

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**NADGRADNJA ANALITSKEGA MODELA ZA STRATEŠKO
NAČRTOVANJE V PODJETJU UNICHEM**

Ljubljana, februar 2016

JANA ZALETEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jana Zaletel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Nadgradnja analitskega modela za strateško načrtovanje v podjetju Unichem, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne: _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POSLOVNE ANALITIKE KOT SESTAVNI DEL POSLOVNE INTELLIGENCE.....	2
1.1 Podatek, informacija in znanje kot gradniki poslovne inteligence	2
1.2 Poslovna inteligenca	3
1.3 Poslovna analitika znotraj poslovne inteligence.....	5
1.4 Od opisne do napovedne poslovne analitike	8
2 POSLOVNA ANALITIKA ZA TRŽENJE V PODJETJU UNICHEM	9
2.1 Opis podjetja Unichem	9
2.2 Analitska orodja v podjetju Unichem, ter razsežnosti poslovne analitike za trženje	9
2.2.1 Poslovna analitika za trženje v podjetju Unichem	11
2.3 Analiza učinkovitosti in njen razvoj	12
2.3.1 Zgodovinski razvoj analize učinkovitosti – produktna orientiranost	12
2.3.2 Analiza učinkovitosti – potrošniška orientiranost.....	13
2.4 Trendi razvoja analize učinkovitosti v prihodnosti	14
3 PREDLOG DINAMIČNEGA ANALITSKEGA MODELA AU+ KOT NAČRT NADGRADNJE ANALIZE UČINKOVITOSTI V TRŽENJU PODJETJA UNICHEM....	17
3.1 Podatkovno rudarjenje	17
3.1.1 Umestitev CRM Gaia v AU+	18
3.2 Metrike.....	19
3.3 Benčmarking.....	19
3.4 AU+, model analitske nadgradnje AU, kot osnova za napovedno analitiko	23
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovna inteligenca in poslovna analitika	7
Slika 2: Kronološki prikaz kumulativnih prihodkov prodaje podjetja Unichem (domača prodaja, prodaja podružnicam ter klasični izvoz)	10
Slika 3: Razsežnosti poslovne analitike za trženje v podjetju Unichem	11
Slika 4: Analitski model analize učinkovitosti.....	14
Slika 5: Petstopenjski procesni model benčmarkinga	20
Slika 6: Analitski model AU+ kot predlog nadgradnje AU	23

UVOD

Dinamika poslovnega ekosistema zahteva kontinuirano prilagajanje podjetij novim trendom s ciljem zagotavljanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti za možnost uspešnega poslovanja. V poplavi ponudnikov je znotraj nekaterih panog vse težji preboj na področju inovacij revolucionarnih izdelkov. Zaradi zavezanosti tekmecev stanardom, ki predpisujejo določene protokole standardizacije procesov in skupka ostalih dejavnikov homogenizacije znotraj skupin proizvajalcev, se viri trajne konkurenčne prednosti rapidno krčijo. Za zagotavljanje konkurenčne prednosti v prihodnosti poslovanja se podjetja vedno bolj zatekajo k analitsko podprtim odločitvam ter za njihovo podporo uvajajo poslovno inteligenčna orodja.

V današnjem tekmovalnem okolju igra poslovna inteligenca pomembno vlogo pri podpori v procesu odločanja za bogatenje konkurenčnosti ter ustvarjanju učinkovite povezave med poslovnimi strategijami in informacijsko tehnologijo. Tehnologija poslovne inteligence se v odgovor vedno bolj zapletenim poslom nenehno širi in izboljšuje. Najbolj razširjene uporabe tehnologije poslovne inteligence vključujejo skladiščenje podatkov (angl. *Data Warehousing*), sprotne analitične obdelave podatkov (angl. *online analytical processing*, v nadaljevanju OLAP) in podatkovno rudarjenje (angl. *Data mining*). Z omogočanjem točne, trenutne in relevantne informacije, ko je le-ta potrebna, tehnologija poslovne inteligence pomaga ljudem sprejemati »boljše« poslovne odločitve. Konkurenčna podjetja kopičijo poslovno inteligenco z namenom podaje ocene okolja za pridobitev trajnostne konkurenčne prednosti (Khan & Quadri, 2012).

V kolikor je konkurenčna prednost trajnostna, mora vsebovati dinamično komponento. V svojem diplomskem delu predpostavljam, da je znanje v podjetju najbolj dinamična in vselej edinstvena konkurenčna prednost. Skladno z uvedbo poslovno inteligenčnih rešitev SAP in Qlikview skušam v obravnavanem podjetju Unichem dotično konkurenčno prednost razviti z nadgradnjo analize učinkovitosti v trženju podjetja, ki se sklicuje na omenjeni poslovno-inteligenčni orodji. Namen mojega dela je ugotoviti stanje in analitska izhodišča, in sicer s ciljem priprave načrta nadgradnje analitike za trženje v podjetju Unichem na način, ki kontinuirano izboljšuje kakovost odločanja skozi proces generiranja znanja in omogoča napovedovanje prihodnosti, skladne s trendi razvoja poslovne inteligence. Skladno s tem, podjetje Unichem za namen in potrebe tega diplomskega dela dovoljuje prikaz uporabljenih podatkov.

V svojem delu sprva načrtam ločnico med podatkom, informacijo in znanjem ter jih umestim v kontekst poslovne inteligence. Izpostavljam mejo med tehnološkim in človeškim dejavnikom v poslovni inteligenci ter prikazujem trend njenega razvoja v smeri napovedne analitike, ki omogoča vpogled v prihodnje poslovanje podjetja in tako prispeva k dolgoročnemu ohranjanju konkurenčnih prednosti.

Nadalje – skladno s ciljem diplomskega dela – analiziram kronološki razvoj analitike v podjetju Unichem, pri čemer je poudarek na analizi učinkovitosti trženja, in iščem izhodišča, ki jih lahko umestim v obravnavane splošne trende razvoja poslovne analitike. Na podlagi analize in umeščanja internih izhodišč v eksterne trende določim ključne elemente nadgradnje analitike, na

katerih lahko podjetje dolgoročno zgradi napovedni analitski model, s katerim se kontinuirano umešča na višjo stopnjo poslovne inteligence.

Te elemente v zadnjem delu umestim v predlog načrta nadgradnje analitike za strateško načrtovanje trženja. V okviru tega načrta zgradim poslovno-analitski model, prilagojen specifičnim potrebam trženja podjetja Unichem. Zapišem predpostavke začetne faze uvajanja modela in ga gradim v smeri napovedne poslovne analitike. Predlagan analitski model upošteva dinamično komponento in predpostavlja kontinuiteto merljivih izboljšav v alokaciji sredstev za trženje, kakovosti odločanja in načrtovanja kot sistem zagotavljanja dolgoročnega ohranjanja konkurenčnih prednosti.

V preteklosti so bila podjetja grajena s predpostavko stabilnosti, danes pa je pozornost usmerjena v gibčnost podjetja, saj se le tako lahko prilagajajo okoljski dinamiki (Cravens & Piercy, 2009). Ob stremljenju k večji gibčnosti je sposobnost predvidevanja in napovedovanja prihodnosti med ključnimi dejavniki uspeha.

1 OPREDELITEV POSLOVNE ANALITIKE KOT SESTAVNI DEL POSLOVNE INTELIGENCE

Vse do danes se je informacijska tehnologija ukvarjala pretežno s podatki. V razmahu nove informacijske revolucije, še zlasti v poslovnem sektorju, pa se vse bolj izpostavlja pomen informacij ter njihove namembnosti.

Informacije so ključno sredstvo, ki ga vodstveni in umski delavci potrebujejo za opravljanje svojega dela. Pogosto imajo ti delavci težave z identifikacijo potrebnih informacij in njihovo organizacijo, zato se najpogosteje zanašajo na dobavitelje podatkov, kot so informacijski tehnologi in računovodje, da lahko podatke pretvorijo v informacije. Prav umski in vodstveni delavci so tisti, ki lahko organizirajo informacije tako, da postanejo učinkovit delovni pripomoček (Drucker, 2001, str. 122).

1.1 Podatek, informacija in znanje kot gradniki poslovne inteligence

V današnji informacijski družbi, kjer je informacijska tehnologija v velikem razmahu in bliskovitem razvoju, je možno manipuliranje z vse večjo količino podatkov, vendar pa to ne pomeni nujno tudi večje količine informacij. V vsakdanjem jeziku (pa tudi v strokovni literaturi) sta izraza podatek in informacija pogosto uporabljana kot sinonima, a med njima obstaja pomembna razlika. Zato v nadaljevanju – v izogib zamenjavi – navajam definicije obeh.

Gradišar in Resinovič (2001, str. 53) opredeljujeta podatek kot nosilec informacije oziroma njeno fizično predstavitev. Slednja je lahko v obliki besedila, tabele, grafikona, slike, zvoka, videa. ISO (Data, b.l.) pojmuje podatek kot »predstavitev dejstva, koncepta na formaliziran način, ki je primeren za komunikacijo, interpretacijo ali obdelavo s strani človeka ali

avtomatskega sredstva«. Skupna lastnost različnih definicij v literaturi je pomen, ki se ga pripiše podatku znotraj nekega konteksta in na osnovi nekega predpisa (Mohorič, 1999, str. 16). Podatek je tako nevtralno dejstvo, ki nima jasnega pomena.

Ackoff (v Rowley, 2006, str. 166) opredeli razliko med podatkom in informacijo kot funkcijsko in ne strukturno. Podatek mora biti interpretiran, da dobi pomen.

Informacija nosi poleg podatkov torej še dodano vrednost, vendar Drucker (2001, str. 124) izpostavlja organiziranost informacij kot temeljni dejavnik njihove uporabnosti, saj so informacije v nasprotnem primeru zgolj podatki brez uporabne vrednosti. Po ISO (Information, b.l.) je informacija »znanje, ki se nanaša na objekte, kot so dejstva, dogodki, stvari, procesi ali ideje, skupaj s koncepti, ki imajo v okviru nekega konteksta določen pomen«. Everest (1986, str. 7) pa informacijo definira kot ovrednotene podatke v specifični situaciji. Ti definiciji implicitno predpostavljata interpreta, ki iz podatka izlušči informacijo, od njegovega znanja pa je odvisna njena količina (Mohorič, 1999, str. 16). Avtor s tem izpostavi človeško komponento kot medij, ki podatke interpretira, komunicira, jim daje pomen, proces pa je transformacija v informacijo.

Gradišar in Resinovič (2001, str. 50) zaključita, da informacije zmanjšujejo človekovo stopnjo neznanja, znanje pa definirata kot zbirko informacij. Ackoff (v Rowley, 2006, str. 166), eden izmed pionirjev modela hierarhije znanja, v svoji definiciji znanja omenja človeški dejavnik kot medij, ki na podlagi svojih izkušenj in razumevanja načel (angl. *know-how*) omogoča preobrazbo informacij v pravila, navodila. Avtor navaja dva načina pridobivanja znanja – ali ga preko navodil posreduje druga oseba, ki znanje ima, ali poteka z ekstrakcijo iz izkušenj.

Znanje je torej rezultat posameznikovih izkušenj; z razumevanjem uvaja norme, preko katerih ta vrednoti nove vhodne podatke iz okolja, jih pretvarja v informacije ter znanje, kar mu pomaga pri sprejemanju odločitev. Golfarelli, Rizzi in Cella (2004, str. 1) proces spreminjanja podatkov v informacije in nato v znanje definirajo kot poslovno inteligenco. Podatek, informacijo in znanje razumejo torej kot gradnike poslovne inteligence.

1.2 Poslovna inteligenca

V literaturi in poslovni praksi je možno zaslediti različna pojmovanja poslovne inteligence, čeprav se mnoge definicije vsebinsko prepletajo. Nekatere se osredotočajo predvsem na tehnološki vidik ter s tem postavljajo v ospredje orodja poslovno inteligenčnih sistemov. Po Maisel in Cokinsu (2014, str. 24) tvorita poslovno inteligenco poizvedovanje in poročanje. Slednje omogoča tehnološko orodje poslovne inteligence. Davenport in Harris (2007, str. 7) definirata poslovno inteligenco kot »skupek tehnologij in procesov, ki uporabljajo podatke z namenom razumevanja in analize poslovne uspešnosti«, potemtakem vključuje poleg poizvedovanja in poročanja še analitiko. Slednja že predpostavlja interpreta. English (2005), ki zagovarja stališče, da poslovna inteligenca ne obstaja brez interpreta, jo opredeli kot »spodobnost podjetja, da učinkovito deluje skozi izkoriščanje svojih človeških in informacijskih virov«. Dodatno opredeli poslovno inteligenčno okolje kot »kakovostne informacije v dobro osnovanih

podatkovnih bazah, podkrepljene z uporabniku prijaznim programskim orodjem, ki zagotavlja znanjskim delavcem pravočasen dostop, učinkovite analize in intuitivne predstavitve pravih informacij, te pa omogočajo izvedbo pravih aktivnosti in odločitev«. English (2005) z definicijo poslovne inteligence in poslovno inteligenčnega okolja postavi mejo med tehnološkim in človeškim dejavnikom.

Turk, Jaklič in Popovič (2008) opredelijo bistvo poslovne inteligence v razumevanju dogajanja znotraj podjetja ter v njenem poslovnem okolju in ustreznem ukrepanju, skladnem z organizacijskimi cilji. Poslovna inteligenca lahko pomaga analitikom in upravljalcem določiti, katere prilagoditve so tiste, za katere je najverjetneje, da se bodo odzvale na spreminjajoče se trende (Khan & Quadri, 2012).

Pojav podatkovnega skladišča kot odlagališča, napredki v prečiščevanju podatkov, povečane zmogljivosti strojne in programske opreme ter pojav spletne arhitekture ustvarjajo vse bogatejše okolje poslovne inteligence. Sistem poslovne inteligence s pomočjo analitičnih orodij združuje operativne podatke z zgodovinskimi, in sicer z namenom pravočasne predstavitve kakovostnih informacij poslovnim načrtovalcem ter odločevalcem (Khan & Quadri, 2012), da lahko slednji pridobijo uporabne vpogleda v svoje poslovanje. V kolikor ti vpogledi ustrezajo kriterijem točnosti, pravočasnosti, koristnosti in izvedljivosti, so uporabni pri rednih procesih načrtovanja in odločanja v podjetju. Odločitve, podkrepljene z vpogledi poslovno inteligenčnih sistemov, pa privedejo do ukrepov in posledično do boljših poslovnih rezultatov. Cilj poslovne inteligence je torej v oskrbi informacij, ki imajo materialen vpliv na podjetje, in sicer v obliki znatnega zmanjšanja stroškov, izboljšav v procesih, povečanem obsegu prodaje, ali kakšen drug pozitiven dejavnik. Ključni pokazatelj uspešne poslovne inteligence je tako stopnja vpliva na poslovno uspešnost.

Ker je poslovna uspešnost merjena skozi kakovost odločitev in ukrepov, je treba – skladno z definicijami poslovne inteligence – poudariti pomembnost učinkovite povezanosti tehnološkega in človeškega dejavnika oziroma tehnologije in analitike. Informacije so lahko kot rezultat učinkovite kombinacije obojega dobra podlaga za prave odločitve.

Informacije so generirane iz zunanjih in notranjih virov podatkov, ki so podjetju na razpolago. Ti podatki so premoženje podjetja; skladno s tem jih je treba obravnavati v njegovo korist. Splošno se podjetja utapljajo v podatkih, vendar stradajo za informacijami (Maisel & Cokins, 2014, str. 4). Razkorak med hitrim naraščanjem količine zbranih podatkov in počasneje naraščajočo količino kakovostnih informacij oziroma znanja imenujemo podatkovna (Howard, 2001, str. 2) ali informacijska vrzel. Slednja je poglavitni razlog podjetij, da se zatekajo k poslovno inteligenčnim rešitvam, ki omogočajo manipulacijo s podatki na učinkovit način, saj želijo omenjeno vrzel čim bolj zmanjšati.

Poslovno inteligenčne rešitve vključujejo aktivnosti podpore odločanja, poizvedovanja, poročanja, OLAP, statističnih analiz, napovedovanja in podatkovnega rudarjenja (Turk et al.,

2008, str. 47). Orodja poslovne inteligence so torej programske rešitve, ki omogočajo izdelovanje poročil ter predstavitev in analiziranje podatkov.

Dobre analitične zmogljivosti potrebujejo kakovostno orodje za zbiranje in skladiščenje podatkov z močno sposobnostjo njihove manipulacije. Nekateri bi potemtakem poslovno analitiko enostavno enačili s tehnološkimi pripomočki, vendar bi bilo takšno prepričanje zmotno, saj bi lahko podobno dosegli z uporabo svinčnika in papirja ter mogoče še ravnila (Davenport & Harris, 2007, str. 7) – bilo bi le manj učinkovito, z večjo možnostjo napak in s tveganjem nepravilne dostave informacij. Najboljša orodja za podporo odločanju omogočajo predvsem pravočasne in točne koristne informacije ter tako odločevalcem nudijo dovolj časa za njihovo analizo, premislek in sprejem kakovostne odločitve ter posledično kakovostnega ukrepa.

Poslovna vrednost poslovnih sistemov torej ni v bolj kakovostnih informacijah, temveč v spremembah poslovnih procesov in s tem povezanim povečanjem uspešnosti poslovanja kot posledici povečane kakovosti informacij. S ciljem, da bi naložbe v poslovno inteligenčne sisteme pozitivno vplivale na izid poslovanja (dobiček), jih je treba usmeriti v vodstvene in druge procese, ki v največji meri prispevajo k doseganju dobička (zasebni sektor) ali najbolj vplivajo na produktivnost ter raven storitev (javni sektor). Izboljšana kakovost informacij je predpogoj za prehod na višjo raven zrelosti poslovne inteligence. Vendar mora biti za ta prehod podjetje sposobno izkoristiti izboljšano kakovost informacij za spremembe v poslovnih procesih, kar pa je zopet vezano na izboljšano sposobnost izkoriščanja poslovnointeligenčnega sistema (Turk et al., 2008, str. 51–53).

Mnogi verjamejo, da sta uporaba poslovnointeligenčne programske opreme in ustvarjanje zanimivih grafov ter tabel končna destinacija poslovne inteligence, dejansko pa ima to, kar poslovnointeligenčna programska orodja zagotavljajo, več opraviti s poizvedbo in poročanjem, pri čemer je najpogostejše potrebna zgolj sistematična preureditev podatkov. Splošna ugotovitev je, da poslovna inteligenca sama po sebi sploh ni inteligentna. Šele takrat, ko je analitika aplicirana na poslovno inteligenco znotraj posameznega podjetja, ki poseduje znanje, sposobnosti in zmožnosti, je mogoče priti do globljih spoznanj in predvidevanj, ki privedejo do razumevanja rešitev problemov in izbire ukrepov za izboljšanje poslovanja ter izkoriščanje priložnosti (Maisel & Cokins, 2014, str. 5).

1.3 Poslovna analitika znotraj poslovne inteligence

V današnjem času so trgi (pre)zasičeni s ponudniki, ki znotraj panoge uporabljajo primerljivo tehnologijo za ponudbo podobnih proizvodov ali storitev, lastniške tehnologije so hitro kopirane, preboj v inovaciji izdelkov ali storitev pa se zdi čedalje težje dosegljiv. Geografska prednost je v globalnem tekmovanju izgubila svoj pomen, rapidno se manjša množica izhodišč za konkurenčnost podjetja. Davenport in Harris (2007, str. 8) ugotavljata, da je v današnjem času najboljša podlaga za konkurenčnost podjetja vršenje poslovanja z maksimalno učinkovitostjo in uspešnostjo ter sprejemanje pametnih poslovnih odločitev, kar omogoča poslovna inteligenca z analitiko. Ker se operativni poslovni procesi podjetij znotraj panoge ne diferencirajo bistveno, so

optimirane, analitsko podprte odločitve oziroma posledični ukrepi tisti, ki zagotavljajo konkurenčnost podjetij. Intuicija, ki je imela pri poslovnem odločanju v preteklosti močan pomen, je po Turk et al. (2008, str. 49) sicer še vedno prisotna in pomembna, vendar zgolj kot dodatni element v okviru strukturiranega odločitvenega procesa, ki v vseh fazah temelji na informacijah (dejstvih). Z naraščanjem kompleksnosti poslovne problematike je intuicija vse manj učinkovita.

V kolikor želi biti podjetje konkurenčno skozi svojo analitsko odličnost, mora identificirati svoje razločevalne sposobnosti. Slednje Davenport in Harris (2007, str. 8) označita kot integrirane poslovne procese in sposobnosti, ki skupaj služijo strankam na način, ki se razlikuje od konkurentovega, ter ustvarjajo formulo za poslovno odličnost. Razločevalne sposobnosti so torej atributi podjetij, v katerih so boljši od vseh ostalih konkurentov v panogi.

Analitično konkurenčna podjetja so določila eno ali več razločevalnih sposobnosti, na katerih so zgradila strategije, nanje aplicirala obsežno količino podatkov, statistične in kvantitativne analize ter odločitve na osnovi dejstev za podporo izbranih sposobnosti.

Same poslovne analitike ne moremo pojmovati kot strategije, toda njena uporaba za optimiranje razločevalnih sposobnosti podjetja že predstavlja strategijo. Ne glede na to, katere razločevalne sposobnosti so poudarjene v strategiji, lahko poslovna analitika vse povzdigne na višji nivo (Davenport & Harris, 2007, str. 9).

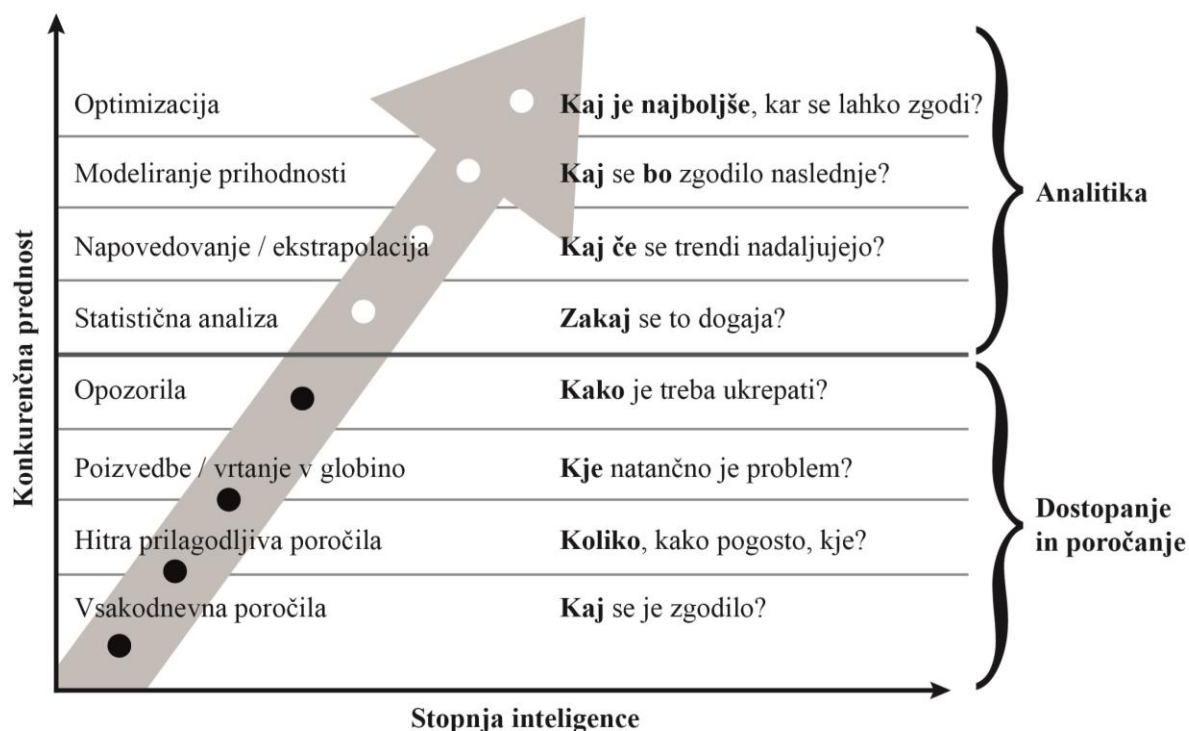
Razločevalna sposobnost podjetja, katere glavni izvor so viri podjetja in njihovo kombiniranje, je torej glavna osnova za pridobivanje konkurenčne prednosti na osnovi usmerjene analitske odličnosti. V kolikor razločevalne sposobnosti niso definirane, podjetje analitike ne more uporabljati usmerjeno, posledično ne more optimirati njenih koristi.

Poslovna analitika s poenostavljanjem podatkov povečuje njihovo vrednost. Moč poslovne analitike je v pretvarjanju velike količine podatkov v dosti manjšo količino informacij in posledično tudi vpogleda. Poslovna inteligenca v glavnem povzema – običajno v poročilnih tabelah in grafih – zgodovinske podatke kot sredstvo poizvedovanja ter vrtanja v globino (angl. *drill-down*). Vendar poročila ne poenostavljajo podatkov niti ne povečujejo njihove vrednosti, temveč preprosto zapakirajo podatke tako, da so uporabni za analizo. Poslovna inteligenca tako razpolaga z zbranimi informacijami, medtem ko poslovna analitika ustvarja nove informacije. Poizvedbe, ki uporabljajo poslovno inteligenčna orodja, odgovarjajo na osnovna vprašanja, medtem ko poslovna analitika vprašanja ustvarja. Nadalje s tem stimulira nova in vedno bolj kompleksna vprašanja. Najpomembneje pa je, da je s poslovno analitiko mogoče na ta vprašanja tudi odgovoriti (Maisel & Cokins, 2014, str. 5, 6).

Obdelava podatkov je proces, pri katerem pridobivamo iz podatkov uporabne informacije; ob tem delimo problem obdelave na metodološki in tehnični del. Analiza podatkov pa je postopek, ki iz dane množice podatkov izbere tiste, ki zadoščajo danim kriterijem (Gradišar & Resinovič, 2001).

Davenport in Harris (2007, str. 7) opredelita analitiko kot »obsežno uporabo podatkov, statističnih in kvantitativnih analiz, pojasnjevalnih in napovednih modelov in upravljanja na podlagi dejstev, ki vodi v odločitve in ukrepe«. Avtorja opredelita poslovno analitiko kot tisto podmnožico poslovne inteligence, ki predstavlja njeno temeljno vrednost, kot prikazuje tudi Slika 1.

Slika 1: Poslovna inteligenca in poslovna analitika



Vir: T.Davenport & G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, 2007, str. 8, slika 1–2.

Da bi lažje razumeli razsežnosti poslovne inteligence, jo je smotrno ločiti na dostopanje, poročanje in analitiko, kar v tem delu označujem kot tehnološki in človeški dejavnik (Slika 1). Tako lahko grupiramo tudi vprašanja, na katera odgovarja. Vprašalnice, s katerimi razpolaga tehnološki dejavnik, so: kaj, koliko, kje in kako. One spodbujajo odgovore opisne narave. Vprašalnice in vprašanja, ki si jih zastavlja človeški dejavnik, pa so: zakaj, kaj če, kaj bo, kaj je najboljši, in z njimi se spodbudijo odgovori napovedne narave. Slednji so ključnega pomena pri doseganju poslovne uspešnosti na današnjem trgu, za katerega so značilni hitro spreminjajoči trendi.

1.4 Od opisne do napovedne poslovne analitike

Dandanes se od podjetij pričakuje, da posedujejo talent, orodja, procese in sposobnosti, ki jim omogočajo implementirati in uporabljati neprekinjeno longitudinalno analitiko preteklega poslovanja z namenom anticipacije in načrtovanja prihodnjega poslovanja.

Napovedna poslovna analitika (angl. *Predictive Business Analytics*) je proces, ki odraža organizacijsko sposobnost podjetja za izboljšanje vodstvenih odločitev na poglavitnih področjih svoje poslovne uspešnosti. Podjetja že več let iščejo, razvijajo in uvajajo učinkovit proces, ki bi zajel in filtriral v prihodnost usmerjene meritve, ki bi pomagale razumeti pomembne vzorce, razmerja in trende z namenom olajšanja odločitve o prihodnosti. Za ta proces se v literaturi uporablja več terminov, kot so: napovedna analitika (angl. *predictive analytics*), analiza poslovanja (angl. *business analysis*), usmerjene napovedi (angl. *driver based forecasting*) itd. Vsi zgoraj naštetni termini in njihove metodologije so tehnike, ki povedo, kako izvesti te akcije. Napovedna poslovna analitika je funkcija in sposobnost podjetja, znotraj katere so te tehnike izvajane, interpretirane in komunicirane po ključnih komponentah. Slednje so načrtovane in izvedene s pomočjo kritičnih informacij in vpogleda (Maisel & Cokins, 2014, str. 22).

Maisel in Cokins (2014, str. 5) opredelita podatkovno rudarjenje, ki uporablja statistične metode, kot temelj in predpogoj napovedne poslovne analitike. S podatkovnim rudarjenjem lahko npr. identificiramo tržne segmente. Tako lahko analitiki osnujejo napovedni analitični model za napoved prihodnjega obnašanja dotičnih tržnih segmentov z interveniranjem ali brez njega. To omogoča premik od opisne k napovedni analitiki (Maisel & Cokins, 2014, str. 5), ki – skladno z Davenport in Harrisom (2007, str. 8) ter Sliko 1 – pomeni prehod na višjo stopnjo inteligence ter konkurenčne prednosti. Napovedna analitika torej prikazuje verjetnost izidov, ki temelji na predpostavljenih spremenljivkah.

»Podatkovno rudarjenje je iskanje razmerij in globalnih vzorcev, ki obstajajo v velikih podatkovnih bazah, vendar so skriti v veliki količini podatkov« (Holsheimer & Siebes, 1994).

Nanaša se na uporabo skupka tehnik, ki identificirajo zrna informacij v skupinah podatkov in jih izluščijo na način, da postanejo dobra podpora odločanju, napovedim in ocenam. Obsežni podatki imajo sami po sebi nizko vrednost, vendar skrivajo uporabne informacije. Khan in Quadri (2012) navajata, da se podatkovno rudarjenje ukvarja v glavnem z analizo podatkov in uporabo tehnik programske opreme za iskanje vzorcev in zakonitosti v sklopih podatkov. Odgovorno je za iskanje vzorcev z opredelitvijo osnovnih pravil in značilnosti v podatkih. Išče zlato na nepričakovanih mestih, saj je s programskim orodjem podatkovnega rudarjenja mogoče izluščiti prej neopazne ali pa tako zelo neočitne vzorce, da jih dotlej ni še nihče zasledil (Khan & Quadri, 2012, str. 68).

Osnovni namen napovedne poslovne analitike je pridobivanje vpogleda v prihodnost z namenom identifikacije potrebnih ukrepov. Je neprekinjen proces negovanja vodstvenega in operativnega odločanja, ki vpliva na prihodnje finančne in operativne poslovne rezultate ter olajšuje izvajanje strategije. Napovedna poslovna analitika ima močan ter merljiv vpliv na poslovno-finančne

rezultate ter uspešnost operativnega poslovanja in je ciljno naravnana na doseganje položaja vodilnega podjetja na trgu (Maisel & Cokins, 2014, str. 29).

2 POSLOVNA ANALITIKA ZA TRŽENJE V PODJETJU UNICHEM

2.1 Opis podjetja Unichem

Podjetje Unichem, d. o. o., razvija in proizvaja visokokakovostne izdelke za nego in varstvo rastlin, pri čemer daje prednost razvoju sredstev za ekološko vrtnarjenje, ter sredstva za zaščito bivalnega okolja pred škodljivci, kot so mrčes, miši in podgane. Njegov bogat asortiment obsega preko 200 različnih izdelkov in s pomočjo naprednega razvojnega oddelka je večina proizvedena v slovenskem proizvodnem obratu.

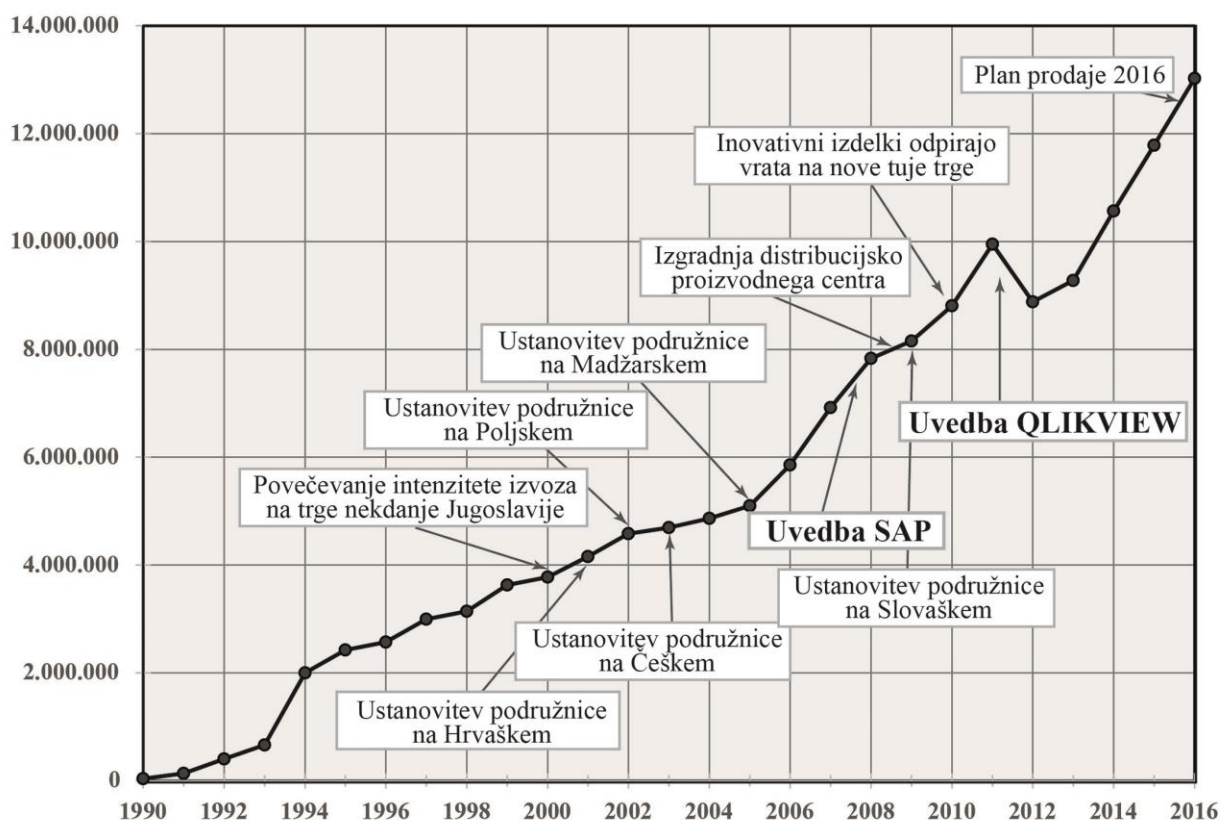
Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 kot prvo slovensko zasebno podjetje, ki proizvaja izdelke za dom in vrt ter temelji na lastnem razvoju in proizvodnji. Danes pa je Unichem vodilni proizvajalec v svoji panogi s sodobno tehnološko in informacijsko opremo, z registracijami izdelkov v več kot 40 državah sveta, intenzivno internacionalizacijo dejavnosti in več kot 110 zaposlenimi v skupini. Podjetje ima hčerinska podjetja na Hrvaškem, Češkem, Slovaškem, Madžarskem in Poljskem ter v ZDA. Tudi izvozno je zelo dejavno, saj izvažna v večino evropskih držav ter tudi v ZDA in nekatere azijske, afriške in južnoameriške dežele. Na tujih trgih, zlasti v državah, kjer ima hčerinska podjetja, zaseda pomembno tržno mesto (Unichem d.o.o., 2015).

2.2 Analitska orodja v podjetju Unichem, ter razsežnosti poslovne analitike za trženje

Skladno s svojo rastjo in posledično rastočim številom poslovnih operacij ter rastočimi logističnimi in informacijskimi potrebami je podjetje Unichem v matičnem ter svojih hčerinskih podjetjih (Unichem d.o.o., 2015) v letu 2007 uvedlo celovit poslovni informacijski sistem, tj. SAP (angl. *Systems Applications and Products*, v nadaljevanju SAP). SAP omogoča natančen in celovit pregled poslovanja podjetja ter ponuja obsežen nabor rešitev, ki dajejo dodatno moč vsaki poslovni operaciji v podjetju.

Z uvedbo dotičnega sistema je podjetje povečalo preglednost nad procesi in posledično izboljšalo učinkovitost poslovanja ter z leti doseglo splošno povečanje prodaje, kakor je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Kronološki prikaz kumulativnih prihodkov prodaje podjetja Unichem (domača prodaja, prodaja podružnicam ter klasični izvoz)



Vir: povzeto po Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

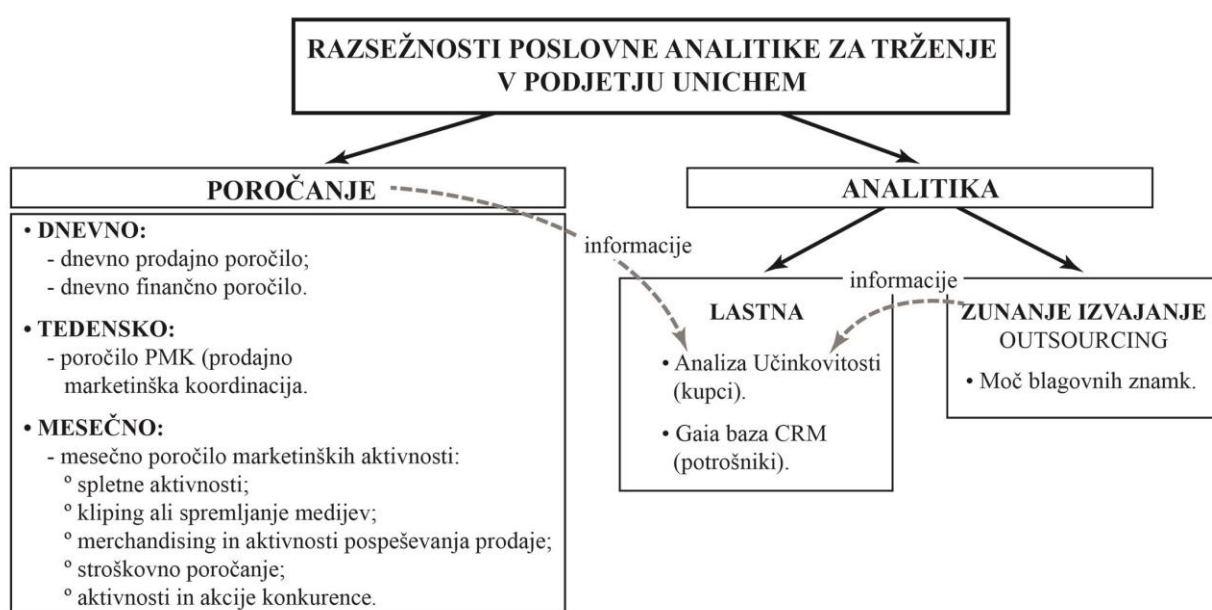
Doseglo je razcvet v logistiki, saj je sočasno potekala izgradnja novega distribucijsko proizvodnega centra za elektronsko vodeno visokoregalno skladiščenje (Unichem d.o.o., 2015). Ob odprtju dotičnega centra v letu 2008 sta s SAP tvorila kakovostno odskočno desko za možnost povečevanja prodaje, predvsem klasičnega izvoza. Sledili so napredki v razvoju, ki so z eksplozijo lastnih inovacij med drugim odprli vrata na nekatere nove tuje trge. Tako je npr. v letu 2010 izdelek Plantella Tabs, prvo gnoilo v obliki šumeče tablete na svetu, omogočil prodor celo na zahtevne skandinavske trge in je na Finskem leta 2011 prejel nagrado za najboljši vrtni izdelek leta (angl. *Garden Product of the Year*).

SAP pomaga podjetju ustvarjati nove priložnosti za inovacijo in rast ter ostati pred konkurenco. Skrb za nove priložnosti in sposobnost odzivanja na vse hitreje spreminjajočo se poslovno realnost sta ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti. Implementaciji SAP je sledila tudi nadgradnja analitike, ki je posledično privedla do kakovostnejših informacij za podporo odločanju, načrtovanju in upravljanju.

2.2.1 Poslovna analitika za trženje v podjetju Unichem

Poslovna analitika za trženje v podjetju Unichem, ima več razsežnosti. Kot je razvidno iz Slike 3, je mogoče razmejiti med poročanjem ter analitiko. Poročanje je sestavljeno iz dnevnih (Priloga 1: Dnevno prodajno poročilo; Priloga 2: Dnevno finančno poročilo), tedenskih (Priloga 3: PMK poročilo) in mesečnih poročil. Poročila po potrebi sprožajo nadaljnje analitske akcije. Mesečno poročanje se – poleg klasičnega poročanja – na nekaterih področjih že poslužuje analitskih pristopov (Priloga 4: Mesečno poročilo spletnih aktivnosti). Ključna analitika za podporo odločanju in načrtovanju se izvaja znotraj trženja v lastni režiji, del analitike pa gre v zunanje izvajanje (angl. *Outsourcing*).

Slika 3: Razsežnosti poslovne analitike za trženje v podjetju Unichem



Znotraj teh razsežnosti bom v nadaljevanju diplomskega dela podrobneje obravnavala lastno poslovno analitiko za trženje, saj lahko podjetje z njeno učinkovito nadgradnjo poveča poslovne učinke ter doseže večjo konkurenčnost. Za razumevanje strukture tega dela analitike je potrebno poznavanje organizacijske strukture trženja podjetja.

Unichem je veleprodajno podjetje, zato njegovi kupci (odjemalci) po večini niso tudi končni potrošniki izdelkov. Skladno s tem je bilo leta 1994 ustanovljeno hčerinsko podjetje, Gaia-U, d. o. o., ki operira znotraj trženja podjetja Unichem kot strateški lojalnostni program za potrošnike. Ta vodi Klub Gaia, ki interaktivno združuje ljubitelje vrtnarjenja in rastlin med seboj ter s kupci podjetja in navsezadnje tudi samim podjetjem. Osrednja dejavnost Gaie je ekološko naravnano osveščanje o vrtnarjenju in promoviranju izdelkov krovnega podjetja končnim potrošnikom na matičnem trgu. To vrši skozi strokovni mesečnik Gaia ter z ostalimi oblikami, kot so strokovna predavanja in delavnice, natečaji, nagradne igre, strokovna srečanja članov kluba, sejmi ter UID (Unichemovi izobraževalni dnevi). Skozi svoje aktivnosti klub Gaia že leta zbira in beleži informacije z domačega trga – predvsem informacije o članih in potencialnih

članih kluba, potrošnikov. Na podlagi zbranih informacij je pričela rasti posebna podatkovna baza, t. i. baza Gaia CRM, in sicer kot zametek koncepta trženja s poudarkom na odnosih s kupci (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM). Koncept CRM Gaia je še v razvoju, trenutno se nahaja v fazi zbiranja in priprave podatkov.

Osrednji del analitike za trženje v podjetju Unichem je t. i. analiza učinkovitosti (v nadaljevanju AU). To je dinamični analitski model, ki generira in povezuje analize z različnih področij trženja in v katerega se stekajo relevantne ugotovitve poročanja ter zunanje analitike (Slika 3). Osnovni cilj AU je omogočiti podporo odločanju in načrtovanju na dinamičen način in pri tem ohranjati longitudinalno komponento. Zaradi dinamičnega pristopa je analitski model oportunistično gibljiv, kar je skladno s težnjo po kontinuiranih izboljšavah v trženju.

2.3 Analiza učinkovitosti in njen razvoj

2.3.1 Zgodovinski razvoj analize učinkovitosti – produktna orientiranost

Strateško zasnovan izvorni analitski model pretekle »informacijske ere« ostaja tudi po uvedbi SAP longitudinalna izhodiščna točka analitike za trženje v podjetju Unichem. Ta model je sestavljen iz t. i. izdelčne analize ter analize kupca. Obe analizi za trženje v izvorni obliki podrobno obravnavata podatke o dinamični vrednostni in količinski prodaji izdelkov. Prva zajema kumulativno prodajo po izdelku, druga pa izdelčno po posameznem kupcu. Izdelčno analizo je podjetje izvajalo mesečno, in sicer z namenom ugotavljanja odstopanj dejanske dinamike prodaje od načrtno predvidene ter posledičnimi pripravami in izvedbo hitrih ukrepov. Ti so ključnega pomena, saj je v podjetju močno prisotna sezonska komponenta. Analize po kupcu se je podjetje posluževalo po potrebi, vendar vselej pri pripravi letnega načrta prodaje.

Torej se je izvorno analitski model za trženje skliceval na interne podatke podjetja s poudarkom na produktih. Na podlagi njihove analize sta se vršili načrtovanje in odločanje. Tako podjetje Berry in Linoff (2004, str. 2) označita kot produktno usmerjeno (angl. *Product focused organization*). Nadalje opisujeta, da se ta osredotoča na izdelke, ki jih prinaša na trg, in sicer skladno z internim znanjem in s svojimi tehnološkimi zmogljivostmi (2004, str. 514).

Unichem je na domačem trgu na področju trženjskih aktivnosti sprva daleč prednjačil pred ostalimi konkurenti, kar se je poznalo tudi na kontinuirani krepitvi tržnega deleža in posledični rasti prodaje, kot je razvidno iz Slike 2. Ostale konkurente je to motiviralo k uvedbi in kontinuirani nadgradnji svojih aktivnosti za pospeševanje prodaje. Skladno z njihovo uvedbo se je trženje v podjetju soočilo s korenito spremembo v merilih učinkovitosti, ki so dobila nove dimenzije, in tako je bilo primorano izvorni analitski model, ki sicer temelji na internih informacijah, zdaj nadgraditi z eksternimi informacijami, saj si je tako lažje razlagalo svoje prodajne učinke. Analiza kupca je tako zajela podatke o konkurentih in njihovem komuniciranju na prodajnem mestu, kar je postavilo nova merila; s tem se je povzdignila na raven AU kupca. Nadgradnja analitskega modela v AU kupca je nudila možnost primerjav in vedno večjega upoštevanja zunanjega okolja, njegovega vpliva ter tako sprožila potrebe po dodatnih analitskih vpogledih in postala zametek današnje celovite AU trženja. V tej točki se trženje podjetja prične

osredotočati na poslovno okolje, panožne potrebe in kupce, ki izdelke podjetja kupujejo. Skladno z Berry in Linoffom (2004, str. 514) ta preusmeritev fokusa pomeni prehod s produktne usmeritve podjetja na potrošniško (angl. *Customer centric organization*).

Podpora tedaj ravno uvedenega sistema SAP je omogočala hitrejši dostop do internih podatkov. S privajanjem na uporabo SAP-modulov in nadgradnjo znanja uporabe ter razvoja analitskih orodij, sta zorela tudi način prikaza podatkov ter njihovo združevanje v analitske namene. Specifike nekaterih hierarhij izdelkov, prodajnih področij domačega trga ter prodajnih mest večjih trgovcev so zahtevale posebno obravnavo. V ta namen je prodaja podjetja uvedla operiranje z vrtilnimi tabelami (angl. *Pivot table*) Microsoft Excela (v nadaljevanju MS Excel), kot orodje, ki povzame podatke danega izbora in jih predstavi skladno s potrebami uporabnika oz. odločevalca. Uvedba vrtilnih tabel je omogočila uporabniku prijazno vrtanje v globino (angl. *Drill down*), saj se lahko podrobneje poglobi v specifične probleme in si odgovori na vprašanje »zakaj«.

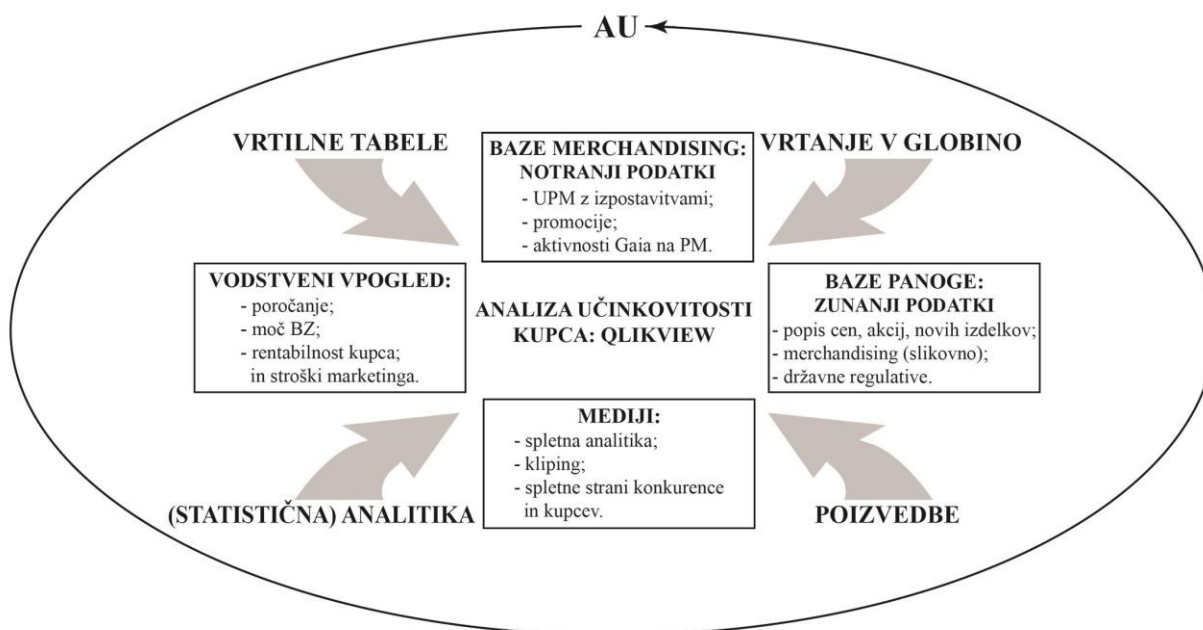
2.3.2 Analiza učinkovitosti – potrošniška orientiranost

Z uvedbo vrtilnih tabel se je nadaljeval tudi razvoj AU kupca. Z uporabniku prilagojenimi prikazi podatkov je mogoče odkriti, kje natančno je problem. Skladno z vprašanjem: »Kako je sedaj treba ukrepati?« se je v trženju pojavila potreba po integraciji posameznih analiz učinkovitosti kupca v enotno AU, ki združuje zaključke vseh in služi kot kakovostna podpora načrtovanju in odločanju v trženju. Z uvedbo integrirane AU si je podjetje orisalo sliko trga. Ta je determinirala nove potrebe po informacijah za nadgradnjo AU, npr. spletno analitiko, segmentacijo trga ter poglobljeno spremljanje medijev, konkurence, kupcev in potrošnikov.

Ker podjetje Unichem kontinuirano investira v svoj nadaljnji razvoj in prepoznava pomembnost poslovne analitike še zlasti v prihodnosti, je leta 2011 uvedlo dodatno poslovno inteligenčno orodje. Slednjega odlikujejo predvsem hitrost implementacije, relativno nizki stroški lastništva in enostavnost uporabe. To je QlikView, verjetno najbolj prilagodljiva platforma poslovne inteligence za pretvorbo podatkov v znanje. Aplikacija omogoča hiter, učinkovit in enostaven način analiziranja ter prikazovanja podatkov, izdelavo poročil, grafikonov, opravljanja poizvedb (angl. *Query*) in vrtanja v globino. Podatki so zajeti iz sistema SAP. Qlikview pomaga podjetju doseči hitrejši odziv na spreminjajoče se poslovne potrebe, skrajšuje čas vrednotenja in ustvarja več vpogleda v organizacijo, torej povečuje gibčnost.

Z uvedbo aplikacije Qlikview je AU dobila vpogled v novo dimenzijo, rentabilnost kupca, izdelka. Ta je imela pozitiven vpliv pri povečanju učinkovitosti usmerjanja akcijske strategije in je obenem povečala pogajalsko moč na letnih pogajanjih s kupci. Korenito se je spremenila in definirala tudi struktura AU (Priloga 5: Primer AU KUPCA - zaključek). Ta analitski model (Slika 4) neprekinjeno generira in selektivno analizira podatke preko združevanja standardiziranih formatov in preglednih plošč (angl. *Dashboard*), ki jih generira Qlikview s podatki ostalih analiz (Priloga 6: AU – predloga tabel aktivnosti). Tako dobi uporabnik longitudinalni vpogled v dinamiko prodaje in prodajnih aktivnosti, kot je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Analitski model analize učinkovitosti



Legenda: UPM – urejanje prodajnih mest; PM – prodajno mesto; BZ – blagovna znamka.

Razširjena uporaba aplikacije Qlikview in vse obsežnejša uporaba analitskih orodij sta omogočili AU ter načrtovalnemu procesu večjo fleksibilnost in večslojnost. Aplikacija omogoča OLAP in ad hoc poizvedbe so podpora večini operativnih taktičnih odločitev. V longitudinalnem prikazu podatkov v AU pa je mogoče ugotoviti nekatere trende, ki vplivajo na strateške taktične odločitve. Te ugotovitve pogosto omogočajo napoved (angl. *Forecast*), na podlagi katere trženje podjetja lahko predvidi nekatere nevarnosti in priložnosti ter pripravi ukrepe.

2.4 Trendi razvoja analize učinkovitosti v prihodnosti

Poslovna inteligenca v trženju podjetja Unichem je doživela več razvojnih faz, trend razvoja pa je skladen s trendom, ponazorjenim na Sliki 1. Sprva je skozi standardizirana poročila z indeksi zadoščala vprašanju: »Kaj se je zgodilo?« Z uvedbo nove tehnologije, SAP, je bilo trženje sposobno izvajati hitra in prilagojena dopolnilna poročila, ki odgovarjajo na vprašanja »koliko, kako pogosto in kje« ter upoštevajo dinamično komponento. Z uvedbo vrtilnih tabel in aplikacije Qlikview so bile omogočene učinkovite poizvedbe z vrtanjem v globino, osnovna analitika ter vpogled v rentabilnost izdelkov in kupcev. V tej fazi je bilo mogoče natančno določiti, kje se nahaja problem. Z AU pa je trženje podjetja prišlo do zaključkov, ki definirajo potrebne ukrepe, in pri negativnih učinkih prodaje ugotovilo, zakaj se določen problem zgodi. Ponekod je tudi prepoznalo nekatere trende, ki že omogočajo napoved.

Vprašanja, ki jih zajema analitika za trženje v podjetju Unichem, po opredelitvah mnogih avtorjev (Maisel & Cokins, 2014, str. 24; Davenport & Harris, 2007, str. 7–8) sodijo na področje opisne analitike. To področje poslovne inteligence opredelijo kot poizvedovanje in poročanje. Nadalje razpravljajo, da gre tukaj predvsem za osnovno analitko, ki uporablja tehnologije poslovne inteligence, in ji ne pripisujejo višje vrednosti (Davenport & Harris, 2007).

Glede na naravo in kompleksnost vprašanj, ki si jih poslovna analitika zastavlja, je opredeljena prelomnica med opisno in napovedno poslovno analitiko oziroma poizvedovanjem in poročanjem ter analitiko, ki je razvidna iz Slike 1. Skladno z višjo stopnjo razvitosti poslovne inteligence, temelječo na razvoju analitike in povečevanju znanja, podjetje pridobiva na konkurenčnosti. Razvoj analitike podaja tudi odgovore na vse bolj kompleksna vprašanja. Prelomnica jasno nakazuje na omejitve izrabe sposobnosti tehnološke opreme brez specifičnih analitskih in statističnih znanj (Davenport & Harris, 2007). Znanje je torej tisti človeški faktor, ki daje poslovni inteligenci višjo vrednost z uporabo statističnih in kvantitativnih analiz, opisnih modelov ter uvedbo napovednih modelov. Maisel in Cokins (2014) tisti del analitike, ki rešuje kompleksnejša vprašanja in ima višjo vrednost za podjetje, opredelita kot napovedno poslovno analitiko. Kot njeno ključno orodje pa postavita podatkovno rudarjenje (Maisel & Cokins, 2014).

Podjetja dnevno sprejemajo odločitve na različnih ravneh, pri njihovem sprejemu pa se vse bolj sklicujejo na poslovno inteligenco in analitska znanja. Bolj kot odločevalske ravni vključujejo analitično kompetenco, višjo stopnjo poslovne inteligence dosegajo ter – skladno s tem – višjo stopnjo organizacijskih izboljšav (Maisel & Cokins, 2014, str. 229). Generiranje masovnih podatkov (angl. *Big data*) podjetja preplavi z informacijami, od katerih so za cilje specifičnih analiz in posledičnih odločitev uporabne le redke. Cilj poslovne analitike je torej v odkrivanju koristnega znanja skozi selekcijo pomembnih informacij in njihovem ločevanju od nepomembnih (Nettleton, 2014, str. 2).

Obvladovanje, razumevanje in analiza poslovnih podatkov so temeljne sestavine vseh podjetij (Nettleton, 2014, 2). Z internacionalizacijo se podjetje Unichem vedno bolj srečuje z vprašanji alokacije resursov, oportunitetnih stroškov, donosnosti naložb, trendov znotraj in zunaj panoge ter optimizacije. Ta vprašanja po Oster (1999, str.17) zadevajo načrtovanje prihodnjih naložb, vendar temeljna analitika v podjetju ne more proizvesti naložbenih priporočil. Skladno z razvojem in rastjo znanja v podjetju Unichem ter generiranjem masovnih podatkov v trženju podjetja bi za zagotavljanje kontinuitete morala slediti nadgradnja analitskih in statističnih znanj. Ta bi kontinuirano skrajševala čas vrednotenja ter posledično povečevala učinkovitost odločevalsko upravljalnega procesa. Slednji je podvržen dinamičnim spremembam, ki zahtevajo kontinuirano prilagajanje.

Zaradi današnje digitalne realnosti se je obseg nalog tržnikov znatno povečal in delo postaja vse kompleksnejše. Tradicionalne spretnosti, kot so kreativnost in ustvarjanje blagovnih znamk, so še vedno pomembne, a več ne zadostujejo. Trženje je postalo bolj znanstveno usmerjeno in potrebuje tehnične, analitične sposobnosti. Z vedno novimi digitalnimi kanali in orodji mora trženje postati bolj gibčno, da se lahko prilagaja hitro spreminjajočim pogojem. Za povečanje gibčnosti potrebuje trženje v podjetjih sedaj drugačne sposobnosti in strukture kot v preteklosti. Te sposobnosti vključujejo nove talente za razvoj gibčnosti, obvladovanje masovnih podatkov za razumevanje potrošnikov, vsebinsko trženje in tudi na novo opredeljene vloge za obstoječe talente na področjih, kot so analiza učinkovitosti trženja, trženjske inovacije ter upravljanja trženja. Istočasno morajo podjetja zavestno graditi strukture, ki so v skladu z njihovimi ključnimi

poslovnimi cilji. V kolikor tega niso sposobne zgraditi v relativno kratkem roku, zaostanejo za konkurenco (Visser, Field & Sheerin, 2015).

Splošno so se torej v trženju pojavili trendi, ki so začrtali smernice proti iskanju novih znanj s področja prilagajanja novostim, obvladovanja masovnih podatkov in analitike. Znotraj podjetja Unichem pa je ključnega pomena trend prehoda s produktne usmeritve podjetja na potrošniško.

Potrošniško usmerjeno podjetje se osredotoča na trg in potrošnika ter ob vsaki interakciji z zunanjim poslovnim okoljem išče možnost za pridobivanje znanja. Preko preučevanja poslovnega okolja podjetja uvaja nove metrike (Berry & Linoff, 2004, str. 514–520).

Trženje podjetja Unichem preučuje informacije poslovnega okolja po posameznih državah svojega delovanja. Vendar Jaklič (2009, str. 272) poudarja, da institucionalno in tržno okolje podjetij običajno ni omejeno le na nacionalno okolje ene države, zato se povečuje potreba po preučevanju soodvisnosti poslovnih okolij ter njihovem medsebojnem primerjanju.

S težnjo po nenehnih izboljšavah in prizadevanju za doseganje najboljših rezultatov se podjetja v razvitih državah vedno bolj poslužujejo metode primerjalnega presojanja (angl. *Benchmarking*, v nadaljevanju benčmarking). Benčmarking preko razmišljanja zunaj meja (angl. *Thinking »out of the box«*) v podjetje prinaša nove ideje, pri čemer ne gre za posnemanje drugih, temveč za pragmatično iskanje idej (Antončič, 1996, str. 91). Spendolini (1992, str. 10) benčmarking opredeli kot »nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse z namenom nenehnega izboljševanja podjetja«.

Pri presojanju učinkovitosti poslovanja na posameznih trgih podjetje Unichem ugotavlja, da se dosežki na različnih trgih razlikujejo. Skladno s tem je pred leti izvedel interni benčmarking. Cilj internega benčmarkinga je opredelitev internih standardov uspešnosti in prenos najboljše prakse na ostala področja podjetja. Temeljito razumevanje lastnega poslovanja je izhodiščna točka za vse nadaljnje raziskave in merjenja, ki zadevajo zunanje vzorce (Spendolini, 1992, str. 16–18). Razvojni oddelek podjetja Unichem je pričel s primerjavo kakovosti lastnih izdelkov s konkurenčnimi substituti ter s tem začrtal smernice proti eksternemu benčmarkingu. Pri eksternem benčmarkingu je pomembna izbira primerjalnih podjetij. V kolikor se podjetje primerja z neposrednimi konkurenti, govorimo o konkurenčnem benčmarkingu. Kadar se primerja s podjetji, ki niso neposredni konkurenti, govorimo o nekonkurenčnem benčmarkingu. Slednjega je smiselno razdeliti še na funkcijski benčmarking, v kolikor gre za primerjavo s panožnimi vodilnimi, ter na splošni benčmarking, kjer gre za primerjavo s podjetji ne glede na panogo (Antončič, 1996, str. 93).

Skladno s trendi ter ugotovljenim stanjem in začrtanimi smernicami v analitiki za trženje podjetja Unichem opredeljujem elemente za nadgradnjo AU, v katerih vidim kratkoročne možnosti izboljšav, in znotraj teh elementov opredeljujem naslednje kratkoročne vsebine:

- **podatkovno rudarjenje** za obvladovanje masovnih podatkov, segmentacijo ter iskanje vzorcev;
- **uvajanje metrik** za merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti, posledično učinkovitejšo alokacijo sredstev za trženje in usmerjeno raziskovanje okolja podjetja;
- **implementacija CRM Gaia v AU** za pridobivanje vpogleda v potrošnika ter za možnost zadovoljevanja potreb najpomembnejših kupcev;
- **benčmarking** za generiranje idej in kot napovedni poslovno-analitski model za strateško načrtovanje.

Ti elementi obenem zahtevajo nova znanja in analitske izboljšave ter predpostavljajo odskočno desko za nadaljnji razvoj analitike v napovedno ter nadaljnje dolgoročne izboljšave, ki povečujejo stopnjo poslovne inteligence.

3 PREDLOG DINAMIČNEGA ANALITSKEGA MODELA AU+ KOT NAČRT NADGRADNJE ANALIZE UČINKOVITOSTI V TRŽENJU PODJETJA UNICHEM

Za trženje podjetja Unichem sem pripravila predlog novega dinamičnega analitskega modela AU+, ki združuje potrebne vsebinske in tehnološke napredke v razvoju stopnje poslovne inteligence. Prehod na višjo stopnjo zahteva uvajanje novih znanj tako na analitskih kot tudi na vsebinskih področjih v poslovni praksi. Predlagana nadgradnja analitskega modela v obstoječ model AU umesti nove, strukturirane metode in orodja za nadgradnjo poslovnega znanja ter upošteva dinamično okoljsko komponento. Model gradim skozi predhodno ugotovljene ključne elemente: podatkovno rudarjenje, CRM Gaia, metrike in benčmarking.

3.1 Podatkovno rudarjenje

Trženje podjetja Unichem znotraj AU že leta generira različne podatkovne baze. Podatke teh baz uporablja selektivno za specifične potrebe analiz. Ker imajo obsežne baze podatkov same po sebi nizko vrednost, se v trženju podjetja poraja vprašanje učinkovitosti njihovega izkoriščanja. Prav to vprašanje je ključnega pomena za nadaljnji razvoj in s tem premik k novim znanjem.

»Podatkovno rudarjenje je proces uporabe programskih orodij in modelov za možnost povzemanja velike količine podatkov na način, ki podpira proces odločanja« (Putler & Krider, 2012, str. 10). Če upoštevamo opredelitev Putlerja in Kriderja (2012, str. 10), lahko metode podatkovnega rudarjenja razdelimo v dva razreda: metode grupiranja (angl. *Grouping methods*) in metode napovednega modeliranja (angl. *Predictive modeling methods*). Predlagan dinamični analitski model za trženje v podjetju Unichem AU+ (v nadaljevanju AU+) predpostavlja v začetni fazi uporabo metod grupiranja v podatkovnem rudarjenju ter zaznavanje anomalij. Podatkovno rudarjenje omogoča **zaznavanje anomalij** skozi odkrivanje zapisov, ki imajo občutno drugačne lastnosti kot večina. Ta metoda je v AU+ predvidena za odkrivanje napak pri vnosu podatkov v podatkovne baze s ciljem zagotavljanja kakovosti podatkov za analitske

namene. Med metodami grupiranja sem izbrala analizo asociacij (angl. *Association rules*) za grupiranje izdelkov ter analizo skupin (angl. *Cluster analysis*) za grupiranje kupcev in potrošnikov.

Analiza asociacij preučuje sopojavnost podatkov v zbirki in tvori niz pravil, ki opisujejo naravo razmerij najpogostejših povezav v podatkih (Putler & Krider, 2012, str 11). Najbolj uveljavljen primer analize asociacij je verjetno analiza nakupne košarice (angl. *Market basket analysis*). Ta analizira prodajne transakcije ima cilj povezovanja skupaj kupljenih izdelkov. Podjetje Unichem za nekatere svoje strateške kupce upravlja kategorijo (angl. *Category management*) in tako pridobi vpogled v transakcije kupca na ravni celotne kategorije »vrt«. Na ta način lahko odkrije povezave, na podlagi katerih pripravi načrt urejanja prodajnih mest z izpostavitvami, načrt prodajnih akcij ter načrt kombiniranja kuponov popusta v reviji Gaia, ki sproža vezane nakupe (npr. vse za trato, sadjarski komplet). Analizo asociacij pa lahko uporabi tudi na lastnih prodajnih transakcijah za možnost izboljševanja kakovosti ponudb svojim kupcem (še zlasti ponudb večjih polnitev kmetijskih zadrug in ponudb izpostavitvev na prodajnih mestih).

Analiza skupin ima le vhodne spremenljivke in skladno s temi skuša oblikovati homogene skupine (angl. *Clusters*) po kriterijih sorodnosti, obenem pa izpostavi tudi tipične predstavnike teh skupin. Cilj dobre segmentacije je ustvarjanje skupin, ki so navznoter čim bolj homogene, navzven pa čim bolj heterogene (Nettleton, 2014, str. 122–123). Trženje podjetja Unichem ima trg segmentiran glede na kupce podjetja (trgovce) skladno z njihovo rentabilnostjo. Znotraj segmentov so opazne nekatere značilnosti, ki pripadajo določeni skupini kupcev; to so na primer trgovske verige živilskih trgovin (Mercator, Tuš) ali DIY (angl. *Do It Yourself*) sistemov, kot sta Merkur in Bauhaus. Vsekakor bi bilo smotrno ugotoviti in opisati skupine znotraj segmentov kupcev, saj lahko tako trženje v procesu načrtovanja upošteva njihove potrebe.

3.1.1 Umestitev CRM Gaia v AU+

AU+ spodbuja preučevanje poslovnega okolja podjetja in skladno z razpoložljivimi resursi se v razvojni fazi osredotoča na potrošnika preko analize baze Gaia CRM. Z izvedbo analize skupin, jih skuša opredeliti in razumeti. Baza vsebuje podatke, ki so relevantni za sledenje članov in nekaterih potencialnih članov kluba Gaia po vseh aktivnostih trženja, ki se odvijajo na prodajnih mestih. Skladno s tem je možno umestiti potrošnika najmanj po segmentih kupcev in skušati upoštevati njegove potrebe tako pri pripravi ponudb kupcu kot tudi pri pripravi načrta aktivnosti Gaia po prodajnih mestih. Z aktivacijo baze Gaia CRM se pojavi potreba po pripravi strategije CRM, ki naj bo izvedena kot produkt AU.

Analiza skupin je uporabna tudi za analizo ostalih podatkovnih baz v trženju Unichem. Baze promocij, izpostavitvev in predavanj ter delavnic na prodajnih mestih morda skrivajo vzorce, ki olajšajo načrtovanje in odločanje, in sicer predvsem v povezavi z rentabilno alokacijo resursov. Za podatkovno rudarjenje potrebuje Unichem programsko orodje, zato je smotrno iskati stroškovno učinkovite možnosti v smeri nadgradnje razpoložljive tehnologije v podjetju (v začetni fazi vsekakor nadgradnja MS Excel).

3.2 Metrike

Dinamični model AU+ si zastavlja cilj usmerjene analitike, zato uvaja (nove) metrike. Te so – tako kot analitična orodja – odvisne od cilja, ki mora biti jasen, realen, časovno omejen, dosegljiv in merljiv. Trženjska in tudi vsa ostala analitika ni sistem, ki se ga postavi enkrat in nato trdno ter nespremenljivo stoji. Je proces, ki poteka ciklično in zajema: načrtovanje, izvedbo, analizo in merjenje uspešnosti trženjske akcije ter preverjanje ustreznosti metrik glede na relevantnost informacij, ki jih dajejo. Ključni koraki kontinuiranega cikla so načrtovanje, izvedba, analiza in optimizacija (Lipovšek, 2015).

Ker je v obstoječem modelu AU strateški longitudinalno primerjalni model AU kupca, je smotrno posodabljati analitiko za kontinuiteto izboljšav prioritarno na tem področju. Skladno z optimizacijo model AU+ predpostavlja nadgradnjo metrik za merjenje rentabilnosti kupca in učinkovitosti poslovanja s kupcem ter učinkovitosti trženjskih aktivnosti po posameznem kupcu. Z razporejanjem stroškov po stroškovnih nosilcih za tisti del trženjskih aktivnosti, ki so v kakršnem koli smislu vezane na kupca, lahko trženje preuči vloške v posamezne trženjske aktivnosti po posameznem kupcu. Še več, to lahko stori tudi po posameznih poslovalnicah kupca. To bi bilo smotrno urediti v SAP modulu in v preglednih finančnih ploščah Qlikview. Te aktivnosti so predavanja, delavnice, promocije, izobraževanje prodajnega osebja kupca, promocijski material, strošek izpostavitve blaga na prodajnem mestu in podobno. Cilj nadgradnje dotičnih metrik je med drugim omogočiti učinkovito alokacijo sredstev po kupcih in njihovih poslovalnicah ter splošno za trženjske aktivnosti.

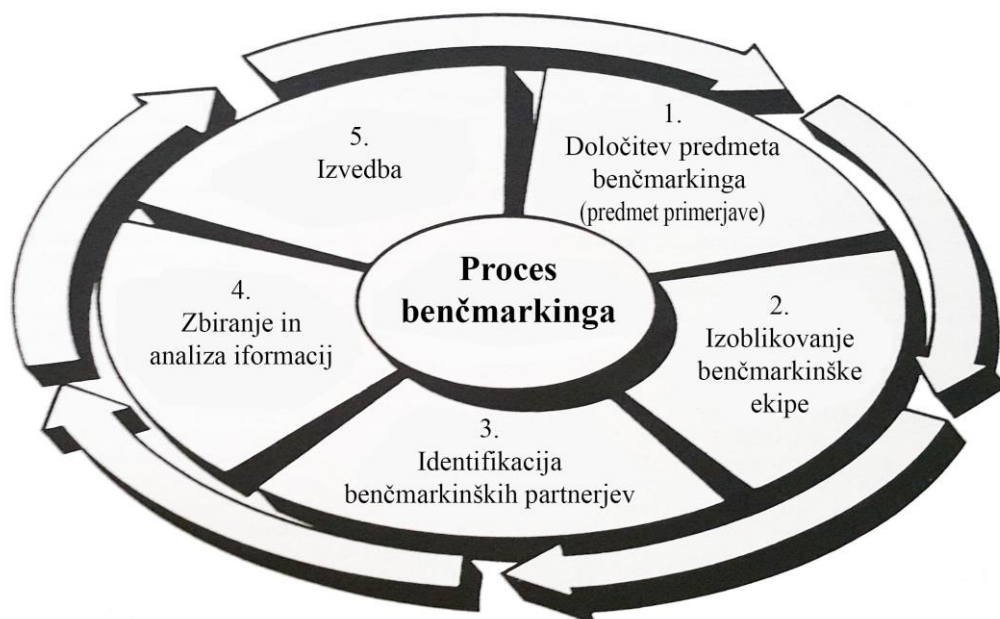
Analitika je v trženju potrebna za doseganje in merjenje zastavljenih ciljev ter načrtovanje povečevanja učinkovitosti dela v prihodnje. Kazalci, ki jih spremlja, so pomembni za celotno podjetje in njegovo vodstvo pričakuje poročila. Ravno številke so orodje, kjer lahko trženje upraviči svoje poslanstvo in pokaže, da ni strošek, temveč motor podjetja (Lipovšek, 2015).

3.3 Benčmarking

Benčmarking kot proces ustvarjanja poslovnega znanja na podlagi primerjave je orodje strateškega vodenja, čigar cilj je izboljšati kakovost odločanja (Kenda, 2002, str. 18). Ker je proces benčmarkinga strukturiran, ga uporabljajo številna podjetja kot strateško vodstveno orodje v obliki procesnega modela, kjer si priporočene dejavnosti sledijo v določenem, konsistentnem in pričakovanem zaporedju (Antončič, 1996, str. 91). Procesni modeli imajo dve temeljni lastnosti, zaradi katerih so koristni, v kolikor se ustrezno uporabljajo: zagotavljajo strukturo in skupen jezik (Spendolini, 1992, str. 38). Skladno s tem lahko model benčmarkinga uporabi ali ponovi kateri koli član podjetja (Antončič, 1996, str. 91).

V literaturi vsebujejo procesni modeli benčmarkinga različno število stopenj, vendar so si vsebinsko podobni. Spendolini (1992) je opisal generični petstopenjski procesni model benčmarkinga (glej Sliko 5), v katerem so v nadaljevanju opisane aktivnosti (Priloga 7: Petstopenjski procesni model benčmarkinga – predloga Unichem):

Slika 5: Petstopenjski procesni model benčmarkinga



Vir: M. J. Spendolini, *The Benchmarking Book*, 1992, str. 48.

- **Določitev predmeta benčmarkinga:** prva stopnja procesa določa predmet benčmarkinga, ki je običajno s področja, potrebnega sprememb na bolje. Določanje predmeta primerjave vključuje prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha (Priloga 8: Seznam kritičnih dejavnikov uspeha), ki opredeljujejo področja preiskovanja z uvajanjem metrik. Podjetje na tej stopnji pripravi okvirni časovni načrt celotnega benčmarking procesa.
- **Izoblikovanje benčmarkinške ekipe:** ker je benčmarking timsko delo, je v drugi stopnji procesa treba določiti ekipo, njenim članom pa dodeliti vloge. Vodja projekta benčmarkinga je vselej odgovoren za načrtovanje in organiziranje aktivnosti ekipe ter vodenje procesa in vzdrževanje procesne discipline. V pripravljenem časovnem načrtu sedaj benčmarkinška ekipa opredeli naslednji dve stopnji ter prehod k zadnji stopnji izvedbe. Nadalje vse tri opredeljene stopnje razdeli na posamezne dejavnosti in jih umesti v časovni načrt.
- **Identifikacija benčmarkinških partnerjev:** benčmarkinški partner je vsak vir (oseba, podjetje), ki podjetje oskrbuje s potrebnimi informacijami glede na izbrano področje raziskave. Ta stopnja zahteva ugotavljanje možnih virov informacij in pregled ustreznosti teh virov glede na predmet primerjave in kritične dejavnike uspeha. Sledijo identifikacija možnih benčmarkinških partnerjev, priprava seznama kontaktov ter načrta načina in vsebine komunikacije s temi partnerji. Pred vzpostavitev komunikacije s partnerji je bistvenega pomena priprava osnutka postopka začetne komunikacije, ob prvem stiku pa mora biti partnerjem zagotovljena zaupnost podatkov. Pomembno je poiskati predvsem tiste partnerje, ki si želijo sodelovati.
- **Zbiranje in analiza informacij:** ta stopnja procesa mora odgovoriti na naslednji dve ključni vprašanji – kako velika je vrzel do najboljših podjetij oziroma prakse ter zakaj je tako velika? Da bi benčmarking ekipa odgovorila na ti dve vprašanji, mora najprej zbrati podatke od izbranih benčmarkinških partnerjev, nato pa opraviti pregled in izbiro ustreznih podatkov za analizo. Z analizo po kritičnih dejavnikih uspeha nato ugotovi, zakaj vrzel obstaja ter predlaga način in postopek zmanjšanja oziroma odprave vrzeli.

- **Izvedba:** V kolikor so bile prve štiri stopnje procesa dosledno izvedene, zadnja stopnja ne bi smela povzročati preglavic. Benčmarkinška ekipa v tej fazi pripravi oziroma dopolni akcijski načrt za zmanjševanje vsake vrzeli posebej, kar definira jasne cilje. Skladno s temi se določi odgovorne osebe, rok ter dejavnosti za njihovo dosego. Potem izvede načrt in spremlja spremembe. Pripravi tudi poročilo za benčmarkinške partnerje.

Predmet benčmarkinga je lahko vse, kar se da izmeriti, vendar je za podjetja smotrno določanje prioritetenega vrstnega reda. Vsekakor je izhodišče temeljito poznavanje lastnega poslovanja, zato podjetju Unichem predlagam izvedbo **internega benčmarkinga** za prepoznavanje in prenos najboljše prakse na ostala področja (države) svojega delovanja. Unichem se je v preteklosti že posluževal procesa internega benčmarkinga, vendar je bil proces zaključen z ugotovitvijo najboljše prakse v matičnem podjetju in delnim prenosom te prakse na podružnice podjetja, kjer so se poistovetili delovni procesi. Skladno s splošno rastjo podjetja se spreminjajo razmerja v deležih prodaje po posameznih trgih dejavnosti. Trgi, kjer ima podjetje svoje podružnice, zorijo, povečujejo se tudi izvozne aktivnosti in spreminja se rentabilnost poslovanja po posameznih državah. Skladno s temi spremembami bi bil za podjetje smotrni interni benčmarketing; njegov cilj pa bi bila poleg iskanja in implementacije najboljše prakse na interni ravni tudi vzpostavitev metrik, ki bodo nadalje uporabljane v AU in bodo omogočale primerljivost za nadaljnji razvoj v eksterni benčmarketing.

Prednost internega benčmarkinga je v relativno enostavnem pridobivanju kakovostnih informacij za primerjavo. V kolikor so operacije različnih področij primerjave podobne, bodo pridobljene informacije relevantne in uporabne, vendar je malo verjetno, da zagotavljajo izboljšave, ki dosegajo najboljšo prakso nasploh (Bendell, Boulter & Kelly, 1993, str. 69). Ključni elementi, ki jih mora benčmarketing vselej zagotavljati, so metrike in praksa. Metrike povedo, kaj je doseženo v številskega smislu, praksa pa opiše, kako in zakaj je bilo to doseženo (Bendell et al., 1993, str. 73).

Za pridobivanje specifičnega znanja je benčmarketing mogoče opraviti enkrat, sicer pa gre za kontinuiran proces, saj lahko podjetje le tako nenehno izboljšuje kakovost svojih poslovnih odločitev (Kenda, 2002, str. 19). Ker je benčmarketing proces kontinuirane nadgradnje znanja in izpopolnjevanja poslovanja, lahko benčmarketing ekipa hkrati izpopolnjuje in prilagaja proces benčmarkinga lastnim potrebam ter se nauči učinkovite uporabe tega orodja za nadaljnje primerjave v eksternem benčmarketingu. Unichem je načrtoval smernice proti **konkurenčnemu benčmarketingu**, ko je razvojni oddelek pričel s primerjanjem izdelkov, kar bi bila lahko osnova benčmarkinga izdelkov.

Izdelki in storitve na trgu so pogost predmet primerjave, saj so informacije običajno lažje dosegljive kot pri ostalih tipih konkurenčnega in nekonkurenčnega benčmarkinga. V kolikor z **benčmarketingom izdelkov** odgovorimo na vprašalnico »kaj«, **benčmarketing poslovnih procesov** odgovarja na vprašalnico »kako«, pravi Spendolini (1992, str. 29). Predmet primerjave benčmarkinga procesov običajno opredeli kritične dejavnike uspeha v razvojni praksi, metodah dela, proizvodnem procesu, specifičnih tehnologijah in distribuciji. Te podatke je za eksterne

primerjavo težavno pridobiti po zakonitih metodah. Kljub temu pa podjetje Unichem še vedno lahko išče primerjalne vzvode skozi različne kriterije mednarodnih standardov, ki omogočajo neposredno primerljivost.

Bendell et al. (1993, str. 8–10) so eni prvih avtorjev, ki so izpostavili ISO standard kot enega izmed mrež za benčmarketing procesov. Podjetje Unichem je zavezano standardu ISO 9001 (sistemi vodenja kakovosti) ter ISO 14001 (sistemi ravnanja z okoljem). Tovrstni certifikati pričajo o kakovosti procesov v podjetjih, saj njihovi standardi določajo smernice in predpisujejo mehanizme, ki jih mora podjetje implementirati v svoj poslovni proces, da bi doseglo predpisane zahteve. ISO standard torej v benčmarketingu procesov omogoča mrežo primerjav in določitev kritičnih dejavnikov uspeha, merljivih na medorganizacijski ravni.

Podobno kot pri ISO standardu je lahko kriterij za benčmarketing katera koli direktiva ali standard, kateremu je podjetje zavezano. Tako se lahko podjetje Unichem na primer na področju biocidnih izdelkov poleg ISO 9001 in ISO 14001 sklicuje tudi na mreže primerjav procesov, vezanih na direktivo 98/8/EC.

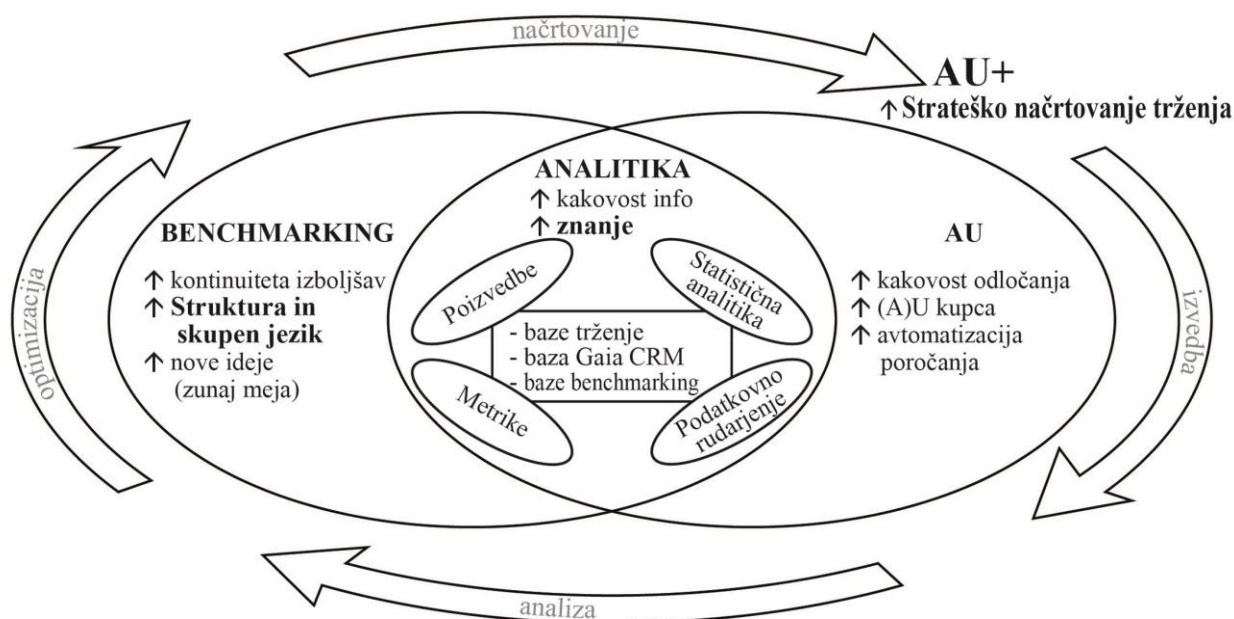
Strateško načrtovanje zahteva temeljito poznavanje trga, aktivnosti konkurence, baze kupcev, proizvodnje izdelkov v panogi ter finančnih zahtev za poslovanje na trgu. Benčmarketing je učinkovito orodje za zbiranje informacij s teh področij v procesu strateškega načrtovanja. Na podlagi teh informacij je mogoče oblikovati poslovno strategijo v bolj realistično smer ali vsaj prepoznati nevarnosti poslovanja na določenih trgih. Benčmarketing torej pripomore k usmerjenemu zastavljanju ciljev (Spendolini, 1992, str. 26).

Skladno s potrebami načrtovanja prihodnosti se pojavlja potreba po njenem napovedovanju. Informacije, pridobljene s procesom benčmarkinga, so pogosto uporabljene za ocenjevanje in napovedovanje prihodnih dogodkov, kot je na primer uporaba informacij benčmarkinga za ocenitev stanja trga in nato napovedi tržnega potenciala. Panožni analitiki pogosto ocenijo smernice celotnega trga na podlagi poslovnih dejavnosti le nekaj večjih in naprednih podjetij. Enak pristop sedaj uporabljajo podjetja kot sestavni del svojih napovednih aktivnosti (Spendolini, 1992, str. 26). Benčmarketing je torej lahko tudi učinkovit napovedni poslovno analitski model za strateško načrtovanje.

3.4 AU+, model analitske nadgradnje AU, kot osnova za napovedno analitiko

Obravnavani elementi nadgradnje v modelu AU+ tvorijo nove povezave in strukturo, kot jo prikazuje Slika 6. Model je dinamičen in njegove predpostavke za (prvo) fazo uvedbe pomenijo en analitski cikel, ki se predvidoma zvrsti znotraj enega do dveh poslovnih let. Vsak nadaljnji cikel uvede novo nadgradnjo analitskega modela AU+ in s tem poslovne inteligence.

Slika 6: Analitski model AU+ kot predlog nadgradnje AU



Model je zasnovan tako, da ob zaključku ustrezne izvedbe prvega cikla postane napovedno analitski. S pridobivanjem novih znanj v naslednjih ciklih postane strateško napovedno orodje, ki omogoča projekcijo in statistično podkrepljeno napoved (ang. *Predict*) z merljivo verjetnostjo.

SKLEP

Tržno usmerjeno strateško načrtovanje je proces razvijanja in ohranjanja skladnosti med cilji, sposobnostmi in viri podjetja ter njegovimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi in nevarnostmi (Kotler, 2004, 118). Da bi podjetje lahko predvidilo nevarnosti in izkoristilo priložnosti, potrebuje merljive ocene prihodnosti. Skladno s tem se zateka k poslovni analitiki.

Poslovna analitika temelji na podatkih, zato je koristno razločevati in poznati proces spreminjanja podatkov v informacije in nato naprej v znanje. Znotraj poslovne inteligence se poslovni analitiki pripisuje višjo vrednost, saj zahteva specifična znanja, ki »presega«
zgolj stopnje dostopanja in poročanja.

Skozi kronološki pregled poslovne analitike za trženje v podjetju Unichem sem analizirala njeno stanje in ugotovila, da jo lahko skladno z literaturo umestim na prelomnico dostopanja in

poročanja ter analitike, s čimer sem ločila tehnološki dejavnik od človeškega. Zaznala sem trende, ki se gibajo v smeri povečevanja človeškega dejavnika, tj. znanja, ki posledično omogoča tudi učinkovitejšo izrabo dane tehnologije. Slednja je vse bolj usmerjena v ponujanje napovednih rešitev.

Unichem je z zametki koncepta CRM in internega benčmarkinga ter z generiranjem baz podatkov in rastočim številom trženjskih aktivnosti opredelil analitske potrebe ter začrtal smernice prihodnjega razvoja analitike za kontinuirano dinamično podporo strateškemu odločanju in načrtovanju.

Ugotovljene smernice podajo izhodišča analitske nadgradnje, na katerih v zaključni točki gradim model, v katerem predpostavim začetni oziroma uvaljni proces kot kratkoročno nadgradjo, ki predstavlja osnovo za napovedni analitski model. Model – skladno z dinamično komponento – predpostavlja ciklične nadgradnje znanja, metod, tehnologije. Z izpopolnjevanjem znanja in s cilnim usmerjanjem analitike je predpostavljena postopna nadgradnja analitskega modela v napovedni model za podporo strateškemu odločanju in načrtovanju.

Z uvedbo benčmarkinga v analitski model za trženje ne ciljам zgolj na zasledovanje najboljših praks, temveč tudi na koristi, ki jih prinaša sama uvedba tega procesnega modela – zagotavlja namreč skupen jezik in strukturo, ki sta prenosljiva na trženjsko AU ter na analitiko ostalih oddelkov podjetja. Tako postane analitika ciljno usmerjena ter z uvajanjem metrik omogoča nove in obenem učinkovite mehanizme vrednotenja; omogoča razmišljanje zunaj okvirjev ter je nagnjena h kontinuiranim izboljšavam, kar je v današnjem dinamičnem okolju ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnih prednosti, še zlasti tistih, ki temeljijo na znanju.

Ob morebitni implementaciji analitskega modela v trženje podjetja Unichem sta v prvi vrsti predvideni optimizacija obstoječih analitskih tehnik z uvedbo metrik in razširjenosti njihove uporabe ter v čim večji meri avtomatizacija poročanja.

»Kar je merjeno, se izboljšuje.« (P. F. Drucker)

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (1996). Benchmarking: zakaj uporabljati to managersko metodo? *Gospodarski vestnik*, 45(16), 91–93.
2. Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing.
3. Berry, M. J. A., & Linoff G. S. (2004). *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales and Customer Relationship Management* (2nd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing.
4. Cravens, D. W., & Piercy, N. (2009). *Strategic Marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Davenport, T., & Harris, G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
7. English, L. (2005, 6. junij). Business Intelligence Defined. Najdeno 16. oktobra 2015 na spletni strani <http://www.b-eye-network.com/view/1119>.
8. Everest, G. C. (1986). *Database Management Objectives, System Functions and Administration*. New York: McGraw-Hill Book Company.
9. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Golfarelli, M., Rizzi, S., & Cella, I. (2004). Beyond Data Warehousing: What's Next in Business Intelligence? *DOLAP '04 Proceedings of the 7th ACM international workshop on Data warehousing and OLAP*. Najdeno 16. oktobra 2015 na spletni strani <http://bias.csr.unibo.it/golfarelli/Papers/Dolap04.pdf>.
11. Holsheimer, M., & Siebes, A. (1994). Data Mining: The Search for Knowledge in Databases. Amsterdam: CWI (Centre for Mathematics and Computer Science). Najdeno 13. decembra 2015 na spletni strani <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.49.7621&rep=rep1&type=pdf>.
12. Howard, D. (2001). *Business Intelligence – Making the Data Makes Sense*. Orlando: Gartner Symposium ITXPO 2001.
13. Information, Data. (b.l.) *ISO/IEC 2382:2015: Information technology - Vocabulary - Part 1: Fundamental terms*. Najdeno 14. oktobra 2015 na spletni strani <http://www.electropedia.org/iev/iev.nsf/display?openform&ievref=101-12-01>.
14. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kenda, A. (2002). Benchmarking je veliko več kot le primerjalna analiza. *Finance*, (223), 18–19.
16. Khan, R. A., & Quadri, S. M. K. (2012). Business Intelligence: An Integrated Approach. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 64–70. Najdeno 14. novembra 2015 na spletni strani http://www.saycocorporativo.com/saycouk/bij/journal/vol5no1/article_7.pdf.
17. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
18. Lipovšek, L. (2015). Kako pa vi merite marketing? Najdeno 12. decembra 2015 na spletni strani <http://madwise.si/kako-pa-vi-merite-marketing>.
19. Maisel, L. S., & Cokins, G. (2014). *Predictive Business Analytics: Forward-Looking Capabilities to Improve Business Performance*. Hoboken: John Wiley & Sons.

20. Mohorič, T. (1999). O podatku, informaciji in znanju. *Uporabna informatika*, 7(3), 14–17.
21. Nettleton, D. (2014). *Commercial Data Mining: Processing, Analysis and Modeling for Predictive Analytics Projects*. Waltham: Elsevier.
22. Oster, S. M. (1999). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.
23. Putler, D. S., & Krider, R. E. (2012). *Customer and Business Analytics: Applied Data Mining for Business Decision Making Using R*. Boca Raton: CRC Press.
24. Rowley, J. (2006). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.
25. Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM.
26. Turk, T., Jaklič, J., & Popovič, A. (2008). Vpliv zrelosti poslovne inteligence na kakovost informacij za poslovno odločanje kot vzvod za izboljšanje poslovne vrednosti. *Uporabna informatika*, 16(1), 44–58.
27. Unichem d.o.o. (2015). *Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016* (interno gradivo). Sinja gorica: Unichem d.o.o.
28. Visser, J., Field, D., & Sheerin, A. (2015). *The Agile Marketing Organization*. B.k.: The Boston Consulting Group.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dnevno prodajno poročilo – predloga	1
Priloga 2: Dnevno finančno poročilo – predloga	3
Priloga 3: PMK poročilo	5
Priloga 4: Mesečno poročilo spletnih aktivnosti	7
Priloga 5: Primer AU kupca - zaključek – predloga	9
Priloga 6: AU - predloga tabel aktivnosti.....	13
Priloga 7: Petstopenjski procesni model benčmarkinga – predloga Unichem	17
Priloga 8: Seznam kritičnih dejavnikov uspeha	25

Priloga 1: Dnevno prodajno poročilo – predloga

Slika 1: Dnevno prodajno poročilo – predloga

Realizacija - komercialisti po programih – po računih
Domači trg in izvoz
Mesec, Leto

(v EUR)	SISTEMSKI KUPCI			KZ-ji in zasebne trgovine			SKUPAJ							
PODROČJE	PLAN	REAL	INDEX	PLAN	REAL	INDEX	PLAN	REAL	INDEX	ODPRTA	LANSMAJI	NEFAKT	ROLN	OSTANE
* 01 *			0%			0%				0%				
* 02 *			0%			0%				0%				
* 05 *			0%			0%				0%				
* 06 *			0%			0%				0%				
cent.														
sklad.(03)			0%			0%				0%				
trg. blag.														
Znam.(07)			0%			0%				0%				
SKUPAJ			0%			0%				0%				
(v EUR)	ZP			DD			SKUPAJ							
PODROČJE	PLAN	REAL	INDEX	PLAN	REAL	INDEX	PLAN	REAL	INDEX					
IZVOZ			0%			0%			0%					0%

Velja za obdobje:

OPOMBE:

Delovnih dni v mesecu	DD	
Preteklo delovnih dni	DD	0%
Predvideno po planu		eur
Dnevno odstopanje od plana		eur

Domači trg

Datum:
Pripravlil:

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 2: Dnevno finančno poročilo – predloga

Slika 1: Dnevno poročilo o poslovanju - predloga

MeseciMonth:
Delovnih dni v mesecuWorking days in months:
Preteklo delovnih dniPast working days:
Preteklo delovnih dni v %Past working days in %
DATE:DATE:

UNICHEM d.o.o.
Sinja Gorica 2
1360 Vrhnika

M
DD
DD
0%
DDMMLLLLL
DDMMMLLLLL

Total:20162015

HUF

HRK

CZK

PLN

DNEVNO POROČILO O POSLOVANJU / DAILY BUSSINES REPORT

MESEČNA PRODAJA/MONTHLY SALE

1.1.)

DOMAČA PRODAJA / DOMESTIC SALE

Področje/Region	AGRO PROGRAM				DD PROGRAM				SKUPAJ			
	1	2	3=2/1	4	5	6=5/4	7	8	9=8/7	4	5=2/4	
*01	Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	Real 2016	% Ind	Real 2015	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	
*02			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
*05			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
*06			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
*07			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
*03 C skl			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
*013 Ostalo			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOTAL:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
v '000 €												

Področje/Region	AGRO PROGRAM				DD PROGRAM				SKUPAJ			
	1	2	3=2/1	4	5	6=5/4	7	8	9=8/7	4	5=2/4	
Hrvaška	Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	Real 2016	% Ind	Real 2015	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	
Madžarska			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Češka			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Slovaška			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Poljska			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
JV evropa			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Zahodna evropa (11)			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Osrednja evropa (15)			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Novi trgi (14)			0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOTAL:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
v '000 €												

1.1.)

2.)

3.)

1.)

2.)

3.)

KONSOLIDIRANA PRODAJA / CONSOLIDATED SALES					
AGRO PROGRAM			DD PROGRAM		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL					

v '000 €

4.)

NOK HP / NWC CIG*											
ZALOGE TB in IZDELKOV/STOCK of merchandise						TERJATVE/RECEIVABLES					
Področje/Region	1	2	3=2/1	4	5=2/4	1	2	3	4	5	6=5/4
Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	Real 2015	Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	Real 2015
Češka		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Slovaška		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Hrvaška		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Madžarska		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Poljska		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
TOTAL:	0,0	0,0%		0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0

5.)

ZALOGE neuporabni izdelki/STOCK useless products											
Področje/Region	1	2	3=2/1	4	5=2/4	1	2	3	4	5	6=5/4
Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	Real 2015	Plan 2016	Real 2016	% Ind	Real 2015	% Ind	Real 2015
Češka		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Slovaška		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Hrvaška		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Madžarska		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
Poljska		0,0%		0,0%				0,0%		0,0%	
TOTAL:	0,0	0,0%		0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0

v '000 €

LIKVIDNOST/CASH FLOW

Trg	TERJATVE/RECEIVABLES			OBVEZNOSTI/LIABILITIES			TRANS. RAČUNI/ACCOUNT STATEMENT			
	Odpri	Zapadle	% Overdue	Odpri	% Zapad	% Overdue	Glavni	Podračun	Priliv	Odliv
	Open	Overdue		Open due			Main	Subsidiary	Incoming	Outcoming
SLO domači trg			#DEL/01							
SLO tujina (brez HP)			#DEL/01							
SLO HP			#DEL/01							
Unichem Madžarska			#DEL/01							
Unichem Hrvaška			#DEL/01							
Unichem Češka			#DEL/01							
Unichem Slovaška			#DEL/01							
Unichem Poljska			#DEL/01							
SKUPAJ SLO:	0,0	0,0	#DEL/01	0,0 ##						
Madžarska			#DEL/01							
Hrvaška			#DEL/01							
Češka			#DEL/01							
Slovaška			#DEL/01							
Poljska			#DEL/01							
SKUPAJ HP:	0,0	0,0	#DEL/01	0,0 ##			0,0	0,0	0,0	0,0

- 1.) neto promet na domačem trgu/net sales on domestic market
 2.) neto promet na tujem trgu/net sale on export market
 3.) skupaj neto prometa v točkah 1.) in 2.)/Total net turnover in point 1.) and 2.)
 4.) Podatki o NOK v HP/NWC data in daughter companies
 5.) Podatki o likvidnosti na dan/Cash flow on date

NWC - net working capital

Pripravi: Finance

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 3: PMK poročilo

Slika 1: Marketing – primer poročila

UNICHEM d.o.o.

1.) Marketinško tedensko poročilo; Teden xx: DD.-DD.MM.LLLL

- Merkur:
 - Zaključena akcija z zemljami. Izpostavitve rodenticidov ostanejo do konca decembra.
- Semenarna:
 - Izpostavitve displayev rodenticidov, do DD.MM.LLLL
- Bauhaus:
 - Rodenticidi, izpostavitve do konca decembra.
- CT Mercator:
 - Izpostavitve rodenticidov v displayih(12 lokacij), do konca decembra.

- HP-ji:
 - **HRV:** Izpostavitve rodenticidov so opravljene. Slike se pošiljajo tedensko.
 - **CZ:** Izpostavitve rodenticidov so opravljene. Slike se pošiljajo tedensko.
 - **SK:** Izpostavitve rodenticidov so opravljene.
 - **HU:** Izpostavitve rodenticidov so opravljene. Slike se pošiljajo tedensko.
 - **PL:** priprava promocijskih, sejemskih stojal za Organik, Biopiantella, Effect, odprema v decembru.

- Izvoz:
 - Sejem Turčija: DD.MM.LLLL; material v pripravi.
 - Začetek priprave katalogov: RO; MK, Izvoz
 - Pripravlja se letak Platnella Tabs- EST
 - Pripravljene so mreže embalaž in etiket za izdelke Effect
 - Film Ratimor: osnutek dobimo v začetku naslednjega tedna

- Razno:
 - Opravljen sestanek za stojala in displaye .Predviden datum oddaje naročila je DD.MM.LLLL
 - Izvedba izobraževanja o merchandisingu, VPP SLO, DD.MM.LLLL, 9.00
 - Izvedba produktnega in UPM izobraževanja za Primatex, DD.MM.LLLL

Slika 2: Pregled prodaje - tujina

PREGLED PRODAJE - TUJINA (PLAN, REALIZACIJA, ODPRTA NAROČILA)

ŠTEVILO DELOVNIH DNI V MESECI
 ŠTEVILO PRETEKLIH DELOVNIH DNI
 % PRETEKLIH DELOVNIH DNI: 0%

Sales Group - Group	Sales Group - Code & Name	Customer - Code & Name	Plan 2016	Mesečni plan 2016	Mesečna prodaja 2016	% ind	Odprte postavke (vse)	Skupaj 2016	Kumulativni plan 2016	Kumulativna prodaja 2016	Kumulativna prodaja (odprte + real)	% ind	Razlika (kumulativna raven)	Letni plan	% letnega plana	Razlika (letna raven)	Letna prodaja 2015	Kum. 2016 / Kum. 2015	Plan za naslednji mesec	Odprte postavke za naslednji mesec	% ind
Izvoz	010 - JUGOVZHODNA EVR	Total				0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Izvoz	011 - ZAHODNA EVROPA	Total				0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Izvoz	014 - NOVI TRGI	Total				0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Izvoz	015 - OSREDNJA EVROPA	Total				0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Izvoz	Total					0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Izvoz do H012	HČERINSKA PODJET	Total				0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%
Total						0,0%						0,0%			0,0%	0,0%		0,0%			0,0%

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 4: Mesečno poročilo spletnih aktivnosti

Tabela 1: Obisk spletnih kanalov Kluba Gaia – primerjava julij in avgust

KLUBGAIA	Jul	Avg
Obisk	40.000	25.000
Prihod na stran		
Direktno	15,31%	11,88%
Iskalnik	75,38%	76,85%
Reference	8,98%	10,75%
Social	0,25%	0,57%
Newsletter	0,09%	0,12%
Naročniki na enovice	10.090	10.126
Odprta sporočila	3.082	3.129
Kliki na sporočila	1.931	1.292
Odjava	0	
Št. uporabnikov	11.329	11.387
Novi uporabniki	67	56
Novi registrirani člani	5	6
Vprašanja strokovnjaku	42	25
Št. naročilnic na revijo	23	33
Facebook		
Št. prijateljev	7.263	7.288
Youtube		254.026
Ogledi videov	7.483	5.917
Ogledi v minutah	12.896	12.699
Novi subscriberji	3	4

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Tabela 2: Primerjava s konkurenčnimi stranmi julij in avgust

	Jul	Avg
KLUB GAIA	40.000	25.000
NAREDIVRT	5.330	3.639
ZELENISVET	15.000	15.000
POSADI.SI	Ni podatka - premajhen obisk	
RASTLINE.COM	30.000	20.000
ROŽEINVRT	10.000	10.000
DOMINVRT	630.000	650.000
DELOINDOM	80.000	80.000
BODIEKO	170.000	160.000
FB	Jul	Avg
KlubGaia	7.273	7.289
NarediVrt	1.287	1.298
Kalia	4.933	4.947
Svet, ki raste z vami	9.015	9.015
Substral	124	124
Zeleni svet	13.250	13.454
HomeOGarden	3.220	3.219
Posadi.si	1.653	1.672
Dominvrt	100.824	101.072
DeloInDom	4.244	4.658
BodiEko	55.240	55.490
FB GROUPS		
Vrtičkarji	5.717	5.969

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 5: Primer AU kupca - zaključek – predloga

Slika 1: AU kupca – zaključek - predloga

Kazalo	Vrstica:
1. Prodaja kumulativno	
2. Prodaja po BZ in BS kumulativno	
3. Poslovalnice - indexi	
4. Pokritost terena VPP + PE	
5. Sortiman izdelkov + listing	
6. Prve polnitve	
7. Akcije	
8. Aktivnosti + izpostavitve + Gaia	
9. Promocije	
10. Reklamacije	
11. Vračila	
12. Anomalije	
13. SWOT + izgubljene priložnosti	
16. Načrt	

1. Prodaja kumulativno

--

2. Prodaja po BZ in BS kumulativno

Blagovne znamke	1 - Dejanska vrednost: obdobje	5 - Dejanska količina: obdobje	9 -Dejanska vrednost obdobja preteklega leta	10=1/9 - % indeks (vred.)	11- Dejanska količina obdobja preteklega leta	12=5/11 % indeks (kol.)	13 - Dejanska vrednost obdobja predpreteklega leta	14=1/13 % indeks (vred.)	15- dejanska količina obdobja predpretekl ega leta	16=5/15 % indeks (vred.)
Total										
-										
PLANTELLA										
BIORLANTELLA										
EFFECT										
RATIMOR										
BIOTOLL										
EFFECT RODENT										
KLPONI ZA GAJO										
REKLAMNI MATERIAL										
TRŽENJE										
VIVERA										
GARTENHILFE										
GLODACID PLUS										

--

Blagovne skupine	1 - Dejanska vrednost: obdobje	5 - Dejanska količina: obdobje	9 -Dejanska vrednost obdobja preteklega leta	10=1/9 - % indeks (vred.)	11- Dejanska količina obdobja preteklega leta	12=5/11 % indeks (kol.)	13 - Dejanska vrednost obdobja predpreteklega leta	14=1/13 % indeks (vred.)	15- dejanska količina obdobja predpretekl ega leta	16=5/15 % indeks (vred.)
Total										
-										
SUBSTRATI										
ORGANSKA GNOJILA										
VSE ZA TRAVE										
TEKOČA IN DRUGA GNOJILA ZA LONČNICE										
SPEC. INSEKT.										
SPEC. IN UNI. TRDNA GNOJILA										
TABSI										
DOLGO DELUJOČA GNOJILA										
MEHANSKA ZAŠČITA ZP										
UNIVERZALNI INSEKTICIDI										
INSEKTICIDI (KEMIČNI IN NARAVNI)										
PRIPRAVA TAL										
MEHKA VABA										
POSIP										
GLJIVICIDI (KEMIČNI IN NARAVNI)										
MEHANSKA ZAŠČITA, FER., VABE, PASTI, LEPI										
HERBICIDI (KEMIČNI IN NARAVNI)										
LIMACIDI (KEMIČNI IN NARAVNI)										
DODATKI IN OSTALO (OSTALA FFS)										
PARAF. BLOKI										
ŽITNA VABA										
PELETE										

se nadaljuje

nadaljevanje

	1 - Dejanska vrednost: obdobje	5 - Dejanska količina: obdobje	9 -Dejanska vrednost obdobja preteklega leta	10=1/9 - % indeks (vred.)	11 - Dejanska količina obdobja preteklega leta	12=5/11 % indeks (kol.)	13 - Dejanska vrednost obdobja predpreteklega leta	14=1/13 % indeks (vred.)	15 dejanska količina obdobja predpretekl ega leta	16=5/15 % indeks (vred.)
Blagovne skupine										
KUPONI ZA GALO										
MIKROHRANILA										
REKLAMNI MATERIAL										
SLOVENIJA										
JBITE										

Predlog aktivnosti:

3. Poslovalnice - indexi

	1 - Dejanska vrednost: obdobje	5 - Dejanska količina: obdobje	9 -Dejanska vrednost obdobja preteklega leta	10=1/9 - % indeks (vred.)	11 - Dejanska količina obdobja preteklega leta	12=5/11 % indeks (kol.)	13 - Dejanska vrednost obdobja predpreteklega leta	14=1/13 % indeks (vred.)	15 dejanska količina obdobja predpretekl ega leta	16=5/15 % indeks (vred.)
Prejennik - Code & Name										
Total										
Poslovalnica 1										
Poslovalnica 2										
Poslovalnica 3										
Poslovalnica 4										
Poslovalnica 5										
Poslovalnica 6										
Poslovalnica 7										
Poslovalnica 8										
Poslovalnica 9										
Poslovalnica 10										

Predlog aktivnosti:

4. Pokritost terena VPP + PE

	1 - Dejanska vrednost: obdobje	5 - Dejanska količina: obdobje	9 -Dejanska vrednost obdobja preteklega leta	10=1/9 - % Indeks (vred.)	11 - Dejanska količina obdobja preteklega leta	12=5/11 % Indeks (kol.)	13 - Dejanska vrednost obdobja predpreteklega leta	14=1/13 % indeks (vred.)	15 dejanska količina obdobja predpretekl ega leta	16=5/15 % indeks (vred.)
Sales Group KNNV - Code & Name										
Total										
Vodja Priodajnega Področja 1										
Vodja Priodajnega Področja 2										
Vodja Priodajnega Področja 3										
Vodja Priodajnega Področja 4										

Predlog aktivnosti:

5. Sortiman izdelkov + listing

Predlog aktivnosti:

se nadaljuje

nadaljevanje

6. Prve polnitve

Predlog aktivnosti 2013:

7. Akcije

Predlog aktivnosti:

8. Aktivnosti + izpostavitve

Predlog aktivnosti:

9. Promocije

Predlog aktivnosti:

10. Reklamacije

Predlog aktivnosti:

11. Vračila

Vračila __ Kupec __ obdobje	Leto	Leto	Index
Vrednost			

Predlog aktivnosti:

12. Anomalije

13. SWOT + izgubljene priložnosti

14. Načrt

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 6: AU - predloga tabel aktivnosti

Slika 1: Promocije po kupcu

Analiza učinkovitosti; Kupec, leto; Promocije;

Datum:	Leto (x-2)	Leto (x-1)	Leto (x)	Indeks x/x-1	Komentar
Št.promocij					
Skupaj ur:					
Količina:					
Količina/h:					

Datum:	Poslovalnica 1	Poslovalnica 2	Poslovalnica 3	Poslovalnica 4	
Št.promocij					
Skupaj ur:					
Količina:					
Količina/h:					

Načrt aktivnosti

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Slika 2: Akcije po kupcu (kategorija vrt)

KUPEC	PROIZVAJALEC	NAZIV IZDELKA	EM	Izpostavitev	AKCIJSKA MPC (€)	% POPUSTA	REDNA MPC	TERMIN	MESEC	NAZIV KATALOGA	BS	OPOMBE
Merkur	Agroruše	Gnojilo Cvetal Algin	250 ml	polica	3,89			4,69 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Agroruše	Gnojilo za kivi Cvetal	1 kg	stojalo(1 face)	2,49			3,09 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	trdna gnojila	
Merkur	Agroruše	Zemlja substrat Cvetal premium	50 l	paletno mesto	7,39			9,29 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Gnojilo Cvetal agrosol	5 kg	polica	5,99			7,49 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	organska gnojila	
Merkur	Agroruše	Zemlja Cvetal biosubstrat	70 l	paletno mesto	7,39			9,19 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Cvetal za cvetoče rastline	1 l	polica+stojalo(1 face)	3,69			4,69 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Agroruše	Zemlja substrat Cvetal premium	50 l	paletno mesto	7,39			9,29 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Zemlja Cvetal Premium	50 l	magnet	7,39	x	x	27.4. - 2.5.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Zemlja Cvetal Premium	50 l	magnet	7,39			9,29 27.4. - 2.5.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Gnojilo za pelargonije Cvetal	1 l	polica+stojalo(1 face)	4,09	x		5,09 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Agroruše	Gnojilo za surfinije Cvetal	1 l	polica+stojalo(1 face)	4,09	x		5,09 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Agroruše	Dodatek za kompostiranje Cvetal fermentin	5 kg	polica	7,79	x		9,19 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Agroruše	Gnojilo Cvetal Kristalni Cvet	700 g	polica	4,29	x		5,29 7.6. - 27.6.	junij	Veselo na delo	gnojila	
Merkur	Agroruše	Mineralno gnojilo Cvetal	1 l	polica+stojalo(1 face)	3,69	x		4,59 7.6. - 27.6.	junij	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Agroruše	Gnojilo za cvetoče rastline Cvetal	1 l	polica+stojalo(1 face)	3,69	x		4,69 7.6. - 27.6.	junij	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Substral	Zemlja za kakteje	3 l	ni bilo posebnih izpostavitvev	2,39			2,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Zemlja za cirusse	3 l	ni bilo posebnih izpostavitvev	2,39			2,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Zemlja za orhideje Substral	3 l	ni bilo posebnih izpostavitvev	2,69			3,39 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Zemlja naruten	80 l	zunanje paletno mesto	8,29			10,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Gnojilo za trato univerzal	5 kg	display	15,99			23,39 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	vse za trave	
Merkur	Substral	Mineralno gnojilo Substral 3 v 1	8,75 kg	37zpostavitev za trave	36,99			45,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	vse za trave	
Merkur	Substral	Gnojilo za vrtince Substral	1 kg	polica	4,19			4,89 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	trdna gnojila	
Merkur	Substral	Zemlja za cirusse	3 l	ni bilo posebnih izpostavitvev	2,39			2,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Zemlja za kakteje	3 l	ni bilo posebnih izpostavitvev	2,39			2,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Zemlja naruten	80 l	zunanje paletno mesto	8,29			10,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Substral	Gnojilo za travo	875 g		39,99			45,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	vse za trave	
Merkur	Substral	Substral SB	750 g		11,99 evr			15,79 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Substral	Gnojilo za balkonske rastline	2 l	polica+stojalo(1 face)	7,59	x		8,99 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Substral	Gnojilo za travo	2 kg	display	15,99	x		18,99 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	substrat	
Merkur	Substral	Zemlja za orhideje Substral	3 l	polica	2,69	x		3,39 7.6. - 27.6.	junij	Veselo na delo	palčke	
Merkur	Substral	Palčke za gnojenje Substral	10 kosov	polica+stojalo(1 face)	2,69	x		3,09 7.6. - 27.6.	junij	Veselo na delo	palčke	
Merkur	Unichem	Gnojilo za jagode bio plantella nuhvit	1 kg	polica+stojalo	4,49			5,39 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	organska gnojila	
Merkur	Unichem	Bio insekticid plantella flora kerryatox verde	500 ml	polica+stojalo	4,69			5,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	insekticid	
Merkur	Unichem	Gnojilo plantella Organik	20 kg	magnet	15,49			12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	organska gnojila	Nepremagljiva cenal
Merkur	Unichem	Plantella Balkon	70 l	magnet, blagaine, zunanje PM	7,69			10,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Sredstvo za preprečevanje boleznih plantella natur fr	500 ml	polica+stojalo	4,79			6,19 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	fungicidi	Nepremagljiva cenal
Merkur	Unichem	Plantella balkon	70 l		7,69			10,99 12.04. - 06.05.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Zemlja plantella balkon	70 l		7,69			10,99 26.mar	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Gnojilo plantella organik	20 kg		15,49			26.mar	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Fungicid bio plantella natur fr	500 ml		4,79			6,19 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	fungicidi	
Merkur	Unichem	Gnojilo plantella organik	20 kg		15,49			15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	Nepremagljiva cenal
Merkur	Unichem	Gnojilo plantella Organik	1 kg		6,69			8,89 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	organska gnojila	
Merkur	Unichem	Plantella Cvet	3 l	polica+stojalo	8,99			11,99 evr	Marec	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	plantella balkon	70 l		7,69			10,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Bio insekticid plantella flora kerryatox verde	500 ml	polica+stojalo	4,69			5,99 15.3. - 9.4.	Marec	Veselo na delo	insekticid	
Merkur	Unichem	Plantella Balkon	70 l		7,69	x		27.4. - 2.5.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Zemlja Plantella Balkon	70 l		7,69			10,99 27.4. - 2.5.	April	Veselo na delo	substrati	
Merkur	Unichem	Plantella Cvet	1 l	polica+stojalo	4,29	x		5,29 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	Plantella Cvet	3 l		7,99	x		11,99 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	Bio gnojilo Plantella Vrt	1 kg	polica+stojalo	4,09	x		4,89 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	Gnojilo za plodovke Bio Plantella Nutrivit	1 kg		4,59	x		5,39 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	trdna gnojila	
Merkur	Unichem	Zemlja Plantella Balkon	45 l		5,59	x		6,79 10.5. - 3.6.	maj	Veselo na delo	substrati	

se nadaljuje

nadaljevanje

KUPEC	PROIZVAJALEC	NAZIV IZDELKA	EM	Izpostavitve	AKCIJSKA MPC (€)	% POPUSTA	REDNA MPC	TERMIN	MESEC	NAZIV KATALOGA	BS	OPOMBE
Merkur	Unichem	Sredstvo proti mahu v travi Plantella	5 kg	polica	4,49	x	6,29	10.5 - 3.6	maj	Veselo na delo!	vse za trave	
Merkur	Unichem	Gnojilo za travo 3V1 Asef	1,75 kg		11,99	x	14,89	10.5 - 3.6	maj	Veselo na delo!		
Merkur	Unichem	Bio insekticid plantella flora kerrytox verde	500 ml		4,69	x	5,99	10.5 - 3.6	maj	Veselo na delo!	insekticid	
Merkur	Unichem	Vaba za insekte Bio Plantella	10 kosov		5,99	x	7,19	10.5 - 3.6	maj	Veselo na delo!	mehanska zaščita	
Merkur	Unichem	Zaščita pred osami Effect Aerosol	750 ml	polica+display	7,99	x	9,79	10.5 - 3.6	maj	Veselo na delo!	insekticid	
Merkur	Unichem	Vrtna zemlja Plantella	50 l	zunanje paletrno mesto	5,99	x	7,29	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	gnojilo	
Merkur	Unichem	plantella tabs za balkonsko ovetje	140 g		5,79	x	x	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	tabli	
Merkur	Unichem	Plantella Ovet	3 l		7,99	x	11,99	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	Plantella Vrt	1 l		4,09	x	4,89	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	tekoča gnojila	
Merkur	Unichem	Bio insekticid plantella flora kerrytox verde	500 ml		4,69	x	5,99	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	insekticid	
Merkur	Unichem	Bio insekticid plantellaaktiv R	500 ml		3,59	x	4,29	7.6 - 27.6	junij	Veselo na delo!	insekticid	

Vir: Unichem d.o.o. (2015). Letno poročilo Unichem d.o.o. 2015 in plan Unichem d.o.o. 2016 (interno gradivo).

Priloga 7: Petstopenjski procesni model benčmarkinga – predloga Unichem

Proces benčmarkinga:

1.) Določitev predmeta benčmarkinga:

Tabela 1: Izhodišče določitve predmeta obravnave:

Zainteresirane osebe:
Vodilni management
Benčmarkinška ekipa
Drugi zaposleni
Benčmarkinški partnerji
Osnovni namen benčmarkinga:
Področje željenih sprememb:
Izdelek
Delovni proces
Podporna funkcija
Strategija
Drugo...
Rok za pridobitev končnih rezultatov benčmarking projekta

Tabela 2: Okvirni časovni načrt

Stopnja v procesu benčmarkinga	Rok zaključka stopnje	Pričakovani stroški
1. Določitev predmeta benčmarkinga		
2. Izoblikovanje benčmarkinške ekipe		
3. Identifikacija benčmarkinških partnerjev:		
4. Zbiranje in analiza informacij:		
5. Izvedba:		
		Skupaj:

Vir: B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 3: Kritični dejavniki uspeha

Kritični dejavniki uspeha na področju željenih sprememb	Kateri so merljivi?	Kako jih merimo?	Kdo je odgovoren za njihov doseg?	Rezultati našega podjetja	Izbira tarčnih kazalnikov
1.					
2.					
3.					

2.) Izoblikovanje benčmarkinške ekipe:

Tabela 4: Sestava benčmarkinške ekipe

Oseba	Naziv	Opredelitev glavnih nalog
1. Vodja projekta		
2. Komunikator		
3. Vodja procesa/izdelka		
4. Član ekipe		
5. ...		

Vir: B. Antončič (1996). *Benchmarking: kako ga uporabljati?* Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 5: Časovni načrt benčmarkinške raziskave

STOPNJA BENČMARKING	DEJAVNOSTI ZNOTRAJ STOPENJ	ROK	TEDEN											ODGOVORNA OSEBA
	Dejavnost in poddejavnosti		1	2	3	4	5	6	7	8	9	itd.		
3. stopnja:	1. Izbira virov informacij za določitev benčmarkinških partnerjev		>		<									
	1.1. Vzpostavitev stikov in vrednotenje primernosti partnerjev			>	<									
	2. Določitev benčmarkinških partnerjev													
	3.													
4. stopnja:														
5. stopnja:														

Legenda: > - začetek dejavnosti < - konec dejavnosti (rok)

Vir: povzeto po B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 6: Akcijski načrt posamezne (pod)dejavnosti:

Dejavnost / akcija	Namen	Cilj	Odgovorna oseba	Rok

3.) Identifikacija benčmarkinških partnerjev:

Tabela 7: Izbira virov informacij za identifikacijo benčmarkinških partnerjev

Ciljno naravnano iskanje benčmarkinških partnerjev	Kritični dejavnik uspeha			
Seznam virov	1.	2.		
1.				
2.				

Vir: B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 8: Vrednotenje ustreznosti virov glede na predmet benčmarkinga po posameznih kritičnih dejavnikih uspeha

KRITIČNI DEJAVNIK USPEHA								
IZBIRA PARTNERJEV	VIR				OCENA	OPOMBA	OŽJI KROG IZBORA (DA/NE)	
MOŽNI PARTNER								
1.								
2.								

Vir: povzeto po B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 9: Seznam identificiranih benčmarking partnerjev

Partner	Kontaktna oseba	Telefon	Naslov spletne pošte	Drugo
1.				
2.				

Vir: povzeto po B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 10: Izhodišča pri vzpostavljanju stikov z identificiranimi benčmarkinškimi partnerji

Predstavitev namena
Osebna predstavitve člana ekipe in predstavitev sodelujočih podjetij
Opis projekta
Navedba drugih benčmarkinških partnerjev
Kaj dajemo - katere podatke
Kaj želimo - katere podatke
Opis nadaljnjega sodelovanja
Izjava o zaupnosti
Kontakti članov ekipe

Vir: B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

Tabela 11: Načrt obiskov in stikov z benčmarkinškimi partnerji, ki želijo sodelovati

Partner	Datum	Kontaktna oseba	Kontakt	Odgovorni član ekipe	Katere podatke bomo pridobili	Kakšen je namen in cilj
1.						

Vir: povzeto po B. Antončič (1996). Benchmarking: kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, 45(17), 69-73.

4.) Zbiranje in analiza informacij:

Tabela 12: Ugotavljanje vrzeli, razlogov in načrt aktivnosti za izboljšanje

Kritični dejavnik uspeha (KDU)	Metrike	Ocena trenutnega nastopa	Morebitne fizične omejitve	Ocena nastopa konkurentov			Ocena najboljše svetovne prakse	Opredelev vrzeli	Kako je najboljše podjetje to doseglo	Razlog za nastanek vrzeli	Kako zmanjšati vrzel	Potrebne aktivnosti za zmanjšanje vrzeli	Odgovorne osebe
KDU	Po KDU	Lastni nastop	Lastne	A	B	C	splošno	Po metriki					
1.	1.1.											1.a	-
												1.b	-
												1.c	-
	1.2.												
	1.3.												
2.	2.1.												
	2.2.												
3.													

5.) Izvedba:

Tabela 13: Načrt aktivnosti za izboljšanje

CILJ	Vrzel	Aktivnosti za zmanjšanje vrzeli	Naloge izvajalca	Rok	Odgovorna oseba
1.	1.	1.1.	-	-	-
		1.2.	-	-	-
		1.3.	-	-	-
	2.				
	3.				

Tabela 14: Načrt aktivnosti po posamezni vrzeli oziroma cilju

Vrzel: _____					
Kritični dejavniki uspeha: _____					
Metrike: _____					
Odgovorna oseba: _____				Datum: _____	
				Rok: _____	
Benčmarkinški partner: _____					
Termin primerjave: _____					
Povzetek reultatov in sklepov analize:					
CILJ:				Kratkoročni cilji	

				Dolgoročno cilji	
Strategija (lastnik strategije)				Cilji in mejniki	
Taktični načrt aktivnosti					
Aktivnosti:	Izvajalec:	Odgovorna oseba:	Rok izvedbe:	Strošek:	Ocena izboljšav:
Aktivnost 1					
Aktivnost 2					
Aktivnost 3					

Tabela 15: Priprava benčmarkinškega poročila

Izjava o namenu / potrebi:	motivacija za izvedbo - predstavitev informacij, ki so spodbudile prizadevanja.
Stranke projekta:	Identifikacija strank projekta po funkcijah (imena opsijsko).
Zahteve strank:	zahteve po informacijah, kot so obseg projekta, predmeti benčmarkinga, zahteve o kvantiteti in kvaliteti informacij, rok izvedbe.
Projektna ekipa:	Navedba članov ekipe in kontaktov; razlaga procesa izbire članov ekipe; Izpostavi podporne člane, ki so zagotovili posebno podporo projektu;
Proces:	Ekipna usmerjenost in usposabljanje. Predstavitev vlog in odgovornosti članov ekipe ter ključnih odločitev ekipe
Gantogram oziroma projektni koledar:	Časovni načrt, ki terminsko prikazuje vse ključne aktivnosti v procesu benčmarkinga.
Predmeti benčmarkinga:	Oris podatkov, splošne kategorije informacij in posebni ukrepi, potrebni za zbiranje informacij.
Viri informacij:	Seznam virov informacij po vrstah. Opredelitev posebnih virov za tiskanega gradiva. Seznam kontaktiranih virov in njihov kontakt.
Metodologija:	Predstavitev metod zbiranja podatkov: intervjuji, ankete, ipd. Predloge vprašalnikov, intervjujev, se umesti v priloge k poročilu.
Povzetek rezultatov:	Pripovedni povzetek podatkov, povzetek martik, ali povzetek kombinacije obojega. Obsežnejše podatke se umesti v priloge k poročilu.
Razlaga - pripoved:	Dodatna razlaga, anomalije in njihovo reševanje, ipd.
Analiza:	Opis in razlaga poteka analize zbranih podatkov, informacij. Vključitev grafikonov in tabel, ki pomagajo orisati rezultate. Tehnične informacije o kvantitativni analizi se umestijo v priloge.
Rezultati:	Predstavitev rezultatov, dejstev in zaključkov ter razlaga le-teh vezanih na izhodiščne zahteve strank projekta.
Nadaljnji koraki:	V smislu benčmarkinga in izboljšav - morebitni nadaljnji benčmarking projekti, sproženi na podlagi trenutnega, ipd.

Vir: M. J. Spendolini: *The Benchmarking Book*, 1992, str. 184-185.

Priloga 8: Seznam kritičnih dejavnikov uspeha

Tabela 1: Kritični dejavniki uspeha

Tržni delež	• izražen količinsko	• izražen vrednostno
Donosnost	• stopnja donosa na prodajo • stopnja donosa na celotna sredstva	• stopnja donosa na lastniški kapital
Stopnje rasti konkurentov	• tržni delež v tržnem segmentu	
Surovine, deli	• delež teh stroškov v prodaji • nabavna cena na enoto • letni obseg nabave • valutni tečaji	• stopnja donosa na lastniški kapital • kakovost (npr. delež škarta) • korist (enota outputa glede na enoto inputa)
Neposredno delo	• delež teh stroškov v prodaji • število zaposlenih po oddelkih • stroški plač na uro delo • deleži bonitet • povprečno število ur na delavca • število nadur • deleži nadur	• produktivnost na enoto (število proizvedenih enot na delavčevu uro dela) • produktivnost prihodka (prihodek od izdelkov na delavčevu uro dela) • demografski podatki o delavcih (starost, raven izobrazbe, itd.)
Posredno delo	• delež celotnih stroškov le-tega v prodaji • število zaposlenih po funkciji • management glede na neposredno delo	• raven plač • deleži bonitet • produktivnost na enoto • demografski podatki
Raziskave in razvoj	• osnovni stroški raziskav in razvoja • čas cikla razvoja novega izdelka	• izboljšave obstoječih izdelkov • inženiring za zmanjševanje stroškov
Prodajni, administrativni, splošni stroški	• delež teh stroškov v prodaji • število zaposlenih • raven plač • načrti bonusov • načrti bonitet	• demografski podatki (starost, izkušnje) • delež stroškov treninga v prodaji • delež stroškov slabih dolgov v prodaji
Stroški kapitala	• koeficient obračanja celotnih sredstev • koeficient obračanja celotnih sredstev • stroški kapitala glede na amortizacijo • amortizacijske stopnje • letni stroški zakupa	• stroški vzdrževanja • koeficient obračanja zalog • število dni plačila terjatev • število dni plačila obveznosti • strošek kapitala
Lastnosti izdelkov	• velikost, oblika (design) • stil • barve	• cena, cenovna strategija • dodatki (opcije) • jamstva

se nadaljuje

nadaljevanje

Tržni delež	• izražen količinsko	• izražen vrednostno
Storitve	• obseg pritožb kupcev in razlog • razpoložljivost asistenc • reakcijski čas • povprečni čas za popravilo	• hitrost dobave • kakovost osebja, ki ima stike s kupci • proces spremljanja naročil • razpoložljivost "izobraževanja kupcev"
Kakovost izdelkov	• proizvodna učinkovitost • obseg popravljanja • stroški popravil (za podjetje in za kupce) • povprečni čas kvarjenja izdelkov (zanesljivost)	• metodologija zagotavljanja kakovosti (praksa ciklov kakovosti, sodelovanje zaposlenih, statistični nadzor procesov, itd.)
Limage	• prepoznavnost pri kupcih • raven oglaševanja • uporaba občil • stroški oglaševanja	• zaznave javnosti • trud za lobiranje • promocijska aktivnost • reakcije kupcev na image, oglaševanje
Proizvodnja	• odločitve "proizvesti ali kupiti" • strojna oprema, uporabljena za proizvodnjo • spretnosti delavcev	• raven specializacije tovarne • struktura delovnega mesta (design, izgled) • raven avtomatizacije
Distribucija	• kanali (enojni, multipli) • konfiguracija teritorija	• lastna distribucija
Prodajno osebje	• število • raven izkušenosti	• ravni rezultatov
Obdelava podatkov, managerski informacijski sistemi	• tehnologija (strojna, programska oprema) • naložbe v sisteme	• aplikacije
Človeški viri	• dejavnosti pridobivanja • prakse plačevanja • načrti bonitet • dejavnosti, proračun treninga • sistem nagrajevanja	• sistem napredovanja • storitve, namenjene vsem zaposlenim • prakse, proračun komuniciranja • zdravstvo in varstvo pri delu
Finance	• finančne politike • politike in strategije, povezane z davki	• politike zadolževanja • politike izplačevanja dividend

Vir: M. J. Spendolini: *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, 1992. 207 str. str. 76-78.