

# Hasonlítás, másolás vagy megkülönböztetés

*A „benchmarking” módszer lényege, és hazai alkalmazásának lehetőségei*

*A „benchmarking” módszert jobb híján „versenyelemzés”-nek próbálta magyarítani a szakma. Ez az értelmezés azonban nagyon szűk. A benchmarking ugyanis sokkal több, mint versenyelemzés. A benchmarking általános összehasonlítás; mások eredményeinek kritikus értékelése, önmagunk erőnyeinek és erős pontjainak keresése, ami nyitottsággal, őszinteséggel és a folyamatos, alkotó tanulás szándékával és gyakorlatával párosul. Ezért nehéz rá megfelelő magyar kifejezést találni. A továbbiakban, éppen ezért megmaradva az angol szó használata mellett, mutatjuk be a módszer lényegét és hazai alkalmazásának lehetőségeit. Bízunk benne, hogy hamarosan, talán éppen e lap olvasói segítségével, a lényegét jól tükröző magyar szóra is rátalálunk.*

## A benchmarking lényege

A benchmarkingra különböző meghatározások léteznek. R. Y. Chang és P. K. Kelly (1994) szerint a benchmarking lényege „útrakelés oda, ahova elérni akarunk”. Ezt úgy is megfogalmazhatnánk, hogy a benchmarking segítségével választjuk meg azt a legjobb utat, amelynek segítségével céljainkat el akarjuk, és el tudjuk érni. G. H. Watson (1993) a benchmarking-ot elsősorban a minőségorientált vezetéshez, a TQM-hez (Total Quality Management) közelálló módszernek tartja, és úgy fogalmaz: a benchmarking célja, hogy ismereteket gyűjtsünk ahhoz, hogy az üzleti folyamatainkat és ezáltal versenyképességünket javítani tudjunk.

Ezért a benchmarking nem más, mint egy olyan módszer, amelynek segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és leg-sikeresebb vállalatok eredmé-

nyeinek okait, és az általuk alkalmazott, sikerre vezető azon gyakorlatokat, amelyeket teljesítményünk javítására mi is hasznosítani tudunk.

Figyelembe véve mindkét meghatározást, a továbbiakban a benchmarking lényegét a következőképpen fogjuk értelmezni: A benchmarking a mienknél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében.

Ez a meghatározás is nyitva hagy azonban több fontos, tisztázandó kérdést. A tisztázást segítheti, ha megvizsgáljuk a benchmarkinggal kapcsolatos tipikus félreértéseket.

## Mi igen és mi nem?

A benchmarkinggal, mint minden új elemző módszerrel kapcsolatban félreértésekkel is találkozhatunk. Ezek közül a legjellemzőbbeket foglalja össze az 1. ábra.

### • Másolás-e a benchmarking?

A módszert felületesen ismerők hajlamosak arra, hogy a benchmarkingot egyszerű másolásnak tekintsék. Kétségtelen, hogy a jó módszerek átvételével –

szerencsés esetben – könnyedén javíthatjuk jelenlegi teljesítményünket. A másolás azonban nélkülözi a valód: előrelépés legfontosabb elemét, az újdonságra törekvést, a kreativitást. Ezért másolással jelentős és tartós teljesítménynövelésről nem számíthatunk. A másolásnak további veszélye, hogy ha egy tőlünk eltérő kultúrában kifejlesztett és alkalmazott gyakorlatot másol-

”

A benchmarking a mienknél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében.

”

1. ábra

A benchmarkinggal kapcsolatos tévhitek és a valóság

Tévhitek

Valóság

- |   |   |
|---|---|
| 1. A benchmarking egyszerű másolás.   | A benchmarking megfigyelés, összehasonlítás, tanulás másoktól.  |
| 2. Az élvonalbeli cégek pénzügyi eredményeinek figyelemmel kísérése, és törekvés ezen eredmények elérésére. | Sokkal több, mint a pénzügyi mutatók elemzése. Célja a kiváló eredmények okainak megismerése.   |
| 3. Legfontosabb célja a termelési folyamatok „karcsúsítása”.  | A cég valamennyi folyamatának hatékonyabbá tételét segíti. A cél a lehető legjobb gyakorlatok megkeresése, elemzése és lehetőség szerinti hasznosítása. |
| 4. Ha sikerült megismerni a legjobb gyakorlatot, akkor hosszú ideig nincs mit tenni.                        | Nem „egyszeri feladat”, hanem folyamatos elemző munka.  |

Éppen ezért gyakran ütközik a benchmarking – a reengineeringhez, vagyis az üzleti folyamatok újraterveléséhez hasonlóan – óriási belső ellenállásba. Ugyanis az emberek, félve attól, hogy alkalmazása munkahelyek megszüntetésével jár majd együtt, nem támogatják, ötleteikkel sem segítik az új módszer bevezetését.

Ezért nagyon fontos, hogy az első perctől tegyük világossá: a benchmarkingot nemcsak a termelő folyamatok, hanem a cég valamennyi tevékenységének hatékonyabbá tétele érdekében is alkalmazzuk.

va, és nem a saját viszonyainkhoz igazítva veszünk át, akkor nagy valószínűséggel több kudarcra, mint sikerre számíthatunk.

Ezért a módszer sikeres alkalmazásának fontos feltevése, hogy a megfigyelések, összehasonlítások, másoktól való tanulás eredményeit széleskörűen megvitassuk, sajátos körülményeinket figyelembe véve továbbfejlesztjük, és lehetőség szerint új megoldásokat is keressünk.

• Mire összpontosítsunk?

Gyakran hallhatjuk azt a véleményt, hogy elsősorban a nálunk jóval sikeresebb cégek pénzügyi eredményeit kell a benchmarking segítségével folyamatosan figyelemmel kísérnünk. A benchmarking azonban ennél sokkal bonyolultabb módszer. Ugyanis *nem a felszínen jól látható pénzügyi eredményeket, hanem azok kiváló okait szeretnénk megismerni a segítségével.* Az persze igaz lehet, hogy a kiváló pénzügyi eredmények elérése vizsgálódásunk egyik fő célja. Fontos ezért, hogy a benchmarking céljait egyértelműen fogalmazzuk meg, az alkalmazandó összehasonlítási eljárásokat tervezzük meg, és az összehasonlítást időben is ütemezzük

• Mit akarunk javítani?

A benchmarking alkalmazásával kapcsolatos általános félreértés, hogy legfontosabb célja a termelési folyamatok egyszerűbbé tétele, a felmerülő költségek csökkentése, és – ezzel összhangban – a létszámleépítés.

• Egyszer vagy többször?

Azzal a véleménnyel is találkozhatunk, hogy a módszert egyszer, széles körben végzett összehasonlításokkal alkalmazva a cégnek már nem marad más tennivalója, mint hogy a megszerzett tudásból hosszabb ideig „jól megéljen”. Ez a szemlélet egyébként a gyakorlatban is tetten érhető. Nem állíthatjuk természetesen, hogy az ilyen, tipikusan követő, passzív szemlélettel egy cég ne tudná – legalábbis valamilyen szinten – megállni a helyét a versenyben. Végző soron a cég tulajdonosai és irányítói a stratégiaalkotás során döntenek el, hogy milyen eredményekre törekcszenek, és hogy a versenyben milyen szerepet kívánnak cégük számára biztosítani. Tartós és kiemelkedő sikerre azonban valószínűleg csak azok a cégek számíthatnak, amelyek készek és képesek a folyamatos megújulásra, az állandó tanulásra és változásra. Ez pedig szükségessé teszi azt is, hogy a benchmarkingot a cég ne egyszeri feladatnak, hanem folyamatosan végzendő tevékenységnek tekintse.



Ha egy tőlünk eltérő kultúrában kifejlesztett és alkalmazott gyakorlatot másolva, és nem a saját viszonyainkhoz igazítva veszünk át, akkor nagy valószínűséggel több kudarcra, mint sikerre számíthatunk.



**Etikus-e a benchmarking?**

Mielőtt továbblépnénk, fel kell tennünk egy látszatra ide nem illő kérdést, nevezetesen azt, hogy etikus gyakorlat-e a benchmarking? Voltak, akik úgy jellemezték, hogy az nem más, mint gátlástalan lopás. Példaként említették azt a korábbi japán gyakorlatot, hogy szakemberek, fényképezőgéppel kezükben, csoportosan járták a vilá-

got, keresve, hogy hol mit lehet tanulni, milyen eredményt lehet hazavinni, és otthon lemásolni. Mások a közép-kelet-európai országok példáját emlegették, utalva rá, hogy akkor, amikor még – a COCOM-lista miatt – fejlett technológiákat és termékeket nem volt szabad eladni ezeknek az országoknak, gyakran fordult elő, hogy a cégek munkatársai magánemberként szereztek be egyes termékeket, majd azokat otthon darabokra szedve próbálták hozzájutni a szükséges tudáshoz, gyártási és egyéb információhoz.

A versenytárs-benchmarkinggal kapcsolatban a mai napig kényes kérdés, hogy hogyan lehet olyan ismeretek birtokába jutni, amelyeket a versenytársak nem szívesen árulnak el. Megengedhető-e például a versenytárs vevőinek, beszállítóinak, vagy esetleg munkatársainak kikérdezése? Elfogadható gyakorlat-e az, ha a versenytárs kulcspozícióban dolgozó, a siker okait jól ismerő munkatársának cégünkhöz csábításával jutunk hozzá a számunkra fontos versenyinformációkhoz?

Kétségtelen, hogy a benchmarking alkalmazása üzleti etikai kérdéseket is felvet. Mivel a cégek, legalábbis a fejlett ipari országokban, egyre inkább adnak arra, hogy a társadalom által nem elfogadhatónak ítélt gyakorlatokat, viselkedési formákat elkerüljék, ezért a benchmarking alkalmazásánál is bizonyítani igyekeznek azt, hogy csak legális és etikus eljárásokat alkalmaznak. Ennek igazolására etikai kódexet is ki szoktak dolgozni, és a belső és a külső munkatársaktól egyaránt elvárják a kódexben megfogalmazott elvek tiszteletben tartását.

## A folyamat

A félreértések és az etikai szempontok érintése után térjünk rá a módszer lényegére. Milyen elemekből is épül fel a benchmarking, mit és hogyan kell tennünk a siker érdekében, és hogyan kapcsolódik ez a módszer a többi teljesítményjavító vezetési módszerhez, közülük is elsősorban a TQM-hez, a reengineeringhez, a változtatásmenedzsmenthez és a tanulóvállalathoz?

A benchmarking lépéseit és kapcsolatát az említett módszerekkel a 2. ábra mutatja be.

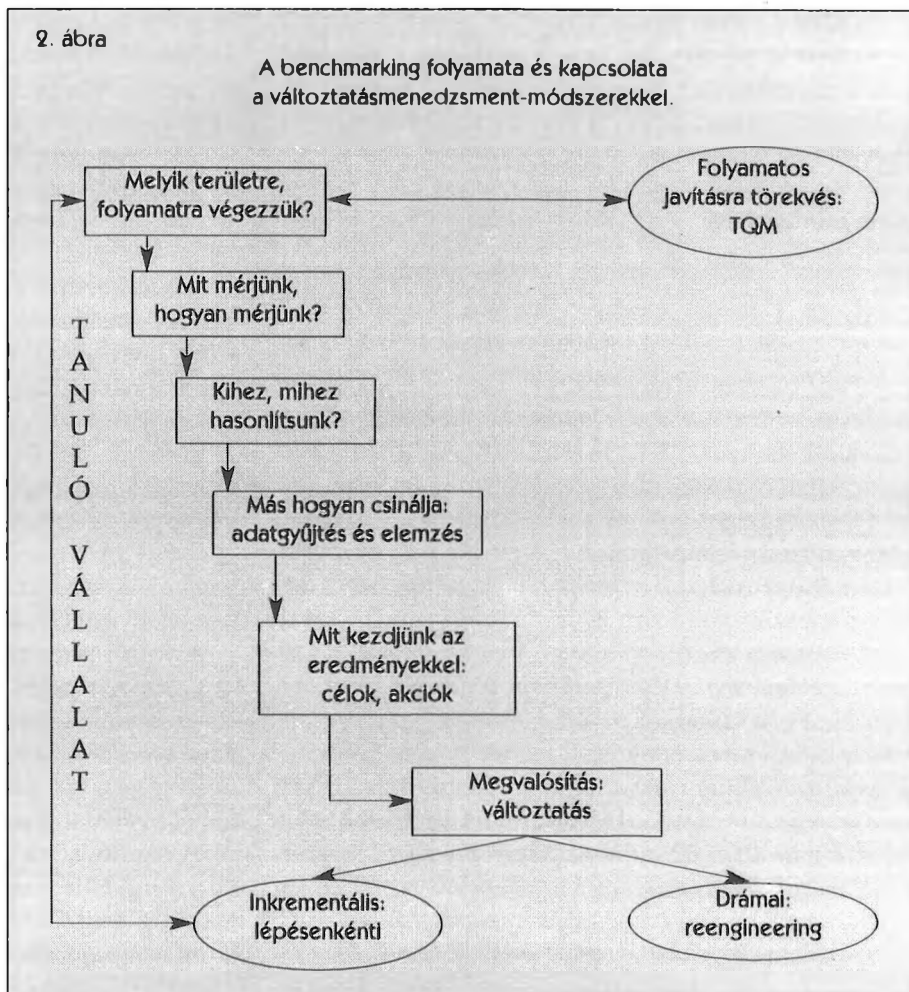
Vizsgáljuk meg az egyes lépéseket részletesebben!

### • Melyik területre, folyamatra végezzük?

Ez a kérdés kapcsolódik az 1. ábra 2. pontjához. A kérdés világos megválaszolása segíti a célok kitűzését is. Ebben a szakaszban ugyanis arról kell döntenünk, hogy a cég mely területén, tevékenységénél és üzleti folyamatánál van szükség arra, hogy a teljesítményt javítsuk. Ebben a szakaszban – szigorúan tények és nem szubjektív vélemények alapján – azt is indokolni kell, hogy miért éppen a kiválasztott területen tartjuk szükségesnek a teljesítmény javulását. Meg kell fogalmazni továbbá, hogy milyen eredményeket várunk a vizsgálttól, továbbá dönteni kell arról is, hogy kik vesznek majd részt az elemző-összehasonlító munkában.

### • Mit mérjük, hogyan mérjük?

Az objektív összehasonlítás feltétele, hogy a lehető legjobban tegyük mérhetővé azt, amit elemezni akarunk. Ezért ebben a szakaszban olyan mércéket, mutatószámokat vagy szinteket kell meghatározni, amelyek lehetővé teszik az egyértelmű összevethetőséget. A mérhetőségen kívül azért is szükséges, hogy minél



több mutatót használjunk az összehasonlítás során, mert a mutatószámok értékéhez könnyen kapcsolhatók a konkrét javítási célok és akciók. Például, ha egy összehasonlítás kapcsán azt az eredményt kapjuk, hogy egy adott cégnél a vevők reklamációira egy órán belül megoldást keresnek, miközben nálunk ez a mutató mondjuk egy hét, akkor egyértelmű és konkrét javítási célként lehet megfogalmazni azt, hogy egy hétről csökkentsük egy napra a reklamációra való válaszadás idejét, és ehhez a javítási-csökkentési célhoz keressük meg a leghatékonyabban megvalósítható akciókat.

A cél megfogalmazásával természetesen egyben arról is döntünk, hogy be tudjuk-e hozni, vagy netán túlhaladni a legjobb gyakorlatot, vagy csak közelíteni tudjuk azt. A leghatékonyabb akciók megkeresése pedig helyi ismereteket, tudást és kreativitást igényel.

#### • Kihez, mihez hasonlítunk?

A hasonlítás tárgyát, vagyis azt a céget vagy cég-részleget, amelyhez magunkat mérjük, „benchmark”-nak nevezi az irodalom. Az angol szónak talán a *minta* felel meg leginkább a magyar nyelvben.

A minta lehet:

KÜLSŐ	HAZAI	VERSENYTÁRS
BELSŐ	KÜLFÖLDI	NEM VERSENYTÁRS

A *belső mintához* hasonlítást leginkább a többtelephelyes cégek alkalmazzák. Kiváló tanulási-javítási lehetőségeket kínál ugyanis, ha egy cég egyik országban működő részlege eredményeit a többi részleg is nagyon gyorsan hasznosítani tudja.

A *külső mintához* hasonlítás jelenti a más cégekhez való mérést.

A más cégekhez való mérés lehet *versenytárshoz ill. nem-versenytárshoz* való hasonlítás. Az első mindig nehezebb, és az etikai kérdések is elsősorban itt vetődnek fel. A nem-versenytárshoz mérés könnyebb, hiszen a „minta” nem tart attól, hogy fontos üzleti titkait akarjuk ellesni. Ráadásul a benchmarking kölcsönös is lehet, ha mindkét fél tud valamilyen tanulási lehetőséget kínálni a másiknak. Így az érdekek is könnyebben egyeztethetők.

A „minta-cég” lehet *hazai* és *külföldi*. A külföldi esetén az összehasonlítás korlátozódhat a cég hazai rész-

Szükséges, hogy minél több mutatót használjunk az összehasonlítás során, mert a mutatószámok értékéhez könnyen kapcsolhatók a konkrét javítási célok és akciók.

A benchmarking kölcsönös is lehet, ha mindkét fél tud valamilyen tanulási lehetőséget kínálni a másiknak. Így az érdekek is könnyebben egyeztethetők.

legének vizsgálatára, vagy kiterjedhet valamennyi országban működő egységének elemzésére.

A „minta” kiválasztásánál az összehasonlítás céljai mellett az elérhetőségből és a vizsgálatra fordítható erőforrások nagyságából kell kiindulni. A „minta-cég” kiválasztása után a vizsgálat természetesen azoknak a területeknek és/vagy folyamatoknak az értékelésére fog kiterjedni, amelyeket saját javítási céljainkkal összefüggésben, az első pontban határoztunk meg.

#### • Más hogyan csinálja?

Ez a szakasz a jól megtervezett és időben ütemezett benchmarking megvalósítását, vagyis az adatgyűjtést és elemzést jelenti. Az adatgyűjtéshez nagyon sok forrás vehető igénybe. A legáltalánosabban használt források a szaklapok, napilapok, statisztikai hivatali és cégjelentések, kamarai és piackutatási tanulmányok, szakértői elemzések, számítógépes adatbázisok, vásárok és kiállítások. Terjed továbbá az internet is, mint fontos információforrás. Közvetlen információszerzésre pedig a kérdőíves és interjú felméréseket használhatjuk.

Az összegyűjtött információ alapos elemzése, döntéselőkészítésre használható tudássá alakítása szintén ennek a szakasznak a feladata.

#### • Mit kezdünk az eredményekkel?

Az összehasonlítás eredményeit a saját tevékenységeink javítására – ahogy azt korábban is említettük – akkor használhatjuk a legsikeresebben, ha a saját adottságaink, valamint környezetünk, lehetőségeink és céljaink figyelembe vételével a tanultakat nem pusztán lemásoljuk, hanem elsősorban új ötletek, új lehetőségek keresésére használjuk.

Az új ötletek, új lehetőségek kidolgozásánál fontos, hogy azok elfogadható időn belül és költségek mellett legyenek megvalósíthatók.

Hogyan valósítsuk meg a javítási ötleteket?

A javítási ötletek megvalósítása elképzelhető lépésként vagy egyszeri, „új lapot kezdő” változással. Ezen a ponton kapcsolódik a benchmarking a reengineeringhez, és a folyamatosan tanuló, változó és változtató vállalat gondolatához.

A tanulóvállalat-vezetői filozófia és irányítási gyakorlat ugyanis nem képzelhető el folyamatos benchmarking, összehasonlítás nélkül. A folyamatos javítás, tanulás és fejlődés filozófiája egyben szorosan összefügg a TQM alapelveivel is. Ha viszont nagyon nagy

szakadékokat észlelhetünk a „minta” és magunk között akkor – céljainktól függően – a radikális változtatás, vagyis a re-engineering is szükségessé válhat. A világos célok fontosságát és a benchmarking sikerében játszott szerepét már többször említettük. Gondolnunk kell azonban arra is, hogy ezek a célok egyben a vezetés stratégiai szemléletét is megjelenítik. Kifejezik ugyanis azt, hogy a cég általában követő vagy vezető szerepre törekszik-e.

Természetesen azt, hogy milyen szerepre törekedhet, az erőforrásai nagysága és minősége is befolyásolja. A vezető szerepre törekvést az erőforráskorlátok természetesen csak rövid távon akadályozhatják. Hosszabb távon, az erőforrások megszerezhetősége függvényében és megfelelő időbeli ütemezéssel, „túlhaladási célok” is kitűzhetők. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

”  
A benchmarking olyan összehasonlító módszer, amely a hagyományos SWOT-elemzéshez áll közel.

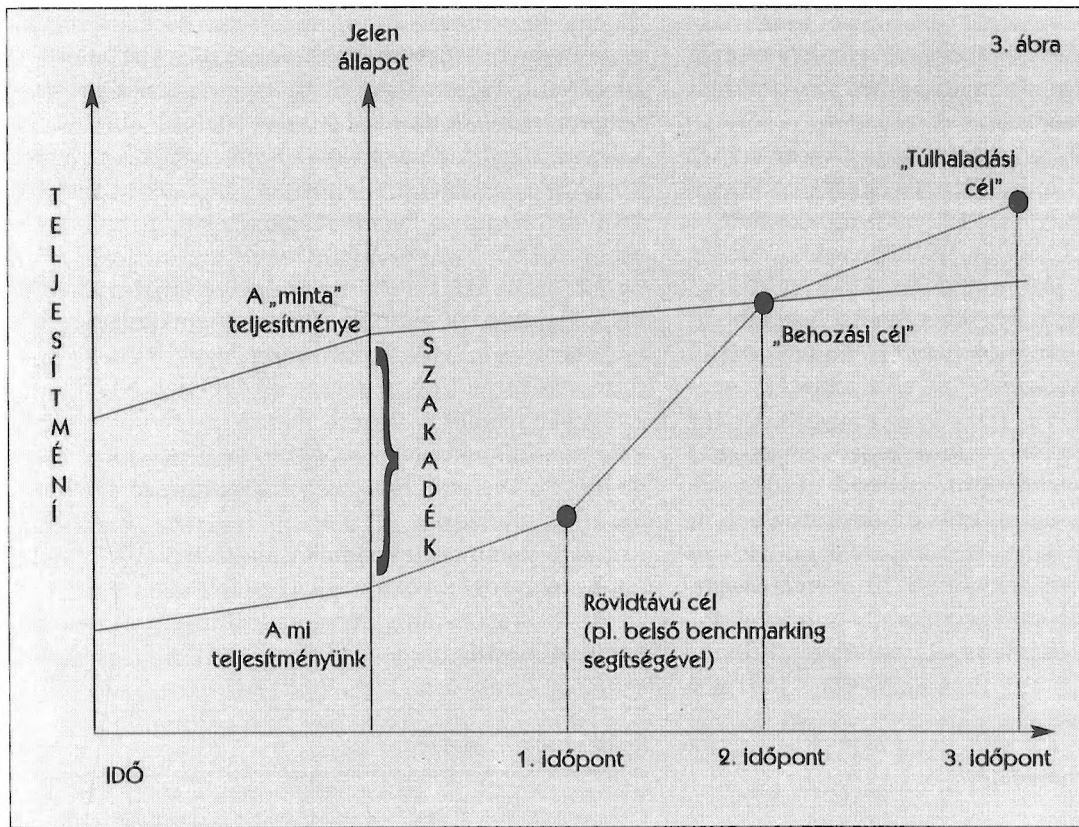
◆  
A SWOT-elemzést is célszerű nem egyszer, hanem rendszeresen végezni, hiszen a környezet és annak szereplői is folyamatosan változnak.

”

szély elemzés) áll közel. Hiszen amikor egy cég saját erős és gyenge pontjait a SWOT-elemzéssel felméri, akkor is kell viszonyítási alapot keresnie: ugyanis csak valakihez képest tarthatja egyes területeit „erősnek” vagy „gyengének”. A SWOT-tal végzett elemzésnek is az az egyik fő célja, hogy a cég a gyenge pontjait megerősítse, azaz fejlessze, javítsa. A SWOT-elemzést is célszerű nem egyszer, hanem rendszeresen végezni, hiszen a környezet és annak szereplői is folyamatosan változnak.

Miben más akkor a benchmarking? A következő három ponton tér el a hagyományos versenyelemzéstől:

- Nem feltétlenül versenyelemzés
- Folyamatorientált
- A legjobbhoz mér



• Nem feltétlenül versenyelemzés

Ahogy ezt korábban is említettük, a benchmarking során nem feltétlenül a versenytársak eredményeivel mérjük össze magunkat. Ez összefügg a másodikkal, vagyis azaz, hogy elsősorban nem termékeink, szolgáltatásaink jelentik az összehasonlítási alapot, hanem a cég egyes folyamatai.

A benchmarkingnak ez a sajátossága tágítja a cégben a tanulási

lehetőségeket. Hiszen például egy autógyártó cég, vevőkiszolgálási folyamata színvonalának javítási lehetőségeit keresve, hasonlíthatja magát például egy repülő-társaság, egy kamara vagy egy kórház vevőkiszolgálási folyamatához. A nem-versenytárs benchmarking segíti a stratégiaalkotás kreativitásának fokozását is. Ugyanis a

### Mi az új a benchmarkingban?

A benchmarking – ahogy a meghatározásokból is kitűnik – olyan összehasonlító módszer, amely a hagyományos SWOT-elemzéshez (erős-gyenge pont, lehetőség-ve-

tipikus versenystratégiai szemléleten túllépve lehetőséget kínál az ún. „stretch-stratégia”, vagyis „kinyújtózási stratégia” lehetőségeinek feltérképezésére is. Arra, hogy ha egy cég már értelmetlennek tartja, hogy a saját iparágában késhegyre menő költség/ár versenyben próbáljon jobb teljesítményt nyújtani, akkor kitekintsen az iparág határain kívülre, keresve a szokatlan, eltérő és új lehetőségeket. Ily módon a benchmarking alkalmazása javíthatja a stratégiai tervezés színvonalát is.

• **A benchmarking folyamat-orientáltsága** jól szolgálja a vevők érdekét, hiszen a folyamatok mentén keresve a javítási lehetőségeket, hozzájárul az egyes tevékenységek költségeinek és érték-növelési lehetőségeinek átfogó értékeléséhez. A folyamatok összehasonlításába nemcsak a funkcionális területek szakértői, de az alacsonyabb szinteken dolgozó munkatársak is bevonhatók. Ezzel javítható a cégben lévő ismert (tangible) és rejtett (intangible) tudás hasznosítása és újratermelése, továbbá növelhető a munkatársak elkötelezettsége, és csökkenthető a változtatásokkal szembeni ellenállása.

• Végül a **legjobbhoz mérés** magasra teszi a mérce-t a cég valamennyi munkatársa számára; csökkenti az eddigi eredmények miatti túlzott önbizalmat, és ösztönzi a kiváló eredmények elérésére való törekvést. Ez pedig jó a cégnek, jó a munkatársaknak, és különösen jó a cég vásárlóinak. Egyben növeli a hosszabb távon való gondolkodásra való igényt is, hiszen a kiváló eredmények elérése tudatosságot, előretekintést és tervezettségét feltételez.

A benchmarking tehát, ha nem is gyökeresen más, mint a korábbi összehasonlító-elemző módszerek, mégis vannak olyan sajátos erős pontjai, amelyek indokoltá teszik, hogy helyet kapjon a XXI. századi vezetési-elemzési módszerek között. Ezen sajátosságai között elsősorban átfogó szemléletét, minőségkiválóság-orientáltságát és folyamatszemplicitését érdemes kiemelni.

### Kell-e nekünk a benchmarking?

Az eddig elmondottak alapján erre a kérdésre csak egyértelmű igennel válaszolhatunk. Fel kell tennünk azonban egy pótlólagos kérdést is, ami pedig így hangzik: *Milyen benchmarkingra van szükségünk?*

A hazánkban működő multinacionális-globális cégek általában már használják a módozat valamennyi változatát a belső benchmarkingtól a globálisig.

Nemzetgazdasági szinten is el kellene végezni egy benchmarking gyakorlatot: összemérve az egyes magyar teljesítményeket az azon a területen legsikeresebb EU-országokéval, és a tapasztalatokat mielőbb alkalmazni kellene. Mindez persze nem jelenthet másolást, a más körülmények között sikeres megoldások kritikátlan átvételét.

Ahol azonban erre a legnagyobb szükség lenne, az a hazai kis- és közepes vállalati szektor, mivel ezeket a cégeket óriási veszély fenyegeti. Az Európai Unió-s csatlakozás után ugyanis egyik napról a másikra tönkremehetnek. Ezért már ma fel kell készülniük a várhatóan megnövekedő versenyre. A felkészülés egyik legfontosabb eszköze lehet a benchmarking-filozófia és technika mielőbbi elfogadása és alkalmazása. De fontos lenne a szolgáltatások minőségének javítására és az

értékteremtés növelésére az egyetemeken, a kórházakban, az önkormányzatoknál és az államapparátusban is. E területeken is megkönnyítené a gördülékenyebb és sikeresebb EU-csatlakozást a kiválóságra való törekvés, és a felhasznált erőforrásokhoz képest legnagyobb értékteremtés filozófiája és mindennapi gyakorlata.

Végül nemzetgazdasági szinten is el kellene végezni egy benchmarking gyakorlatot: összemérve az egyes magyar teljesítményeket az azon a területen legsikeresebb EU-országokéval, és a tapasztalatokat – megemésztve és szintetizálva – mielőbb alkalmazni kellene. Mindez persze nem jelenthet másolást, a más körülmények között sikeres megoldások kritikátlan átvételét. Ez ugyanis csak költségeinket, de nem eredményeinket növelné. A benchmarking-eredményeket nyitott szemmel, kritikusan értékelve, saját értékeinkkel, céljainkkal és erőforrás-lehetőségeinkkel összevetve kellene és lehetne a számunkra legelőnyösebb módon bevezetni. Ehhez persze a cégeknél és intézményeknél egyaránt növelni kellene a kreativitás, az újról való gondolkodás és a jövőépítés szerepét, megfogadva Joel Barker, az Infinity cég elnöke híressé vált mondatát, amely szerint:

„A jövőkép cselekedetek nélkül üres álmodozás. A cselekedet jövőkép nélkül csak tevés-vevés.

A jövőkép és az eléréséért indított cselekedetek együtt megváltoztatják a világot.”

### Felhasznált irodalom

- CHANG, R. Y. – KELLY, R. K. [1994]: *Improving Through Benchmarking*. Kogan Page, Nagy-Britannia.  
WATSON, G. H. [1993]: *Strategic Benchmarking*. John Wiley, USA.  
PRESCOTT, B. D. [1995]: *Creating a World Class Quality Organisation*. Kogan Page, Nagy-Britannia.

Szerzőnk egyetemi tanár