

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**KRITIČNA OBRAVNAVA
METODE BENCHMARKING S PRIMEROM
V DRUŽBI DELO**

ALOJZ SLAVKO BOGATAJ

Ljubljana, maj 2002

KAZALO VSEBINE:

0. UVOD	1
0.1 Benchmarking kot metoda za usmerjanje rasti in razvoja podjetja	1
0.2 Opredelitev namena dela	2
0.3 Opredelitev cilja dela.....	3
0.4 Opredelitev metode dela.....	4
0.5 Sestava poglavij	5
1. OPREDELITEV ANALIZE KOT FAZE PROCESA PLANIRANJA.....	7
1.1 Vsebinska in metodološka opredelitev procesa planiranja.....	7
1.2 Opredelitev analize.....	10
1.2.1 Proces analize	12
1.2.2 Faze v procesu analize	13
1.2.2.1 Faza opazovanja dejstev.....	14
1.2.2.2 Faza opredeljevanja problemov.....	14
1.3 SWOT analiza.....	15
1.3.1 Prednosti in slabosti.....	16
1.3.2 Priložnosti in grožnje.....	23
2. TEORETIČNE OSNOVE METODE BENCHMARKINGA.....	30
2.1 Razvoj benchmarking metode.....	30
2.2 Namen benchmarkinga	36
2.3 Cilj benchmarkinga	36
2.4 Uporabnost benchmarkinga	38
2.5 Vrste benchmarkinga	40
2.5.1 Notranji in zunanji benchmarking.....	42
2.5.2 Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking.....	43
2.5.3 Funkcijski in splošni benchmarking	44
2.6 Proces benchmarkinga	44
2.6.1 Določitev predmeta primerjave.....	50
2.6.1.1 Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij.....	50
2.6.1.2 Ocenitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij.....	51
2.6.1.3 Ugotovitev kritičnih dejavnikov uspeha	52

2.6.2	Postavitev benchmarking ekipe.....	53
2.6.3	Določitev benchmarkinških partnerjev	54
2.6.4	Zbiranje in analiza informacij.....	57
2.6.5	Izvedba.....	62
2.7	Primerjava metode benchmarking in SWOT analize	65
3.	POSKUS UPORABE METODE BENCHMARKINGA V DRUŽBI DELO d.d.	68
3.1	Opis družbe DELO d.d.....	68
3.2	Tržni položaj družbe Delo.....	68
3.2.1	Prihodki iz poslovanja tiskanih medijev.....	69
3.2.1.1	<i>Prihodki od oglaševanja</i>	<i>70</i>
3.2.1.2	<i>Prihodki od prodaje</i>	<i>71</i>
3.2.2	Trg bralcev časopisov v Sloveniji in primerjava z razmerami v Evropi	71
3.2.3	Prodajni program	73
3.3	Organizacijska struktura	74
3.4	IFRA/NAA BENCHMARKING PROJEKT DOLOČITVE UČINKOVITOSTI PROIZVODNJE ČASOPISNE INDUSTRIJE	75
3.4.1	Opis združenja IFRA.....	75
3.4.2	Namen in cilj projekta.....	77
3.4.3	Načrtovani metodološki potek projekta.....	78
3.4.3.1	<i>Organizacija zbiranja podatkov</i>	<i>79</i>
3.4.3.2	<i>Organizacija obdelave podatkov.....</i>	<i>80</i>
3.4.4	Dejanski potek projekta.....	80
3.4.4.1	<i>Napake v 1. koraku procesa benchmarkinga (določitev predmeta primerjave)</i> <i>.....</i>	<i>81</i>
3.4.4.2	<i>Napake v 2. koraku procesa benchmarkinga (postavitev benchmarking</i> <i>ekipe)</i>	<i>81</i>
3.4.4.3	<i>Napake v 3. koraku procesa benchmarkinga (določitev benchmarkinških</i> <i>partnerjev)</i>	<i>82</i>
3.4.4.4	<i>Napake v 4. koraku procesa benchmarkinga (zbiranje in analiza informacij) ..</i> <i>.....</i>	<i>83</i>
3.4.4.5	<i>Vprašljivost 5. koraka procesa benchmarkinga (uvredba boljših praks kot</i> <i>zaključna faza procesa benchmarkinga).....</i>	<i>83</i>
3.4.5	Splošne ugotovitve na podlagi rezultatov benchmarkinškega projekta	83

3.4.6 Vsebinski potek projekta	85
3.4.6.1 Kazalniki, ki kažejo porabo izdelavnega materiala	86
3.4.6.2 Kazalniki, ki kažejo učinkovitost človeških virov	86
3.4.6.3 Časovno pogojeni kazalniki	87
3.4.7 Primerjava kazalnikov PROJEKT/DELO d.d. in njihova uporabnost	87
4. SKLEP	90
5. LITERATURA.....	92
6. VIRI.....	95

KAZALO SLIK:

Slika 1.1: Prikaz procesa planiranja.....	9
Slika 1.2: Primer profila prednosti in slabosti nekega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	22
Slika 1.3: Model za določitev privlačnosti panoge	26
Slika 2.1: Pet generacij benchmarkinga	30
Slika 2.2: »Razmišljanje zunaj meja«	35
Slika 2.3: Vrste benchmarkinga.....	41
Slika 2.4: Vsebinski prikaz procesa benchmarkinga.....	46
Slika 2.5: Proces benchmarkinga na osnovi PDCA cikla (1)	47
Slika 2.6: Proces benchmarkinga (2).....	47
Slika 2.7: Proces benchmarkinga (3).....	48
Slika 2.8: Z benchmarkinškim procesom ugotovljena vrzel	61
Slika 2.9: Planska vrzel	61
Slika 2.10: Z benchmarkinškim procesom določeno ciljno stanje	63
Slika 2.11: Analiza v procesu benchmarkinga	66
Slika 3.1: Delitev medijev v slovenskem prostoru.....	69
Slika 3.2: Organizacijska shema.....	75

KAZALO TABEL:

Tabela 1.1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti	17
Tabela 1.2: Primer ocenjevanja trendov poslovnih rezultatov	17
Tabela 1.3: Razčlenitev podjetja po Grayu.....	18
Tabela 1.4: Razčlenitev podstruktur podjetja po Pučku.....	19
Tabela 1.5: Oporne točke za analizo priložnosti in groženj	23
Tabela 1.6: Ocenjevanje ključnih vplivov okolja na poslovanje podjetja	25
Tabela 1.7: SWOT matrika – možne strategije.....	29
Tabela 2.1: Primerjava rezultatov, pridobljenih z benchmarkingom in brez njega.	39
Tabela 2.2: Vrste benchmarkinga in primerjava med njimi	42
Tabela 2.3: Značilnosti možnih primerjav	56
Tabela 2.4: Priporočene metode zbiranja podatkov	58
Tabela 2.5: Akcijski načrt	64
Tabela 3.1: Struktura prodane naklade (v %).....	71
Tabela 3.2: Časniki v Sloveniji (leto 2001)	72
Tabela 3.3: Pregled sodelujočih po atributih	84
Tabela 3.4: Primerjava kazalcev dnevnikov Dela in Slovenskih novic z ostalimi...	88

PRILOGE

Priloga 1:	Slovar izrazov
Priloga 2:	Atributi in bazični podatki
Priloga 3: .	Formule za vmesni preračun podatkov in kazalci za opazovano obdobje
Priloga 4:	Podatki o nakladi
Priloga 5:	Podatki za opazovano obdobje
Priloga 6	Identiteta benchmarkinških partnerjev
Priloga 7:	Primerjava benchmarkinških partnerjev
Priloga 8:	Statistična analiza zbranih kazalnikov
Priloga 9:	Grafični prikaz primerjave kazalnikov med benchmarkinškimi partnerji

0. UVOD

0.1 Benchmarking kot metoda za usmerjanje rasti in razvoja podjetja

Benchmarking metoda ali primerjava z drugimi¹ ni pravzaprav nič novega in verjetno obstaja, odkar se človek zaveda samega sebe ter okolja, v katerem živi. Z industrijsko revolucijo in delovanjem tržnih zakonitosti, ki so v 20. stoletju izoblikovale poslovni svet, je primerjanje dobilo nove dimenzije. V grobem lahko govorimo o vsaj petih razvojnih stopnjah primerjanja:

- ⇒ v prvi stopnji ugotavljamo ali smo boljši ali slabši od ostalih,
- ⇒ v drugi stopnji ugotavljamo, kje je naše mesto oziroma kje se pravzaprav nahajamo; pomemben postane tudi vrstni red, ne samo relativna primerjava,
- ⇒ v tretji stopnji ni več pomembno samo vprašanje, kako smo pozicionirani, temveč tudi, zakaj smo tam, kjer smo,
- ⇒ v četrti stopnji ni pomembno samo ugotoviti, zakaj se nekje nahajamo, ampak tudi zakaj je nekdo boljši od nas in kako je to dosegel,
- ⇒ v peti stopnji skušamo boljše od nas dohiteti in prehiteti.

Tržno gospodarstvo je ustvarilo brezkompromisno konkurenco, ki daje uporabnikom/potrošnikom svobodno in skoraj neomejeno možnost izbiranja. Konkurenčni boj kot pojem je do razširitve pojava globalizacije predstavljal eno od objektivnejših ovir pri medsebojnem posredovanju ključnih/zaupnih informacij². Zakaj bi jih torej neko podjetje posredovalo drugemu, pa čeprav se njuni poslovni interesi ne križajo ali nasprotujejo? Odgovor na to ključno vprašanje je nujen, ni pa zadosten, da postane benchmarking kot metoda sploh zanimiv.

Proces globalizacije, ki išče svoj smisel v sinergijskih³ učinkih povezovanja, daje delni odgovor na zastavljeno vprašanje. Tudi benchmarking metoda je v razvojnih stopnjah prišla do načinov, kako premostiti kulturne in druge globalne razlike, ključ do pravih rezultatov pa je predvsem znanje, sposobnost in motivacija za produktivno sodelovanje.

¹ Primerjava z drugimi je ena od možnosti kratkega prevoda angleškega izraza benchmarking.

² Za ključne/zaupne informacije lahko smatramo vse tiste, ki opredeljujejo ter ustvarjajo konkurenčno prednost nekega podjetja in se jih le-to zaveda oziroma jih zavestno razvija.

³ Sinergijski učinki v smislu $1 + 1 = 3$.

0.2 Opredelitev namena dela

Namen pričujočega magistrskega dela je opredeljen kot kritična obravnava benchmarking metode, ki je relativno nov pristop k preurejanju gospodarske družbe (v nadaljevanju podjetja). Magistrsko delo skuša dati kritično oceno primernosti in uporabnosti metode benchmarking. Podjetja si na različne načine skušajo zagotoviti dolgoročno uspešnost. Pri tem si pomagajo z različnimi pristopi. Za podjetja so vsekakor zanimive metode, ki jih uporabljajo podjetja, ki delujejo v isti panogi in predstavljajo posredne ali neposredne konkurente in ki so se izkazale za uspešne oziroma so prispevale k doseganju zastavljenih ciljev. Za podjetje, ki še išče za svoje notranje razmere in položaj na trgu najbolj ustrezen pristop za zagotavljanje konkurenčne prednosti so zanimive metode, ki jih uporabljajo podjetja iz drugih panog oziroma niso posredni ali neposredni konkurenti, so pa znana kot najboljša podjetja po različnih kriterijih npr. imajo največji tržni delež, so vodilni v razvoju izdelkov in inovativnosti, izvajajo odlične poprodajne in servisne storitve, so v najvišjem bonitetnem razredu ali dobivajo različna priznanja, ki jih podeljujejo neodvisne institucije. Metode, ki jih podjetje želi ali pa jih že uporablja za doseganje dolgoročne uspešnosti so lahko rezultat lastnega znanja, inovativnosti in znanstvenega pristopa ter sodelovanja z inštituti in univerzami oziroma svetovalnimi hišami. Podjetje lahko tudi nekritično izbere in izvaja eno izmed znanih metod, brez poprejšnje presoje, ali je za notranje razmere in položaj na trgu le-to sploh ustrezen pristop, če predpostavimo, da je to vseeno boljše, kot da se aktivnosti za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti sploh ne izvajajo⁴. Ocenjujemo, da v slovenskih podjetjih precej nekritično sprejemajo in uvajajo posamezne trenutno popularne metode. Praviloma jih propagirajo sami avtorji skozi literaturo, predvsem pa razne svetovalne hiše, ki jih utemeljujejo s učinkovitostjo ter preprostostjo.

Preprostost benchmarking metode, katere teoretična osnova izhaja iz štirih stopenj Demingovega kroga, se v realnem življenju kaj kmalu razblini, saj običajno vedno naletimo na bolj ali manj objektivne ovire. Pod bolj objektivnimi ovirami mislimo na tiste, na katere nimamo neposrednega vpliva, o manj objektivnih ovirah pa lahko govorimo takrat, ko so le-te posledica neuskkljenosti strateških ciljev podjetja, uvajanja rešitev na podlagi nekritičnega posnemanja boljših praks v drugih podjetjih ali celo slabega poznavanja predmeta, o katerem odločamo, ter okolja, v katerem le-ta deluje.

⁴ V delujočem tržnem gospodarstvu tako podjetje prej ali slej preneha poslovati.

Namen magistrskega dela je kritična ocena metode benchmarking in njenega dejanskega pomena ter ustreznosti in uporabnosti v praksi. V zadnjem delu, kjer je predstavljen konkreten primer benchmarkinga, se bomo dotaknili tudi odnosa med metodološko in vsebinsko platjo dejanske izvedbe. Benchmarking bi bil lahko samo še eden izmed različnih bolj ali manj znanstvenih in obvladljivih pristopov, ki se pojavljajo kot odgovori na izzive vse bolj kompleksnega⁵ poslovnega okolja. V tem delu nas zanima, če ponuja kaj več.

0.3 Opredelitev cilja dela

Cilj pričujočega magistrskega dela je primerjava benchmarking metode, kot relativno novega in še ne uveljavljenega pristopa za doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja, z analizo, kot sistematičnega pristopa k opredeljevanju problemskega stanja v podjetju. Z analizo in spoznavanjem lastnih aktivnosti in praks ter s primerjanjem z zunanjimi referenčnimi točkami ali standardi lahko objektivno razumemo obstoječe procese. Analiza kot proces spoznavanja delovanja podjetja namreč predstavlja pripravljalno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje uspešnosti poslovanja. V nadaljnjih odločitvenih fazah izbiramo način ter pot, kako bomo želeno stanje dosegli. Tako za izvedbo analitičnih faz kot samega procesa odločanja obstaja vrsto načinov in metod z znanstveno in praktično podlago, s katerimi si podjetja pomagajo zagotoviti dolgoročno uspešnost in stalni napredek. Ugotavljamo pa, da ni univerzalnih pravil, katerih uveljavljanje bi samo po sebi zagotavljalo uspeh, ki se izraža v zagotovitvi trajne konkurenčne prednosti. Lahko trdimo, da nekritično prevzemanje rešitev, ki so učinkovite v drugih podjetjih, največkrat ne da zadovoljivih rezultatov⁶.

Večina avtorjev se strinja, da je osnovni in najpomembnejši cilj delovanja podjetja maksimiziranje vrednosti enote lastniškega kapitala. Ta cilj je mogoče doseči, če podjetje izvaja aktivnosti, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja. Porter meni, da je za dolgoročno uspešnost podjetja potrebna predvsem določena konkurenčna prednost (Porter, 1985, str. 11 – 20). Večina avtorjev je tudi enotnih, da poslovna oziroma konkurenčna strategija opredeljuje stalno izboljševanje konkurenčnega položaja in dolgoročno uspešnost podjetja oziroma strateško

⁵ Lahko beremo tudi kot kaotičnega okolja.

⁶ Hill pravi, da skušajo podjetja z uvajanjem ti. univerzalnih rešitev na podlagi najboljše prakse doseči enakovrednost v proizvodnji. »Vendar, čeprav je rešitev sama po sebi mogoče dobra, je njena uporabnost specifičnem problemu pogosto neprimerna« (Hill, 1994, str. 44-45).

poslovnih enot⁷ znotraj njega. Poslovna strategija je rezultat ustreznih strateških odločitev, ki izhajajo iz strateškega planiranja. Osnove sprejemanja strateških odločitev predstavlja analiza, ki je ena izmed faz splošnega procesa planiranja.

Osnovni cilj magistrskega dela je torej primerjava ene izmed popularnih metod, v našem primeru je to metoda benchmarking, s klasičnim pristopom za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja, v našem primeru je to analiza znotraj procesa strateškega planiranja. Cilj magistrskega dela je tudi v tem, da osvetli razmerja med klasičnimi pristopi za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in novejšimi metodami na primeru metode benchmarking in SWOT analize.

0.4 Opredelitev metode dela

Metoda dela je opredeljena z namenom in ciljem, torej s kritično primerjavo analize in metode benchmarking. Najprej bomo na podlagi dostopne literature splošno opredelili analizo. Analiza je del procesa planiranja, vendar le-tega obravnavamo omejeno oziroma v tolikšni meri, da znotraj njega jasno opredelimo analizo in njene faze. Kot konkreten primer analize bomo razčlenili SWOT analizo in s tem pripravili pogoje za primerjavo z metodo benchmarking. Skozi nastajanje tega magistrskega dela smo prišli do ugotovitve, da zaradi prepletanja analitične in odločitvene faze v procesu planiranja, obeh praktično ni možno obravnavati povsem ločeno. Zato se tudi pri obravnavi SWOT analize nismo povsem distancirali od odločitvene faze, katere rezultat je izbrana pot za doseganje zastavljenih ciljev oziroma izbrane strategije, kot želeni rezultat strateškega planiranja.

V nadaljevanju proučujemo metodo benchmarking. V tem delu skušamo s pomočjo različnih avtorjev (Camp, Spendolini, Watson, Karlof, Ostblom, McNair, Liebfried, Antončič, internet itd.) raziskati in izluščiti najpomembnejša dejstva ter jih povezati v bistvo proučevane metode. Taka razčlenitev nam v nadaljevanju omogoča primerjavo in kritično oceno. Na koncu je predstavljen še primer praktične izvedbe (case) po metodi benchmarking, v katerega se je družba DELO d.d. oziroma njen proizvodnji del vključila preko mednarodnega projekta.

⁷ Strateško poslovno enoto Pučko opredeli kot organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je razmeroma samostojna (Pučko, 1993, str. 166).

Glede na opredelitev obravnavanega področja, namen in cilja, ki ga želimo z delom doseči, so v pričujočem magistrskem delu uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- ⇒ raziskovanje teoretičnih izhodišč, na osnovi katerih smo lahko proučili ključne značilnosti SWOT analize in metode benchmarking,
- ⇒ z metodo dedukcije so s predhodno pridobljenim znanjem pripravljene primerjalne osnove,
- ⇒ izvedena je primerjava SWOT analize in metode benchmarking ter narejena kritična ocena slednje,
- ⇒ preizkušena je uporabnost metode benchmarking na konkretnem primeru družbe DELO.

Raziskovanje teoretičnih podlag je podprto z vključevanjem strokovne literature tujih in domačih avtorjev, ki so uveljavljeni na področju analize poslovanja podjetja, strateškega planiranja, metode benchmarking in drugi komparativnih področjih. Vključeno je tudi lastno znanje, ki je bilo pridobljeno skozi študij in praktične izkušnje, ki so rezultat poznavanja obravnavanega podjetja, panoge, v katerem le-to deluje in konkretne izvedbe projekta po metodi benchmarking.

0.5 Sestava poglavij

V prvem delu najprej so najprej predstavljena osnovna spoznanja o procesu planiranja, znotraj katerega opredelimo analizo kot začetno fazo. Menimo namreč, da osnovo sprejemanja kakršnihkoli odločitev predstavlja analiza, kot ena izmed faz splošnega procesa planiranja. Sledi obravnava analize in njenih posameznih faz. Bolj natančno je v nadaljevanju obdelana SWOT analiza, kjer pokažemo, na kakšen način lahko izdelamo celovito oceno podjetja, njegovega notranjega stanja ter njegovega položaja glede na konkurente in dejavnost, v kateri deluje.

V drugem delu sledi predstavitev teoretičnih osnov metode benchmarking. Tu skušamo na podlagi dostopne literature in del znanih avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem, razvojem in uvajanjem te metode, ugotoviti njeno smiselnost in uporabnost. S primerjavo SWOT analize in metode benchmarking skušamo kritično oceniti, kaj le-ta prinaša novega.

Kot konkretni primer je v tretjem delu predstavljena družba DELO d.d., njena notranja organiziranost in tržni položaj ter predstavljen mednarodni benchmarkinški projekt na področju proizvodnje časopisov. Vanj se je družba DELO d.d. vključila prek mednarodnega združenja za časopisno in drugo medijsko tehnologijo IFRA. Opisane so tudi nekatere značilnosti panoge in v njej delujoče najpomembnejše gospodarske družbe ter njihova poslovna uspešnost v slovenskem prostoru.

Družba DELO d.d. teži k poslovni odličnosti s konkretnimi aktivnostmi predvsem na proizvodnem področju in področju kakovosti končnih izdelkov. Prizadeva si, da bi preko mednarodnih povezav prišla do primerljivih podatkov in informacij, ki bi jih lahko uporabila pri zagotavljanju lastne konkurenčne prednosti. Čeprav je informacij in podatkov za področje časopisne dejavnosti ter založništva precej⁸ in jih je družba DELO d.d. že uporabljala pri načrtovanju rasti in razvoja podjetja, je bil mednarodni benchmarkinški projekt na področju proizvodnje časopisov, ki ga je pripravilo mednarodno združenje za časopisno in drugo medijsko tehnologijo IFRA prvi konkretni stik s primerjanjem po benchmarking metodi. Pričujoče magistrsko delo je poleg praktičnega dela, ki je bilo potrebno v okviru benchmarkinškega projekta, nastalo tudi zaradi želje in potrebe po boljšem poznavanju benchmarking metode ter njene uporabnosti in dejanske vrednosti na podlagi obravnavane metode pridobljenih rezultatov.

⁸ Vodilne na področju časopisne dejavnosti so skandinavske države (Finska, Norveška).

1. OPREDELITEV ANALIZE KOT FAZE PROCESA PLANIRANJA

1.1 Vsebinska in metodološka opredelitev procesa planiranja

Proces planiranja je premišljeno, urejeno in usmerjeno zaporedje aktivnosti po katerih podjetje pride do odločitev, z izvajanjem katerih bo doseglo želeno stanje. Razdelimo ga lahko na dve plati in sicer na vsebinsko ter metodološko (Pučko, 1993, str 105). Različnimi avtorji tudi različno obravnavajo proces planiranja, pri čemer je več razlik pri vsebinski kot pri metodološki obravnavi.

Najpreprostejša vsebinska opredelitev planiranja, le-tega obravnava kot izvajanje aktivnosti, ki podjetju omogoča preživetje oziroma mu omogoča doseganje zelenih ciljev. Vsak zavesten delovni proces je namreč sestavljen iz določanja oziroma postavljanja ciljev, iz določanja aktivnosti, s katerimi bomo zastavljene cilje dosegli in iz izvajanja aktivnosti ter doseganja končnega stanja. Rezultat ni vedno enak zastavljenim ciljem. Odstopanja so lahko v pozitivno in negativno smer, odstopanja pa ugotovimo s spremljanjem in primerjanjem doseženega stanja z zamišljenim.

Do procesa planiranja imajo v podjetjih sicer različne pristope, od ene skrajnosti, kot je popolnoma odklanjanje, do druge, kot je pretiran formalizem⁹. Kotler (1996, str. 61 – 62) meni, da je planiranje nujna priprava na uspešno poslovanje. Govori o petih vrstah podjetij:

- ⇒ podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo,
- ⇒ podjetja, ki si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi,
- ⇒ podjetja, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo,
- ⇒ podjetja, ki se čudijo, kaj se je zgodilo in
- ⇒ podjetja, ki sploh ne vedo, da se je nekaj zgodilo.

Avtorji s področja planiranja trdijo, da je za uspešno uporabo planiranja, kot pristopa za preprečevanje problemov, ki bi se lahko pojavili, ključno razumevanje samega procesa planiranja. Aktivnosti znotraj procesa planiranja lahko v grobem razdelimo na tri med seboj povezane in prepletajoče se skupine:

⁹ Rozman (1993, str. 19) govori o skrajnem pristopu, ko je za nedoseganje zastavljenih ciljev krivo planiranje.

-
-
- ⇒ zaznavanje in analizo,
 - ⇒ ukvarjanje s prihodnostjo in
 - ⇒ odločanje.

Pučko (1993, str. 108) poveže različne avtorje in vsebinsko opredeli planiranje kot »zavesten in organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih njegovih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti ter na osnovi prizadevanj po minimizaciji tveganja s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih in notranjih poslovnih možnosti podjetja, notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidene zunanje poslovne nevarnosti ter z jasnim upoštevanjem v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov podjetja. Rezultat vsebinskega pojmovanja planiranja je opredelitev, kaj, kako, kdaj, kdo in za koga bo podjetje delalo, kako bo njegovo poslovanje usklajeno in kako bo optimalno uporabljalo prvine delovnega procesa glede na cilje v časovno določeni dobi«.

Praviloma je rezultat vsebinskega pristopa planiranja v podjetju poslovna strategija, z izvajanjem katere podjetje ustvarja konkurenčno prednost, ki mu omogoča dolgoročno uspešnost. Poslovna strategija je hkrati rezultat med seboj povezane ter usklajene hierarhije oziroma usklajenih ravni odločanja v podjetju. Avtorji, ki se ukvarjajo s strateškim planiranjem, ločijo tri osnovne ravni strategij, ki so rezultat izvajanja procesa strateškega planiranja:

- ⇒ strategija na ravni sestavljenega podjetja ali korporacijska strategija,
- ⇒ poslovna strategija na ravni strateške poslovne enote in
- ⇒ strategija na ravni poslovne funkcije.

Kot je omenjeno že v uvodu, so razlike pri metodološki obravnavi med avtorji manjše. Lipovec (1970, str. 66) govori o planiranju kot metodološkem iskanju alternativnih rešitev poslovnih problemov, o katerih se je potrebno odločiti. Rozman (1993, str. 81) opredeli proces planiranja kot proces zamišljanja prihodnosti z namenom vplivanja nanjo in opredeli naslednje faze:

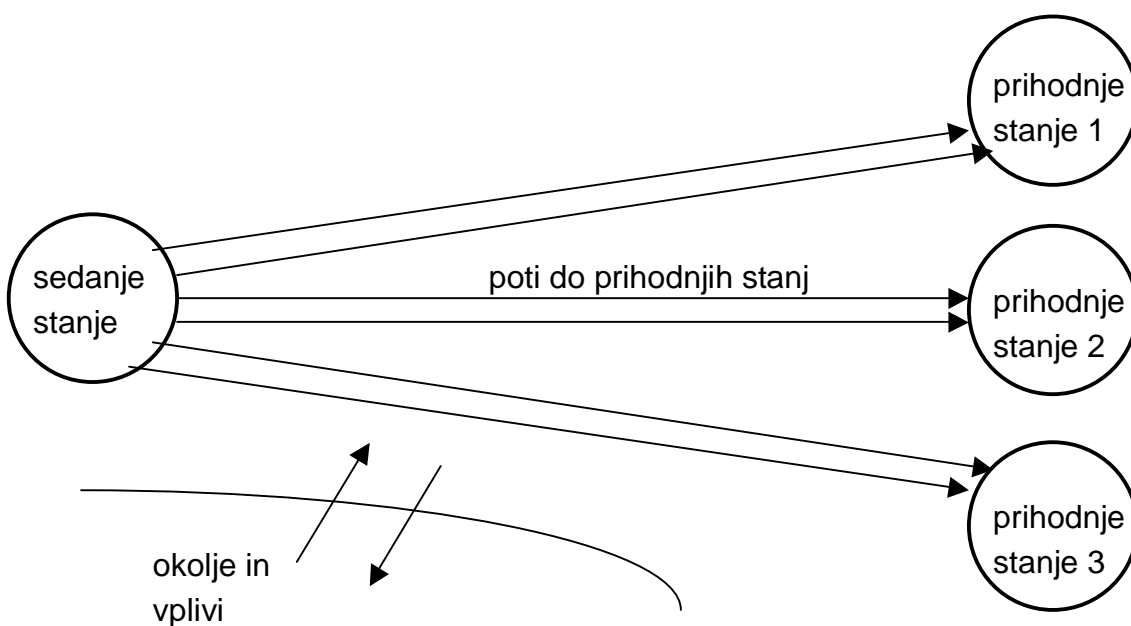
- ⇒ analiza stanja obravnavanega predmeta,
- ⇒ analiza in predvidevanje okolja,

-
-
- ⇒ določanje prihodnjega stanja obravnavanega predmeta,
 - ⇒ določanje poti in načinov za doseganje planiranih ciljev.

Prvi dve fazi se nanašata na ugotavljanje in proučevanje problemskega stanja oziroma na analizo. Sta torej neodločitveni, vendar za odločanje zelo pomembni fazi, saj predstavljata osnovo za izbiranje načina ter poti za doseganje želenega stanja. V drugih dveh fazah se izvaja proces odločanja, kjer dejansko izbiramo način ter pot, kako bomo želeno stanje tudi dosegli. Govorimo torej o odločitvenih fazah.

Začetno stanje, v katerem se podjetja nahaja, je običajno danost z vsemi njegovimi prednostmi in slabostmi ter vplivi okolja na podjetje in obratno. Bolj ko z analizo spoznamo podjetje in okolje, bolj natančno lahko opredelimo želeno prihodnje stanje podjetja, z upoštevanjem sprememb, ki bodo preoblikovale okolje. Obstaja namreč vrsta možnih stanj v prihodnjem poslovanju podjetja in vrsta možnih poti za doseganje le-tega (Rozman, 1993, str. 81).

Slika 1.1: Prikaz procesa planiranja



Vir: Rozman, 1993, str. 82

Iz prikaza procesa planiranja na sliki 1.1 je razvidno, da obstaja več možnih zelenih stanj, rešitev oziroma alternativ, kot tudi več poti za njih doseganje. O tem,

kakšno bo prihodnje stanje in kako ga bo doseglo, se podjetje odloča v naslednjih dveh fazah procesa planiranja, ki sta odločitveni. Tu se podjetje z upoštevanjem ustreznih kriterijev odloči glede možnih rešitev. Prav iskanje rešitev in poti za njihovo izvedbo je bistvo odločanja.

Planiranje torej vključuje analizo in odločanje v ožjem smislu (Rusjan, 1998, str. 49). Faze se v procesu planiranja med seboj prepletajo, velikokrat se je potrebno vračati nazaj na že izvedene faze ali pa vse faze procesa potekajo skoraj istočasno. Govorimo o iterativnosti procesa, ki omogoča obravnavo različnih alternativnih rešitev in izbiro najbolj ustrezne.

Analiza, razdeljena na analizo stanja ter analizo in predvidevanje okolja, je osnova za proces odločanja znotraj procesa planiranja. V odločitveni fazi določimo cilje, ki jih želimo doseči s svojim prihodnjim delovanjem in opredelimo poti ter načine, kako bomo postavljene cilje dosegli. V fazi odločanja je potrebno upoštevati časovno komponento oziroma opredeliti odnos med dolgoročnimi in kratkoročnimi odločitvami. Precej avtorjev povezuje pomembnost odločitve z njeno dolgoročnostjo, pri čemer eni upoštevajo čas za njihovo izvedbo, drugi trajanje posledic sprejetih odločitev¹⁰. Rusjan (1998, str. 56) ugotavlja, da delitev odločitev na dolgoročne in kratkoročne z vidika časa trajanja posledic za strateško planiranje ni pomembna. Trajno konkurenčno prednost mora podjetje zagotoviti s sprejemanjem kratkoročnih in dolgoročnih strateških odločitev z vidika kriterija časa izvedbe, posledice teh odločitev pa morajo biti čim bolj dolgoročne.

Na tem mestu velja opozoriti na iterativnost, da proces planiranja ne poteka premočrtno, torej v natančno po zaporedju faz, ampak se je potrebno in smiselno na posamezne že opravljene faze vračati. V to nas usmeri tako povezanost planiranih ciljev in izbranih poti na določeni ravni, kot hierarhija ciljev, ki kaže na njihovo prepletenost na različnih ravneh.

1.2 Opredelitev analize

Pod analizo razumemo aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da bi kar se da natančno spoznalo svoje delovanje, ugotovilo odstopanja od pričakovanega oziroma zelenega stanja in da bi ga na podlagi rezultatov analize izboljšalo ter doseglo trajno konkurenčno prednost. Z analizo opredelimo prednosti in slabosti v

¹⁰ Neko odločitev lahko sprejmemo/izvedemo v kratkem času, posledice pa čutimo daljše obdobje (npr. zmanjšanje števila zaposlenih zaradi nenadnega upada naročil kupcev).

obstoječem delovanju podjetja¹¹ v primerjavi z že opredeljenimi cilji, lahko pa tudi v primerjavi s konkurenti ali izbranim podjetjem zunaj panoge. Tu lahko planiranje in znotraj njega analizo prvič povežemo s pojmom benchmarking. Namen analize kot procesa spoznavanja delovanja podjetja je lahko različen in določa vrsto analize:

- ⇒ analiza kot priprava za odločanje z organizacijskim namenom (npr. glede organiziranosti oziroma reorganizacije ali preureditve podjetja) ali organizacijska analiza,
- ⇒ analiza z namenom izboljšanja poslovanja podjetja ali njegovih organizacijskih enot oziroma ekonomskim namenom ali analiza poslovanja,
- ⇒ analiza z namenom zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja ali strateška analiza.

Rozman (1993, str. 93) opredeli še analizo, katera se izvaja s stališča uporabnika oziroma njen namen določa uporabnik in je lahko eden od prejšnjih treh naštetih. Tudi Pučko govori o različnih vidikih analize (1999, str. 10) in poleg ostalih prav tako obravnava uporabniški vidik:

- ⇒ ekonomski vidik, na podlagi katerega skuša podjetje izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja,
- ⇒ organizacijski vidik, s katerimi podjetje skuša izkoristiti vse možnosti in doseči smotrnost doseganja ciljev podjetja,
- ⇒ uporabniški vidik, ki upošteva interese uporabnikov konkretne analize.

Predmet analize je celotno podjetje ali pa samo njegov del. Pučko (1997, str. 3) je še bolj natančen, ko govori o analizi kot vedi, ki se ukvarja z raziskovanjem delovanja čisto konkretnega podjetja. Z analizo predmet, ki ga proučujemo, razčlenimo na manjše dele, da ugotovimo, kako ti posamezni deli delujejo za doseganje zastavljenih ciljev predmeta.

Analizo torej lahko opredelimo kot opazovanje delovanja podjetja in opredeljevanje problemskega stanja, pri čemer opazovanje obsega zbiranje in obdelavo informacij ter podatkov o delovanju podjetja v preteklosti, primerjava z željenim oziroma pričakovanim delovanjem, opredeljevanje problemskega stanja

¹¹ Pri strateškem planiranju in analizi znotraj le-tega je potrebno upoštevati ravni v podjetju in njihove medsebojne povezave – prednosti in slabosti na ravni podjetja in prednosti in slabosti na ravni poslovnih funkcij (Rusjan, 1998, str. 57).

pa ugotavljanja razlik ter iskanje vzrokov za odstopanja. Opredelitev problema pomeni izluščiti pravi vzrok iz teoretično možnih, ki naj bi problem povzročili (Rozman, 1993, str. 93). Osnovni namen analize je spoznati možnosti in ukrepe, ki bi delovanje podjetja izboljšalo. Lipovec (1983, str. 15) definira analizo kot proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko organizacijskim namenom. Pučko (1997, str. 3) temu dodaja, da je analiza poslovanja veda, ki je po svoji naravi empirična in temelji na čutnem zaznavanju, dožemanju, opazovanju ter izkušnjah.

1.2.1 Proces analize

Proces analize je urejeno zaporedje postopkov za odkrivanje in razreševanje problemov. Zaporedje postopkov je strogo logično in ga določa sam namen analize. Informacije in podatke, ki jih zbiramo v procesu analize moramo najprej opredeliti, spoznati, kako nastajajo in določiti kriterije za ocenjevanje njihove vrednosti in verodostojnosti. Brez zadržkov lahko trdimo, da je v večini podjetij na voljo zadostna količina kvalitetnih informacij in podatkov, vendar je njih zbiranje namenjeno samo sebi. Kljub temu, da so lahko kvalitetni, so največkrat neustrezni iz različnih vzrokov. Večinoma so nepravčasni, ne ustrezajo stanju oziroma namenu analize, so preobsežni ali celo posredovani napačnim osebam, medtem ko jih tisti, ki jih dejansko potrebujejo nimajo. Zaradi navedenih razlogov je nujno potrebno opredeliti podatke, spoznati njihov proces nastajanja in preverjati njihovo kakovost (Rozman, 1993, str. 95). Katere, kako, koliko in kako podrobno bomo zbirali informacije in podatke je odvisno od namena zbiranja oziroma obsega analize.

Ko imamo zbrane potrebne informacije in podatke, jih **primerjamo** z referenčnimi informacijami in podatki. Le-ti so lahko iz preteklosti, so lahko splošno veljavni, standardni, lahko tudi planski ali pa se nanašajo na **primerljiva podjetja**. Zbiranje podatkov iz preteklosti in primerjaje z trenutnimi oziroma dejanskimi praviloma ni problematično. Podatki so običajno dostopni in tudi primerljivi, vprašljiva pa je vrednost take analize za podjetje oziroma njegovo prihodnje delovanje. Zbiranje trenutnih oziroma dejanskih podatkov se običajno izvaja za primerjanje z standardnimi oziroma določenimi planskimi podatki. Na ta način podjetje ugotavlja odstopanje v pozitivno in tudi negativno smer ter rezultatom primerjave ustrezno ukrepa.

Rozman (1993, str. 96) ugotavlja, da se v strateškem planiranju vse bolj poudarja **primerjanje s podobnimi podjetji** in to predvsem z najboljšimi

primerljivimi podjetji. Problematično pa se mu zdi, kako opredeliti in poiskati primerljiva podjetja in tudi primerljive podatke. Metoda benchmarking daje vrsto napotkov in načinov, kako si podjetje izbere primerljivega partnerja in ustrezne podatke in informacije.

Na podlagi zbranih informacij in podatkov ter **primerjanja** podjetje ugotovi odstopanja, ki so lahko pozitivna ali negativna. O prednostih lahko govorimo, če so odstopanja v pozitivno smer, o slabostih pa, če so odstopanja v negativno smer. Pomembno in nujno je, da nas vedno zanimajo vzroki, ne glede na to, ali smo ugotovili pozitivno oziroma negativno odstopanje. V primeru pozitivnega odstopanja podjetje skuša še bolj izkoristiti svoje prednosti, v primeru negativnega odstopanja pa vsekakor skuša vzroke za tako stanje odpraviti in doseči novo zeleno stanje.

1.2.2 Faze v procesu analize

V podjetju imamo lahko različne predmete analize, ki jih opredeljuje namen analize. Z analizo stanja predmeta ugotavljamo njegove prednosti in slabosti, ki vplivajo na določanje ciljev predmeta in poti za njihovo doseganje. Poudarek je na ugotavljanju razmer znotraj podjetja, medtem ko z analizo in predvidevanjem okolja proučujemo dejavnike neposrednega (konkurenca, kupci, dobavitelji,...) in posrednega okolja (gospodarska politika domicilne države oziroma držav na trgih, kjer delujemo, socialne, kulturne, demografske razmere,...).

Pučko (1999, str. 17) loči naslednje faze v procesu analize:

- ⇒ opazovanje dejstev,
- ⇒ opredeljevanje problemov,
- ⇒ postavljanje hipotez,
- ⇒ logično preizkušanje hipotez,
- ⇒ praktično preizkušanje modela,

pri čemer prvi dve fazi lahko tudi dejansko opredelimo kot fazi znotraj procesa analize. V fazi opredeljevanja problemov ugotavljamo odstopanje, ki je, kot smo ugotovili že v poglavju 1.2.1 lahko pozitivno ali negativno. Kot problem obravnavamo negativno odstopanje, medtem ko za pozitivno odstopanje menimo,

da ni problematično oziroma kritično. Naslednje tri faze smatramo že za odločanje in jih v nadaljevanju ne obravnavamo.

1.2.2.1 Faza opazovanja dejstev

»Dejstvo nam pomeni čutno ali miselno ugotovljen, objektivni obstoj določene stvari, pojava, lastnosti, procesa ali odnosa.« (Pučko, 1999, str. 17). Dejstva ugotavljamo z opazovanjem, v odvisnosti od našega znanja. Opazovanje je tako kvantitativno, kar pomeni z merjenjem dejstev, kot kvalitativno oziroma opisno. Da ugotovljena dejstva dobijo svojo težo, jih vedno tudi z nečim **primerjamo**¹². Tako pridemo do razlike ali vrzeli, ki je lahko pozitivna ali negativna, nepomembna ali kritična, kar je odvisno od kriterija ocenjevanja. Ugotavljanje razlik oziroma vrzeli je tudi eden od ciljev metode benchmarking.

Opazovanje dejstev je najobsežnejša in zamudna faza v procesu analize, ki je metodološko sestavljena iz:

- ⇒ metode dedukcije, ko na podlagi predhodnega znanja opredelimo problem s podatki, in zagotovimo določene primerjalne osnove,
- ⇒ metode indukcije, ko pridobljene podatke sintetiziramo in grupiramo,
- ⇒ **primerjanja**, ki nam pokaže na razlike in vrzeli.

Katere razlike in vrzeli so kritične oziroma pomembne nam določa sam namen analize.

1.2.2.2 Faza opredeljevanja problemov

Bistvo te faze je opredelitev odstopanj od želenega stanja, pri čemer so ključni tisti problemi, kjer je odstopanje v negativno smer. Za ključne probleme skušamo poiskati vzroke in njihovo povezavo z uspešnostjo poslovanja podjetja. Nekateri avtorji tej fazi pravijo diagnosticiranje poslovanja (Pučko, 1999, str. 23), katerega metodološko lahko razdelimo na tri korake:

- ⇒ predmet analize razčlenimo na posamezne dele,

¹² Npr.: realizirano v tekočem letu od predhodnega leta, od planiranega, od realizacije neposrednega konkurenta, povprečja panoge,...

-
-
- ⇒ posamezne razčlenjene dele predmeta proučevanja ponovno združimo v skupine po načelu podobnosti; tem skupinam skušamo ugotoviti in opredeliti povezave med vzroki in posledicami,
 - ⇒ določimo predpostavke za opredelitev problemskega stanja in ga s tem razmejimo od sorodnih vprašanj.

Ko tako opredeljeno problemsko stanje **primerjamo** s podobnimi že znanimi stanji, s katerimi smo se z analizo srečevali v preteklosti ali pa nam je poznan od drugod¹³, ugotovimo smer odstopanja. Problemsko stanje opredelimo s teoretičnimi spoznanji in s tem dejansko postavimo diagnozo problemskega stanja delovanja podjetja. V primeru pozitivnega odstopanja ugotovimo naše prednosti oziroma v primeru negativnega odstopanja spoznamo naše slabosti in vzroke zanje.

1.3 SWOT analiza

Uspešnost podjetja je v največji meri odvisna od njegove sposobnosti pravočasnega zaznavanja sprememb v okolju, v katerem deluje in pravočasnega in ustreznega reagiranja na te spremembe. Opredelitev notranjih prednosti in slabosti ter proučevanja informacij iz okolja in na podlagi le-teh določitev priložnosti in groženj sestavljajo temeljne aktivnosti SWOT analize. SWOT¹⁴ analiza se v literaturi pojavlja kot klasična metoda za celovito ocenjevanje podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih informacij ter podatkov, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1999, str. 133). Podjetje z analizo, na eni strani svojih prednosti in slabosti, na drugi strani pa priložnosti in groženj, odkrije v podjetju samem in okolju, v katerem deluje, dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. SWOT analiza je torej opredeljena kot osnova oziroma analitična faza in podlaga za odločanje v procesu strateškega planiranja ter predstavlja močan analitični pripomoček za oblikovanje strategije podjetja. Šele učinkovita strategija povečuje podjetniške prednosti in priložnosti ter zmanjšuje slabosti in grožnje.

SWOT analizo lahko uporabljamo za proučevanje podjetja kot celote, lahko pa tudi za posamezne strateško poslovne enote podjetja. S SWOT analizo ocenimo podjetje (posamezna notranja področja, npr. strateško poslovne enote) in

¹³ Npr. iz literature (primeri), s pomočjo **benchmarkinških partnerjev**, ...

¹⁴ Angleško: (Organizational) **S**trengths and **W**eaknesses and (Environmental) **O**pportunities and **T**hreats.

zunanje okolje, v katerem podjetje deluje (panogo ali širše okolje). Z analizo notranjih dejavnikov skušamo odkriti prednosti in slabosti, z analizo okolja pa priložnosti in grožnje. Ker na delovanje podjetja vpliva množica dejavnikov, pri ugotavljanju prednosti in slabosti znotraj podjetja ali njegovih strateško poslovnih enot, najprej določimo podstrukture podjetja oziroma strateško poslovnih enot, pri ugotavljanju priložnosti in groženj pa področja v okolju, ki so predmet analize.

1.3.1 Prednosti in slabosti

Prednosti predstavljajo vir, veščino, znanje ali drugo primerjalno prednost podjetja pred ostalimi v panogi ali izven nje. Govorimo o notranjih sposobnostih, s katerimi razpolaga podjetje in jih lahko iščemo v:

- ⇒ kadrih, ki imajo posebna znanja, so motivirani in jih tudi dejansko uporabljajo,
- ⇒ osnovnih sredstvih, ko so npr. lokacija, zgradbe, raven tehnološke opremljenosti,...
- ⇒ učinkoviti in fleksibilni organizacijski strukturi podjetja,
- ⇒ finančnih virih in njihovem učinkovitem izrabljanju,
- ⇒ pozitivne razpoznavnosti podjetja v javnosti,
- ⇒ dobrih odnosih do kupcev in dobaviteljev.

Slabosti v nasprotju s prednostmi predstavljajo omejitve ali pomanjkanje virov, veščin, znanja in sposobnosti, ki onemogočajo ali pa otežujejo, da bi bilo podjetje uspešnejše, kot je sicer¹⁵. Pri izvajanju tistega dela SWOT analize, kjer ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, si lahko pomagamo z opornimi točkami, ki so prikazane v tabeli 1.1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti. Z njimi lažje ugotovimo dejanske zmogljivosti podjetja.

¹⁵ Primeri slabosti so lahko slaba kadrovska struktura, nizka stopnja izobrazbe, pomanjkanje finančnih virov, nesposobnost managementa, slabi tržni prijemi,...

Tabela 1.1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • posebne prednosti • ustrezni finančni viri • primerne konkurenčne rešitve • dobro mnenje kupcev • vodilni položaj na tržišču • ustrezne funkcijske strategije • osamitev pred močnimi pritiski konkurence • ustrezna tehnološka opremljenost • stroškovne prednosti • sposobnosti posodabljanja proizvodov • dober management • druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni jasne strateške usmeritve • poslabšanje konkurenčnega položaja • zastarela tehnološka opremljenost • upadanje dobičkonosnosti • pomanjkanje ključnih veščin • neprimeren način izvajanja strategije • dovzetnost za pritiske konkurence • zaostajanje pri raziskovanju in razvoju • negativna razpoznavnost v javnosti • neustrezna fleksibilnost proizvodnih zmogljivosti • pomanjkanje finančnih virov • druge slabosti

Vir: S. Treven: SWOT analiza, 1992, str. 645

Prednosti in slabosti podjetja ugotovimo z ocenjevanjem posameznih strateško poslovnih enot, podstruktur ali področij podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Najprej je potrebno odgovoriti na osnovno vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so:

⇒ boljši ali slabši od planiranih (v preteklosti),

⇒ boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Tabela 1.2: Primer ocenjevanja trendov poslovnih rezultatov

Zap. št.	Opis poslovnega rezultata	Ocena trenda		Opomba
		ugoden	neugoden	
1.	rast prodaje	X		
2.	tržni delež	X		
3.	stopnja pokritja		X	
4.	produktivnost	X		
5.	delež izvoza v prodaji	X		
6.	Struktura stroškov		X	
7.	delež stroškov dela		X	
8.	delež stroškov materiala	X		
9.	donos na kapital	X		
10.	Stopnja dobička	X		

Vir: D. Pučko: *Strateško upravljanje*, 1999, str. 136

Tabela 1.2 je primer metodološkega pripomočka za ocenjevanje gibanja poslovnih rezultatov. Pučko (1999, str. 135) opozarja, da kaže ocenjevati za vsaj tako dolgo preteklo obdobje, kot je na drugi strani dolžina strateškega planskega obdobja.

V literaturi zasledimo ožjo in širšo opredelitev posameznih področij v podjetju, za katere odkrivamo njihove prednosti in slabosti. Med ožje opredeljena področja spada Gray-ev model, po katerem prednosti in slabosti podjetja ugotavljamo za pet glavnih skupin, ki so razvidne iz tabele 1.3: Razčlenitev podjetja po Grayu. Vsaka skupina je še podrobneje opredeljena s pripadajočimi značilnostmi.

Tabela 1.3: Razčlenitev podjetja po Grayu

Glavne skupine	Pripadajoče značilnosti
1. organizacija	<ul style="list-style-type: none">• oblika organiziranosti in struktura• cilji in naloge vodstva• običajni operativni postopki• sistemi kontrole• sistem planiranja
2. kadri	<ul style="list-style-type: none">• vrednote zaposlenih• operativno-tehnični pripomočki• izkušnje• število zaposlenih
3. trženje	<ul style="list-style-type: none">• obseg prodaje• poznavanje potreb potrošnikov• vrsta in kakovost proizvodov• ugled• vrsta in kakovost storitev
4. tehnologija	<ul style="list-style-type: none">• proizvodne zmogljivosti• proizvodni postopki• razvoj proizvodnje• raziskave
5. finance	<ul style="list-style-type: none">• velikost finančnih sredstev• stopnja donosnosti• trend rasti

Vir: R.E. Gray: *Business Polisy and Strategy Austin, Texas*, 1979, str. 132 - 133

Tabela 1.4: Razčlenitev podstruktur podjetja po Pučku

Podstruktura podjetja	Opredeljene značilnosti
1. podstruktura proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • obseg letne prodaje, • udeležba v celotnem prihodku, • letna stopnja rasti, • obseg konkurence, • znesek pokritja, • delež zaposlenih, • delež osnovnih sredstev, • ...
2. tehnološka podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • kakovost proizvodnih kapacitet, • ozka grla, • posebne proizvodne sposobnosti • ustreznost nabavnih poti,
3. tržna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • značilnost proizvodov, • sestava potrošnikov, • možnost izvoza, • ustreznost prodajnih poti, • prodajne metode, • ...
4. raziskovalno-razvojna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • število in kakovost kadra, • raziskovalna oprema, • organizacija dela, • kontrola stroškov, •
5. finančna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • likvidnost, • zadolženost, • kreditna sposobnost, • organizacija dela, • ...
6. kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • kakovost vodstva, • kakovost srednjega vodstva, • kakovost in obseg delovne sile, • razvoj kadrov, • izobraževanje, • ...
7. organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • ustreznost organiziranosti, • ustreznost informacijskega sistema, • sistem motivacije zaposlenih, • sistem kontrole, • ...
8. podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja	<ul style="list-style-type: none"> • intenzivnost povezovanja, • sodelovanje z dobavitelji, • ...

Pučkov model (Pučko, 1999, str. 137 – 140) spada med širše in bolj natančne, ko obravnava podstrukture z zelo natančno opredeljenimi značilnostmi. Z upoštevanjem same dejavnosti, v kateri podjetje deluje in z ocenitvijo teh podstruktur, podjetje celovito prepozna svoje prednosti in slabosti. Katere podstrukture izbrati in jih oceniti, je naloga vodilnih ljudi v podjetju, ki morajo imeti že po svojem položaju najširši pogled nad delovanjem podjetja in njegovimi značilnostmi. Kot pripomoček izvajalci SWOT analize največkrat uporabljajo vprašalnik oziroma s pomočjo ankete pridobijo odgovore, na podlagi katerih ugotavljajo, kakšne so prednosti in slabosti podjetja.

Oceno podstrukture proizvoda dobimo z odgovori na vprašanja, kakšen je obseg letne prodaje posameznega proizvoda, kakšna je njegova udeležba v celotnem prihodku, je trend rasti pozitiven ali negativen, kakšen je položaj konkurenčnih proizvodov, kakšna je višina pokritja, kakšen je delež zaposlenih in osnovnih sredstev v podstrukturi proizvoda,...

Za ocenjevanje tehnološke podstrukture. upoštevamo npr. lokacijo in število obratov, kapacitete, stanje opreme (izrabljenost, kakovost vzdrževanja, stopnja avtomatizacije), stopnja produktivnosti in inovativnosti,...

Pri ocenjevanju tržne podstrukture iščemo odgovore na vprašanja, kakšni so naši proizvodi v primerjavi s konkurenti, kdo so naši najpomembnejši kupci in kakšen je njihov odnos do proizvoda, je tržni delež zadovoljiv, je način trženja ustrezen, so povratne informacije zadostne in pravočasne,...

Ocena raziskovalno-razvojne dejavnosti temelji na načinu organiziranosti, števila in kakovosti zaposlenih, učinkovitosti njihovega dela, stopnji upoštevanja zahtev trga, sodelovanju z ostalimi podstrukturami v podjetju in zunanjimi inštitucijami,...

Finančno podstrukturo ocenimo glede na stopnjo pravočasnega poravnavanja finančnih obveznosti, kar lahko vpliva na boljše pogajalske pozicije z dobavitelji, bankami, uporabljene vire sredstev, spremljanje terjatev in zalog, razmerja med obveznostmi in terjatvami, uravnoveženosti kratkoročnega in dolgoročnega denarnega toka,...

Pri kadrovski podstrukturi nas zanima kakovost vodenja, izobrazbena struktura zaposlenih, stopnja inovativnosti, pristop in učinkovitost izobraževanja ter

pridobivanja novih znanj, starostna struktura, stopnja fluktuacije, načini izbiranja in napredovanja,...

Ocenjevanje organizacijske podstrukture temelji na oceni ustreznosti organiziranosti, stopnji samostojnosti pri odločitvah, način delegiranja pristojnosti, sistem nagrajevanja in motiviranja, slog vodenja, stanje vrednot in pripadnosti podjetju, učinkovitost informacijske podpore poslovnim procesom,...

Podstrukturo ekonomskega sodelovanja in povezovanja ocenimo preko načina sklepanja pogodb z dobavitelji in kupci, iz lastniške stukture, kakšen je odnos vodstva podjetja do kapitalskega povezovanja, na eni strani, da je tarča prevzema samo podjetje (npr. sovražni, prijateljski prevzemi), na drugi strani da podjetje prevzema druga podjetja,...

Ocenjevanje lahko izvedemo na različne načine, od katerih sta najbolj uporabna (Pučko, 1999, str. 137):

- ⇒ subjektivno ocenjevanje profila posameznih podstruktur oziroma strateško poslovnih enot podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti¹⁶ z uporabo vprašalnika in
- ⇒ točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur oziroma strateško poslovnih enot podjetja.

Pri uporabi vprašalnika pripravimo več možnih stopenj kvalitativnih ocen¹⁷, s pomočjo katere ugotovimo značilnosti podstrukture in na podlagi le-teh opredelimo prednosti in slabosti strateško poslovne enote oziroma podjetja kot celote. Pri točkovnem ocenjevanju uporabimo točkovno lestvico¹⁸. S točkovanjem dobimo kvantitativne rezultate po sestavinah podstrukture. Posameznim sestavinam pripišemo utež, s katero tehtamo pomembnost sestavine za podstrukturo. Tehtane točkovne ocene po podstrukturah zberemo v skupno točkovno oceno podstrukture.

Oba načina nas praviloma pripeljeta do enakih rezultatov. Kot prednosti podjetja opredelimo tiste sestavine oziroma podstrukture, katerih doprinos k uspešnosti podjetja je soliden in velik ter obratno, kot slabosti opredelimo tiste

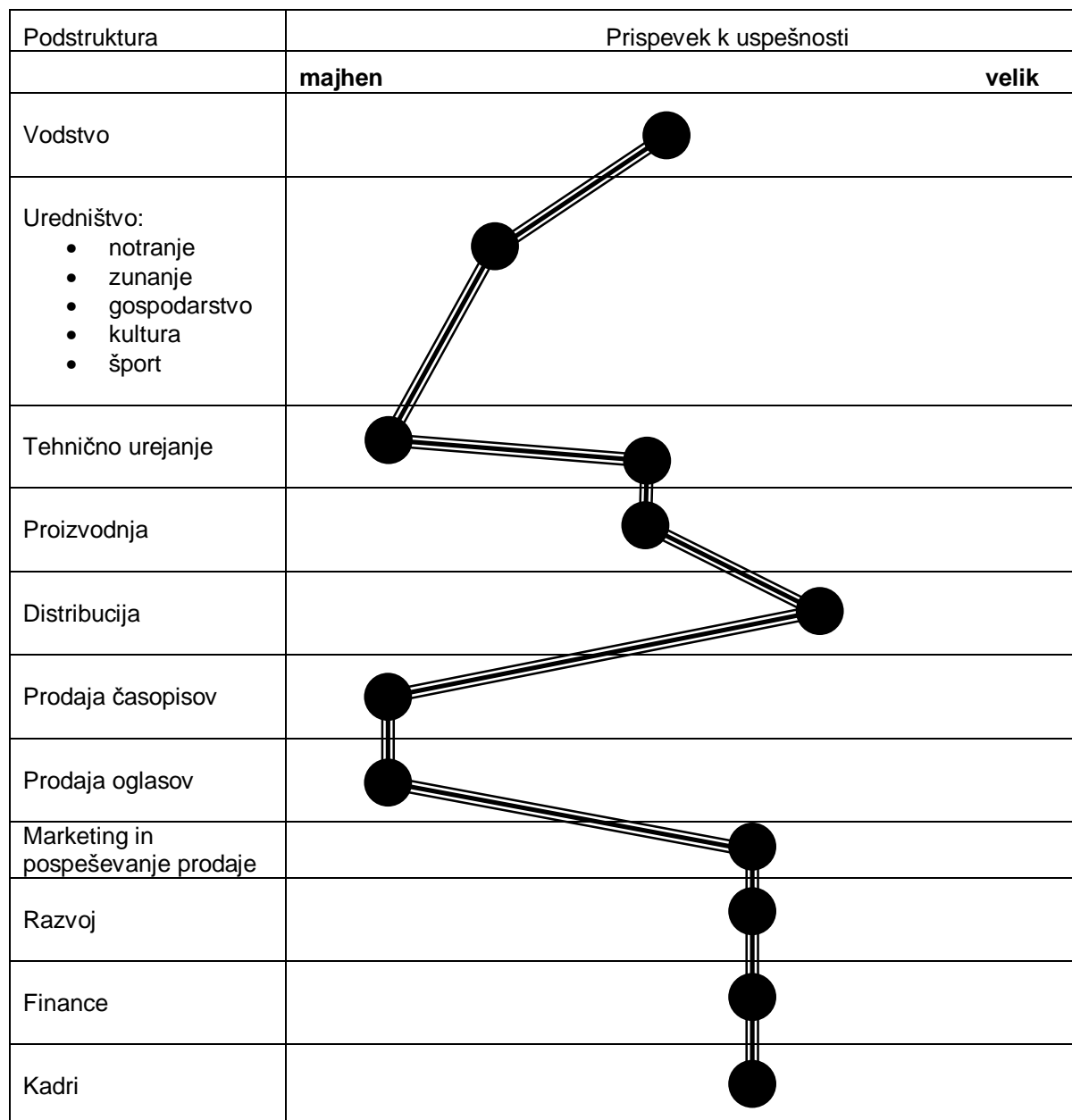
¹⁶ Ta praviloma sloni na analizi letnih rezultatov poslovanja.

¹⁷ Primer kvantitativnih ocen za določanje prispevka k uspešnosti podjetja: majhen, zadovoljiv, srednji, soliden, velik.

¹⁸ Primer točkovne lestvice: majhen (do 10 točk), zadovoljiv (nad 10 in do 20 točk), srednji (nad 20 in do 30 točk), soliden (nad 30 in do 40 točk), velik (nad 40 in do 50 točk).

sestavine in podstrukture, katerih doprinos k uspešnosti podjetja je zadovoljiv in majhen. S takim ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti (Pučko, 1999, str. 141).

Slika 1.2: Primer profila prednosti in slabosti nekega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Vir: Interni podatki DELO, 2002

1.3.2 Priložnosti in grožnje

Drugo pomembno področje SWOT analize predstavlja ocena okolja, v katerem podjetje deluje. Z njo odkrivamo morebitne priložnosti in grožnje. Priložnosti so običajno opredeljene kot tisti izzivi, katerih se podjetje loti in jih izkoristi za izboljšanje svojega položaja v okolju. Priložnosti podjetja so kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki se v primeru ustrezne usklajenosti z aktivnostmi podjetja lahko vplivajo na izboljšanje uspešnosti podjetja kratkoročno, lahko pa se razvijejo tudi v trajno konkurenčno prednost in s tem doprinesejo k dolgoročni uspešnosti podjetja. Primeri priložnosti so lahko odkrivanje tržnih niš, spremembe konkurenčnih in zakonskih omejitev, spremembe tehnologije izboljšanje odnosov s kupci in dobavitelji,... Grožnje lahko ogrozijo trenutni položaj podjetja v okolju in predstavljajo dogodke in procese, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo izvršili in povzročili negativne posledice za podjetje, kot npr. vstop novih konkurentov, naraščajoča pogajalska moč pomembnih kupcev in dobaviteljev, tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje,... in na katere podjetje ni ustrezno pripravljeno, da se jim izogne.

Pri določanju priložnosti in groženj, ki se pojavljajo v okolju, si lahko podjetje pomaga z odgovori na oporne točke iz tabele 1.5: Oporne točke za analizo priložnosti in groženj.

Tabela 1.5: Oporne točke za analizo priložnosti in groženj

PRILOŽNOSTI	GROŽNJE
<ul style="list-style-type: none">• pojav novih tržišč ali segmentov• povečanje kapacitet proizvodnje• diverzifikacija v sorodne proizvodnje• dodajanje komplementarnih proizvodov• vertikalna integracija• ugoden položaj med tekmeci• hitrejša tržna rast• druge priložnosti	<ul style="list-style-type: none">• vstop novih proizvodov• naraščanje prodaje substitutov• počasnejša tržna rast• neugodna gospodarska politika• nestabilne politične razmere• rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev• dovzetnost za recesijo in poslovni cikel• spreminjanje potreb in želja kupcev• druge grožnje

Vir: S. Treven: SWOT analiza, 1992, str. 647

Z analizo okolja, v katerem podjetje deluje in njegovega položaja v tem okolju, odkrivamo priložnosti in grožnje, ki že vplivajo ali pa ocenjujemo, da bodo vplivale v prihodnosti na uspešnost podjetja oziroma na njegovo trajno konkurenčno prednost. Na podjetje in njegovo poslovanje delujejo dejavniki v širšem smislu in jih določajo splošne razmere v družbi in panogi in ožji dejavniki, ki direktno vplivajo na položaj podjetja v panogi. Širše okolje, v katerem podjetje deluje je obsežen pojem, zato moramo upoštevati še vsaj dve kategoriji:

- ⇒ gmotno okolje, ki ga sestavljajo naravne danosti in vanj vključeni gospodarski sistemi,
- ⇒ idejno okolje, ki je določeno z družbeno-ekonomsko ureditvijo in vsemi spremljajočimi dejavnostmi.

Pri opredelitvi poslovnih priložnosti in groženj upoštevamo dostopne informacije in napovedi o gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojih v okolju¹⁹, kjer podjetje deluje ali se želi usmeriti.

Podobno kot pri analiziranju in preučevanju podstruktur v podjetju, tudi pri preučevanju okolja izberemo področja, ki so za podjetje pomembna ali pa bodo taka postala v prihodnosti. Gray (1968, str. 78) obravnava odkrivanje priložnosti in groženj kot analizo vplivov. Prvi korak te analize je v določitvi strateških področij, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Med ta področja šteje energetska politiko, politiko cen, stopnjo tehnološkega razvoja, spreminjanje navad potrošnikov, spreminjanje delovnih navad, vpliv državnih organov in politike na odločanje v podjetju, sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju strateških odločitev. Z drugim korakom se ocenjuje vpliv posameznega področja na podjetje.

Pučko (1999, str. 123 – 124) okolje razdeli na pet podokolij (tabela 1.6: Ocenjevanje ključnih vplivov okolja na poslovanje podjetja), za katere je potrebno oceniti ključne razvojne značilnosti, ki vplivajo na podjetje.

¹⁹ Porter (1980, str. 3) poudarja, da je za analizo okolja, v katerem podjetje deluje, najpomembnejša ocena panoge, ker imajo njene značilnosti zelo močan vpliv na uspešnost podjetja.

Tabela 1.6: Ocenjevanje ključnih vplivov okolja na poslovanje podjetja

Podokolja	preteklost	prihodnost	Glavne priložnosti in grožnje
Politično-pravno: <ul style="list-style-type: none"> • stabilnost političnega okolja • zakonske rešitve • politične integracije • ... 			
Kulturno: <ul style="list-style-type: none"> • ključne vrednote • prevladujoča ideologija • raven znanja • ... 			
Tehnološko: <ul style="list-style-type: none"> • razvoj proizvodne tehnologije • razvoj info. tehnologije • pričakovane novosti • ... 			
Gospodarsko: <ul style="list-style-type: none"> • rast BDP • gospodarska rast doma • gospodarska rast v tujini • rast osebne porabe • razvitost infrastrukture • ... 			
Naravno: <ul style="list-style-type: none"> • odnos do okolja • naravni viri • dostopnost energije • struktura prebivalstva • 			

Vir: Pučko *Strateško upravljanje*, 1999, str. 124

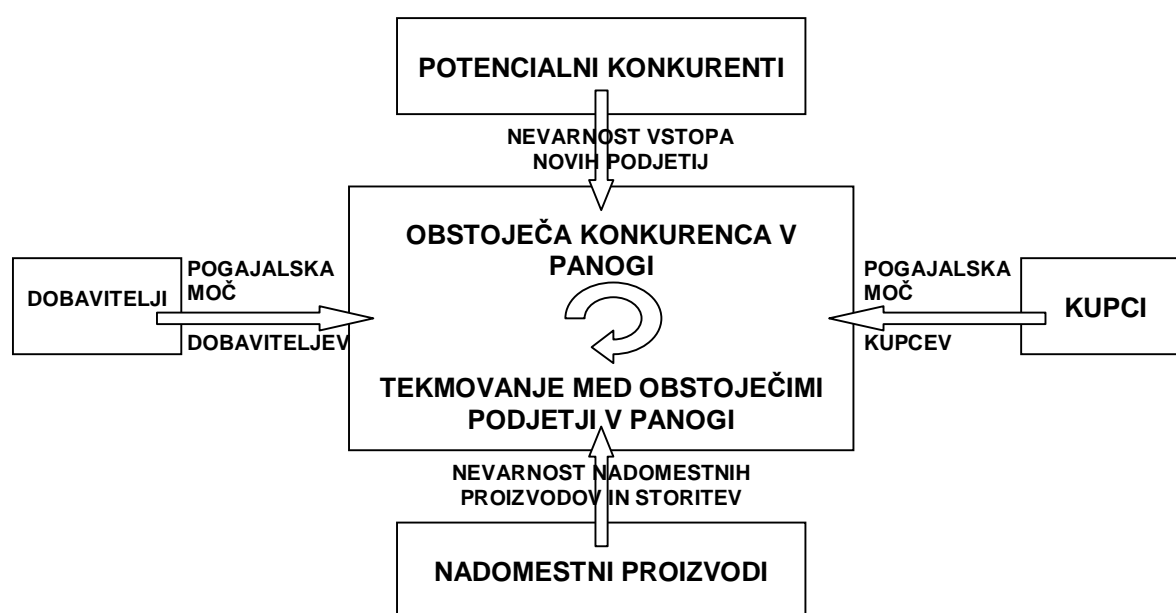
Čeprav ne smemo zanemariti nobenega podokolja, lahko trdimo da je za podjetje najpomembnejše gospodarsko podokolje. Zelo močan vpliv na uspešnost podjetja imajo značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Porter (1980, str. 3) pravi, da je pri analizi okolja najpomembnejša prav ocena panoge. Priložnosti in nevarnosti so odvisne od privlačnosti panoge, le-to pa določajo pravila konkuriranja v panogi (Porter, 1985, str. 5), ki so odvisna od petih določljivk in sicer (slika 1.3: Model za določitev privlačnosti panoge):

- ⇒ vstopanja novih konkurentov v panogo,
- ⇒ nevarnosti nadomestitve proizvodov in storitev,

- ⇒ pogajalske moči kupcev,
- ⇒ pogajalske moči dobaviteljev,
- ⇒ tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi.

S pomočjo ocene skupnega delovanja naštetih petih določljivk lahko ugotovimo priložnosti in grožnje za dolgoročno uspešnost podjetja. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, skratka na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Slika 1.3: Model za določitev privlačnosti panoge



Vir: Porter, *Wettbewerstrategie*, 1992, str. 26

Vstop novih konkurentov v panogo je lahko bolj ali manj otežen, določajo pa ga dejavniki, kot so ekonomija obsega, ki se odraža v stroških na enoto proizvoda, diferenciacija proizvoda oziroma storitve, ki predstavlja priložnost v primeru, da so kupci nagnjeni k spremembam, razvoj blagovne znamke, obseg naložb in investicij, ki je potreben, da nov konkurent ustvari pogoje za prodor na trg, dostop do prodajnih kanalov, stroški, ki jih zahteva krivulja učenja, dostopnost do potrebnih surovin in materialov, zakonodaja (npr. dodeljevanje koncesij,...). Vstopanje novih podjetij v panogo pomeni, da se bodo obstoječa podjetja srečevala z ostrejšo konkurenco, ki lahko ogrozi že dosežen obseg proizvodnje in

tržni delež. Z izkoriščanjem priložnosti obstoječa podjetja ovirajo dostop novih konkurentov v panogo oziroma novi konkurenti izrivajo obstoječa podjetja.

Nevarnosti nadomestitve obstoječih proizvodov in storitev nastopijo, ko se lahko pojavijo proizvodi in storitve, ki nadomeščajo obstoječe. Povezane so s stroški spremembe proizvoda v primeru zamenjave s substitutom ter nagnjenost kupcev k substituciji. Nadomestni proizvodi in storitve po svoji funkciji nadomeščajo prvinske proizvode in storitve, običajno je njihova prednost cenovna, s tem da močno vplivajo na elastičnost povpraševanja.

Pogajalska moč kupcev se kaže v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, kjer lahko večji kupci zahtevajo posebne ugodnosti, v relativnih stroških kupca, če skuša zamenjati dobavitelja v odnosu do stroškov, ki jih ima s spremembo dobavitelj, v stopnji informiranosti kupca, v obstoju substituta, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda oziroma storitve, v blagovni znamki,... Pogajalska moč kupcev običajno povzroči znižanje cen, povečevanje kakovosti, kar pa lahko vpliva na donosnost panoge.

Pogajalsko moč dobaviteljev določajo stroški spremembe dobaviteljev, dostopnost nadomestnih dobaviteljev, koncentracija dobaviteljev, pomen obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroškov nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj za podjetja v panogi. Dobavitelji uveljavljajo pogajalsko moč, če je število dobaviteljev majhno, ni dostopnih nadomestnih proizvodov in storitev, imajo razpršene odjemalce, sami pa so organizirani v združenja, če je dobavljeno blago glavni vložek v poslovanju odjemalca. Pogajalska moč v določeni panogi se kaže v dvigovanju nabavnih cen ali v zniževanju kakovosti dobavljenega blaga oziroma storitev, vse to pa podobno kot pogajalska moč kupcev lahko vpliva na donosnost panoge.

Tekmovalnost konkurentov v panogi je razvidna v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih panoge, v diferenciaciji proizvodov in storitev, v blagovnih znamkah, v stopnji informatiziranosti znotraj panoge, v ovirah za izstop iz panoge,... Porter (1980. str. 18 – 21) navaja osem glavnih dejavnikov, ki vplivajo na intenzivnost konkurence v panogi:

⇒ število enakovrednih konkurentov; v primeru, da je le-to veliko, je vstop novih konkurentov lahko precej neopazen, konkurenca pa se kljub temu

povečuje, če pa je število enakovrednih konkurentov majhno, omogoča obstoječim, da določajo pravila igre,

- ⇒ počasna gospodarska rast povzroča, da se konkurenčni boj odvija za ohranjanje tržnega deleža,
- ⇒ visoki fiksni stroški, ki jih zahteva kapitalno intenzivna panoga, znižujejo dobičke in s tem privlačnost panoge,
- ⇒ odsotnost diferenciacije povzroča, da se kupci odločajo za nakup glede na ceno in kakovost, medtem ko je ponudnik zanemarljiv,
- ⇒ povečanje zmogljivosti v velikem obsegu zaradi cikličnega povpraševanja na trgu, ki je odvisno od gibanja cen, znižuje privlačnost panoge,
- ⇒ diverzificirani konkurenti delujejo v panogi z drugačnimi cilji in strategijami, kot pa podjetja z osnovno dejavnostjo te panoge,
- ⇒ velika poslovna tveganja, ki so povezana z doseganjem dolgoročne poslovne uspešnosti, lahko prav tako znižujejo privlačnost panoge,
- ⇒ podjetja, kljub slabšanju poslovnih rezultatov, vztrajajo v panogi zaradi izstopnih omejitev, ki so lahko ekonomske, strateške ali tudi subjektivne narave.

Na osnovi ocene priložnosti in groženj, do katere pridemo po podobni metodologiji kot za prednosti in slabosti, odkrijemo strateške dejavnike, ki lahko vplivajo na prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Tudi to ocenjevanje je možno izpeljati subjektivno, torej poenostavljeno ali pa točkovno oziroma analitično, s tehtanjem posameznih določljivk.

SWOT analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in groženj je lahko učinkovita le v primeru, ko njena spoznanja prenesemo v strategije. Strategije mora podjetje izoblikovati tako, da prednosti izkoristi in slabosti odpravi ter zagrabi priložnosti in se grožnjam izogne. Za učinkovito strategijo se morajo notranje prednosti in slabosti ujemati z zunanjimi priložnostmi in grožnjami. Štiri možne alternativne strategije so prikazane v tabeli 1.7: SWOT matrika – možne strategije.

Tabela 1.7: SWOT matrika – možne strategije

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	PREDNOSTI S Seznam 5 – 10 notranjih prednosti	SLABOSTI W Seznam 5 – 10 notranjih slabosti
	PRILOŽNOSTI O Seznam 5 -10 zunanjih priložnosti	SO strategije	WO strategije
	GROŽNJE T Seznam 5 – 10 zunanjih groženj	ST strategije	WT strategije

Vir: Hunger, Wheelen: Strategic management, 1996, str. 159

Z SO strategijami podjetje uporabi svoje prednosti za izrabo priložnosti, ki jih ponuja okolje, z ST strategijami izkorišča svoje prednosti z odpravljanjem zunanjih nevarnosti, z WO strategijami izrabi zunanje priložnosti s premagovanjem lastnih slabosti, z WT strategijami pa podjetje v največji možni meri zmanjšuje vpliv svojih slabosti in odpravlja nevarnosti, ki ogrožajo njegovo delovanje. S pomočjo SWOT analize podjetje spozna svoje notranje razmere in zunanji položaj ter si postavi cilje in izdelava strategije za njihovo doseganje. Z izdelavo strategij na podlagi rezultatov SWOT analize in izbiranjem najustreznejših med njimi preidemo na področje odločanja v procesu strateškega planiranja.

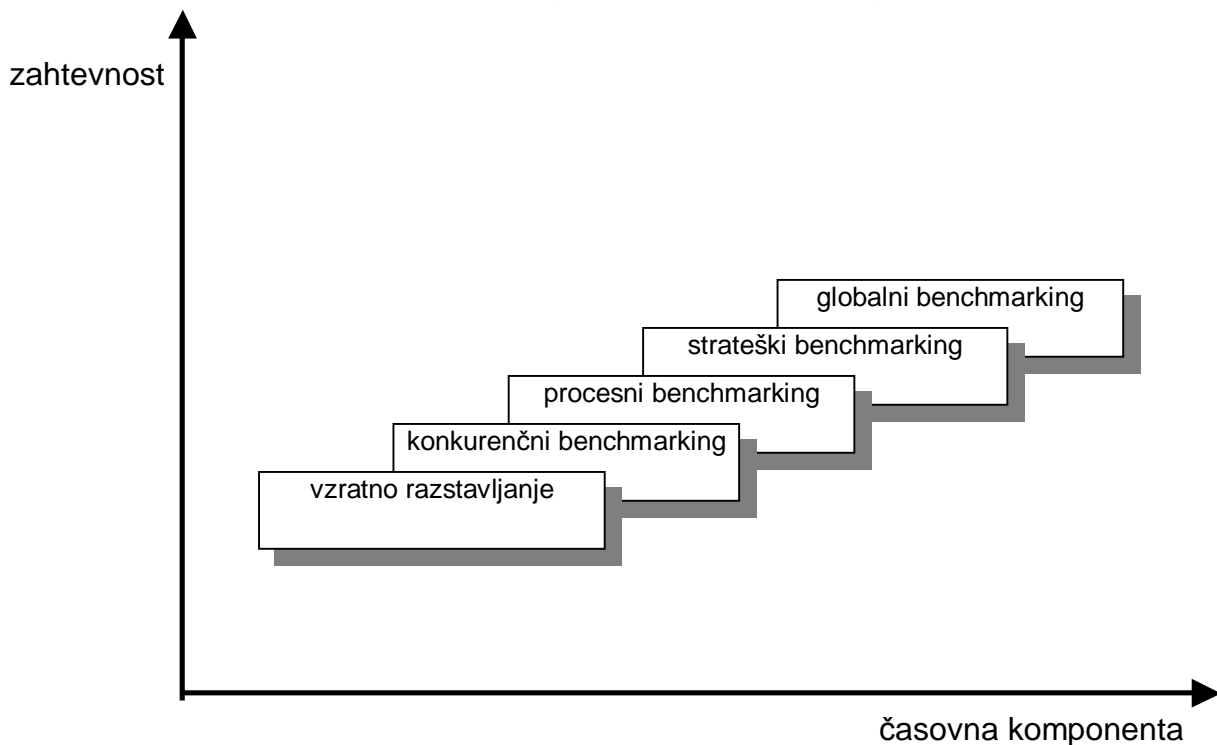
2. TEORETIČNE OSNOVE METODE BENCHMARKINGA

2.1 Razvoj benchmarking metode

Praktično osnovo metode primerjanja oziroma benchmarkinga so izoblikovali v ameriškem multinacionalnem podjetju Xerox pred več kot dvajsetimi leti. Prvi so tudi uporabili izraz benchmarking in ga razvili v uporabno managersko tehniko. Ukvarjali so se predvsem s primerjanjem s konkurenco, pri čemer niso primerjali samo izdelkov ampak tudi procese, katerih rezultati so v končni fazi tudi izdelki. Od tod izhaja naziv konkurenčni benchmarking, kot eden izmed več generacij oziroma vrst benchmarkinga.

Glede na to, kdaj se je posamezna oblika benchmarkinga pojavila, lahko govorimo o petih generacijah (slika 2.1: Pet generacij benchmarkinga).

Slika 2.1: Pet generacij benchmarkinga



Vir: Watson, 1993a, str. 6

Prva generacija benchmarkinga, imenovana tudi **vzratno razstavljanje** se ukvarja z analizo konkurenčnih izdelkov. S tehnično – inženirskim postopkom izberemo izdelek, ki ga želimo spoznati, ga razstavimo in ovrednotimo njegove tehnične karakteristike. V kolikor so le-te boljše od primerljivih izdelkov in predstavljajo novo vrednost za kupce, jih skušamo uporabiti v lastni proizvodnji²⁰.

Drugo generacijo, imenovano **konkurenčni benchmarking**, so uvedli in razvili v korporaciji Xerox, kjer je v letih od 1976 do 1986 dobil tudi teoretično podlago. Poleg primerjave izdelkov so vpeljali tudi primerjavo posameznih procesov neposrednih konkurentov, na podlagi dostopnih informacij, vendar še brez sodelovanja konkurenta, s katerim so se primerjali.

Za prvi dve generaciji je torej značilno, da še ne poznata sodelovanja oziroma partnerstva. Le-to se je pojavilo v tretji generaciji, imenovanem **procesni benchmarking**, ki se je razvil v letih od 1982 do 1988. Podjetja, ki so uvajala TQM²¹ metode ali popolno obvladovanje kakovosti, so prišla do spoznanja, da je sodelovanje med dobavitelji in odjemalci, kot tudi med podjetji, ki delujejo v isti panogi²² ključnega pomena za doseganje željenih ciljev. Sodelovanje oziroma partnerstvo je bistveno lažje s podjetji, ki si ne konkurirajo neposredno, kar pomeni, da že sodelujejo v proizvodjalni verigi (npr. dobavitelji, poddobavitelji, kupci, stranke) ali pa delujejo zunaj panoge.

Četrta generacija, imenovana **strateški benchmarking**, je opredeljena kot sistematični proces ovrednotenja alternativ, izvedbe strategij in izboljševanja rezultatov z razumevanjem in uvajanjem uspešnih strategij zunanjih partnerjev, ki so udeleženi v strateški povezavi (Watson, 1993a, str. 8). Strateška povezava je posledica formalne in vsebinske odločitve dveh ali več partnerjev, ki sta si pripravljena zaupati vsebino svoje najboljše prakse s ciljem napredovanja vseh sodelujočih in sta lahko tudi neposredna konkurenta. Strateški benchmarking uvaja temeljne spremembe v celotnem podjetju, ne samo posamičnih procesov, kot so npr. nabava, proizvodnja ali trženje. S tem se dopolnjuje tudi s procesnim preoblikovanjem – process reengineering (Watson, 1993a, str. 8).

²⁰ Zadržek predstavljajo edino pravno – formalne omejitve, kot so patenti, licence, avtorske pravice,...

²¹ Angl. Total Quality Management.

²² Npr. Sodelovanje pri raziskavah in razvoju novih materialov, izdelkov, tehnologij,...

Peta generacija, imenovana **globalni benchmarking**, se pojavlja sočasno z globalizacijskimi procesi, povezovanji svetovnega gospodarstva, s tem da pomaga premostiti ovire v mednarodnem poslovnem sodelovanju ter kulturne in druge globalne razlike. Primerjajo se lahko gospodarske družbe znotraj in zunaj panoge, ki globalno delujejo na svetovnem trgu, in/ali države ali skupina držav (npr. primerjava Evropske unije z ZDA, Japonsko,...).

Z razvojem in uporabo benchmarking metode²³ so se ukvarjali različni avtorji. Med prvimi je benchmarking metodo opredelil Camp (1989, str. 12), ki pravi:

»da je benchmarking iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim rezultatom.«

Kearns (Camp, 1989, str. 10) opredeljuje benchmarking kot proces:

»Benchmarking je nepretrgan proces primerjanja izdelkov, storitev in praks z najhujšimi tekmeci ali tistimi, ki so priznani kot panožni vodje.«

Poudarek Kearnsove definicije je na nepretrganem oziroma stalnem procesu iskanja, učenja in napredovanja. Podjetje mora najprej opredeliti svoje notranje procese, določiti podjetje, s katerim bo te procese primerjalo, ugotoviti prednosti primerjanega podjetja, jih analizirati, sprejeti in končno tudi vpeljati. Za primerjalno podjetje ni nujno, da je neposredni konkurent, lahko je najboljše v panogi, kar lahko končno fazo procesa benchmarkinga v smislu vpeljave najboljše prakse v lastno podjetje celo poenostavi.

Proces globalizacije, ki je svojo razsežnost začel kazati v 90. letih 20. stoletja, se odraža tudi v definiciji benchmarkinga International Benchmarking Clearinghouse (Watson, 1993a, str. 3):

²³ O metodi ali modelu lahko govorimo kot o orodju. Ko metoda zaživi in začne dajati rezultate lahko govorimo o procesu. Trajno rast in razvoj podjetja lahko zagotovijo le kontinuirani procesi.

»Benchmarking je nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij, lociranih kjerkoli na svetu, s ciljem dobiti informacije, ki bodo pomagale podjetju začeti izvedbo akcij za izboljšanje njenih rezultatov.«

Za Spendoliniya je ključni pomen benchmarkinga v izvajanju procesa nenehnega izboljševanja (1992, str. 9 – 10):

»Benchmarking je nepretrgan sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja.«

Zelo kratko, vendar razločno definirata benchmarking McNair in Leibfried (1992, str. 1):

»Benchmarking je zunanje osredotočenje na notranje aktivnosti, funkcije ali operacije z nalogo dosežati stalni napredek.«

Definicije znanih avtorjev povzemajo tudi organizacije in združenja, ki se ukvarjajo s posredovanjem znanj in izkušenj s področja benchmarkinga. Le-te s pridom izkoriščajo možnosti novih medijev, kot je npr. internet. Tako The Benchmarking Network (<http://www.well.com/user/benchmar/Files/General.html>) opredeljuje svoj odnos do benchmarkinga:

»Benchmarking je najbolj stroškovno učinkovita pot za uvedbo najboljših praks v vašo organizacijo.«

In še:

»Benchmarking je orodje za merjenje učinkovitosti, ki se uporablja v povezavi s pobudami za primerjanje ter poistovetenje z najboljšimi praksami.«

Iz navedenih definicij lahko ugotovimo, da med posameznimi avtorji ni bistvenih vsebinskih razlik, torej lahko govorimo o benchmarking metodi kot:

»o nepretrganem procesu primerjanja podjetja z drugimi, predvsem vodilnimi in najboljšimi podjetji na svetu, katerega izvajanje omogoča iskanje, kritično presojanje in uvajanje ustreznih²⁴ praks, ki zagotavljajo podjetju dolgoročno konkurenčno prednost.«

Za benchmarking je značilno, da poteka nepretrgoma, zaradi česar mu lahko skoraj samoumevno pripišemo dolgoročno delovanje. Na prvi pogled je to sicer v nasprotju z dinamičnim razvojem, ki zlahka potegne strateško delovanje menedžerjev na kratkoročni časovni nivo, vendar pa omogoča ravno nasprotno. Benchmarking poteka neprekinjeno, hkrati pa upošteva dinamično komponento. Govorimo o raziskovalnem procesu, ki izboljšuje kakovost odločanja. V času neizprosne globalizacije, ki poleg poudarjenih prednosti povzroča tudi skrb vzbujajoče splošne družbene probleme, je benchmarking metoda, ki spodbuja sodelovanje in spoštovanje sodelujočih partnerjev, katerih cilj so sinergični učinki. Poudarek je na sodelovanju, ki je predpogoj za tako imenovano zmagovito kombinacijo (angl. win – win) oziroma razmere, ko oba ali več partnerjev s sodelovanjem samo pridobijo.

Predmet obravnave procesa benchmarkinga ne omejuje. Uporaben je na vseh organizacijskih nivojih in v katerikoli funkciji (McNair in Leibfried, 1992, str. 2). Predmet obravnave je katerikoli izdelek, storitev, poslovni proces ali funkcija. Osredotočen je na proces, kako nekaj narediti in ne na vsebino, kaj narediti. Prav tako ni omejen na značilnost podjetja, organizacije ali panoge, nepomembna je tudi lokacija, velikost ali vrsta lastnine.

Če ocenjujemo gospodarske družbe in kot kriterij uporabimo poslovno uspešnost, so podjetja lahko na dolgi rok bolj ali manj uspešna²⁵. V procesu benchmarkinga skušamo najti partnerje z najboljšimi poslovnimi praksami, se z njimi primerjati, njihove izkušnje vgraditi v lastno rast in razvoj ter v končni fazi obojestransko napredovati. Ne gre zanemariti, da benchmarking zahteva trdo in odgovorno delo, veliko časa in človeških virov.

²⁴ V nasprotju z najboljšo prakso raje uporabljamo izraz ustrezna praksa. Ni namreč nujno, da je najboljša praksa, ki sicer nekemu podjetju omogoča trajno konkurenčno prednost, uporabna tudi za podjetje, ki se z njim primerja.

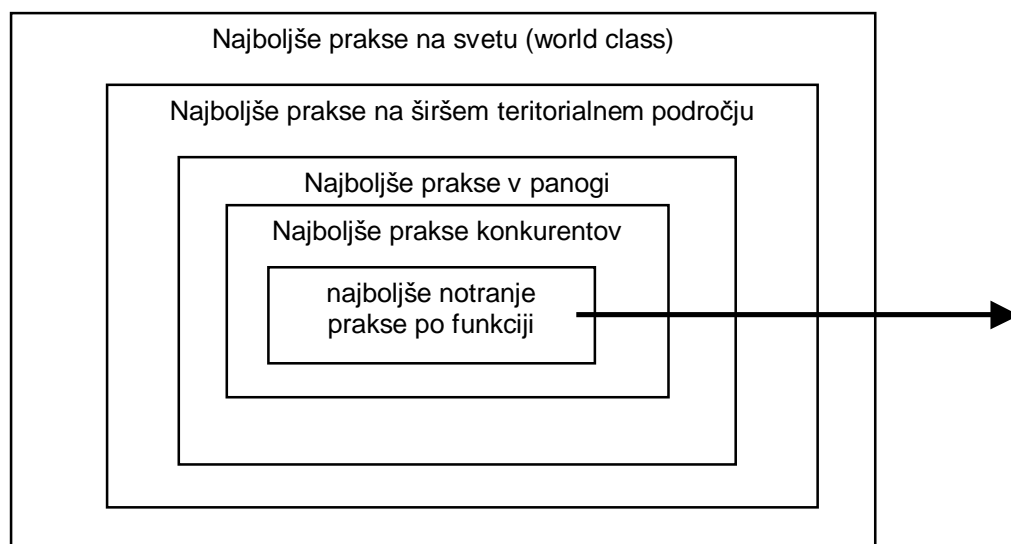
²⁵ Neuspešna podjetja na dolgi rok tako ali tako izginejo.

Najboljše poslovne prakse se nahajajo na različnih nivojih:

- ⇒ na nivoju funkcije znotraj lastnega podjetja,
- ⇒ najboljše poslovne prakse pri neposrednih konkurentih,
- ⇒ najboljše poslovne prakse na nivoju panoge,
- ⇒ najboljše poslovne prakse v podjetjih, ne glede na panogo na določenem širšem teritorialnem področju (npr. Evropa, ZDA, Azija,...) ter
- ⇒ kot najvišja stopnja najboljših poslovnih praks so mišljena najboljša podjetja na svetu (angl. world class company).

Da sploh pridemo do zavedanja najboljših poslovnih praks, je ključnega pomena vzpostaviti razmišljanje zunaj lastnih meja (angl. thinking »out of box«). Slika 1.2.: Razmišljanje zunaj meja prikazuje, kako je potrebno preseči lastne omejitve in samozadostnost ter se odpreti navzven.

Slika 2.2: »Razmišljanje zunaj meja«



Vir: Spendolini, 1992, str. 23.

2.2 Namen benchmarkinga

Osnovni nameni benchmarkinga so nenehno izboljševanje²⁶ (McNair in Leibfried, 1992, str. 12), doseganje najboljših rezultatov (Camp, 1989) oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od današnjih (Best Practice Benchmarking, DTI, 1992, str. 1), učiti in se izboljševati (Trask, v Watson, 1993a, str 46). Namen benchmarkinga je sprožiti aktivnosti, katere bodo doprinesle k izboljšanju v neki obliki, kar bo povečalo vrednost podjetja za zainteresirane osebe oziroma za kupce. Nekatera podjetja uporabljajo benchmarking kot del celovitega procesa reševanja problemov z jasnim namenom izboljševanja delovanja podjetja, medtem ko drugim podjetjem služi kot metoda, ki povzroči zavedanje najboljših poslovnih praks (Spendolini, 1992, str. 22).

Če povzamemo posamezne avtorje, lahko opredelimo namen benchmarking metode kot ugotavljanje kaj, zakaj in kako dobro najboljša podjetja, s katerimi se želimo primerjati, izvajajo poslovno prakso. Bistvo namena benchmarking metode je torej odkriti poslovne prakse, katerih rezultati v obliki proizvodov ali storitev najbolj zadovoljujejo potrebe kupcev. Viri informacij so lahko neposredni konkurenti, najboljši v panogi ali najboljši v svetovnem merilu, benchmarking metoda pa je uporabna tako za analizo procesov kot tudi izdelkov ali storitev.

2.3 Cilj benchmarkinga

Cilj benchmarkinga je s primerjanjem ugotoviti odstopanje od želenega stanja ter z uvajanjem najboljše prakse ugotovljeno odstopanje odpraviti in celo preseči benchmarkingškega partnerja, od katerega smo najboljšo prakso povzeli. O'Dell (Watson, 1993, str. 46) govori «o pospeševanju procesa poslovnih sprememb v podjetju, tako da vodijo do novosti in tudi do nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah in procesih – kar je razvidno v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčni prednosti – z uporabo izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti».

²⁶ Proces nenehnih izboljšav, japonsko KAIZEN, pomeni nenehni napredek. Pri tem je potrebno narediti majhne stvari bolje in postavljati ter doseči vedno višje standarde (McNair in Leibfried, 1992, str. 12). Kaizen je osnova japonske menedžerske filozofije, ki se prvenstveno ukvarja z načini za uspešnejše izvajanje obstoječih nalog (McNair in Leibfried, 1992, str. 98).

Ciljno stanje je doseči in preseči podjetja, ki kažejo superiorne rezultate, ne glede na panogo. Njihove prakse se lahko uporabijo ali tudi prilagodijo za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Camp, 1989, str. 9).

Da pridemo do cilja procesa benchmarkinga moramo najprej določiti predmet primerjave, potem pa se z njim primerjati. Predmet primerjave je lahko vse, samo da se da opazovati ali izmeriti:

- ⇒ izdelek ali storitev (predvsem njihove lastnosti in značilnosti, ki v največji meri zadovoljujejo potrebe kupcev),
- ⇒ proces izdelave izdelka ali izvajanja storitve (proces nastajanja izdelka ali storitve),
- ⇒ ostale funkcije, ki z nastajanjem izdelka ali storitve niso neposredno povezane (trženje, finance, ravnanje s človeškimi viri,...),
- ⇒ poslovni rezultati benchmarking partnerja (prihodki, odhodki, stroški, parametri kakovosti,...).

Camp govori tudi o vmesnih ciljih, ne samo o končnem, kot je odličnost:

- ⇒ spoznati svoj proces (prednosti in slabosti lastnega dela),
- ⇒ spoznati konkurente, vodilne v panogi ali najboljše na svetu (world class),
- ⇒ odkriti, zakaj so najboljši, jih preučiti in dognanja vgraditi v svoj proces,
- ⇒ doseči superiornost (izkoristiti dosežene prednosti in/ali odpraviti ugotovljene slabosti).

Na podlagi proučevanja navedenih avtorjev lahko rečemo, da je cilj bechmarkinga celostno spoznati lastno delovanje, ga primerjati z delovanjem tistih podjetij, ki so poznana kot najboljša podjetja, ter odkriti vrzel. Če le-ta obstaja jo podjetje s posnemanjem poslovne prakse, ki jo sicer izvaja benchmarkinški partner in je zaradi nje tudi boljši od nas, skuša odpraviti. Vendar odpravljanje vrzeli ni pglavitni cilj. Najpomembnejše je, da podjetje pri uvajanju boljše poslovne prakse napreduje tako, da v končni fazi preseže in postane boljše od benchmarkinškega partnerja.

Očitna je podobnost s SWOT analizo, saj mora pri spoznavanju lastnega delovanja podjetje celostno oceniti svoj položaj, čeprav po benchmarking metodi

ugotavljamo predvsem in samo prednosti in slabosti. Priložnosti benchmarking metoda vidi v boljših praksah, ki se že izvajajo.

2.4 Uporabnost benchmarkinga

Uporabnost benchmarkinga je večstranska in lahko podjetju koristi na različne načine (Camp, 1989, str. 9):

- ⇒ omogoča ustvarjalno uporabo najboljših praks iz katerekoli panoge,
- ⇒ zagotavlja spodbudo in motivacijo za izvajanje,
- ⇒ odpravlja odpor do organizacijskih sprememb²⁷,
- ⇒ omogoča spoznavanje rešitev in novosti, ki jih v lastni panogi ni,
- ⇒ z vzpostavljanjem stikov med benchmarking-partnerji sodelujoči nadgrajuje lastno strokovno znanje, vsestransko napredujejo in s tem postanejo za podjetje še bolj koristni.

Camp (1989, str. 27) poleg tega meni, da benchmarking prinaša podjetju vsaj pet koristi, kot je naštetu v nadaljevanju:

- ⇒ boljše zadovoljevanje potreb kupcev – končnih uporabnikov,
- ⇒ postavitev ciljev na podlagi skupnega, usklajenega pogleda podjetja na zunanje okoliščine,
- ⇒ določitev resničnih meril učinkovitosti,
- ⇒ doseganje boljšega konkurenčnega položaja,
- ⇒ zavedanje o najboljših (panožnih) praksah in iskanje le-teh.

Benchmarking omogoča zgodnejše zavedanje konkurenčnega zaostanka, predvsem pa deluje na podlagi podatkov in ne na intuiciji oziroma »dobrem občutku«²⁸ (McNair in Leibfriend, 1992, str. 28). Benchmarking je proces merjenja, ki nam da primerljive rezultate, poleg tega pa nam nakaže, kako lahko te rezultate dosežemo. Benchmarking je način oziroma sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja

²⁷ Camp predpostavlja, da je spremembe lažje uveljaviti, če izhajamo iz stvarnih in delujočih rešitev.

²⁸ Menimo, da je smisel vsake analize zagotovitev relevantnih podatkov in informacij za kakovostno odločanje, čeprav vedno dopuščamo možnost, ki vključuje vpliv intuicije.

konkurenčne prednosti. Benchmarking ustvari cikel ponavljajočih sprememb, ki pomagajo izločiti neučinkovito delovanje in pomagajo v prvi vrsti oceniti delovanje na čim bolj pravilen način. McNair in Liebfried (1992, str. 34) ugotavljata, da se le v tradicionalnih podjetjih vodilni menedžment boji sprememb, na katere bi benchmarking pokazal kot na nujne. Ugotavljata tudi, da so spremembe nevarne le v primerih, ko so slabo razumljene, ko je v podjetju ob izvajanju sprememb slaba komunikacija ali pa so spremembe nepotrebne. Pomen in vrednost benchmarkinga je v nadomeščanju spodbud po večanju učinkovitosti, ki jih sicer podjetje v normalnih tržnih razmerah zaznava v okolju. Posebej ta pomen benchmarkinga pride do izraza v podjetjih, ki niso neposredno povezana s trgom, saj v tržni ekonomiji velja načelo, da težnja po učinkovitosti upada sorazmerno z oddaljenostjo kupca (Karlof, Ostblom, 1993, str. 3).

Tabela 2.1: Primerjava rezultatov, pridobljenih z benchmarkingom in brez njega

BREZ BENCHMARKINGA	Z BENCHMARKINGOM
Opredeljevanje zahtev kupcev:	
<ul style="list-style-type: none"> • temelji na zgodovini ali občutku, • zaznava, • nizka skladnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • tržna realnost, • objektivno vrednotenje, • visoko soglasje.
Zastavljanje ciljev:	
<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje usmeritve navzven, • reaktivno, • prilagajanje panogi s časovnim zamikom. 	<ul style="list-style-type: none"> • verodostojno in neipodbitno, • proaktivno, • vodenje panoge.
Razvijanje resničnih meril produktivnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> • izvajanje vseh projektov, • nerazumevanje prednosti in slabosti, • pot najmanjšega odpora. 	<ul style="list-style-type: none"> • reševanje resničnih problemov, • razumevanje učinkov, • na temelju najboljših praks.
Pridobivanje večje konkurenčnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> • osredotočenje na notranje razmere, • evolutivne spremembe, • nizka zavzetost. 	<ul style="list-style-type: none"> • neposredno razumevanje konkurence, • nove ideje o delujočih praksah in tehnologiji, • visoka zavzetost.
Najboljše prakse:	
<ul style="list-style-type: none"> • odpor proti namišljenim ciljem, • maloštevilne rešitve, • izgubljanje v povprečju, • kampanjsko lovljenje stika z najboljšimi. 	<ul style="list-style-type: none"> • proaktivno spremljanje, • veliko možnosti in načinov delovanja, • spoznavanje najboljših praks, ki pomenijo novosti, • odlični rezultati.

Vir: Camp, 1989, str. 28

Razlogi za uporabo benchmarkinga so lahko različni, običajno pa izhajajo iz zahtev kupcev, strateškega načrtovanja, ugotavljanja resnične produktivnosti in konkurenčnega položaja. Najbolj pomembno izhodišče za benchmarking je odnos podjetja do kupca. Podjetje mora biti ves čas osredotočeno na razumevanje sporočila, ki ga ali pohvala ali pritožba s strani kupca nosi v sebi (McNair, Liebfried, 1992, str. 34). Benchmarking zagotavlja boljše razumevanje kupcev in dinamike določene panoge ter s tem pripomore k večji stopnji odzivnosti na zahteve²⁹ in potrebe³⁰ kupcev. Pomembno je tudi spoznanje, da je nekdo »boljši« proces že uvedel in da daje rezultate³¹. Čeprav procesov od drugje ni možno enostavno prestaviti iz enega okolja v drugega in pri še tem pričakovati takojšnje izboljšanje, je pomembna vzbujena potreba podjetja po izboljšavah, ki so realno dosegljive in izvedljive.

Avtorji trdijo, da je benchmarking tudi vir poslovnih idej za vse zaposlene. Le-ti se seznanijo z informacijami zunaj lastnega področja delovanja, kar jih spodbudi k razmišljanju o izboljšavah in v končni fazi k njihovem uvajanju. Soočanje s spremembami je lahko pasivno ali aktivno. Lahko rečemo, da avtorji inovativnosti ne posvečajo posebne pozornosti. Izjema so mesta, kjer poudarjajo, da boljše prakse, ki jih podjetje uvaja, inovativnost spodbujajo same po sebi. Menimo, da je inovativnost najbolj potrebna prav pri končnem cilju izvajanja benchmarkinga, ki je preseganje benchmarkinškega partnerja, tu pa so obravnavni avtorji precej pomanjkljivi.

2.5 Vrste benchmarkinga

Osnovni smisel benchmarking metode je iskanje, spremljanje in analiziranje najboljših praks ter v končni fazi njih vključitev v lastno podjetniško rast in svoj razvoj. Metoda, ki je svojem začetku temeljila predvsem na motrenju konkurence, se danes vse bolj razvija v smeri sodelovanja med tako imenovanimi benchmarking partnerji.

²⁹ Zahteva kupca je že jasno opredeljena. Njena zadovoljitev je pravzaprav vedno retroaktivna, za nazaj, in tudi hiter odziv na dolgi rok ni vedno zadosten.

³⁰ Potreba kupca v smislu, da še ni neposredno izražena. Če podjetje zazna kupčevo potrebo, še preden se ta spremeni v zahtevo, je to zanesljivo znak za konkurenčno prednost in proaktivno delovanje.

³¹ Izognemo se velikim naporom za ponovno odkrivanje »tople vode«.

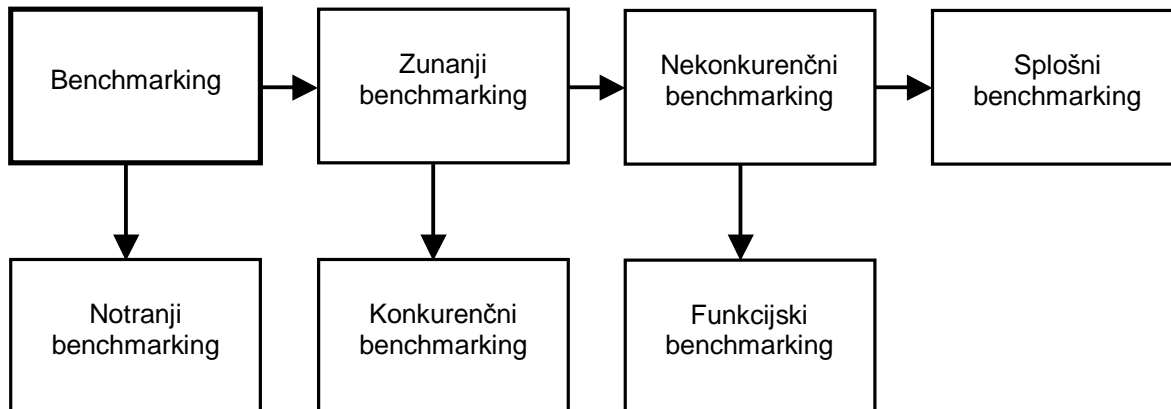
Benchmarking lahko torej kot metodo ter glede na področje delovanja razvrstimo na več vrst³²:

- ⇒ primerjava znotraj podjetja ali **notranji benchmarking**,
- ⇒ primerjava navzven z drugimi podjetji ali **zunanji benchmarking**:
 - ⇒ druga podjetja so lahko neposredni konkurenti ali **konkurenčni benchmarking** oziroma
 - ⇒ niso neposredni konkurenti ali **nekonkurenčni benchmarking**.

Nekonkurenčni benchmarking³³ je razdeljen še na:

- ⇒ primerjanje z vodilnimi podjetji v panogi ali **funkcijski benchmarking** oziroma
- ⇒ primerjanje z najboljšimi podjetji, ne glede na panogo ali **splošni benchmarking**.

Slika 2.3: Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič (1995, str. 19)

³² McNair in Leibfried (1992, str. 28 – 29) ločita štiri vrste benchmarkinga:

- interni,
- konkurenčni,
- industrijski (spoznavanje trendov) in
- inovativni (spoznavanje najboljših ali Best-in-Class).

³³ Boxwell (1994, str. 31, 32) deli nekonkurenčni benchmarking na kooperativni in kolaborativni. O prvem govorimo takrat, ko podjetje, ki želi določeno prakso izboljšati, vzpostavi stik z najboljšimi podjetji, znanje in izkušnje pa si izmenjujejo preko benchmarkinških ekip. O drugem lahko govorimo, ko skupina podjetij ustvarja in izmenjuje znanje ter izkušnje o določeni praksi in pričakujejo, da bodo na osnovi te izmenjave vsi napredovali.

Glavne značilnosti, prednosti in slabosti posameznih vrst notranjega, konkurenčnega in funkcijskega ter splošnega benchmarkinga so prikazane v tabeli 2.2, podrobneje pa so obdelane v nadaljnjih poglavjih.

Tabela 2.2: Vrste benchmarkinga in primerjava med njimi

Vrsta benchmarkinga	Glavna značilnost	Prednosti	Slabosti
notranji	podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah	<ul style="list-style-type: none"> • ni večjih težav z zbiranjem podatkov, • dobri rezultati za diverzificirana, odlična (najboljša) podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • omejeno osredotočenje, • usmerjenost navznoter
konkurenčni	neposredni konkurenti, ki prodajajo isti glavni skupni kupcev	<ul style="list-style-type: none"> • primerljive informacije glede poslovnih rezultatov, • primerljive prakse ali tehnologije, • zgodovina zbiranja informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • težave pri zbiranju podatkov, • etične ovire
funkcijski in splošni	podjetja, ki so znana po tem, da imajo odlične (najboljše) izdelke, storitve ali procese	<ul style="list-style-type: none"> • visok potencial za odkritje inovativnih praks, • mogoč neposreden prenos praks ali tehnologij, • razvoj profesionalnih mrež³⁴, • stimulatívni rezultati 	<ul style="list-style-type: none"> • težave pri prenosu praks v različno okolje, • nekatere informacije niso prenosljive, • velika poraba časa

Vir: Spendolini, 1992, str. 17

Katero vrsto benchmarkinga bomo izbrali je odvisno (Bendell, Boulter in Gatford, 1997, str. 32) od razpoložljivosti virov, izkušenj, položaja na trgu in pripravljenosti, spopasti se z izzivi.

2.5.1 Notranji in zunanji benchmarking

Notranji benchmarking pomeni primerjanje z drugimi deli istega podjetja (Bendell et al., 1993, str. 69). Pri tem podjetje ne išče najboljše poslovne prakse na svetu, ampak jo ugotavlja znotraj lastne organizacije. Z notranjim benchmarkingom skuša podjetje razumeti svoje notranje delovanje in doseči

³⁴ Benchmarking združenja, ki spodbujajo sodelovanje.

napredovanje posameznih poslovnih praks glede na najboljšo prakso znotraj podjetja. To pomeni, da se proces učenja z notranjim benchmarkingom začne doma (Spendolini, 1992, str. 16). Pri notranjem benchmarkingu predpostavljamo, da obstajajo občutne razlike med delovnimi procesi in rezultati teh procesov znotraj podjetja, ki slabijo konkurenčni položaj podjetja kot celote. Cilj notranjega benchmarkinga je ugotoviti notranje standarde ali relativne primerjave in jih vpeljati v manj uspešne dele podjetja. Lahko pa predstavlja tudi osnovo za določitev obsega, namena in ciljev zunanjega benchmarkinga. Prednosti notranjega benchmarkinga so predvsem v tem, da so podatki dostopni brez večjih težav. Primeren je za podjetja, ki so že diverzificirana in želijo svoje notranje najboljše prakse razširiti po celotnem podjetju. Glavna pomanjkljivost pa je v tem, da se podjetje ukvarja pretežno samo s sabo, kar lahko povzroči zanemarjanje dogajanja v okolju.

Nasprotno od notranjega benchmarkinga, ki je osredotočen na vrzeli znotraj podjetja in odpravljanje le-teh, je zunanji benchmarking usmerjen navzven, na zunanje okolje, kjer se podjetje srečuje z ostalimi podjetji.

2.5.2 Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking

Konkurenčni benchmarking je najtežje izvedljiva in najbolj občutljiva vrsta benchmarkinga. Od konkurenčnih podjetij običajno ni pričakovati zadosti pripravljenosti za izmenjavo izkušenj in znanja. V mnogih primerih poslovne prakse konkurentov tudi ne predstavljajo najboljših praks, vendar pa so informacije o njih koristne, ker je področje delovanja enako. Podatki o trenutnih in potencialnih kupcih, dobaviteljih, delničarjih ter novih konkurentih, ki vstopajo na trg, so vsekakor uporabni, predpostavljamo pa, da so pridobljeni po Boxwellu (1994, str. 31, 32) na podlagi sodelovanja.

Pričakovani rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano zavedanje lastnega podjetja in o konkurentih (Boxwell, 1994, str. 31). Pri tem podjetje skuša ugotoviti, kaj dela samo glede izdelkov, storitev in praks, na kakšen način in kako dobro ter kaj delajo njegovi konkurenti. Prednost konkurenčnega benchmarkinga je predvsem v primerljivosti, tako podatkov in informacij kot samih praks. Največkrat je primerljiva tudi tehnološka opremljenost. Načelno prenos najboljših praks med konkurenti ne bi smel biti problematičen. Problemi, ki se pri konkurenčnem benchmarkingu pojavljajo, so pričakovani in izhajajo iz same

konkurenčnosti. Težko je namreč neposrednemu konkurentu prepustiti vpogled v stvari, ki za podjetje predstavljajo prednost.

O nekonkurenčnem benchmarkingu govorimo takrat, ko podjetja, ki se primerjajo med sabo, ne delujejo v isti panogi ali pa vsaj ne na istem trgu. Vsekakor je prav za nekonkurenčni benchmarking, tako funkcijski kot splošni, smiselno poiskati res najboljše prakse, pri čemer je lahko podjetje katerokoli in ne glede na panogo.

2.5.3 Funkcijski in splošni benchmarking

Pri funkcijskem benchmarkingu gre največkrat za primerjanje s podjetji, kateri niso neposredni konkurenti, delujejo pa v isti panogi³⁵. Predmet primerjanja je poslovna funkcija, strateško poslovna enota ali podstruktura podjetja npr. organizacija, trženje, tehnologija, finance. Nekatere poslovne funkcije in procesi so enaki ali pa so primerljivi, ne glede na različnost med panogami. Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, vendar presega meje posamezne panoge.

Glavne prednosti funkcijskega in splošnega benchmarkinga so v možnostih neposrednega prenosa najboljših praks med sodelujočimi podjetji, ker konkurenčnost v tem primeru ne predstavlja ovire. V svetu že nekaj časa delujejo profesionalna združenja, ki spodbujajo sodelovanje med podjetji iz različnih panog in na različnih trgih. Težave pri prevzemanju praks se lahko pojavijo zaradi različnih kulturnih, etičnih in drugih okolij, v katerih benchmarkinški partnerji delujejo. Nekatere prakse tudi niso direktno prenosljive, zato jih je potrebno prilagajati, kar pa zahteva veliko človeških virov, energije in časa.

2.6 Proces benchmarkinga

Bistvo procesa benchmarkinga oziroma primerjanja z boljšimi praksami Watson (1993a, str. 46) opredeli z naslednjimi načeli:

³⁵ Npr. Primerjava med dvema trgovskima podjetjema, pri čemer se eno ukvarja s prodajo tehničnega blaga, drugo pa s prodajo tekstila ali primerjava dveh založniških podjetij, pri čemer se eno ukvarja z založništvom knjig, drugo pa z založništvom časopisov in revij.

-
-
- ⇒ **vzajemnost**, kjer benchmarkinški partnerji soustvarjajo »dobim – dobiš« situacijo oziroma imajo korist vsi sodelujoči,
 - ⇒ **analogija**, ker mora biti predmet primerjave dejansko primerljiv oziroma analogen,
 - ⇒ **merjenje**, katerega cilj je razumevanje rezultatov benchmarkinškega procesa oziroma razlik, ki jih z merjenjem zaznamo,
 - ⇒ **veljavnost**, ker morajo informacije benchmarkinškega procesa izhajati iz »analize na podlagi dejstev« oziroma podatkov (angl. Data-driven), ki se razlikuje od »vodenja po občutku« (angl. Management-By-Gut) oziroma intuiciji (angl. Intuition based).

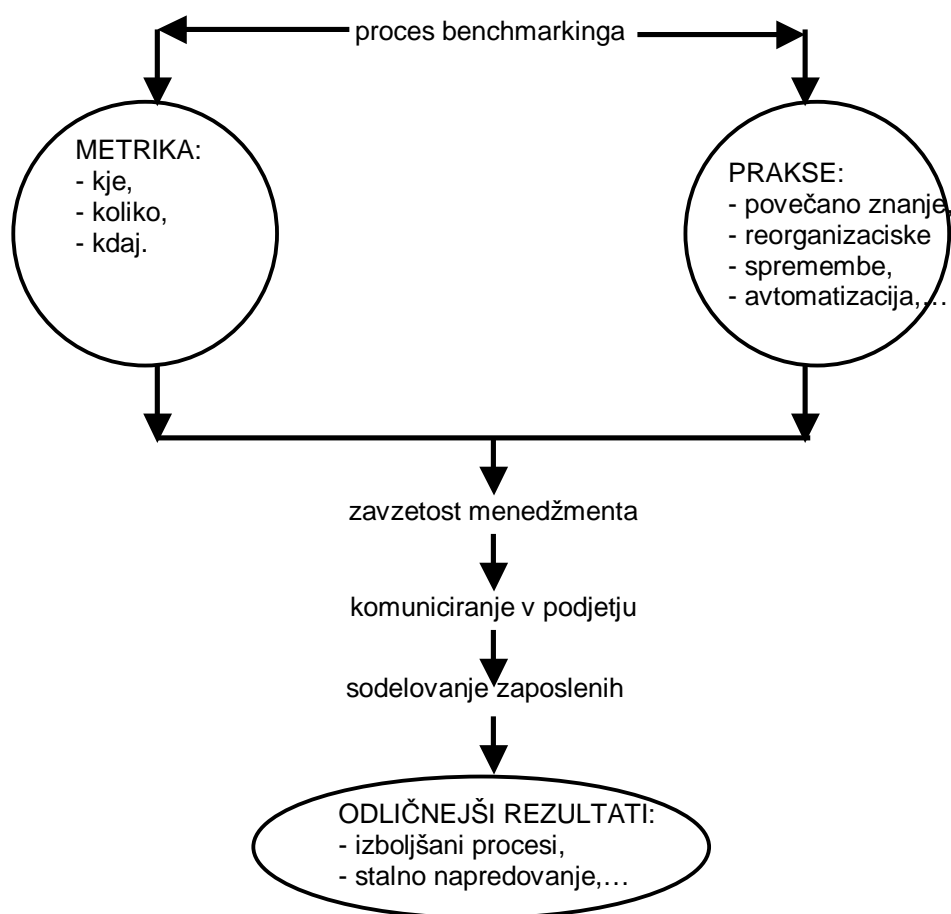
Benchmarking, kot proces primerjanja z boljšimi praksami, avtorji vsebinsko razčlenjujejo na:

- ⇒ metriko in
- ⇒ prakso.

V metričnem delu ugotavljamo razliko oziroma vrzel med nami in najboljšimi in sicer, kje se nahaja, kolikšna je in kdaj je nastala. Vrzel lahko obstaja med praksami, učinki teh praks ali obojimi. V praktičnem delu ugotavljamo, kako vrzel odpraviti in jo praviloma tudi dejansko odpravimo³⁶. Metrika pomeni ovrednotene učinke, prakse pa so opredeljene kot uporabljene metode (Camp, 1989, str. 4), kot je prikazano na sliki 2.4: Vsebinski prikaz procesa benchmarkinga.

³⁶ Npr.: s povečanim znanjem, reorganizacijskimi spremembami in izboljšavami procesov, uvedbo nove tehnologije, avtomatizacije,...

Slika 2.4: Vsebinski prikaz procesa benchmarkinga



Vir: Camp, 1989, str. 5

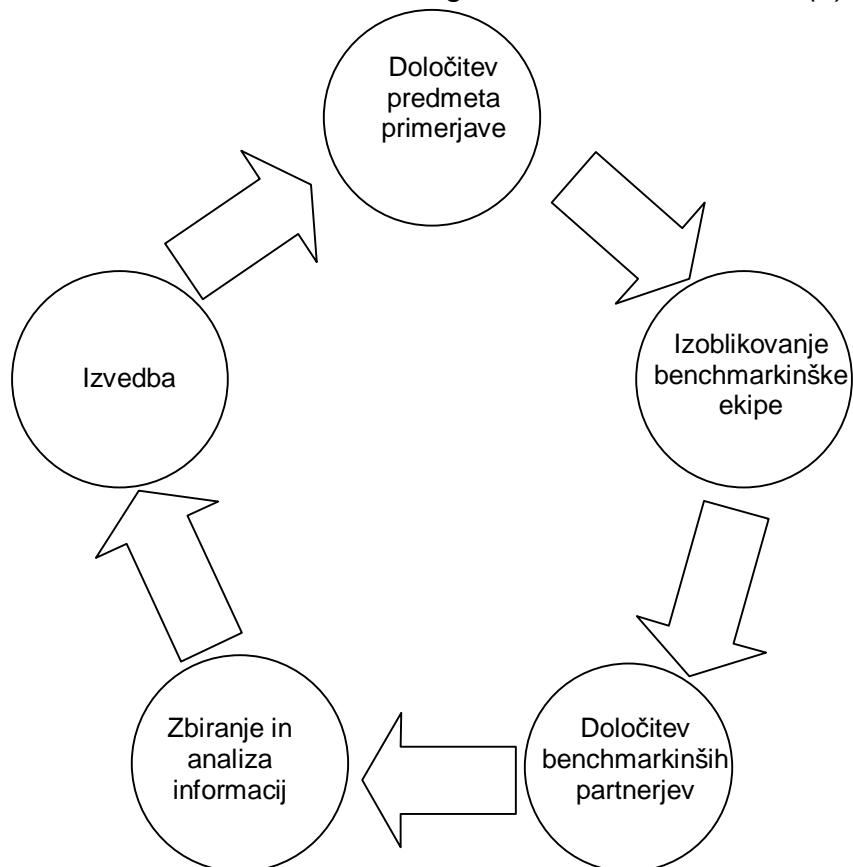
Gledano posplošeno mora proces benchmarkinga vsebovati vsem udeležencem preproste in razumljive faze. Večinoma avtorjev uporablja metodološko podoben proces benchmarkinga, ki ima za podlago Demingov »PDCA« cikel s štirimi stopnjami³⁷. Spendolini (1992) govori o petih stopnjah procesa benchmarkinga, ki je prikazan na sliki 2.5: Proces benchmarkinga na osnovi PDCA cikla (1) in kjer je nazorno prikazano, kar sicer poudarjajo vsi avtorji, da je benchmarking **nepretrgan** proces, ki ga mora podjetje izvajati neprestano. S

³⁷ PDCA cikel:

- načrtuj (plan),
- izvedi (do),
- kontroliraj (check),
- korigiraj (action).

tem je izpolnjen osnoven pogoj, da se ugotovljene vrzeli resnično odpravijo ter da se v poslovni proces dejansko uvedejo izboljšave in novosti.

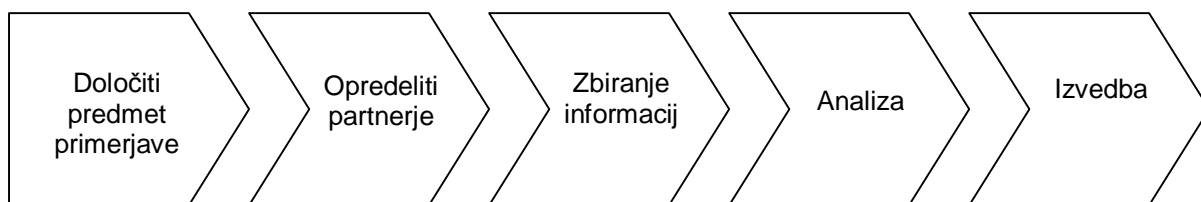
Slika 2.5: Proces benchmarkinga na osnovi PDCA cikla (1)



Vir: Spendolini, 1992, str. 48

Večina avtorjev je enotnih pri opredelitvi prve faze procesa benchmarkinga, kjer je najprej potrebno določiti predmet primerjave, in v zadnji fazi, kjer nastopi izvedba. Vmesne faze se med posameznimi avtorji razlikujejo, vendar te razlike vsebinsko niso bistvene.

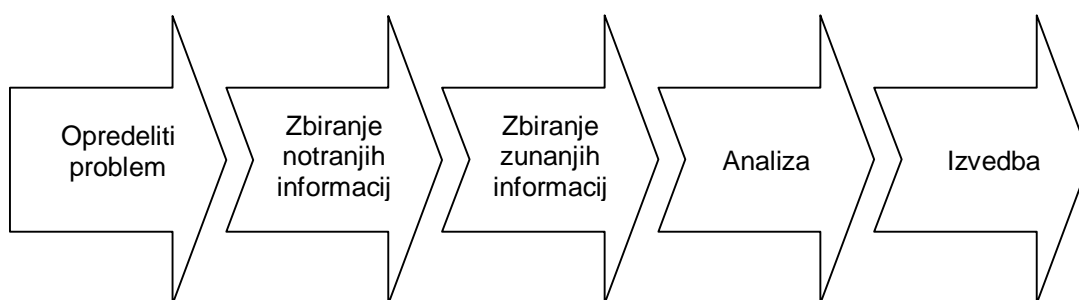
Slika 2.6: Proces benchmarkinga (2)



Vir: Karlof, Ostblom, 1993, str. 80

Razlika med avtorji pri opredeljevanju procesa benchmarkinga je v ločevanju zbiranja podatkov ter poudarjanju oblikovanja ekip. Tako Karlof in Ostblom (1993, str. 80), ki govorita o petih korakih procesa benchmarkinga (slika 2.6: Proces benchmarkinga (2)), oblikovanju benchmarkinške ekipe ne posvečata posebne pozornosti, McNair in Liebfried (1992, str. 38) pa znotraj petih korakov procesa benchmarkinga ločujeta zbiranje notranjih in zunanjih informacij (slika 2.7: Proces benchmarkinga (3)).

Slika 2.7: Proces benchmarkinga (3)



Vir: McNair, Liebfried, 1992, str. 38

Kot smo že ugotovili večina avtorjev povzema metodološko in vsebinsko podoben formalni proces benchmarkinga, ki temelji na Demingovem »PDCA« ciklu. Watson (1993a, str. 65) je pri tem dosleden:

- ⇒ načrtovanje benchmarking-škega projekta (angl. plan),
- ⇒ zbiranje potrebnih informacij (angl. do),
- ⇒ analiza vrzeli v rezultatih in sredstev za odpravo le-te (angl. check),
- ⇒ izboljšanje z uporabo procesnih sredstev (angl. action).

V podjetju Motorola, ki je že bilo dobitnik nagrade Malcolm Baldrige Quality Award in stalno uporablja metodo benchmarkinga, le-tega izvajajo v petih stopnjah (Bogan in English, 1994, str. 82):

- ⇒ odločitev kaj primerjati,
- ⇒ poiskati podjetja, ki so primerna za primerjavo,
- ⇒ zbiranje podatkov,
- ⇒ analiza podatkov in vključitev rezultatov v akcijski načrt,
- ⇒ preverjanje in prenova procesa.

Camp (1989, str 17) in korporacija Xerox uporabljata proces benchmarkinga v 10. korakih in pri tem upoštevata pet stopenj:

- ⇒ načrtovanje, kjer člani benchmarkinške ekipe najprej določijo predmet primerjave, nato izberejo primerljivega partnerja, sledi določitev metode zbiranja in samo zbiranje podatkov,
- ⇒ z analizo ugotovijo sedanje vrzeli v rezultatih in izdelajo projekcijo pričakovane ravni rezultatov,
- ⇒ na stopnji, ki jo imenujejo integracija predstavijo ugotovitve predhodnih korakov benchmarkinga uporabnikom benchmarkinških informacij in pridobijo njihovo soglasje ter določijo funkcijske cilje,
- ⇒ na stopnji izvedbe oziroma akcije razvijejo akcijski načrt, izvedejo načrtovane aktivnosti in nadzirajo izvedbo; sledi ponoven zagon procesa benchmarkinga, krog je zaključen z vrnitvijo na prvi korak prve stopnje, vendar na višjem nivoju v smislu pozitivne spirale
- ⇒ na stopnji zrelosti je vrzel odpravljena in presežena, z vključitvijo boljših praks v lastne procese je dosežena vodilna pozicija.

Boxwell (1994, str. 21) predstavlja splošno uporaben proces benchmarkinga v 8. korakih, podjetje Alcoa (Boxwell, 1994, str. 22) uporablja proces benchmarkinga v 6. korakih, podjetje AT&T (Boxwell, 1994, str. 25) pa v 12. korakih.

Če povzamemo navedene avtorje ter metodološke in vsebinske pristope, ki jih predlagajo ali pa jih v konkretnih podjetjih izvajajo, lahko proces benchmarkinga opišemo v treh stopnjah:

- ⇒ stopnja razumevanja, ko se v podjetju zavedamo, kaj je že narejenega,
- ⇒ stopnja zbiranja in analize informacij, kjer najdemo vrzel glede na to, kaj bi moralo biti narejeno,
- ⇒ stopnja odločanja in izvajanja aktivnosti za zapolnitev odkrite vrzeli.

V nadaljevanju je podrobneje obdelan proces benchmarkinga na osnovi PDCA cikla, kjer je najbolj nedvoumno prikazano, da gre za stalen in ponavljajoč proces. Pri posameznih fazah so obdelani pristopi različnih avtorjev.

2.6.1 Določitev predmeta primerjave

Pri določitvi predmeta primerjave se avtorji ne ukvarjajo s problematiko, kaj podjetje spodbudi oziroma usmeri, da si izbere predmet primerjave. Za izhodišče izberejo opredelitev uporabnikov in njihovih zahtev, ki določijo izbiro predmeta primerjave. Praviloma mora biti predmet primerjave tisto področje, ki ga podjetje želi izboljšati³⁸.

Da lahko izberemo primeren predmet, ki ga bomo primerjali v procesu benchmarkinga, moramo torej predhodno opredeliti uporabnike, katerim bodo benchmarkinške informacije namenjene, in ugotoviti njihove zahteve oziroma potrebe. Nato sledi ugotovitev kritičnih dejavnikov uspeha. Šele po ustrezni izvedbi teh dveh korakov je možno natančneje določiti predmet primerjave. Zelo pomembno v tej fazi je, da ima podjetje pravo sliko o svojem delovanju, le-to pa si lahko naredi z analizo. Tako kot je analiz oziroma opredeljevanja problemskega stanja več vrst, tako je lahko tudi več vrst predmetov primerjave, ki jih obravnava benchmarking. Šele na podlagi izvedene analize se podjetje lahko odloči, na katerem področju bo izvedlo benchmarking (Karlof, Ostblom, 1993, str 85) oziroma določi predmet primerjave.

2.6.1.1 Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij

Pri opredelitvi uporabnikov benchmarkinških informacij najprej ugotovimo, kdo zahteva informacije oziroma jih bo uporabljal. Ta korak je pomemben ker:

⇒ zahtevo po določeni informaciji izrazi oseba, ki je zainteresirana zaradi spodbud iz okolja. Te so lahko nove razmere na trgu³⁹, nove tehnologije ali težave v poslovanju⁴⁰. Zainteresirana oseba začne proces

³⁸ Npr. izboljšanje kakovosti v očeh kupca, povečanje produktivnosti,...

³⁹ Pojav nove konkurence, obstoječ konkurent prodira z novim izdelkom/storitvijo, nove zahteve kupcev,...

⁴⁰ Zniževanje prihodkov, slab denarni tok, povečevanje stroškov,...

benchmarkinga z ugotovitvijo, katere izdelke/storitve ali procese bi bilo smiselno primerjati. Običajno opredeli tudi vsebino informacije⁴¹ ali celo določi podjetje, ki naj bo vključeno v proces benchmarkinga.

- ⇒ uporabnik postavi časovni okvir trajanja procesa benchmarkinga. Poleg roka, ko želi rezultate, lahko določi tudi vmesne roke oziroma nadzorne točke projekta.
- ⇒ uporabnik določi in poskrbi tudi potrebna sredstva za izvedbo procesa benchmarkinga.

Priporočljivo je, da pride spodbuda za začetek procesa benchmarkinga od vodstvene ekipe. To pomeni, da je pobudnik vodilni manager ali skupina managerjev, ki po določitvi potreb imenujejo posameznika ali skupino za izvedbo, če se že ne kar sami vključijo v proces.

Velikokrat pa pride do spontanega neformalnega začetka primerjanja z boljšimi praksami s strani posameznikov ali skupin, ki benchmarkinški pristop uporabljajo kot orodje zagotavljanja odličnosti in so s tem sestavni del teh procesov. Pri tem so benchmarkinški procesi del njihovega prizadevanja k nenehnim izboljšavam. Glavno vodilo samoiniciativnih skupin je izvedba oziroma akcija, zato jih formalizem⁴² ne zanima. Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da morajo ti posamezniki in skupine imeti podporo vodilnega menedžmenta.

Ne nazadnje so uporabniki benchmarkinških informacij, predvsem za novejša oblika benchmarkinga⁴³, kjer brez pripravljenosti in sodelovanja ni možno pričakovati ustreznih rezultatov, benchmarking partnerji, katerim je primerjanje z boljšimi praksami pomemben način napredovanja in doseganja odličnosti.

2.6.1.2 Ocenitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij

Ocenitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij je pomembna za določitev obsega primerjanja z boljšimi. Na podlagi ocene potreb se določi

⁴¹ Na opisan način se zainteresirana oseba dejansko preobrazi v uporabnika, katerega zahteve so dovolj natančno opredeljene.

⁴² Dokumentiranost v smislu pisanja poročil, predstavitev ugotovitev in oblikovanje predlogov.

⁴³ Funkcijski in splošni benchmarking.

program benchmarkinškega projekta, določi se, kako se bo le-ta izvajal oziroma način dela, kateri viri informacij se bodo uporabljali in kakšna bo oblika poročanja.

Da bi bila ocenitev potreb korektna, s ciljem uspešno izpeljati primerjanje z boljšimi praksami, je potrebno:

- ⇒ ugotoviti, kdo se zanima za benchmarkinške informacije oziroma kdo so uporabniki⁴⁴ teh informacij (prvi korak v prvi stopnji procesa benchmarkinga),
- ⇒ izbrati vrsto benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski, splošni benchmarking),
- ⇒ določiti osrednji predmet primerjanja (izdelek, storitev, delovni proces, podporna funkcija, poslovni rezultati, strategija,...),
- ⇒ izbrati način uporabe benchmarkinških informacij (izboljšanje izdelkov ali storitev, delovnih procesov, uvajanje novih idej, zastavljanje ciljev, za strateško načrtovanje,...),
- ⇒ določiti obseg zbiranja informacij, kar vpliva na obseg celotnega procesa benchmarkinga,
- ⇒ predvideti kakovost zbranih informacij (verodostojnost, korektnost in dostopnost informacij),
- ⇒ ugotoviti potrebe po povratnem informiranju uporabnikov benchmarkinških informacij (način, oblika in pogostost poročanja),
- ⇒ opredeliti časovno komponento procesa primerjanja z boljšimi praksami (enkratno, periodično ali nepretrgano in stalno).

2.6.1.3 Ugotovitev kritičnih dejavnikov uspeha

Kritični dejavniki uspeha so povezani s poslovnimi rezultati, ki jih podjetje že dosega ali pa jih načrtuje, da jih bo doseglo. Lahko se namreč zgodi, da izberemo predmet benchmarkinga, ki je preprosto opredeljiv in nimamo večjih težav pri načrtovanju in izvedbi procesa benchmarkinga, vendar je njegov relativni pomen za podjetje majhen. Na drugi strani pa lahko izberemo predmet benchmarkinga, ki je sicer izrednega pomena, vendar se prav zaradi tega člani ekipe preveč

⁴⁴ Uporabniki benchmarkinških informacij je lahko vodilni management, drugi zaposleni, lastniki,...

osredotočijo na predmet sam, pri tem pa zanemarijo sam proces benchmarkinga, torej postavljajo vsebinske zahteve daleč pred procesne.

Izbrani predmeti, ki jih primerjamo, morajo biti dejansko primerljivi glede na benchmarkinške partnerje, zato je potrebna natančnost pri opredeljevanju kritičnih dejavnikov uspeha in metrik⁴⁵.

Vsekakor je nujno potrebno ugotoviti tudi raven rezultatov funkcije, procesa oziroma podjetja kot celote in merila, ki bodo uporabljena v nadaljevanju benchmarkinške raziskave, kar podjetje lahko naredi, kot smo že ugotovili, z izvedbo analize lastnega delovanja.

2.6.2 Postavitev benchmarking ekipe

Koliko in kakšne ljudi potrebujemo v benchmarkinški ekipi je odvisno od obsega, vrste in vsebine procesa primerjanja z boljšimi praksami. Člani benchmarkinške ekipe so lahko izbrani tudi glede njihovih zmožnosti, znanja ali reakcij⁴⁶, pomembna pa je tudi njihova vloga in motivacija.

Ekipe so lahko naslednje:

- ⇒ enotna benchmarking ekipa, ki se običajno formira na eni lokaciji. Vsi člani poročajo o svojem delu enemu menedžerju, člani te ekipe pa so tudi največkrat uporabniki benchmarkinških informacij.
- ⇒ ekipa, kjer člani predstavljajo svoje oddelke, funkcije ali podjetja, izbrani pa so na podlagi specializiranega znanja ali spretnosti. Opredeljeno imajo skupno nalogo in uporabnike benchmarkinških informacij.

⁴⁵ Spendolini (1992, str. 74) loči tri ravni določanja kritičnih dejanikov uspeha:

- široko področje, ki ni povezano z nobeno obliko merila (npr. panoga kot računalniška industrija, področje ali funkcija kot ravnanje s človeškimi viri,...),
- dejavnost ali proces, ki je opredeljen z agregatnim merilom (npr. število proizvedenih/prodanih izdelkov/storitev, tržni delež,...),
- merila določenih dejavnosti ali procesov (delež slabih izdelkov in proces zmanjševanja letnega, stroški zapadlih terjatev kot delež v prodaji določenega izdelka,...)

⁴⁶ Pri oblikovanju ekipe lahko npr. upoštevamo delitev vlog po Adizesu:

- izdelovalec,
- podjetnik,
- administrator,
- povezovalc,

in vse načine odzivanja v komplementarni povezavi (Lipičnik, 1994, str 266 – 269).

⇒ priložnostna (ad hoc) ekipa, ki vključuje zaposlene z različnih položajev in nivojev, družijo pa jih skupni interesi ali odgovornost. Taka ekipa običajno obstaja, dokler benchmarkinška raziskava ni končana.

Vodja ekipe je odgovoren za organizacijo skupine, vodenje in usklajevanje ter za ohranjanje osredotočenja na proces. Ostali člani benchmarkinške ekipe prevzemajo naloge in odgovornosti zanje znotraj procesa primerjave z najboljšimi praksami. Od podpore, ki je osnova nemotenega dela ekipe, je na prvem mestu potrebno vsekakor omeniti podporo najvišjega menedžmenta, brez katere je uspeh že v naprej vprašljiv. Pomembna podpora so tudi zunanji viri v obliki zunanjih svetovalcev, ki so potrebni predvsem pri vpeljevanju benchmarkinške miselnosti, pri izobraževanju in osveščanju sodelujočih, kot tudi v primerih, ko je predmet primerjave občutljiv oziroma zapleten.

2.6.3 Določitev benchmarkinških partnerjev

Določitev primernih benchmarkinških partnerjev je ena od pomembnejših aktivnosti v procesu primerjanja z boljšimi praksami. Avtorji poudarjajo, da je potrebno izbirati med najboljšimi podjetji. Za podjetja z najboljšo prakso je značilno, da:

- ⇒ sledijo filozofiji nenehnih izboljšav,
- ⇒ imajo veliko inovativnih praks,
- ⇒ običajno nimajo zadržkov glede izmenjave izkušenj.

Watson (1993a, str. 34) podaja opredelitev, katero podjetje je najboljšo (angl. »world class«)

- ⇒ pozna svoje procese bolje, kot poznajo njegovi konkurenti svoje,
- ⇒ pozna svoje panožne konkurente bolje, kot poznajo njegovi konkurenti njega,
- ⇒ pozna svoje kupce bolje, kot poznajo njegovi konkurenti svoje,
- ⇒ na obnašanje kupcev reagira hitreje kot njegovi konkurenti,
- ⇒ za tržni delež tekmuje na osnovi postopnega zavzemanja trga (angl. customer – by – customer).

Po McNair-u in Leibfried-u, 1992, str. 200 je za najboljše podjetje značilno:

- ⇒ ima najboljše strategije,
- ⇒ poslovni procesi so visoko avtomatizirani,
- ⇒ značilno je aktivno in usmerjanje delovanje, ki se kaže v proaktivnosti v poslovnih odločitvah,
- ⇒ opredeljene imajo standarde za merjenje rezultatov,
- ⇒ značilna je visoka raven produktivnosti in učinkovita uporaba virov,
- ⇒ uspešno izvajajo notranji nadzor,
- ⇒ imajo visok ugled v panogi.

Za najboljša proizvodna podjetja na svetu je značilna odličnost prav na področju proizvodnje, ki se odraža v nepretrgani skrbi za zadovoljstvo kupca. (Wisner in Fawcet, 1992, str. 6). Odličnost na področju proizvodnje se kaže v visoki kakovosti proizvodnega programa, v nizkih proizvodnih stroških, v visoki fleksibilnosti in odzivnosti na zahteve trga, v visoki zanesljivosti dobav in v inovativnosti.

Pomembno je torej (Camp, 1989, str. 61) ugotoviti, katero podjetje, praksa, funkcija ali operacija predstavlja najboljšo prakso v panogi in določiti primerljive procese, kjer se uporabljajo najboljše metode ali prakse. Pri tem se ne smemo omejiti samo na panogo, v kateri podjetje deluje, ampak moramo odkrivati inovativne prakse povsod, tudi v drugih in različnih panogah.

Spendolini (1992, str. 115 - 116) predlaga, da izberemo tista podjetja, ki se največkrat pojavljajo v pomembnih virih informacij, kot so:

- ⇒ priznane nagrade za kakovost (npr. Malcolm Baldrige Quality Award, Deming Prize, International Newspaper Color Quality Club,...),
- ⇒ neodvisni mediji, ki posvetijo nekaterim podjetjem večjo pozornost (npr. Gospodarski vestnik in nagrada Zlata gazela),
- ⇒ profesionalna združenja (npr. gospodarska zbornica, IFRA, NAA, Inland Press Association,...),
- ⇒ neodvisna poročila organizacij ali združenj (npr. organizacije potrošnikov, vladne agencije, inštituti in univerze,...),

- ⇒ ustno prenašanje informacij (npr. na konferencah, seminarjih, delavnicah,...)
- ⇒ svetovalne organizacije, specializirane za zbiranje informacij in ocenjevanje podjetij.

Pri določitvi benchmarkinških partnerjev podjetja največkrat naletijo na dvoje problemov (Karlof, Ostblom, 1993, str. 122). Eden je v tem, da podjetje sicer najde najboljšega možnega partnerja, s katerim naj bi se primerjalo, vendar v kasnejši fazi ugotovi, da razmere, v katerih poslujeta, niso primerljive. V tem primeru mora podjetje poiskati drugega potencialnega partnerja. Drugi možen problem je, da podjetje, s katerim želimo sodelovati, le-to odkloni. Karlof in Ostblom (1993, str. 122) vidita razlog v bojazni pred konkurenco.

Vse primerjave oziroma vsi potencialni benchmarkinški partnerji pa so oziroma niso nujno tudi najbolj primerni.

Tabela 2.3: Značilnosti možnih primerjav

	Primernost	Preprosto zbiranje podatkov	Inovativne prakse
Interne operacije	+	+	-
Neposredni konkurenti	+	-	-
Vodilni v panogi	-	+	+
Najboljša podjetja	-	+	+

Legenda: **+**zelo ustrezno
 - manj ustrezno

Vir: Camp, 1989, str. 57

Pri primerjanju notranjih funkcij je primernost zbranih informacij zelo dobra, relativno preprosto je tudi zbiranje, vendar pa prakse niso najbolj inovativne. Ustreznost informacij, zbranih od neposrednih konkurentov, je dobra. Otežkočeno je samo zbiranje, ker te vrste benchmarkinški partnerji⁴⁷ največkrat niso pripravljeni posredovati vseh svojih prednosti, pa tudi prakse običajno niso najbolj inovativne oziroma bistveno drugačne od tistih, ki jih že poznamo. Pri primerjanju z

⁴⁷ O partnerstvu sploh težko govorimo, če je prenos informacij zavestno otežen.

vodilnimi v panogi in z najboljšimi podjetji je glavna pomanjkljivost v majhni ustreznosti zbranih informacij, medtem ko je zbiranje informacij preprosto, opazovane prakse pa so običajno zelo inovativne. Pod majhno ustreznostjo je mišljeno, da pridobljene informacije ni možno ali pa jih je težko uporabiti. Potencialne primerljive prakse so lahko slabše, podobne, boljše ali celo najboljše med najboljšimi glede na podjetje, ki izvaja benchmarking.

2.6.4 Zbiranje in analiza informacij

Pogoj za začetek zbiranja informacij in podatkov od benchmarkinških partnerjev je poleg pazljivo opravljenih predhodnih stopenj procesa benchmarkinga predvsem poznavanje ter razumevanje informacij o lastnih izdelkih/storitvah, procesih in praksah. Zbiranje informacij se torej vedno najprej začne v lastnem podjetju. Z notranjimi informacijami, ki morajo biti dokumentirane in primerne za primerjavo, na eni strani spoznamo, kako deluje naše podjetje, na drugi strani pa nam služijo kot okvir za nadaljnje zbiranje informacij in zahtevo po kvaliteti podatkov (Karlof, Ostblom, 1993, str. 125).

Metode zbiranja so različne, vsaka ima pač svoje prednosti in slabosti. Nekatere izmed njih so prikazane v tabeli 2.4: Priporočene metode zbiranja podatkov. Vsako zbiranje informacij v procesu primerjanja z boljšimi naj bi potekalo po določenih pravilih, ki jih Spendolini (1992, str. 163) imenuje predpisano obnašanje ali protokol:

- ⇒ urniki naj bodo načrtovani vnaprej in realistično sestavljeni,
- ⇒ za benchmarkinške partnerje naj bo pripravljen povzetek⁴⁸ benchmarkinškega projekta pred prvimi konkretnimi stiki,
- ⇒ nujno je upoštevati interese benchmarkinških partnerjev,
- ⇒ vzpostavljanje stikov naj se začne na vrhu hierarhične lestvice benchmarkinškega partnerja⁴⁹,

⁴⁸ S povzetkom benchmarkinškim partnerjem opišemo benchmarkinški projekt, njegov namen, cilj in pričakovane rezultate, potreben čas in vire, ekipo, izjavo o zaupnosti, seznam sodelujočih partnerjev, kratka opis, na podlagi katerega pokažemo obojestranske koristi in sinergijske učinke sodelovanja po principu metode benchmarkinga.

⁴⁹ Pristop od zgoraj navzdol.

⇒ za doseganje načrtovanega cilja je potrebno vztrajati pri načrtu izvedbe benchmarkinškega projekta⁵⁰,

⇒ število izvajalcev intervjujev, obiskov ali drugih stikov naj bo omejeno.

Tabela 2.4: Priporočene metode zbiranja podatkov

Metoda	Prednosti	Slabosti
Telefonski razgovori	<ul style="list-style-type: none"> • preprosto načrtovanje in izvedba, • omogoča stik z velikim številom virov, • lahko se izvaja kadarkoli, • relativno poceni. 	<ul style="list-style-type: none"> • težko pridobiti povratne pozive, • možne motnje v komunikaciji, • daljši telefonski razgovor ni priporočljiv.
Osebni stiki	<ul style="list-style-type: none"> • neposredni stik, • čas ob neposrednem stiku je kakovostno izrabljen, • veliko neposrednih informacij. 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki stroški (npr. potovanja), • visok delež neproduktivnega časa (npr. potovanja), • usklajevanje terminov.
Anketiranje po pošti	<ul style="list-style-type: none"> • možen širok krog sodelujočih, • preprosto sestavljanje vprašalnika, • relativno ceneno, • enostaven prenos podatkov za analizo. 	<ul style="list-style-type: none"> • nizek odstotek odgovorov, • neoseben odnos, • ni možnosti za dodatna vprašanja in razlage, • vprašanja so prirejena/omejena, • odgovori niso podrobni in včasih tudi vprašljivi.
Mediji⁵¹	<ul style="list-style-type: none"> • enostaven (javen) dostop in zbiranje, • raznolikost virov, • velik obseg informacij, • nizki stroški 	<ul style="list-style-type: none"> • verodostojnost informacij, • nejasne reference, • poraba časa.
Arhivska raziskava	<ul style="list-style-type: none"> • preprosto in poceni zbiranje. 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkljivost informacij, • poraba časa, • omejeno na notranjo analizo.

Vir: Spendolini, 1992, str. 152

⁵⁰ Prilagajanje sprotnim razmeram sicer ni izključeno, vendar pa obstaja nevarnost, da pri korenitejših odstopanjih ne bomo dosegli zaželenega cilja.

⁵¹ Od medijev je potrebno posebej omeniti možnosti interneta, ki v začetku 90. let še ni bil razširjen, tako da ga tudi avtorji s področja benchmarkinga eksplicitno ne omenjajo. Na internetu se pojavljajo specializirane benchmarking organizacije, ki združujejo in povezujejo zainteresirana podjetja, nudijo benchmarkinške informacije, strokovno literaturo ter objavljajo poročila o uspešnih izvedbah primerjanja z boljšimi praksami, organizirajo izobraževanja. Nekaj naslovov:

- The benchmarking Network z naslovom www.well.com/user/benchmark/,
- Export-Akademie Baden-Württemberg z naslovom www.benchmarking.de/,
- Institut für prozessoptimierung z naslovom www.benchmarkingforum.de/.

Pri zbiranju informacij Karlof in Ostblom (1993, str. 129) govorita o izvedbi obveznih faz, kot sledi v nadaljevanju:

- ⇒ priprava vprašalnikov⁵² z razlagami in definicijami, kjer je natančno opredeljeno, kakšne informacije nas zanimajo,
- ⇒ zbiranje in sestavljanje informacij o lastnem delovanju, ker je poznavanje lastnega delovanja predpogoj za kakovostno izvedbo procesa benchmarkinga,
- ⇒ zbiranje informacij in podatkov od partnerjev (po tabeli 2.4: Priporočene metode zbiranja podatkov),
- ⇒ Zbiranje informacij od drugih virov,
- ⇒ dokumentiranje informacij, s katerimi dokazujemo ugotovitve, trditve in sklepe,
- ⇒ preverjanje informacij, s katerimi tako v lastnem podjetju, kot tudi pri benchmarkinškem partnerju zagotovimo čim večjo verodostojnost.

Ko smo po izbrani metodi pridobili želene informacije sledi analiza le-teh. Govorimo o analizi, ki temelji na metodi primerjanja oziroma analogije. Analiza se podobno kot zbiranje informacij deli na dva dela, na notranjo in zunanjo. Cilj notranje analize sta dva in sicer celovito razumevanje delovanje lastnega podjetja ter identificiranje ciljev in pristop za benchmarking, kjer se moramo osredotočiti na sklop aktivnosti, ki so splošna za vsa podjetja, in znotraj le-teh na tiste, ki vodijo k dodajanju vrednosti za izdelek oziroma storitev v očeh kupca (McNair, Liebfried, 1992, str. 44).

Pri zunanji analizi zbrane informacije o izdelkih/storitvah, procesih in praksah benchmarkinškega partnerja primerjamo z lastnimi izdelki/storitvami, procesi in praksami oziroma z rezultati notranje analize. Analiza ne pomeni le opredelitev podobnosti in razlik, ampak razumeti povezave med dobljenimi informacijami in je sestavljena iz (Karlof, Obsblom, 1993, str 149):

⁵² Npr. Odprti vprašalnik, da/ne vprašalnik, vprašalnik z možnostjo izbire odgovora, vprašalnik z lestvico ocenjevanja,...

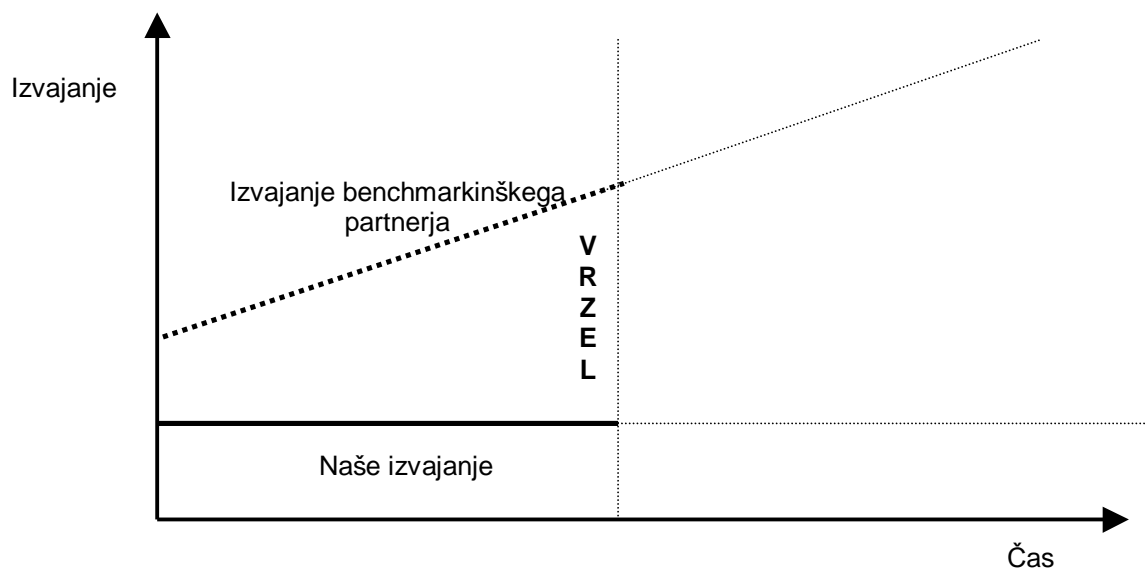
-
-
- ⇒ razvrščanja in organizacije dobljenih informacij in podatkov, tako da so pregledni in da olajšujejo sam potek analize,
 - ⇒ preverjanja kakovosti dobljenih informacij in podatkov, pri čemer izločimo morebitne napake in neprimerljivosti,
 - ⇒ prirejanja informacij in podatkov, pri čemer se odpravi tudi običajen vzrok, da se analiza prekine, češ da podatki niso primerljivi,
 - ⇒ opredelitve razlik med našim podjetjem in benchmarkinškim partnerjem z razlago, zakaj je do razlik prišlo.

Zaželeno je, da proces benchmarkinga sproži jasna strateška odločitev, saj brez nje rezultatov ni možno povsem korektno ocenjevati. Najpomembnejši rezultat obdelave in analize v benchmarkinškem procesu pridobljenih podatkov in informacij je določitev in opredelitev vrzeli, ki obstaja med nami in benchmarkinškim partnerjem. Z uporabo procesnih meril ugotovimo vrzel in njeno velikost ter osnovne vzroke. Analiza mora dati odgovor, katera sredstva uporablja benchmarkinški partner, da je boljši od nas in kako jih bomo ovrednotili in prilagodili našim notranjim razmeram, vse v smislu doseganja z benchmarkinškim procesom zastavljenih ciljev oziroma doseganja in preseganja prakse, s katero se primerjamo.

Ugotovljeno vrzel avtorji razdelajo še bolj podrobno na rezultate relativne primerjave⁵³ (angl. benchmarks) v obliki določitve ravni dosežkov, ki je bila pridobljena z analizo najboljših praks, s katerimi se primerjamo, in na sredstva za doseganje zastavljenih ciljev (angl. enablers). Ko se v podjetju začno zavedati, da obstajajo razlike oziroma vrzeli med njim in najboljšimi, se običajno zgodijo pomembni zasuki v obnašanju (Watson, 1993a, str. 190). Vrzeli se lahko pojavijo bodisi v rezultatih ali procesih.

⁵³ Rezultat relativne primerjave je običajno vrzel med našo prakso in prakso, s katero se primerjamo.

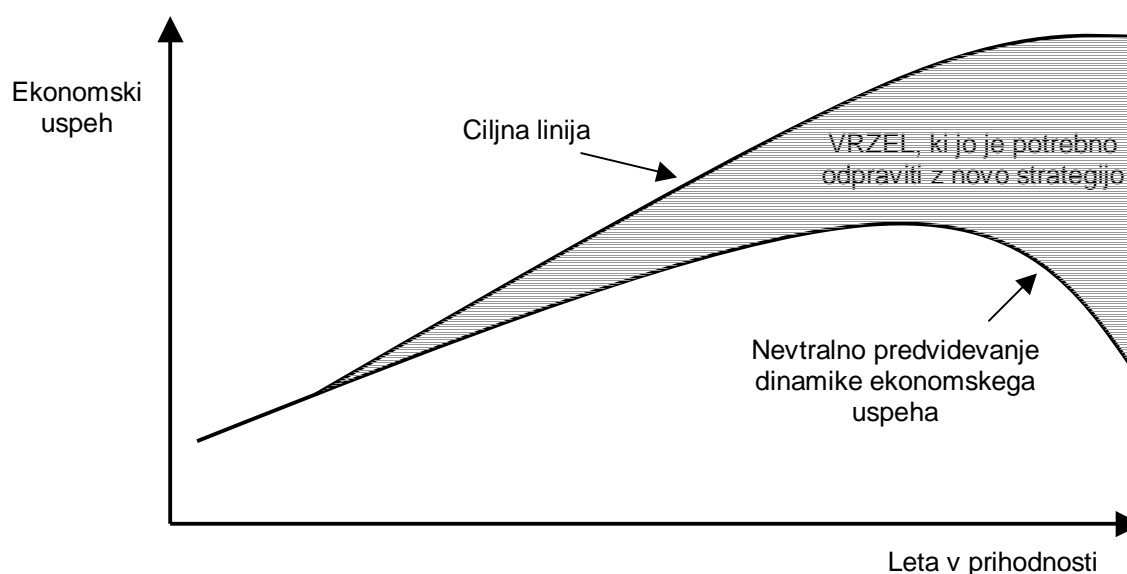
Slika 2.8: Z benchmarkinškim procesom ugotovljena vrzel



Vir: Watson, 1993, str. 76

Pojem vrzeli uporabljajo avtorji s področja strateškega planiranja, sicer v fazi odločanja, ko govorijo o planski vrzeli. Pri izvajanju procesa strateškega planiranja dolgoročne planske cilje izrazimo s ciljno linijo. V našem proučevanju benchmarking metode ciljno linijo lahko primerjamo z izvajanjem boljše prakse benchmarkinškega partnerja, linijo nevtralnega predvidevanja pa kot izvajanje prakse lastnega podjetja.

Slika 2.9: Planska vrzel



Vir: Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 172

Vrzel je pri strateškem planiranju opredeljena kot razkorak med ciljno linijo in rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja (slika 2.9: Planska vrzel), pri benchmarking metodi pa je vrzel razkorak med izvajanjem boljše prakse strateškega partnerja in našim izvajanjem (slika 2.10: Z benchmarkinškim procesom določeno ciljno stanje).

Po opravljeni analizi je potrebno izdelati poročilo o izvedbi benchmarkinga, v katerem je podrobneje opisan način dela benchmarkinške ekipe, benchmarkinški partner, potek analize zbranih informacij in podatkov ter zaključki in ugotovitve. To poročilo je osnova za izvedbo, informiranje uporabnikov benchmarkinških informacij in benchmarkinških partnerjev ter ostalih zainteresiranih, dokument o analizi in morebitno podlago za kasnejše izboljšave.

2.6.5 Izvedba

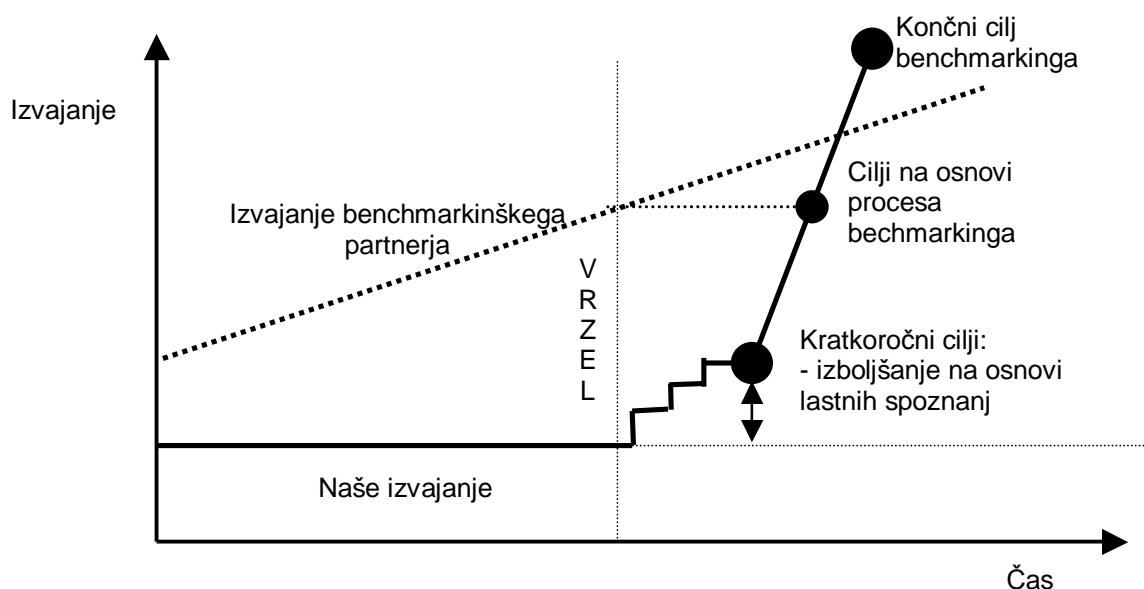
Uvedba boljših praks je zaključna faza procesa benchmarkinga. Na podlagi poročila, ki ga benchmarkinška ekipa izdelala po opravljeni analizi je potrebno izvesti še naslednje korake:

- ⇒ predstaviti ugotovitve uporabnikom benchmarkinških informacij,
- ⇒ predstavitev ugotovitev ostalim uporabnikom in tistim, na katere so ali bodo posledice izvajanja benchmarkinga v prihodnosti posredno in neposredno vplivale:
 - ⇒ znotraj podjetja (zaposlenim,...),
 - ⇒ zunaj podjetja (dobaviteljem, kupcem,...),
 - ⇒ benchmarkinškim partnerjem,
- ⇒ določiti ciljno stanja benchmarkinškega procesa, ki je lahko izboljšanje izdelkov /storitev, funkcij, procesov oziroma praks, določitev konkurenčnih prednostnih nalog podjetja oziroma posameznih poslovnih funkcij, učenje in napredovanje na osnovi prevzemanja in pridobivanja novih idej ter izboljšav od benchmarkinških partnerjev,
- ⇒ določiti načine za doseganje ciljnega stanja,

⇒ spodbujati vnovičen proces benchmarkinga in pri tem izboljšati sam proces primerjanja z boljšimi praksami ter spoznavati in vključevati nove benchmarkinške partnerje.

Glavni cilj benchmarkinškega procesa so nenehne izboljšave, do katerih pa pridemo le, če v primerjavi z boljšimi praksami pridobljene ugotovitve dejansko udejanimo. Ugotovitve se nanašajo na tiste aktivnosti, ki jih benchmarkinški partner izvaja, mi pa ne oziroma jih izvaja bolje od nas.

Slika 2.10: Z benchmarkinškim procesom določeno ciljno stanje



Vir: Watson, 1993, str. 76

Vrzel, ki jo v fazi analize opredelimo, je v skladu s cilji benchmarkinga potrebno odpraviti, to pa zahteva določene spremembe. Za uveljavljanje sprememb je v osnovi najprej potrebna udeležba, podpora in predanost managementa, vendar tudi vseh nižjih ravni vodenja v podjetju, saj je le tako možno pričakovati načrtovan učinek sprememb. Proces uvajanja sprememb namreč ni nekaj, kar je možno delegirati s pozicije položaja ali formalne moči. Tako kot s strateškimi cilji, morajo biti z aktivnostmi za uvajanje sprememb seznanjeni vsi zaposleni, četudi se zaradi njih strateški cilji bistveno ne spremenijo. Zaposlenim mora biti jasno, kaj se v podjetju dogaja in zakaj. Tudi

kakovostno pripravljen časovni načrt izvedbe sprememb pripomore k preglednosti uvajanja sprememb in preprečuje morebitne napake in zastoje.

Spremembe, s katerimi odpravljamo z benchmarkingom ugotovljeno vrzel, pomenijo spremembe, ki zadevajo predvsem zaposlene v podjetju in največkrat povzročijo trenja. Več sprememb je potrebno za podjetje, ko ima probleme, kot takrat, ko mu gre dobro. Izkušnje pa kažejo, da je odnos do sprememb ravno nasproten. Težje, z večjimi odpori in bolj boleče jih je moč vpeljati, ko je podjetje že v krizi. Predpostavljamo, da je stanje v boljših podjetjih tudi rezultat pozitivne spirale prilagajanja spremembam.

Benchmarking pripravi podlago, da se podjetje zave, da so spremembe potrebne in nujne (McNair, Liebfried, 1992, str. 47). V izvedbeni fazi procesa benchmarkinga mora podjetje narediti vsaj tole (Antončič, 1996b, str. 72):

- ⇒ izdelati akcijski načrt za zmanjševanje vsake vrzeli posebej (tabela 2.5: Akcijski načrt),
- ⇒ izvesti načrt in spremljati spremembe,
- ⇒ obveščati benchmarkinške partnerje.

Na osnovi ugotovitev benchmarkinške raziskave podjetje pripravi akcijski načrt za vsak pričakovani rezultat, ki prinaša zmanjšanje in odpravo vrzeli, posebej. Pri tem določi, katere aktivnosti za doseganje cilja morajo biti izvedene, do kdaj in kdo je odgovoren za njihovo izvedbo.

Tabela 2.5: Akcijski načrt

Cilj:		
Dejavnost	Rok	Odgovorna oseba
1.		
2.		
3.		
...		

Vir: Antončič, 1996b, str. 72

Faza izvedbe se s tem ne zaključuje, ker je proces benchmarkinga zaprt krog⁵⁴, ki vedno znova spodbuja k iskanju boljših praks, njihovemu presojanju ustreznosti za lastne razmere in uvajanju izboljšav ter s tem nenehnemu napredovanju in zagotavljanju dolgoročne konkurenčne prednosti.

2.7 Primerjava metode benchmarking in SWOT analize

Benchmarking se pojavlja v nekaterih svetovno znanih podjetjih v kombinaciji ali kot alternativa klasičnim pristopom ugotavljanja in reševanja problemskih situacij. Pobuda ali vzrok za sprožitev procesa benchmarkinga niti ni nujno zahteva po reševanju perečega problemskega stanja. Praviloma se ga uporablja kot sredstvo za pridobivanje informacij, ki so potrebne pri zavestnem procesu stalnega izboljševanja, ki naj bi v končni fazi prispeval k doseganju trajne konkurenčne prednosti, kar je tudi cilj strateškega planiranja.

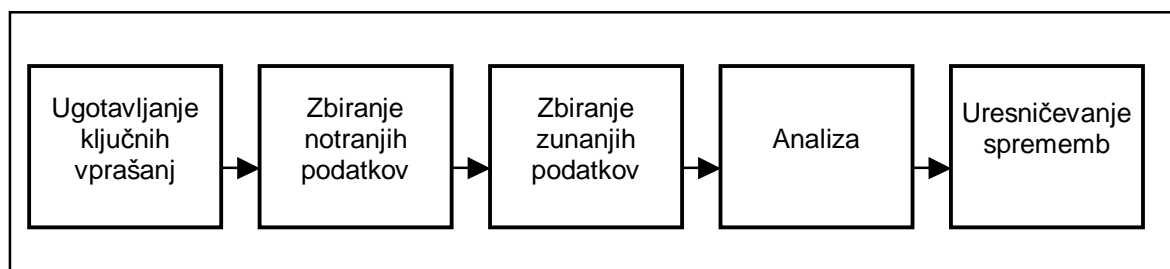
Proces benchmarkinga temelji na filozofiji stalnega izboljševanja in se odraža v prizadevanjih po odličnosti in predvsem po končnem cilju postati najboljši med najboljšimi. Na zahtevo pobudnika se benchmarking začne z analizo obstoječega stanja⁵⁵, skuša spoznati in obvladovati obstoječe procese in jih primerja z referenčnimi točkami oziroma standardi ter tako prikaže odstopanje oziroma vrzel. Osnovni cilj je sprožiti aktivnosti za uvedbo izboljšav, s katero se ne samo odpravi vrzeli ampak se skuša tudi preseči referenčno točko.

Pučko (1999, str. 265) razdeli proces benchmarkinga na pet stopenj, kot je razvidno iz slike 2.11: Analiza v procesu benchmarkinga. Proces se sproži s spoznavanjem potreb uporabnika in ugotavljanjem ključnih vprašanj oziroma s spoznavanjem vrzeli in zahtevo po preseganju le-te. Sledi zbiranje ter ocenjevanje ključnih procesov na osnovi notranjih in zunanjih podatkov oziroma informacij. V četrti stopnji, ki predstavlja analizo, ugotovimo, zakaj odstopanja in vrzel nastaja oziroma, kaj, zakaj in kako benchmarkinški partner dela bolje od nas. Sledi izbira primernih ukrepov, da vrzel odpravimo. Proces se nadaljuje z aktivnostmi za preseganje vrzeli, zaključí pa s spremembo obstoječe prakse.

⁵⁴ Govorimo lahko ne samo o zaključenem kibernetičnem krogu, temveč o pozitivni spirali izboljševanja delovanja podjetja na vseh področjih.

⁵⁵ Ni nujno opredeljeno kot problemsko.

Slika 2.11: Analiza v procesu benchmarkinga



Vir: Pučko, 1999, str. 265

Pristop za izvedbo analize znotraj procesa benchmarkinga pravzaprav ne ponuja nič novega. V uvodnih poglavjih smo ugotovili, da je vrsta analize določena z namenom analize. Tako v samem procesu benchmarkinga lahko izvedemo organizacijsko analizo, analizo poslovanja ali strateško analizo, odvisno od predmeta primerjave. Seveda je potrebno upoštevati tudi uporabniški vidik oziroma interese uporabnikov konkretne analize. Za uspešen začetek procesa benchmarkinga torej ne smemo zanemariti poznavanja analize kot metode ugotavljanja problemskega stanja.

Za ugotavljanje relativnega položaja podjetja, njegovih izdelkov/storitev, posameznih funkcij oziroma praks glede na različne izbrane kriterije⁵⁶ so bile in so še vedno v uporabi klasične metode, ki skušajo uporabnikom dati najustreznejše odgovore. Za analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in groženj smo ugotovili, da je namenjena celovitemu ocenjevanju podjetja, njegovih notranjih potencialov ter vplivov zunanjih dejavnikov iz okolja, v katerem podjetje deluje. Ob primerjavi metode benchmarking in SWOT analize lahko trdimo, da se izvedbe metode benchmarking praktično ni možno uspešno lotiti, če prej ne spoznamo in se ne zavedamo svojih prednosti in slabosti. Pod pojmom zavedanje ne razumemo samo končnega rezultata, ki se kaže v ne/uspešnosti, temveč tudi zavedanje o celotnem procesu, ki daje določen rezultat. Prednosti se moramo torej zavedati, če želimo biti ustrezen benchmarkinški partner v primeru, da se drugi želijo primerjati

⁵⁶ Tržni delež, zadovoljstvo odjemalcev, delovanje konkurence, substituti in novi proizvodi/storitve, prihajajoče tehnologije,...

z nami in hočejo napredovati na podlagi naše boljše prakse. Prav tako se moramo zavedati svojih slabosti, če se želimo mi primerjati z benchmarkinškim partnerjem, ki izvaja boljšo prakso od naše.

Tudi pri priložnostih in grožnjah iz okolja lahko SWOT analizo uporabimo kot osnovo za zbiranje informacij. Priložnosti, ki so jih izkoristili benchmarkinški partnerji, ali grožnjam, ki so se jim izognili, lahko za naše podjetje predstavljajo boljše prakse. Na tem mestu je spet potrebno poudariti, da slepo in nekritično posnemanje zanesljivo ne daje pričakovanih rezultatov.

Ob primerjanju metode benchmarking in SWOT analize, kot metode strateške analize, lahko ugotovimo, da se lahko izredno dobro dopolnjujeta. Zadržki pri SWOT analizi so lahko v smislu subjektivnosti ocenjevanja, česar pa tudi ne moremo izključiti pri ocenjevanju lastne in tuje prakse ali pa pri izbiri benchmarkinškega partnerja.

SWOT analiza se uporablja kot ena izmed metod za iskanje in zaznavanje problemov in predstavlja začetno fazo v strateškem planiranju. Pri preučevanju procesa benchmarkinga smo ugotovili, da je le-ta širši od same analize, ki je po svoji naravi neodločitvena, pri benchmarkingu pa je prav odločitvena faza zelo pomembna. Tako benchmarking kot SWOT analiza imata skupni cilj pregledati delovanje in položaj podjetja ter predlagati spremembe, ki bi privedle do izboljšanja z uvedbo boljših praks oziroma izkoriščanjem prednosti in priložnosti. ter odpravljanjem slabosti in izogibanju grožnjam. Ker uspešna izvedba procesa benchmarkinga praviloma pripelje do radikalnih sprememb v pozitivnem smislu, ga lahko primerjamo s strateškim planiranjem. Prednost benchmarkinga vidimo v tem, da je za uspešnost uvajanja sprememb s ciljem doseganja boljšega poslovanja, stalnega napredovanja in v končni fazi odličnosti neprecenljive vrednosti spoznanje, da »stvari« resnično delujejo in ustvarjajo rezultate. Spoznanje ima svojo težo tudi zato, ker do njega pridemo s sodelovanjem benchmarkinških partnerjev. Uvajanje boljših praks zaobide izumljanje tople vode, kljub temu pa prinaša nova spoznanja, tako na strani tistega, ki išče in uvaja boljšo prakso, kot tistega, ki daje informacije o svoji praksi.

3. POSKUS UPORABE METODE BENCHMARKINGA V DRUŽBI DELO d.d.

3.1 Opis družbe DELO d.d.

Družba DELO d.d. (v nadaljevanju Delo) je po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščeno v dejavnost **DE/22.120 Izdajanje časopisov**. V Sloveniji je poleg obravnavane družbe v isto panogo uvrščeno še 40 gospodarskih družb, med katerimi pa so le štiri ustrezno primerljive⁵⁷. Delo je od vseh največja založniška hiša.

3.2 Tržni položaj družbe Delo

Delo izdaja okoli deset publikacij. Največji del prihodkov realizira z dnevnikom Delo in Slovenske novice, ki sta dva izmed petih slovenskih dnevnikov. Štirje imajo splošno vsebino, eden pa je specializiran s športno vsebino. Pomemben podatek je dejstvo, da ima samo Delo lastne proizvodne kapacitete, ki so v poglavju 3.4 tudi predmet preučevanja po benchmarking metodi.

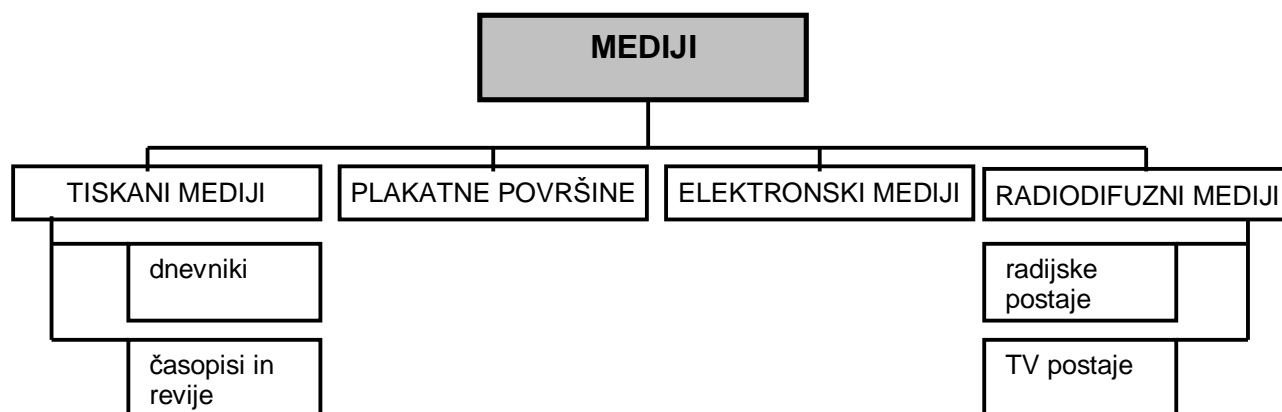
Poleg dnevnikov izhaja v Sloveniji še prek šeststo različnih tiskanih periodičnih medijev, vendar z daljšo periodiko izhajanja in praviloma v nižjih nakladah. Dnevniki si med seboj konkurirajo tako na prodajnem kot na oglasnem trgu, medtem ko publikacije z daljšo periodiko konkurirajo predvsem na oglasnem trgu. Konkurenco na oglasnem trgu predstavljajo tudi ostali mediji.

Glede na število vseh tiskanih medijev na trgu lahko trdimo, da je v dejavnosti zelo močna konkurenca. Vseeno pa vstop v panogo ni enostaven⁵⁸, kot bi lahko sklepali iz podatka o številčnosti. Vsaka založniška hiša izdaja po nekaj različnih publikacij in tudi nove, ki dopolnjujejo ponudbo, prihajajo na trg iz obstoječih založniških hiš. Pri tem so uporabljena obstoječa sredstva in infrastruktura.

⁵⁷ Primerjava glede na število zaposlenih, prihodke, sredstva in kapital.

⁵⁸ V letu 1995 sta po relativno kratkem obdobju prenehala izhajati dva manjša dnevnik (Slovenec in Republika). V letu 1998 je v manj kot mesecu dni prenehal izhajati še en nov dnevnik (Jutranjik). Iz napisanega gre sklepati, da na slovenskem trgu praktično ni prostora za nov dnevnik s splošno vsebino.

Slika 3.1: Delitev medijev v slovenskem prostoru



Vir: Mediana BGP 1999/2, številka 16

Na uspešnost vstopa na trg v največji meri vplivata:

- ⇒ perioda izdajanja publikacije in
- ⇒ visoka elastičnost povpraševanja.

Krajša kot je perioda, relativno višji so stroški izdajanja. Razumljivo je torej, da na trgu prevladujejo publikacije, ki izhajajo največkrat enkrat na mesec. Visoki zagonski stroški predstavljajo predvsem promocija nove publikacije, medtem ko izstop s trga za založnika ne predstavlja nobenih dodatnih stroškov. Tiskani mediji imajo zelo visoko cenovno in dohodkovno elastičnost povpraševanja. Zvišanje cen proizvoda ali znižanje dohodkov uporabnikov nadpovprečno zniža povpraševanje po izdelku⁵⁹.

3.2.1 Prihodki iz poslovanja tiskanih medijev

Prihodki iz poslovanja tiskanih medijev se v grobem delijo na dva dela. En del predstavlja prihodek od naročnin, drug del pa predstavlja prodaja oglasnega prostora. Razmerje med njima je precej enakovredno, s tem da se povpraševanje obeh ciljnih skupin uporabnikov⁶⁰ bistveno razlikuje.

⁵⁹ V letu 1998 se je prodana naklada dnevnika Delo zaradi povečanje prodajne cene znižala za slab odstotek, kljub ugodnim gospodarskim gibanjem.

⁶⁰ Razmerje med bralci oziroma naročniki in oglaševalci je 50 : 50.

3.2.1.1 Prihodki od oglaševanja

Prihodki od oglaševanja so odvisni od dosega – ratinga⁶¹ posameznega medija. V primeru časopisov pomeni to branost. Kot neposredni konkurenti pa se pojavljajo tudi ostali mediji.

Do leta 1995 so slovenskem prostoru na področju oglaševanja prevladovali tiskani mediji. S pojavom komercialnih televizij v letu 1996 so le-te prevzele vodilni položaj, tržni delež tiskanih medijev pa se je postopoma zmanjševal. Nasprotno od te ugotovitve pa se je prihodek od oglaševanja povečeval. Vzrok gre iskati v širitvi medijskega prostora⁶² in povečanega obsega oglaševanja.

Kupci oglasnega prostora so:

- ⇒ fizične osebe,
- ⇒ državne ustanove in zavodi,
- ⇒ gospodarske družbe in
- ⇒ oglaševalske agencije v smislu posrednika med oglaševalcem in medijem.

Prihodki od oglaševanja se nadalje delijo⁶³ še na:

- ⇒ prihodki od oglasov, tiskanih v časopisu in
- ⇒ prihodki od vlaganja oglaševalskega materiala kot priloge v časopis.

⁶¹ Rating tiskanega medija nam pove, kolikšen delež prebivalstva je v določenem časovnem obdobju tiskani medij vzelo v roke, ga prelistalo ali prebralo (za dnevnike je to prejšnji dan) in je običajno višja od prodane naklade.

⁶² V Sloveniji so širitvi medijskega prostora največ doprinesle komercialne televizije, katerih je oglaševanje osnovni vir financiranja. V razvitem delu sveta vse pomembnejšo vlogo igrajo možnosti, ki jih nudi razvoj informacijske tehnologije in znotraj nje najbolj razvpita pojavna oblika Internet. Le-te so guruje s tega področja zanesle tako daleč, da so brez pomislekov dajali izjave, v katerih so napovedovali konec tiskanih medijev do leta 2000 (Bill Gates, 1998). Omeniti pa velja, da je trenutno delež oglaševanja prek Interneta v Sloveniji zanemarljiv, že prej omenjeni razviti svet pa opaža tako imenovano renesanso tiskanih medijev.

⁶³ V ZDA je razmerje med oglasi in prilogami 50 : 50, v Nemčiji 75 : 25, v družbi Delo 95 : 5.

3.2.1.2 Prihodki od prodaje

Prodaja tiskanih medijev poteka na dva načina:

⇒ naročniško in

⇒ kolportažno.

Cilj vsakega založnika je maksimiranje obsega naročniške prodaje, ki zagotavlja stabilnost poslovanja. Z razliko od oglasnega trženja pri prodaji tiskanih medijev prevladujejo fizične nad pravnimi osebami. Splošna značilnost naročnikov je, da se obnašajo tradicionalno oziroma so zvesti časopisu in založniku. Struktura bralcev je odvisna od periode izdavanja⁶⁴ in vsebine⁶⁵. Prevezanje bralcev je tako zelo težavno. V Sloveniji edino Delo od leta 1995 naprej uspeva povečevati delež naročniških bralcev⁶⁶.

Tabela 3.1: Struktura prodane naklade (v %)

Publikacija	Način prodaje	1998	1999	2000	2001
Delo	naročnina	76,7	77,3	77,2	77,9
	kolportaža	23,3	22,7	22,8	22,1
Slovenske novice	naročnina	61,0	63,2	62,1	62,7
	kolportaža	39,0	36,8	37,9	37,3

Vir: Delo STIK – Prodajno trženje, 2002

3.2.2 Trg bralcev časopisov v Sloveniji in primerjava z razmerami v Evropi

Delo s svojima dnevnikoma obvladuje med vsemi dnevniki v slovenskem prostoru med 55% in 60% prodajnega in oglasnega trga.

⁶⁴ Za dnevnike je značilno, da so v večini bralci z višjo kupno močjo. Višja kupna moč in izobrazba je sorazmerna tudi z strokovnostjo tiskanega medija.

⁶⁵ Od vsebine tiskanega medija je odvisna starostna struktura, struktura po spolu in regionalni pripadnosti.

⁶⁶ Dnevnik Delo kot splošno informativni časnik izstopa pri raziskavi bralskih navad poslovne populacije. V raziskavi (Poslovna Mediana, 1998) je daleč najpogosteje omenjen med publikacijami, ki vplivajo na poslovne odločitve oziroma so vir informacij, kljub konkurenci specializiranih publikacij. To velja tako za velika, srednja in mala podjetja.

Tabela 3.2: Časniki v Sloveniji (leto 2001)

Časnik	delež prodajnega trga v %	potiskana naklada (izvodi)	tiskarna
Delo	29,0	89.720	TS Delo ⁶⁷
Slovenske novice	26,8	90.321	TS Delo
Večer	21,3	65.700	Leykam Maribor
Dnevnik	20,9	64.100	SET Vevče
Ekipa	2	18.000	SET Vevče
skupaj	100	327.841	

Vir: Delo STIK – Oglasno trženje, 2002

Iz tabele 3.4 je razvidno, da je skupna količina dnevno potiskanih časnikov v Sloveniji okrog 330.000 izvodov, kar pomeni 165 časnikov na 1000 prebivalcev⁶⁸. V primerjavi z evropskimi razmerami⁶⁹ je Slovenija blizu povprečja, če izvajamo skandinavske države, kot najbolj razvite in daleč izstopajoče po ti. bralni kulturi:

- ⇒ Norveška: 583,
- ⇒ Avstrija: 356,
- ⇒ Nemčija: 300,
- ⇒ Madžarska: 163,
- ⇒ Hrvaška: 110,
- ⇒ Italija: 103,
- ⇒ Grčija: 64.

Vir: Delo STIK – Oglasno trženje, 2002

⁶⁷ Tiskarsko središče družbe DELO d.d., ki se nahaja trenutno na dveh lokacijah (Dunajska 5 in Slovenčeva 19).

⁶⁸ Kazalnik število časnikov na 1000 prebivalcev kaže na bralno kulturo v posameznem okolju.

⁶⁹ Če izločimo ekstrema, kot sta Norveška in Grčija.

3.2.3 Prodajni program

Delo ustvari prihodke s prodajo naslednjih publikacij in oglasnega prostora v njih:

- ⇒ dnevnik Delo s povprečno dnevno naklado 97.000 izvodov,
- ⇒ dnevnik Slovenske novice s povprečno dnevno naklado 90.000 izvodov,
- ⇒ tednik Nedelo kot nedeljska izdaja dnevnika Delo s povprečno naklado 75.000 izvodov,
- ⇒ reviji Marketing magazin in Grafičar⁷⁰.

Kot brezplačne priloge Dela in Slovenskih novic izdaja naslednje publikacije, kjer trži samo oglasni prostor:

- ⇒ Delničar s povprečno naklado 530.000 izvodov in izhajanjem desetkrat v letu,
- ⇒ tedenska Sobotna priloga časnika Delo s povprečno naklado 116.000 izvodov,
- ⇒ tedenska priloga časnikov Dela in Slovenskih novic Vikend magazin s povprečno naklado 221.000 izvodov,
- ⇒ tedenska priloga časnikov Dela in Slovenskih novic Delo&Dom s povprečno naklado 175.000 izvodov,
- ⇒ tedenska priloga časnikov Dela in Slovenskih novic Ona s povprečno naklado 185.000 izvodov,
- ⇒ tedenska priloga časnikov Dela in Slovenskih novic Polet s povprečno naklado 175.000 izvodov,

⁷⁰ Revije so zelo ozko specializirane strokovne publikacije, katerih ciljna skupina je ozek krog bralcev. K prihodkom od prodaje od naklade in oglasnega prostora prispevata manj kot 1%.

3.3 Organizacijska struktura

Delo sestavljajo naslednje samostojne organizacijske enote:

⇒ redakcije z novinarskim delom⁷¹:

⇒ časnik Delo,

⇒ časnik Slovenske novice,

⇒ samostojne priloge

⇒ trženje:

⇒ oglasno, katerega osnovna dejavnost je prodaja oglasnega prostora v publikacijah, katerih izdajatelj je družba DELO d.d.,

⇒ prodajno, katerega osnovna dejavnost je naročniška in kolportažna prodaja publikacij, razen tistih, ki so brezplačne priloge ali samostojni brezplačni izdelki in distribucija,

⇒ razvojno, katerega osnovna dejavnost so tržne raziskave,

⇒ poslovni del:

⇒ računovodsko-planski sektor,

⇒ finančna služba,

⇒ pravna in kadrovska služba,

⇒ proizvodno-tehnično področje:

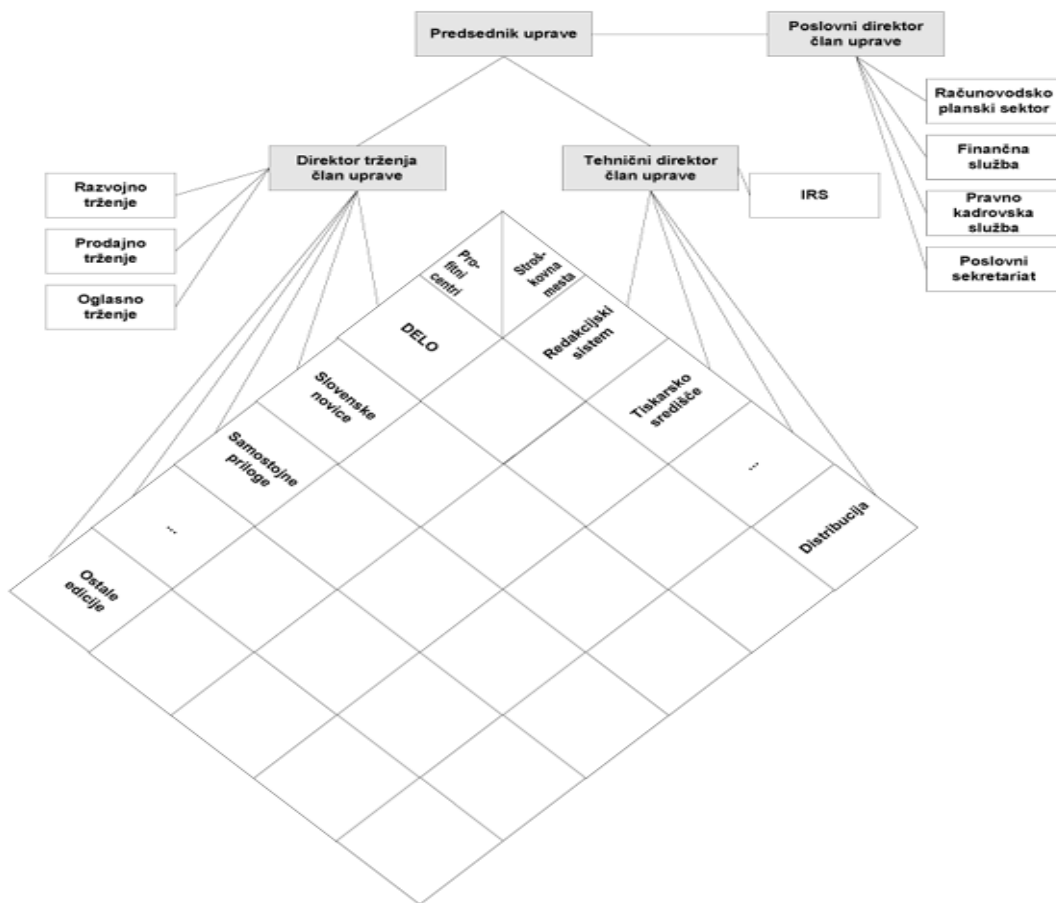
⇒ investicijsko razvojna skupina,

⇒ redakcijski sistem,

⇒ tiskarsko središče z distribucijo.

⁷¹ Od ustanovitve družbe Slovenske novice d.d. je časnik Slovenske novice izdajala istoimenska družba, ki je bila v lasti družbe Delo d.d. v višini 51%. V času nastajanja tega magistrskega dela je stekel postopek pripojitve družbe Slovenske novice d.d. k družbi DELO d.d. Čeprav formalno postopek pripojitve še ni zaključen, magistrsko delo obravnava družbo DELO d.d. kot enovito družbo z dvema osnovnima izdelkoma/časnikoma Delo in Slovenske novice.

Slika 3.2: Organizacijska shema



Vir: Interni podatki DELO, 2002

3.4 IFRA/NAA BENCHMARKING PROJEKT DOLOČITVE UČINKOVITOSTI PROIZVODNJE ČASOPISNE INDUSTRIJE

3.4.1 Opis združenja IFRA

IFRA⁷² je vodilno svetovno združenje za časopisno in drugo medijsko tehnologijo. Ustanovljeno je bilo leta 1961, z uradnim nazivom »INCA⁷³ – FIEJ⁷⁴ Research Association«⁷⁵, ko so založniki v Evropi začeli uvajati tisk časopisov v barvah.

⁷² Internetni naslov: www.ifra.com

⁷³ INCA: International Newspaper Color Association.

⁷⁴ FIEJ: Federation Internationale des Editeurs de Journaux.

⁷⁵ Kot skrajšan naziv in v logotipu združenja se uporabljajo začetnice uradnega naziva IFRA

Uradni sedež združenja je v mestu Zug v Švici. Vodstvo in koordinacija dejavnosti ima sedež v Darmstadtu v Nemčiji, regionalne izpostave delujejo v Stockholmu, Singapurju in Parizu, predstavništva pa so tudi v ZDA, Veliki Britaniji in Indiji. Združenje vodi upravni odbor, ki ga sestavljajo:

- ⇒ predsednik,
- ⇒ podpredsednik,
- ⇒ blagajnik in
- ⇒ 17 predstavnikov časopisnih založnikov⁷⁶ in združenj, ki so člani IFRA.

Člani združenja⁷⁷ so lahko fizične in pravne osebe, kateri se razlikujejo po dejavnosti:

- ⇒ časopisni založniki, časopisne tiskarne in časopisne agencije,
- ⇒ nacionalna ali podobna združenja časopisnih založnikov in/ali časopisnih tiskarn,
- ⇒ člani, katerih dejavnost temelji na proizvodnji opreme in materiala in je neposredno ali posredno povezana z časopisno industrijo.

Namen združenja je pospeševati razvoj panoge preko raziskovanja, izobraževanja in posredovanja informacij:

- ⇒ sodelovati pri modernizaciji založništva in procesa izdelave časopisa,
- ⇒ raziskovati, razvijati in podpirati metode dela, pripomočke in opremo, ki še ni bila uporabljena v časopisni industriji,
- ⇒ usklajevati izdelke drugih načinov tiskanja s časopisno formo,
- ⇒ uveljavljati metode nadzora ekonomičnosti, produktivnosti, kakovosti, rentabilnosti in odzivnosti,
- ⇒ pospeševati racionalizacije delovnih metod,

⁷⁶ Predstavniki založniških hiš imajo zagotovljeno najmanj 75%-no zastopstvo v upravnem odboru.

⁷⁷ V času nastajanja tega magistrskega dela je bilo v IFRA-i včlanjenih preko 1300 časopisnih podjetij in 440 dobaviteljev opreme za potrebe časopisnih založnikov.

-
-
- ⇒ raziskovati trenutno dosegljiv material, ga specificirati, določiti in standardizirati ustrezne lastnosti,
 - ⇒ testirati uporabnost in kakovost nove opreme in materiala,
 - ⇒ izboljšati standarde strokovnega dela na mednarodnem nivoju.

IFRA je forum, preko katerega si člani izmenjujejo izkušnje in se učijo drug od drugega.

3.4.2 Namen in cilj projekta

Časopisne hiše po trenutno razpoložljivih informacijah nimajo veliko možnosti primerjave učinkovitosti/uspešnosti svoje proizvodnje z drugimi v panogi. Delno gre vzrok iskati v tem, da za časopisno dejavnost doslej ni bilo izdelanih skupnih primerjalnih standardov. Primerjava, ki ne temelji na osnovi enakih pravil, pa ne dopušča zanesljivih zaključkov.

V svetu že obstajajo različni načini za primerjavo časopisne dejavnosti. Nekaj založniških hiš je sicer določilo skupne parametre, ki pa niso zadostni za razlago, kakšni so njihovi časopisi v primerjavi z drugimi. Letno se več sto časopisov združenja Inland Press Association iz ZDA udeleži študije National Cost and Revenue Study, ki jo izvaja International Newspaper Financial Executives⁷⁸. Omenjena študija nudi predvsem in samo odlične primerjalne finančne podatke, zelo malo informacij pa o tem, kako razumeti in primerjati proizvodne procese.

Da bi odpravili prej omenjene pomanjkljivosti so se v združenju IFRA, skupaj s sorodno organizacijo iz Severne Amerike NAA⁷⁹, odločili, da izpeljejo mednarodni projekt po metodi benchmarking oziroma proces primerjanja z boljšimi praksami. Prvi in osnovni cilj projekta je pridobitev kazalnikov na nivoju panoge, nato pa določitev najboljših v panogi. Na podlagi omenjenih kazalnikov sledi uvajanje prakse najboljših v poslovanje članov združenja oziroma pri tistih podjetjih, ki imajo v svojih strategijah stalno izboljševanje na osnovi primerjave z drugimi ali pa bodo spodbujeni na osnovi projekta le-to začeli uvajati.

⁷⁸ Za International Newspaper Financial Executives (<http://www.newspaperbenchmarking.com>) vodi projekt The Benchmarking Network (<http://www.well.com/user/benchmark/Files/General.html>) od leta 1996. Od takrat je nastalo obsežno in raznovrstno gradivo, ki je na voljo potencialnim benchmarkinškim partnerjem.

⁷⁹ Newspaper Association of Amerika NAA

Za časopisne hiše na splošno velja, da med seboj niso neposredni konkurenti⁸⁰, torej ne gre za klasično borbo za kupca/odjemalca oziroma bralca. Področje trženja je določeno pretežno teritorialno, kjer se interesi le delno prekrivajo. Torej lahko govorimo o **funkcijskem benchmarkingu**, kjer praviloma ni težav pri dostopnosti in zbiranju podatkov. Primerjava sama ni problematična, praviloma je ustvarjena korektna slika o položaju podjetja, težave pa nastopijo pri prenosu najboljših praks v svoje okolje.

3.4.3 Načrtovani metodološki potek projekta

IFRA/NAA Benchmarking projekt določitve kriterijev za primerjavo učinkovitosti proizvodnje časopisne industrije je nastal v sodelovanju ameriške NAA⁸¹ ter IFRA-e. Projekt je usmerjen na izboljšanje proizvodnje časopisov, v konkretnem primeru operacije tiskanja, ki pa naj bi omogočal razširitev tudi na druga področja.

Prva projektna aktivnost je potekala v letu 1999, katere rezultat je vprašalnik, ki je bil predstavljen izbrani skupini petih severnoamerških in petih evropskih časopisnih hiš. Z njim je bilo ugotovljeno, katere vrste informacij iz proizvodnje do sedaj že zbirajo v časopisnih hišah in jih imajo za smiselne ter z njimi ocenjujejo svojo uspešnost v primerjavi z drugimi. Za pregled in obdelavo odgovorov je bil pooblaščen profesor Owen Smith iz Rochester Institute of Technology s pomočjo skupine študentov. Skupina je ovrednotila odgovore in razvila začasne kazalce kot tudi njihove definicije za opis učinkovitosti proizvodnje na področju tiska. Po obdelavi NAA in IFRA-e je bila izdelana lista kazalcev za proizvodnjo, bazični podatki za njihov preračun, kot tudi definicije in formule⁸². Največ pozornosti je bilo usmerjeno v preprosto dosegljivost podatkov ter da je možno obdelane kazalce z ustrezno sporočilnostjo izmenjevati in konkretno obdelati. Na podlagi omenjenih izhodišč je bila sestavljena vrsta atributov za

⁸⁰ Na enem trgu se srečuje največ tri do pet konkurentov.

⁸¹ Newspaper Association of Amerika

⁸² Definicije osnovnih pojmov:

- atribut: navedba udeleženca, s katero predstavi in opiše svoje delovanje,
- bazičen podatek: podatek, ki se nanaša neposredno na proizvodni proces,
- formule za vmesni izračun: vmesni preračun bazičnih podatkov,
- kazalci: veličina za določanje oziroma primerjavo uspešnosti

karakterizacijo časopisa, ki po mnenju projektne skupine omogočajo zanesljivo primerjavo.

Podrobnejša razlaga osnovnih pojmov je predstavljena Slovarju izrazov v prilogi 1, atributov in bazičnih podatkov v prilogi 2, formul za vmesni preračun podatkov o nakladi in kazalcev za opazovano obdobje pa v prilogi 3.

3.4.3.1 Organizacija zbiranja podatkov

Naslednji korak projekta je bilo testiranje praktične uporabe kazalcev v skupini časopisnih hiš, ki so bile izbrane iz Evrope ter Severne Amerike in so bile pripravljene odkriti svoje proizvodne attribute. Atributi in bazični podatki⁸³ se vnašajo v predvidene tabele, ki so prikazane v prilogi 4: Podatki o nakladi in prilogi 5: Podatki za opazovano obdobje, zbrani pa se obdelajo z orodjem Microsoft Excel.

Za zbiranje podatkov so bili zadolženi tisti, ki se z njimi vsakodnevno srečujejo⁸⁴. Določena so bila naslednja področja:

- ⇒ prevzem, skladiščenje, priprava in ravnanje z materialom (npr. časopisni papir),
- ⇒ priprava, proces, strega in vzdrževanje postrojenja (rotacija, zgibalni stroji).

Spremljanje in zbiranje je bilo osredotočeno izključno na spremljanje izdelave časopisa-ov⁸⁵, kar pomeni, da so izključeni izdelki, kot so priloge, reklamni vložki,... Prav tako so bili iz projekta izključeni izdelki, ki izhajajo samo ob nedeljah in praznikih. Spremljanje je bilo ločeno tudi po lokacijah, če le-te obstajajo⁸⁶.

⁸³ Le-ti se nanašajo pretežno na proces tiska.

⁸⁴ Vodje proizvodnih obratov, obratovodje, vodje izmen,...

⁸⁵ Posebej je potrebno spremljati vsako izdajo. V gradivu je kot primer naveden časopis s 96. stranmi, kjer je potrebno postrojenje ustaviti zaradi menjave ene strani. Gre za novo produkcijo oziroma nov zagon, ki ga je potrebno spremljati od začetka, predhodnega pa prav tako korektno zaključiti. Omenjeno ne velja za primer ustavitve zaradi napake oziroma nepredvidene zamenjave plošče.

⁸⁶ Tudi, če se isti izdelek tiska na različnih lokacijah.

3.4.3.2 Organizacija obdelave podatkov

Zbrani podatki so bili poslani na NAA in IFRA-o, kjer so jih pregledali in obdelali. Delo je bila s svojo projektno skupino⁸⁷ vključeno naknadno v drugi polovici uradnega 4. obdobja. V spremljanje sta bili vključeni obe proizvodni lokaciji:

- ⇒ Dunajska 5, s tiskarskim strojem UNIMAN in izdelkom Delo,
- ⇒ Slovenčeva 18, s tiskarskim strojem UNISSET in izdelkom Slovenske novice.

Podatki za posamično obdobje so bili zbrani na opazovanih lokacijah in obdelani v ter poslani po elektronski pošti na IFRA-o. Od tam so bili posredovani na NAA, kjer je potekalo vrednotenje.

3.4.4 Dejanski potek projekta

Sam projekt ni stekel tako, kot je bilo načrtovano. Odziv časopisnih hiš, pri čemer izstopajo tiste iz Evrope, je bil nezadosten, če že ne kar ignorantski. Več volje za sodelovanje so pokazale časopisne hiše iz Združenih držav Amerike. Benchmarkinška ekipa projekta IFRA/NAA se je zaradi nezadostnega zanimanja odločila, da s projektom ne bo nadaljevala. Glavne vzroke gre iskati v nezadostnem ali pa tudi neustreznem načrtovanju, ki ni upošteval procesa benchmarkinga, katerega opisujejo navedeni avtorji v poglavju 2.6 tega magistrskega dela, kot tudi v neupoštevanju kritičnih faktorjev uspeha. Tako se je IFRA/NAA Benchmarking projekt določitve kriterijev za primerjavo učinkovitosti

⁸⁷ Vodja projektne skupine z nalogami:

- organizacija projekta,
- pregled in obdelava zbranih podatkov,
- usklajevanje aktivnosti znotraj projektne skupine in do IFRE,
- spremljanje in predstavitev poročil IFRE,
- določitev uporabnosti rezultatov projekta in njih uvedbe v DELO d.d.

Odgovorni vodje proizvodnje za zbiranje in distribucijo podatkov:

- za Uniman (Delo)
- za Uniset (Slovenske novice)

proizvodnje časopisne industrije pravzaprav končal brez ključnega dela procesa v smislu akcije oziroma napredovanja.

3.4.4.1 Napake v 1. koraku procesa benchmarkinga (določitev predmeta primerjave)

Zataknilo se je že pri opredelitvi uporabnikov benchmarkinških informacij. Iz lastnih izkušenj sklepamo, da so bili uporabniki izbrani naključno. Med njimi so bili pretežno osebe, ki se v časopisnih hišah ukvarjajo s tehnologijo ter proizvodnjo. Le-ti so sicer lahko zadolženi tudi za učinkovitost⁸⁸, ni pa nujno, da čutijo potrebo po napredovanju, kaj šele, da bi zbirali podatke za primerjavo z drugimi. Ni poznano, da bi bilo v kakšnem primeru vključeno vodstvo časopisne hiše, ki bi skrbelo za izvedbo na nižjih nivojih.

Naslednja napaka, ki so jo naredili načrtovalci projekta je v tem, da so izhajali iz predpostavke, da uporabniki⁸⁹ potrebujejo benchmarkinške informacije in da so se pripravljani primerjati drug z drugim. Pobudo sta sprožila sicer profesionalni panožni združenji, ki pa sta storili premalo, da bi vzbudili resnični interes potencialnih uporabnikov⁹⁰. V danem primeru gre za osnovno pripravljenost oziroma potrebo po primerjanju z drugimi, ki je bila glede na rezultat nezadostna. Razlog gre iskati v relativno uspešnem poslovanju večine uveljavljenih časopisnih hiš in s tem povezano samozadostnostjo.

Videti je, da se načrtovalci projekta s kritičnimi faktorji uspeha sploh niso ukvarjali. Postavljenim kazalnikom, kot osnovi za primerjanje, ne gre očitati neprimernosti, so pa premalo oziroma sploh niso povezani s poslovnimi rezultati.

3.4.4.2 Napake v 2. koraku procesa benchmarkinga (postavitev benchmarking ekipe)

Velik problem pri organizaciji benchmarkinškega projekta je bila njegova širina. Prva faza, ki jo je vodil profesor Smith⁹¹, je potekala v ožjem krogu

⁸⁸ Npr.: maksimalen izplen, najmanjši odpadek, kakovost končnega izdelka, čim manj zastojev, zahtevana zanesljivost delovanja, izpolnjevanje rokov, varstvo pri delu,...

⁸⁹ V danem primeru so to časopisne hiše.

⁹⁰ Z razliko od International Newspaper Color Quality Club-a, kjer je za časopisne hiše prestižnega pomena, da so izbrane vanj.

⁹¹ Rochester Institute of Technology.

sodelujočih, tako da je ekipa delovala homogeno, potek projekta pa je bilo tudi lažje voditi in nadzorovati.

V drugi fazi je bilo oblikovanje benchmarkinške ekipe prepuščeno podjetjem, ki so se odločila sodelovati v procesu benchmarkinga. Če sklepamo iz lastne izkušnje, je bilo širši skupini potencialnih benchmarkinških partnerjev poslano samo pisno vabilo z gradivom, iz katerega je bilo moč razbrati osnovne cilje, predlaganih pa je bilo tudi nekaj izhodišč za postavitev benchmarkinške ekipe. Odločitev o sodelovanju je bilo prepuščena izključno vabljenim, ne glede nato, ali so bili sposobni oceniti smiselnost projekta oziroma so bili seznanjeni s teorijo benchmarkinga in priložnosti, ki jih le-ta nudi. Iz dostopnih informacij je videti, da so bili v benchmarkinško ekipo vključeni bolj ali manj samo konsultanti, pa še ti so delovali v ZDA.

3.4.4.3 Napake v 3. koraku procesa benchmarkinga (določitev benchmarkinških partnerjev)

Glede na dejanski odziv določitev benchmarkinških partnerjev ni bila najbolj posrečena oziroma ustrezna. Evropske, predvsem časopisne hiše z nemškega govornega področja, so projekt praktično ignorirale, medtem ko so nekatere druge, predvsem z azijskega dela pokazale veliko zanimanja, pa vanj niso bile niti povabljene. Večji odziv je bil s strani ameriških časopisnih hiš, kar je verjetno posledica izkušenj z benchmarkingom oziroma sodelovanja v že omenjenem benchmarkinškem projektu, ki ga izvaja Newspaper Financial Executives, kot tudi dejstva, da je ekipa profesorja Smitha delovala na njihovem področju.

Čeprav gre za funkcijski benchmarking, kjer se primerjajo podjetja v isti panogi, niso pa neposredni konkurenti, so se pokazale slabosti, ki so značilne za konkurenčni benchmarking, predvsem v smislu zadržkov pri razkritju identitete⁹².

Izkušnje so tudi pokazale, da je bilo zbiranje podatkov precej zahtevno in dolgotrajno, kjer se s površnostjo in nezadostno zanesljivostjo izniči večji del vloženega truda⁹³.

⁹² Od 20. sodelujočih je le 13 razkrilo identiteto, 12 pa dovolilo vpogled v attribute.

⁹³ Precej zbranih podatkov je bilo zaradi napak ali nelogičnosti izločenih iz obdelave in analize.

3.4.4.4 Napake v 4. koraku procesa benchmarkinga (zbiranje in analiza informacij)

Za zbiranje podatkov so bili pripravljene obrazci v fizični obliki, kot tudi tabele za vnos in obdelavo z računalnikom. Algoritmi so bili prirejani tako, da so omogočali vmesno kontrolo in korekcije, če je prišlo do nelogičnih rezultatov in napak. Kakovost zbiranja podatkov je bila izključna domena in pripravljenost benchmarkinških partnerjev. Za posredovanje je bila uporabljena elektronska pošta, s čemer je bil odpravljen dvojni vnos in napake, ki bi se pri tem pojavile. Analizo so izvajali v skupini profesorja Smitha, tako da ne gre dvomiti o njeni korektnosti. 4. korak obravnavanega benchmarkinškega procesa je bil kljub omenjeni težavnosti zbiranja podatkov najmanj problematičen.

3.4.4.5 Vprašljivost 5. koraka procesa benchmarkinga (uvedba boljših praks kot zaključna faza procesa benchmarkinga)

Zaradi v prejšnjih poglavjih naštetih napak do petega, najpomembnejšega koraka benchmarkinškega procesa ni prišlo. Zaradi manjšega obsega podatkov, ki so bili v postopku obdelave še prečiščeni⁹⁴, ni možno trditi, da pridobljeni kazalniki kažejo na dejansko stanje v panogi, niti ni možno iz njih izluščiti najboljša (world class) podjetja v panogi. Primerljivost je torej le pogojna. Kljub tem omejitvam pa lahko vseeno izluščimo nekatere splošne ugotovitve.

3.4.5 Splošne ugotovitve na podlagi rezultatov benchmarkinškega projekta

V projektu je sodelovalo 20 časopisnih hiš. Od teh jih je 13 razkrilo svojo identiteto, 12 pa je dovolilo vpogled v attribute⁹⁵, s katerimi so predstavili osnovne karakteristike proizvodnega programa in tehnologije. Seznam je predstavljen v prilogi 6.

⁹⁴ Izločene so bile napake, nelogični in nasprotujoči podatki, s tem pa je bila povečana stopnja zanesljivosti analize.

⁹⁵ Med njimi je družba DELO d.d. s **Slovenskimi novicami**.

Tabela 3.3: Pregled sodelujočih po atributih

Oznaka atributa	Opis atributa	Značilnosti po sodelujočih
A1	dnevno prodana naklada	od 67.073 izvodov ⁹⁶ do 1.165.000 izvodov ⁹⁷
A2	dnevno potiskana naklada	od 74.580 izvodov do 450.000 izvodov ⁹⁸
A3	število tiskarskih linij	od 1 ⁹⁹ do 6 ¹⁰⁰
A4	tehnika tiska	prevladuje Coldset-ofset ¹⁰¹
A5	širina tiska	prevladuje tisk s 4. Broadsheet stranmi ¹⁰²
A6	format časopisa	Broadsheet
A7	gramatura uporabljenega papirja	prevladuje od 45,1 do 48,8 g/m ² ¹⁰³
A8	letna poraba papirja	v sorazmerju z atributom A2 ¹⁰⁴
A9	povprečni obseg strani dnevnega časopisa	prevladuje od 64 do 95 strani ¹⁰⁵
A10	delež pisanih barv v letni porabi	giblje se od 21 do 40% ¹⁰⁶
A11	število izdaj dnevno	različno v razponu od 1 do več kot 8
A12	dnevi tiska ¹⁰⁷	vsi časopisi se tiskajo vsak dan
A13	širina strani	prevladuje širina 34,3 cm ¹⁰⁸
A14	višina strani	prevladuje višina prek 55,9 cm ¹⁰⁹
A15	dodelavni posli	nobena tiskarna se ne ukvarja z dodelavnimi posli
A16	proizvajalec rotacij	pojavljata se samo Goss in MAN Rolland.
A17	modeli rotacij	različni modeli
A18	število tiskarskih členov	različno ¹¹⁰
A19	število zgibalnih strojev	število se giblje od 2 do 10 ¹¹¹
A20	povprečno število ur zaposlenih v letu	povprečno število ur se giblje okrog 1950 (±120) ¹¹²

Vir: IFRA/NAA Production Effectiveness Benchmarking Project, 2000

⁹⁶ Reno Gazette-Journal.

⁹⁷ The Los Angeles Times.

⁹⁸ The Los Angeles Times

⁹⁹ Reno Gazette-Journal in tiskarske linije v **Delu**.

¹⁰⁰ The Los Angeles Times in Indianapolis Newspapers Inc.

¹⁰¹ Izjemi sta The Charlotte Observer z fleksotiskom in **Slovenske novice s Heatset-ofsetom**.

¹⁰² Izjeme so Reno Gazette-Journal z 8. in The Greenville News ter **Slovenske novice** z dvema Broadsheet stranema.

¹⁰³ Izjeme so The Charlotte Observer in The Gazette uporabljata gramaturo od 48,9 do 52,1 g/m² in oba **Delova izdelka** s 45. g/m².

¹⁰⁴ Najmanj papirja se porabi v **Delu** (do 6.400 t letno), največ v The Los Angeles Times (nad 75.000 t).

¹⁰⁵ **Delova izdelka** imata najmanjši obseg strani, medtem ko ima največjega San Diego Union-Tribune (od 96 do 143 strani).

¹⁰⁶ Več kot 50% pisanih barv imata The Gazette in **Slovenske novice**

¹⁰⁷ Izjemi sta **Delova izdelka**.

¹⁰⁸ Najmanjšo širino strani imajo **Slovenske novice**.

¹⁰⁹ Najmanjšo višino strani imajo **Slovenske novice**.

¹¹⁰ Najmanj tiskarskih členov imata **Delo** in **Slovenske novice**, največ The Los Angeles Times (čez 200).

¹¹¹ Samo **Delo** in **Slovenske novice** imata po en zgibalni stroj.

¹¹² Zaposleni Delu porabijo od 20 do 30% več časa za izdelavo opazovanih izdelkov kot ostali sodelujoči.

Atributi benchmarkinških partnerjev ter iz obdelanih podatkov pridobljeni kazalci so prikazani v prilogi 7:

- ⇒ dnevno prodana naklada je povsod večja od 60.000 izvodov, kar se ujema z internim izračunom rentabilnosti naklade dnevnega časopisa,
- ⇒ velikost in kapacitete proizvodne opreme so odvisne od področja, ki ga posamezna časopisna hiša pokriva¹¹³,
- ⇒ ni zaznati, da bi bil odgovor na agresivnost novih medijev, povečan obseg barvnega tiska na obstoječih izdelkih,
- ⇒ vse sodelujoče časopisne hiše imajo lastne proizvodne kapacitete, kar je posledica prilagajanja postrojenja specifičnostim izdelka¹¹⁴,

3.4.6 Vsebinski potek projekta

Vsebinski potek projekta je bil določen z namenom, da postavi primerjalne standarde za časopisno dejavnost. Stroka, ki je združena v organizaciji IFRA ter podobnih sodelujočih združenj in ki zaradi širokega aktivnega članstva dejansko lahko predstavlja panogo v svetovnem merilu, ugotavlja, da trenutno ni ustreznih podlag za korektno primerjavo učinkovitosti proizvodnje. Ker le-ta v največji meri pogojuje uspešnost celotne založniške hiše, ocenjujemo, da je bilo vsebinsko področje dela izbrano pravilno. Na osnovi teh izhodišč je bilo določeno triindvajset kazalnikov, ki so razdeljeni na štiri osnovne skupine in so predstavljeni v nadaljevanju. Na osnovi izkustvenih spoznanj ugotavljamo, da so vsi bolj ali manj uporabni in kot taki lahko pogojno služijo za primerjavo posameznih podjetij v panogi. Iz predstavitve je izpuščena četrta skupina kazalnikov od MC21 do MC23, ki pokrivajo področje varstva pri delu oziroma delovnih nesreč, ker v opazovanem obdobju le-teh praktično ni bilo pri nobenem od sodelujočih benchmarkinških partnerjev.

Metodološke napake so vplivale tudi na vsebinski potek projekta. Poleg tega, da se je vanj vključilo precej manj založnikov, kot je bilo predvideno, projekt razen samega zbiranja in obdelave podatkov ni dal odgovora, katera so območja vrednosti posameznih kazalnikov, ki opredeljujejo učinkovitost proizvodnega

¹¹³ Tudi tu velja splošna ugotovitev o majhnosti in omejenosti slovenskega trga, ki na drugi strani otežuje vstop v panogo.

¹¹⁴ S tem se potrjuje pravilnost odločitve, ki je bila v Delu sprejeta v začetku 90. let, o izgradnji lastnega tiskarskega središča.

procesa. Tako tudi ni možno opredeliti boljše prakse, vzrokov, zakaj je le-ta boljša, niti ni možno konkretno določiti najboljšega med sodelujočimi v projektu, kaj šele najboljšega v panogi. Tako ni izpolnjenih nobenih pogojev za peti in najpomembnejši korak procesa benchmarkinga v smislu uvajanja boljše prakse ter preseganje le-te.

3.4.6.1 Kazalniki, ki kažejo porabo izdelavnega materiala

Kazalniki od MC1 do MC9 kažejo na porabo izdelavnega materiala. Kazalnika MC1 in MC2 povesta, koliko črne in pisanih barv se porabi na tono vsega porabljenega papirja. Ker so izdelki različni, nekateri so barvni v celoti, drugi le delno ali pa so pretežno črno-beli, stanje teh dveh kazalnikov bistveno ne vpliva na učinkovitost proizvodnje. Lahko pa na njuni podlagi razberemo, kakšen je izdelek oblikovno oziroma, katere založniške hiše sledijo zahtevam oglaševalcev. Ne gre zanemariti dejstva, da je trend tiskanja v barvah, ker je bistveno bolj zanimiv za oglaševalce, posledično pa je s tem večji tudi delež oglasnih prihodkov v poslovanju podjetja.

Kazalniki od MC3 do MC9 nakazujejo kakovost proizvodnega procesa v povezavi s porabo papirja, od prevzema in skladiščenja do samega procesa tiska in končnega izdelka. Strošek papirja je v strukturi proizvodnih stroškov relativno visok, zato je spremljanje teh kazalnikov primerno. Iz njihove vrednosti dejansko lahko sklepamo na učinkovitost proizvodnje, predvsem pa na stopnjo obvladovanja proizvodnega procesa. Kazalnik MC8 se nanaša na kakovost tiskarskih plošč, ki sicer ne predstavljajo velik materialni strošek, lahko pa povzročijo zastoje in s tem zamude pri odpremi. Zastoje, ki jih povzroča papir, opredeljuje še kazalnik MC9, ki pokriva tudi kakovost nastavitve stroja oziroma poteka papirja skozi stroj.

Ocenjujemo, da bi bilo smiselno vključiti še kazalnik, ki bi opredeljeval stanje zaloga.

3.4.6.2 Kazalniki, ki kažejo učinkovitost človeških virov

Kazalniki od MC10 do MC13 kažejo na učinkovitost človeških virov. Tudi za te kazalnike menimo, da so smotni. Učinkovitosti človeških virov je povezana s skupnim imenovalcem porabe papirja, za katerega smo že pri kazalnikih, ki kažejo porabo izdelavnega materiala, navedli, da predstavlja visok delež v strukturi

stroškov. Ocenjujemo, da ima tako kot večina slovenskega gospodarstva tudi Delo v učinkoviti izrabi človeških virov največ rezerv, zato so primerljivi podatki v vsakem primeru zaželeni.

3.4.6.3 Časovno pogojeni kazalniki

Kazalniki od MC14 do MC20 so prilagojeni zahtevam, da je čas od obdelave informacije do trenutka, ko jo je možno v obliki časopisnega članka posredovati bralcu, čim krajši. Kazalca MC14 in MC18, ki kažeta, koliko časa se v proizvodnem procesu porabi za prvi neoporečni izdelek, posredno govorita tudi o kakovosti in uigranosti zaposlenih. V kombinaciji s kazalnikom MC15 kažejo na usklajenost redakcijskega oziroma novinarskega dela založniške hiše. Zahteva slednjega je, da je oddaja člankov zaradi aktualnosti čim kasnejša, medtem ko je proizvodni proces omejen s končnim rokom izdelave. Motnje v procesu proizvodnje so posredno prikazane s kazalci od MC16 do MC20.

3.4.7 Primerjava kazalnikov PROJEKT/DELO d.d. in njihova uporabnost

Posamezni kazalci, od MC1 do MC23, so statistično obdelani in prikazani v grafih v prilogi 9. Vrednosti posameznih sodelujočih so označene s štirimestno kodo¹¹⁵, dodatno število pa prikazuje vključeno obdobje. V prilogi 8 so prikazani osnovni rezultati statistične obdelave.

Splošna ugotovitev, potrjena tudi s strani IFRA-e, je, da podatki, zbrani v Delu, niso imeli ključnih napak, ki bi zmanjševale vrednost zbranih podatkov. Upoštevana je bila tudi pripomba o neprimernosti enote za kazalec MC3 – poraba papirja na površino izdelka¹¹⁶. Poleg posamičnih obdobj spremljanja¹¹⁷ je za izdelka Delo in Slovenske novice vključeno še skupno združeno obdobje, kjer so podatki zaradi večjega števila izdaj oziroma iz njih izhajajočih podatkov prav tako primerljivi:

⇒ za Delo: obdobje od 23. januarja do 28. aprila (528 izdaj),

⇒ za Slovenske novice: obdobje od 18. januarja do 28. aprila (98 izdaj).

¹¹⁵ Delo ima kodo **6003**, Slovenske novice pa **7880**.

¹¹⁶ Prvotno je bila kg/cm², v poročilu g/m².

¹¹⁷ Za Delo in Slovenske novice od 4. do vključno 7. obdobja

Primerjava posameznih vrednosti kazalnikov med benchmarkinškimi partnerji je grafično predstavljena v prilogi 9.

Tabela 3.4: Primerjava kazalcev dnevnikov Dela in Slovenskih novic z ostalimi

Oznaka kazalnika	Opis kazalnika	Delo	Slovenske novice
Uporabljeni material			
MC1	poraba črne barve na tono vsega porabljenega papirja	povprečno	povprečno
MC2	poraba pisanih barv na tono vsega porabljenega papirja	povprečno	nadpovprečno
MC3	poraba papirja na površino izdelka	povprečno	povprečno
MC4	delež odpadka zaradi transporta	nadpovprečno	povprečno
MC5	delež embalažnega odpadka	nadpovprečno	povprečno
MC6	delež različnih makulatur	nadpovprečno	povprečno
MC7	delež oporečnih izdelkov	podpovprečno	povprečno
MC8	delež slabih plošč	podpovprečno	podpovprečno
MC9	število pretrgov na 1000 zvitkov	podpovprečno	nadpovprečno
Človeški viri			
MC10	opravljene ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke	povprečno	nadpovprečno
MC11	obračunane ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke	povprečno	nadpovprečno
MC12	delež nadur	nadpovprečno	nadpovprečno
MC13	delež ur vzdrževanja	nadpovprečno	nadpovprečno
Časovno pogojeni kazalci			
MC14	povprečni čas za prvi neoporečni izdelek	podpovprečno	podpovprečno
MC15	točnost za tisk pravočasno prispelih plošč	povprečno	povprečno
MC16	povprečna hitrost tiskanja	podpovprečno	podpovprečno
MC17	delež zastojev v trajanju tiska	podpovprečno	podpovprečno
MC18	delež točnih zagonov	povprečno	povprečno
MC19	točnih zaključkov	povprečno	povprečno
MC20	razmerje točnosti zagonov/zaključkov	povprečno	povprečno

Vir: IFRA/NAA Production Effectiveness Benchmarking Project, 2000

V tabeli so zaradi ugotovitve o pogojni primerljivosti kazalcev, kot rezultata benchmarkinškega projekta le-ti opredeljeni samo opisno. Primerjava kaže na relativno ugodno stanje učinkovitosti proizvodnje v Delu, ki izhaja iz dolgoročnega strateškega načrtovanja in tehnološkega znanja, ki ga družba premore. Največjo negativno vrzel opazamo pri kazalcih, ki opredeljujejo učinkovitost človeških virov, to je posadk in vodstva proizvodnje. Za tehnološko opremo za proizvodnjo časopisov je značilno, da so glede na tip strojev, ki so na voljo, razredi razpoložljivih kapacitet zelo široki. To pomeni, da je proizvodnja redkokdaj polno zasedena oziroma je izkoriščenost, tako opreme kot človeških virov, praviloma slabša od običajne in za uspešno poslovanje še zadostne stopnje izkoriščenosti. Proste kapacitete na eni strani največkrat predstavljajo rezervo ob zastojih in okvarah¹¹⁸, na drugi strani pa možnosti za razvoj novih proizvodov. Prav slednja ugotovitev predstavlja za Delo vsekakor priložnost za izboljšanje poslovanja.

¹¹⁸ Založnik dnevnega časopisa, si ne more privoščiti izpad večdnevne proizvodnje.

4. SKLEP

Ker Delo izstopa po uspešnosti v slovenskem prostoru, je zanjo zanimiva predvsem primerjava z najboljšimi v Evropi in na svetu (world class). Prvi korak je bil narejen z vključitvijo v mednarodni benchmarkinški projekt določitve učinkovitosti proizvodnje časopisne industrije. Sami rezultati so sicer daleč od pričakovanj in zastavljenih ciljev, je pa bilo sodelovanje koristno zaradi:

- ⇒ seznanitve z metodo benchmarkinga,
- ⇒ mednarodne izkušnje,
- ⇒ nekaterih podatkov, ki bi bile drugače težko dosegljivi in nenazadnje
- ⇒ zaradi težav in napak, ki so se v izvedbi pojavile.

Stopnja primerljivosti dobljenih rezultatov oziroma rezultatov relativne primerjave (angl. benchmarks) na žalost ni zadostna, da bi jih lahko postavili za cilje, katere bi skušali doseči. Z nekaj samozavesti nakazujejo na to, da je proizvodnja Delu na visokem nivoju¹¹⁹, lahko bi celo trdili, da sodi v kategorijo »world class«¹²⁰.

Velika pomanjkljivost obravnavanega benchmarkinškega projekta je, da ni dal rezultatov v smislu sredstev za doseganje zastavljenih ciljev (angl. enablers). Tako ni povsem jasno, ali in na kakšen način je še možno doseči stanje najboljšega na svetu v proizvodnji časopisov, niti ni možno različnih pristopov primerjati med sabo. Obstaja tudi vprašanje primernosti posameznih metod dela za doseganje odličnosti v različnih gospodarskih in kulturnih okoljih.

Prva izkušnja uporabe benchmarking metode je sprejemljiva iz različnih zornih kotov. Kljub temu, da se je Dela dotaknila skoraj slučajno, je z nadaljnjim resnim in strokovnim pristopom:

- ⇒ razširila zavedanje o potrebnosti systemskega primerjanja z drugimi,

¹¹⁹ Z upoštevanjem vseh poznanih in zavedajočih se slabosti, kot tudi še nepoznanih pomanjkljivosti, ki jih pokaže čas ali pa se jih odkrije na zavestni poti k iskanju odličnosti.

¹²⁰ Za takšno trditev je nekaj osnov, ki jih je poleg članstva v prestižnem klubu najboljših tiskarjev možno razbrati iz kontaktov z nekaterimi evropskimi časopisnimi hišami, ki so si že ali pa si želijo ogledati tiskarsko proizvodnjo v družbi DELO d.d.

-
-
- ⇒ nakazala pravilnost strateškega odločanja na področju poslovanja proizvodnje,
 - ⇒ povečala zalogo znanja z relativno novo metodo za doseganje odličnosti,
 - ⇒ nakazala na možnost, če že ne nujnost, razširiti primerjanje tudi na drugih poslovnih področjih,
 - ⇒ seznanila sodelujoče z možnostjo, da tudi dobro mišljeni projekti ne dajo vedno zelenih rezultatov,
 - ⇒ seznanila sodelujoče z razlogi zakaj posamezni projekti ne uspejo in kako se temu izogniti.

Praktična izkušnja izvedbe benchmarkinga je tudi pokazala, da je poznavanje same metodologije potreben, še zdaleč pa ne zadosten pogoj za doseganje vsebinskih rezultatov. Brez zadržkov lahko trdimo, da je ustrezna raven sposobnosti, motivacije in znanja potrebna, da se teorija preizkusi in potrdi v praksi, do pravih izkušenj, nadgradnje znanja in v končni fazi do stanja odličnosti pa pridemo le s trdim, usmerjenim in kontinuiranim delom.

5. LITERATURA

1. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str.
2. Balm Gerald J.: A New Chapter in Benchmarking. Tapping the Network Journal. 4(1993), 2, str. 8-12.
3. Balm Gerald J.: Benchmarking: a practitioners guide for the best becoming and staying best of the best. Schaumburg : QPMA Press, 1992. 178 str.
4. Bendell Tony: The benchmarking workout : a toolkit to help you construct a world class organization. London : Pitman Publishing, 1997. 216 str.
5. Bendell Tony, Boulter Louise, Kelly John: Benchmarking for Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1993. 266 str.
6. Bichler Klaus: Logistik – Controlling mit Benchmarking: Praxisbeispiele aus Industrie und Handel. Weisbaden : Gabler, 1994. 151 str.
7. Bogan Christopher E., English Michael J.: Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation. New York : Mcgraw-Hill, 1994. 312 str.
8. Camp Robert C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
9. Camp Robert C.: A Bible for Benchmarking, by Xerox. Financial Executive, (1993), July/Avgust, str. 23-27.
10. Chang Richard Y.: Improving through benchmarking : a practical guide to achieving peak process performance. London : Kogan Page, 1995. 106 str.
11. Cook Sarah: Practical benchmarking: A manager`s duide to creating a competitive advantage. London : Kevin Page, 1995. 187 str.
12. Czarnecki Mark T.: Managing by measuring : how to emprove your organizations performance throu effective benchmarking. New York : Amacon, 1999, 271 str.
13. Dahlggaard Jens J.: Fundamentals of total quality management. London : Champan & Hall, 1998. 372 str.

-
-
14. Farmer Neil: Total business design. Chichester : John Wiley and Sons, 1993. 193 str.
 15. Fuld Leonard M.: The new competitor intelligence : the complete resource for finding and using information about your competitors. New York : John Wiley & Sons, 1995. 482 str.
 16. Geither Norman: Production and operations management. Cincinnati : South-Western college Publ., 1999. 846 str.
 17. Gray P. E.: Business Policy in Strategy. Austin : Austin Press, Texas, 1979.
 18. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana : GV Založba, 1995. 514 str.
 19. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
 20. Karlof Bengt, Ostblom Svante: Benchmarking, A Singpost to Excellence in Quality and Productivity. Chichester : John Wiley&Sons, 1993. 197 str.
 21. Kolar Janez: Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking). Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 93 str.
 22. Kotler Philip: Marketnig Management Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
 23. Lipovec Filip: Analiza in planiranje polsovanja. Ljubljana : ČGP Delo, 1983. 401 str.
 24. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J.: Benchmarking A Tool for Continuous Improvement. HarperBusiness, 1992. 344 str.
 25. Miller Jeffrey G.: Benchmarking global manufacturing : understanding international suppliers, customers and competitors. New York : Irwin Professional Publ., 1992, 443 str.
 26. Oakland John S.: Total organizational excellence. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 271 str.
 27. Porter P. E.: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1985. 557 str.
 28. Porter P. E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt : Campus Verlag, 1992. 488 str.

-
-
29. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
 30. Pučko Danijel: Strateški menedžment. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 70 – 78 str.
 31. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
 32. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
 33. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, druga izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
 34. Rolstadas Asbjorn: Benchmarking – theory and practice. London : Chapman & Hall, 1995, 396 str.
 35. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
 36. Rusjan Borut: Analiza proizvodnje kot sestavni del oblikovanja proizvodne strategije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 198 str.
 37. Spedolini Michael J.: The Benchmarking Book. New York : Amacom, 1992. 207 str.
 38. Steinbeck Hans H.: Das neue Total Quality Management : Qualität aus Kundensicht. Landsberg/Lech : Moderne Industrie, 1995. 255 str.
 39. Swanson Roger C.: The quality improvement handbook : team guide to tools and techniques. London : Kogan Page, 1995, 267 str.
 40. The benchmarking management guide. Cambridge : Norwalk, 1993. 249 str.
 41. Trends 2000. Darmstadt : Ifra, 1999. 94 str.
 42. Watson Gregory H.: Strategic Benchmarking. New York : John Wiley and Sons Inc., 1993. 269 str.
 43. Watson Gregory H.: The benchmarking workbook : adapting best practices for performance improvement. Cambridge : Productivity Press, 1992. 144 str.
 44. Wheelen Thomas I., Hunger J. David: Strategic management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.

6. VIRI

1. Amon Samo: Benchmarking je več kot primerjava. Finance, Ljubljana, 1996, 29, str. 11.
2. Antončič Boštjan: Benchmarking (1), Zakaj uporabljati to managersko metodo? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 16, str 91.
3. Antončič Boštjan: Benchmarking (2), Kako ga uporabljati? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 17, str 69.
4. Burkeljca Milojka: Strateška kontrola v slovenski naftni družbi. Ljubljana : specialistično delo, 1996. 117 str.
5. DELO d.d. Ljubljana, Poslovno poročilo za leto 1997
6. DELO d.d. Ljubljana, Poslovno poročilo za leto 1998
7. DELO d.d. Ljubljana, Poslovno poročilo za leto 1999
8. DELO d.d. Ljubljana, Poslovno poročilo za leto 2000
9. DELO d.d. Ljubljana, Poslovno poročilo za leto 2001
10. IFRA und Newspaper Association of America – Productionseffizienz Benchmarking Projekt. Frankfurt am Main : Argus Consulting GmbH. 1999. 23 str.
11. IFRA/NAA BECHMARKING PROJEKT Določitev kriterijev za primerjavo uspešnosti proizvodnje v časopisni industriji. Ljubljana : IRS, 2000. 28 str.
12. Ifra Trendreport. Darmstadt : NEWS-ON-NEWS/The Ifra Trend Report
13. Interna gradiva DELO d.d., Ljubljana
14. Horvat Tatjana: Benchmarking za primerjavo : Zakaj se ne bi primerjali z boljšimi? Finance, Ljubljana, 1997, 48, str. 8.
15. Koman Klemen: Benchmarking in človeški viri. Ljubljana : diplomsko delo, 1997. 48 str.
16. Koren Matej: Benchmarking – primerjanje z boljšimi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 4, str 66.
17. Krivec Boštjan: Prilagoditev procesa benchmarking za podjetje Mont Kozje. Ljubljana : diplomsko delo, 1997. 35 str.

-
-
18. Pavli Cveto: Benchmarking – pospešek k razvitim. Manager, Ljubljana, 1995, 11, str. 18.
 19. Potokar Majda: Benchmarking. Ljubljana : diplomsko delo, 1998. 51 str.
 20. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9 – 10, str. 644 – 653.
 21. Trobec Rudi: Primerjanje podjetij s konkurenti. Ljubljana : diplomsko delo, 2000. 50 str.
 22. Verhovnik Marovšek Andrej: Benchmarking in analiza poslovanja. Ljubljana : diplomsko delo, 1999. 45 str.

Priloga 1: Slovar izrazov

Izraz	opis
atribut	navedba udeleženca, s katerim predstavi in opiše svoje delovanje
bazični podatek	s strani udeleženca zbran podatek, ki se nanaša neposredno na proizvodni proces
benchmarking	kontinuiran sistematični proces za ocenjevanje procesov in metod najboljših podjetij v panogi s ciljem optimiranja lastnih procesov in metod
broadsheet	format časopisa, kjer je pola praviloma dvakrat zgibana in potiskana stran teče navpično po transportni poti
formule za vmesni izračun	izhajajo iz bazičnih podatkov; rezultati služijo za določanje kazalcev, uspešnost proizvodnje pa ni neposredno razvidna
gramatura	teža papirja v g/m ²
izdaja	verzija izdelka (različna po dnevih ali dnevno različne izdaje npr. sprememba vsebine ali jezika)
izdelek	potiskan izdelek
izvod	izvod izdelka (redakcijske strani, članki) brez prilog
kazalec	veličina za določanje oziroma primerjavo uspešnosti, ki temelji na bazičnih podatkih ali vmesnih preračunih
kompletni izvod	izvod, skupaj s prilogami, ki se ga praviloma dokončno izdela z vlagalnim oziroma znašalnim strojem
naslov	naslov časopisa pod katerim se le-ta prodaja
postrojenje	kombinacija strojev preko katerih teče tisk in zgibanje
potek tiska	načrtovan potek tiska; o dveh različnih tiskih govorimo, če se je spremenjena vsaj ena stran v izdelku
potiskana naklada	vsota potiskanih izvodov
priprava	priprava rotacije za tisk določenega izdelka (priprava in menjava tiskarskih plošč, umivanje gume, nastavitve barvnega in vlažilnega sistema)
proizvodne ure	vsota delovnih ur, ko teče delovni proces in ustreza obračunu za plače
tabloid	format časopisa, kjer je pola praviloma enkrat zgibana in potiskana stran teče vzporedno po transportni poti
tiskarski člen	tiskarski člen, ki je sestavljen iz ploščnega in gumi valja ter barvnim in vlažilnim sistemom
zagon	zagon postrojenja za izdelavo predvidenega izdelka/naklade

Priloga 2: Atributi in bazični podatki

1. Atributi

Oznaka	Postavka	Enota	Pojasnilo	Podatek
A1	dnevno prodana naklada (skupna)	izvod	povprečno število prodanih izvodov časopisa na delavnik v preteklem letu	dejansko število
A2	dnevno potiskana naklada	izvod	povprečno število potiskanih izvodov časopisa na delavnik v preteklem letu	dejansko število
A3	število tiskarskih linij	tiskarska linija	število posamičnih tiskarskih linij, ki dnevno proizvajajo naklade; tiskarska linija je lahko v kombinaciji z večimi zgibalnimi stroji, odvisno od izdelka	dejansko število
A4	tehnika tiska		uporabljena tehnika tiska	1 = visoki tisk 2 = fleksotisk 3 = Coldset-ofset 4 = Heatset-ofset 5 = ostalo
A5	širina stroja	Broadsheet -strani	največja širina papirja, ki jo je možno natisniti na rotaciji;	2 = 2 Broadsheet-strani 3 = 3 Broadsheet-strani 4 = 4 Broadsheet-strani 5 = 5 Broadsheet-strani 6 = 6 Broadsheet-strani 7 = ostalo
A6	format časopisa		format časopisa: - pri Broadsheet-formatu je pola praviloma 2x zgibana; potiskana stran teče navpično po transportni poti, zgoraj in spodaj pa je porezana v zgibalnem stroju, - pri Tabloid-formatu je praviloma 1x zgiban; potiskana stran teče vzporedno po transportni poti, s starni pa je porezana v zgibalnem stroju (tabloidna stran običajno ustreza polovici Broadsheet strani)	1 = Broadsheet 2 = Tabloid

A7	gramatura uporabljenega časopisnega papirja	g/m ²	gramatura uporabljenega časopisnega papirja, ki je najpogosteje uporabljen	1 = manj kot 42,0 2 = 42,0 do 45,0 3 = 45,1 do 48,8 4 = 48,9 do 52,1 5 = 52,2 do 55,3 6 = več kot 55,3
A8	letna poraba papirja	t	skupna bruto teža porabljenega časopisnega papirja (vključno z izmetom)	1 = manj kot 1000 2 = 1000 do 5000 3 = 5001 do 10000 4 = 100001 do 25000 5 = 25001 do 75000 6 = več kot 75000
A9	povprečni obseg strani dnevnega časopisa	stran	povprečni obseg strani dnevnega časopisa brez prilog, merjeno v Broadsheet ali Tabloid-straneh	1 = manj kot 24 2 = 25 do 47 3 = 48 do 63 4 = 64 do 95 5 = 96 do 143 6 = več kot 143
A10	delež procesnih barv v letni porabi	%	delež procesnih barv v letni porabi, vključno z ostankom: - izračun po formuli: (teža porabljenih procesnih in posebnih barv)/(skupna teža vseh porabljenih barv)*100	1 = manj kot 1 2 = 1 do 10 3 = 11 do 20 4 = 21 do 30 5 = 31 do 40 6 = 41 do 50 7 = več kot 50
A11	število izdaj dnevno	izdaja	povprečno število izdaj dnevno; kot ločena izdaja se šteje redakcijska sprememba ali sprememba, ki zahteva nov zagon	1 = 1 2 = 2 do 3 3 = 4 do 5 4 = 6 do 8 5 = več kot 8
A12	število dni v tednu, ko se časopis tiska	dan	število dni v tednu, ko tiskarna tiska enega ali več časopisov	dejansko število
A13	širina strani	cm	širina normalne Broadsheet oziroma Tabloid časopisne strani	dejanska širina

A14	porezana dolžina	cm	dolžina normalne Broadsheet oziroma Tabloid časopisne strani	dejanska dolžina
A15	dodelavni posli		ali se tiskarna ukvarja z dodelavnimi posli ali tiska lastne izdelke	1 = da (dodelavni posli) 2 = ne (lastni izdelki)
A16	proizvajalec rotacije		proizvajalec rotacije, na katerem se dnevno proizvajajo časopisi	naziv proizvajalca rotacije
A17	model rotacije		model rotacije, na katerem se dnevno proizvajajo časopisi	oznaka
A18	število tiskarskih členov		število vgrajenih tiskarskih členov, ki omogočajo enostranski tisk	1 = manj kot 10 2 = 11 do 20 3 = 21 do 50 4 = 51 do 100 5 = 101 do 200 6 = več kot 200
A19	število zgibalnih strojev		število vgrajenih zgibalnih strojev	1 = 1 2 = 2 do 3 3 = 4 do 6 4 = 7 do 10 5 = več kot 10
A20	povprečno število ur v letu	ura	povprečno število ur v letu, ki jih opravijo zaposleni v tiskarni	dejansko število

2. Bazični podatki o nakladi

Oznaka	Postavka	Enota	Pojasnilo
DP1	stanje števca ob zagonu	izdelek	stanje števca zgibalnega stroja po končani pripravi ali pred zagonom; če gre isti izdelek preko več zgibalnih strojev, je potrebno zabeležiti stanje števca za vsak posamezen zgibalni stroj
DP2	stanje števca ob koncu	izdelek	stanje števca zgibalnega stroja po končani izdelavi; če gre isti izdelek preko več zgibalnih strojev, je potrebno zabeležiti stanje števca za vsak posamezen zgibalni stroj
DP3	število neoporečnih izdelkov	izdelek	število neoporečnih izdelkov, ki gredo do naročnika
DP4	širina strani	cm	dejanska širina izdelka; če je izdelek sestavljen iz več različnih formatov, ga je potrebno pred vnosom preračunati na enoten format
DP5	dolžina strani	cm	dejanska dolžina izdelka; če je izdelek sestavljen iz več različnih formatov, ga je potrebno pred vnosom preračunati na enoten format
DP6	število strani	stran	skupno število izdelanih strani; če je izdelek sestavljen iz več različnih formatov, ga je potrebno pred vnosom preračunati na enoten format
DP7	gramatura	g/m ²	teža papirja v gramih na m ² ; če se uporablja različna gramatura, se upošteva tista, ki je največ uporabljena
DP8	število porabljenih celih zvitkov	zvitok	samo število porabljenih celih zvitkov; ne upoštevajo se preostanki zvitkov, ki so ostali na vlagalcih in tudi ne tisti, ki so vrnjeni v skladišče
DP9	teža porabljenega papirja	kg	teža vsega porabljenega papirja, vključno z odpadkom; ne upoštevajo se preostanki zvitkov, ki so ostali na vlagalcih in tudi ne tisti, ki so vrnjeni v skladišče ali zaradi reklamacije proizvajalcu
DP10	odpadek zaradi transporta	kg	teža papirja, ki je bil poškodovan med transportom od proizvajalca do skladišča; ne upošteva se odpadek embalaže ali druge zaščite

DP11	embalažni odpadek	kg	teža papirja, ki ga je potrebno odstraniti z zvitka pred, med ali po procesu izdelave; upošteva se tudi odpadki embalaže ali druge zaščite
DP12	število pretrgov	pretrg	število pretrgov med procesom izdelave, ne glede na vzrok
DP13	najmanjše število novih plošč	plošča	najmanjše število novih plošč, ki so potrebne za izdelavo; število je odvisno od števila strani časopisa, rezervne plošče niso vključene
DP14	najmanjše število potrebnih novih plošč	plošča	najmanjše število novih plošč, ki so potrebne za zagon; če je več rotacij se upošteva zagon prve, če je bil predhodno zaključen tisk s 40. ploščami in je za nov zagon potrebnih 8 plošč, se upošteva število 8 (32 plošč je uporabljenih od prej)
DP15	število porabljenih plošč	plošča	število v procesu izdelave porabljenih plošč; upoštevati tudi slepe plošče in tiste, ki so bile zamenjane zaradi obrabe ali napake
DP16	število novih plošč, ki so prispele pravočasno	plošča	število novih plošč, ki so prispele v tiskarno najmanj 10 minut pred načrtovanim zagonom (odrezane in zarobljene)
DP17	čas dospelja zadnje nove plošče, ki je potrebna za zagon	hhmm	čas dospelja zadnje nove plošče v tiskarno, ki je potrebna za zagon
DP18	čas zagona	hhmm	čas zagona (po izvedeni pripravi)
DP19	zagon točen	0 = ne 1 = da	
DP20	čas, ko prvi neoporečen izdelek zapusti zgibalni stroj	hhmm	čas, ko zadnji neoporečen izdelek, ki gre v prodajo, zapusti zgibalni stroj
DP21	konec procesa izdelave	hhmm	čas, ko se postrojenje ustavi
DP22	konec procesa izdelave točen	0 = ne 1 = da	
DP23	čas zastojev	minuta	skupni čas zastojev

3. Bazični podatki za opazovano obdobje

Oznaka	Postavka	Enota	Pojasnilo
DP1	število tiskov/izdaj	izdaja	vsota izvedenih tiskov/izdaj v opazovanem obdobju; če je potrebno postrojenje ustaviti zaradi menjave najmanj ene strani, je potrebno zbiranje podatkov zaključiti in začeti spremljanje od začetka kot nov tisk/izdajo; ne velja v primeru ustavitve zaradi napake oziroma nepredvidene menjave plošče
DC2	poraba črne barve (teža)	kg	teža v opazovanem obdobju porabljene črne barve, vključno z pripadajočim ostankom
DC3	poraba procesnih barv (teža)	kg	teža v opazovanem obdobju porabljenih procesnih barv, vključno z pripadajočim ostankom (vse barve, razen črne)
DC4	opravljene ure (uslužbenci)	ura	v procesu tiska dejansko število opravljenih ur uslužbencev v opazovanem obdobju (brez dopustov, praznikov, bolnišk,...)
DC5	opravljene ure (posadka)	ura	v procesu tiska dejansko število opravljenih ur posadke v opazovanem obdobju (brez dopustov, praznikov, bolnišk,...)
DC6	obračunane ure (uslužbenci)	ura	vsota obračunanih ur uslužbencev v opazovanem obdobju, vključno z neproduktivnimi urami (dopust, prazniki, bolniška,...)
DC7	obračunane ure (posadka)	ura	vsota obračunanih ur posadke v opazovanem obdobju, vključno z neproduktivnimi urami (dopust, prazniki, bolniška,...)
DC8	obračunane nadure	ura	število obračunanih nadur v opazovanem obdobju
DC9	ure vzdrževanja	ura	vsota ur, v katerih je bilo opravljeno vzdrževanje ali popravilo; izključena so rutinska opravila v času priprave
DC10	število nesreč/bolezni	primer	število nesreč/bolezni v opazovanem obdobju, katere posledice so v navedenih oblikah: <ul style="list-style-type: none"> - smrt - primeri, ko ni možno več opravljati delovnih obveznosti - primeri, kateri imajo za posledico premestitev na drugo delovno mesto - primeri, kateri imajo za posledico prekinitve delovnega razmerja - zdravniška ali uporaba prve pomoči - nezavest - primeri, kateri imajo za posledico zmanjšano delavno ali gibalno sposobnost
DC11	dnevi izostanka zaradi nesreč/bolezni	delovni dan	število delovnih dni, ko zaposleni zaradi nesreč/bolezni ni sposoben ali pa je omejeno sposoben opravljati delovnih obveznosti; dan, ko se zgodila nesreča/bolezen se ne šteje
DC12	Število primerov, ko ni mogoče opravljati delovne obveznosti	primer	število primerov, ko zaposleni zaradi nesreč/bolezni ni sposoben ali pa je omejeno sposoben opravljati delovnih obveznosti; dan, ko se zgodila nesreča/bolezen se ne šteje

Priloga 3: Formule za vmesni preračun podatkov o nakladi in kazalci za opazovano obdobje

1. Formule za vmesni preračun podatkov o nakladi

Oznaka	Postavka	Enota	Izpeljava	Formula
TP1	bruto stanje števca	izdelek	bruto stanje števca = vsota vseh vrednosti ((stanje števca ob koncu) – (stanje števca na zagonu)) Če za izdelavo časopisa deluje več zgibalnih strojev, pomeni bruto stanje števca vsoto bruto stanj števca posameznih zgibalnih strojev	$TP1 = \sum ((DP2 - (DP1)))$
TP2	število potiskanih strani	stran	število potiskanih strani = (število strani) x (bruto stanje števca)	$TP2 = (DP6) \times (TP1)$
TP3	površina strani	cm ²	površina strani = (širina strani) x (višina strani)	$TP3 = (DP4) \times (DP5)$
TP4	preračun teže za posamezen izdelek porabljenega papirja	kg	preračun teže za posamezen izdelek porabljenega papirja = (gramatura/faktor) x ((površina strani x število strani))/2 Faktor metrične enote: 1 g/m ² = 1/10 ⁷ kg/cm ² . Deljenje z imenovalcem 2 je potrebno zaradi obojestranskega tiska	$TP4 = (DP7)/10^7 \times ((TP3) \times (DP6))/2$
TP5	preračun teže za neoporečne izdelke porabljenega papirja	t	preračun teže za neoporečne izdelke porabljenega papirja = (število neoporečnih izdelkov) x (preračun teže za posamezen izdelek porabljenega papirja)/faktor Faktor: 1t ustreza 1000 kg	$TP5 = (DP3) \times (TP4)/1000$
TP6	preračun teže vseh izdelkov	kg	preračun teže vseh izdelkov = (preračun teže za posamezen izdelek porabljenega papirja) x (bruto stanje števca) V tem preračunu niso všteti predtiski in priloge.	$TP6 = (TP4) \times (TP1)$
TP7	število oporečnih izdelkov	izdelek	število oporečnih izdelkov = (bruto stanje števca) – (število neoporečnih izdelkov)	$TP7 = (TP1) - (DP3)$
TP8	teža oporečnih	kg	teža oporečnih izdelkov = (število oporečnih izdelkov) x (preračun	$TP8 = (TP7) \times (TP4)$

	izdelkov		teže za posamezen izdelek porabljenega papirja)	
TP9	teža vsega porabljenega papirja	kg	teža vsega porabljenega papirja = (teža porabljenega papirja)/faktor Faktor: 1t ustreza 1000 kg	$TP9 = (DP9)/1000$
TP10	teža iz skladišča prevzetega papirja	kg	teža iz skladišča prevzetega papirja = (teža porabljenega papirja) – (odpadek zaradi transporta)	$TP10 = (DP9) - (DP10)$
TP11	neto teža porabljenega papirja	kg	neto teža porabljenega papirja = (teža iz skladišča prevzetega papirja) – (embalažni odpadek)	$TP11 = (TP10) - (DP11)$
TP12	teža različnih makulatur	kg	teža različnih makulatur = (neto teža porabljenega papirja) – (preračun teže vseh izdelkov)	$TP12 = (TP11) - (TP6)$
TP13	preračun površine porabljenega papirja	cm ²	preračun površine porabljenega papirja = (površina strani) x (število potiskanih strani)/2 Deljenje z imenovalcem 2 je potrebno zaradi obojestranskega tiska	$TP13 = (TP3) \times (TP2)/2$
TP14	čas, potreben za izdelavo prvega neoporečnega izdelka	minuta	čas, potreben za izdelavo prvega neoporečnega izdelka = (čas, ko prvi neoporečen izdelek zapusti zgibalni stroj) – (čas dospetja zadnje nove plošče, ki je potrebna za zagon)	$TP14 = (DP20) - (DP17)$
TP15	točnost za tisk pravočasno prispelih plošč	%	točnost za tisk pravočasno prispelih plošč = (število novih plošč, ki so prispеле pravočasno)/najmanjše število potrebnih plošč x 100	$TP15 = (DP16)/(DP14) \times 100$
TP16	trajanje tiska	minuta	trajanje tiska = (konec procesa izdelave) – (čas zagona)	$TP16 = (DP21) - (DP18)$
TP17	pretok	izdelki/h	pretok = (bruto stanje števca)/(trajanje tiska) x 60	$TP17 = (TP1)/(TP16) \times 60$
TP18	delež zastojev v času tiska	%	delež zastojev v času tiska = (čas zastojev)/(trajanje tiska) x 100	$TP18 = (DP23)/(TP16) \times 100$

2. Kazalci za opazovano obdobje

Oznaka	Postavka	Enota	Izpeljava	Formula
MC1	poraba črne barve na tono vsega porabljenega papirja	kg/t	poraba črne barve na tono vsega porabljenega papirja = (poraba črne barve)/vsota(teža vsega porabljenega papirja)	$MC1 = (DC2) / \Sigma(TP9)$
MC2	poraba pisanih barv na tono vsega porabljenega papirja	kg/t	poraba pisanih barv na tono vsega porabljenega papirja = (poraba pisanih barv)/vsota(teža vsega porabljenega papirja)	$MC2 = (DC3) / \Sigma(TP9)$
MC3	poraba papirja na površino izdelka	kg/cm ²	poraba papirja na površino izdelka = vsota(teža porabljenega papirja)/vsota(preračun površine porabljenega papirja)	$MC3 = \Sigma(DP9) / \Sigma(TP13)$
MC4	delež odpadka zaradi transporta	%	delež odpadka zaradi transporta = vsota(odpadek zaradi transporta)/vsota(teža porabljenega papirja) x 100	$MC4 = \Sigma(DP10) / \Sigma(DP9) \times 100$
MC5	delež embalažnega odpadka	%	delež embalažnega odpadka = vsota(embalažni odpadek)/vsota(teža porabljenega papirja) x 100	$MC5 = \Sigma(DP11) / \Sigma(DP9) \times 100$
MC6	delež različnih makulatur	%	delež različnih makulatur = vsota(teža različnih makulatur)/vsota(teža porabljenega papirja) x 100	$MC6 = \Sigma(TP12) / \Sigma(DP9) \times 100$
MC7	delež oporečnih izdelkov	%	delež oporečnih izdelkov = vsota(teža oporečnih izdelkov)/vsota(teža porabljenega papirja) x 100	$MC7 = \Sigma(TP8) / \Sigma(DP9) \times 100$
MC8	delež slabih plošč	%	delež slabih plošč = (vsota(število porabljenih plošč) – vsota(najmanjše število novih plošč))/vsota(najmanjše število novih plošč)	$MC8 = (\Sigma(DP15) - \Sigma(DP13)) / \Sigma(DP13) \times 100$
MC9	število pretrgov na 1000 zvitkov	število pretrgov na 1000 zvitkov	število pretrgov na 1000 zvitkov = vsota(število pretrgov)/vsota(število porabljenih celih zvitkov) x 1000	$MC9 = \Sigma(DP12) / (DP8) \times 1000$
MC10	opravljene ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke	h/t	opravljene ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke = (opravljene ure (uslužbenci) + opravljene ure (posadka))/vsota(preračun teže za neoporečne izdelke porabljenega papirja)	$MC10 = ((DC4) + (DC5)) / \Sigma(TP5)$
MC11	obračunane ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke	h/t	obračunane ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke = (obračunane ure (uslužbenci) + obračunane ure	$MC11 = ((DC6) + (DC7)) / \Sigma(TP5)$

	papirja za neoporečne izdelke		(posadka))/vsota(preračun teže za neoporečne izdelke porabljenega papirja)	
MC12	delež nadur	%	delež nadur = (obračunane nadure)/((obračunane ure (uslužbenci) + obračunane ure (posadka) x 100)	MC12 = (DC8)/((DC6) + (DC7)) x 100
MC13	delež ur vzdrževanja	%	delež ur vzdrževanja = (ure vzdrževanja)/(opravljene ure (uslužbenci) + opravljene ure (posadka)) x 100	MC13 = (DC9)/((DC4) + (DC5)) x 100
MC14	povprečni čas za prvi neoporečni izdelek	minuta	povprečni čas za prvi neoporečni izdelek = vsota(čas, potreben za izdelavo prvega neoporečnega izdelka)/(število izdaj)	MC14 = Σ (TP14)/(DC1)
MC15	skupna točnost za tisk pravočasno prispelih plošč	%	skupna točnost za tisk pravočasno prispelih plošč = vsota(število novih plošč, ki so prispеле pravočasno)/vsota(najmanjše število potrebnih plošč) x 100	MC15 = Σ (DP16)/ Σ (DP14) x 100
MC16	povprečni pretok	izdelek/h	povprečni pretok = vsota(bruto stanje števca)/vsota(trajanje tiska) x 60	MC16 = Σ (TP1)/ Σ (TP16) x 60
MC17	delež zastojev v trajanju tiska	%	delež zastojev v trajanju tiska = vsota(čas zastojev)/vsota(trajanje tiska) x 100	MC17 = Σ (DP23)/ Σ (TP16) x 100
MC18	delež točnih zagonov	%	delež točnih zagonov = vsota(zagon točen)/(število izdaj) x 100	MC18 = Σ (DP19)/(DC1) x 100
MC19	delež točnih zaključkov	%	delež točnih zaključkov = vsota(konec procesa izdelave točen)/(DC1) x 100	MC19 = Σ (DP22)/(DC1) x 100
MC20	razmerje točnosti zagonov/zaključkov		razmerje točnosti zagonov/zaključkov = (delež točnih zaključkov)/(delež točnih zagonov)	MC20 = (MC19)/(MC18)
MC21	kvota nesreč/bolezni		kvota nesreč/bolezni = (število nesreč/bolezni)/(opravljene ure (uslužbenci) + opravljene ure (posadka)) x (povprečno število ur v letu)/13 x 100 Opazovano obdobje, ki traja štiri tedne, pomeni 1/13 leta.	MC21 = (DC10)/((DC4) + (DC5)) x (A20)/13 x 100
MC22	kvota dni, ki izpadejo, ker ni možno izvajati predvidenih aktivnosti		kvota dni, ki izpadejo, ker ni možno izvajati predvidenih aktivnosti = (dnevi izostanka zaradi nesreč)/(opravljene ure (uslužbenci) + opravljene ure (posadka)) x (povprečno število ur v letu)/13 x 100	MC22 = (DC11)/((DC4) + (DC5)) x (A20)/13 x 100
MC23	kvota primerov, ko ni možno izvajati predvidenih aktivnosti		kvota primerov, ko ni možno izvajati predvidenih aktivnosti = (število primerov, ko ni možno opravljati delovne obveznosti)/(opravljene ure (uslužbenci) + opravljene ure (posadka)) x (povprečno število ur v letu)/13 x 100	MC23 = (DC12)/((DC4) + (DC5)) x (A20)/13 x 100

Priloga 4: Podatki o nakladi

Odgovorna oseba: _____ **Funkcija:** _____ **Datum:** _____
Tel.: _____ **Izdelek** _____ **Izmena:** _____

Stanje števecv						
	1	2	3	4	5	6
Št. zgib. stroja						
Enostavno/zbiranje	_____	_____	_____	_____	_____	_____
DP1 Ob zagonu	_____	_____	_____	_____	_____	_____
DP2 Ob koncu	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Razlika	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Stanje števecv						
	7	8	9	10	11	12
Št. zgib. stroja						
Enostavno/zbiranje	_____	_____	_____	_____	_____	_____
DP1 Ob zagonu	_____	_____	_____	_____	_____	_____
DP2 Ob koncu	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Razlika	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Število izdelkov		Opombe:
DP3 Število neoporečnih izdelkov	_____ izdelkov	_____
Proizvodne značilnosti		
DP4 Širina strani	_____ cm	_____
DP5 Višina strani	_____ cm	_____
DP6 Število strani	_____ strani	_____
Časopisni papir		
DP7 Gramatura	_____ g/m ²	_____
DP8 Število porabljenih celih zvitkov	_____ zvitkov	_____
DP9 Teža porabljenega papirja	_____ kg	_____
DP10 Odpadek zaradi transporta	_____ kg	_____
DP11 Embalažni odpadki	_____ kg	_____
DP12 Število pretrgov	_____ pretrgov	_____
Tiskarske plošče		
DP13 Najmanjše število potrebnih novih plošč	_____ plošč	_____
DP14 Število novih, za začetek tiska potrebnih plošč	_____ plošč	_____
DP15 Število porabljenih plošč	_____ plošč	_____

IFRA/NAA PRODUKTIONSEFFIZIENZ BENCHMARKING PROJEKT

Čas			
DP16	Število novih plošč, ki so prispele pravočasno	_____	plošč
DP17	Čas dospetja zadnje nove plošče, ki je potrebna za zagon	_____	hhmm
DP18	Čas zagona	_____	hhmm
DP19	Zagon točen	_____	da/ne
DP20	Čas, ko prvi neoporečen izdelek zapusti zgibalni stroj	_____	hhmm
DP21	Konec procesa izdelave	_____	hhmm
DP22	Konec procesa izdelave točen	_____	da/ne
DP23	Čas zastojev	_____	minut

Priloga 5: Podatki za opazovano obdobje

Odgovorna oseba _____ Datum začetka _____
 Tel.: _____ Datum zaključka _____

	<u>Tisk</u>			<u>Opombe</u>
DC1	Število tiskov/izdaj _____	_____	nalogov	
<u>Poraba tiskarske barve</u>				
DC2	Poraba črne barve (teža) _____	_____	kg	
DC3	Poraba pisanih barv (teža) _____	_____	kg	
<u>Človeški viri</u>				
DC4	Opravljen ure (uslužbenci) _____	_____	ur	
DC5	Opravljen ure (posadka) _____	_____	ur	
DC6	Obračunane ure (uslužbenci) _____	_____	ur	
DC7	Obračunane ure (posadka) _____	_____	ur	
DC8	Obračunane nadure _____	_____	ur	
DC9	Ure vzdrževanja _____	_____	ur	
<u>Varnost</u>				
DC10	Število nesreč/bolezni _____	_____	primerov	
DC11	Dnevi izostanka zaradi nesreč/bolezni _____	_____	delovnih dni	
DC12	Število primerov, ko ni mogoče opravljati delovne obveznosti _____	_____	primerov	

Priloga 6: Identiteta benchmarkinških partnerjev

Koda	Naziv izdelka - časopisa	Založnik
2051	Austin American Statesman	Austin American Statesman
3821	Reno Gazette-Journal	Reno Gazette-Journal
3909	The Charlotte Observer	Charlotte, NC
4148	Rochester Democrat and Chronicle	Canal Ponds
4169	Indianapolis Newspapers, Inc.	307 N. Penssylvania, Indianapolis, IN
5423	Newsday	Newsday
5630	The Cincinnati Enquirer	1531 Western Avenue
6003	Delo	Delo d.d.
7005	Florida Today	One Gannett Plaza
7136	The Gazette	Colorado Springs CO.
7780	Slovenske novice	Delo d.d.
8290	The Greenville News	Greenville
9203	The Los Angeles Times	Olympic Facility
9405	San Diego Union-Tribune	Mission Valley

Priloga 7 - Primerjava benchmarkiških partnerjev

Obdobje	
Začetek obdobja	4-okt-99
Konec obdobja	30-mar-00

Koda	Enota	ATRIBUTI								
		A1 Povprečna dnevno prodana naklada (v preteklem letu)	A2 Dnevno poiskana naklada	A3 Število tiskarskih linij	A4 Tehnika tiska	A5 Broadsheet - strani	A6 Širina stroja	A7 Format časopisa	A8 Gramatura uporabljenega papirja	A9 Letna poraba papirja
		izvod	izvod	kom	-----		-----	g/m ²	t	stran
1125.4										
1125.5										
1125.6										
1125.7										
2051.2 - Austin American Statesman		186.838	187.502	3	3	4	1	3,0	5	3
2051.3 - Austin American Statesman		186.838	187.502	3	3	4	1	3,0	5	3
2051.4 - Austin American Statesman		186.838	187.502	3	3	4	1	3,0	5	3
2051.5 - Austin American Statesman		186.838	187.502	3	3	4	1	3,0	5	3
2616.1										
2616.2										
2616.3										
3169.3										
3169.4										
3821.1 - Reno Gazette-Journal		67.073	74.580	1	3	8	1	3,0	4	4
3821.2 - Reno Gazette-Journal		67.073	74.580	1	3	8	1	3,0	4	4
3821.3 - Reno Gazette-Journal		67.073	74.580	1	3	8	1	3,0	4	4
3909.1 - The Charlotte Observer		245.439	257.048	4	2	4	1	4,0	5	3
3909.2 - The Charlotte Observer		245.439	257.048	4	2	4	1	4,0	5	3
3909.3 - The Charlotte Observer		245.439	257.048	4	2	4	1	4,0	5	3
3992.1		382.933	410.000	4	3	4	1	3,0	6	2
3992.2		382.933	410.000	4	3	4	1	3,0	6	2
4148.1 - Rochester Democrat and Cronicle		179.896	195.945	3	3	4	1	3,0	3	3
4148.2 - Rochester Democrat and Cronicle		179.896	195.945	3	3	4	1	3,0	3	3
4148.3 - Rochester Democrat and Cronicle		179.896	195.945	3	3	4	1	3,0	3	3
4169.1				6	3	4	1	3,0	5	4
4169.2				6	3	4	1	3,0	5	4
4169.3				6	3	4	1	3,0	5	4
4169.4				6	3	4	1	3,0	5	4
4169.5				6	3	4	1	3,0	5	4
5423.2 - Newsday										
5423.3 - Newsday										
5423.4 - Newsday										
5423.5 - Newsday										
5423.6 - Newsday										
5423.7 - Newsday										
5423.8 - Newsday										
5435.5										
5435.7										
5630.1 - The Cincinnati Enquirer		206.874	217.939	4	3	4	1	3,0	5	4
5630.2 - The Cincinnati Enquirer		206.874	217.939	4	3	4	1	3,0	5	4
5630.3 - The Cincinnati Enquirer		206.874	217.939	4	3	4	1	3,0	5	4
6003.4 - Delo		84.000	92.531	1	3	4	1	2,0	2	1
6003.5 - Delo		84.000	92.531	1	3	4	1	2,0	2	1
6003.6 - Delo		84.000	92.531	1	3	4	1	2,0	2	1
6003.7 - Delo		84.000	92.531	1	3	4	1	2,0	2	1
6003.4 - 7 - Delo		84.000	92.531	1	3	4	1	2,0	2	1
7005.1 - Florida Today		88.752	93.213	2	3	4	1	3,0	4	4
7005.2 - Florida Today		88.752	93.213	2	3	4	1	3,0	4	4
7005.3 - Florida Today		88.752	93.213	2	3	4	1	3,0	4	4
7136.1 - The Gazette		95.300	97.300	2	3	4	1	4,0	4	2
7136.3 - The Gazette		95.300	97.300	2	3	4	1	4,0	4	2
7136.4 - The Gazette		95.300	97.300	2	3	4	1	4,0	4	2
7136.5 - The Gazette		95.300	97.300	2	3	4	1	4,0	4	2
7487.5										
7780.4 - Slovenske novice		70.500	81.256	1	4	2	1	2,0	2	1
7780.5 - Slovenske novice		70.500	81.256	1	4	2	1	2,0	2	1
7780.6 - Slovenske novice		70.500	81.256	1	4	2	1	2,0	2	1
7780.7 - Slovenske novice		70.500	81.256	1	4	2	1	2,0	2	1
7780.4 - 7 - Slovenske novice		70.500	81.256	1	4	2	1	2,0	2	1
8290.1 - The Greenville News		100.451	106.950	2	3	2	1	3,0	4	3
8290.2 - The Greenville News		100.451	106.950	2	3	2	1	3,0	4	3
8290.3 - The Greenville News		100.451	106.950	2	3	2	1	3,0	4	3
9203.1 - The Los Angeles Times		1.165.000	450.000	6	3	4	1	3,0	6	4
9203.2 - The Los Angeles Times		1.165.000	450.000	6	3	4	1	3,0	6	4
9203.3 - The Los Angeles Times		1.165.000	450.000	6	3	4	1	3,0	6	4
9405.1 - San Diego Union-Tribune		388.154	411.727	4	3	4	1	2,0	6	5
9405.2 - San Diego Union-Tribune		388.154	411.727	4	3	4	1	2,0	6	5
9405.3 - San Diego Union-Tribune		388.154	411.727	4	3	4	1	2,0	6	5

Delež pisanih barv v letni porabi											
A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	
%	izdaja	dan	cm	cm	-----	-----	-----	kom	kom	h	
Številko izdaj dnevno											
Številko dni v letnu, ko se časopis tiska											
Širina strani											
Porezana višina											
Dodelavni posli											
Proizvajalec rotacije											
Model rotacije											
Številko listkovnih členov											
Številko zgibalnih strojev											
Povprečno število ur v letu (zaposleni)											
4	4	7	34,290	55,880	2	Goss	Metroliner	4	3	1.850	
4	4	7	34,290	55,880	2	Goss	Metroliner	4	3	1.850	
4	4	7	34,290	55,880	2	Goss	Metroliner	4	3	1.850	
4	4	7	34,290	55,880	2	Goss	Metroliner	4	3	1.850	
6	2	7	34,290	57,861	2	Goss	Metro Press Double Wide	2	2	1.875	
6	2	7	34,290	57,861	2	Goss	Metro Press Double Wide	2	2	1.875	
6	2	7	34,290	57,861	2	Goss	Metro Press Double Wide	2	2	1.875	
4	2	7	34,768	59,850	2	MAN Roland	Flexoman MLP, Flexoman	5	4	1.950	
4	2	7	34,768	59,850	2	MAN Roland	Flexoman MLP, Flexoman	5	4	1.950	
4	2	7	34,768	59,850	2	MAN Roland	Flexoman MLP, Flexoman	5	4	1.950	
4	5	7	31,750	55,880	2	Goss	Colorliner	4	4		
4	5	7	31,750	55,880	2	Goss	Colorliner	4	4		
5	5	7	31,750	56,000	2	MAN Roland	Geoman	4	3	1.950	
5	5	7	31,750	56,000	2	MAN Roland	Geoman	4	3	1.950	
5	5	7	31,750	56,000	2	MAN Roland	Geoman	4	3	1.950	
	2	7	31,750	57,785	2	Goss	HO	5	3	1.800	
	2	7	31,750	57,785	2	Goss	HO	5	3	1.800	
	2	7	31,750	57,785	2	Goss	HO	5	3	1.800	
	2	7	31,750	57,785	2	Goss	HO	5	3	1.800	
	2	7	31,750	57,785	2	Goss	HO	5	3	1.800	
5	4	7	31,750	57,854	2	Goss	Metro/Metroliner	5	3	1.776	
5	4	7	31,750	57,854	2	Goss	Metro/Metroliner	5	3	1.776	
5	4	7	31,750	57,854	2	Goss	Metro/Metroliner	5	3	1.776	
5	4	7	42,000	57,800	2	MAN - Rolland	UNIMAN 4/2 S	1	1	2.300	
5	4	7	42,000	57,800	2	MAN - Rolland	UNIMAN 4/2 S	1	1	2.300	
5	4	7	42,000	57,800	2	MAN - Rolland	UNIMAN 4/2 S	1	1	2.300	
5	4	7	42,000	57,800	2	MAN - Rolland	UNIMAN 4/2 S	1	1	2.300	
4	3	7	31,750	56,081	2	Goss	Headliner Offset	3	3	2.080	
4	3	7	31,750	56,081	2	Goss	Headliner Offset	3	3	2.080	
4	3	7	31,750	56,081	2	Goss	Headliner Offset	3	3	2.080	
7	1	7	34,768	57,785	2	MAN Roland	Lithomatic II	3	2	2.000	
7	1	7	34,768	57,785	2	MAN Roland	Lithomatic II	3	2	2.000	
7	1	7	34,768	57,785	2	MAN Roland	Lithomatic II	3	2	2.000	
7	1	7	34,768	57,785	2	MAN Roland	Lithomatic II	3	2	2.000	
7	1	6	28,900	42,000	2	MAN - Rolland	UNISSET 70	2	1	2.550	
7	1	6	28,900	42,000	2	MAN - Rolland	UNISSET 70	2	1	2.550	
7	1	6	28,900	42,000	2	MAN - Rolland	UNISSET 70	2	1	2.550	
7	1	6	28,900	42,000	2	MAN - Rolland	UNISSET 70	2	1	2.550	
7	1	6	28,900	42,000	2	MAN - Rolland	UNISSET 70	2	1	2.550	
5	2	7	34,290	56,083	2	Goss	Metroliner and Headliner Offset	3	3	2.080	
5	2	7	34,290	56,083	2	Goss	Metroliner and Headliner Offset	3	3	2.080	
5	2	7	34,290	56,083	2	Goss	Metroliner and Headliner Offset	3	3	2.080	
	1	7	31,750	57,790	2	Goss	Colorliner	6	3	1.875	
	1	7	31,750	57,790	2	Goss	Colorliner	6	3	1.875	
	1	7	31,750	57,790	2	Goss	Colorliner	6	3	1.875	
5	4	7	31,750	57,790	2	Goss	Metro	5	4	1.820	
5	4	7	31,750	57,790	2	Goss	Metro	5	4	1.820	
5	4	7	31,750	57,790	2	Goss	Metro	5	4	1.820	

Klasifikacija odpadkov

Uporabljeni material

MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	MC6	MC7	MC8	MC9	Število pretrov na 1000 zvitkov
kg/t	kg/t	g/m ²	%	%	%	%	%	pretrgi/1000 zvitkov	
7,07	4,59			4,90			0,89	23,42	
7,42	4,01			5,53			0,57	25,93	
5,77	3,61			5,93			1,09	32,58	
7,16	5,28			5,13			1,66	23,93	
9,21	9,48	49,77			1,48	3,03	1,77	20,33	
11,70	4,52	49,91	0,34		1,83	2,48	1,97	24,67	
8,34	2,80	49,71	0,28		1,49	2,79	0,77	19,81	
10,88	5,23	49,74	0,36		1,49	3,31	1,00	27,29	
							9,59	4,87	
							10,29	3,32	
							9,30	4,04	
		55,22		0,44	11,14	5,20	4,15		
				0,46			2,87		
6,02	5,00		0,22	0,33			3,90	44,16	
8,07	7,11		0,22	0,33			8,60	26,32	
6,89	4,98		1,44	0,34			8,05	112,75	
10,68	3,11	49,81		1,08	0,89	1,23		18,44	
11,71	2,96	49,80		1,09	0,86	1,25		19,28	
10,04	3,09	49,78		1,15	0,77	1,27		19,12	
		49,45	0,33	0,78	0,16	3,81		13,23	
		53,08	0,24	0,93	6,83	3,59		25,45	
5,66	3,05	49,67	0,02	1,20	0,31	2,72	1,19	27,86	
6,09	2,67	49,67	0,01	1,21	0,47	2,68	0,46	32,53	
5,78	2,56	49,89	0,01	1,28	0,82	3,26	0,45	51,06	
		48,43		1,41	3,01	3,01		35,04	
		51,34		1,29	2,57	2,57		47,10	
		56,51		1,48	2,03	2,03		23,62	
		50,04		1,40	2,32	2,32		18,71	
		48,36			2,78	2,78			
		48,19			3,14	3,14			
		48,47			2,55	2,55			
		48,56			2,37	2,37			
		48,55			2,38	2,38			
		48,42			2,65	2,65			
		48,43			2,63	2,63			
6,11	7,84	47,37	0,05	1,25	1,29	1,29	2,70	28,20	
5,95	7,11		0,01	1,33			1,95	29,90	
9,52	5,22	49,74	0,09	1,02	4,63	4,63	0,74	32,71	
9,76	4,76	52,18	0,15	1,24	4,01	4,01	2,48	41,37	
9,54	4,96	49,73	0,16	1,14	4,53	4,53	2,21	45,39	
6,64	2,83	53,47	0,71	1,58	13,56	0,69	0,44	45,45	
7,71	2,97	47,42	0,77	1,77	2,56	0,43	0,01	7,37	
7,88	3,42	47,71	0,90	1,70	3,08	0,79	0,05	9,64	
7,97	3,54	47,67	0,70	1,70	3,24	0,81	0,04	8,35	
7,76	3,29	48,02	0,78	1,71	3,81	0,70	0,06	11,34	
18,00	12,01		0,29	1,10				24,82	
40,84	17,69	49,72	0,31	1,13	0,41	3,90		15,75	
9,21	5,26	49,73	0,32	1,14	0,42	3,80		27,50	
3,98	1,44		0,09	1,26	50,36	2,01	2,90	34,48	
4,04	1,45		0,07	1,00	52,77	1,30	3,37	35,76	
4,28	1,60		0,07	0,69	52,14		2,06	27,39	
5,18	1,92		0,09	1,24	52,25	1,69	3,72	40,08	
9,02	5,06	42,84		1,66	0,58	6,28		48,23	
11,82	13,62	46,92	0,35	1,31	2,42	2,26	0,26	48,08	
11,76	14,30	47,52	0,38	1,26	3,66	3,05	0,00	97,86	
13,06	16,72	46,39	0,39	1,22	1,40	2,32	0,00	17,62	
12,62	18,22	46,56	0,45	1,27	1,63	2,34	0,00	48,33	
12,59	16,08	46,83	0,40	1,26	2,26	2,53	0,03	54,42	
8,04	5,74	47,13	0,09	2,12		12,34	17,74	9,97	
6,64	5,55	45,08	0,07	2,43		17,34		7,15	
9,44	6,50	49,19	0,06	1,60		6,55	2,93	11,46	
		44,63				5,22		12,50	
		47,96				5,39		18,32	
		47,96				4,56		9,80	
13,66	4,96	46,36	0,00	0,00	4,90	2,73	10,06	13,00	
14,68	6,11	45,41	0,02	0,31	2,90	3,68	10,07	16,27	
10,16	4,93	49,41	0,00	0,00	11,54	4,08	13,08	20,34	

Človeški viri

MC10	MC11	MC12	MC13
hvt	hvt	%	%
		19,28	24,02
		17,76	20,46
		13,56	23,46
		13,59	22,99
2,33	2,68	12,87	30,52
2,15	2,88	3,34	30,64
2,46	3,51	8,88	29,05
2,92	3,52	12,35	70,92
3,80	4,28	5,42	9,86
3,60	4,33	6,02	10,19
3,87	4,63	9,87	9,96
2,67	2,91	2,80	29,07
2,58	2,81	3,31	29,53
2,48	2,69	1,51	29,27
2,78	3,42	3,02	5,81
2,99	3,47	3,11	4,88
3,97	4,38	2,80	5,79
2,44	3,85	2,32	2,85
2,28	3,73	0,79	
3,83	4,02	24,21	4,53
5,09	5,54	21,98	2,81
5,09	5,60	24,72	3,00
3,68	3,91	0,00	35,39
2,52	2,77	19,42	44,70
2,69	2,67	16,00	43,60
2,46	2,47	18,18	44,61
2,63	2,71	16,05	43,41
3,62	4,06	1,69	14,41
3,27	3,97	1,80	10,82
3,10	3,73	3,71	17,11
0,56	3,90	8,22	180,24
0,59	4,04	6,59	182,05
		7,47	184,52
0,72	5,02	5,93	187,18
7,07	8,74	9,30	40,59
6,58	7,03	32,82	42,29
7,03	7,90	18,51	39,93
6,96	7,43	27,30	40,08
6,89	7,61	23,58	40,69
3,66	3,88	4,08	8,88
3,35	3,71	4,35	6,92
3,45	3,67	4,29	7,40
2,64	3,31	14,78	9,43
2,80	3,51	16,92	5,64
3,47	3,82	15,31	5,85

Časovno pogojeni podatki

Povprečni čas za prvi nepoprečen izdelek	Točnost za tisk pravočasno prispelih plošč	Povprečna hitrost tiskanja	Delež zasvojev v trajanju tiska	Delež točnih zagonov	Delež točnih zaključkov	Razmerje točnosti zagonov/zaključkov	Zanesljivost	Kvota nestrežbolezni	Kvota dni, ki izpadejo, ker ni možno izvajati predvidenih aktivnosti	Kvota primerov, ko ni možno izvajati predvidenih aktivnosti	Koda
MC14	MC15	MC16	MC17	MC18	MC19	MC20		MC21	MC22	MC23	
min	%	Produkte/h	%	%	%	----		----	----	----	
	100,00			78,50	85,80	1,09					1125.4
	100,00			64,40	84,20	1,31					1125.5
	100,00			71,20	85,40	1,20					1125.6
	100,00			78,40	92,20	1,18					1125.7
45,30	95,30	43.917	7,59	72,70	87,10	1,20	0,00	0,00	0,00		2051.2 - Austin American Statesman
43,30	97,37	38.586	8,10	52,10	76,70	1,47	0,00	0,00	0,00		2051.3 - Austin American Statesman
56,30	98,02	43.178	6,43	78,20	90,60	1,16	3,23	25,83	3,23		2051.4 - Austin American Statesman
37,50	95,55	45.005	7,84	64,40	84,80	1,32	0,00	0,00	0,00		2051.5 - Austin American Statesman
		90.128									2616.1
		95.223									2616.2
		86.499									2616.3
		23.405	21,11								3169.3
			21,09								3169.4
			18,80	95,90			0,00	0,00	0,00		3821.1 - Reno Gazette-Journal
25,20			11,29	96,20			0,00	0,00	0,00		3821.2 - Reno Gazette-Journal
13,70			14,15				0,00	0,00	0,00		3821.3 - Reno Gazette-Journal
65,40		46.922	10,32	72,00	98,70	1,37	0,00	0,00	0,00		3909.1 - The Charlotte Observer
31,80		91.599	22,68	71,90	31,20	1,27	0,00	0,00	0,00		3909.2 - The Charlotte Observer
35,00		86.941	28,69	79,70	91,50	1,15	0,00	0,00	0,00		3909.3 - The Charlotte Observer
		48.028	25,86								3992.1
		45.830	23,06	94,20	99,50	1,06					3992.2
39,60	99,68	47.563	18,35	93,60	94,60	1,01	4,60	89,70	4,60		4148.1 - Rochester Democrat and Cronicle
28,90	99,30	54.755	21,29	92,30	94,20	1,02	5,21	72,89	5,21		4148.2 - Rochester Democrat and Cronicle
24,00	99,60	47.437	23,64	96,90	94,40	0,97	4,27	64,12	4,27		4148.3 - Rochester Democrat and Cronicle
		32.985	13,03								4169.1
		31.653	13,31								4169.2
		26.722	14,86								4169.3
		29.552	12,91								4169.4
		30.633	12,01								4169.5
		68.901	42,00								5423.2 - Newsday
		68.858	51,45								5423.3 - Newsday
		71.908	38,52								5423.4 - Newsday
		73.467	33,12								5423.5 - Newsday
		73.757	38,38								5423.6 - Newsday
		83.643	49,37								5423.7 - Newsday
		69.885	39,91								5423.8 - Newsday
58,50		24.028	11,88	85,50	74,50	0,87	49,35	408,90	49,35		5435.5
39,70		55.878	9,00	91,00	80,60	0,89					5435.7
36,20		39.055	23,53	49,00	69,60	1,42	0,00	0,00	0,00		5630.1 - The Cincinnati Enquirer
31,50		40.786	25,01	70,80	86,50	1,22	0,00	0,00	0,00		5630.2 - The Cincinnati Enquirer
34,70		38.380	21,56	45,40	67,80	1,49	0,00	0,00	0,00		5630.3 - The Cincinnati Enquirer
25,61	94,66	19.013	3,36	26,84	36,84	1,40	0,00	0,00	0,00		6003.4 - Delo
12,51	97,79	21.364	0,05	60,40	67,11	1,11	0,00	0,00	0,00		6003.5 - Delo
12,93	96,97	21.764	2,17	64,71	73,86	1,14	0,00	0,00	0,00		6003.6 - Delo
11,40	95,97	21.143	2,57	63,30	70,21	1,11	0,00	0,00	0,00		6003.7 - Delo
13,18	96,70	21.213	1,91	60,23	67,99	1,13	0,00	0,00	0,00		6003.4 - 7 - Delo
76,70	93,85		11,06	45,00	67,30	1,49	0,00	0,00	0,00		7005.1 - Florida Today
	90,62	33.830	9,14	47,50	67,50	1,42	0,00	0,00	0,00		7005.2 - Florida Today
37,30	93,31	35.519	11,27	61,80	75,90	1,23	0,00	0,00	0,00		7005.3 - Florida Today
39,10	99,96	44.083	36,09	76,10	67,40	0,89	0,00	0,00	0,00		7136.1 - The Gazette
16,90	99,73	35.579	26,80	85,10	73,00	0,86	0,00	0,00	0,00		7136.3 - The Gazette
20,50	98,91	35.976	20,76				0,00	0,00	0,00		7136.4 - The Gazette
	100,00	31.959	21,21	74,30	78,60	1,06	20,51	615,38	20,51		7136.5 - The Gazette
	95,46	27.852	3,46	56,40	54,40	0,96					7487.5
10,38	97,58	23.867	6,34	69,23	69,23	1,00	0,00	0,00	0,00		7780.4 - Slovenske novice
12,50	96,24	24.153	12,76	71,43	75,00	1,05	0,00	0,00	0,00		7780.5 - Slovenske novice
14,10	95,88	27.280	1,49	72,41	79,31	1,10	0,00	0,00	0,00		7780.6 - Slovenske novice
23,96	96,45	25.594	3,57	78,57	82,14	1,05	0,00	0,00	0,00		7780.7 - Slovenske novice
15,97	96,37	25.367	6,13	73,47	77,55	1,06	0,00	0,00	0,00		7780.4 - 7 - Slovenske novice
		35.003	9,85	94,40	93,40	0,99	0,00	0,00	0,00		8290.1 - The Greenville News
	44,41	35.763	12,16	89,80	89,80	1,00	0,00	0,00	0,00		8290.2 - The Greenville News
	46,52	35.494	9,90	93,80	91,90	0,98	3,78	3,78	3,78		8290.3 - The Greenville News
		59.306									9203.1 - The Los Angeles Times
		55.259									9203.2 - The Los Angeles Times
		60.259									9203.3 - The Los Angeles Times
		61.067	27,95	74,00	79,10	1,07	2,06	5,48	0,00		9405.1 - San Diego Union-Tribune
#REF!	91,10	60.365	33,54	57,00	65,30	1,15	0,00	0,00	0,00		9405.2 - San Diego Union-Tribune
#REF!	92,78	62.195	38,70	69,10	60,20	0,87	0,00	0,00	0,00		9405.3 - San Diego Union-Tribune

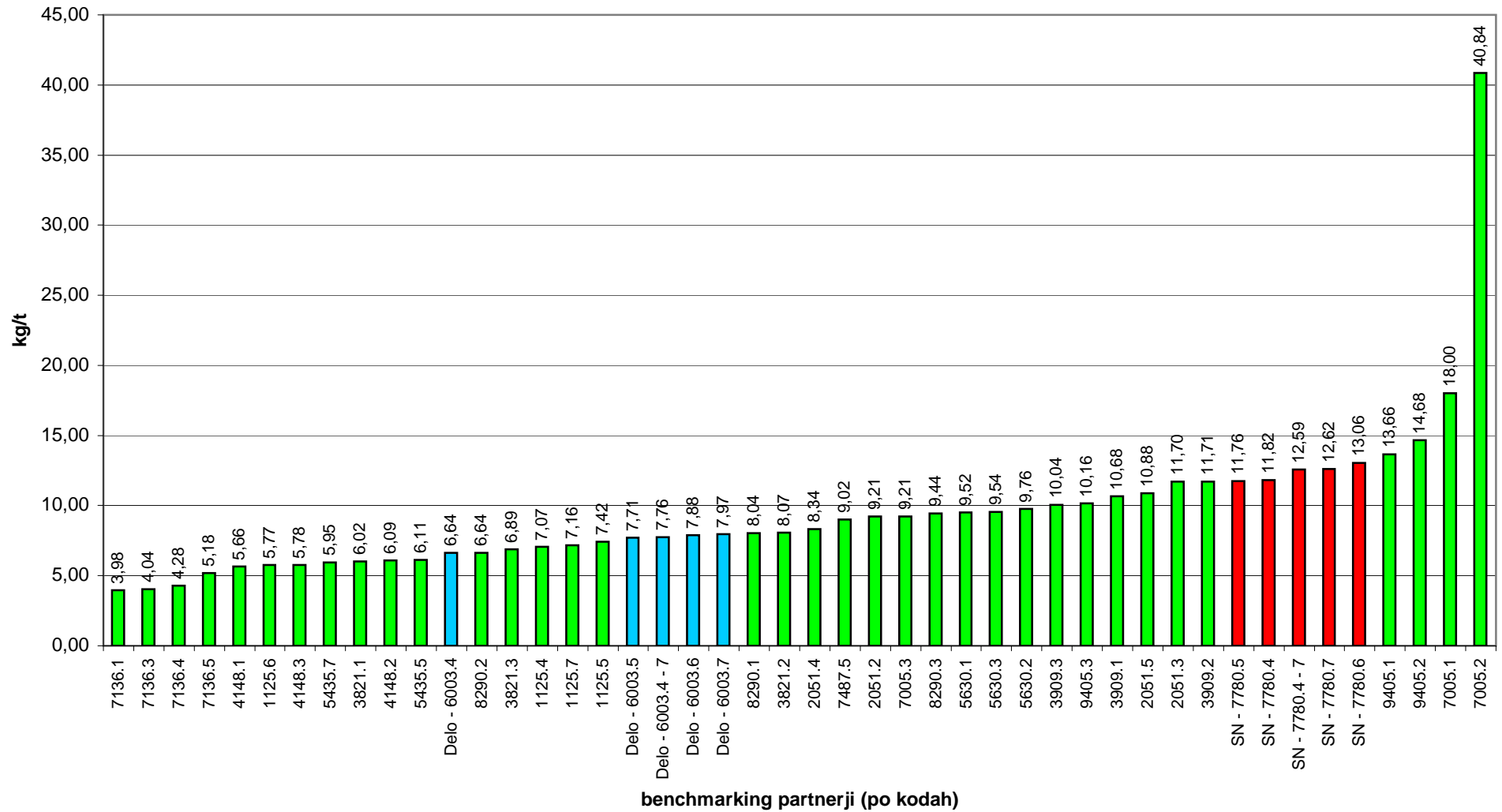
Priloga 8: Statistična analiza zbranih kazalnikov

	MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	MC6	MC7
Srednja vrednost	9,48587	6,068478	48,875	0,288205	1,4826	7,0275	3,326415
Standardna napaka	0,824551	0,656612	0,344285	0,049238	0,178583	2,0125	0,375459
Mediana	8,205	4,96	48,555	0,22	1,245	2,555	2,72
Način	6,64	4,96	47,96	0,09	1,26	1,49	2,32
Standardni odklon	5,592377	4,453362	2,434461	0,307493	1,262774	13,94301	2,733381
Primer variance	31,27468	19,83243	5,926601	0,094552	1,594599	194,4075	7,47137
Sploščenost	22,16769	1,629201	2,136614	4,110137	5,824699	7,200176	14,51252
Asimetričnost	4,093269	1,597533	0,680712	1,80956	2,399179	2,918575	3,344446
Interval	36,86	16,78	13,67	1,44	5,93	52,61	16,91
Najmanjša vrednost	3,98	1,44	42,84	0	0	0,16	0,43
Največja vrednost	40,84	18,22	56,51	1,44	5,93	52,77	17,34
Vsota	436,35	279,15	2443,75	11,24	74,13	337,32	176,3
Štetje	46	46	50	39	50	48	53

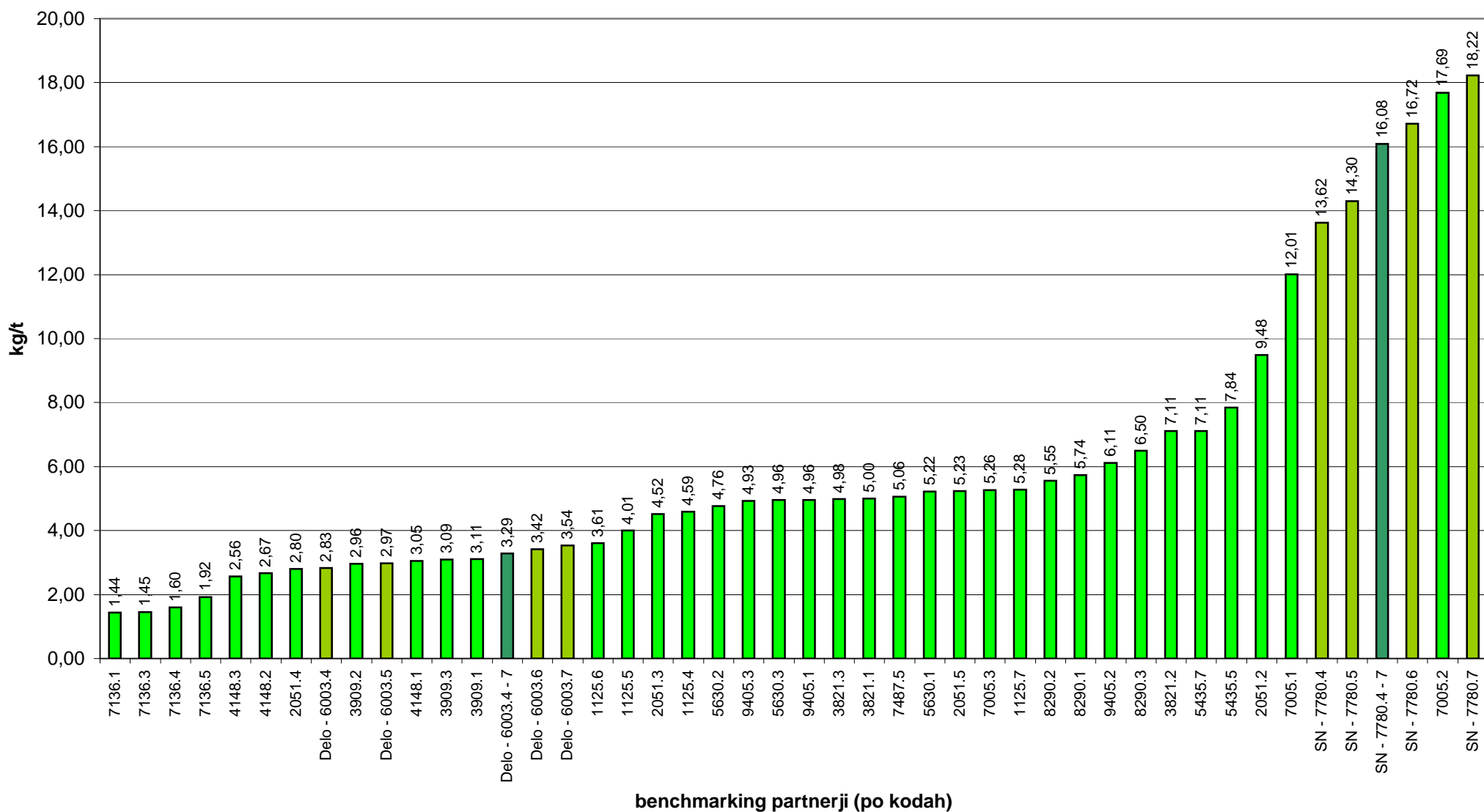
	MC8	MC9	MC10	MC11	MC12	MC13	MC14
Srednja vrednost	3,383023	27,995	3,42675	4,20235	10,88467	37,16705	30,92625
Standardna napaka	0,64224	2,613816	0,258169	0,244879	1,245855	7,450787	2,978703
Mediana	1,95	24,745	3,045	3,834	8,88	23,74	30,2
Način	0	#N/A	2,46	3,725	2,8	#N/A	#N/A
Standardni odklon	4,211447	19,90623	1,632802	1,548751	8,35745	49,42293	16,85009
Primer variance	17,73629	396,2579	2,666043	2,39863	69,84698	2442,626	283,9256
Sploščenost	2,288398	6,69058	0,782168	1,806659	-0,43531	5,090981	0,530679
Asimetričnost	1,65407	2,115433	0,886997	1,547722	0,671696	2,434076	0,88866
Interval	17,74	109,43	6,51	6,27	32,82	184,37	66,32
Najmanjša vrednost	0	3,32	0,56	2,47	0	2,81	10,38
Največja vrednost	17,74	112,75	7,07	8,74	32,82	187,18	76,7
Vsota	145,47	1623,71	137,07	168,094	489,81	1635,35	989,64
Štetje	43	58	40	40	45	44	32

	MC15	MC16	MC17	MC18	MC19	MC20
Srednja vrednost	93,82061	46362,27	18,14443	72,42644	78,90558	1,142195
Standardna napaka	2,219058	2726,077	1,669169	2,411199	1,968534	0,027421
Mediana	96,7	40786	13,73	72,41	79,1	1,11
Način	100	#N/A	#N/A	64,4	#N/A	1,06
Standardni odklon	12,74752	20939,39	12,71201	16,17481	12,90854	0,175578
Primer variance	162,4992	4,38E+08	161,5953	261,6246	166,6305	0,030828
Sploščenost	12,3757	-0,4082	-0,07024	0,114847	1,204671	-0,58548
Asimetričnost	-3,59462	0,758695	0,777157	-0,45202	-0,76636	0,475528
Interval	55,59	76210	51,403	70,06	62,66	0,63
Najmanjša vrednost	44,41	19013	0,047	26,84	36,84	0,86
Največja vrednost	100	95223	51,45	96,9	99,5	1,49
Vsota	3096,08	2735374	1052,377	3259,19	3392,94	46,83
Štetje	33	59	58	45	43	41

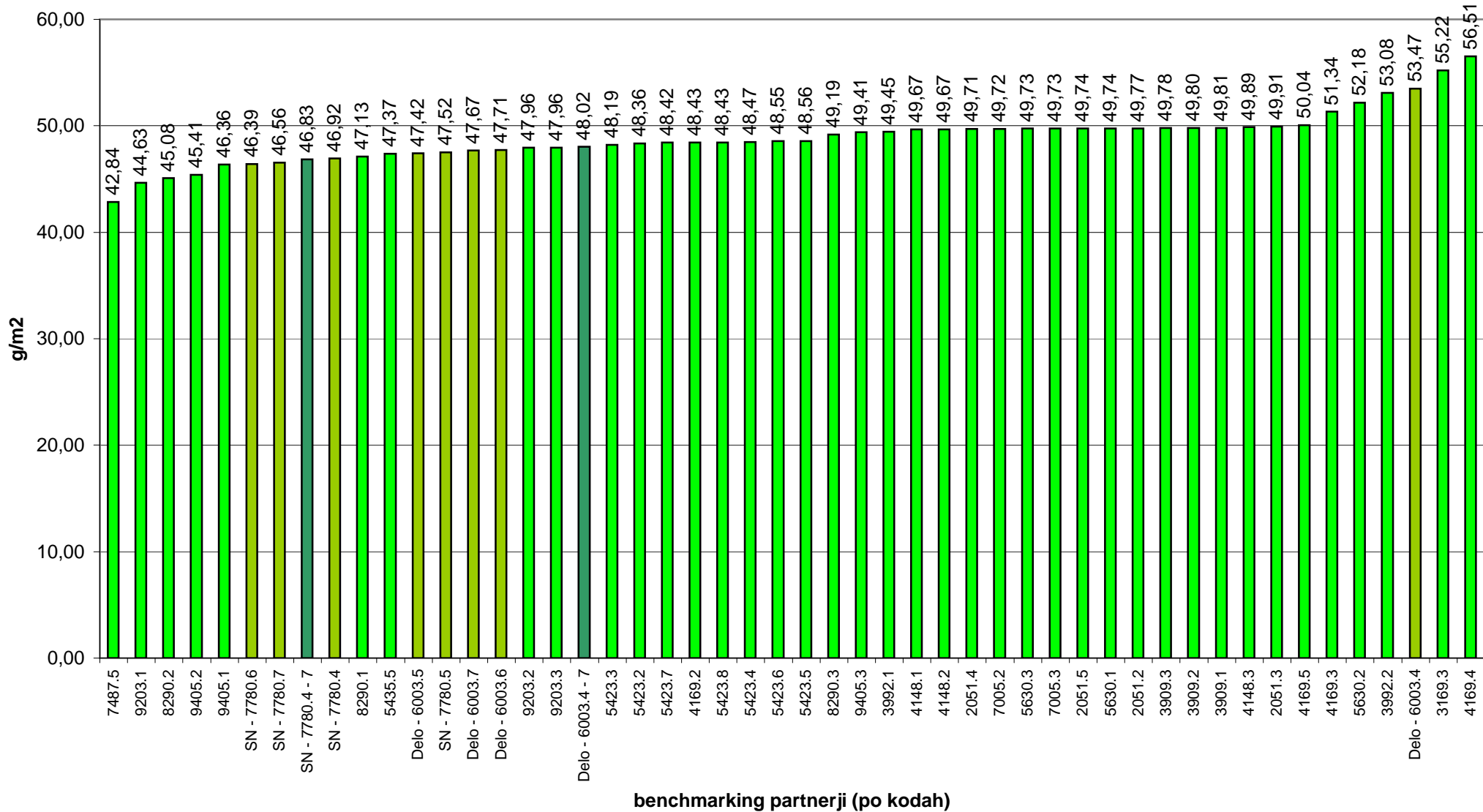
MC1 - poraba črne barve na tono vsega porabljenega papirja



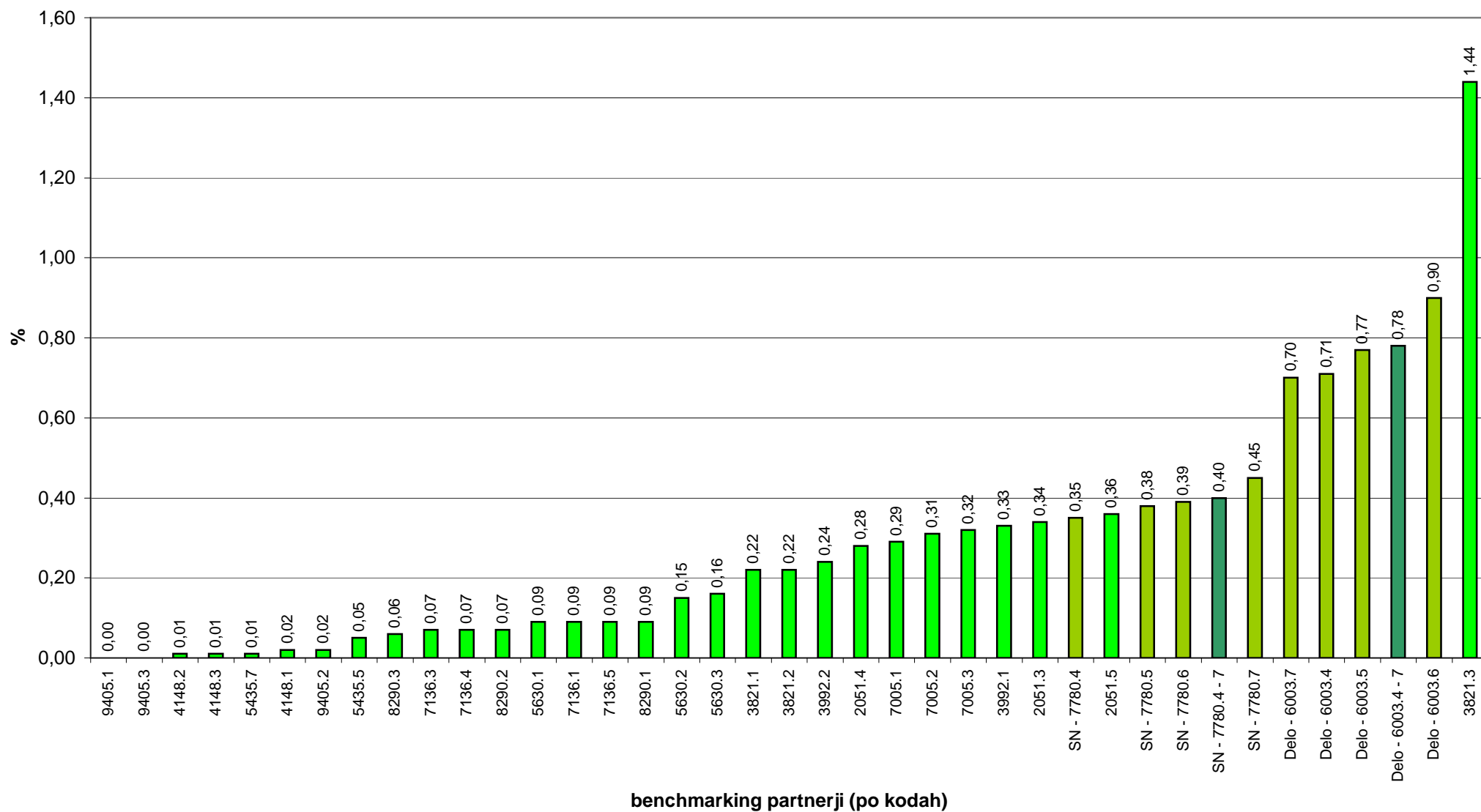
MC2 - poraba pisanih barv na tono vsega porabljenega papirja



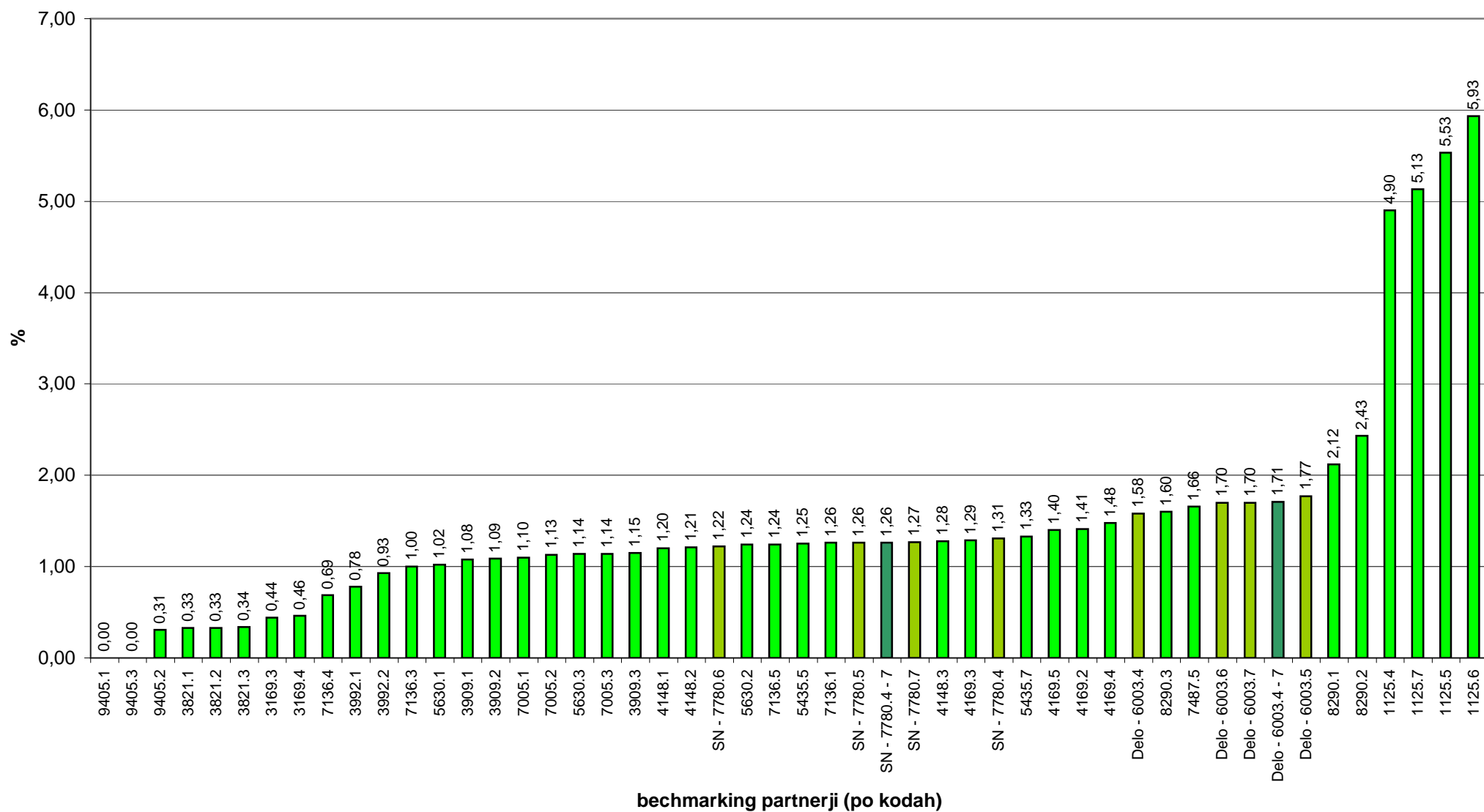
MC3 - poraba papirja na površino izdelka



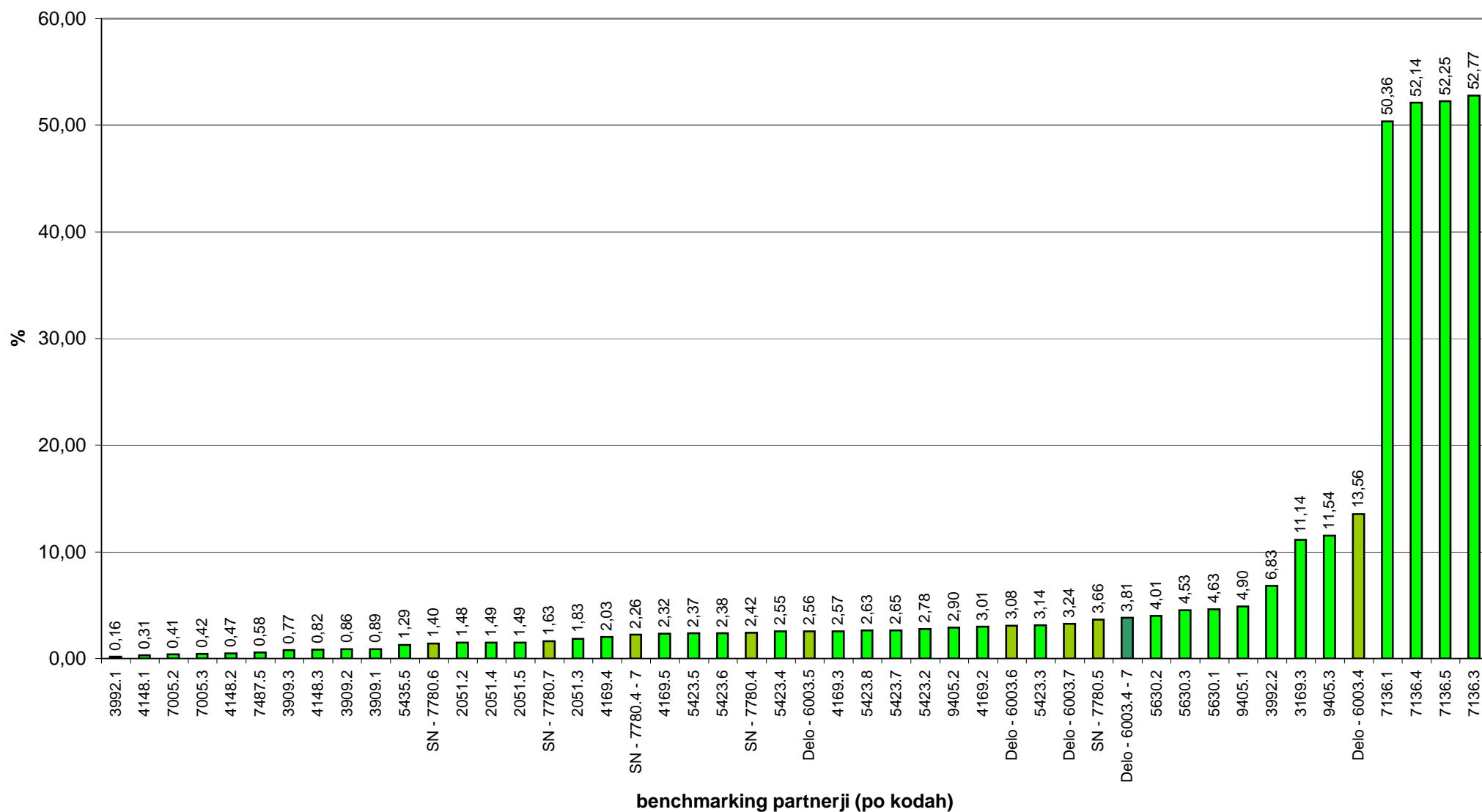
MC4 - delež odpadka zaradi transporta



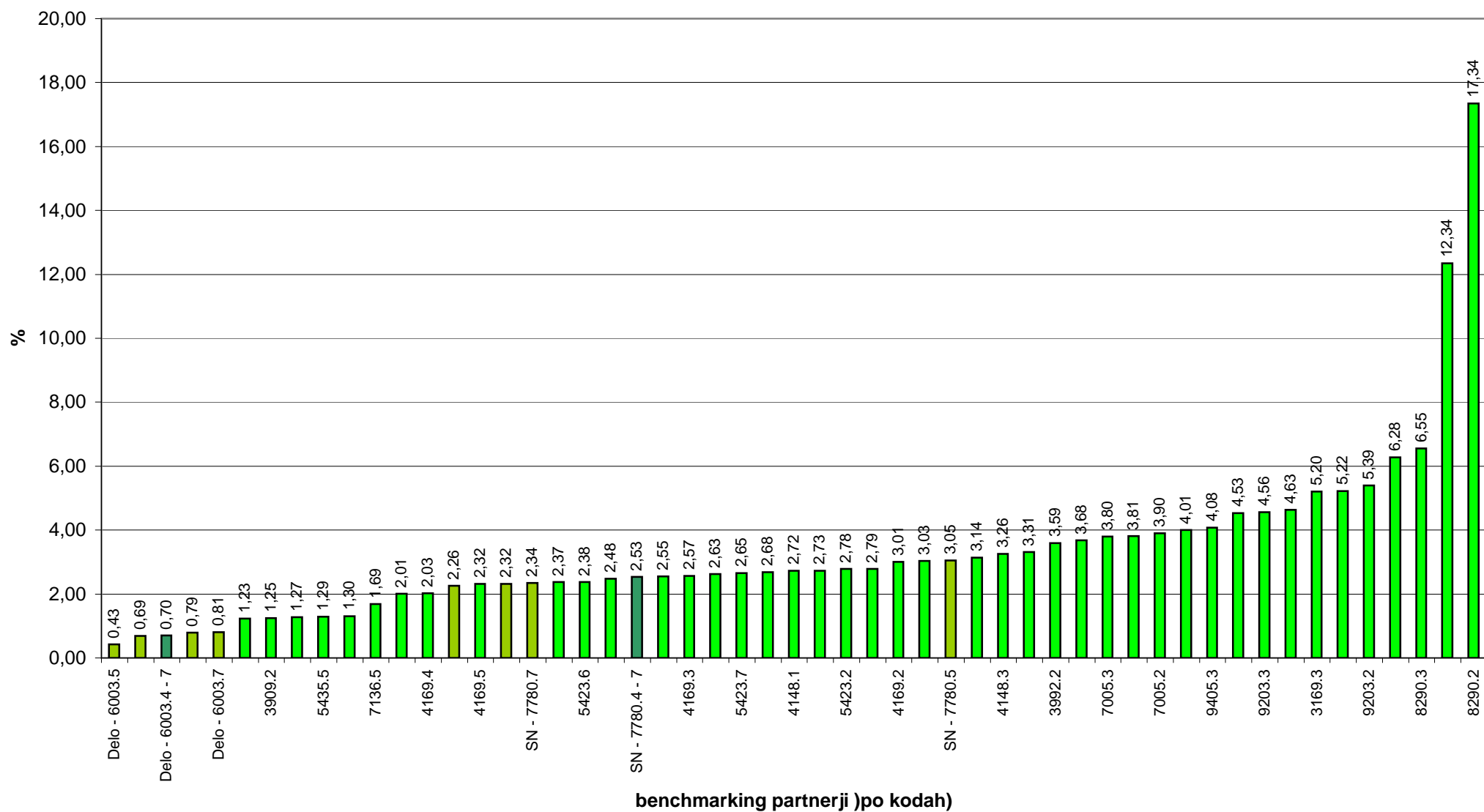
MC5 - delež embalažnega odpadka



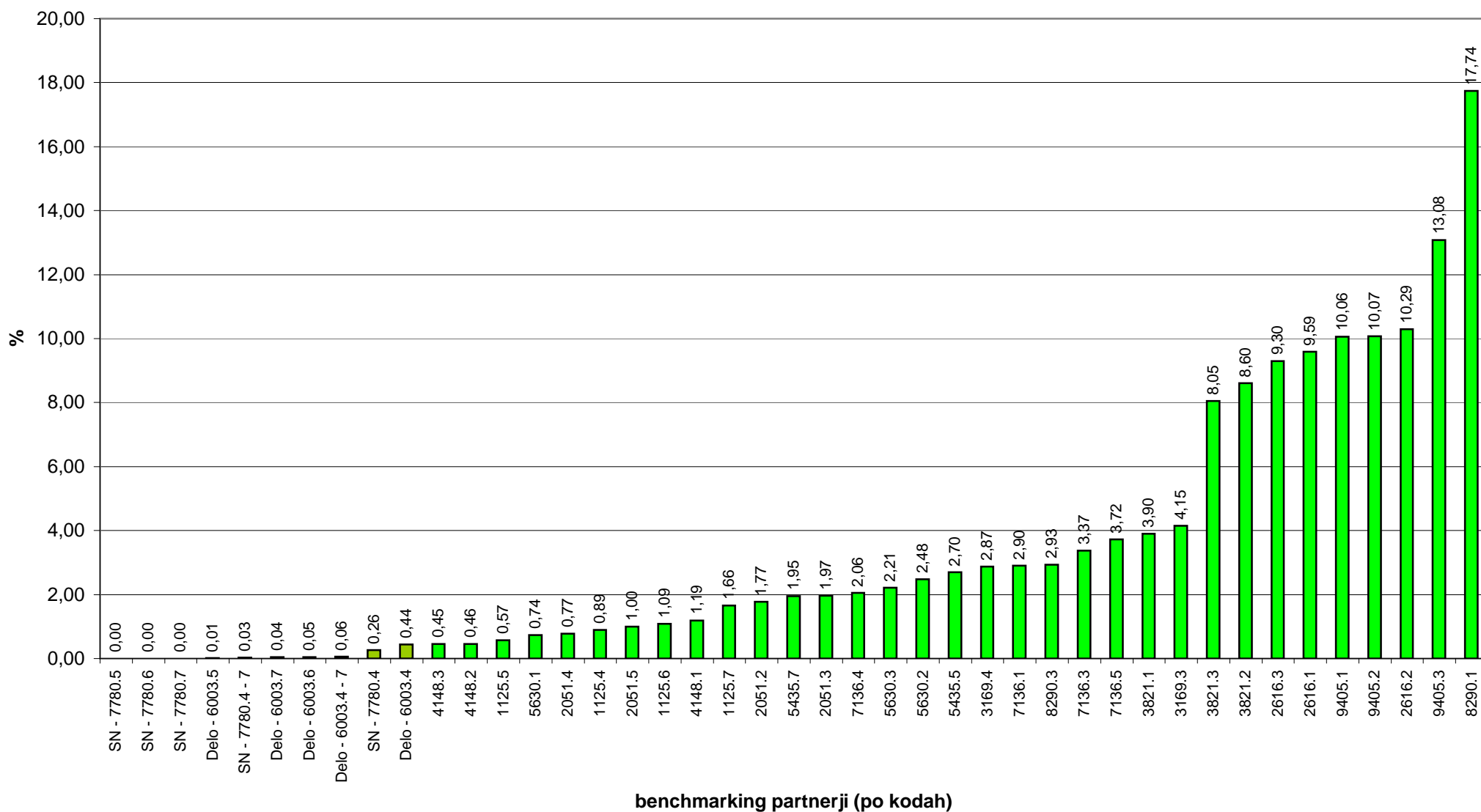
MC6 - delež različnih makulatur



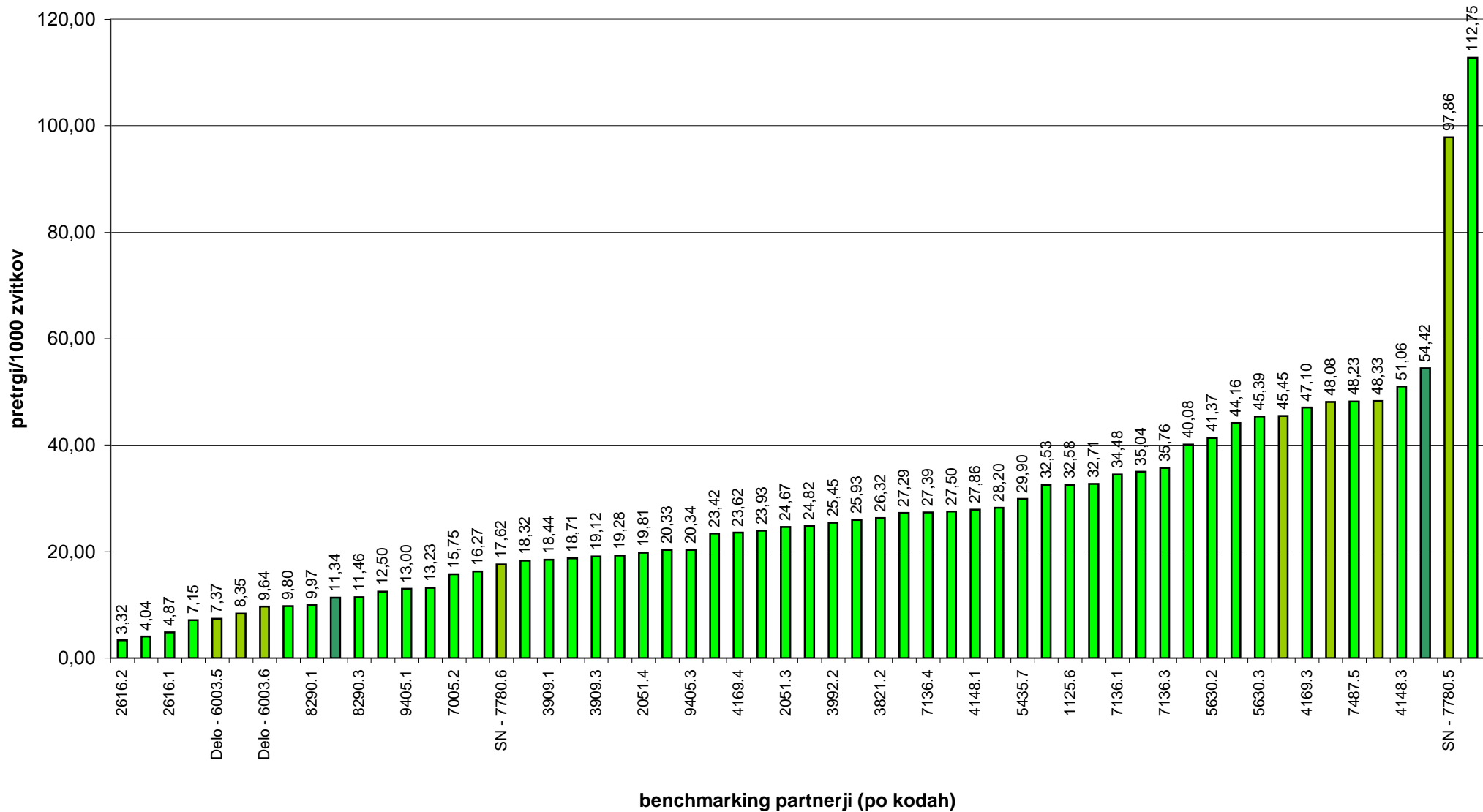
MC7 - delež oporečnih izdelkov



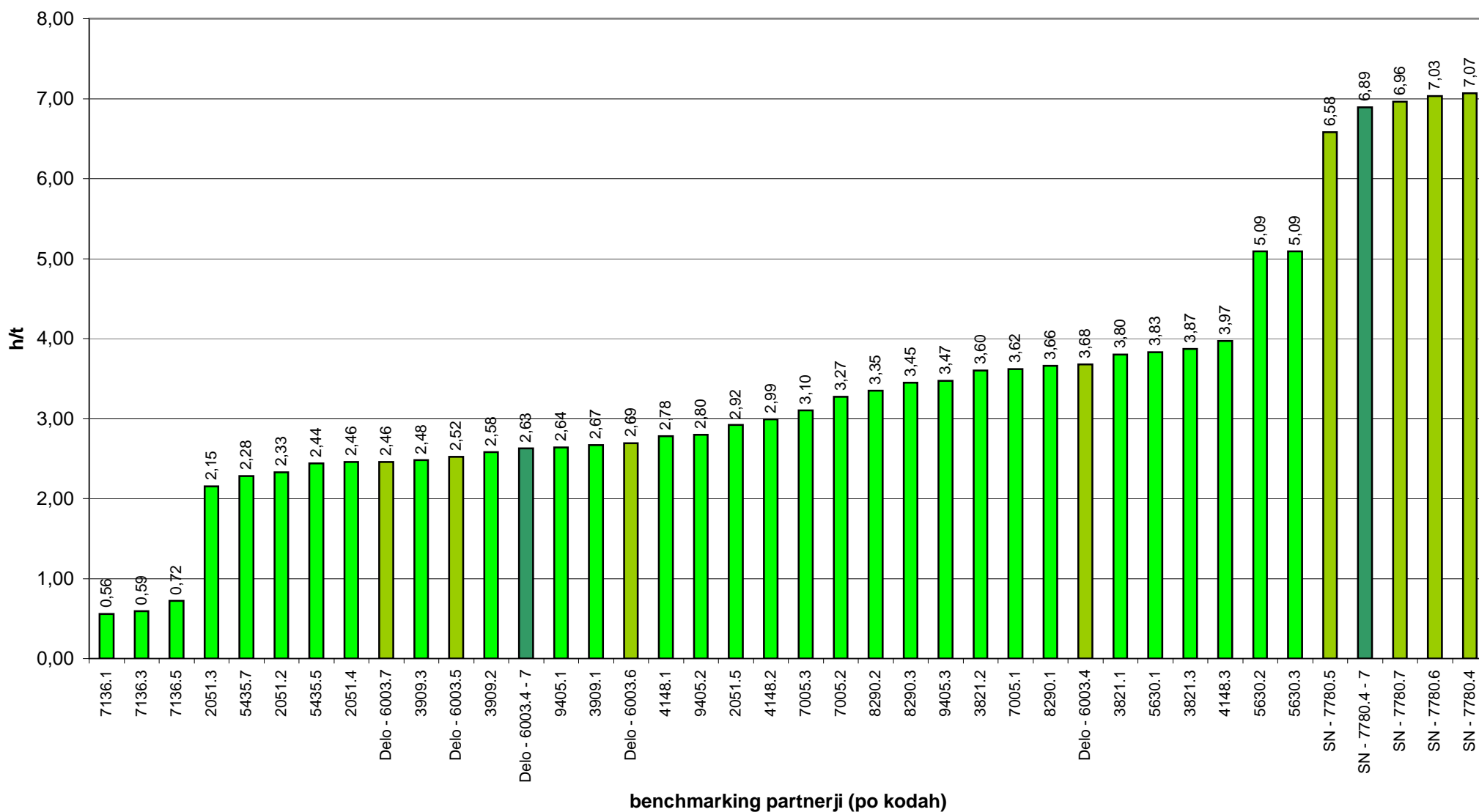
MC8 - delež slabih plošč



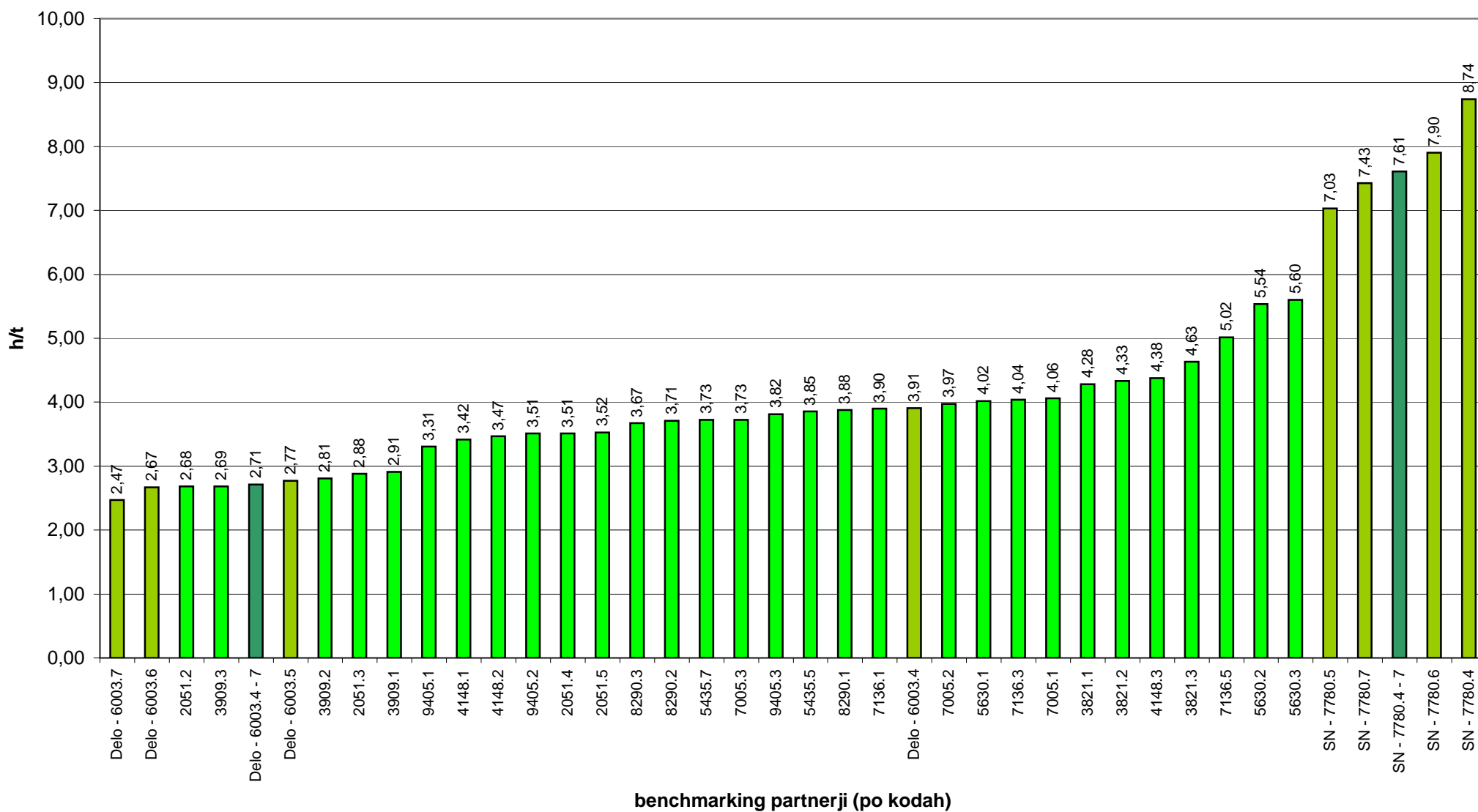
MC9 - število pretrgov na 1000 zvitkov



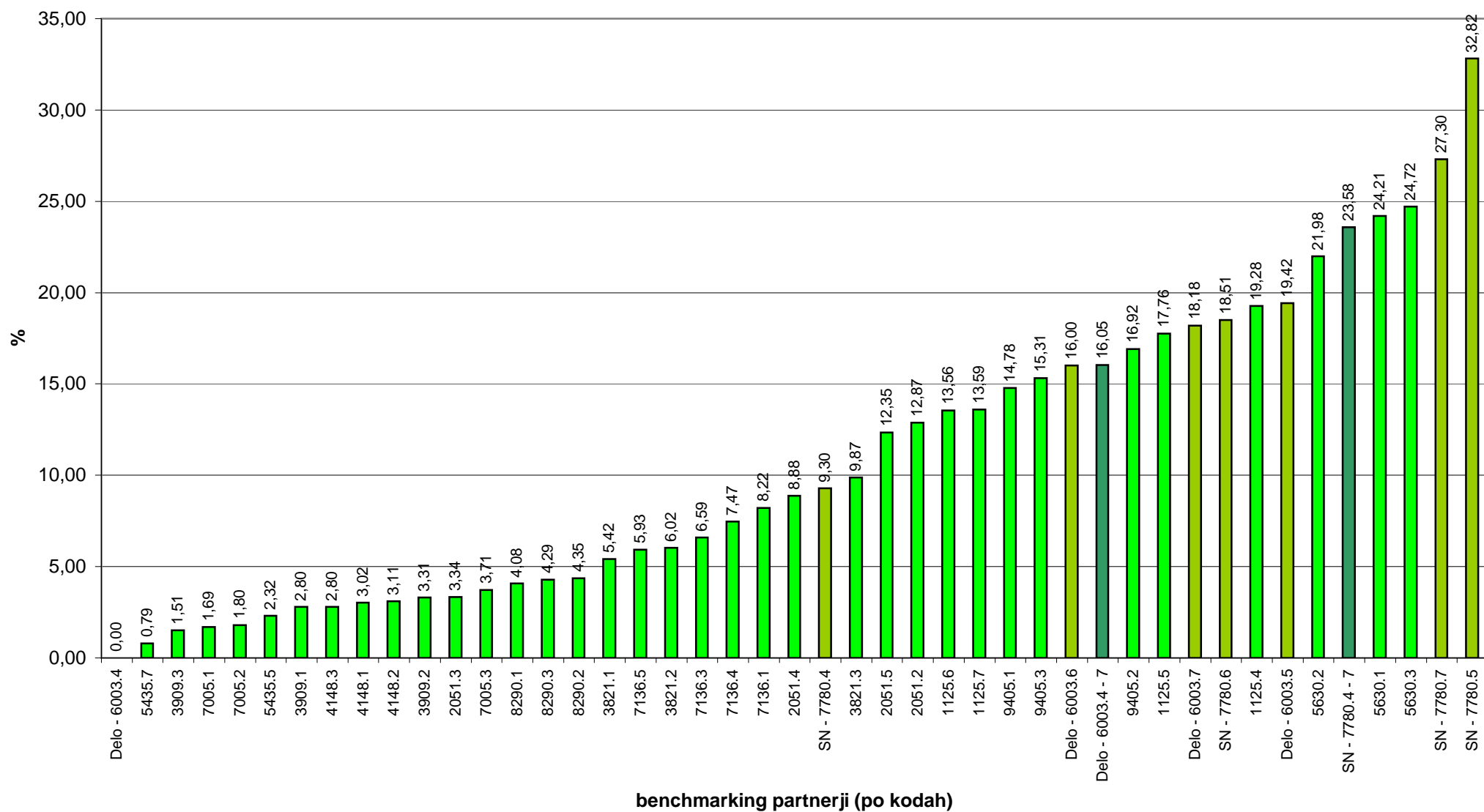
MC10 - opravljene ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke



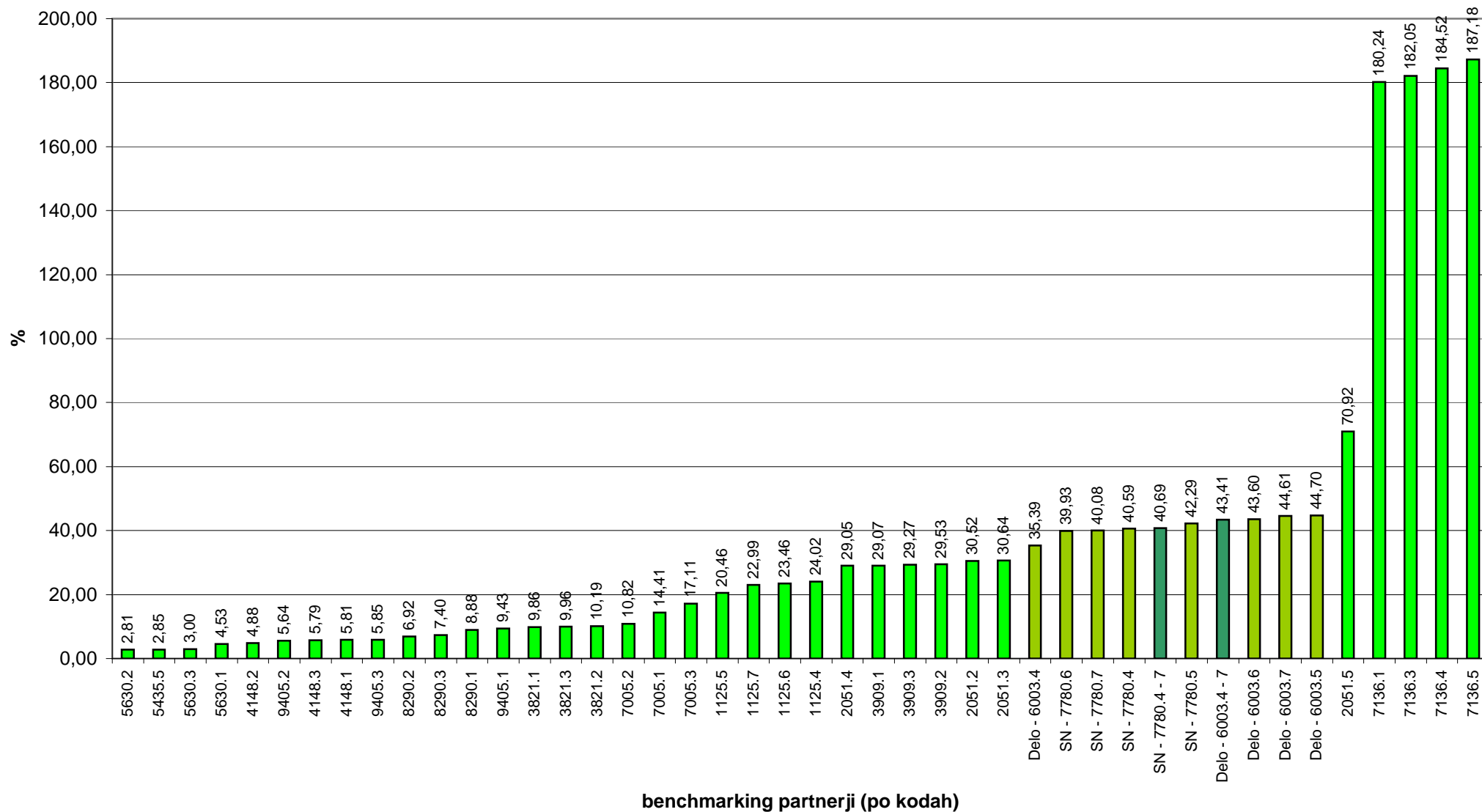
MC11 - obračunane ure na tono porabljenega papirja za neoporečne izdelke



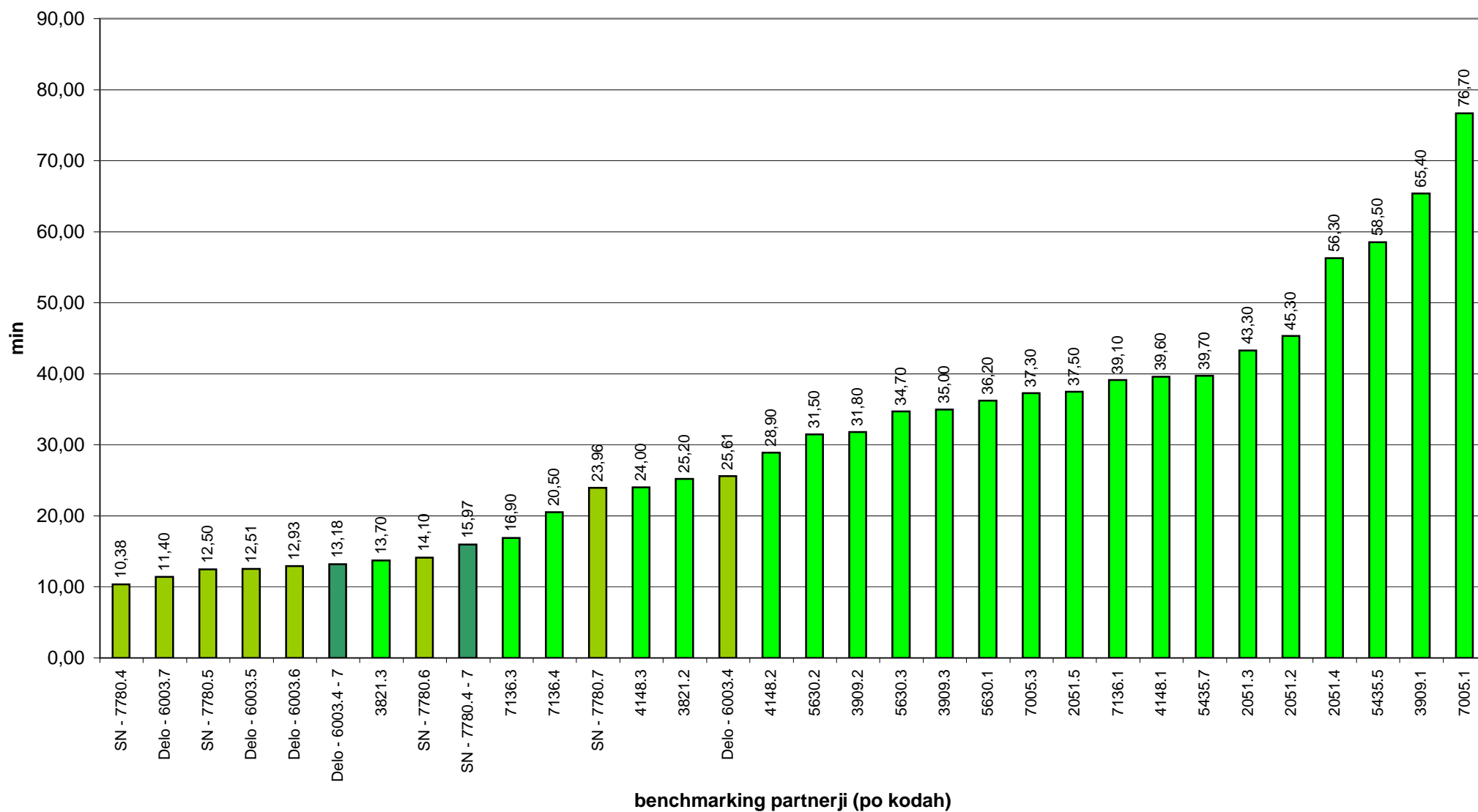
MC12 - delež nadur



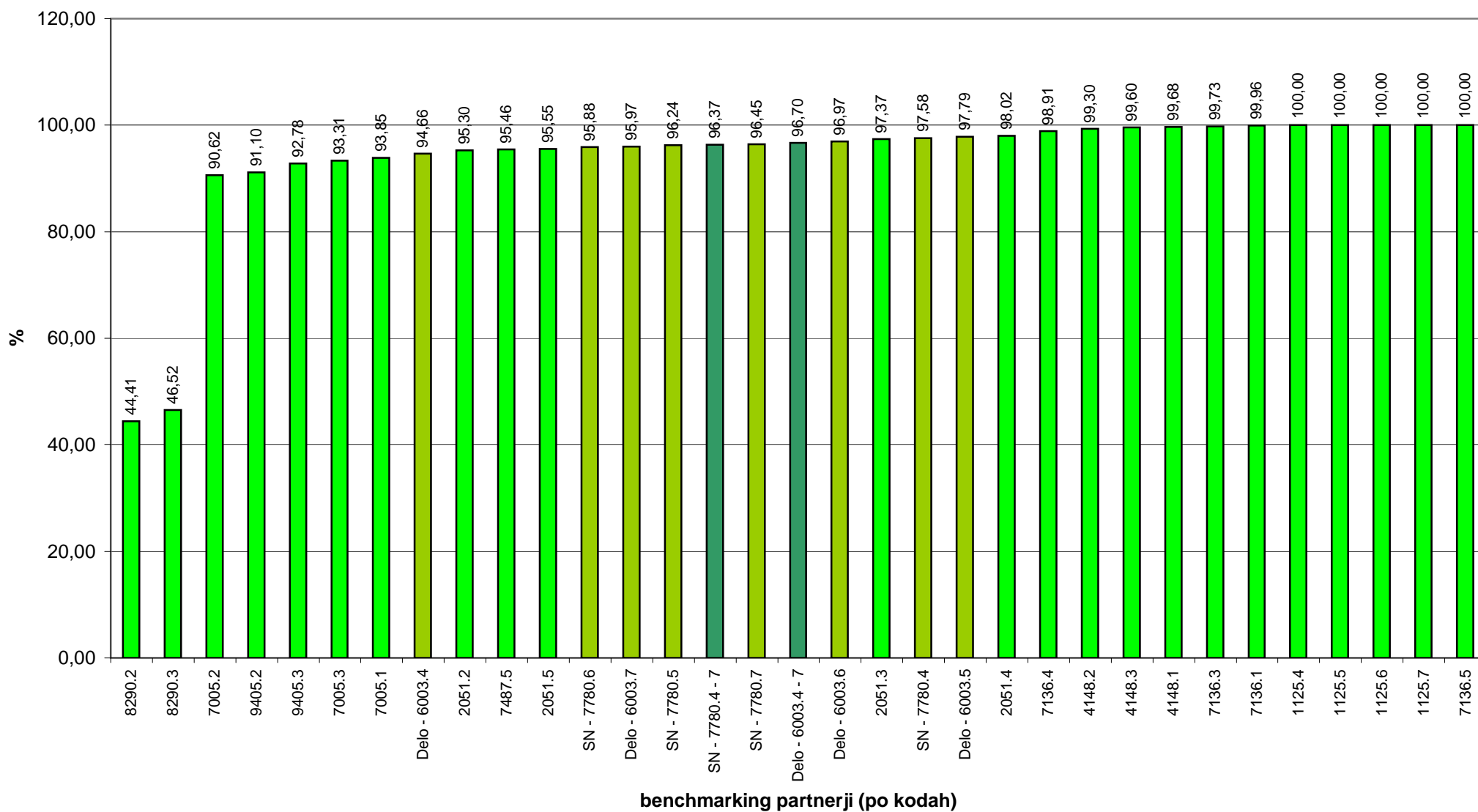
MC13 - delež ur vzdrževanja



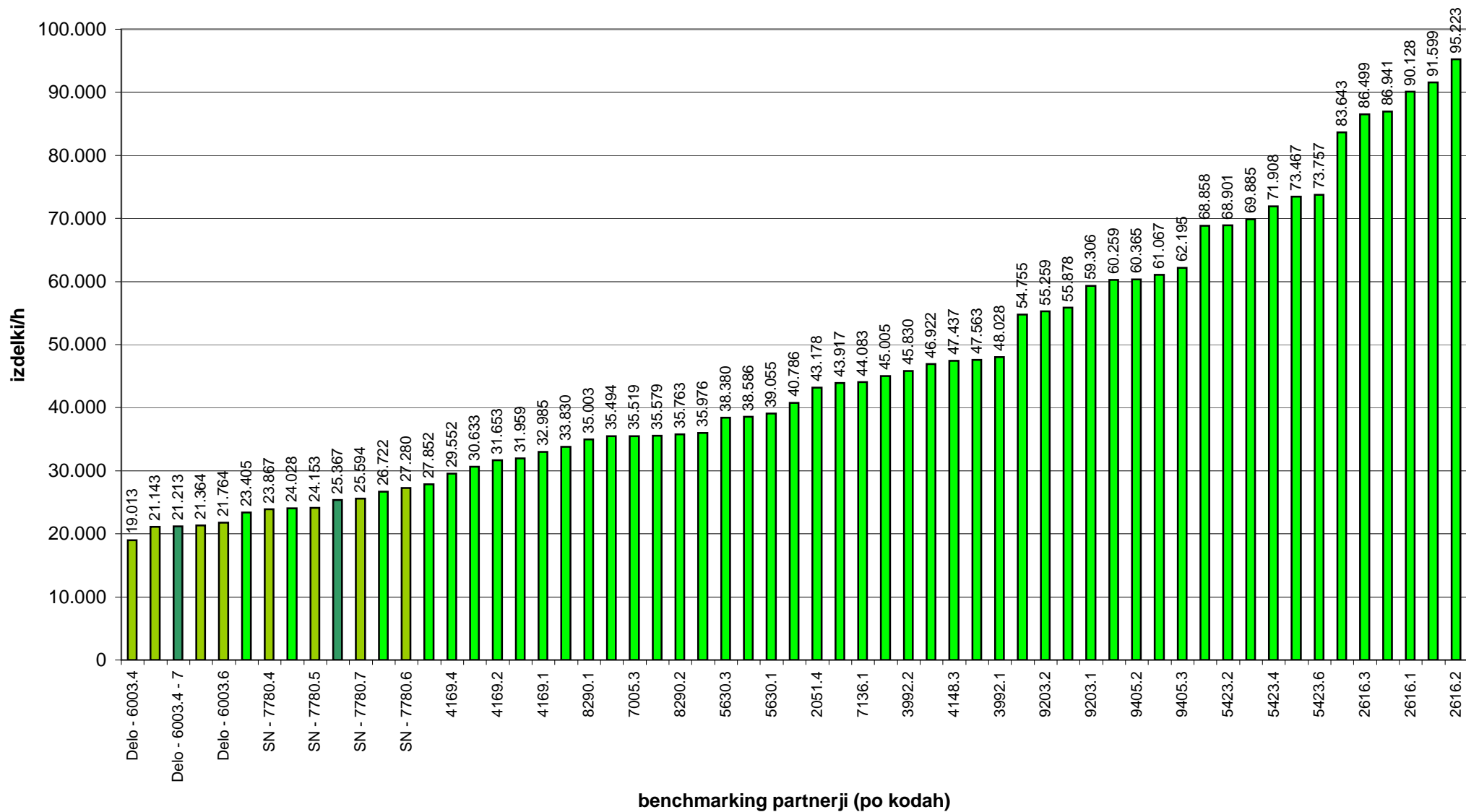
MC14 - povprečni čas za prvi neoporečni izdelek



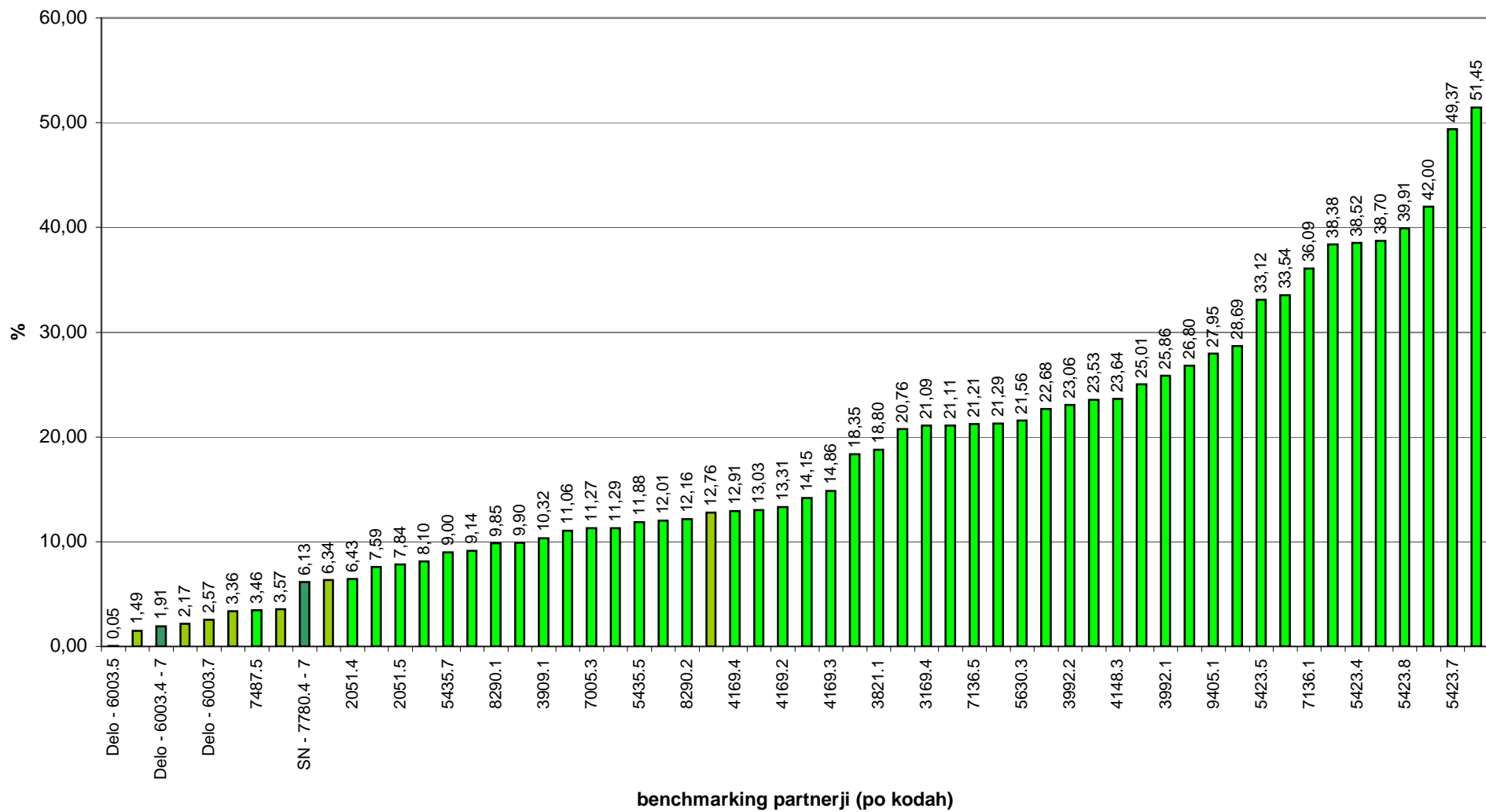
MC15 - točnost za tisk pravočasno prispelih plošč



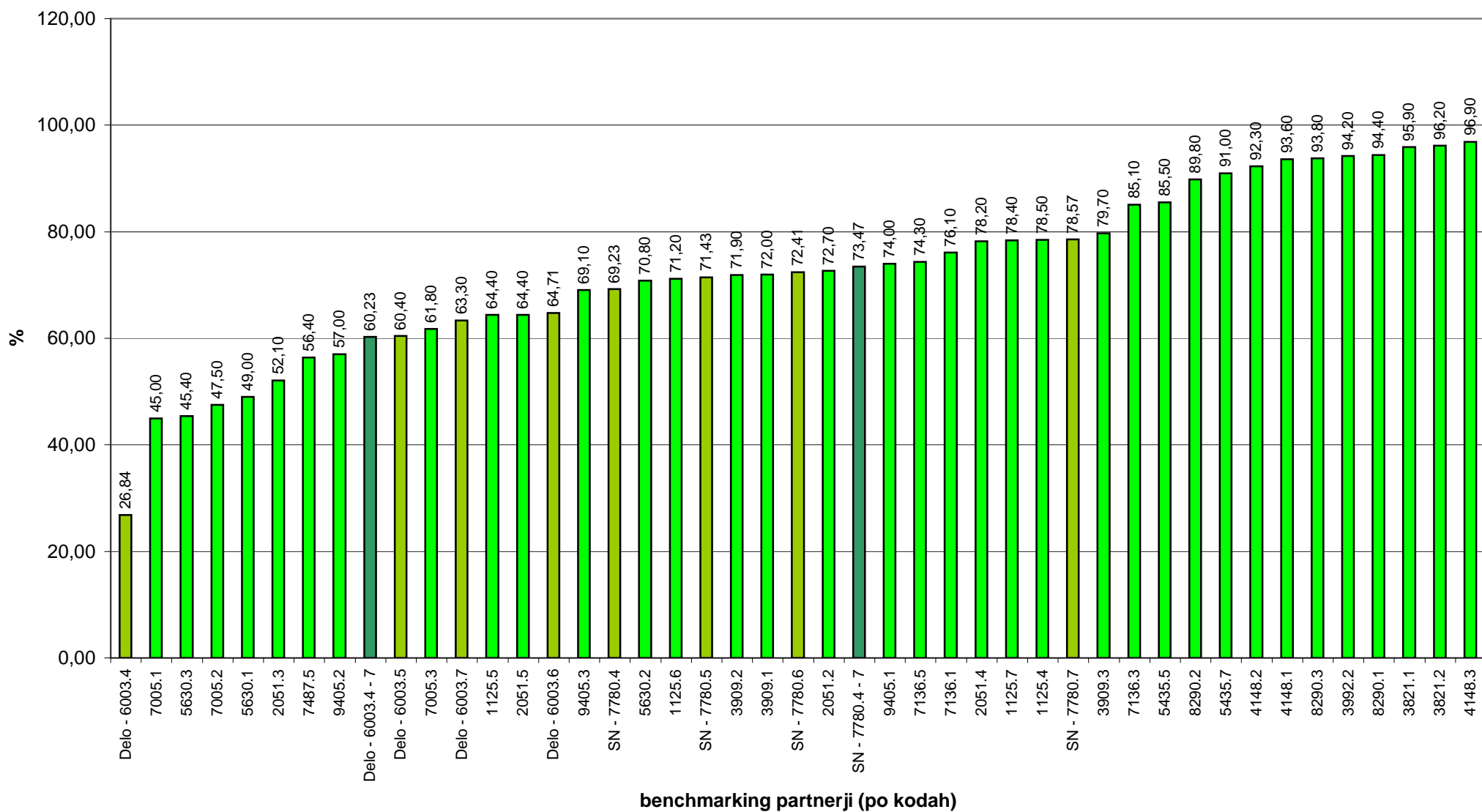
MC16 - povprečna hitrost tiskanja



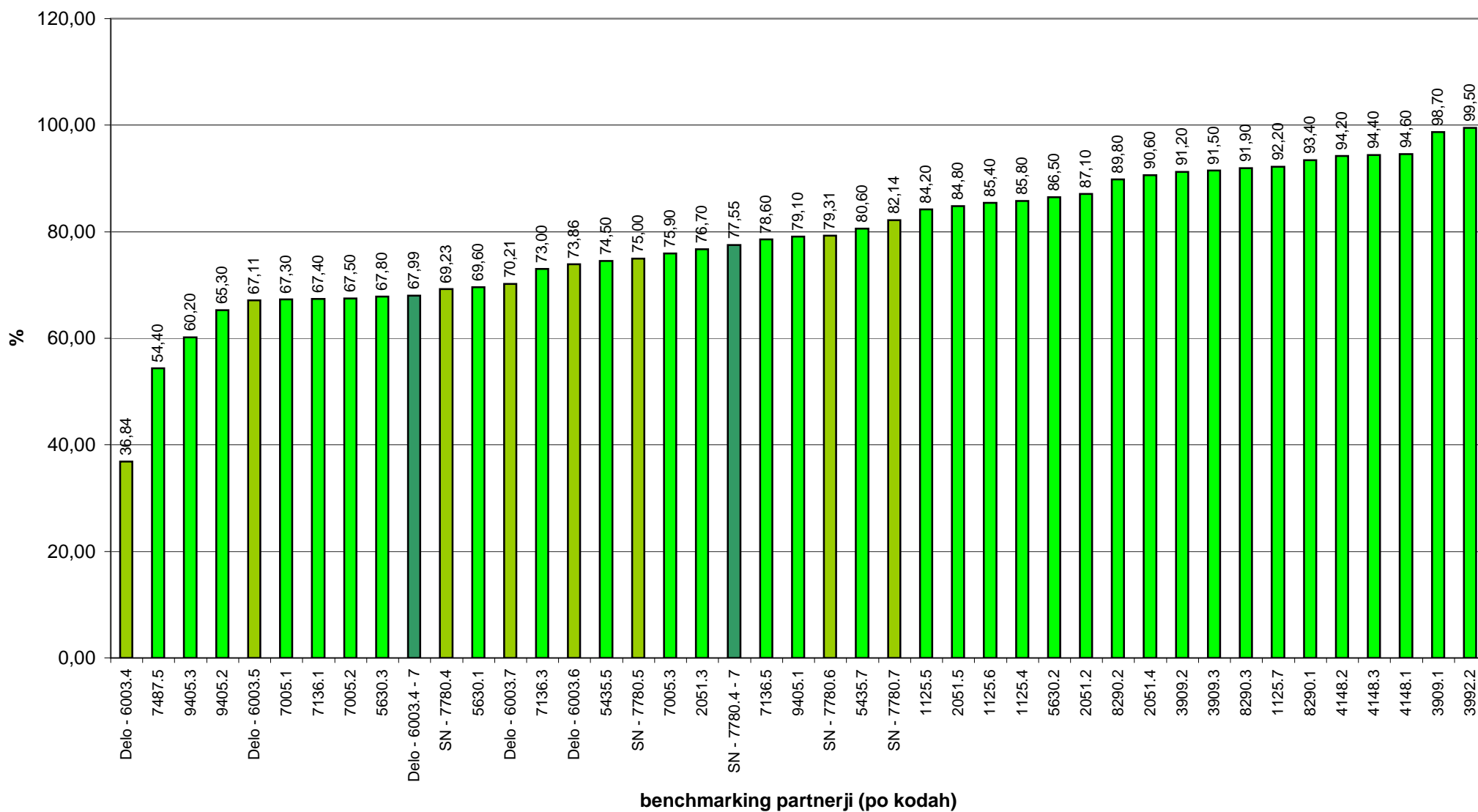
MC17 - delež zastojev v trajanju tiska



MC18 - delež točnih zagonov



MC19 - delež točnih zaključkov



MC20 - razmerje točnosti zagonov/zaključkov

