

Autóipari Benchmarking Klub és működésének tapasztalatai *Általános tájékoztató*

A Benchmarking Klub üzemeltetésében a PANAC
együttműködő partnere a
Kvalikon Kft.

A PANAC célja a Benchmarking Klub megszervezésével

- Ágazati Benchmarking Központ alapjainak lerakása
 - Egységes nyelvezet és módszerek kialakítása
- Megfelelő szabályozottságú keret megteremtése
 - Adatgyűjtés és elemzések
 - Folyamatok megismeréséhez referenciabázis
 - Egyedi benchmarking projektek megszervezéséhez partneri hálózat
- Vállalatfejlesztés egyik eszköze
 - A vállalati tudatosság és önismertet fejlesztése
 - Vállalatközi tanulás kereteinek megszervezése

A Benchmarking tevékenység szükségessége az autóiparban

- Autóipari rendszerszabványok alapvető követelménye
- A vállalati jövőképek és stratégiák megalkotása nem lehet megalapozott a versenytársak, illetve az iparág általános színvonalának, illetve a legjobb gyakorlatok ismerete nélkül
- A vállalat valós képességeinek és piaci lehetőségeinek felméréséhez elengedhetetlen eszköz
- A benchmarking tevékenység tervszerű alkalmazásából származó további előnyök
 - legjobb gyakorlat megismerése, tapasztalat csere
 - saját teljesítménymérési rendszer fejlesztése
 - a folyamatos fejlesztés támogatása

A PANAC az általa koordinált Benchmarking Klubbal e feladatokhoz kínál könnyen bevezethető, rugalmas, az egyedi vállalati igényekhez alkalmazkodó megoldást.

Az Autóipari Benchmarking Klub eddigyi története 1/3

- **2002. Szeptember**
 - 1+4 napos Klub indító tréning és workshop
 - Etikai kódex, Levezetési szabályzat, Formaszerződés és Indikátorlista kialakítása
- **2002. Október**
 - Első Benchmarking Klubtalálkozó – Házigazda: SAPU Bt. (Mosonszolnok)
- **2002. December**
 - Első adatgyűjtési ciklus lezárása, első adatjelentések megküldése
- **2003. Február**
 - Első Benchmarking Fórum – Házigazda: Visteon Hungary Kft. (Székesfehérvár)
- **2003. Július**
 - Második adatgyűjtési ciklus lezárása, második adatjelentések megküldése
- **2003. Október**
 - Második Benchmarking Fórum – Házigazda: InterPlus Kft. (Tamási Gyára)
- **2003. December**
 - Harmadik adatgyűjtési ciklus lezárása, harmadik adatjelentések megküldése
 - Második Benchmarking Klubtalálkozó – Házigazda: W.E.T. Magyarország Kft. (Pilisszentiván) - A benchmarking mutatók módosításával és bővítésével kapcsolatos megbeszélés

- **2004. Március**
 - Harmadik Benchmarking Fórum – Házigazda: PANAC
 - Döntés a benchmarking mutatók bővítéséről és módosításáról, mutatószámlista véglegesítése
- **2004. Április**
 - Benchmarking tréning az újonnan csatlakozóknak (Helyszín: Budapest)
- **2004. Július**
 - Találkozó a dél-afrikai, Durban Auto Cluster and South African Automotive Benchmarking Club képviselőjével
 - Megbeszélés a közös együttműködés lehetőségeiről
- **2004. Augusztus**
 - Negyedik adatgyűjtési ciklus lezárása, negyedik adatjelentések megküldése
- **2004. November**
 - Negyedik Benchmarking Fórum – Házigazda: Ajkai Elektronikai Kft. (Ajka)
- **2005. Február**
 - Ötödik Benchmarking Fórum – Házigazda: Alcoa Európai Keréktermék Kft. (Székesfehérvár)
 - Ötödik adatgyűjtési ciklus lezárása, ötödik adatjelentés megküldése
- **2005. Március**
 - Együttműködés a Dél-afrikai Benchmarking Klubbal – átlagadatok cseréje
- **2005. Április**
 - Hatodik Benchmarking Fórum – Házigazda: Videoton Holding Rt. Elektro-PLAST Vállalat (Kaposvár)
- **2005. Július**
 - Hatodik adatgyűjtési ciklus lezárása, hatodik adatjelentés megküldése

- **2005. November**
 - Benchmarking tréning (Helyszín: Budapest)
- **2006. Május**
 - Hetedik adatgyűjtési ciklus lezárása, hetedik adatjelentés megküldése
- **2006. Június**
 - Hetedik benchmarking fórum – Házigazda: Hödlmayr Hungária Logistics Kft. (Győr)
- **2006. Október**
 - Nyolcadik benchmarking fórum – Házigazda: Benteler Autótechnika Kft. (Mór)
- **2006. November**
 - Nyolcadik adatgyűjtési ciklus lezárása, nyolcadik adatjelentés megküldése
- **2006. December**
 - Kilencedik benchmarking fórum – Házigazda: General Motors Powertrain - Magyarország Kft. (Szentgotthárd)
- **2007. Június**
 - Kilencedik adatgyűjtési ciklus lezárása, kilencedik adatjelentés megküldése
 - Tizedik benchmarking fórum – Házigazda: Szekszárdi Autóipari Klaszter (Szekszárd)
- **2007. November**
 - Tizenegyedik benchmarking fórum – Házigazda: BOS Automotive Products Magyarország Bt. (Mosonszolnok)
- **2008. Január**
 - Tizedik adatgyűjtési ciklus lezárása, tizedik adatjelentés megküldése
- **2008. Február**
 - Elektronikus benchmarking adatgyűjtési és –elemzési rendszer elindítása

Az általunk követett benchmarking megközelítés

- Az eredményes benchmarking feltétele a felek kölcsönös érdekeinek és az együttműködés megfelelő formájának megtalálása
- A benchmarking kitekintést biztosít, ami nélkül sokszor nehéz megítélni a saját teljesítményt és a helyes irányt
- A benchmarking nem egy mechanikus adatcsere, hanem a vállalati tanulás és a működés fejlesztésének egy formája
- A benchmarking eredményes működtetéséhez hozzátartozik egy gondolkodásmód kialakítása a résztvevő vállalatokon belül
- A benchmarking nem öncélú tevékenység, hanem a működés fejlesztése és a vezetés munkájának támogatása érdekében történik
- A benchmarking kiterjesztése során lépésről lépésre haladunk

- I. Benchmarking tevékenység szervezeti kereteinek kialakítása
- II./1. Adatgyűjtés
- II./2. Adatszolgáltatás
- III. Benchmarking képzések megtartása
- IV. Benchmarking találkozók szervezése

I. A Benchmarking tevékenység szervezeti kereteinek kialakítása 1/2

Elemei:

- Független adatgyűjtő és feldolgozó központ (PANAC)
- Egyedi szerződéses kapcsolat a tag és a központ között
- Formalizált kommunikációs csatornák, és standardizált benchmarking folyamatok
- Közös nyelvezet és egységes szemléletmód megteremtése (Benchmarking levezetési szabályzat és Etikai Kódex, valamint közösen kialakított mutatószámrendszer)

Kínált előnyök:

- Pártatlanság, adatbiztonság, garantált anonimitás
- Számon kérhetőség, világos feladatmegosztás
- Könnyű és gyors bekapcsolódási lehetőség, a részvétel mélységének folyamatos fejlesztési lehetősége
- A vállalkozói-tanulás, a tapasztalatcsere kölcsönös előnyökön alapuló fóruma
- Működő modell

I. A Benchmarking tevékenység szervezeti kereteinek kialakítása 2/2

Elemei:

- Folyamatos szakértői kontroll (Dr. Németh Balázs – Kvalikon Kft.)

- Meghatározott cél a Benchmarking Klub nemzetközi benchmarking rendszerekhez való csatlakozása

- Nytított rendszer

Kínált előnyök:

- Szakmailag releváns, a nemzetközi benchmarking elveknek megfelelő működés

- Szükséges benchmarking rutin megszerzése

- Egy erős, már működő magyar hálózat jobb esélyekkel csatlakozhat

- Folyamatos csatlakozási lehetőség mindenki számára

Elemei:

- Rendszeres, évi 2 alkalommal történő állapotfelvétel
 - Tavaszi félév: előző év adatai alapján
 - Őszi félév: első félév adatai alapján
- 5 terület 24 indikátor (lsd: 19. fólia)
 - Mód van részjelentés adására is
- A beérkező adatok szakértői átvizsgálása
- Kialakított internet alapú adatbázis rendszer rendelkezésre állása az adatok feldolgozásához és letöltéséhez

Kínált előnyök:

- Folyamatosság
- Kiszámítható menetrend, állandó határidők
- A vállalati működést átfogóan leképező mutatószámrendszer
- Az egyedi felkészültség szintjének megfelelő részvétel lehetősége
- Eltérő indikátor számítási módszerek kiszűrésének lehetősége
- Adatfeldolgozási rutin

Elemei:

- Egyedi vállalati jelentések
 - Elektronikus internet alapú adatbázis rendszer (korábban CD-ROM)
 - Magyar és angol nyelven
- Adatjelentés tartalma
 - Diagramos, anoním megjelenítése az egyedi és trend adatoknak és átlagoknak (lsd.: 20. fólia)
 - Csak azon adatokról kap a vállalat visszacsatolást, melyet szolgáltatott
 - Szöveges szakértői jelentés
- Átlagok képzése
 - Klubátlagok: felső és alsó kvartilis, főátlag
 - Vállalati méret alapján: KKV és nagyvállalat
 - Szervezeti tagság alapján: PANAC, MAJOSZ, MGSZ
- Terv: Szakmacsoportok szerinti átlagképzés

Kínált előnyök:

- Könnyen kezelhető elektronikus rendszer
- Az adatok átfogó elemzése
- Közvetkeztetések és továbblépési lehetőségek megfogalmazása
- Teljes körű részvételre ösztönző megoldás
- Átlagok: szegmentálhatóság, kisebb szakmaspecifikus csoportok kialakításának lehetősége

- Rendszeres, a Benchmarking Klub működésének időbeosztásához kapcsolódó képzések
 - Az adatgyűjtési ciklus indításakor
 - Évente egy alkalom
 - 1 napos – Benchmarking alapjai képzés
 - A Klubhoz újonnan csatlakozó vállalatok esetében, a csatlakozás fél évében 1 fő képzési díja a fél éves Klubtagsági díjba beszámításra kerül

- **Benchmarking Fórum és Klubtalálkozók**
 - Évente két alkalom, az adatgyűjtési ciklusok lezáró rendezvénye
 - A félév eredményeinek kiértékelése, elismerő oklevelek átadása
 - Vállalat látogatásokkal egybekötött megbeszélések
 - Adott témára koncentrálni, vállalati jó gyakorlatok bemutatása
 - Folyamat-benchmarkingra ad lehetőséget
 - Eddig 11 alkalom

- **PANAC tagvállalatok részére**
 - 60.775,- Ft+ÁFA / félév (2008. tavaszi ciklustól:
63.814,- Ft+ÁFA / félév)
 - A kedvezmény kiterjesztésre került az MGSZ, a MAJOSZ, valamint a Szekszárdi Autóipari Klaszter tagvállalataira is
- **Nem kedvezményes részvételi díj**
 - 97.240,- Ft + ÁFA/ félév (2008. tavaszi ciklustól:
102.102,- Ft+ÁFA / félév)

Az adatgyűjtésben résztvevő vállalatok (2007. őszi ciklus) 1/3

Vállalat neve	Székhely	Tevékenységi kör
Ajkai Elektronikai Kft.	Ajka	Közúti jármű-, elektronikai alkatrészgyártás, (lemezmegmunkálás, műanyag alkatrészek gyártása, kapcsolók, autókilincsek, fogantyúk)
Alcoa Európai Keréktermék Kft.	Székesfehérvár	Kovácsolt alumínium teherautókerék gyártása és forgalmazása
ARRK Hungary Műanyagfeldolgozó Kft.	Tiszaújváros	Műanyag-feldolgozás, műanyag autóalkatrészek, csomagolóeszközök
Benteler Autótechnika Kft.	Mór	Autóalkatrészek (vezetőcsövek, szívócsövek, üzemanyagvezetékek, kipufogóvezetékek, hűtővízcsövek, olajcsövek) gyártása
BOS Automotive Products Magyarország Bt.	Mosonszolnok	Autóalkatrész (napfényvédő rolók, csomagtér takaró rolók, csomagtérelválasztó biztonsági rolók) gyártás
CabTec Szekszárd Kft.	Szekszárd	Kábelkonfekció, Fröccsöntés (Légzsákok, ülésállító rendszerek, klíma-, és szellőző-berendezések, motorvezérlések, belső interieurök kábelkötegei)
Digital Disc Drives Kft.	Kecskemét	CD mechanikák összeszerelése
EMIKA Zrt.	Kalocsa	Autóipari alkatrészgyártás (lemezmegmunkálás, festés), lámpatestgyártás
Euroszol Kft.	Szolnok	Bőrtermékek gyártása az autóipar számára (üléshuzatok, sebváltó gombok, ajtókárpitok, kormánykerék bevonások)
Fastron Hungaria Kft.	Tolna	Mechanikai elemek (nem autóipar), és zavarsszűrő egységek gyártása, elektromos motor alkatrészek összeszerelése

Az adatgyűjtésben résztvevő vállalatok (2007. őszi ciklus) 2/3

Vállalat neve	Székhely	Tevékenységi kör
FESTO-AM Kft.	Budapest	Ipari folyamatirányítású rendszer gyártása
General Motors Powertrain – Magyarország Kft.	Szentgotthárd	Motor és automata sebességváltó gyártás
Hirschmann Car Communication Kft.	Békéscsaba	Autóipari és ipari csatlakozók, kábelek és antennák, vezetékek, GPS gyártása
Hödlmayr Hungária Logistics Kft.	Győr	Gyári új gépjárművek szállítmányozása, raktározása és egyéb kiegészítő szolgáltatások (pl.: kikonzerválás, „0” km-es átvizsgálás, műszaki vizsgáztatás, karosszéria javítások)
InterPlus Kft.	Budapest	Autóipari ablakmosó rendszerek szerelése, tükörfűtés fóliák gyártása, egyéb iparág: műanyag alkatrészek és egységek szerelése
Rába Futómű Kft.	Győr	Közúti járművek első és hátsó futóművei, mezőgazdasági traktor, munkagép és városi, távolsági buszok futóművei (tengelycsuklók, tányérkúp kerekek, főhajtóművek)
Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.	Mór	Járműipari alkatrészgyártás, személy- kötöttpályás jármű és autóbusz ülés és ülésalkatrész gyártás
Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.	Sárvár	Járműipari alkatrészgyártás (jármű-, motor- és gépjárműalkatrészek)
Ratipur Kft.	Komló	Habosított poliuretán technológiával autóipari alkatrészek, termékek gyártása (oldalcsíkok, sárfogók, ütköztető elemek, sárvédő szélesítések, konzolok, burkolatok, sebességváltó gombok, ajtóburkolatok, spoilerok)
Visiocorp Hungary Bt. (korábban SAPU Bt.)	Mosonszolnok	Személygépkocsi visszapillantó tükrök és lámpák szerelése

Az adatgyűjtésben résztvevő vállalatok (2007. őszi ciklus) 3/3

Vállalat neve	Székhely	Tevékenységi kör
Tatabányai Rugógyártó Kft.	Tatabánya	Műszaki rugók gyártása (húzó-, nyomó-, torziós-, idomrugók)
Veritas Dunakiliti Csatlakozástechnikai Kft.	Dunakiliti	Összeszerelés és vulkanizálás (üzemanyagvezetékek, szellőztetőrendszerek, szervó vezetékek)
Videoton Holding Zrt. Elektro-PLAST Vállalat	Kaposvár	Műanyag fröccsöntő szerszámok gyártása, műanyag alkatrészek fröccsöntése, háztartási villamos készülékek szerelése
Visteon Hungary Kft.	Székesfehérvár	Autóipari részegység gyártás (indító motor, üzemanyag továbbító egység, gyújtótekeres)

Vevő (minőség)

A01	Külső PPM
A02	Szállítási pontosság
A03	Egy vevőre eső reklamációk száma
A04	Reklamációs költségek / Árbevétel

Folyamatok (fejlesztés, termelés, minőség)

B01	Belső PPM
B02	Készletforgási sebesség
B03	Belső selejt
B04	Selejt költség / Árbevétel

Üzleti eredményesség

C01	Árbevétel / Fő
C02	Új termékből származó árbevétel / Árbevétel
C03	Béreköltség / Árbevétel
C04	Anyagköltség / Árbevétel

C05	Anyagmentes árbevétel / Fő
C06	Hozzáadott érték aránya
C07	Direkt béreköltség / Direkt fő

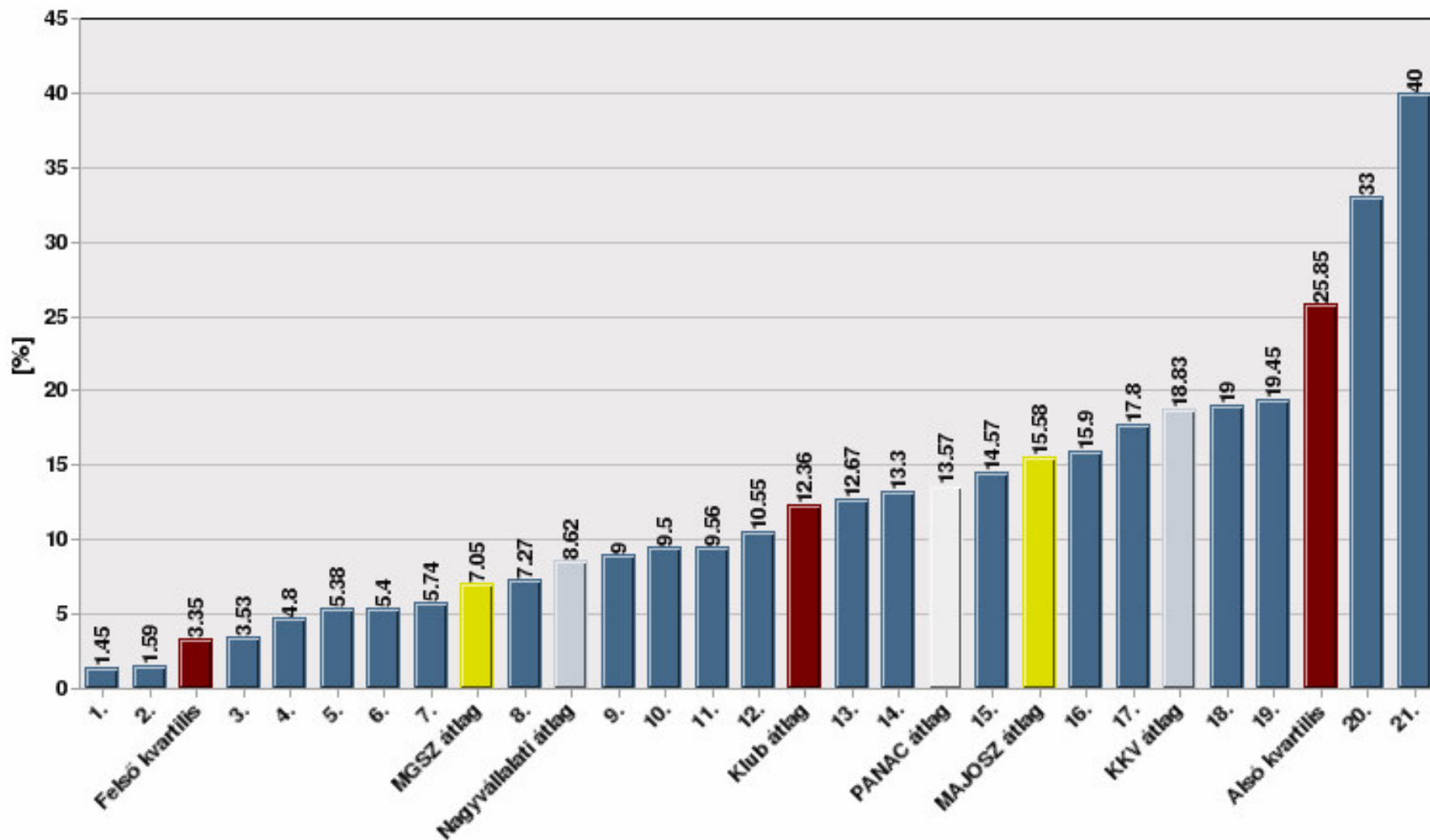
Emberi erőforrás (HR)

D01	Fluktuáció
D02	Oktatásra fordított órák száma / Létszám
D03	Hiányzási ráta
D04	Direkt / Indirekt arány
D05	Oktatási költség / Árbevétel

Beszállítók (beszerzés)

E01	Beszállítói PPM
E02	Beszállítói pontosság
E03	Hazai beszállított érték aránya
E04	Legjobb minősítésű beszállítók aránya

Demo grafikon - D01-Fluktuáció



Tapasztalatok és eredmények 1/2

- Még iparágon belül is igen eltérő megközelítéseket, működési rendszereket találunk, ezért szükséges a benchmarking során alkalmazott mérési rendszerek **folyamatos egységesítése és pontosítása**
- A **mutatószámok önmagukban történő vizsgálata nem elégséges** mélyreható következtetések levonásához
- Egyszerre **több mutatószám összefüggésében** kell vizsgálni a teljesítményt
- Az elemzést segíti a **vállalati minta** bizonyos szempontok szerinti **szegmentálása**
- Az összemérés önmagában nem cél, a cél a **működés fejlesztése és a tapasztalatok beépítése a működésbe**
- A fejlesztési intézkedések meghatározása során **meg kell vizsgálni** az egyes teljesítmények mögötti **legjobb gyakorlatokat**
- Hosszú távon **regionális szinten** célszerű az ilyen benchmarking tevékenységet kialakítani
- El kell kezdeni és **csinálni kell! Lépésről-lépésre** kell haladni!

- Az összemérés alapjául szolgáló minta (adatszolgáltatók száma) még viszonylag kicsi, de a Benchmarking Klub működése, a klub tagjainak visszacsatolásai alapján több területen is rendkívül hasznosnak bizonyult:
 - A vállalatok el tudták helyezni magukat a magyarországi autóipar viszonylatában
 - Lehetőségük nyílt saját információs és mérési rendszereik finomítására, továbbfejlesztésére
 - Meglévő gyakorlataik fejlesztését illetően számos ötlettel gazdagodtak, jobban meg tudták határozni fejlesztési prioritásaikat
 - Érveket kaptak a kritikus teljesítményterületek fejlesztésére vonatkozóan
 - A vállalat kultúrájába és gyakorlatába elkezdett beépülni a benchmarking szisztematikus alkalmazása

- A klubtagok számának további növelése
- A mutatószámok körének pontosítása, finomítása
- Best Practice látogatások szervezése
- Legjobb gyakorlatok keresése, legjobb gyakorlatok felmérés készítése → legjobb gyakorlatok esettanulmány készítése
- Külföldi partnerek keresése, kapcsolódás további nemzetközi benchmarking klubokhoz és adatbázisokhoz
- Nemzetközi, regionális autóipari benchmarking felmérés lebonyolítása
- Jelenlegi Benchmarking Klub kiterjesztése gépgyártók, tervező, mérnöki tevékenységet folytató vállalkozások, szerszámgyártók részére

- **Pannon Autóipari Klaszter (PANAC) – Pokornyiné Berki Tímea**

H-9027 Győr, Gesztenyefa u. 4.

Tel: (+36) 96/506-917

E-mail: berki.timea@autocluster.hu

Honlap: www.autocluster.hu

- **Kvalikon Vezetési Tanácsadó és Rendszerfejlesztő Kft. – Dr. Németh Balázs**

H-1125 Budapest, Istenhegyi út 63/B.

Tel: (+36) 1/201-1235, (+36) 20/937-3437

E-mail: kvalikon@t-online.hu

Honlap: www.kvalikon.hu