

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PRISTOPI K UVAJANJU BENCHMARKINGA V PODJETJA V
SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2003

Majda POTOKAR

IZJAVA

Študentka MAJDA POTOKAR izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. VLADA DIMOVSKEGA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih sodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.5.2003

Podpis:

UVOD	1
1. TEORETIČNE OSNOVE BENCHMARKINGA	4
1.1. Opredelitev benchmarkinga in njegov izvor	4
1.2. Vrste benchmarkinga	7
1.3. Benchmarking modeli	11
1.4. Opis ključnih elementov benchmarking modela	14
1.4.1. Organizacija in vodenje benchmarkinga	14
1.4.2. Predmet benchmarkinga.....	15
1.4.2.1. Določitev in izbor poslovnih procesov	16
1.4.2.2. Dokumentiranje procesov	18
1.4.2.3. Določitev kritičnih dejavnikov uspeha	19
1.4.3. Določitev in izbor benchmarking partnerjev	20
1.4.4. Zbiranje podatkov	22
1.4.5. Benchmarking analiza	23
1.4.6. Implementacija izboljšav in spremljanje rezultatov	25
1.5. Uporaba benchmarkinga	25
1.5.1. Benchmarking kot samostojna managerska metoda	26
1.5.2. Pozicioniranje benchmarkinga	27
1.5.3. Managerska orodja na strateški ravni in benchmarking	30
1.5.3.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov in benchmarking	31
1.5.3.2. Učeha se organizacija in benchmarking	34
1.5.3.3. Evropski model odličnosti kot managersko orodje in benchmarking	35
1.5.3.4. Funky business in benchmarking	38
1.5.4. Managerska orodja na strateško-operativni ravni in benchmarking.....	39
1.5.4.1. Celovito obvladovanje kakovosti in benchmarking	39
1.5.4.2. Six Sigma in benchmarking	39
1.5.4.3. 20 Ključev in benchmarking	41
1.5.4.4. Preurejanje podjetja in benchmarking.....	42
1.5.5. Managerska orodja na operativni ravni in benchmarking	43
1.5.6. Poslovni standardi, norme in benchmarking.....	44
1.5.7. Ključne značilnosti obravnavanih managerskih metod	45
2. POMEN BENCHMARKINGA V SVETU	47
2.1. Benchmarking v ZDA	50
2.1.1. American Productivity and Quality Center	50
2.1.2. Global Benchmarking Network	52
2.1.3. The Benchmarking Exchange.....	52
2.1.4. The Benchmarking Network	53
2.1.5. Benchmarkindex USA.....	55
2.1.6. Best Practices	56
2.2. Benchmarking v Evropski Uniji	57
2.2.1. Benchmarking na ravni podjetij.....	59
2.2.2. Druge evropske benchmarking iniciative, skupine in komiteji.....	61
2.2.3. Sektorski benchmarking in benchmarking makroekonomskega okolja	62
2.3. Evropske benchmarking mreže in organizacije	64
2.3.1. European Network for Advanced Performance System	64
2.3.2. World Class Standards Network.....	65
2.3.3. European Foundation for Quality Management.....	66

2.4. Benchmarking v posameznih državah EU	66
2.4.1. Benchmarking v Veliki Britaniji.....	67
2.4.1.1. Benchmark Index.....	67
2.4.1.2. Microscope.....	69
2.4.1.3. PROBE (PROmoting Business Excellence)	69
2.4.1.4. The Benchmarking Centre	71
2.4.1.5. Best Practice Club	72
2.4.1.6. British Quality Foundation.....	73
2.4.2. Benchmarking v Avstriji	73
2.4.3. Benchmarking v Franciji	74
2.4.4. Benchmarking v Nemčiji	75
2.4.5. Benchmarking na Irskem	75
2.4.6. Benchmarking v Italiji.....	76
2.4.7. Benchmarking v ostalih državah EU	76
2.5. Benchmarking v Južni Afriki	78
2.6. Benchmarking v Avstraliji	81
3. UVAJANJE BENCHMARKINGA V PODJETJA V SLOVENIJI	82
3.1. Vidik podjetij	84
3.1.1. Uporaba benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji	84
3.1.2. Uporaba sodobnih managerskih orodij v podjetjih v Sloveniji.....	86
3.1.3. Stopnja uporabe benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji	88
3.1.4. Potrebe MSP po najemanju svetovalnih storitev	92
3.1.5. Ključne ugotovitve raziskav o uporabi benchmarkinga v Sloveniji.....	95
3.2. Vidik neprofitnih organizacij.....	96
3.3. Vidik države.....	98
3.3.1. Program pospeševanja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti	98
3.3.2. Vladne institucije pospeševanja razvoja podjetništva	100
3.4. Vidik svetovalnih organizacij.....	102
3.5. Pristopi uvajanja benchmarkinga v Sloveniji.....	103
3.5.1. Centralizirani pristop uvajanja benchmarkinga	103
3.5.2. Razpršeni pristop uvajanja benchmarkinga.....	104
3.5.3. Satelitski pristop uvajanja benchmarkinga.....	105
3.6. Prednosti slabosti posameznega pristopa.....	106
SKLEP	109
LITERATURA IN VIRI.....	113
PRILOGE	

UVOD

V današnji podivjani tržni ekonomiji je čedalje težje biti drugačen (Nordström et al, 2001, str. 29), zato vzvodi konkurenčnosti niso le v tem, kako naj podjetje postane manjše (prestrukturiranje) in boljše (neprestane izboljšave), temveč kako naj postane drugačno (prenova strategije) (Hamel et al, 1994, str. 16). S pomočjo benchmarkinga, ki pomeni sistematično in neprestano merjenje in primerjanje poslovnih rezultatov s konkurenčnimi podjetji in/ali svetovnimi najboljšimi praksami lahko podjetje dohiti in prehitijo svoje konkurente. S procesom spreminjanja podjetje hkrati ustvarja nove konkurente, saj se znanje hitro širi in z znanjem, s kreativnostjo in z novimi idejami so povezane najboljše prakse, ki še hitreje postanejo predmet primerjanja in posnemanja. Globalizacija ustvarja enakost in hkrati hlepi po novem in hitrem, zato morajo podjetja ustvarjati različnost.

Cilj benchmarkinga ni le v primerjanju konkurenčnih proizvodov in procesov ter kopiranju njihovih metodologij, ampak v oblikovanju neodvisnega pogleda na prihodnje poslovne priložnosti in njihovo izrabo (Hamel et al, 1994, str. 24) v smislu ustvarjanja in ne napovedovanja prihodnosti (Nordström et al, 2001, str. 35). Benchmarking je tako uporabna metoda, ki omogoča oboje, da se podjetje prilagodi enakemu in/ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve, povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija).

Benchmarking je zaradi svoje vsestranske uporabnosti tako na strateški kot na operativni ravni koristno managersko orodje, ki je v 90-ih letih v svetu pridobilo na pomenu prav zaradi potreb po hitrem odzivu na spremembe na trgu in hkrati po spremljanju delovanja najboljših podjetij. Pri podpori širjenja benchmarking informacij o najboljših praksah delujejo v različnih državah podpirne institucije, ki se specializirajo za uvajanje benchmarkinga v podjetja za doseganje nenehnih izboljšav procesov in za strateško načrtovanje z vzpostavljanjem kulture učenja t.i. (*learning culture*). Posamezne države, ki benchmarkingu pripisujejo velik pomen za izboljševanje konkurenčne sposobnosti podjetij, imajo zato interes za promoviranje benchmarkinga v podjetjih na nacionalnem nivoju, predvsem pa za njegovo množičnejšo uporabo v segmentu malih in srednje velikih podjetij.

Namen magistrskega dela bo predstaviti teoretična izhodišča benchmarkinga, njegovo pozicijo v povezavi z drugimi sodobnimi managerskimi orodji, ki lahko pripomorejo k povečevanju konkurenčne sposobnosti podjetij, predstaviti obstoječe benchmarking organizacije v posameznih državah, nakazati način povezovanja benchmarking organizacij v svetovnem merilu (networking), opisati delovanje teh organizacij pri vzpodbujanju benchmarkinga ter na osnovi benchmarking raziskav ugotoviti poglede slovenskih podjetij na uporabo benchmarkinga in države ter predlagati primerne pristope za njegovo uvajanje v Sloveniji. Izhajam iz hipoteze, da je stopnja uporabe benchmarkinga v Sloveniji na še relativno nizki ravni in da obstaja tako potreba kot tudi pripravljenost podjetij in države po intenzivnejšem uvajanju tega managerskega orodja v podjetja preko pospeševanja njegove uporabe z zagotovitvijo primernih pogojev na nacionalni ravni.

Prvi cilj magistrskega dela bo ugotoviti, kakšna je povezanost benchmarkinga s sodobnimi managerskimi metodami tako na strateški kot na operativni ravni. Benchmarking se lahko uporablja kot samostojno managersko orodje za uvajanje sprememb, lahko pa je del integriranih managerskih metod kot so celovito obvladovanje kakovosti, Six Sigma, uravnoveženi sistem kazalnikov, 20 ključev, učeča se organizacija in ostalih.

Drugi cilj bo ugotoviti načine mreženja benchmarking organizacij v tujini ter ugotoviti, kolikšen pomen ima benchmarking v posameznih državah na osnovi preučitve delovanja obstoječih podpornih benchmarking inštitucij. Na osnovi preučitve potreb po benchmarking storitvah v podjetjih v Sloveniji bom predstavila tri verjetne pristope uvajanja benchmarkinga v podjetja in hkrati načine njegovega populariziranja preko državne pomoči, ki bi neposredno podprla vzpostavitev vzpodbujajočega poslovnega okolja. Podala bom tudi prednosti in slabosti predlaganih pristopov glede na različne kriterije, kot so organiziranost, stroški in časovna komponenta njegovega uvajanja.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila raziskovalno-eksperimentalni pristop, ki bo vključeval analizo obstoječe benchmarking literature, pregled interneta o obstoječih benchmarking organizacijah in njihovega delovanja, izvedbo ankete o poznavanju in uporabi benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji v letu 2000 (v okviru Centra za mednarodno konkurenčnost za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), analizo dodatnih dveh anket o uporabi benchmarkinga v letu 1996 in 2001 ter rezultate izkustvenega dela na Programu podpore poslovnega svetovanja (*Business Advisory Service - BAS*) od 2001 do 2003.

V prvem poglavju bom podala teoretična izhodišča benchmarkinga na osnovi treh ključnih teoretikov kot so Watson, Spendolini in Camp. Predstavila bom njihove definicije benchmarkinga, opredelila vrste benchmarkinga ter opisala ključne elemente benchmarking modela. Teoretični del magistrske naloge bo opredelil tudi pozicijo benchmarkinga v povezavi z različnimi sodobnimi managerskimi metodami z vidika uporabnosti glede na strateško, strateško-operativno in operativno raven.

V drugem poglavju bom predstavila delovanje benchmarking organizacij po posameznih geografskih področjih v svetu (ZDA, Evropska unija in posamezne države EU, Avstralija in Južnoafriška republika), kar vključuje opredelitev načinov pospeševanja uporabe benchmarkinga preko promocije in ponudbe javno dostopne benchmarking infrastrukture ter njene prepletenosti v svetovnem merilu v smislu medsebojnega povezovanja. Na tej osnovi bom izdelala hipotetični model povezovanja benchmarking organizacij v svetovnem merilu.

Tretje poglavje bo obsegalo postavitev benchmarking modela na nacionalni ravni slovenskega gospodarstva, kjer bo osnovno izhodišče povečanje konkurenčnosti podjetij vseh velikosti. Podana bodo izhodišča modela z opredelitvijo vidika podjetij za uvajanje benchmarkinga, vidika države pri vzpodbudah za uvajanje ter vidika ostalih organizacij (izvajalcev). Osnovni elementi modela na strani podjetij so pripadnost managementa pri uvajanju benchmarkinga kot tudi pripravljenost zaposlenih za spremembe, znanje, razpoložljivost virov (čas, denar ter benchmarking informacij). V primeru, da prva dva elementa nista v polni meri izpolnjena, je uspešnost izvedenega benchmarking projekta vprašljiva.

V primeru, da v polni meri ni izpolnjen tretji in četrti element, pa obstajajo načini za oblikovanje primernih pogojev z vzpostavitvijo učinkovite zunanje podpore za zagotavljanje potrebnih znanj, informacij o najboljših praksah, s čimer se lahko premosti tudi vrzeli v primanjkovanju razpoložljivosti časa za izvajanje benchmarkinga. Benchmarking infrastrukturo najpogosteje zagotavljajo različne benchmarking organizacije, mreže, klubi kot tudi svetovalne organizacije. Za reševanje pomanjkanja prvega in ključnega elementa, se države na nacionalnem nivoju različno odločajo za promocijo benchmarkinga kot managerskega orodja za izboljšanje konkurenčnosti podjetij.

Na osnovi zgornjih predpostavk in ugotovitev bom tako opredelila pogoje uvajanja benchmarkinga v podjetjih na nacionalni ravni v Sloveniji kot tudi predlagala tri možne benchmarking pristope, ki bi omogočali vzpostavitev vzpodbudnega okolja za zagotovitev neprestane uporabe benchmarkinga v podjetjih. Opredelila bom prednosti in slabosti vsakega modela ter določila primernost posameznega pristopa za uporabo v praksi.

1. TEORETIČNE OSNOVE BENCHMARKINGA

1.1. Opredelitev benchmarkinga in njegov izvor

Benchmarking je sodobno managersko orodje, ki ga v najbolj preprosti obliki (pogostokrat nezavedno) uporablja vsako podjetje ne glede na velikost, dejavnost in lastništvo, saj podjetja delujejo v neprestani povezavi z zunanjim okoljem, kar zahteva določeno stopnjo opazovanja dogajanja na trgu. Sistematični in s tem zavedni pristop k benchmarkingu sta pričeli uvajati veliki multinacionalni podjetji kot sta IBM v začetku 60-ih in Xerox ob koncu 70-ih let, ko so na trg prihajala bolj učinkovita japonska podjetja ter ko se je iluzija o dolgoročnem obstanku močnih, nefleksibilnih in birokratskih korporacijah pričela podirati.

Množično uporabnost benchmarkinga kot primernega orodja za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetja je opaziti ob koncu osemdesetih in v devetdesetih letih, saj so se pritiski na globalnem trgu stopnjevali. Podjetja so zato intenzivno iskala notranje potenciale kot tudi notranje rezerve za svojo nadaljno rast v obliki dohitevanja in/ali prehitevanja konkurentov.

Pred uveljavitvijo benchmarkinga v polni meri kot orodja za nenehne spremembe v podjetju v 90-ih letih je obstajala t.i. konkurenčna analiza (po Porterju), ki je še vedno nepogrešljivi del izdelave strategij (korporacijske, poslovne, marketinške). Ključne razlike med obema metodama sta prikazani v tabeli 1.

Podobno kot Porter tudi Spendolini (1992, str. 3) imenuje za predhodnika benchmarkinga t.i. marketinško inteligenco oziroma *'the competitive intelligence gathering'*. Razlika med njima je v tem, da benchmarking kot predmet primerjanja vključuje poleg izdelkov in storitev tudi procese, predpostavlja sistematični ter intenzivni pristop k izvajanju benchmarkinga ter preseže primerjave le s konkurenčnimi podjetji, saj z vključevanjem najboljših praks predvideva upoštevanje podjetij izven panoge, v kateri podjetje deluje.

Tabela 1: Razlika med konkurenčno analizo in benchmarkingom

	Konkurenčna analiza	Benchmarking
Metodologija	<ul style="list-style-type: none">• Dohiteti konkurente	<ul style="list-style-type: none">• Prehiteti konkurente• Doseganje odličnosti poslovanja
Obseg	<ul style="list-style-type: none">• Merjenje rezultatov poslovanja• Primerjanje stroškov• Ugotovitev vrzeli	<ul style="list-style-type: none">• Razumevanje metod• Primerjava procesov• Določitev rešitev
Viri informacij	<ul style="list-style-type: none">• Sektorska analiza• Konkurenti	<ul style="list-style-type: none">• 'Best of class' podjetja (najboljša podjetja)
Področja informacij	<ul style="list-style-type: none">• Vse aktivnosti• Podjetje/izdelek	<ul style="list-style-type: none">• Vsa podjetja• Metoda• Proces• Funkcija
Tip analize	<ul style="list-style-type: none">• Zunanja analiza• Aktivnost vodstva podjetja	<ul style="list-style-type: none">• Notranja in zunanja analiza• Pripadnost vodstva• Vključevanje vseh zaposlenih

Vir: Keegan, 1998, str. 14.

Konec 80-ih in v začetku 90-ih sta k povečanju popularnosti benchmarkinga vplivala dva pomembna dogodka, in sicer vključitev benchmarkinga kot nujnega pogoja za pridobitev ameriške nagrade za kakovost, imenovane *The Malcom Baldrige Quality National Award*, leta 1991 ter izdaja prve knjige s področja benchmarkinga, ki tehniko natančno opisuje s tem, ko povzema Campove sedemletne izkušnje z izvajanjem tehnike v podjetju Xerox (knjiga *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice* iz leta 1998).

Po letu 1991 se je benchmarking pričel dodobra uveljavljati kot koristno in uporabno orodje za izboljšanje konkurenčnosti podjetij, kar je vplivalo tudi na nastanek obsežnejše benchmarking literature. Pryor (1989), Geber (1990), Henricks (1993), Bogan & English (1994) obravnavajo vpeljavo in opis zamisli benchmarkinga, Pryor (1989), McGonayale (1993), Fleming (1993), Bendell (1993) razčlenjujejo posamezne vrste benchmarkinga. Tucker (1987), Camp (1989), Bewonski (1991), Watson (1992), Spendolini (1992), Shetty (1993), Zahiri (1998), Chang (2000) se osredotočajo na uporabo benchmarkinga v praksi. V zadnjem času pa se pojavlja literatura v povezavi z uporabo benchmarkinga v javnih podjetjih (Shaller 1998, Lagoe 2000) ter z razvojem novih metodoloških tehnik (Mentzer 1999, Voss 1994) (Debeljak et al, 2002, str. 15).

Ključni teoretiki, predvsem pa praktiki s področja benchmarkinga Camp, Spendolini in Watson podajajo različne definicije benchmarkinga, ki pa se v svoji osnovi bistveno ne razlikujejo.

Camp (1989, str. 12) v svoji delovni verziji opredeljuje benchmarking kot iskanje najboljših industrijskih praks, ki vodijo do najboljših poslovnih rezultatov.

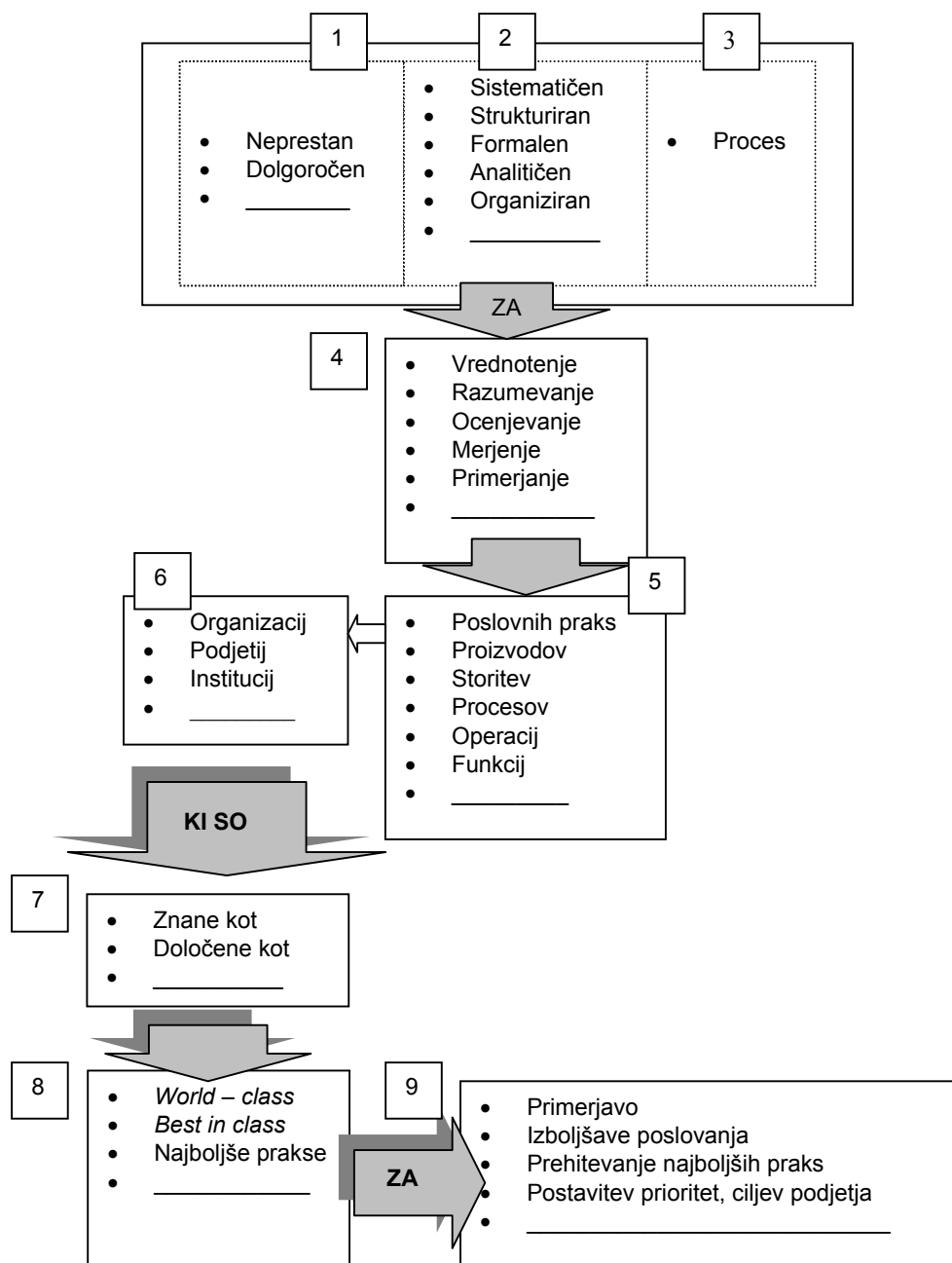
Watson (1992, str. 5) ne podaja povsem svoje definicije benchmarkinga, temveč jo povzema od ameriških organizacij za kakovost kot sta *The Westinghouse Productivity & Quality Center* ter *American Productivity & Quality Center (APQC)*. Slednji definira benchmarking kot sistematičen in neprestan proces merjenja, proces neprestanega merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij na svetu za pridobitev informacij za izvedbo sprememb za izboljšanje poslovnih rezultatov.

V okviru ene izmed konferenc APQC so podali 'bolj futuristično' definicijo benchmarkinga, ki povezuje benchmarking z učečo se organizacijo. Ta definicija pravi, da je benchmarking proces, preko katerega se organizacije učijo, in je osnovan na procesu učenja zaposlenih. *Westinghouse Productivity & Quality Center* dodaja Campovi definiciji *očitno boljše prakse*. Definicija na tej osnovi pravi, da je benchmarking neprestan proces iskanja in uporabe očitno boljše praks, ki vodijo do najboljših poslovnih rezultatov.

Spendolini (1992, str. 8) je opredelil benchmarking na osnovi tedaj obstoječih devetinštiridesetih različnih različic definicij benchmarkinga s strani podjetij, benchmarking organizacij, svetovalnih podjetij. Povzel jih je v sledeči definiciji ter jo grafično ponazoril v obliki med seboj povezanih kvadratov, ki so prikazani na sliki 1. V vsakem posameznem kvadratu je dodana prazna točka, kar pomeni, da je možno definicijo benchmarkinga dopolnjevati.

Benchmarking je tako neprestan (1), sistematičen (2) proces (3) za ocenjevanje (4) izdelkov (5), storitev (5) in delovnih procesov (5) organizacij (6), ki so prepoznavne (7) kot reprezentativne najboljše prakse (8) za izboljšanje poslovanja organizacije (9).

Slika 1: Definicija benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 10.

Na osnovi različnih opredelitev benchmarkinga je možno zaključiti, da je njegova temeljna naloga pridobivati različne poslovne informacije o drugih podjetjih, katerih namen je ustvarjanje poslovnega znanja, ki nastaja z analizo in s primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij, na osnovi katerih lahko podjetje sprejema kakovostnejše poslovne odločitve in s tem posledično zagotavlja uspešnejše in učinkovitejše poslovanje (Debeljak et al, 2002, str. 16).

1.2. Vrste benchmarkinga

V literaturi in s tem v praksi obstaja več delitev benchmarkinga, ki se razlikujejo glede na poudarke, ki jih postavljajo posamezni avtorji. Ključna osnova za delitev benchmarkinga je ugotovitev potreb po različnih vrstah informacij.

Watson (1992, str. 8) ločuje procesni benchmarking od preostalih vrst benchmarkinga, kot so strateški, benchmarking dosežkov, konkurenčni, taktični, funkcijski, generični ter panožni benchmarking. Avtor izrazito poudarja pomen posameznih akcij, ki so potrebne za uspešno izvedbo benchmarkinga. Glede na omenjeno ter glede na različni vir informacij pri posamezni vrsti izvajanja benchmarkinga, Watson deli tri osnovne vrste benchmarkinga, in sicer strateški benchmarking, benchmarking dosežkov ter procesni benchmarking. V tabeli 2 so prikazane navedene vrste benchmarkinga z definicijami ter zahtevano stopnjo vključevanja zaposlenih pri izvajanju.

Tabela 2: Vrste benchmarkinga po Watsonu

Tip benchmarkinga	Definicija	Vključevanje zaposlenih
Strateški	Analiza najboljših podjetij na svetu iz drugih panog z namenom, da podjetje določi priložnosti za strateške spremembe ključnih poslovnih procesov. Analizo največkrat pripravijo kvalificirani benchmarking analitiki.	Srednja do majhna
Benchmarking dosežkov	Analiza poslovanja podjetja relativno v primerjavi s konkurenti. Analizo ponavadi izvajajo svetovalna podjetja.	Majhna
Procesni	Analiza izvajanja posameznih poslovnih procesov med določenimi najboljšimi podjetji ne glede na panogo. Študijo izvaja tim po posameznih procesih.	Visoka

Watson, 1992, str. 10.

Camp (1995, str. 16) deli benchmarking na notranji, konkurenčni, funkcijski ter na generični benchmarking. *Notranji benchmarking* je opredeljen kot primerjava med podobnimi operacijami znotraj organizacije med različnimi poslovnimi enotami. *Konkurenčni benchmarking* je primerjava podjetja s konkurenčnimi podjetji in področji, kjer so konkurenti najbolj uspešni. *Funkcijski benchmarking* predstavlja primerjavo med posameznimi poslovnimi funkcijami podjetja in poslovnimi funkcijami podjetij izven panoge. *Generični benchmarking* pa predstavlja primerjavo procesov z najboljšimi podjetji na svetu (*best practices*).

Camp ne loči posebej strateškega benchmarkinga, temveč opredeljuje raven benchmarkinga, ki je po njegovi opredelitvi strateška ali pa operativna. Strateška raven je naravnana na določitev prednosti in slabosti podjetja, razvoj konkurenčnih izdelkov in storitev, postavitve strateških ciljev ter strategij.

Na tej ravni podjetje predvidi trende (panožne, tehnološke, investicijske, ponudbo in povpraševanje po storitvah in izdelkih). Na operativni ravni pa podjetje preveri in izboljša obstoječe notranje procese ter določi operativne cilje poslovanja za doseg zadovoljstva kupcev (Camp, 1995, str. 17).

Spendolini (1992, str. 17) loči tri glavne vrste benchmarkinga, ki so notranji, konkurenčni ter funkcijski (generični) benchmarking. *Notranji benchmarking* obsega določitev praks ter medsebojno primerjavo podobnih aktivnosti znotraj podjetja na različnih lokacijah, oddelkih, poslovnih enotah ter državah. Značilnosti notranjega benchmarkinga so v relativno neproblematičnem in enostavnem zbiranju podatkov ter v ugodnih rezultatih, ki jih ima za diverzificirana podjetja. Na drugi strani pa daje notranji benchmarking omejene rezultate, saj je osnova primerjave na notranje procese omejena.

Konkurenčni benchmarking obsega primerjanje izdelkov, storitev in procesov podjetja z neposrednimi konkurenti. Očitna korist, ki izhaja iz konkurenčnega benchmarkinga, je pozicioniranje podjetja na trgu (Spendolini, 1992, str. 18). V primeru izvajanja te vrste benchmarkinga se podjetje srečuje s težavami pri pridobivanju primerljivih podatkov o poslovnih rezultatih, tehnologijah ter poslovnih praksah konkurentov zaradi strahu pred nenadzorovanim razkrivanjem zaupnih podatkov. V praksi kljub temu obstajajo primeri, ko želijo neposredno konkurenčna podjetja deliti informacije. Do delitve poslovnih podatkov pride, ko konkurenti iščejo skupne interese v preučevanju najboljših praks kot tudi, ko vidijo možnosti za strateške oblike sodelovanja med podjetji, npr. podjetja v konzorciju ali v grozdu. Najbolj primerna oblika pridobivanja podatkov konkurenčnih podjetij so anonimne benchmarking baze podatkov, benchmarking organizacije in mednarodne svetovalne organizacije, ki gradijo obsežne baze podatkov. V teh primerih imena podjetij z rezultati niso nikoli prikazana, temveč so kodirana. Podatke o konkurentih je možno pridobiti preko interneta kot tudi neposredno pri vsakodnevnem poslovanju.

Funkcijski (generični) benchmarking obsega primerjavo s podjetji, ki so poznana kot najboljša na določenem poslovnem področju (npr. Federal Express za proces sledljivosti izdelka; American Express za storitve kupcem). Največkrat se benchmarking te vrste nanaša na aktivnosti posamezne funkcije, kot so proizvodnja, marketing, prodaja, upravljanje z ljudmi pri delu in ostale poslovne funkcije. Glavne značilnosti te vrste benchmarkinga so visok potencial za odkrivanje inovativnih praks, večja transparentnost podatkov o tehnologijah in praksah, oblikovanje povezav, dostop do relevantnih baz podatkov, možnost simuliranja rezultatov in ne nazadnje vpliv na uvajanje velikih sprememb v podjetju. Obstajajo pa tudi težave, s katerimi se podjetje lahko srečuje pri izvajanju funkcijskega benchmarkinga, in sicer se lahko pojavljajo problemi pri prenosu praks v različno poslovno okolje, nekatere informacije tudi niso transparentne, aktivnosti pa so lahko časovno zelo potratne.

Ameriški center za kakovost in produktivnost (1993, str. 4) deli benchmarking na *interni, konkurenčni, funkcijski* oziroma *panožni* ter *generični* benchmarking. Delitev vrst benchmarkinga je primerljiva s Campovo delitvijo.

Tudi Evropska komisija je s projektom *Forbairt* določila svoj način delitve benchmarkinga. Poleg *benchmarkinga v podjetjih* je bil z omenjenim projektom posebej izpostavljen *benchmarking na ravni panoge* ter *benchmarking na ravni makroekonomskega okolja* posamezne države EU. S projektom je bil še podrobneje opredeljen *benchmarking na ravni podjetja*, ki je razdeljen v:

- a. diagnostični benchmarking,
- b. holistični benchmarking,
- c. procesni benchmarking,
- d. benchmarking najboljših praks (Keegan, 1998, str. 24).

Diagnostični benchmarking je začetna stopnja uvajanja benchmarkinga. Po obsegu je krajša analiza, kjer gre za primerjavo kazalnikov poslovanja podjetja s podjetji iz baze podatkov in iste panoge. S *holističnim benchmarkingom* pa je omogočeno primerjanje rezultatov podjetja iz večih poslovnih področij kot v primeru diagnostičnega benchmarkinga. Baza vključuje tako kvantitativne kot tudi kvalitativne kazalnike.

Skupna lastnost obeh navedenih vrst benchmarkinga je, da sta namenjena majhnim kot tudi srednje velikim podjetjem. Oba tipa sta se razvila zato, ker so podjetja imela benchmarking večinoma za drago in zahtevno aktivnost, obstajala je tudi majhna primerljivost med benchmarking instrumenti, težko je bilo določiti dobre prakse na posameznih področjih, stopnja izmenjave izkušenj je bila precej nizka, postavljaljo pa se je tudi vprašanje, ki je povezano s poenotenjem kazalnikov za primerjave.

Skupne značilnosti diagnostičnega/holističnega benchmarkinga so naslednje:

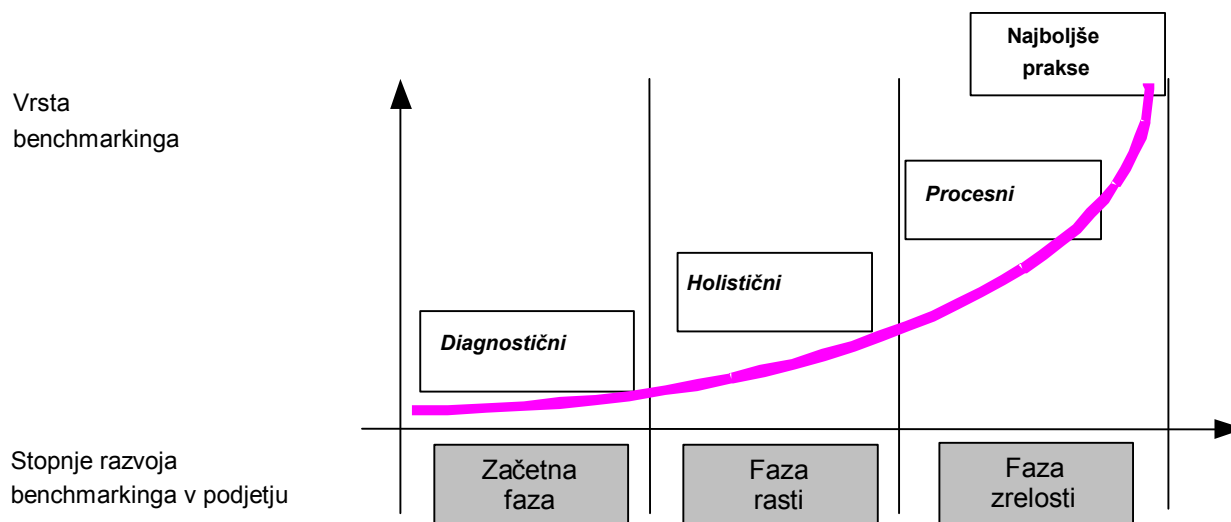
- Osnova je model odličnosti.
- Predstavljata krajši analizi, pogosto v obliki samoocene, ki temeljita na vprašalnikih in omogočata določitev pozicije podjetja v primerjavi s posameznimi kriteriji, ki so navedeni v vprašalniku.
- Izvajanje s strani usposobljenih svetovalcev, ki skrbijo za usmerjanje samoocene podjetja (usposobljeni so za reševanje vprašalnika ter za interpretacijo vprašanj in ocen). Samooceno lahko izvaja podjetje tudi brez usmerjevalcev. Oba načina pripomoreta k motiviranju podjetja za izvajanje procesnega benchmarkinga.
- Omogočene so mednarodne primerjave s podjetji v panogi in izven nje.

Prednosti usmerjenega izvajanja diagnostičnega/holističnega benchmarkinga so v tem, da sta doseženi objektivnost pri interpretaciji rezultatov ter možnost primerjave z drugimi podjetji v bazi podatkov.

Procesni benchmarking je zahtevnejši od diagnostičnega/holističnega benchmarkinga, saj lahko podjetje z njegovo pomočjo dosega večjo globino sprememb v podjetju, je dolgotrajnejši, zahteva več resursov v obliki zaposlenih kot tudi porabe finančnih sredstev za izvajanje benchmarkinga. Procesni benchmarking temelji na modelu, ki lahko vključuje več korakov.

Na Grafu 1 je ponazorjeno, da je vrsta benchmarkinga, ki jo bo podjetje uporabilo v praksi, odvisna od stopnje zrelosti podjetja. V primeru, da je podjetje v začetni fazi rasti, je primerneje, da uporabi diagnostični benchmarking. Če je podjetje v fazi rasti pa je primerneje, da uporabi holistični benchmarking. Za velika, dobro pozicionirana podjetja, je priporočljivo, da uporabijo procesni benchmarking oziroma v kasnejši stopnji še benchmarking najboljših praks.

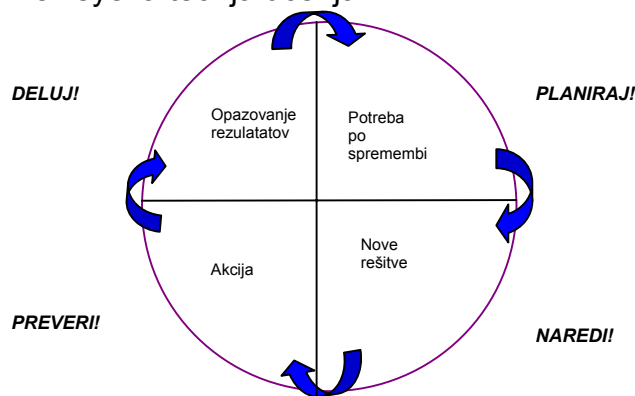
Graf 1: Stopnje razvoja benchmarkinga glede na zrelost podjetja



Vir: The Benchmarking Review, 1999, str. 8.

Osnova vseh modelov procesnega benchmarkinga sta Demingovo in Deweyjevo načelo nenehnega učenja planiraj-naredi-preveri-spremeni (Plan-Do-Check-Act – PDCA), ki pojasnjujeta nenehne izboljšave kot cikel, ki temelji na akciji ter na kreativnosti tistih, ki jih izpeljejo tako, da so izboljšave na področju kakovosti, kreativnosti in inovacij med seboj povezane v krog (Slika 2). PDCA tako temelji na zaznavi potrebe po spremembi, ki zahteva planiranje za izvedbo novih rešitev, ki jih je potrebno uresničiti in kasneje spremljati z namenom, da podjetje preveri učinke sprememb kot tudi da ponovno preveri potrebo po novih spremembah. Z neprestanimi spremembami, ki vodijo do izboljšav, lahko podjetju uspe ohranjati vodilno pozicijo v očeh kupcev ob spreminjanju strateških usmeritev podjetja, organizacijske strukture podjetja ter procesov.

Slika 2: PDCA ter Deweyjeva teorija učenja



Vir: Watson, 1993, str. 83.

1.3. Benchmarking modeli

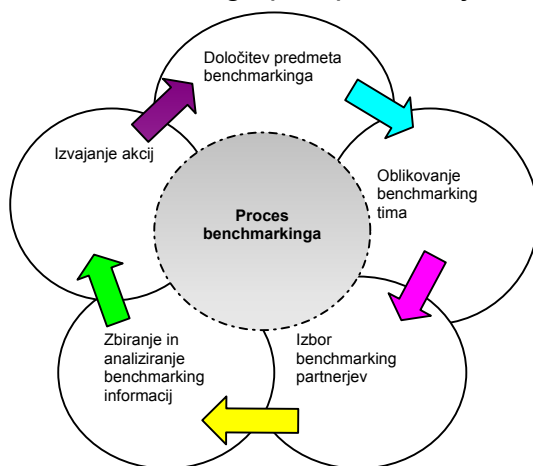
Podjetja, organizacije, institucije imajo na voljo spekter različnih benchmarking modelov¹ za njegovo izvajanje. K obstoječi množici modelov lahko dodajo tudi svojo različico, preko katere lahko prav tako dosežejo želene izboljšane rezultate poslovanja. Modeli se med seboj razlikujejo glede na število korakov izvajanja benchmarkinga.

Spendolini (1992, str. 48) je prišel do sklepa, da ne glede na različno število korakov, ki jih uporabljajo organizacije v praksi, proces benchmarkinga sestoji iz petih ključnih faz:

1. Določitev predmeta benchmarkinga,
2. Oblikovanje benchmarking tima,
3. Izbor benchmarking partnerjev,
4. Zbiranje in analiziranje benchmarking informacij,
5. Izvajanje akcij.

Vseh pet faz (slika 3) je Spendolini prikazal v obliki kroga s puščicami, kar naj bi simbolično ponazarjalo nenehno ponavljanje izvajanja benchmarkinga zaradi potreb podjetij po nenehnem spreminjanju za izboljšanje poslovanja.

Slika 3: Pet fazni model benchmarkinga po Spendoliniju

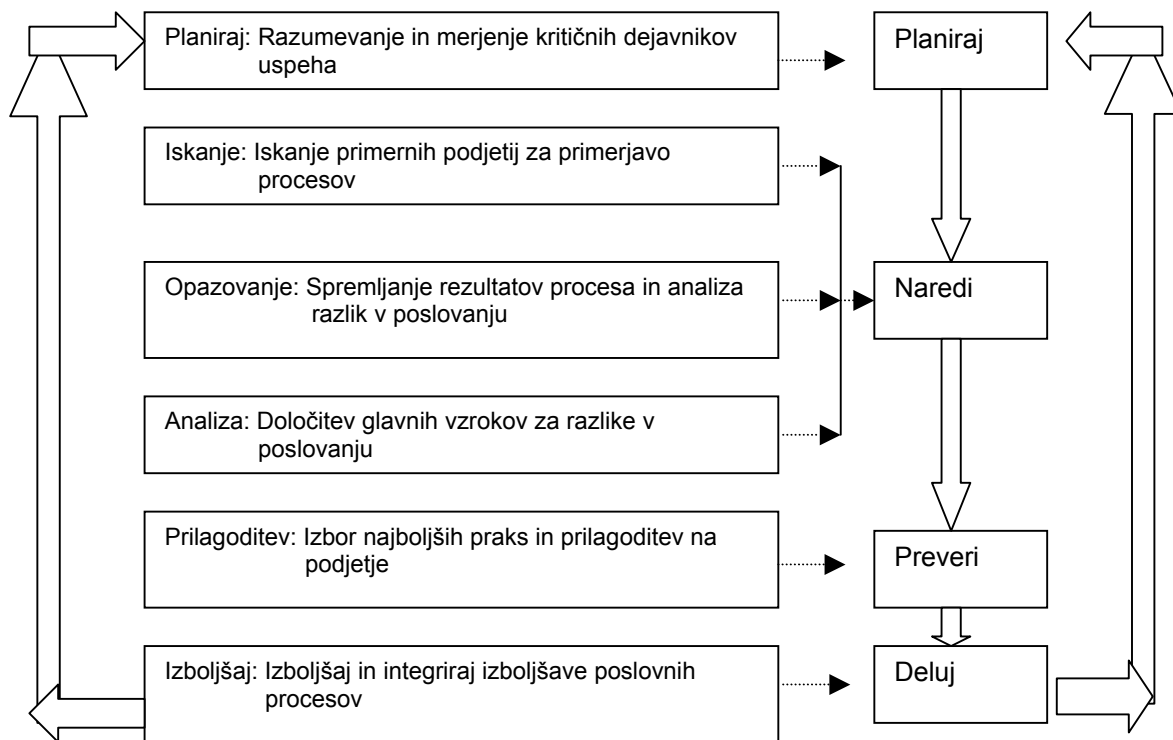


Vir: Spendolini, 1992, str. 48.

Watson (1992, str. 12) uporablja šeststopenjski model benchmarkinga (slika 4), ki temelji na Demingovi filozofiji planiraj, naredi, preveri, deluj (PDCA - Plan-Do-Check-Act). Šeststopenjski model vključuje pod fazo planiranja dva koraka, ki se nanašata na razumevanje in merjenje kritičnih dejavnikov uspeha ter na iskanje primernih podjetij za primerjavo procesov. Pod fazo, ki se nanaša na iskanje novih rešitev, oz. t.i. fazo 'naredi', spada primerjanje in analiza razlik v poslovanju med podjetji, ki vključuje tudi pojasnitev ključnih vzrokov za nastale razlike. V naslednji fazi preverjanja sledi izbor najboljših praks ter možnosti za prilagoditev podjetju. Zadnja faza delovanja se nanaša na uvedbo in integriranje izboljšav poslovnih procesov.

¹Benchmarking model je izraz za izbor enega od možnih načinov izvajanja benchmarkinga v izbranem številu korakov ne glede na vrsto benchmarkinga. Proces benchmarkinga pomeni izvajanje korakov benchmarkinga na osnovi izbranega benchmarking modela ne glede na vrsto benchmarkinga, v nasprotju s procesnim benchmarkingom, ki pomeni točno določeno vrsto benchmarkinga, kjer predstavljajo predmet benchmarkinga procesi. Pristop k uvajanju benchmarkinga pa je izraz, ki pojasnjuje možne načine za bolj razširjeno uporabo benchmarkinga v podjetjih na nacionalni, oziroma, širše na globalni ravni.

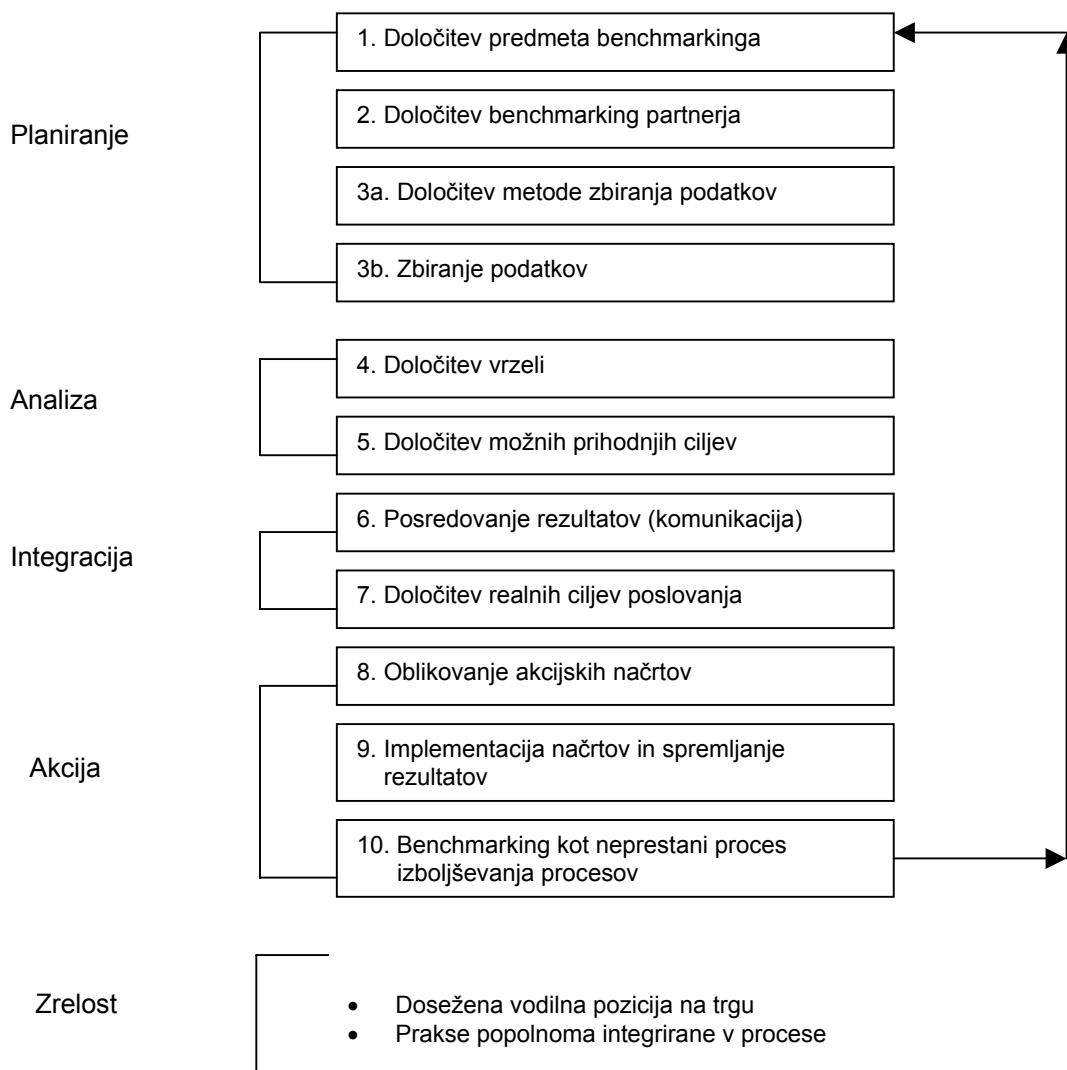
Slika 4: Šeststopenjski model benchmarkinga po Watsonu



Vir: Watson, 1992, str. 12.

Campov desetstopenjski model benchmarkinga vključuje (slika 5) v osnovi štiri elemente, kot so planiranje, analiziranje, integriranje ter izpeljavo akcij. Planiranje vključuje določitev predmeta benchmarkinga, benchmarking partnerjev, metode zbiranja podatkov ter samo zbiranje podatkov. Analiza vključuje določitev vrzeli poslovanja ter določitev možnih prihodnjih ciljev poslovanja, medtem ko integracija združuje tako komunikacijo možnih ciljev kot tudi določitev konkretnih in realnih ciljev prihodnjega delovanja podjetja. Integraciji sledi akcija, ki predvideva oblikovanje akcijskih načrtov, implementacijo sprememb ter spremljanje rezultatov. Deseti korak predvideva, da podjetje razume benchmarking kot neprestan proces spreminjanja podjetja za prehitovanje konkurentov. Na osnovi desetih uspešno izvedenih korakov benchmarkinga lahko podjetje doseže vodilno pozicijo na trgu ob polnem integriranju praks v svoje procese.

Slika 5: Desetstopenjski model benchmarkinga po Campu



Vir: Camp, 1989, str. 17.

Predstavljeni modeli benchmarkinga, ki služijo kot osnova za uvajanje benchmarkinga v podjetju, se bistveno med seboj ne razlikujejo. Vsi modeli sledijo logičnemu, sistematičnemu zaporedju korakov, ki vodijo benchmarking tim do želenega rezultata. Skupno vsem modelom pa je, da je osnovni predpogoj za uspešno izvedbo benchmarkinga pripadnost managementa podjetja k implementaciji predlaganih sprememb v podjetju, ki bodo izhajale iz benchmarkinga.

1.4. Opis ključnih elementov benchmarking modela

V nadaljevanju bom opisala ključne elemente benchmarking modela, ki se bo nanašal na procesni benchmarking. Ne glede na vrsto benchmarkinga lahko opisani elementi predstavljajo tudi osnovo za ostale vrste benchmarkinga, kot so benchmarking dosežkov, strateški benchmarking, funkcijski benchmarking in ostali, s to razliko, da podjetja izbirajo kazalnike, strategijo ali poslovne funkcije kot predmet benchmarkinga in ne procesov.

Ključni elementi procesnega modela benchmarkinga, ki jih bom opisala, se nanašajo na organizacijo in vodenje procesnega benchmarkinga (v nadaljevanju benchmarkinga), predmet benchmarkinga, določitev in izbor benchmarking partnerjev, zbiranje podatkov, benchmarking analizo ter na implementacijo izboljšav in spremljanje rezultatov.

1.4.1. Organizacija in vodenje benchmarkinga

Učinkovito upravljanje benchmarkinga v podjetju predstavlja enega od ključnih dejavnikov za njegovo uspešno izvedbo in s tem dosego pričakovanih rezultatov podjetja. Kljub temu, da pripravljalna faza izvajanja največkrat ne predstavlja del benchmarking modela, pa je ključnega pomena za njegovo uspešno izvedbo. Camp (1995, str. 29) jo poimenuje kot ničti korak oziroma 'step zero'. V tem koraku je potrebno doseči popolni dogovor o outputu benchmarkinga (npr. osredotočenje na x število procesov), o vodji benchmarkinga, ki mora zagotoviti benchmarking tim, usposabljanje, naloge vsakega člana benchmarking tima, predvideti ovire pri izvajanju in iniciirati pri implementaciji izboljšav. Nadalje je potrebno sprejeti dogovor o zahtevah vodje benchmarking tima ter o načinu komuniciranja teh zahtev (opredelitev poteka dela, časovni roki, sprotno obveščanje o izvajanju).

Benchmarking aktivnosti so tako razdeljene na dva ključna procesa, in sicer na uporabniški proces ter proces vodenja benchmarkinga (Camp, 1995, str 164). Uporabniški proces se nanaša na samo vsebinsko izvajanje, procesi vodenja benchmarkinga pa se nanašajo na njegovo pripravo. Oba procesa potekata vzporedno.

Proces vodenja je sestavljen iz aktivnosti vzpostavitve benchmarkinga znotraj podjetja, aktivnosti podpore ter vzdrževanja aktivnosti benchmarkinga. Vzpostavitev benchmarkinga vključuje oblikovanje benchmarking strategije z določitvijo namena in ciljev benchmarkinga, oblikovanje pričakovanj, organiziranje izobraževanj za management v nekaterih večjih podjetjih kot tudi oblikovanje benchmarking centra, navodil za izvajanje ter vzpostavitev interne benchmarking mreže.

Benchmarking strategijo s cilji je smotrno postaviti zaradi ločitve benchmarkinga od drugih metod neprestanih izboljšav, kot so statistična kontrola procesov, TQM, uvajanje kakovostnih standardov, reinženiring poslovnih procesov, Six Sigma, 20 ključev in ostalih zaradi formalizacije procesa benchmarkinga znotraj podjetja.

V primeru, da je stopnja pripadnosti managementa k izvajanju benchmarkinga visoka, bo podjetje sprejelo benchmarking kot neprestani proces k izboljšavam za dvig konkurenčnosti kot tudi pravilno predvidelo potrebe v virih (čas, denar, ljudje) za uspešno izvedbo benchmarking aktivnosti za uresničitev pričakovanj.

Izobraževanje benchmarking tima je osnova za njegovo učinkovito izvajanje. Brez predhodnega izobraževanja zaposlenih, benchmarkinga ni priporočljivo izvajati. Obstajata dve vrsti izobraževanja, notranje ter zunanje izobraževanje. Pri notranjem benchmarkingu gre za oblikovanje metodologije in izvajanje izobraževanja znotraj samega podjetja, medtem ko pri zunanjem izobraževanju metodologijo pripravijo zunanji eksperti in svetovalci, ki jo tudi izvajajo.

Obstajajo tri oblike notranjega izobraževanja, in sicer izobraževanje vodstvenega kadra, navzkrižna izobraževanja zaposlenih po posameznih funkcijah ter izobraževanje benchmarking tima. Glavni namen izobraževanja vodstvenega kadra je predvsem v tem, da ga vzpodbudi za podporo pri uvajanju benchmarkinga. Navzkrižno izobraževanje zaposlenih je potrebno zaradi kasnejšega uvajanja izboljšav za vključevanje zaposlenih. Izobraževanja najpogosteje potekajo na osnovi predstavitve uspešno izvedenega poslovnega primera. Pri izobraževanju benchmarking tima pa gre za najbolj neposredno predstavitev benchmarkinga in za samo pripravo na uvajanje. Za uporabo zunanjega izobraževanja se po navadi odloči večje podjetje, kadar želi specializirati zaposlenega, ki bi bil lahko v prihodnosti nosilec benchmarking aktivnosti znotraj podjetja.

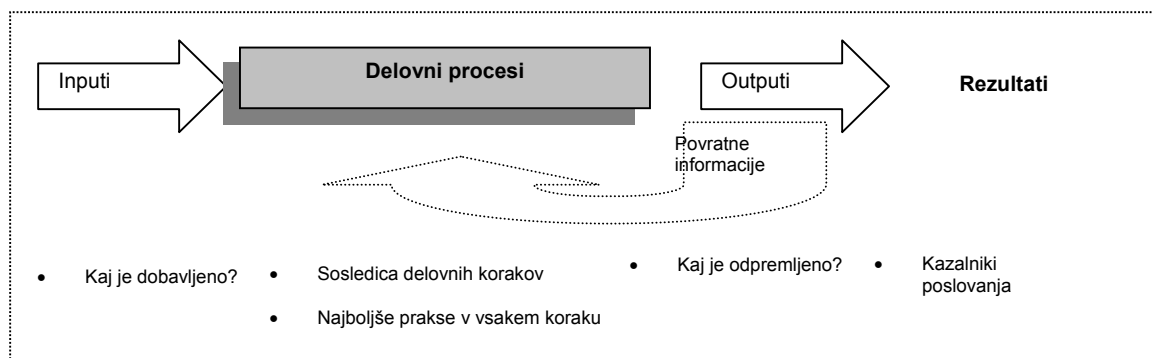
1.4.2. Predmet benchmarkinga

Benchmarking se pogostokrat uporablja kot sinonim za kazalnike poslovanja. Iskanje kazalnikov poslovanja oz. t.i. benchmarks² predstavlja del benchmarkinga, saj se omejujejo le na primerjave kazalnikov največkrat s konkurenčnimi podjetji. Nevarnost ozkega razumevanja benchmarkinga je v tem, da se podjetje zadovolji, npr. s pridobljeno informacijo o konkurenčnem podjetju (benchmark) za ugotovitev konkurenčne pozicije podjetja in se ne loti korenitih notranjih sprememb, ki bi bile v tistem trenutku nujno potrebne in bi jih podjetje lahko doseglo s pomočjo implementacije izboljšav. Poznavanje benchmarka oziroma kazalnika zato ne vodi avtomatično do boljših poslovnih rezultatov podjetja. Izboljšave je možno doseči z implementacijo sprememb v poslovnih praksah, ki ga podpira benchmarking kot proces, ni pa nujno, da je le proces predmet benchmarkinga (odvisno od vrste benchmarkinga, ki ga podjetje izbere na osnovi svojih potreb).

Camp (1995, str. 25) izhaja iz predpostavke, da so podjetja izgubila stik s svojimi ključnimi poslovnimi procesi ter da obstajajo v podjetju redki posamezniki, ki znajo opisati potek teh procesov. Benchmarking zato izhaja iz osnovnega procesa, ki je sestavljen iz inputov, niza delovnih korakov, outputov, povratnih informacij ter rezultatov (slika 6). Podjetje lahko doseže boljše rezultate z uporabo benchmarkinga le preko izboljšav procesnih korakov s pomočjo najboljših praks.

²Benchmark je opredeljen kot poslovni kazalnik, npr. donosnost prihodkov, donosnost kapitala, delež materialnih stroškov v verigi vrednosti, dodana vrednost na zaposlenega in drugo, medtem ko je benchmarking opredeljen kot proces izvajanja enega od vrst benchmarkinga na osnovi izbranega modela benchmarkinga.

Slika 6: Shematični prikaz osnove za procesni benchmarking

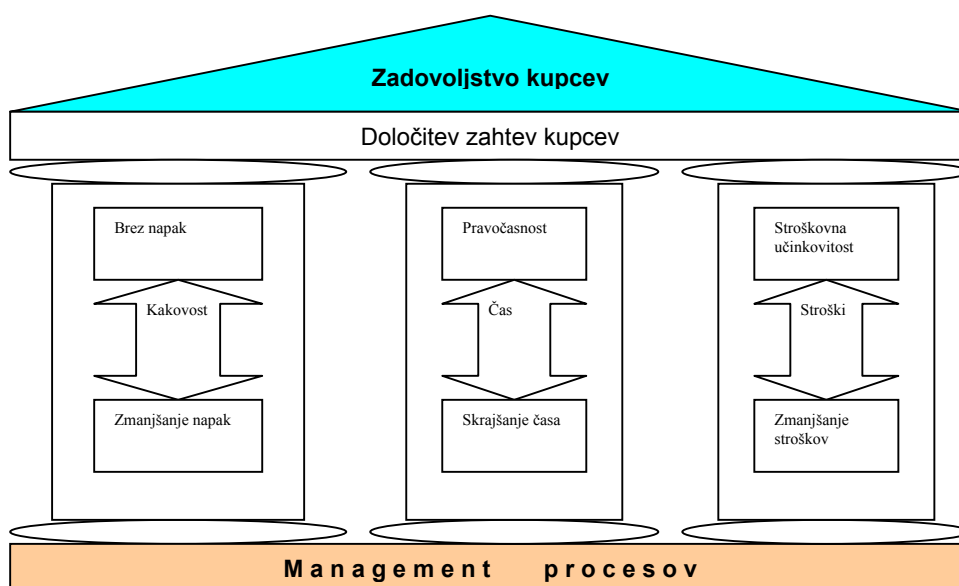


Vir: Camp, 1995, str. 25.

1.4.2.1. Določitev in izbor poslovnih procesov

Preden podjetje določi in izbere poslovni proces, ki ga želi optimizirati, je priporočljivo, da izvede pregled nad vsemi ključnimi poslovnimi procesi, jih klasificira in opiše ter določi kritične dejavnike uspeha. Na sliki 7 je prikazana osnova za razvrstitev procesov za pridobitev pregleda nad vsemi ključnimi procesi. Slika 7 prikazuje, da je glavno merilo managementa procesov zadovoljstvo kupcev. Poslovni procesi pa so razvrščeni glede na kakovost, čas ter stroške. Pod kakovostjo sodi ponudba izdelkov in storitev brez napak, kar pomeni, da mora podjetje v poslovnih procesih zmanjšati napake. Pod časovno komponento je mišljena pravočasnost odziva na kupčeve zahteve, kar pomeni, da mora podjetje zmanjšati reakcijske čase, medtem ko je s stroški povezana stroškovna učinkovitost, iz česar sledi, da se mora podjetje nenehno osredotočati na zmanjševanje stroškov.

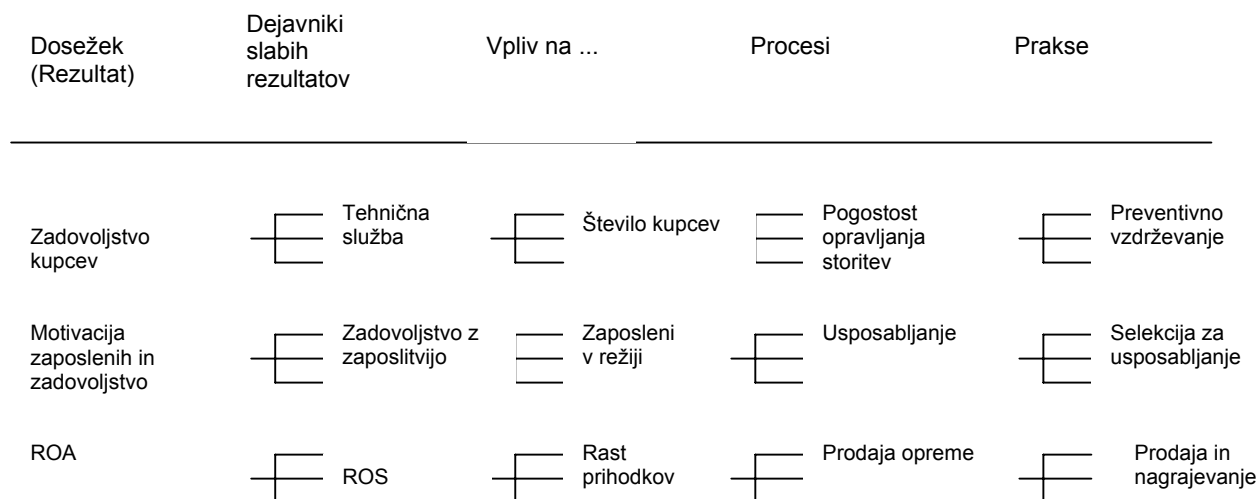
Slika 7: Osnova za razvrstitev procesov



Vir: Ferk, 1996, str. 4.

Klasifikacija procesov v benchmarkingu pomeni, da podjetje izbere metodologijo, s katero bo podjetje določilo prioritete poslovnih procesov. Drevesni diagram (slika 8) je eden od načinov, ki omogoča razvrstiti procese, določiti rezultate procesa, njegove slabosti, vpliv na poslovanje, prakse ter odgovorne za procese. Določitev odgovornosti za procese pomeni določitev lastnika procesa. S tem pa je določena tudi odgovornost za njegovo razumevanje ter za izboljšanje. S klasifikacijo procesov se benchmarking kot metoda neprestanih izboljšav in s tem povečevanja produktivnosti tudi institucionalizira (Camp, 1995, str. 40).

Slika 8: Primer drevesnega diagrama za klasificiranje poslovnih procesov



Vir: Camp, 1995, str. 44.

Ne glede na odločitev, kateri poslovni proces želi podjetje izboljšati na področju kakovosti, skrajšanja trajanja ciklov, večjega pretoka in znižanja stroškov poslovnih procesov za povečanje donobičkonosnosti izdelkov, mora te izboljšave podjetje uskladiti s strategijo in s tem s pričakovanji delničarjev. Z zaporednim postopkom od vrha navzdol (strategija na ta način privede do operativnih ciljev) v organizacijah po navadi odkrijejo popolnoma nove poslovne procese.

Kljub Kaplan - Nortonovemu (2000, str. 102) mnenju, da podjetja, ki nimajo vseh poslovnih procesov učinkovitejših od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih in obranljivih konkurenčnih prednosti. Podjetja naj bi se zaradi pomanjkanja notranjih virov lotevala optimizacije svojih ključnih procesov postopoma na osnovi določitve prioritete (Xerox je za potrebe izvajanja benchmarkinga identificiral kar 76 ključnih procesov).

Camp (1995, str. 48) predlaga tri načine izbora ključnih poslovnih procesov:

- Soglasje managementa; management izbere procese na osnovi kazalnikov, kot so tržni delež, dobičkonosnost, pritiski konkurence z izgubljanjem tržnega vodstva, nezadovoljstvo kupcev. Slabost tega načina je, da odločitev temelji na subjektivni oceni, kar vpliva na omejeno število vključenih procesov v benchmarking (po izkušnjah maksimalno šest).

- Najpomembnejši cilj podjetja je po izkušnjah iz prakse najpogosteje zadovoljstvo kupcev; kupci razvrstijo procese po pomembnosti glede na svojo percepcijo.
- Razvrstitev procesov po pomembnosti od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega, ki je analitični pristop k izboru procesov. Temelji na t.i. analitičnem hierarhičnem procesu (*Analytical Hierarchy Process-AHP*), ki ga je razvil Thomas Saaty iz University of Pennsylvania.

AHP obsega oblikovanje meril, kako odločiti o izbiri procesa, določiti vrednosti kriterijev, razvrstiti procese glede na kriterije za odločitev, primerjati točke vsakega procesa ter izbrati najbolj primerne (Potokar, 1998, str. 29). Na ta način so poslovni procesi, ki bodo predmet benchmarkinga, izbrani bolj ali manj objektivno.

Mednarodna benchmarking organizacija The Benchmarking Exchange vsako leto izdela raziskavo med več tisoč člani o najbolj pogostih poslovnih procesih, ki jih uporabijo podjetja za predmet benchmarkinga. V letu 2001 so bili med prvimi desetimi najpogostejšimi uvrščeni naslednji: storitve kupcem/zadovoljstvo, informacijski sistem/tehnologija, zaposleni/usposabljanje, izboljšanje procesov/management, klicni centri/informacije, kazalniki poslovanja/izboljšave, kadrovanje/zaposlovanje, proizvodnja/sestavljanje, človeški viri, projektni management (Benchmarking - Past, Present and the Future, An Annual Report: January 2002 edition, <http://www.benchnet.com/bppf2002.htm>)

Raziskava v letu 2001 je tudi pokazala, katera podjetja najbolj intenzivno uporabljajo benchmarking za izboljševanje poslovanja. Te organizacije so: Bank of America, American Express, U.S. Army, Xerox, TRW, Estman Kodak, U.S. Department of Veterans Affairs, Ford Motor Company, U.S. Internal Revenue Service, Saudi Aramco (Benchmarking - Past, Present and the Future, An Annual Report: January 2002 edition, <http://www.benchnet.com/bppf2002.htm>).

1.4.2.2. Dokumentiranje procesov

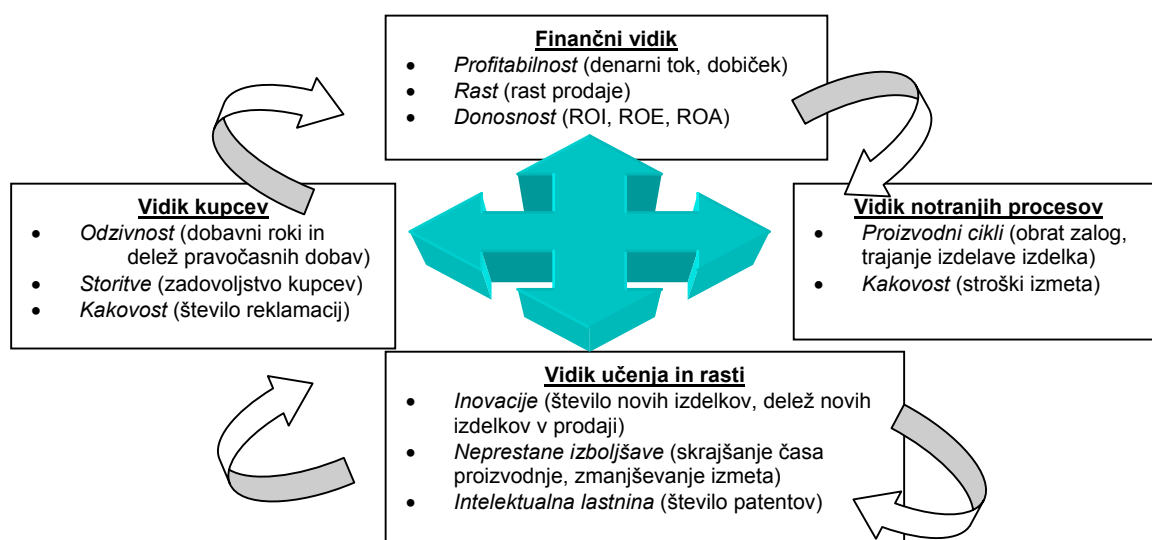
Potem ko je benchmarking tim določil majhno število ključnih, prioritetnih procesov, ki se bodo vključevali v proces izvajanja, se pojavi potreba po popolnem razumevanju teh procesov, kar je možno doseči preko izrisa in opisa procesa kot tudi opisa posameznih korakov procesa na osnovi njegove narave, kot je prikazana na sliki 8 v obliki drevsenega diagrama. V pomoč za izboljšanje predstave o poteku procesa je možno uporabiti različne oblike vizualnih prikazov za ponazoritev logičnega zaporedja posameznih aktivnosti procesa ter za prikaz njegovih šibkih točk. Detajlni opis se lahko nanaša na oznako poslovnega področja oziroma funkcije, z njim povezanega nadprocesa ter podprocesa, lastnika procesa, procesne inpute in outpute, smer procesa, kupca procesa in njegove zahteve, specifikacije lastnikov procesa za izpolnitev zahtev kupcev, obstoječe kazalnike ter njihove omejitve, metode spremljanja procesa ter resurse za izvajanje izboljšav (Camp, 1995, str. 57). Poslovni procesi so ponavadi izrisani v obliki diagrama toka procesov (flowcharting), pušničnega diagrama (arrow diagramming) ali kartiranja procesov (process mapping).

1.4.2.3. Določitev kritičnih dejavnikov uspeha

Osnovne kritične dejavnike uspeha oziroma kazalnike (benchmarks) lahko podjetje določi že pri samem dokumentiranju procesov. Obstaja veliko število možnih operativnih statistik, ki vključujejo kazalnike ažurnosti, zanesljivosti, pravočasnosti, dobave, pakiranja, sestavljanja, dokumentiranja, izstavljanja računov, poprodajnih storitev in obravnavanja reklamacij kot tudi kazalnikov produktivnosti, stroškov, produkcijskega časa in tržnega deleža, donosnosti sredstev, kapitala, prodaje in ostalih. Katere kazalnike bo podjetje uporabilo, je odvisno od potreb podjetja, od izbranih procesov in še posebej od panoge, saj kazalniki med panogami zelo variirajo. Za podjetja v avtomobilski industriji so ključnega pomena kazalniki, kot so, npr. čas od naročila do dobave, učinkovitost porabe goriva, delež slabih dobavljenih ključnih delov avtomobila, reklamacije kupcev, stroški garancije, medtem ko je za podjetje, ki posluje na področju poštinih storitev ključnega pomena pravočasnost dostave, delež dostav brez napak, število napak pri izstavljanju računov, število dostav na časovno enoto in ostalo (Bogan et al, 1994, str. 51). Različne potrebe podjetij po uporabi posameznih kazalnikov nakazujejo, da mora vsako podjetje oblikovati svoje kazalnike, ki so specifični za panogo poleg splošnih kazalnikov uporabnih tudi v drugih.

Kaplan in Norton sta razvila integrirani pristop k obvladovanju poslovnih kazalnikov t.i. uravnoteženi sistem kazalnikov (*Balanced Scorecard -BSC*), ki je uporaben tudi pri izvajanju benchmarkinga. Z navedenim sistemom sta združila finančne in operativne kazalnike v celoto, kjer gre za medsebojno povezanost kazalnikov s strategijo podjetja. Na finančno uspešnost vpliva zadovoljstvo kupcev, učinkovitost poslovnih procesov ter učenje posameznikov in s tem organizacije. Primer kazalnikov, povezanih v celoto po principu *BSC*, je prikazan na sliki 9, v tabeli 3 pa so navedeni še dodatni kazalniki, ki jih je možno integrirati v opisani sistem kazalnikov za izdelavo benchmarking analize.

Slika 9: Primer integriranega sistema kritičnih dejavnikov uspeha v obliki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Bogan et al, 1994, str. 63.

Tabela 3: Primeri možnih kazalnikov, ki so lahko osnova za primerjave z benchmarking partnerji na osnovi BSC

Finančni kazalniki	Kazalniki z vidika kupcev	Kazalniki notranjih procesov	Kazalniki učenja in rasti
Stopnja rasti prodaje po segmentih	Tržni delež, rast tržnega deleža	Razmerje med dobičkom in stroški razvoja	Stopnja zadovoljstva zaposlenih
Odstotek prihodkov od novih izdelkov	Število novih strank na leto	Čas trajanja cikla razvoja novih izdelkov	Ohranjanje zaposlenih (delež zamenjav na delovnem mestu)
Prihodek na zaposlenega	Lastnosti izdelka/storitev	Bruto dobiček od novih izdelkov	Produktivnost zaposlenih (prihodki na zaposlenega)
Dobičkonosnost naložb (ROI)	Stopnja prepoznavnosti blagovne znamke	Stroški velikih naročil	Število novih zamisli na zaposlenega
Dobičkonosnost prodaje (ROS)	Grajenje imidža	Odstotek stroškov za raziskave in razvoj	Prihodek na zaposlenega
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	Nakupna izkušnja	Učinkovitost proizvodnega cikla	Dodana vrednost na zaposlenega
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	Stopnja zadovoljstva kupcev	Število ponovnih obdelav	Štroški za izobraževanje na zaposlenega
Delež posameznih vrst stroškov v prodaji (direktni/posredni stroški)	Prihodek na prodajalca	Odstotek procesov pod statističnim nadzorom	Število predlaganih izboljšav v procesu na zaposlenega
Stopnja zmanjševanja stroškov	Ohranjanje strank	Stroški predelave odpadnih materialov	Stopnja vpetosti v odločitve
Stroški na enoto po posameznih vrstah izdelkov	Delež novih naročil	Povprečni čas čakanja zamenjav izdelkov na proizvodnji liniji	Osebnostni razvoj

Vir: lastni izbor

1.4.3. Določitev in izbor benchmarking partnerjev

Iskanje benchmarking partnerjev³ se nanaša na določitev in izbor najprimernejših podjetij glede na vrsto benchmarkinga, ki ga podjetje izvaja (notranji, strateški, konkurenčni, funkcijski, generični benchmarking). Od vrste benchmarkinga je tudi odvisno, ali je potrebno iskati benchmarking partnerje znotraj panoge, izven panoge, glede na primerljive operacije ali pa podjetja z najboljšo prakso (v primeru notranjega benchmarkinga so benchmarking partnerji poslovne enote organizacije).

Za podjetje z najboljšo prakso je značilno, da sledi filozofiji nenehnih izboljšav, ima veliko inovativnih praks ter običajno nima zadržkov glede izmenjave izkušenj (Bogataj, 2002, str. 54). McNair in Leibfried (1992, str. 200) še dodajata, da imajo najboljša podjetja najboljše strategije, visoko avtomatizirane proizvodne procese, proaktivne poslovne odločitve, opredeljene standarde za merjenje rezultatov, visoko raven produktivnosti ter uporabe virov in uživajo visok ugled v panogi. Odličnost teh podjetij se zato kaže v visoki kakovosti ponujenih proizvodov in storitev, v nizkih stroških na enoto proizvoda ali storitve, v visoki prilagodljivosti na zahteve trga, v visoki zanesljivosti dobav izdelkov oziroma opravljenih storitev ter v inovativnosti, ki temelji na vzpodbujanju kreativnosti zaposlenih.

Bistveni prispevek benchmarkinga k rasti konkurenčne sposobnosti podjetja je ta, da podjetje poišče najboljše prakse, zato je najbolj upravičeno izdelati primerjavo z najboljšim konkurentom ali z vodilnim v funkciji (Antončič, 1995, str. 35).

³Benchmarking partner je podjetje/organizacija, ki jo podjetje izbere za primerjavo, kar pomeni, da je to lahko konkurenčno podjetje ali pa podjetje izven panoge z najboljšo prakso, s katerimi je omogočena medsebojna delitev informacij.

Pri tem je potrebno opredeliti 'konkurenta' v širšem smislu (potreba po ugotovitvi, katero podjetje, funkcija ali operacija predstavlja najboljšo prakso v panogi ter poiskati primerljive operacije, pri katerih se uporabljajo najboljše prakse, metode ali procesi), zagotoviti primerljivost, čim širše opredeliti panogo ter odkriti inovativne prakse tudi izven panoge (Camp, 1989, str. 61).

Ne glede na to, ali se bo podjetje odločilo za primerjavo s konkurenčnimi podjetji ali z najboljšimi, je pri izboru benchmarking partnerjev možen sledeči pristop:

1. Oblikovanje seznama potencialnih partnerjev in uporaba obstoječih informacij z izdelavo začetne analize.
2. Krajšanje seznama z izborom ciljnih podjetij ter iskanje informacij o izbranih benchmarking partnerjih iz čim širšega vira informacij.
3. Priprava na kontaktiranje z izbranimi benchmarking podjetji ter določitev obiska (Camp, 1995, str. 70).

Pri oblikovanju seznama potencialnih partnerjev sodeluje benchmarking tim, ki določi kandidate na osnovi viharjenja možganov ali brainstorminga. Primerni viri informacij za določitev potencialnih partnerjev so največkrat priznane nagrade za kakovost (npr. *Malcolm Baldrige Quality Award*, *Deming Prize*, *The Best Factory Award* in ostali), neodvisni mediji, ki izbirajo uspešna podjetja na osnovi postavljenih kriterijev, profesionalna združenja, neodvisna poročila organizacij ali združenj, prenašanje informacij od ust do ust (konference, delavnice, seminarji) ter svetovalne organizacije, ki se ukvarjajo z zbiranjem informacij in ocenjevanjem podjetij (Spendolini, 1992, str. 115). Pod profesionalna združenja bi lahko šteli tudi specializirane benchmarking institucije (organizacije, mreže, združenja), ki jih Spendolini posebej ne omenja, vendar pa so v zadnjih desetih letih pridobila na pomenu zaradi ponudbe benchmarking storitev, kar vključuje tudi ponudbo podatkov o najboljših praksah kot tudi baze podatkov.

Krajšanje seznama in s tem izbor ciljnih benchmarking partnerjev se opravi po presoji najprimernejših kandidatov na osnovi krajše analize, ki je bila izdelana v prvi točki (analiza, opravljena na osnovi profitabilnosti prihodkov, deleža režijskih stroškov v prodaji, donosnosti kapitala, donosnosti sredstev, obrata zalog in ostalih kazalnikov) ter argumentov za vključitev izbranih kandidatov v benchmarking.

V tretji točki je predvideno neposredno kontaktiranje z benchmarking partnerji. Neposredni stik z njimi pomeni poglobitev benchmarking analize, saj primarni podatki pridobljeni s pomočjo obiska, intervjujev ter vprašalnikov pripomorejo k dopolnitvi podatkov, ki jih je podjetje pridobilo preko zunanjih, sekundarnih virov. Ta korak je podrobneje predstavljen v točki zbiranja podatkov.

Problemi pri določitvi in izboru primernih benchmarking partnerjev so najpogosteje povezani s pomanjkanjem informacij o virih poslovnih podatkov, predvsem ko gre za zaupljive podatke o delovanju procesov konkurenčnih podjetij, kot tudi s prepričanjem podjetja, da so posebni ('*mi smo specifika*') in da zato ni nobeno podjetje primeren benchmarking partner. Oba navedena problema lahko v nekaterih primerih predstavljata tako veliki oviri, da lahko preprečita nadaljnjo izvajanje benchmarkinga.

1.4.4. Zbiranje podatkov

Faza zbiranja podatkov se v benchmarkingu nanaša na zbiranje zunanjih podatkov ob predpostavki, da je podjetje že določilo in izbralo večino pomembnejših notranjih kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovnih procesov, ki služijo kot osnova za zbiranje zunanjih podatkov. V primeru, da so notranji podatki nepopolni, jih je potrebno v tej fazi še nadgraditi.

Ključnega pomena pri zbiranju zunanjih podatkov je uporaba primerne metodologije, ki naj bi temeljila na argumentih za izbor. Če se podjetje v čim večji meri osredotoči na zbiranje uporabnih javnih podatkov (mediji, publikacije, baze podatkov), so neposredni obiski benchmarking partnerjev morda tudi nepotrebni (Camp, 1989, str. 66). Sicer lahko podjetje zbira podatke neposredno od benchmarking partnerjev preko telefonskih pogovorov, z obiski in anketiranjem po pošti.

Podjetje lahko že razpolaga z določeno količino sekundarnih podatkov, kar pomeni, da mora najprej opraviti notranji pregled nad obstoječimi podatki. Publikacije in mediji (še posebej internet) omogočajo preprosto zbiranje in dostop do podatkov, velik obseg javno dostopnih informacij za več panog z dodatnimi pojasnili podatkov, pa so cenovno tudi še relativno ugodni viri informacij.

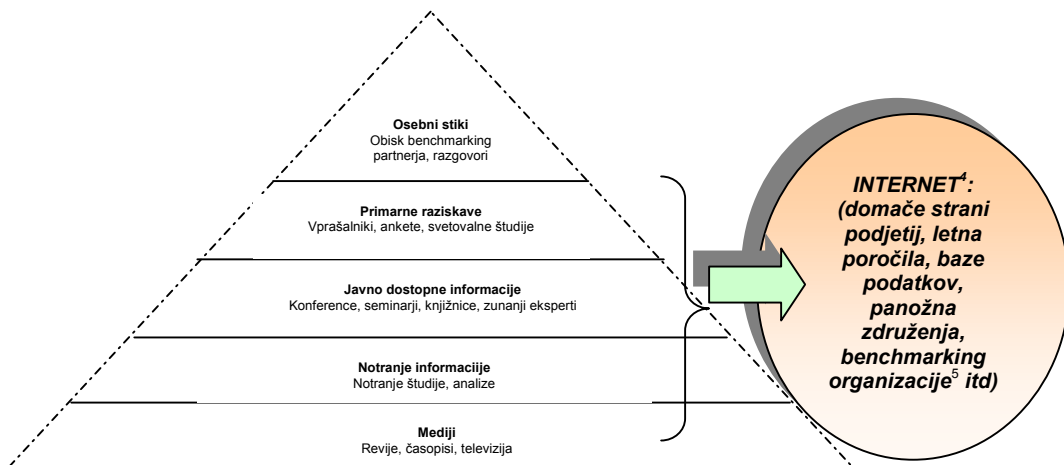
Telefonski pogovori in anketiranje po pošti sicer omogočata pridobitev velike količine podatkov z nizkimi stroški, vendar pa so ovire pri pridobivanju podatkov velike. Telefonski pogovori so časovno potratni, pridobljeni podatki pa so lahko nepopolni, saj je odvisno, kolikšna je stopnja pripravljenosti sogovornikov za posredovanje podatkov po telefonu. Slabost anketiranja po pošti se odraža v nizki odzivnosti, neosebni ter omejenosti podatkov na zastavljena vprašanja.

Osebni obiski so sicer glede na količino in verodostojnost podatkov zelo primeren način zbiranja, vendar pa so časovno in stroškovno potratni. Odvisni so tudi od pripravljenosti benchmarking partnerjev za tovrstni način izmenjave in komuniciranja. Da bi podjetje lahko opravilo učinkovit obisk, mora izvesti temeljito pripravo, ki vključuje opredelitev namena obiska, izdelavo vprašalnika o kvalitativnih in kvantitativnih podatkih, dosego strinjanja o etičnih načelih benchmarkinga (*code of conduct*) ter soglasje o poteku obiska (časovna opredelitev, udeleženci obiska). Velika prednost osebnih obiskov je ta, da omogočajo osebni, profesionalni stik med partnerjema, kar zagotavlja vzpostavitev zaupnosti ter možnosti nadaljnega poslovnega sodelovanja.

Hierarhija virov informacij je ponazorjena na sliki 10 in prikazuje možnosti za dosego globine izbranih informacij. Osebnim stikom sledijo primerne raziskave, javno dostopne informacije preko konferenc, seminarjev, knjižnic, zunanjih ekspertov. Notranje informacije, kot so obstoječe študije in analize ter mediji (revije, časopisi, televizija), omogočajo pridobitev splošnejših informacij. Internet z možnostjo dostopa do domačih strani podjetij, letnih poročil, baz podatkov, podatkov panožnih združenj, benchmarking organizacij in drugih je postal v zadnjih desetih letih pomemben in uporaben vir zunanjih podatkov in omogoča hitro in cenovno ugodno pridobitev podatkov. Benchmarking organizacije⁵, ki so specializirane za ponudbo benchmarking informacij, so podrobneje predstavljene v nadaljevanju magistrskega dela.

⁵Benchmarking organizacije so institucije, katerih namen delovanja je osredotočen na podporo podjetjem pri uvajanju benchmarkinga v podjetja.

Slika 10: Hierarhija virov informacij



Vir: Keegan, 1998, str. 70.

1.4.5. Benchmarking analiza

Benchmarking analiza se nanaša na analizo vrzeli med rezultati podjetja in primerjanimi benchmarking partnerji, kar pomeni, da gre za primerjavo obstoječega stanja podjetja (AS IS) z zelenim stanjem (TO BE). Obstoječe stanje je definirano kot trenutna praksa in zeleno stanje kot približanje najboljši praksi.

Konkurenčna vrzel je tako definirana kot razlika med trenutnimi rezultati podjetja in rezultati najboljšega podjetja v panogi (Camp, 1989, str. 121). Za analizo vrzeli lahko podjetja uporabijo različna kakovostna orodja in tehnike, kot so vzročna analiza, matrika prioritet, vzročno posledični diagrami ter različne vrste grafičnih prikazov, ki omogočajo vizualni prikaz podatkov. Orodja za prikaz procesnih primerjav so izris toka procesa, izris procesne dokumentacije ter matrike. Izris toka procesov je, kot že rečeno, tradicionalno orodje benchmarking analize.

Pri izrisu procesne dokumentacije gre za opisno pojasnitev obstoječega in zelenega stanja v podjetju. Matrike pa so osnova za interpretacijo rezultatov. Za prikaz povezanih kazalnikov so uporabni prikazi, kot so pajkova mreža, AHP zrelostni indeks ter Z-graf. Pri pajkovi mreži je potrebno podatke pretvoriti v odstotke ter jih interpretirati kot doseženi odstotek. AHP zrelostni indeks omogoča pretvorbo povezanega kazalnika v primerljivo število s pomočjo uteži. Z-graf pa pojasnjuje rezultate glede na časovni dejavnik.

Ne glede na to, katera orodja za izračun in prikazovanje vrzeli v poslovanju podjetje uporablja, je ob koncu benchmarking analize priporočljivo izdelati sintezo v obliki benchmarking matrike, kjer so prikazani kazalniki podjetja, primerjanih podjetij ter kazalniki najboljših praks. Podatki izhajajo iz vseh predhodnih korakov benchmarkinga, iz izbora in merjenja procesov v podjetju, zbiranja sekundarnih in primarnih podatkov o benchmarking partnerjih. Primer benchmarking matrike je prikazan v tabeli 4.

⁴Internet kot uporaben vir zunanjih informacij je sliki 10 dodan.

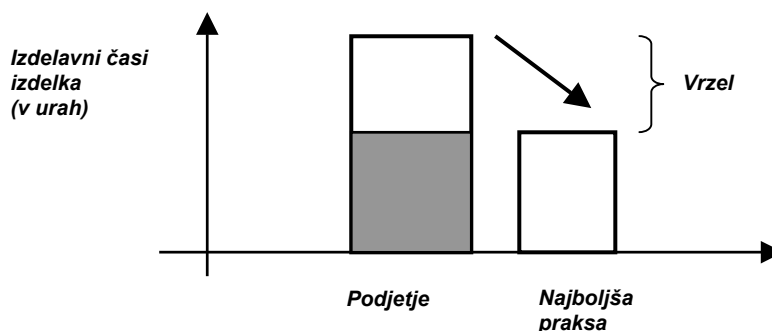
Tabela 4: Primer benchmarking matrike

Finančni kazalniki	Podjetje	Primerjana podjetja			Najboljše prakse
		Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	
- Dobičkonosnost prodaje - Rast prodaje na leto - Delež režijskih stroškov v verigi vrednosti					
Kazalniki z vidika kupcev					
- Tržni delež - Zadovoljstvo kupcev - Prihodek na prodajalca - Delež stroškov oglaševanja					
Kazalniki notranjih procesov					
- Stroški na enoto - Povprečni čas trajanja proizvodnega cikla - Delež nekakovosti v prodaji - Število reklamacij na leto					
Kazalniki učenja in rasti					
- Delež izostankov na leto - Zadovoljstvo zaposlenih - Fluktuacija					

Vir: Lastni izbor kazalnikov

Če analiza pokaže, da podjetje posluje s slabšimi rezultati kot najboljša praksa, pomeni, da ima negativno vrzel ter da obstajajo možnosti za izboljšave (primer negativne vrzeli je prikazan na sliki 11). V primeru, da so rezultati podjetja in najboljše prakse enakovredni, podjetje posluje z nično vrzeljo. Redkeje se v praksi pojavlja pozitivna vrzel, ki pomeni, da je podjetje boljše od najboljše prakse. V primeru nične, še posebej pa pozitivne vrzeli, je potrebno rezultate analize dodatno preveriti. Če podjetje resnično dosega pozitivno vrzel, pomeni, da dosega najboljšo prakso (ob predpostavki, da so podatki točni in da so benchmarking partnerji primerno določeni).

Slika 11: Prikaz vrzeli



Vir: lastni izbor

Benchmarking tim se na osnovi izdelane analize odloča o tem, kako bi izboljšanje kazalnikov ob ugotovljeni negativni vrzeli učinkovalo na podjetje v prihodnosti, s kakšnimi težavami bi se lahko podjetje srečevalo pri implementaciji najboljših praks, ali bodo rezultati, ki naj bi jih podjetje zastavilo, dolgoročne ali kratkoročne narave, ali bodo pričakovani rezultati taktični ali strateški, ali se rezultati navezujejo na točno določene cilje, kolikšna je stopnja tveganja doseganja rezultatov, v kolikšni meri se da rezultate spremljati in s tem nadzorovati (Camp, 1995, str. 148). Presoja najboljših praks je sestavni del benchmarking analize. Pomembna je zaradi informiranja vseh, ki sodelujejo v preučevanem poslovnem procesu.

Presoja najboljših praks ponavadi izvajajo kupci, dobavitelji, t.i. lastniki procesov, zaposleni, ki so za izvajanje procesa odgovorni, ter management podjetja (Camp, 1995, str. 151). Kupčeva presoja je ena najpomembnejših. Svojo oceno o najboljših praksah kupec poda v vprašalniku, kjer oceni, kakšno je njegovo mnenje o najboljši praksi ter kakšna je stopnja pomembnosti za njegovo nakupno odločitev. Podobno ocenjuje dobavitelj, velikokrat pa so prav dobavitelji koristen vir idej za izboljšave. Lastniki procesov imajo najboljši vpogled v operativne procese podjetja, zato so pomembni pri samem spremljanju rezultatov in kasnejši implementaciji izboljšav. Management je ključen pri spodbujanju in motiviranju benchmarking tima za implementacijo najboljših praks in za ohranjanje komunikacije z benchmarking mrežami ter managementom najboljših podjetij.

1.4.6. Implementacija izboljšav in spremljanje rezultatov

Z benchmarking analizo podjetje določi svojo pozicijo v glede na primerjana podjetja ter ugotovi razloge za obstoječe stanje. Implementacija izboljšav predpostavlja postopno odpravljanje razlik med rezultati podjetij na osnovi izbranih prioritarnih področij za izvajanje izboljšav ter akcijskega načrta za implementacijo v analizi izdelanih predlogov za izboljšave. Prioritete za izboljšave se določajo na osnovi analitičnih orodij, kot so ocenjevanje na osnovi pomembnosti, analiza stroškov/koristi in matrika izboljšav. Z akcijskim načrtom sprememb podjetje določi kratkoročne in dolgoročne cilje uvajanja sprememb ter določi kritične dejavnike uspeha za izbrani poslovni proces, izdelava povzetek benchmarking analize, določi odgovorne osebe za izvedbo sprememb ter časovni okvir za implementacijo izboljšav. Operativni akcijski načrt pripravi t.i. lastnik procesa, ki bo odgovoren za uvajanje sprememb.

Akcijskemu načrtu sledi načrt implementacije, ki predstavlja povzetek akcijskega načrta. Načrt implementacije ima funkcijo podpore izvajanja sprememb kot tudi spremljana rezultatov po uvajanju, saj še natančneje kot akcijski načrt določa čas za izvedbo posameznih sprememb, kot tudi merjenje razlik med načrtovanimi in dejansko doseženimi rezultati.

Z namenom, da bi podjetje uvedlo benchmarking kot neprestani in sistematični proces merjenja poslovnih rezultatov, je priporočljivo, da ga vključi v proces izdelave poslovnih načrtov, saj lahko na ta način določi, katere vrzeli je potrebno zmanjšati v določenem letu, kakšen bo način zmanjševanja razlik, kolikšen je pričakovani čas zmanjšanja vrzeli ter kakšne koristi lahko podjetje pričakuje zaradi izboljšave rezultatov. Hkrati je koristno oceniti povrnitev investicije vložene v izvajanje benchmarkinga in na ta način ugotoviti neposredne učinke njegove uporabe.

1.5. Uporaba benchmarkinga

Benchmarking je v managerski praksi vsestransko uporabno orodje. Kot metoda za izboljševanje konkurenčnosti se lahko uporablja samostojno po predstavljenem benchmarking modelu, velikokrat pa dopolnjuje druge managerske metode izboljševanja poslovanja, kot so modeli odličnosti, dvajset ključev, grozdi, statistične procesne metode spremljanja (*Statistical Process Control - SPC*), celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management - TQM*), prenova poslovnih procesov (*Business Process Reengineering - BPR*), uravnoteženi sistemi kazalnikov, učeča se organizacija in druge (slika 12). V nadaljevanju bom predstavila oba vidika uporabe benchmarkinga.

1.5.1. Benchmarking kot samostojna managerska metoda

Podjetje se odloči za uvajanje benchmarkinga z namenom, da izboljša svojo konkurenčno sposobnost, kar pomeni, da se podjetje ukvarja predvsem z vprašanjem izboljševanja produktivnosti, ki izhaja iz optimizacije poslovnih procesov podjetja kot tudi z vprašanjem izboljšanja pozicije na trgu v smislu rasti podjetja, kar pomeni, da benchmarking lahko služi tudi kot orodje strateškega načrtovanja. Pri tem gre za proces učenja zaposlenih, saj benchmarking kot samostojna metoda nenehnih izboljšav za uvajanje sprememb v podjetju omogoča, da postane praksa spreminjanja notranjih procesov kot tudi spremljanja procesov najboljših podjetij del organizacijskega učenja. Poleg naravnosti benchmarkinga na učenje, neprestane izboljšave in notranje spremembe, sta hitrost in inovativnost še dodatni vrednoti, ki pripomoreta k uspešnosti podjetja, v primeru, da se nanašata na razvoj konkretnih novih izdelkov ali pa na samo filozofijo podjetja, ki vpliva na strateško usmeritev in organiziranost podjetja. Teoretiki in praktiki s področja benchmarkinga so strnili koristi, ki jih prinaša benchmarking kot samostojno managersko orodje, v naslednje točke:

- izboljševanje organizacijske kakovosti,
- zniževanje stroškov,
- vzpodbujanje k spremembam,
- pridobivanje novih idej,
- vključevanje operativnih ravni poslovanja,
- vzpostavljanje podjetniške kulture odprte za nove ideje,
- katalizator sprememb,
- izboljševanje zadovoljstva zaposlenih preko vključevanja, navduševanja in vzpostavitve občutka za 'lastništvo' delovnih nalog,
- preverjanje realnosti operativnih ciljev poslovanja,
- preseganje dvomov ključnih zaposlenih o možnostih za izboljšanje poslovanja,
- vzpostavitev pogleda 'navzven', na zunanje poslovno okolje,
- doseganje maksimalnih potencialov podjetja (Bogan et al, 1994, str. 14).

Dodaten prispevek benchmarkinga k novodobnim usmeritvam podjetij k izboljšavam je izrazil nekdanji benchmarking ekspert podjetja E.I. DuPont de Nemours & Company (Bogan et al. 1994, str. 14). Po njegovem mnenju so v podjetju s pomočjo benchmarkinga managerji tako v marketingu kot tudi v tehničnem sektorju ter financah pridobili znanje za uspešno tekmovanje s konkurenti, kar je imelo vpliv na velike spremembe v poslovni kulturi ter v izboljšanju kakovosti njihovih proizvodov in storitev.

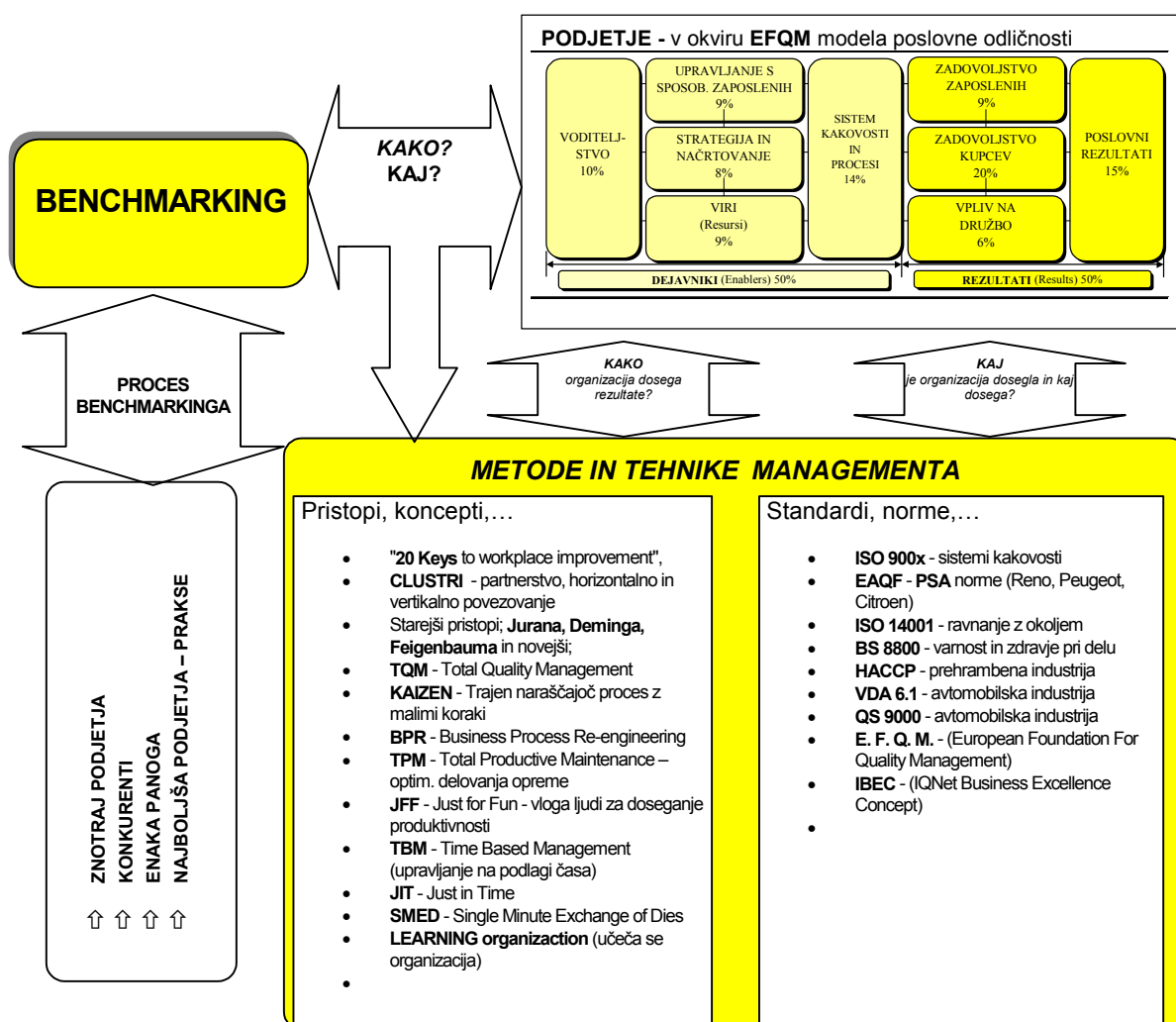
Poleg 'klasične uporabe' benchmarkinga, npr. za izboljševanje notranjih procesov se v zadnjem času pojavlja vrsta predlogov za 'alternativnejše načine uporabe' benchmarkinga, kot npr. za spremenjene načine finančnega planiranja ali kot managersko orodje za povečanje učinkovitosti odprte procesne mreže preko specializacije posameznega podjetja v mreži za delo, ki ga najbolj opravlja. Hope in Frasner (2003, str 109) predlagata, da naj srednji management namesto obsežnih finančnih planov, ki mu vzamejo okoli 79% delovnega časa (aktivnosti izdelave finančnih načrtov imenujeta 'aktivnosti z nižjo dodano vrednostjo'), prične primerjati uspešnost posameznih poslovnih enot v podjetju z uspešnostjo poslovnih enot najboljših podjetij na svetu. Podjetje lahko na ta način postane veliko bolj prilagodljivo in ne vezano na fiksne operativne plane. Pri odprti procesni mreži je naloga t.i. koordinatorja mreže, da specializira posamezna podjetja v mreži za tiste procese, v katerih so najbolj učinkoviti.

Podjetje-kordinator mreže izvaja selekcijo na osnovi benchmarkinga, ki je ena od njegovih ključnih orodij poslovanja (Hagel, 2002, str. 74).

1.5.2. Pozicioniranje benchmarkinga

Poleg tega, da podjetja uporabljajo benchmarking kot samostojno managersko metodo, pa se pojavlja tudi v ostalih managerskih pristopih in konceptih za izboljševanje poslovanja ter uvajanja sprememb v poslovanju. Benchmarking je tako sestavni del evropskega modela odličnosti (*European Foundation for Quality Management-EFQM*), katere osnova je celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management-TQM*), prenovne podjetja (*Reengineering*), učeče se organizacije (*Learning Organisation*) in ostalih kot tudi posameznih standardov poslovanja podjetja (npr. standard kakovosti ISO 9001). Povezava benchmarkinga in navedenih metod nenehnih izboljšav je prikazana na sliki 12 in 13. Na sliki 12 je ponazorjena povezava med benchmarkingom, evropskim modelom odličnosti in managerskimi tehnikami in normami, ki vzpodbujajo spremembe v podjetju, kjer je benchmarking pozicioniran kot del navedenih menegerskih orodij za izboljšave, ker omogoča na osnovi razvite metodologije primerjanje z najboljšimi podjetji, kar dopolnjuje metodologijo drugih managerskih tehnik.

Slika 12: Benchmarking in ostale metode in managerske tehnike

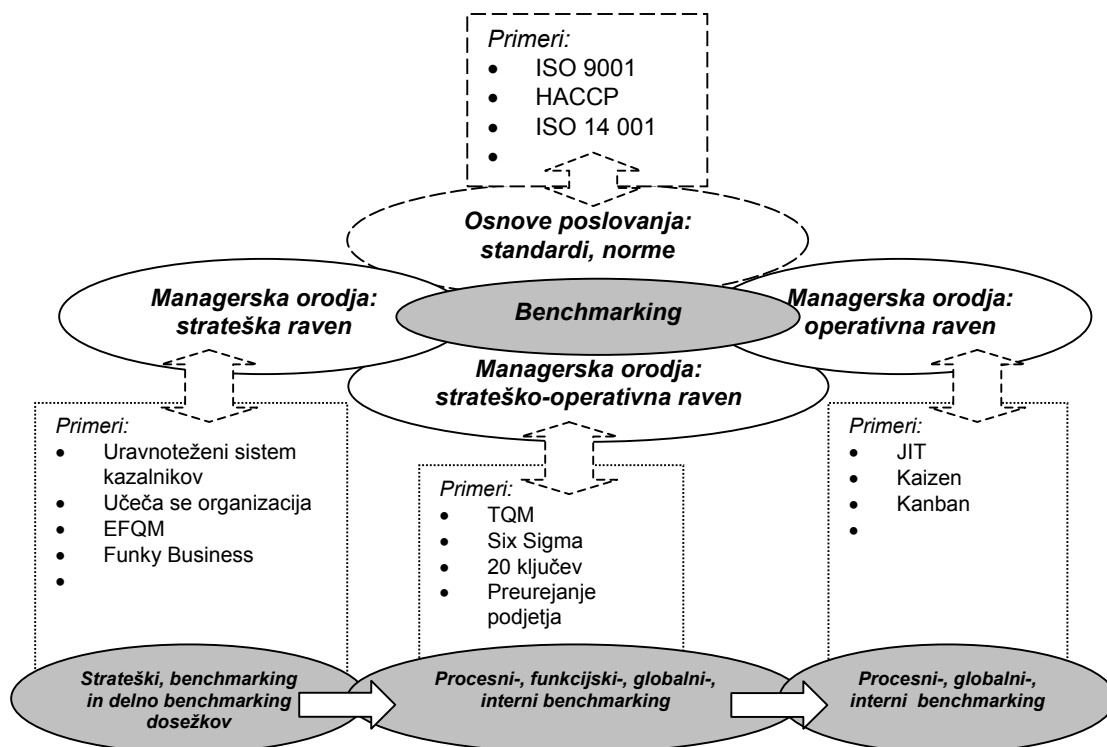


Vir: CIC (izdelano za Ministrstvo za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 56.

Na sliki 13 pa je benchmarking ponazorjen kot del managerskih orodij, delno izbranih iz slike 12 na osnovi kriterija uporabnosti na posamezni organizacijski ravni poslovanja kot so strateška, strateško-operativna in operativna. Strateška orodja so tista, ki so primerna za izdelavo korporacijske ali poslovne strategije podjetja, saj izhajajo iz vizije, poslanstva, strateških ciljev ter drugih elementov strategije, ki se med modeli razlikujejo. Benchmarking se metodam, kot so uravnoteženi sistem kazalnikov, učeča se organizacija, evropski model odličnosti, funky business in ostale pridružuje v obliki strateškega benchmarkinga in delno benchmarkinga dosežkov. Med strateško-operativne metodologije sem uvrstila celovito obvladovanje kakovosti (TQM), Six Sigma, 20 ključev ter preurejanje podjetja, ker delno posegajo v strateško raven poslovanja in delno v operativno (lahko izhajajo iz obstoječe strategije podjetja, včasih pa same metode predstavljajo temelj za izdelavo korporacijske ali poslovne strategije in hkrati omogočajo s svojim pristopom postavitev in izvajanje operativnih ukrepov za implementacijo strategije). Strateško-operativno raven lahko deloma podpira procesni, funkcijski, globalni ter interni benchmarking. Na operativni ravni podjetje izboljšuje svoje poslovanje na osnovi managerskih orodij kot so ravno-obpravem času, Kaizen, Kanban in drugih, ki so značilna za operacije in se največkrat nanašajo na procese, ki so povezani s proizvodnjo.

Med operativna managerska orodja bi se lahko uvrstilo tudi merjenje zadovoljstva kupcev, zaposlenih in dobaviteljev, ki predstavljajo ključne strateške informacije za management podjetja v procesu strateškega planiranja. Benchmarking je lahko v pomoč na operativni ravni v obliki procesnega, globalnega in internega benchmarkinga, kadar gre za primerjave med posameznimi poslovnimi enotami. V določenih točkah, je možno benchmarking povezovati tudi s poslovnimi standardi (kakovost, ekologija, higiena), ki imajo sicer vlogo vzpostavitve osnov poslovanja (dokumentiranje).

Slika 13: Pozicioniranje benchmarkinga glede na izbrana managerska orodja



Vir: lastno delo

Programi neprestanih izboljšav poslovanja, ki so značilni za operativno in deloma tudi za strateško-operativno, imajo v osnovi enake cilje in sicer, povečati vrednost za deležnike podjetja, za delničarje, kupce, dobavitelje, zaposlene. Smoter teh programov je, da s prihranki v času in denarju zaradi boljše organiziranosti poslovanja dosežejo preskok v uspešnosti. Podjetja želijo čim hitreje reagirati na zunanje spremembe in napovedati prihodnost, želijo boljše odnose, več zaupanja in večjo odprtost zaposlenih (Senge et al, 1999, str. 5).

Prvi problem je, da se večji del programov neprestanih izboljšav osredotoča predvsem na zniževanje stroškov in s tem na povečevanje produktivnosti ter konkurenčnosti. Obstaja nevarnost, da postane vprašanje rasti podjetja zaradi povečevanja dobičkonosnosti prihodkov spregledano zaradi prevelikega osredotočanja na stroškovno plat poslovanja.

Podjetja se z optimizacijami stroškov borijo za preživetje ne pa tudi za rast podjetja, kar pa dolgoročno pomeni, da prične podjetje pasivno ravnati glede na dogajanja na trgu. Podjetja, ki se pretirano osredotočajo na preživetje, počasi stagnirajo. Paziti je potrebno, da občasna 'dieta' ne preraste v 'anoreksijo'. Z zmanjševanjem velikosti preko omejevanja stroškov in zniževanja števila zaposlenih se ne ustvarja bogastva, organizacija se preprosto le manjša, če sproti ne prihaja do vzvodov rasti na strani prihodkov.

Poleg povezave optimizacije procesov s strategijo podjetja je zato potrebno zagotoviti rast preko inovacij, v smislu inovativnih poslovnih konceptov. Baghai (1998, str. 4) je opredelil tri horizonte rasti podjetja, kot so horizont razvoja, rasti ter zrelosti. Vsak horizont ima svoje lastnosti, ki se nanašajo na poslovne odločitve, ki jih management podjetja sprejema (slika 14).

Prvi horizont je osnova za oblikovanje drugega in tretjega horizonta. Zanj je značilno, da se podjetje osredotoča na svojo ključno dejavnost. Uspešnost podjetja se lahko ohranja tudi preko programov neprestanih izboljšav, kot so benchmarking, prenova poslovnih procesov in drugih. Za ta horizont je značilna visoka profitabilnost podjetja.

Za drugi horizont je značilno, da podjetje hitro raste, kar privablja nove investitorje, ki želijo podjetje z novimi investicijami spodbuditi za nove poslovne priložnosti. V tej fazi se pogostokrat zgodi, da se osrednja dejavnost podjetja zamenja z novimi področji poslovanja, kar daje podjetju nov zagon za rast. Večjo rast lahko podjetje dosega, npr. z oblikovanjem čutnih strategij, ki se osredotočajo na etiko, estetiko, inovacije.

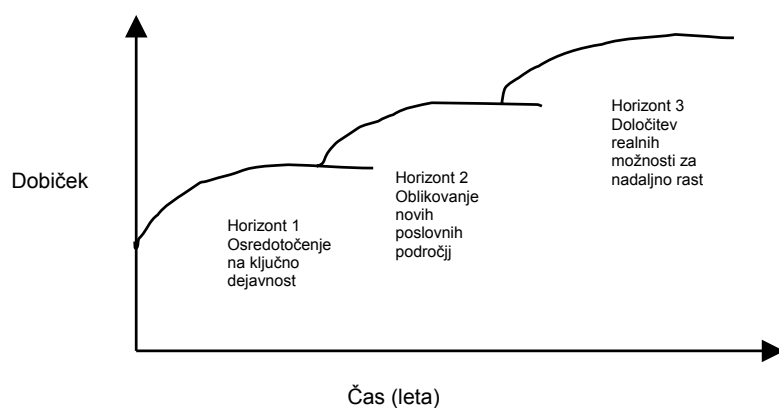
Tretji horizont temelji na bodočih poslovnih priložnostih ne le v smislu idej, temveč že v obliki raziskovalnih projektov, manjših pilotnih projektov, manjšinskih deležev v drugih podjetjih ter strateških povezav. Tretji horizont mora podjetje razvijati ne glede na to, ali bodo aktivnosti v prihodnosti ustvarjale profit ali ne. Če se izkažejo za koristne, se lahko od njih pričakuje profitabilnost horizonta 1.

Priporočljivo je, da podjetje razvija vse tri horizonte hkrati in ne linearno enega za drugim. Hkrati naj bi podjetje zadrževalo horizont 1 z ustvarjanjem profita, sočasno razvijalo horizont 2 ter si prizadevalo oblikovati tretji horizont za zagotovitev dolgoročnega poslovanja podjetja. Napaka, ki jo mnoga podjetja delajo, je, da razvijajo posamezni horizont, ostale pa zanemarijo in jih ne razvijajo.

Ko podjetje pretirano uvaja različne metodologije nenehnega izboljševanja značilne za prvi horizont ter pri tem pa ne razvija ostalih dveh horizontov, obstaja velika verjetnost, da podjetje ne bo dolgoročno preživelo ali pa bo postalo tarča za prevzem.

Na managerske metode kot so ravno-ob-pravem času (JIT), reinženiring poslovnih procesov (BPR), poslovanje s cilji (MBO), upravljanje na podlagi opažanj (MBWA), kanban, matrično vodenje, najemanje zunanjih izvajalcev, benchmarking, krčenje obsega, strateška zaveznitva vitka proizvodnja in druge je potrebno gledati tudi kot na inovacije, ki so tistim, ki so jih prvi izkoristili, zagotovili kratkotrajne konkurenčne prednosti (Nordström et al, 2001, str. 224). Konkurenčnost je tako potrebno graditi na razvijanju organizacijskih rešitev, ki omogočajo ohranjati plodno ravnovesje med izkoriščanjem že znanega in ustvarjanjem novega.

Slika 14: Horizonti rasti



Vir: Baghai et al, 1999, str. 5.

Drugi problem uporabe metodologij neprestanih izboljšav je povezan z razdrobljenostjo programov in s tem z nekonsistentnostjo s strategijo podjetja. Finančni problemi nekaterih organizacij, ki so prejele priznanje za kakovost Baldrige Award, govorijo o tem, da je potrebno povezati izboljševanje poslovnih rezultatov z ekonomskimi rezultati (Kaplan et al, 2000, str. 160). Uravnoteženi sistem kazalnikov je eden izmed sistemov, ki omogočajo povezavo med optimizacijami poslovnih procesov s strategijo in finančnimi rezultati podjetja.

1.5.3. Managerska orodja na strateški ravni in benchmarking

V nadaljevanju bom na kratko predstavila managerska orodja, ki sem jih navedla na sliki 13, in njihove ključne značilnosti ter hkrati nakazala povezavo med posameznim managerskim orodjem in benchmarkingom. Managerskih orodij in metod je v teoriji in praksi sicer še več, vendar se bom zaradi omejitev obsežnosti magistrskega dela osredotočila zgolj na izbrane.

1.5.3.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov in benchmarking

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateško managersko orodje, ki pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan et al, 2000, str 14). Sistem obravnava štiri ključne vidike poslovanja, in sicer finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja, kjer je ohranjen poudarek na doseganju finančnih ciljev, medtem ko ostali vidiki poslovanja predstavljajo osnovo za uresničevanje teh ciljev. Sistem uravnoteženega kazalnika je prikazan na sliki 6, ki lahko predstavlja tudi enega izmed načinov izvajanja benchmarkinga v koraku določitve merljivih kazalnikov poslovanja (glej poglavje 1.4.2.3.).

Razlog za izdelavo sinteze kazalnikov uspešnosti poslovanja v obliki uravnoteženega sistema kazalnikov je razkorak med finančno-računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, ter prizadevanjem za doseganje dolgoročnih konkurenčnih zmožnosti, ki imajo osnovo v procesnih zmogljivostih, motivaciji zaposlenih, fleksibilnosti podjetja, zvestih kupcih, katerih finančna vrednost ni zajeta v finančno-računovodskem modelu.

Prenekatera podjetja so že prišla do spoznanja, da je potrebno za pravilne poslovne odločitve uporabiti tako finančne kot nefinančne sisteme merjenja uspešnosti poslovanja, ki pa jih podjetja uporabljajo večinoma za pridobitev povratnih informacij in nadzor nad kratkoročnimi posli. Nefinančni kazalniki poslovanja poleg finančnih kazalnikov, kot so donosnost kapitala, ekonomska dodana vrednost (EVA), rast prihodkov, zmanjševanje stroškov in denarni tok, nadgrajujejo obstoječe sisteme merjenja učinkovitosti poslovanja.

Raziskava Fortune 500 ameriških podjetij ter Post 300 kanadskih podjetij je pokazala, da management daje največji pomen prodajnim nefinančnim kazalnikom poslovanja (zadovoljstvo kupcev, dobava, kakovost izdelkov in storitev) ter tržnim nefinančnim kazalnikom (tržna učinkovitost, rast trga, tržni delež). Manjši pomen je management v raziskavo vključenih podjetij pripisoval nefinančnim kazalnikom s področja inovacij, doseganja ciljev ter zaposlenih (Stivers et al, 2000, str. 25). Do podobnih rezultatov so prišli v raziskavi, ki so jo opravili strokovnjaki za strateški management iz Ekonomske fakultete v Ljubljani. Izkazalo se je, da menegement slovenskih podjetij (v raziskavo so bila vključena tako velika kot mala in srednje velika podjetja) kot ključni strateški cilj postavljal kakovost proizvoda (nefinančni cilj) ter rast prodaje (finančni cilj). Na visoko mesto slovenski managerji uvrščajo sposobnosti in znanje zaposlenih in na malo manj visoko njihovo ustvarjalnost in inovativnost (Pučko, 2002, str. 180).

Uravnoteženi sistem kazalnikov izhaja iz strategije podjetja. Vizija in poslanstvo podjetja sta vodilo za določitev strateških ciljev v obliki merljivih finančnih in nefinančnih kazalnikov za celotno podjetje, poslovno enoto in posameznika. Gre za uresničevanje procesa od zgoraj navzdol. Kazalniki predstavljajo različne ravni uravnoteženosti. Gre za uravnoteženost med:

- zunanji kazalniki za delničarje in stranke ter notranji kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij, učenja in rasti,
- kazalniki rezultatov-posledic preteklega dela in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje, ter
- objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov ter subjektivnimi gibali njihove uspešnosti (Kaplan et al, 2000, str 20).

Zaradi narave uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ni ne taktični niti operativni sistem, ga inovativna podjetja uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje strategije ter za izvajanje ključnih managerskih procesov, kot so pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije, posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov, načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud, učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljševanje procesa učenja (Kaplan et al, 2000, str. 22).

Finančni vidik se tesno povezuje s strategijo podjetja, ki je odvisna od razvojne stopnje podjetja (faza rasti, zrelosti ali upadanje). Za vsako razvojno stopnjo obstajajo priporočljivi finančni kazalniki na področju rasti in spleta prihodkov, zmanjšanja stroškov/izboljšanja produktivnosti in izrabe sredstev. Pri rasti in spletu prihodkov naj bi podjetje merilo stopnjo rasti prodaje po segmentih, odstotek prodaje od novih izdelkov in storitev ter novih strank, medtem ko naj bi na področju stroškov spremljalo produktivnost v obliki prihodkov na zaposlenega. Na področju izrabe sredstev pa naj bi podjetje merilo odstotek naložb od prodaje ter odstotek od prodaje za raziskave in razvoj.

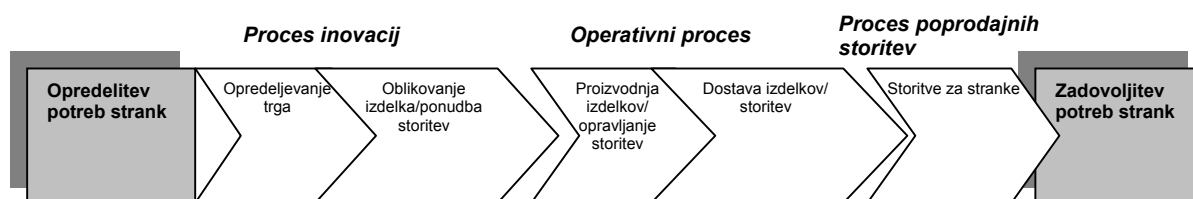
V primeru zrelosti podjetja so z vidika prodaje primernejši kazalniki, ki se nanašajo na merjenje dobičkonosnosti strank in posameznih prodajnih programov, odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti izdelkov. Na področju zmanjševanja stroškov naj bi podjetje v zreli fazi merilo predvsem stroške v primerjavi s konkurenti, kar se lahko poveže z uporabo benchmarkinga, stopnjo zmanjševanja stroškov ter deležem posrednih stroškov v prodaji. Pri izrabi sredstev naj bi podjetje v zreli fazi merilo predvsem delež obratnih sredstev, dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah ter stopnjo izrabe sredstev.

V fazi upadanja podjetje zanima na strani prihodkov dobičkonosnost strank in programov kot tudi odstotek nedobičkonosnih strank. Na strani stroškov je ključna informacija, kolikšni so stroški na enoto (na izdelek, na transakcijo). Pri izrabi sredstev pa podjetje v upadanju zanima povračilo investicij kot tudi pretočni časi v proizvodnji.

Pri vidiku poslovanja s strankami je priporočljiva uporaba ključnih kazalnikov, kot so tržni delež (odraža delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na število strank, porabljeni denar ali glede na prodano količino enot), pridobivanje strank (meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle), ohranjanje strank (meri, absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami), zadovoljstvo strank (ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe) ter dobičkonosnost strank (meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko podjetje odšteje izdatke, potrebne za oskrbovanje določene stranke).

Vidik notranjih procesov se povezuje s procesom inovacij (opredeljevanje trga, oblikovanje izdelka/storitve), z operativnimi procesi, (proizvodnja izdelkov/opravljanje storitev ter dostava izdelkov) ter s procesom poprodajnih storitev (slika 15).

Slika 15: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan et al, 2000, 105 str.

Proces inovacij obsega dve stopnji. V prvi stopnji podjetje išče, katere koristi novih izdelkov bodo prepričale stranke in kako bo lahko podjetje z inovacijami prehitelo konkurente pri ponujanju teh koristi na trgu. V drugem delu procesa inovacij podjetje izvaja osnovne raziskave za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev, ki bodo prepričale stranke, izvaja uporabne raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev ter uvaja nove izdelke in storitve na trg (Kaplan et al, 2000, str 108). V povezavi z inovacijami lahko podjetje uporabi še naslednje kazalnike, kot so čas trajanja uvedbe novih izdelkov na trg, odstotek izdelkov, ki so s prvo obliko zadovoljili kupce, število sprememb oblike izdelka ter najpomembnejši kazalnik, čas za doseganje točke pokritja stroškov, ki opredeljuje tri ključne elemente uspešnosti poslovanja, in sicer element časa, dobičkonosnosti in stroškov.

Pri operativnih procesih, ki obsegajo procese od naročila do dostave izdelka ali storitve podjetja, dopolnjujejo podjetja finančno-računovodske kazalnike s kazalniki kakovosti, fleksibilnosti ter s kazalniki posebnih značilnosti izdelkov ali storitev.

Za poprodajne storitve, ki vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popraviljanje napak in obravnavo zavračil ter obdelavo plačil obravnavajo podobne kazalnike kot poprodajne značilnosti in zato vključujejo kazalnike, ki merijo kakovost storitve (učinkovitost odprave napake), fleksibilnost (hitrost odziva na napake) ter stroške (strošek porabljenih sredstev).

Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje kot gibalo celotne organizacije vidik učenja in rasti podjetja, ki izhaja iz dejstva, da podjetja informacijske dobe v nasprotju s podjetji industrijske dobe potrebujejo zaposlene, ki s svojim znanjem in sposobnostmi aktivno sodelujejo pri rasti podjetja in niso le v funkciji izpolnjevanja nalog, ki jih je določila t.i. organizacijska elita. Vidik učenja in rasti tako opazuje tri kategorije, in sicer sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacijo, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan et al, 2000, str 136). Pri sposobnosti zaposlenih podjetje meri zadovoljstvo zaposlenih (primer merjenja kazalnikov kot so vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljena dela, dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud, podpora skupnih služb, splošno zadovoljstvo s podjetjem), ohranjanje zaposlenih v organizaciji (odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih) in druge.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje vključujejo število zamisli na zaposlenega, število uresničenih zamisli kot tudi kazalnike izboljšav (kazalnik prepolovitve napak). Kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja opredeljujejo, kolikšna je stopnja povezanosti osebnih ciljev s cilji organizacije (kazalnik usklajenosti osebnih ciljev s cilji organizacije).

BSC se povezuje z benchmarkingom v procesu postavljanja strateških kazalnikov poslovanja ter ima funkcijo preskrbovanja podjetja z informacijami o poslovanju konkurentov kot tudi najboljših praks, hkrati pa lahko BSC predstavlja osnovni model za izvajanje benchmarkinga.

1.5.3.2. Učeča se organizacija in benchmarking

Nordström in Ridderstråle (2001, str. 197) trdita, da se v današnjem svetu konkurenčne prednosti skrivajo v glavah ljudi, zato mora biti po njunem mnenju učenje neprekinjeno in vseživljenjsko. Učenje je konkurenčno orožje tako za posameznika kot za podjetja, zato mora služba po mnenju Nordströma in Ridderstråla postati študentsko naselje, kar potrjuje tudi De Geus, ki pravi, da je zmožnost učenja, hitrejša od konkurence, lahko edina trajna konkurenčna prednost (Senge, 1999, str. 4).

Organizacijsko učenje je koncept v organizacijski teoriji in v teoriji managementa, ki temelji na izpostavljanju pomena učenja tako organizacije kot tudi posameznikov (učeča se organizacija, učeči se posameznik). Senge (1999, str. 3), osrednji teoretik organizacijskega učenja, izhaja iz medsebojne povezanosti posameznih dogodkov. Osnova opredelitve učeče se organizacije je zato preseganje iluzije o nepovezanih in ločenih dejavnikih, ki vplivajo na rezultate. Učeča se organizacija je tako organizacija, kjer zaposleni neprestano povečujejo svoje zmožnosti, da bi dosegli take rezultate, ki jih resnično želijo v okolju, kjer podpirajo nov in napredni način mišljenja ter vzpodbujajo svobodno kolektivno inspiracijo, kjer se zaposleni neprestano učijo skupnega učenja (Senge, 1999, str. 3).

Poleg Sengejeve definicije učeče se organizacije obstaja v teoriji vrsta definicij organizacijskega učenja. Dimovski (1994, str. 5) navaja definicije organizacijskega učenja s strani Shrivastave, Levitta in Marcha, Dafta in Huberja in drugih: Shrivastava definira organizacijsko učenje kot skupek štirih različnih modelov: (a) prilagoditve, (b) skupnih predpostavk, (c) razvoja znanja na osnovi razmerja akcija-rezultat in (d) institucionalizirane izkušnje. Levitt in March trdita, da organizacijsko učenje temelji na rutini in je odvisno od zgodovine kot tudi usmeritve organizacije k ciljem, medtem ko Daft in Huber obravnavata organizacijsko učenje kot kompleksni in multidimenzionalni fenomen, ki zahteva poglobljeni sistemsko-strukturni pogled na organizacijo kot tudi poglobljeno obravnavo procesov, še posebej v smislu interpretacije informacij.

Dimovski (1994, str. 11) ugotavlja, da se številne definicije organizacijskega učenja razlikujejo med seboj v obsegu, širini in fokusu, zato jih je sintetiziral v koncept, kjer organizacijsko učenje opredeljuje s strani različnih vidikov organizacijskega učenja, kot so informacijski, interpretacijski, vedenjski in strateški vidik. Hkrati je Dimovski pozicioniral benchmarking v koncept učeče se organizacije. Na osnovi te delitve je benchmarking poleg predhodno pridobljenega znanja in neposrednega učenja (izkušnje, poizkus, napaka) razvrščen v informacijski vidik, in sicer med obliko učenja od drugih, kamor sodi tudi korporacijska inteligenca (preoblikovanje razpršenih in nepovezanih podatkov v smiselno obliko, ki je koristna za sprejemanje strateških managerskih odločitev).

Dimovski (1994, str. 12) opredeljuje informacijski vidik organizacijskega učenja kot tok informacij znotraj podjetja, ki vključuje proces pridobivanja, prenos informacij ter organizacijski spomin (zadrževanje in shranjevanje informacij v podjetju).

Učeča se organizacija je glede na zgodovinski pogled na management, ena izmed najbolj razvitih sodobnih managerskih perspektiv, med katere sodijo še sistemska teorija, kontingenčni pristop ter celovito obvladovanje kakovosti.

Sistemska teorija predpostavlja, da je organizacija odprt sistem, za katerega je značilna entropija, sinergija ter soodvisnost podsistemov. Kontingenčni pristop predpostavlja različne organizacijske oblike, ki ustrezajo različnim namenom, celovito obvladovanje kakovosti, pa predpostavlja, da je kakovost ključni vir konkurenčne prednosti.

Benchmarking je v primerjavi z učečo se organizacijo kot celovit sodobni managerski pristop podporna managerska metoda, ki lahko učinkovito zagotavlja uresničevanje ključnih dejavnikov uspeha učeče se organizacije kot so hitrost, fleksibilnost, integracija ter inovacija za učinkovito podporo mrežnega pristopa k vodenju podjetja.

1.5.3.3. Evropski model odličnosti kot managersko orodje in benchmarking

Evropska fundacija za management kakovosti (*European Foundation for Quality Management - EFQM*) je bila ustanovljena leta 1988 s strani 14 evropskih podjetij ob podpori Evropske komisije z namenom, da zahodnoevropska podjetja utrdijo svoj konkurenčni položaj na svetovnih trgih z vzpodbujanjem razvijanja aktivnosti za izboljševanje kakovosti ter s pospeševanjem sprejemanja kakovosti kot ključnega elementa strateške usmeritve podjetij.

Poslanstvo EFQM se zato nanaša na:

1. pospeševanje aktivnosti v podjetjih za doseg odličnosti pri zadovoljevanju kupčevih potreb, zadovoljstva zaposlenih, vpliva na družbo kot tudi poslovnih rezultatov,
2. podporo evropskih managerjev za izboljšanje procesov celovitega obvladovanja kakovosti kot odločilnega faktorja za doseg konkurenčne prednosti na globalnem trgu (Waller, 1999, str. 105).

EFQM je skupaj z 200 podjetji iz privatnega sektorja ob podpori Evropske komisije vzpostavilo v letu 1991 Evropsko nagrado za odličnost, ki temelji na samo-ocenjevalnem modelu poslovne odličnosti (*The Business Excellence Model*), z namenom, da nagradi podjetja, ki kažejo visoko stopnjo predanosti k izboljševanju kakovosti. Model, ki gradi na japonskem modelu kakovosti (*Deming prize*) razvitem v 50-ih letih ter ameriškem modelu kakovosti (*The Malcolm Baldrige National Quality Award*) razvitem v 80-ih letih, vsebuje devet ključnih elementov, s katerim podjetja ocenjujejo svoj napredek na poti do poslovne odličnosti, tako da točkuje vseh devet elementov modela, kar je pojasnjeno na sliki 12. Vsak od teh elementov pojasnjuje preko dejavnikov (*enablers*), kako deluje organizacija in kakšne rezultate poslovanja dosega (*results*). Cilj samoocenjevalnega sistema celovitega upravljanja kakovosti in programa izboljšav je redno spremljanje vsakega od devetih kriterijev ter osvojitve strategije za stalno izboljševanje poslovanja (Mlakar, 2000, str. 3). Najvišje možno število zbranih točk je 1000. Podjetja lahko sodelujejo pri pridobivanju nagrade preko nacionalnih evropskih organizacij za kakovost.

Vodenje predstavlja 10% vseh točk (100) in ocenjuje nagnjenost vodstva podjetja k osvojitvi celovitega obvladovanja kakovosti, izboljšavam in vpletenost vodstva s kupci, dobavitelji, ostalimi zunanji partnerji in odnos do zaposlenih (priznavanje in upoštevanje dosežkov zaposlenih).

Upravljanje zaposlenih predstavlja 9% vseh točk (90) in se nanaša na raven sproščanja potencialov zaposlenih predvsem v smislu izvajanja stalnih izboljšav v kadrovskem managementu (planiranje upravljanja z ljudmi pri delu, komunikacija), v razvijanju in ohranjanju ključnih veščin zaposlenih na osnovi usposabljanja in napredovanja zaposlenih (določanje usposobljenosti zaposlenih, sistem napredovanja kadrov, določanje in izvajanje programov usposabljanja, nadzorovanje učinkovitosti usposabljanja), dogovarjanja in preverjanja doseganja ciljev (opredeljevanje ciljev organizacije, ocenjevanje zaposlenih), promoviranja povezanosti vseh zaposlenih v prizadevanjih za doseg kakovosti in neprestanih izboljšav (uporaba sheme predlogov in idej, uporaba organizacijskih pristopov, kot so krožki kakovosti, interne konference in srečanja).

Politika in strategija predstavljata 8% vseh točk (80) in vključujeta vrednote organizacije, vizijo, strateške usmeritve ter načine, kako jih organizacija dosega. Točkovanje se nanaša na to, koliko politika in strategija temeljita na točnih in razumljivih podatkih, na način izdelave, komuniciranja in implementacije politike in strategije, na pogostost ažuriranja in izboljšave izdelane politike in strategije.

Viri predstavljajo 9% vseh točk (90) in se nanašajo na to, kako uspešno organizacija upravlja, izkorišča in ohranja finančne, informacijske, materialne ter tehnološke vire. Med finančne vire sodijo upravljanje denarja, finančno vrednotenje strategij, upravljanje premoženja delničarjev, določitev kriterijev za finančno odločanje, definiranje in uporaba konceptov stroškov kakovosti. Med informacijske vire se vključuje zagotavljanje in izboljševanje veljavnosti podatkov, pripravljenost in razpoložljivost podatkov in informacij kupcem, dobaviteljem in zaposlenim, ki so vključeni v izboljšave. Med materialne vire spada upravljanje z dobavitelji, optimiranje zalog ter uporaba osnovnih sredstev za doseg največjih učinkov. Pri uporabi tehnologije se ocenjuje, kako se vrednotijo alternativne in nove tehnologije glede na njihov poslovni učinek, načine izkoriščanja nove tehnologije za doseg konkurenčne prednosti ter kako se uvajanje tehnologije povezuje s planiranjem kadrovskega resursov.

Procesi so naslednja pomembnejša kategorija modela. Podjetja lahko pri tem elementu modela EFQM dosežejo 14% vseh točk (140), ki se ocenjujejo glede na to, kako podjetje določa, upravlja, spremlja in izboljšuje procese. Določanje procesov vključuje načine definiranja ključnih procesov (primer: dobava surovin, proizvodnja sprejemanje naročil, razvoj novih izdelkov ali storitev), uporabo metode določitve procesov ter način vrednotenja vpliva na poslovanje. Upravljanje procesov se nanaša na vzpostavljanje lastništva nad procesi ter določitev standardov delovanja, vlogo merjenja učinkovitosti procesov ter vlogo ISO 9000 certificiranja. Pod spremljanjem in izboljševanjem procesov je mišljena uporaba povratnih informacij s strani potrošnikov, dobaviteljev ter najboljših podjetij (benchmarking) za določitev standardov delovanja in določanje ciljev izboljšav kot tudi določitev sistema za spremljanje merjenja uspešnosti procesov.

Poleg navedenih elementov procesov ima pomembno vlogo pri točkovanju še proces vzpodbujanja inovativnosti in kreativnosti (uvajanje kreativnih sposobnosti zaposlenih, inovativni pristopi k poslovanju) kot tudi način vpeljevanja sprememb ter vrednotenje njihovih učinkov (načini sporočanja sprememb v procesu, usposabljanje zaposlenih za uvajanje sprememb v procesih, proces za uvajanje novih načinov delovanja in njihovo spremljanje).

Pod rezultati spadajo zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, družbeni vpliv ter poslovni rezultati. Zadovoljstvo zaposlenih prinaša k skupnemu številu točk 9% (90 točk) in vključuje percepcijo zaposlenih o podjetju ter katerekoli druge pokazatelje, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot so delovno okolje, ukrepi za zagotovitev zdravja in varnosti, komunikacija, ocenjevanje, določanje ciljev in planiranje kariere, usposabljanje, napredovanje in prekvalifikacija, izostajanje zaposlenih, fluktuacija, skrb za proces celovite kakovosti in drugo. Zadovoljstvo kupcev prinaša podjetju 20% vseh točk (200) in se nanaša na percepcijo kupcev o izdelkih in storitvah ter na vse ostale kazalnike, ki merijo zadovoljstvo kupcev, kot so stopnje okvar, napak, zavrnitev, trajnost izdelkov, zanesljivost dobav, odzivnost in fleksibilnost, razpoložljivost izdelkov, obravnavanje pritožb, razvoj izdelkov, plačilni pogoji in financiranje in ostali. Družbeni vpliv predstavlja 6% vseh točk (60) in vključuje področja aktivne povezanosti organizacije s širšo skupnostjo, aktivnosti za zmanjšanje neprijetnosti in škode, ki jih podjetje povzroča bližnji okolici, aktivnosti za ohranitev naravnih virov in drugi.

Poslovni rezultati prinašajo podjetju 15% točk, kjer se upoštevajo finančna kot tudi nefinančna merila. Med finančna merila sodijo, npr. dobiček, prodaja, dodana vrednost, dobiček delničarjev, medtem ko med nefinančna merila spadajo tržni delež, število napak na enoto izdelka, variabilnost izdelkov in storitev, stroški nekakovosti, časovni ciklusi kot so procesiranje naročil, dobavni roki, obrati zalog in ostalo.

Bistvo modela je pojasnjeno z naslednjo opredelitvijo, ki pravi, da je zadovoljstvo potrošnikov, zadovoljstvo zaposlenih in družbeni vpliv možno doseči z vodstvom, ki upravlja politiko in strategijo, ljudi, razpoložljive vire in procese, kar vse končno vodi k odličnosti in k dobrim poslovnim rezultatom (Mlakar, 2000, str. 3).

Uporaba benchmarkinga ima v evropskem modelu odličnosti (podobno kot v ameriškem, japonskem, avstralskem, afriškem in drugih modelih kakovosti) pomembno mesto v točkovanju posameznih elementov. Ključen poudarek benchmarkinga je v procesu strateškega planiranja, kjer podjetja primerjajo svoje bodoče usmeritve in v primerjavi s konkurenti, na področju zadovoljstva kupcev, kjer podjetja podajajo načine pridobivanja podatkov, na področju analize poslovanja, kjer je vključena tudi primerjava s konkurenti ter na področju procesnega managementa, kjer je benchmarking posebej izpostavljen kot metoda za doseganje boljših rezultatov poslovanja.

1.5.3.4. Funky business in benchmarking

Funky business⁶ sta Nordström in Ridderstråle (2001, str. 10) opredelila kot poslovanje, ki gradi konkurenco na podlagi 'čustev in domišljije', na uvajanju nenehnih inovacij in na sploh k čim večji izvirnosti v nepredvidljivem svetu hitrih sprememb. Sicer, pa je tudi sam izraz *funky business* nepredvidljiv in pojasnjuje nov pogled na poslovanje s poudarki na ekscentričnosti, nenavadnosti, inovativnosti, svobodi. Funky business tako iskreno in neposredno pojasnjuje trenutne vzvode sodobnega kapitalizma, ki se nanašajo na razumevanje konkurence, znanja, vodenja, vrednot, družbe in elemente funky organizacije, o katerih večina sodobnih managerjev, prisegajočih na principe racionalnega mišljenja in s tem povezanega vodenja in delovanja po hierarhičnih principih, najraje ne bi ničesar slišali, kaj šele, da bi jih uresničevali v praksi.

Funky business izhaja iz svobodne volje posameznika. Vsi imamo načelno pravico vedeti, kar hočemo, iti, kamor hočemo, delati, kar hočemo in biti, kar hočemo (Nordström et al, 2001, str. 34), vendar hkrati več osebne svobode, pomeni tudi več odgovornosti za svoje življenje. Gotovost, ki so jo zagotavljale institucije, vrednote in tehnologija, je izginila. Posameznik je postavljen v globalen prostor in čas, za katerega je značilna revolucija znanja in visoka stopnja tekmovalnosti, pri tem pa se pojavljajo zahteve po diferenciaciji in inovativnosti ter humanem upravljanju in vodenju ljudi.

Z razširitvijo informacijske tehnologije in revolucijo znanja je ves svet postal globalen. Odprl se je veliki azijski trg, del evropskega trga, Rusija ter države bivše SZ, ker je dostop do znanja prost, želje ljudi po zahodnih idealih, ki temeljijo na potrošništvu in obilju, pa motivacija, da se globalni igri pridružijo. Tristo multinacionalnih podjetij obvladuje četrtno aktivnih sredstev na svetu (Nordström et al, 2001, str.128), npr. Indijo pa vidijo kot državo, ki ima na voljo velik potencial v obliki cenejše delovne sile inženirjev.

Visoka stopnja tekmovalnosti pomeni, da med seboj ne tekmujejo več le podjetja temveč tekmujejo vsi z vsem, posamezniki, podjetja, države. Za uspeh podjetja so ključnega pomena partnerstva z najboljšimi. Da bi podjetje ugotovilo, kdo je najboljši in ne najbližji, pa potrebuje benchmarking, ki pomeni način njihovega prepoznavanja.

Zahteva po diferenciaciji in inovativnosti izhaja iz dejstva, da so tehnološko vsi izdelki dobri (avtomobili, fotoaparati), saj ima konkurenca priložnost posnemanja inovativnega izdelka v trenutku, ko se pojavi na trgu (razstavljanje izdelkov). V tako visoko konkurenčnem okolju je možno dosežati edinstvenost le preko neotipljivih dejavnikov, za katerimi stojijo ljudje in ustvarjanje razmer, ki zagotavljajo nenehno množično proizvodnjo ustvarjalnosti namesto še enega standardiziranega izdelka ali storitve. Velika podjetja kot so ABB, Siemens, GE in drugi se zavedajo, da bo zmagovalec tisto podjetje, ki bo sposobno najbolj inovativno organizirati in upravljati svoje poslovanje, kajti ni izdelka, storitve, načrta ali tehnologije, ki ga konkurenti med seboj ne bi mogli posnemati (benchmarking).

⁶ Izraz 'funky' je v angleščini prvotno pomenil 'smrdljiv' (Nordström et al, 2001, str. 10), v Velikem angleško-slovenskem slovarju (1978, str. 349) pa je opredeljen kot 'boječ, strahopeten'. Sicer se je izraz 'funky' se je uveljavil v sodobni glasbi in se nanaša na zvrst glasbe, ki vsebuje svobodne ritme temelječe na improvizaciji.

1.5.4. Managerska orodja na strateško-operativni ravni in benchmarking

1.5.4.1. Celovito obvladovanje kakovosti in benchmarking

Celovito obvladovanje kakovosti oziroma Total Quality Management (TQM) je managersko orodje, ki s pristopom celovitega koncepta podpira neprestane izboljšave na strateški in na operativni ravni. TQM se osredotoča na zagotavljanje celovitega zadovoljstva tako notranjih kot tudi zunanjih kupcev podjetja preko neprestanih izboljšav poslovnih sistemov in poslovnih procesov (Ho, 1999, str. 30).

Rao (1996, str. 26) opredeljuje TQM podrobneje, in sicer na osnovi štirih vidikov. Prvi vidik opredelitve TQM izhaja iz definiranja kakovosti, ki vključuje transcendentni pristop (stanje odličnosti, ki se nanaša na dobro kakovost v nasprotju s slabo), produktni pristop (dejavniki, ki so merljivi in določajo višjo kakovost), uporabniški pristop (kakovost določi uporabnik), proizvodni pristop (objektivno merjenje natančnosti izvedenih aktivnosti s pomočjo testov) ter vrednostni pristop (vključuje ceno kot element - kakovost je odraz odličnosti po sprejemljivih cenah in stroških). Drugi vidik opredelitve TQM izhaja iz TQM praks, kot so ISO standardi, ameriški standard za kakovost, kot je *Malcolm Baldrige National Quality Award* ter mednarodna študija kakovosti (*The International Quality Study*). Tretji vidik opredelitve TQM se nanaša na ključne filozofije kakovosti, ki so jih razvijali guruji kakovosti kot so Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa ter Taguchi. Četrty vidik opredelitve TQM se nanaša na razvoj japonskega razmišljanja o kakovosti, ki predvideva prilagoditev v standardih, uporabi, stroških ter zahtevah kupcev.

Najprej in najbolj intenzivno so se celovitega obvladovanja lotila japonska podjetja v 60-ih in 70-ih letih, medtem ko so ameriška podjetja pričela prepoznavati pomen celovite kakovosti v osemdesetih letih. Začetnemu entuziazmu uvajanja TQM je sledilo razočaranje, kar je bila ključna ugotovitev raziskave, ki jo je izvedlo mednarodno svetovalno podjetje A.T. Kerney v Veliki Britaniji sredi 90-ih let, saj je le 20% anketiranim podjetjem uspelo doseči večje izboljšave poslovanja, medtem ko ostala podjetja niso dosegla izrazito boljših rezultatov poslovanja oziroma še niso bila zmožna določiti učinkov uvajanja TQM (A.T. Kearney, 1994, str. 1). Podjetja, ki so uspešno izvedla TQM, so pripisala izboljšave poslovnih rezultatov jasni usmerjenosti k oprijemljivim ciljem, neprestani primerjavi z drugimi podjetji ter pripadnosti managementa, ki je podpiral koncept vključevanja vseh zaposlenih (A.T. Kearney, 1994, str. 1). Neprestana primerjava z najboljšimi praksami je bil tako eden ključnih faktorjev uspeha za doseg konkretnih ciljev TQM.

1.5.4.2. Six Sigma in benchmarking

Six Sigma je managersko orodje za izboljšanje kakovosti poslovanja, ki sta ga med prvimi uporabili podjetji Motorola in General Electrics ob koncu osemdesetih in v sredini devetdesetih let kot posledica potrebe obeh podjetij po uvedbi notranjih izboljšav za povečanje uspešnosti podjetij.

Ena izmed številnih definicij označuje Six Sigma kot razumljiv in fleksibilen sistem za doseganje trajnih in maksimiziranih poslovnih rezultatov, ki temelji na dobrem razumevanju potreb kupcev, sistematični uporabi podatkov in statističnih analizah kot tudi večjemu upravljanju podjetja, neprestanem izboljševanju in ponovnem inoviranju poslovnih procesov (Pande et al, 2000, str. xi).

Koncept Six Sigme je razvila Motorola, saj so jo razmere na trgu prisilile (močna konkurenca z Japonske med leti 1980 in 1990), da je uvedla učinkovit sistem izboljšanja kakovosti poslovanja. Ključni cilj Motorole je bil preživetje podjetja. Dve leti po uvedbi Six Sigma metodologije je podjetje pridobilo najuglednejšo ameriško nagrado za kakovost (*Malcolm Baldrige National Quality Award*).

Dobre poslovne rezultate v zadnjih desetih letih, kot so skoraj 100% rast zaposlenih, petkratna rast prihodkov z 20 % povprečnim letnim dobičkom, prihranki v stroških v višini 14 milijard dolarjev in 21,3% povprečna letna rast cene Motorolinih delnic na leto, vodstvo Motorole v večini pripisuje uspešni uvedbi Six Sigme, ki je za podjetje pomenila kulturni preobrat na vseh nivojih predvsem preko sprememb v komunikaciji med zaposlenimi, vodenju, tinskem delu, merjenju poslovnih rezultatov in osredotočenju na kupca.

Koristi, ki so posledica uspešnega izvajanja Six Sigme se tako izražajo v obliki zmanjšanja stroškov, izboljšanja produktivnosti, povečanja tržnega deleža, večje lojalnosti kupcev, zmanjšanja izdelavnega časa in reklamacij, spremembe poslovne kulture in razvoja izdelkov in storitev. Koristi tega managerskega orodja je Pande (2000, str. 11) strnil v šest ključnih točk. Six Sigma:

1. omogoča stalno uspešnost poslovanja z neprestanim inoviranjem in spreminjanjem organizacije preko osredotočenja na izboljševanje večšin in kulture podjetja,
2. določa cilje za vsakega posameznika v organizaciji, ki izhajajo iz poslovnih procesov in kupca,
3. povečuje vrednost za kupca, ki jo lahko doseže le z razumevanjem, kaj je pomembno za kupca in kako zagotoviti dobičkonosno prodajo izdelkov in storitev,
4. dviguje raven izboljšav z uporabo že uveljavljenih managerskih metod neprestanih izboljšav, kot so vitka organizacija, ravno ob pravem času (*Just-in-Time*), upravljanje z znanjem, procesno osredotočena organizacija (*The Process-Centered Organisation*), globalizacija, elektronsko poslovanje, tako da lahko podjetje izboljša ne le rezultate temveč tudi samo izboljšavo,
5. vzpodbuja učenje in t.i. učečo se organizacijo, ki omogoča izmenjavo med zaposlenimi ter
6. prispeva k strateškim spremembam, ki so povezane z uvajanjem novih izdelkov in storitev, prevzemanjem podjetij, vstopanjem na nove trge.

Six Sigma so očitali podobnost sistemu TQM, saj se oba sistema osredotočata na izboljševanje kakovosti poslovanja. V resnici je Six Sigma nadgradnja sistema TQM, ki ji je uspelo odpraviti pomanjkljivosti predhodnega sistema. V tabeli 5 so prikazane nekatere slabosti sistema TQM in odprava teh slabosti s sistemom Six Sigma.

Tabela 5: Six Sigma in TQM

Slabosti TQM	Rešitve Six Sigme
Pomankanje integriranosti v poslovanje	Povezava s poslovanjem in posamezniki
Empatija s strani vodstva podjetja	Popolna podpora vodstva podjetja
Nesistematični koncept	Konsistentno ponavljanje, preprosta sporočila
Nejasni cilji	Ambiciozni cilji
Vsiljevanje neprimernih managerskih orodij	Prilagoditev managerskih orodij potrebam podjetja
Neuspešno premagovanje notranjih ovir (osredotočenje na poslovne funkcije)	Osredotočenje na poslovne procese
Postopne spremembe namesto radikalne spremembe	Postopno-radikalne spremembe
Neučinkovito usposabljanje	Različne stopnje usposabljanja t.i. črni pasovi, zeleni pasovi, mojstrski pasovi
Osredotočenje na kakovost izdelka	Osredotočenost na vse poslovne procese

Vir: Pande et al, 2000, str. 42.

Model za izvajanje Six Sigme temelji na petstopenjskem modelu, ki vključuje fazo določitve ključnih procesov in kupcev, definiranju kupčevih zahtev, merjenju trenutne uspešnosti poslovanja, postavitve prioritete, analizo in implementacijo izboljšav ter integriranje sistema Six Sigma (Pande et al, 2000, str. 67). Proces benchmarkinga se glede na opisani sistem Six Sigme prekriva vsaj v dveh fazah. Skupna je faza določitve ključnih procesov ter implementacije izboljšav, medtem ko je lahko benchmarking v fazi merjenja trenutne uspešnosti poslovanja koristno orodje za določitev pozicije podjetja v primerjavi z benchmark podjetji.

1.5.4.3. 20 Ključev in benchmarking

Metoda 20 ključev, ki jo je v sredini devetdesetih let uvedel Kobayashi, je integrirana managerska metoda, ki združuje različna managerska orodja za doseg večje učinkovitosti podjetja v smislu odpravljanja odvečnih aktivnosti, ki ne prispevajo k povečevanju vrednosti podjetja. Avtor metode 20 ključev je izhajal iz japonske avtomobilske industrije, kjer so standardi izvajanja operacij zelo zahtevni. Zaradi uspehov japonskih podjetij, ki so uporabljali metodo 20 ključev, so velika evropska in ameriška podjetja pokazala interes za njeno uporabo. Prilagojeno metodo so uporabila svetovno znana podjetja kot so Gillette, Siemens, Amberg, Pittards in ostali. Danes uvaja metodo 20 ključev okoli 500 mednarodnih podjetij iz 20 držav (Nosan, 2002, str. 27).

Že samo ime metode nakazuje, da gre za 20 ključnih področij v podjetju, ki so predmet spreminjanja in izboljševanja. Sistem posamezne ključne razvršča v pet osrednjih področij, in sicer izboljšanje delovnega mesta, kakovost, zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti), izboljšanje procesov/zmanjšanje zalog/hitrejša dobava ter razvoj tehnologije (Podlogar, 2000, str. 26).

Z dinamizacijo delovnega mesta je povezan ključ 1 (čiščenje in organiziranje), ključ 2 (organizacija sistema in vodenje s cilji), ključ 3 (aktivnosti delovnih skupin) ter ključ 10 (organizacija delovnega časa).

Z zmanjšanjem stroškov oziroma s povečanjem produktivnosti se ukvarja vrednostna analiza delovnih postopkov (ključ 6), ključ 14 se osredotoča na spodbujanje zaposlenih k izboljšavam, ključ 17 obravnava nadzor učinkovitosti ter ključ 19 varčevanje z energijo in materiali.

Štirje ključni se ukvarjajo s področji izboljševanja kakovosti poslovanja, in sicer ključ 9 namenja pozornost vzdrževanju, ključ 11 uvaja sistem kakovosti v poslovanje, ključ 12 se osredotoča na izboljševanja odnosov z dobavitelji, medtem ko se ključ 15 osredotoča na širjenje usposobljenosti zaposlenih.

Naslednja pomembna skupina ključev je namenjena izboljšanju toka procesov, zmanjševanju medfaznih zalog ter hitrejši dobavi (ključ 5 - hitre nastavitve, ključ 4 - zmanjševanje medfaznih zalog, ključ 16-planiranje proizvodnje, ključ 8 - povezovanje proizvodnih procesov). Zadnja skupina ključev se nanaša na nove tehnologije in vključuje dva ključa kot sta ključ 18 (računalniška podpora poslovanju) in ključ 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij).

Benchmarking se lahko vključuje v vsaj tri ključna področja sistema 20 ključev od skupaj pet področij, in sicer na področje kakovosti, zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti), izboljšanje procesov/zmanjšanje zalog/hitrejša dobava (Podlogar, 2000, str. 26).

1.5.4.4. Preurejanje podjetja in benchmarking

Preurejanje podjetja (*Business Process Reengineering - BPR*) je ena izmed managerskih metod za izboljšanje poslovanja na operativni ravni s ciljem, da podjetje doseže popolno preobrazbo poslovanja preko uvedbe radikalnih sprememb. Hammer in Champy (2001, str. 35) definirata preurejanje podjetja kot temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.

Pri definiciji preurejanja poslovanja je poudarek na štirih besedah kot so temeljni, koreniti, dramatičen in na procesih. Beseda temeljni nakazuje na nujnost podjetja, da odgovori na vprašanje, zakaj podjetje deluje, tako kot deluje in ne kako bi moralo delati, da bi izboljšalo rezultate. Temeljnost se tako nanaša na stanje kot bi moralo biti in ne na obstoječe stanje v podjetju (KAJ- KAKO). Korenitost se nanaša na radikalnost, ki naj bi jih prinesla prenova podjetju. Gre za zagovarjanje radikalnih sprememb, ki bi prinesle popolnoma nove poslovne rešitve v smislu vnovičnega izumljanja poslovanja in ne izboljševanja, pospeševanja ali spreminjanja (Hammer et al, 2001, str. 43). Dramatičnost se nanaša na doseganje velikih sprememb, ki imajo rezultat v doseganju nekajkratnega izboljšanja poslovanja. V primeru prenove si zato podjetja ne zastavljajo ciljev za doseg 10% boljših poslovnih rezultatov, kajti tako raven izboljšav lahko podjetja dosegajo tudi z drugimi, manj radikalnimi metodami. Zadnja ključna beseda v definiciji preurejanja se nanašajo na procese, ki v vsakdanji praksi povzročajo največ težav, saj se v podjetjih še vedno bolj osredotočajo na izvajanje nalog in ne na procese.

Za zadovoljevanje zahtev po kakovosti, storitvah in prožnih stroških morajo biti procesi čim bolj enostavni, kar se pokaže v zasnovi procesov in obliki organizacije (Hammer et al, 2001, str. 60). Za procese, ki jih podjetje vzpostavi s pomočjo urejanja, je značilno, da je več nalog združenih v eno samo, da tudi delavci sprejemajo odločitve, da se procesni koraki izvajajo v naravnem zaporedju, da imajo procesi več različic, da se delo opravi tam, kjer je najbolj smiselno, z manj nadzora in preverjanja, da se uravnavajo razhajanja na najmanjšo mogočo mero.

V primeru preurejanja podjetja je benchmarking koristno orodje, ko podjetje išče najboljše rešitve za postavitev novega načina delovanja posameznega procesa.

Glede na mnenje Hammerja in Champija (Hammer et al, 2001), mora podjetje za primerjavo in za vir novih idej za preureditev svojega procesa vzeti najboljše podjetje na svetu in ne najboljšega v svoji panogi, ker lahko le tako prinese popolnoma nov način razmišljanja v podjetje in omogoča prehitevanje konkurentov v panogi.

1.5.5. Managerska orodja na operativni ravni in benchmarking

Ravno ob pravem času (*Just-in-Time - JIT*) spada med managersko metodo za povečanje kakovosti poslovanja predvsem v operacijah in je ključni element vitke proizvodnje (*lean production*), ki jo je v 80-ih letih vpeljal v podjetje Toyota Motor Co. tedanji direktor Taiichi Ohno. Metoda se ukvarja z odstranjevanjem vseh vrst izgub, ki z vidika notranjega ali zunanjega kupca ne prispevajo k dodajanju vrednosti podjetja.

Metodo so izpopolnili najprej na Japonskem, nato pa je prešla v vsesplošno uporabo še drugod po svetu, saj so japonska podjetja ravno s pomočjo te metode dosegli konkurenčne prednosti pred svojimi tekmeci z doseganjem boljše produktivnosti, manjših stroškov na enoto proizvoda ter boljšo kakovost izdelkov in storitev. JIT pomeni:

- proizvajati ravno tolikšne količine enot kot so potrebne (nič več in nič manj),
- proizvajati jih ravno takrat, ko so potrebne (nič prej in nič kasneje) ter
- dobaviti točno količino enot ob točno dogovorjenem času (Waller, 1999, str. 424).

Ključna zahteva sistema JIT je, da se prilagodi kupcu. Če ena od zahtev v povezavi s količino, kakovostjo in časom ni izpolnjena pomeni, da podjetje ni učinkovito. V primeru, da podjetje ustreza zahtevam, je JIT sinonim za učinkovitost, fleksibilnost, organiziranost z namenom, da podjetje zadovolji kupca. V nasprotju s sistemom JIT, ki je označen kot '*pull*' sistem, pa obstaja še t.i. sistem planiranja materiala oziroma *Material Requirement Planning (MRP)*, ki je označen kot '*push*' sistem. V evropskih podjetjih so združili oba sistema, tako da je MPR sistem osnova za dnevno JIT proizvodnjo z uporabo Kanbana in proizvodnih centrov.

Množična uporaba JIT s strani japonskih podjetij, katere posledica je bila večja konkurenčnost v smislu cene, kakovosti in večjega zadovoljstva kupcev zaradi pravočasnih rokov, je vzpodbudila tako ameriška kot evropska podjetja, da so s pomočjo benchmarkinga pričeli preučevati svoje proizvodnje procese in sisteme primerljive z japonskimi. Rezultat uvajanja benchmarkinga in primerjav je bilo množično uvajanje JIT-a tudi v podjetjih izven Japonske.

Kanban je sestavni del JIT in eden od vitalnih delov za njegovo funkcioniranje. V japonskem jeziku Kanban pomeni kartico, ki predstavljajo sredstvo za komunikacijo med posameznimi delovnimi centri v proizvodnji. Kaizen pa pomeni neprestano usmerjenost k doseganju boljše ravni kakovosti. Končni cilj tega procesa neprestanih izboljšav je doseči nič napak (zero defects).

Eden izmed zgodovinskih primerov Kaizna je Volkswagnov model avtomobila Beetles, ki so jih od leta 1937 do leta 1978 prodali 22 milijonov, kar je rekordno število med avtomobili. V osnovi je avto ostal nespremenjen, medtem ko se je kakovost avtomobila neprestano izboljševala (Waller, 1999, str. 98).

JIT, Kaizen in Kanban so poslovne prakse, ki jih podjetja uvajajo z namenom, da bi dosegla učinkovitost v operacijah in so izrazito usmerjene navznoter. Benchmarking je v primeru izvajanja teh orodij koristen za pridobivanje zunanjih informacij s področja operacij konkurentov kot tudi najboljših praks ter postavljanja operativnih ciljev.

1.5.6. Poslovni standardi, norme in benchmarking

Mednarodna organizacija za standardizacijo (*International Standards Organisation-ISO*) je bila ustanovljena leta 1947 z namenom, da zmanjša ovire pri trgovanju preko promocije standardizacije izdelkov in poslovnih praks. K Mednarodni organizaciji za standardizacijo je pristopilo 119 organizacij kot so *American Standard Institute (ANSI)*, *British Standards Institute (BSI)*, *Association Française de Normalisation (AFNOR)*, *Deutsches Institute für Normung (DIN)*, *National Standards Authority of Ireland (NSAI)* in ostali.

ISO standarde iz družine 9000 so predstavili v Mednarodni organizaciji za standardizacijo v letu 1987, da bi zagotovili trajno izboljševanje ravni kakovosti tako v proizvodnih kot tudi storitvenih podjetjih. ISO 9000 ima osnovo v britanskem standardu BS 5750, ki so ga uvedli za potrebe vzpostavitve standardov nabave za britansko vojsko kot tudi orodje za uspešnejše trženje britanske vojaške opreme (Waller, 1999, str 101). Standard BS 5750 so v Evropi predstavili kot EN 29000, iz katerega izhajajo ISO standardi.

Osnovne zahteve za certifikacijo so priprava dokumentacije v obliki poslovnika kakovosti, kjer so zapisani vsi potrebni postopki in procedure za izvajanje poslovnih procesov v podjetju ter delovanje podjetja v skladu z dokumentacijo.

Obstajajo trije osnovni moduli iz družine ISO 9000, ki so ISO-9001, ISO-9002 ter ISO-9003. ISO-9001 je najbolj dodelan standard, ki določa vse potrebne elemente za doseg kakovosti vsakega poslovnega procesa. ISO-9002 je precej podoben ISO-9001 vendar ne vsebuje določil za področje razvoja, medtem ko se ISO-9003 nanaša na podjetja, ki so v pogodbenem razmerju s svojimi poslovnimi partnerji in se uvaja za izboljšanje uspešnosti preverjanja in testiranja izdelkov.

Uspešna uvedba standarda kakovosti lahko prinese podjetju prednosti kot tudi slabosti v primeru nepravilnega uvajanja, prevelikih pričakovanj in napačne uporabe standarda. V primeru pridobitve certifikata naj bi podjetje poslovalo na višji kakovostni ravni, ki se kaže predvsem v bolj kakovostnem zadovoljevanju potreb kupcev. Posledica tega je pridobitev večjega ugleda, možnost pridobitve novih naročil in tudi izpolnitev zahteve kupcev ali poslovnih partnerjev, saj v današnjem poslovnem svetu standard kakovosti predstavlja osnovo za poslovanje podjetja.

Na drugi strani imajo lahko standardi kakovosti ob nepravilnem uvajanju tudi negativne vplive, ki so povezani s preveliko birokracijo zaradi neprilagojenega dokumentiranja procesov pri samem uvajanju standarda, kar vnese v podjetje nepreglednost, preveliko formalizacijo in kot tudi nefleksibilnost podjetja.

Benchmarking je v procesu vzpostavitve standardov kakovosti ena izmed podpornih metod in tehnik, ki je uporabna za določanje ciljev, preverjanje vzrokov obstoječega stanja kot tudi za vrednotenje uspešnosti poslovanja (Potočnik et al, 1998, str. 159).

1.5.7. Ključne značilnosti obravnavanih managerskih metod

S kratko opredelitvijo izbranih managerskih orodij sem v prejšnjih poglavjih predstavila benchmarking kot 'hibridno' managersko orodje, ki ga lahko podjetja uporabljajo samostojno ali v kombinaciji z drugimi sodobnimi managerskimi pristopi. V tem poglavju bom na osnovi problematike z vidika merjenja uspešnosti poslovanja in izboljševanja poslovanja združila značilnosti posameznih izbranih managerskih orodij, s čimer bom dodatno pojasnila pozicijo benchmarkinga.

Osnovne dejavnike primerjave med posameznimi managerskimi orodji sem povzela (in jih dopolnila) po Antončiču (2000, str. 4), ki je izhajal iz predpostavke, da vidik merjenja uspešnosti poslovanja vključuje potrebo po analizi merjenja vrednosti za delničarje, merjenju zadovoljstva kupcev, sprejemanju celovitega obvladovanja kakovosti, zagotavljanju socialne odgovornosti podjetja, merjenju ugleda podjetja ter uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov. Poleg dejavnikov, ki jih je uporabil Antončič (2000, str. 34) pri povezovanju merjenja in sistema rezultatov, kot so fokus (cilj), raven analize, usmeritev, primerljivost, možnost dodajanja novih kazalnikov, povezava med poslovnimi rezultati in njihovo uporabnostjo za managerske odločitve, pomen strategije ter upoštevanje managementa sprememb, sem pri pojasnjevanju pozicije benchmarkinga v primerjavi z drugimi managerskimi metodami dodala še dejavnik, ki pojasnjuje časovni vidik, dejavnik izvora posameznega pristopa (osnova), dejavnik značilnosti pristopa (analitičnost/sintetičnost) ter edinstvenost prispevka posameznega pristopa. V prilogi 1 je prikazana primerjava benchmarkinga z izbranimi managerskimi pristopi glede na navedene dejavnike.

V prilogi 1 je prikazano, da PDCA predstavlja osnovo vseh navedenih managerskih orodij. Skupna jim je tudi visoka stopnja vključevanja managementa sprememb ter visoka vloga strategije. V nekaterih primerih lahko že samo orodje opredeljuje strateško usmerjenost podjetja, npr. v primeru EFQM, TQM, BPR, čeprav dajejo navedena managerska orodja le okvir za postavitev strategije poslovanja podjetja. Noben od vključenih managerskih pristopov ni izrazito naravnani na pretekle podatke niti le na prihodnje (izjema bi lahko bil funky business, ki je izrazito usmerjen v današnji trenutek in prihodnost), temveč vsi vključujejo tako vidik preteklih rezultatov kot tudi prihodnjih predvidevanj in ciljev.

Benchmarking izrazito poudarja cilj dohitevanja in prehitevanja konkurentov, TQM, EFQM in Six Sigma osredotočajo na kakovost, učeča so organizacija poudarja rast podjetja preko učenja posameznikov in celotne organizacije na osnovi mrežnega principa organiziranja poslovanja ter elementov, ki omogočajo hitro, fleksibilno, integrativno in inovativno delovanje.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagovarja povezanost kazalnikov za podporo izvajanja strategije, funky organizacija se usmerja v vzpostavitev ekonomije duše ter čustev, BPR pa želi preusmeriti delovanje podjetja preko popolne preobrazbe poslovanja.

Ključni cilj operativnih pristopov kot so JIT, Kanban ter Kaizen zagovarjajo cilj doseganja operativne učinkovitosti, medtem ko standardi in norme poslovanja želijo vzpostaviti učinkovito organizacijo preko dokumentiranja poslovanja. Značilnost pristopa, ki se nanaša na analitičnost in sintetičnost je povezana z ravno pristopa, z njo pa raven analize, ki je lahko multidimenzionalna ali pa je enodimenzionalna.

Bolj ko je pristop operativen večja je potreba po analitičnosti, čeprav je potreba tako po analitičnosti kot sintetičnosti potrebna pri vseh navedenih managerskih pristopih, saj mora analizi posameznega stanja podjetja nujno slediti integracija pristopa v obliki sinteze rezultatov analitične faze, ki zajema le del poslovanja (enodimenzionalnost) ali pa se nanaša na celotno poslovanje (multidimenzionalnost).

Pomemben dejavnik razlikovanja med posameznimi managerskimi pristopi je tudi možnost nadgrajevanja kazalnikov. Visoka stopnja nadgrajevanja kazalnikov je značilna za pristope, ki so bolj generalni in celostni, medtem ko za pristope, za katere je značilna ozka usmerjenost na posamezne funkcije ali procese pa je nadgradnja kazalnikov omejena na področje, na katero se pristop nanaša, čeprav je tudi v teh primerih nadgradnja kazalnikov možna do določene stopnje.

Edinstvenost benchmarkinga se kaže v tem, da kot edino managersko orodje ponuja tudi metodologijo za sistematično opazovanje zunanjega poslovnega okolja, medtem ko se ostali managerski pristopi večinoma osredotočajo na samo poslovanje podjetja. Za učečo se organizacijo kot tudi za uravnoteženi sistem kazalnikov je značilen holistični pristop k poslovanju. Funky organizacija mora preseči obstoječe poslovne modele ob doseganju drugačnosti in edinstvenosti podjetja. TQM in Six Sigma opredeljujeta kakovost širše. BPR pripomore k 'rojstvu' novega podjetja, JIT, Kaizen in Kanban pa zasledujeta doseganje strateških operativnih ciljev preko optimizacij v proizvodnji. Standarde in norme management v praksi velikokrat pojmuje kot pomemben del poslovne strategije, v resnici pa pomenijo bolj papirno ureditev podjetja.

Uvajanje managerskih metod zahteva tudi izpolnitev kritičnih dejavnikov uspeha, ki zagotavljajo, da bodo učinki uporabljene metode izboljšanja poslovanja dosegli pričakovanja ali pa jih celo presegli. V tem primeru so osnovni dejavniki uspešnosti učinka managerskega orodja, pripadnost managementa, razpoložljivost primernih zaposlenih, razpoložljivost časa zaposlenih, razpoložljivost denarnih sredstev za izvajanje. Pozicija benchmarkinga v primerjavi z drugimi orodji na osnovi navedenih ključnih dejavnikov uspeha je prikazana v tabeli 6 in kaže, da v primerjavi z ostalimi managerskimi metodami benchmarking zahteva periodično izvajanje benchmarking projektov, da bi doprinesel k dosegu zelenih ekonomskih učinkov. Skupno vsem navedenim managerskim pristopom je, da vsi zahtevajo visoko pripadnost managementa do izvajanja sprememb v podjetju.

Tabela 6: Pozicioniranje benchmarkinga glede na oceno kritičnih dejavnikov uspeha izvedbe posameznega managerskega orodja

Pristop (managersko orodje)	Pripadnost managementa uvajanju	Razpoložljivost zaposlenih za uvajanje	Razpoložljivost časa za uvajanje	Razpoložljivost denarnih sredstev za uvajanje	Možni potencialni pozitivni ekonomski učinki izvedbe na rezultate poslovanja
Benchmarking	Visoka	Benchmarking tim, kasneje vsi	Od treh mesecev do enega leta); periodično, vendar neprestano	Srednja	Visoki
Učeča se organizacija	Visoka	Celotna organizacija	Stalno-filozofija učenja	Srednja	Visoki
Uravnoteženi sistem kazalnikov	Visoka	Management, kasneje vsi	Od dveh mesecev do pol leta	Srednja	Visoki
Funky organizacija	Visoka	Vsi s poudarkom na ključnih zaposlenih	Stalno-filozofija emocij in čustev za doseganje drugačnosti	Srednja	Visoki
EFQM	Visoka	Postopoma vsi	Od pol leta do enega leta; stalno-filozofija kakovosti	Srednja	Visoki
TQM	Visoka	Postopoma vsi	Od pol leta do enega leta; stalno-filozofija kakovosti	Visoka	Visoki
Six Sigma	Visoka	Postopoma vsi	Eno leto in več; stalno-filozofija kakovosti	Visoka	Visoki
BPR	Visoka	Vsi	Eno leto in več	Visoka	Visoki
20 Ključev	Visoka	Postopoma vsi	Povprečno tri leta	Visoka	Visoki
JIT	Visoka	Vsi v proizvodnji	Od dva do štiri mesece	Srednja	Visoki
KAIZEN	Visoka	Kaizen tim	Od dva do štiri mesece	Majhna	Visoki
KANBAN	Visoka	Kanban tim	Od dva do štiri mesece	Majhna	Visoki
Standardi kakovosti	Visoka	Management, kasneje vsi	Od pol leta do enega leta	Srednja	Srednji

Vir: lastno delo

Z vidika ostalih dejavnikov uspeha kot so razpoložljivost zaposlenih, časa, denarnih sredstev in pričakovanih učinkov, pa je odvisno, kako velik obseg sprememb je podjetje pripravljeno in sposobno uvesti v določenem trenutku. V tabeli 7 so okvirno navedene opisne ocene glede na naravo managerskega orodja. V praksi prihaja do odstopanj, ki so posledica že omenjene pripravljenosti in sposobnosti podjetja za spremembe, kot tudi poznavanje posameznega managerskega orodja s strani managementa in zaposlenih ter subjektivne ocene o primernosti uvajanja primerne managerske metode v določeni fazi rasti podjetja. Navedeni kritični dejavniki uspeha izvedbe posameznega managerskega orodja so tudi temelj za določitev benchmarking modela za Slovenijo predstavljenega v točki 3.

2. POMEN BENCHMARKINGA V SVETU

Drugo poglavje magistrskega dela se nanaša na vprašanje pomena benchmarkinga v svetu v smislu poudarjanja tega orodja kot ključnega načina, preko katerega lahko podjetja izboljšujejo svojo konkurenčnost. Koliko je v posamezni državi pomen benchmarkingu se odraža v razvitosti benchmarking infrastrukture, ki jo razvijajo specializirane benchmarking organizacije in svetovalne organizacije.

Z ugotovitvijo trenutnega stanja v posameznih državah bi lahko sklepali, v kolikšni meri je v razvita svetovna *benchmarking infrastruktura*, ki ima pri izvajanju benchmarkinga pomembno vlogo predvsem pri izmenjavanju zaupnih podatkov o poslovanju podjetij, usposabljanju za uvajanje benchmarkinga, uvajanju benchmarkinga, povezovanju (mreženju) podjetij in organizacij ter popularizaciji benchmarkinga.

Ob pregledu ključnih aktivnosti podpornih benchmarking organizacij po svetu, se izkaže, da njihov pomen raste na osnovi kakovosti storitev podpore pri uvajanju benchmarkinga ter sposobnosti pri pridobivanju podjetjem nedostopnih poslovnih informacij. Slednji ključni dejavnik uspeha je odvisen od intenzivnosti povezovanja s tujimi benchmarking in ostalimi podpornimi organizacijami ter posameznimi podjetji.

Za ZDA je značilno predvsem usmerjanje podpornih benchmarking organizacij k neposrednemu vzpostavljanju stikov s podjetji, medtem ko imajo v Evropi pomembno vlogo tudi bolj 'politične' benchmarking organizacije, ki so jih institucije na ravni Evropske komisije (*European Benchmarking Forum*) določili za nacionalne benchmarking centre in naj bi imeli osrednjo vlogo pri zagotavljanju benchmarking infrastrukturne podpore v posameznih evropskih državah. V ostalih geografskih območjih v svetu, npr. v Južni Afriki, Avstraliji benchmarkingu pripisujejo velik pomen, kar se kaže pri vključevanju benchmarkinga v njihove sisteme kakovosti, kot tudi v delovanju specializiranih benchmarking organizacij (*The Benchmarking Plus, BENS*A).

Na osnovi pregleda osrednjih benchmarking organizacij sem izdelala možni model njihovega delovanja v okviru svetovne benchmarking mreže, ki vključuje tudi sama podjetja, svetovalne organizacije, sektorska združenja, grozde in ostale. Koncept njihovega povezovanja je prikazan na sliki 16.

Prvi nivo povezovanja benchmarking organizacij predstavljajo mednarodne mreže kot so Global benchmarking Network (GBN), The Benchmarking Network (TBN), The Benchmarking Exchange in ostali. V hipotetičnem konceptu povezovanja benchmarking organizacij so navedene benchmarking organizacije iniciatorji povezovanja za čim bolj uspešen prenos benchmarking znanj, informacij in povezav.

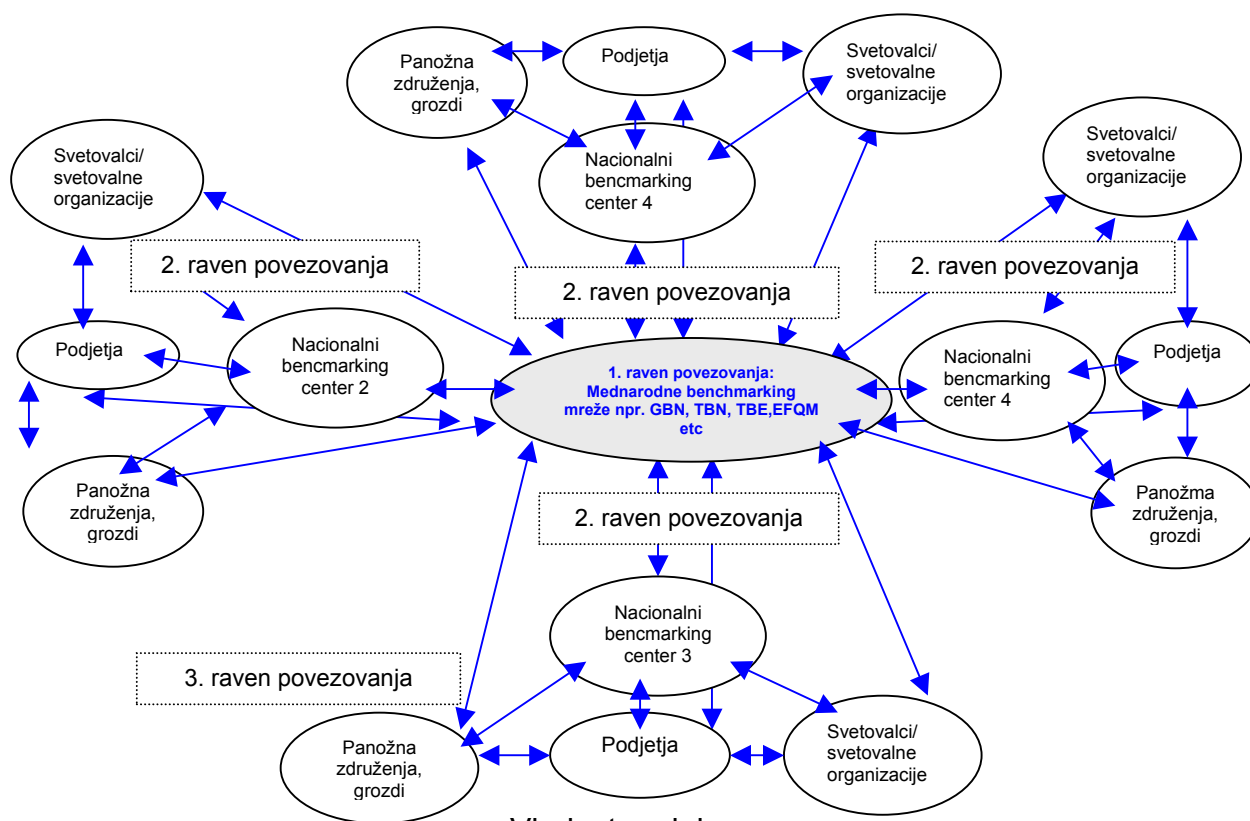
Drugo raven predstavljajo nacionalne benchmarking organizacije v posameznih državah, ki so kot člen med mednarodnimi mrežami in domačimi benchmarking organizacijami, benchmarking podjetji, svetovalnimi organizacijami, panožnimi združenji, katerih naloga je, da preskrbujejo naročnike - podjetja z uporabnimi benchmarking informacijami za čim boljše zadovoljitev potreb pri njegovi uporabi.

Tretjo raven povezovanja predstavljajo panožna združenja tako domača kot mednarodna ter ostala podjetja, ki se ukvarjajo z benchmarkingom ter se neposredno povezujejo z mednarodnimi mrežami, z osrednjo lokalno benchmarking organizacijo ali pa delujejo neodvisno od njih. Kljub temu, da benchmarking organizacijam tretje ravni povezovanja ne predstavlja ključno dejavnost, pa so prav tako pomemben nosilec mednarodne benchmarking infrastrukture, zaradi možnosti neposrednega in osebnega komuniciranja podjetij, ki so člani posameznih združenj.

V *Četrto raven povezovanja* se vključujejo javne (komercialne) baze poslovnih podatkov. Ponavadi te organizacije niso del benchmarking mrež, zato v konceptu povezovanja niso posebej navedena, so pa lahko pri izvajanju benchmarkinga koristna.

Peto raven povezovanja predstavljajo univerze, ki so pomemben člen pri podpori vzpostavljanja svetovne benchmarking mreže, saj s koncentracijo znanj in raziskovalnih pristopov, pripomorejo k vzpostavitvi benchmarking infrastrukture na višji kakovostni ravni predvsem v pripravljalnih fazah podpornih instrumentov izvajanja benchmarkinga (baze podatkov, vprašalniki). Intenzivno so se z globalnimi benchmarking organizacijami povezale univerze, npr. v Italiji, Veliki Britaniji kot tudi v drugih državah.

Slika 16: Koncept povezovanja (mreženja) benchmarking organizacij in podjetij na svetovni ravni



Vir: lastno delo

Glede na to, da se je benchmarking najbolj intenzivno razširil v ZDA, bom najprej predstavila ključne ameriške benchmarking organizacije. ZDA v primerjavi z Evropski unijo ne gradi na posebni politiki konkurenčnosti, ki bi benchmarking uporabljala kot orodje za izboljšanje uspešnosti gospodarstva, saj so ameriška multinacionalna podjetja sama gonilna sila pri prizadevanjih za pridobivanje in ohranjanje vodilnega položaja na svetu. Tudi ekonomska politika ameriškega gospodarstva zagovarja vzpostavljanje konkurenčnega poslovnega okolja s čim manjšo mero neposrednega vmešavanja države v delovanje podjetij.

V nadaljevanju bom predstavila prizadevanja evropske politike za dvig konkurenčnosti skupnega evropskega gospodarstva, ključne evropske benchmarking organizacije ter delujoče benchmarking organizacije v posameznih državah Evropske Unije, Južne Afrike in Avstralije. Rada bi opozorila, da sem v magistrsko nalogo vključila le izbrane benchmarking organizacije v svetu (v prilogi 2 sem strnila prikaz področij njihovega delovanja, navedla njihove ključne storitve ter nakazala na povezovanje z drugimi sorodnimi organizacijami po svetu), poleg katerih jih po svetu deluje še mnogo (tudi v Aziji in Južni Ameriki).

2.1. Benchmarking v ZDA

ZDA je vodilna država na področju izvajanja benchmarkinga v svetovnem merilu. S tem, ko so benchmarking vključili v najpomembnejšo ameriško nagrado za kakovost *Malcolm Baldrige National Quality Award*, je benchmarking kot managersko orodje pridobil na pomenu med multinacionalnimi podjetji. Nagrada za kakovost, ki so jo vzpostavili v ZDA je bila odgovor na ogroženost konkurenčnosti ameriškega gospodarstva, ki je ob japonskih, bolj kakovostnih ponudnikih pričela padati. Namen MBNQA je bil zato usmerjen v poudarjanje:

- pomembnosti kakovosti kot ključnega elementa konkurenčnosti
- razumevanja zahtev po doseganju poslovne odličnosti
- pomena delitve informacij o uspešnih poslovnih strategijah in njihove implementacije (Rao et al, 1996, str. 65).

Ključno vlogo pri popularizaciji benchmarkinga v ZDA je imela in jo je tudi ohranila, osrednja ameriška organizacija za kakovost *American Productivity and Quality Center* (APQC). Kasneje so se organizaciji pridružile še številne benchmarking mreže in organizacije, kot so *The Global Benchmarking Network*, *The Benchmarking Exchange*, *The Benchmarking Network* in ostale. Navedene organizacije ponujajo podjetjem komercialne kot tudi nekomercialne storitve v obliki pridobivanja podatkov, uvajanja benchmarkinga, usposabljanja in mreženja. Po številu članov in izvedenih benchmarking aktivnostih so ZDA ena izmed pomembnejših nosilcev svetovne benchmarking mreže, ki dvigujejo pomen in uporabnost benchmarkinga ne le v ZDA temveč tudi v svetu.

2.1.1. American Productivity and Quality Center

American Productivity and Quality Center (APQC) je bila prva neprofitna organizacija v ZDA, katere glavni cilj, namen in prizadevanja so bila usmerjena v izboljševanje učinkovitosti podjetij. Pri tem imajo benchmarking in najboljše prakse pomembno vlogo. APQC se poleg benchmarkinga osredotoča še na področje upravljanja znanja, kupcev, organizacijske učinkovitosti in kazalnikov poslovanja.

Na področju benchmarkinga in najboljših praks APQC ponuja različne storitve, ki se nanašajo predvsem na ponudbo storitev usposabljanja za izvajanje benchmarkinga, sponzoriranje projektov, izvajanje benchmarking študij za več podjetij hkrati, članstvo ter splošne informacije o benchmarkingu.

V okviru APQC deluje *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)*, ki vključuje 500 podjetij, članic, katerim ponuja storitve benchmarkinga, ki naj bi bile čim bolj prilagojene njihovim potrebam, saj so v IBC vključena tako mala kot velika podjetja, multinacionalna podjetja, neizkušeni ali pa že zelo izkušeni uporabniki.

Podjetja največkrat iščejo informacije o najboljših praksah, tržnih trendih, možnostih za mreženje, usposabljanje za izvajanje benchmarkinga ter poslovno svetovanje. Preko IBC imajo člani dostop do izdelanih benchmarking študij, organiziranih izobraževanj ali pa prilagojenih usposabljanj, svetovalnih storitev, publikacij, naročniških raziskav ter mreženj znotraj panoge ali izven nje.

APQC izvaja *učee se forume* in benchmarking projekte na različnih področjih, kot npr. na področju upravljanja znanja, vodenja, informacijske tehnologije, prodaje, marketinga, postavljanja kazalnikov poslovanja, razvoja novih izdelkov, izobraževanja in ostalih poslovnih področij. Navedene projekte izvajajo v večjih podjetjih hkrati, kar prinaša številne prednosti. Med udeleženci projektov je možna neposredna izmenjava izkušenj in idej, ki z implementacijo najboljših praks pripomorejo pri izboljšanju poslovanja.

Proces izvajanja benchmarking aktivnosti poteka v treh glavnih fazah. Začne se z uvodnim sestankom, sledi mu obisk najboljše prakse in se zaključi s prenosom znanja. Na uvodnem sestanku udeležena podjetja v projektu skupaj definirajo obseg in fokus projekta, namen obiska najboljše prakse ter časovni okvir projekta. APQC organizira obisk v izbrani organizaciji, ki velja kot najboljša praksa. Pred obiskom dobi podjetje-gostitelj vprašalnik, ki ga mora predhodno izpolniti z namenom, da poteka srečanje v podjetju tekoče in učinkovito. Prenos znanja v obliki predstavitve ključnih zaključkov študije in trendov poteka interaktivno med udeleženci študije in predstavniki APQC. Včasih se v fazo prenosa znanja vključuje tudi najboljša praksa v obliki prezentacije, okrogle mize ali drugih neformalnih oblik mreženja z udeleženci benchmarking študije (<http://www.apqc.org/multi/activities.cfm>).

Usposabljanje izvajajo neposredno v podjetjih za izboljšanje organiziranosti poslovanja ali pa preko javnih izobraževanj, ki jih organizirajo v okviru konferenc in srečanj članov APQC, katerih namen je poleg učenja in znanja tudi mreženje podjetij.

APQC omogoča tudi storitve licenciranja za vse tiste uporabnike benchmarkinga, v katerih se nenehno pojavlja potreba po usposabljanju kot tudi storitve certificiranja, ki jih omogočijo preko interaktivnih usposabljanj pripraviti za uporabnike za prenašanje licenciranih področij v podjetje, kot npr. ABC metoda, praktične aplikacije benchmarkinga v prakso, vzpostavitev kazalnikov poslovanja, zadovoljstvo kupcev, notranji benchmarking, strateško planiranje, upravljanje kakovosti in ostalo.

Raziskovalne storitve se nanašajo na izdelavo kakovostnih raziskav, katerih osnova so sekundarni podatki kot tudi primarni podatki pridobljeni s strani APQC. Navajajo, da imajo pri izdelavi sekundarnih študij številne prednosti pred ostalimi ponudniki tovrstnih storitev.

Kot glavne prednosti pred konkurenčnimi organizacijami navajajo hitrost, iskanje najboljših praks, izdelava sinteze in priporočil, dostop do virov podatkov (komercialne baze podatkov, revije, časopisi, trgovinske in profesionalne organizacije), uporaba usposobljenih strokovnjakov za pridobivanje podatkov, izdajanje publikacij za različna poslovna področja, katerih osnova so najboljše prakse (<http://www.apqc.org>)

2.1.2. Global Benchmarking Network

Global Benchmarking Network (GBN) je mednarodna mreža, ki povezuje nacionalne benchmarking centre po vsem svetu. Ustanovljena je bila z namenom povezovanja za podporo organizacijam za izvajanje benchmarkinga, predvsem pa za ponujanje pomoči pri iskanju benchmarking partnerjev.

GBN so leta 1994 ustanovili predstavniki benchmarking centrov Nemčije, Italije, Švedske, Velike Britanije, in ZDA kot neprofitno organizacijo financirano s strani članarin svojih podružnic. Sedaj organizaciji predseduje vodilni strokovnjak s področja benchmarkinga Robert C. Camp. Od leta 1998 so v GBN vključeni benchmarking centri iz šestnajstih držav, ki združujejo skupaj okoli 25.000 organizacij ter predstavnikov vladnih organizacij. Od tega leta naprej je član GBN tudi *The Benchmarking Exchange (TBE)*, ki je bil v GBN sprejet kot partner za tehnologijo.

Vizija GBN je pospeševati mednarodno mreženje med benchmarking centri kot tudi pospeševati uvajanje benchmarkinga ter izmenjavo najboljših praks. Poslanstvo GBN je, da preko podružnic (benchmarking centrov) zagotavlja mednarodno mrežo, ki promovira benchmarking, pospešuje komunikacijo med podružnicami, ponuja strokovno podporo, informacije ter izpolnjuje etična kot tudi protokolna pričakovanja in obenem doprinaša k prepoznavanju koristi, ki jih prinaša izvajanje benchmarkinga v organizacijah.

GBN ima trenutno podružnice po celem svetu v obliki benchmarking centrov v Avstraliji, Finski, Franciji, Nemčiji, Indiji, Irski, Italiji, Mehiki, Norveški, Portugalski, Španiji, Južni Afriki, Švedski, Švici, Veliki Britaniji ter v ZDA. Članice posameznih držav so najpogosteje kar inštituti za kakovost ali pa odličnost. GBN je odprta za sprejemanje novih članic, v kolikor je organizacija priznana kot vodilni benchmarking center v posamezni državi.

GBN nima neposredne povezave s podjetji. Je predvsem mednarodna mreža, ki nudi pomoč svojim podružnicam-benchmarking centrom v smislu izmenjave izkušenj pri delovanju, promociji mednarodnega mreženja med podjetji ter uvajanju benchmarkinga.

2.1.3. The Benchmarking Exchange

The Benchmarking Exchange (TBE) je ustanovilo osem vodilnih podjetij v svetu, in sicer Amdahl, Ameritech, AT&T, Dupont, EDS, GM, IBM in Pacific Bell leta 1991 z namenom, da izmenjujejo izkušnje o poslovanju na najhitrejši možni način preko elektronske pošte. Organizacija ima trenutno 44.000 članov iz 79 držav (navajajo tudi Slovenijo).

Storitve TBE so pričela uporabljati številna podjetja iz različnih panog od proizvodnih kot so Caterpillar, Johnson&Johnson, Xerox do storitvenih kot so AMEX, Citibank in ostala. V TBE se vključujejo tudi vladne institucije, kot npr. lokalne oblasti Toronta in Melburna. Njihove storitve uporablja približno 85% podjetij iz skupine Fortune 500.

TBE se osredotoča bolj na kvalitativne kot na kvantitativne kazalnike, ki jih ponuja preko treh ključnih storitev: *Benchnet*, *SelfAssessor*, *Surveyor* ter *Bintranets*. *Benchnet* predstavlja elektronsko komuniciranje in informacijski sistem, ki je narejen za posameznike in organizacije, ki se ukvarjajo z benchmarkingom in izboljšavami procesov. Z elektronskim časopisom *Benchnet* zagotavlja ažurirano spremljanje najnovejših informacij o najboljših praksah.

SelfAssessor omogoča primerjavo s kriteriji Evropske nagrade za odličnost (EQA), Amreiško nagrado za odličnost (MBNQA), Avstralsko nagrado za odličnost (AQA) ter Južno afriško nagrado za odličnost (SAEA). *Surveyor* je storitev, ki zagotavlja, da lahko podjetje pripravljen vprašalnik iz posameznega problemskega področja, npr. zadovoljstvo kupcev, usposabljanje, obvladovanje verige vrednosti in druge posreduje TBE, ki ga pošlje svojim članom v izpolnitev. Prednost takega načina izvajanja benchmarkinga je v relativni hitrosti pridobitve rezultatov ankete.

Bintranets je t.i. *Benchmarking Activity Service (BAS)*, ki omogoča podjetjem storitve za izvajanje internega benchmarkinga. *BAS* je nastal na pobudo podjetij, ki so ugotovila, da je proces izvajanja benchmarkinga cenejši, če vanj vključijo zunanje izvajalce, kot je TBE. Leta 1993 so v TBE oblikovali *BAS* za podjetje Corning, American Express, Sprint in Fidelity Investments. Sčasoma so v TBE razvili aplikacijo *Process Improvement Management System (PIMS)*, ki omogoča integracijo managerskega sistema za podporo in spremljanje benchmarking aktivnosti, baz podatkov, informacij za zaposlene v podjetju na več lokacijah, ki hkrati sodelujejo na projektih nenehnih izboljšav na področju poslovnih procesov, saj zagotavlja ažurnost podatkov in dostop do podatkov preko interneta iz katere koli lokacije.

2.1.4. The Benchmarking Network

The Benchmarking Network (TBN) je organizacija, ki združuje izkušene eksperte s področja benchmarkinga, ki ga uporabljajo kot orodje za odkrivanje priložnosti za izboljšanje dodane vrednosti v podjetjih.

TBN izdeluje benchmarking študije in raziskave, izvaja programe usposabljanja iz benchmarkinga v podjetjih, ponuja on-line benchmarking bazo podatkov ter storitve podpore izvajanja benchmarkinga.

Študije, ki jih izvaja TBN se nanašajo na primerjavo sistemov, ki podpirajo strateške in operativne odločitve znotraj podjetja, na organizacijsko strukturo podjetja ter povezavo z ostalimi procesi podjetja kot so strateško planiranje, uravnoteženi kazalniki poslovanja, prenova poslovnih procesov in izdelava finančnih načrtov; na pregled učinkovitosti notranje kontrole in na povečanje njene učinkovitosti; na pregled učinkovitosti sistemov nagrajevanja ter na pregled sistemov usposabljanja in prezaposlovanja. Izdelava benchmarking študije traja približno štiri mesece, kar pomeni za podjetje možnost relativno hitrega pokritja stroškov projekta.

Pri tem ima TBN naslednjo metodologijo: uporaba desetih javnih in privatnih baz podatkov, izdelava metode zbiranja podatkov, identificiranje najboljših podjetij, zbiranje podatkov v sodelovanju s podjetjem, analiziranje podatkov za razumevanje procesov, izvajanje intervjujev za razumevanje razlik med procesi, priprava na obisk pri najboljših podjetjih, izdelava končnega poročila s priporočili ter določitev kontrolne točke za spremljanje implementacijo izboljšav.

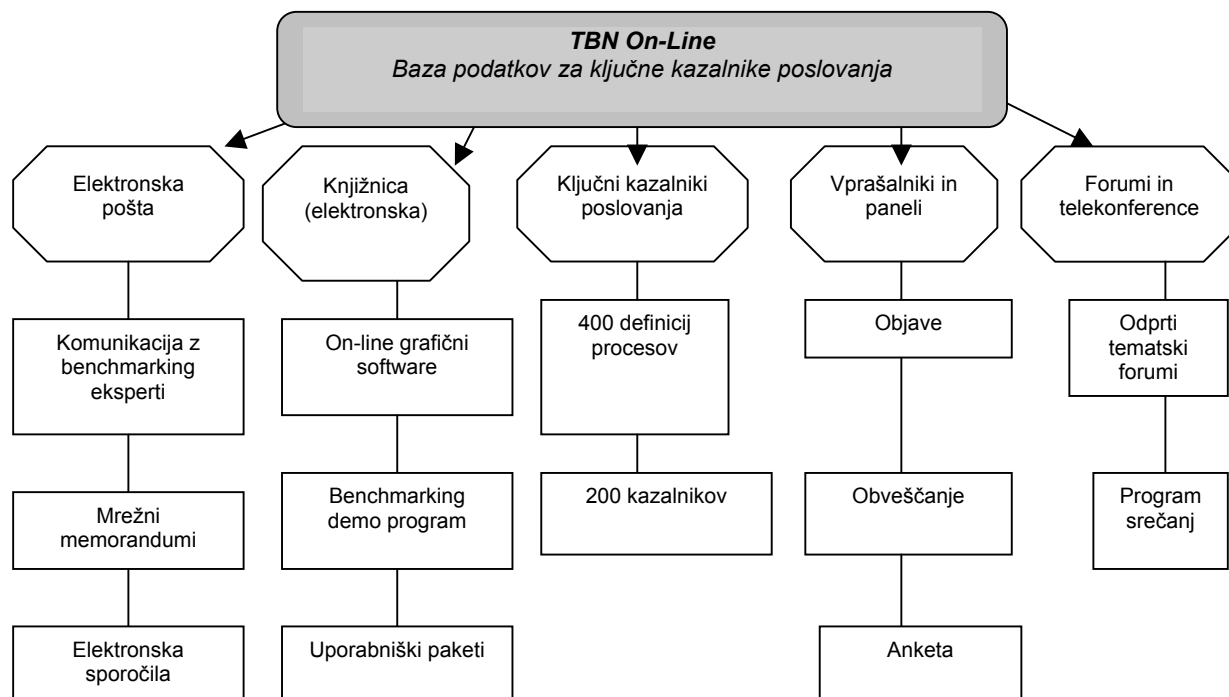
Glede na izkušnje v TBN ugotavljajo, da glavne koristi benchmarkinga izhajajo iz osredotočenja na ključno področje, kjer so potrebne izboljšave, odličnost partnerjev, kratkoročni časovni okvir, realna pričakovanja projekta in primerni stroški izvedbe projekta, realnost rezultatov, ki jih je možno uveljaviti v praksi ter prilagoditev študije specifičnim potrebam naročnika

(<http://www.benchmarkingnetwork.com/Files/Studies.html>).

Izdelava raziskav je podporna funkcija projektom, ki jih TBN izvaja v podjetjih. Njihove naloge se nanašajo na zagotavljanje dostopa do člankov iz baze podatkov, ki obravnavajo določeno poslovno tematiko, izvajanje prilagojenih raziskav za izbrano področje ter izvajanje intervjujev za naročnika.

TBN benchmarking baza podatkov vsebuje okoli štiristo ključnih definicij procesov, ki predstavljajo osnove za statistike najboljših podjetij na svetu ter 200 kazalnikov, ki pokrivajo funkcionalna področja znotraj podjetja od računovodstva in financ, storitev kupcem, distribucije, marketinga, proizvodnje in ostalih. Poleg ključnih kazalnikov poslovanja in definicij baza podatkov vključuje tudi elektronsko knjižnico z benchmarking demo programom, benchmarking vprašalnike, on-line benchmarking mrežo ter informacije o najnovejših dogodkih s področja benchmarkinga. Vsebina benchmarking baze je ponazorjena tudi na sliki 17.

Slika 17: Vsebina TBN ON-Line benchmarking baze podatkov



Vir: <http://www.benchmarkingnetwork.com/Files/Online.html>.

Koristi, ki jih imajo podjetja pri uporabi benchmarkinga se nanašajo na krajšanje časa za izdelavo raziskave, zmanjšanje administrativnih in režijskih stroškov, preverjanje pravilnosti podatkov, izboljšanje produktivnosti, cikel in kakovost izdelave benchmarkinga, mreženje z benchmarking eksperti ter določitev najboljših benchmarking partnerjev. Večino podatkov (90%) v *TBN* zberejo neposredno od podjetij, kar zagotavlja točnost in ažurnost podatkov v bazi. Ostalih 10% podatkov zberejo preko interneta. Na področju podpore pri implementaciji *TBN* izvede priporočila za implementacijo (akcijski načrt), ugotovitve iz izvedenega benchmarkinga, pa prevede v podporo za prenovo poslovnih procesov ter izvaja spremljanje implementacije in sprememb.

Usposabljanje je ena ključnih aktivnosti *TBN* pred samim uvajanjem benchmarkinga. V ta namen izvaja splošna izobraževanja ali pa usposabljanja prirejena za vsako posamezno podjetje. Najbolj pogosto izvedejo dvodnevno delavnico, ki temelji na praktičnih primerih za razumevanje benchmarking filozofije. *TBN* uporablja šest stopenjski benchmarking model (planiraj, raziskuj, opazuj, analiziraj, prilagodi in izboljšaj). Posebno pozornost pri usposabljanju namenjajo vodenju benchmarkinga, ki pokriva naslednja področja: ocena potreb kupcev, izrisovanje procesov, anketiranje, oblikovanje vprašalnikov, uporaba orodij, vodenje tima/odnosi s partnerji, definiranje procesov, izvajanje sekundarnih raziskav, določitev kazalnikov, definiranje produktivnosti, obdelava vprašalnikov, določitev najboljše prakse, predstavitev rezultatov managementu podjetja.

TBN je ameriška benchmarking organizacija, ki ustanavlja svoje organizacije po vsem svetu. Trenutno deluje v Avstraliji, Kanadi, Japonski, Novi Zelandiji, Mehiki, v Evropi pa je prisoten v Belgiji, Nemčiji, Irski, Španiji ter v Veliki Britaniji. S širitvijo svojega delovanja *TBN* prispeva k vzpostavljanju svetovne benchmarking mreže predvsem preko panožnih benchmarking organizacij in benchmarkinga procesov. Panožne benchmarking organizacije so, npr. za letalsko previzništvo (*Airline Association Benchmarking Measurement - AABM*), bančništvo (*Financial Services & Banking Benchmarking Association - FSBBA*), zdravstvo (*Association for Benchmarking Health Care - ABHC*), zavarovalništvo (*Insurance Industry Association for Benchmarking - IIB*), farmacija (*Pharmaceutical Industry Benchmarking Group - PIBG*) in ostale. Specializirane benchmarking organizacije za poslovne procese pa so za koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (*Activity Based Costing Benchmarking Association - ACBBA*), za upravljanje s človeškimi viri (*Human Resources Benchmarking Association - HRBA*), za nabavo in nabavno verigo (*Procurement and Supply Chain Benchmarking Association - PASBA*) in ostale.

2.1.5. Benchmarkindex USA

Benchmarkindex USA deluje v okviru neprofitne in nevladne institucije California Council for Excellence, katere poslanstvo je posredovanje pomoči privatnim in javnim organizacijam za doseganje izboljšane ravni poslovanja preko načel in kriterijev najbolj priznane ameriške nagrade za kakovost *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Pred predstavitvijo *Benchmark Indexa* leta 1996 s strani *DTI* je veljalo, da lahko benchmarking uporabljajo le večja podjetja, ki imajo za ta namen sredstva.

Cilj Benchmark Indexa je bil, da se uveljavi benchmarking kot orodje za nenehne izboljšave tudi v majhna in srednje velika podjetja. Tako so tudi v ZDA pričeli z vzpostavljanjem benchmarking baze podatkov *Benchmarkingindex USA*, ki pokriva področja profitabilnosti, investicij, dobaviteljev, zaposlenih, managementa, financ, inovacij, zadovoljstva kupcev in odličnosti poslovanja. Skupaj vključuje 64 kazalnikov za primerjave. Baza je namenjena vsem malim in srednje velikim podjetjem, ki želijo izboljšati poslovanje, podjetjem in organizacijam, ki želijo izvesti učinkovit benchmarking dosežkov, organizacijam, ki želijo izboljšati poslovanje z dobavitelji, združenjem, ki želijo članom ponuditi kakovostnejšo storitev ter svetovalcem, ki želijo izpopolniti svoje svetovalne pristope in orodja (<http://www.calexcellence.org/cce/services/benchmark.htm>). V bazi podatkov je že več kot 200.000 podjetij in je najverjetneje ena večjih benchmarking baz podatkov s poslovnimi rezultati v ZDA.

Proces izvajanja benchmarkinga poteka po podobni metodologiji kot v Veliki Britaniji. Podprt je s strani usposobljenih in kvalificiranih svetovalcev. Izpolnitvi standardnega vprašalnika sledi preverjanje podatkov, vnos v centralno bazo, izdelava primerjav in končnega poročila, pregled poročila ter izdelava priporočil za izboljšave.

2.1.6. Best Practices

Best Practices je vodilno ameriško svetovalno podjetje na področju zagotavljanja informacij o najboljših praksah. Organizacijo vodi benchmarking ekspert Christopher Bogan, avtor vplivne knjige o Benchmarkingu '*Benchmarking for Best Practices : Winning through Innovative Adaptation*'. Organizacija ponuja pet ključnih produktov in storitev, ki vključujejo bazo podatkov o najboljših praksah, benchmarking raziskave, benchmarking mrežo podjetij, storitve za poslovno odličnost, ki jih izvajajo preko enote za poslovno odličnost ter svetovalno raziskovalne projekte za izboljšanje poslovanja podjetja.

Baza podatkov o najboljših praksah ponuja enostaven in hiter dostop do informacij o svetovno najuspešnejših podjetjih. S pomočjo podatkov iz njihove benchmarking baze za prilagoditev najboljšim praksam lahko podjetje maksimizira prihodek, izboljša produktivnost ter zniža stroške poslovanja. Področja, ki jih pokriva baza podatkov se nanašajo na storitve kupcem, človeške vire, elektronsko poslovanje, upravljanje znanja, prodajo in marketing. Informacije o najboljših praksah pridobivajo na osnovi primarnih raziskav (intervjuji in vprašalniki) kot tudi sekundarnih virov (knjige, revije, knjižnice, internet in ostali javno dostopni viri).

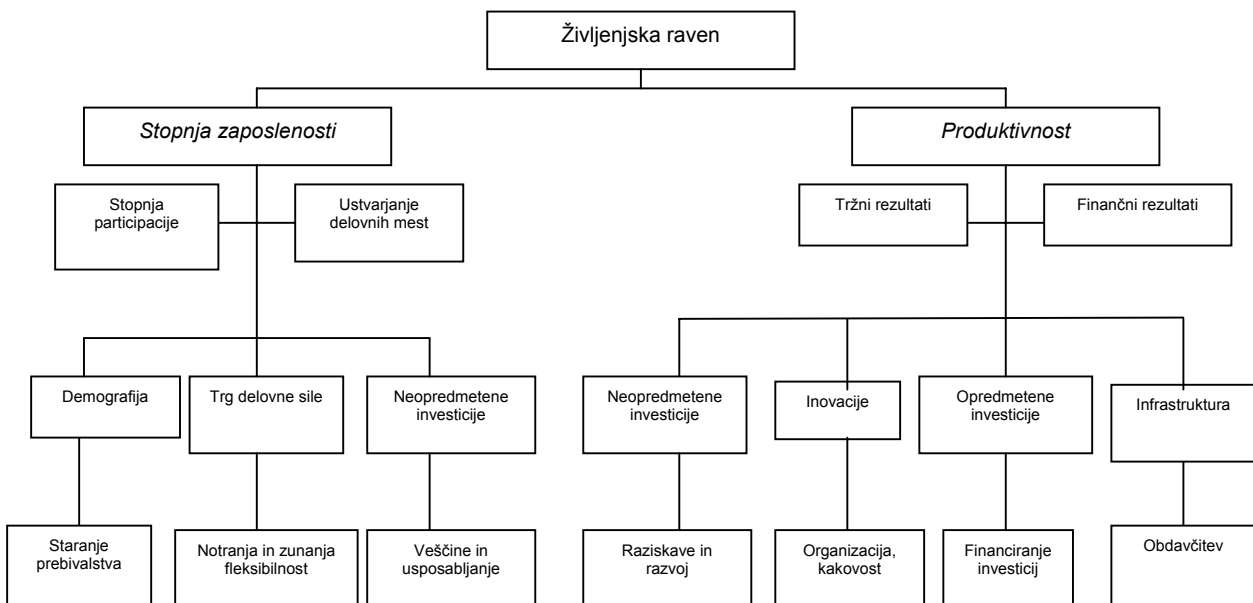
Benchmarking raziskave se nanašajo na poglobljene študije najboljših praks na različnih poslovnih področjih, kot so npr. upravljanje z znanjem (*knowledge management*), oblikovanje uravnoteženih kazalnikov poslovanja, implementacije CRM (*customer relation management*), informatika in drugo. Z mreženjem med podjetji se ukvarja *Global Benchmarking Council*. Svet za poslovno odličnost pa pokriva svetovalno in raziskovalno dejavnostjo na področju najboljših praks. Ključna dejavnost se nanaša na raziskave, ažuriranje podatkov, dostop do baze podatkov, izdelavo benchmarking študij, svetovanje in vzpostavljanje možnosti za mreženje med podjetji.

Člani *Best practice benchmarking* baze podatkov so številna multinacionalna podjetja, številni tudi tržni vodje v svoji panogi npr. 3M Pharmaceuticals, American Express, Bank of America, Bayer, Boeing, DuPont, Dell Computers, Eastman Kodak, Deutsche Telekom in ostali.

2.2. Benchmarking v Evropski Uniji

Evropska unija se je pričela z načini za povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetij intenzivneje ukvarjati v drugi polovici 90-ih let, ko so imele države EU v povprečju za 33% manjši GDP na prebivalca od ameriškega in 17% manjšega od japonskega (Keegan, 1998, str.1). Kot merilo uspešnega gospodarstva so vzeli poleg GDP, ki je kvantitativni pokazatelj življenjskega standarda, tudi druge, 'mehkejšje' pokazatelje (European Commission, 1996, str. 9). V ta namen so v EU razvili piramido konkurenčnosti, ki vsebuje kazalnike življenjske ravni. Prikazana je na sliki 18 in pojasnjuje, da sta ključna kazalnika konkurenčnosti stopnja zaposlenosti in produktivnost. Na oba kazalnika vplivajo številni drugi dejavniki, npr. na produktivnost vplivajo tržni rezultati, ki so povezani s prihodki kot tudi finančni, ki so povezani s stroški. Na omenjena dejavnika naprej vplivajo neopredmetene naložbe, inovacije, opredmetene naložbe, javna infrastruktura in ostali kazalniki.

Slika 18: Piramida konkurenčnosti



Vir: European Commission, 1996, str. 9.

Primerjave stopenj zaposlenosti v EU, na Japonskem in v ZDA v obdobju od 1960 do 1995 so pokazale, da je bila EU v zaostanku za obema državama. Stopnja zaposlenosti merjena v deležu zaposlenega prebivalstva se je v EU v tem obdobju zmanjšala iz 67% na 60%, v ZDA se je povečala iz 63% na 72%, medtem ko je na Japonskem ostala nespremenjena (74%). V omenjenem obdobju je EU uspelo ustvariti 10 milijonov novih delovnih mest, kar je polovico manj kot Japonski in petina ustvarjenih delovnih mest v ZDA.

Od leta 1987 je delež izvoza EU v države OECD neprestano padal, kar je pomenilo, da evropska podjetja manj uspešno osvajajo hitro rastoče trge (manj so padanju deleža pripisali spremembam deviznega tečaja in padanju cen). Položaj EU se je pričel izboljševati šele po letu 1993 (odpiranje trgov držav Vzhodne Evrope). Rast dodane vrednosti je bila zato posledično manjša v EU (2,4% povprečna rast na leto) kot v ZDA (3%) in na Japonskem 3,8% (European Commission, 1996, str. 12).

Pomembna faktorja, ki vplivata na produktivnost sta povezana s stroški inputov ter z investicijami. Na stroške inputov močno vplivajo nabavni viri blaga in dobavitelji, dostop do virov financiranja ter stroški delovne sile. Glede na ocene, so bili vsi navedeni stroški v povprečju v EU višji kot v ZDA in na Japonskem, npr. nominalne dolgoročne obrestne mere so bile v EU od leta 1980 v povprečju višje od nominalnih obrestnih mer med eno in dve odstotni točki v primerjavi z ZDA in za štiri odstotne točke višje kot na Japonskem. Poleg investicij v opredmetena osnovna sredstva, ki so naraščala tako v Evropi, ZDA kot na Japonskem, pa so pomembne še neopredmetene investicije, ki v ospredje postavljajo management kakovosti, zviševanje ravni zadovoljstva kupcev in zaposlenih ter kakovost medsebojnih poslovnih odnosov.

Eden izmed ključnih kazalnikov razvoja predstavlja delež izdatkov in države namenjenih za raziskave in razvoj, je kazal na zaostanek EU (1,9% porabe v BDP; 1% porabe v industriji v BDP) v primerjavi z ZDA (2,5% porabe v BDP; 1,6% porabe v industriji v BDP) in Japonsko (3,0% porabe v BDP; 2,2% porabe v industriji v BDP) sredi devetdesetih let (European Commission, 1996, str. 13).

Zaostanek EU v konkurenčnosti za ZDA in Japonsko, ki je bila posledica zgoraj nevednih dejavnikov, je povzročilo, da je pričela Evropa intenzivneje iskati načine za njeno povečanje. V ta namen so določili benchmarking kot najprimernejše orodje za povečanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva posamezne države znotraj Evropske unije. Podpora gospodarstvu EU je bila namenjena vzpostavitvi vzpodbujajočega poslovnega okolja, kar naj bi pospeševalo aktivnosti za povečevanje konkurenčnosti po posameznih gospodarskih panogah.

S sprejetjem posameznih iniciativ o benchmarkingu je EU načrtno pristopila k povečevanju konkurenčnosti evropskega gospodarstva. Prva iniciativa je bila sprejeta leta 1996 (COM (96) 413, 9.10.1996) '*Benchmarking the Competitiveness of European Industry*', katere namen je bil izdelati ažurirano analizo o konkurenčnosti v industriji ter v vzpostaviti mehanizmov za njeno izboljšanje. Pri tem Komisija ni predlagala uporabe benchmarkinga kot nove politike, temveč kot orodje za promocijo merjenja na ključnih področjih konkurenčnosti z osredotočenjem na dejavnike in pogoje, ki določajo boljše poslovne rezultate in izmenjavo informacij o najboljših praksah (European Commission, 1996, str. 5).

Osnova za sprejetje prve iniciative o benchmarkingu so bili trije dokumenti, ki jih je sprejela Komisija: dokument o zaposlenosti (*Action for Employment in Europe. A confidence pact, SEC (96) 1093*), dokument o rasti, konkurenčnosti in zaposlenosti (*White Paper on Growth, Competitiveness and Employment, (COM(93) 700)* ter dokument o politiki konkurenčnosti v industriji v EU (*COM(94) 319*).

Pri usmeritvi za povečanje konkurenčnosti so zasledovali dva pomembnejša cilja:

1. Benchmarking je več kot konkurenčna analiza; pomagal naj bi razumeti procese za izboljšanje poslovanja.
2. Benchmarking ne omogoča le primerjave rezultatov temveč je usmerjen v iskanje najboljših praks in s tem razumevanje načina doseganja boljše ravni poslovanja (<http://www.benchmarking-in-europe.com/iniciatives/eubmi.htm>)

Druga iniciativa o benchmarkingu je bila sprejeta leta 1997 (COM (97) 153, 16.4. 1997) z naslovom '*Benchmarking: Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities*'. Z iniciativo so v EU postavili osnovo za intenziviranje akcij namenjenih promociji benchmarkinga na treh ravneh, na ravni podjetij, na ravni panog ter na makroekonomski ravni. Na vsaki ravni EU zasleduje različne cilje, zato so opredelili naslednje ravni benchmarkinga:

- Benchmarking na ravni podjetij - osredotočanje na izboljšave poslovnih procesov),
- Benchmarking na ravni panoge - izbor različnih panog, npr. na avtomobilska, elektro, kemična, telekomunikacije,
- Benchmarking na ravni makroekonomskega okolja posamezne države - izbor področij makroekonomskih kazalnikov (področje stroškov, stopnje investiranja, stopnje inoviranja, stopnje usposobljenosti delovne sile itd) (Keegan, 1998, str.20).

Za EU je značilno, da zagovarja fleksibilni ter več raven pristop k promociji benchmarkinga z namenom, da bi s konceptom promocije zajeli čim večje število podjetij in organizacij (CIC za MGD, 2000, str. 18). Podpora je usmerjena v financiranje posameznih iniciativ, upravljanje s posameznimi projekti, povezanimi s promoviranjem benchmarkinga, pa je prepuščeno drugim organizacijam (t.i. usmerjevalcem).

2.2.1. Benchmarking na ravni podjetij

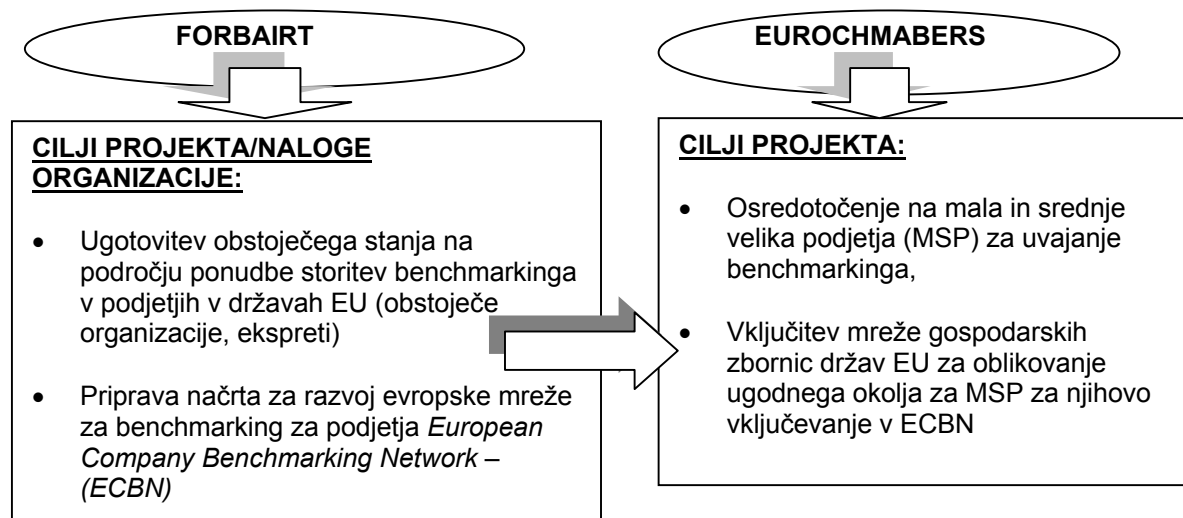
Evropska komisija nima namena, da bi se neposredno aktivno vmešavala v izvajanje benchmarkinga v posameznih podjetjih, saj zagovarja stališče, da je uporaba benchmarkinga odločitev podjetij samih. EU pa si prizadeva, da bi bila razširjenost uporabe benchmarkinga v podjetjih čim višja, zato obstajajo v posameznih državah EU javni in privatni programi promocije benchmarkinga namenjenih predvsem malim in srednje velikim podjetjem, ki nimajo zadostnih lastnih virov za njegovo uvajanje (European Commission, 1996, str. 28).

Pri podpornih aktivnostih je Velika Britanija ena izmed najbolj dejavnih držav v EU. Ministrstvo za gospodarstvo (*Department of Trade and Industry –DTI*) je ustanovilo *Nacionalni program benchmarkinga*, kjer gre za izmenjavo statističnih podatkov in določitev najboljših praks na nacionalnem nivoju.

Priporočilo Evropske komisije je, da je potrebno za doseg konkurenčnejšega in bolj integriranega trga poenotiti benchmarking pristope ter preko aktivnega sodelovanja med podjetji vzpostaviti skupne kazalnike in evropsko mrežo podatkov.

Na ravni podjetij je zato EU podprla dve iniciativi, in sicer projekt Benchmarking for Success, ki ga je vodila vladna institucija za razvoj irskega gospodarstva *Forbairt* ter projekt *Eurochambers*, ki so ga izvajale gospodarske zbornice držav članic EU. Namen obeh iniciativ je prikazan na sliki 19.

Slika19: Inicijative EU za promocijo benchmarkinga na ravni podjetij



Vir: CIC (izdelano za Ministrstvo za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 19.

Cilji *ECBN* (*European Company Benchmarking Network*) oziroma *EBN* (*European Benchmarking Network*) so bili povezani z vzpostavitvijo okolja, ki bi omogočal dostop do benchmarking storitev za podjetja iz EU. Poudarek je bil na predstavitvi in uvajanju benchmarkinga v majhnih in srednje velikih podjetjih (MSP) ter v možnostih za določitev in primerjavo z najboljšimi praksami (Keegan, 1998, str. 24).

S projektom *Forbairt* so določili enotni okvir benchmarkinga kot je prikazan na grafu 1 (glej točko 1.2.). Kot uporaben model za primerjavo z najboljšimi praksami so predlagali Evropski model odločnosti ali *EFQM*, razvoj mreženja relevantnih institucij, ki se ukvarjajo z benchmarkingom, kot tudi nacionalne t.i. benchmarking centre posameznih držav (*Nacional Focal Points*), ki bi služile promociji ter nudile podporo pri implementaciji benchmarkinga na nacionalnem nivoju.

Ustanovili so tudi organ upravljanja *ECBN* Evropski benchmarking forum (*European Company Benchmarking Forum - ECBF*) oziroma *EBF* (*European Benchmarking Forum*), katerega cilj je bil določiti glavne nosilce benchmarkinga v Evropi, določiti evropske iniciative, določiti poslanstvo in ključne usmeritve za skupno evropsko benchmarking iniciativo, ki bi dosegla sinergijske učinke med posameznimi benchmarking nosilci.

ECBF je sestavljen iz predstavnikov gospodarstva (podjetja ter podporne institucije), državnih institucij, svetovalnih podjetij, nevladnih organizacij, institucij za kakovost, delegacije EU ter predstavnikov višjega šolstva. Skupaj so oblikovali problemska področja, ki so obsegala predvsem problematiko stroškov in razpoložljivih virov za vzpostavitev in uvajanje benchmarkinga, zagotavljanja primerljivosti podatkov in procesov, določitev najboljše prakse, pomanjkanja enotnih kazalnikov uspešnosti in izmenjave podatkov.

Sodeč po izkušnjah, so benchmarking uporabljala v večini primerov večja podjetja, zato so želeli za mala in srednje velika podjetja izvesti sledeče aktivnosti:

- oblikovati pristope za pogostejše vključevanje v proces benchmarkinga,
- predstaviti način uporabe benchmarkinga,
- vzpostaviti načine za vzpodbujanje k pogostejši primerjavi z najboljšimi praksami in ne le z domačimi konkurenčnimi podjetji,
- pojasniti benchmarking z vidika metodologije, ki omogoča učenje iz izkušenj drugih in manj z vidika metodologije, ki omogoča zgolj primerjavo rezultatov.

Interes EU na področju benchmarkinga je, da zberejo resurse za maksimizacijo koristi in minimizacijo stroškov, omogočijo primerjave praks, vzpostavijo enotna pravila izvajanja benchmarkinga in kazalnikov za primerjave ter oblikujejo evropsko informacijsko mrežo. Do sedaj so v EU oblikovali evropski model benchmarkinga, vzpostavili EU benchmarking mrežo, oblikovali evropska pravila za izvajanje benchmarkinga (*Codes of Conduct*) ter ustanovili nacionalne benchmarking centre (*National Focal Points*).

Nacionalni benchmarking centri delujejo po modelu ECBF, ki je usmerjen v reševanje problemov iz prakse. Njihov cilj je, da združijo domače znanje o benchmarkingu, da skrbijo za njegovo popularizacijo v obliki organiziranja seminarjev, konferenc, delavnic, objave člankov ter da konstruktivno sodelujejo pri oblikovanju bodočih usmeritev pri razvojnogove uporabe na nacionalni ravni.

2.2.2. Druge evropske benchmarking iniciative, skupine in komiteji

Povezavo med industrijo in znanostjo je Evropska komisija skupaj s članicami EU opredelila kot eno izmed ključnih področij za zagotovitev konkurenčnosti v evropski predelovalni dejavnosti. Namen projekta je bil določiti razmerje med industrijo in znanostjo v evropskih državah, izvesti primerjavo med evropskimi in izbranimi neevropskimi državami ter predlagati tehnološko politiko, ki bi se nanašala na področje industrije in znanosti.

Benchmarking Competitiveness Group (BCG) je delovna skupina, ki jo je ustanovil industrijski svet leta 1999 z namenom, da ugotovi stanje nadaljnega razvoja benchmarkinga v EU. Ostale splošne usmeritve *BCG* so še ohranjanje pregleda nad benchmarking aktivnostmi med storitvami Evropske komisije, izvajati aktivno promocijo benchmarkinga v EU, prispevati h kreiranju politike konkurenčnosti, poročati Industrijskemu svetu in generalnemu sekretariatu za industrijo o drugih politikah, ki bi vplivale na konkurenčnost, nastopati kot forum za izmenjavo izkušenj, praks ter idej, ki se nanašajo na konkurenčnost evropske industrije (http://www.Benchmarking-in-europe.com/groups_committees/bcg.htm).

Projekt, ki spada pod direktivo ekonomske in finančne dejavnosti, je bil iniciiran s strani posebnega lizbonskega evropskega sveta *Benchmarking and Monitoring of the Risk Capital Action Plan* naj bi se pričel leta 2001 in končal do leta 2003. Projekt je namenjen oblikovanju indikatorjev za oblikovanje politike spremljanja rizičnega kapitala.

Projekt pod direktivo energija in transport (*Benchmarking European Sustainable Transport - BEST*) je financirala evropska komisija. Tudi ta projekt je namenjen oblikovanju priporočil v zvezi z implementacijo transportne politike v EU. Izvajanje projekta je potekalo med udeleženci neposredno in interaktivno preko delavnic in konferenc. Priporočila pa naj bi bila že preizkušena v treh pilotnih projektih v okviru projekta *Benchmarking of Benchmarking*, ki pomeni preverjanje, kako lahko kazalniki poslovanja in benchmarking podpirajo oblikovanje in implementacijo posameznih elementov evropske transportne politike na naslednjih področjih: promet, prestop meja in kakovost železniškega prometa.

Benchmarking of Research and Technological Development Policies (RTD) spada pod direktivo raziskav. Ministri za znanost so naročili Evropski komisiji ter državam članicam EU izdelavo benchmarkinga na področju politike raziskav in tehnološkega razvoja. Poudarek naj bi bil na človeških virih, javnih in privatnih investicijah, znanstveni in tehnološki produktivnosti ter vplivu na konkurenčnost ter zaposlenost.

Na področju zaposlovanja so opravili dva benchmarking projekta, in sicer *Benchmarking the Basic Performance Indicators Using Efficiency Frontier Techniques* ter *Radar Charts as a Benchmarking Tool in European Employment Policy*. Prvi projekt je bil zaključen leta 1999. Namen tega projekta je bil oblikovati primerljive kazalnike med državami članicami. Drugi projekt, ki se je zaključil leta 2000 pa je bil namenjen oblikovanju analitičnega orodja, s pomočjo katerega bi grafično prikazali več dimenzij rezultatov trga dela posameznih držav.

Single market Scoreboard je projekt, ki spada pod direktivo notranji trg. Projekt se je pričel leta 1997. Zastavili so ga kot neprestanega in ponavljajočega se, saj spremlja ekonomske rezultate posameznih držav članic EU.

2.2.3. Sektorski benchmarking in benchmarking makroekonomskega okolja

Na ravni sektorskega benchmarkinga je EU izvedla že vrsto projektov v avtomobilski industriji (*Benchmarking Automotive Supply Industry Companies - BASIC*), benchmarking dobaviteljskih verig (*Benchmarking im Zulieferwesen*), benchmarking stroškov energije v kemijski industriji v EU in ZDA, benchmarking v gradbeništvu v EU (pilotni projekt), globalna partnerstva v elektroindustriji, projekt *PROBE* na področju evropskih praks nabave, projekt *PULSE* na področju tehnik za izboljšanje nabave informacijske tehnologije, benchmarking na področju ladjedelništva, benchmarking v EU v kemični industriji, ki vključuje tudi dejavnost proizvodnje plastike in kavčuka (<http://benchmarking-in-europe.com>).

Na ravni makroekonomskega okolja je Evropska komisija predlagala izvajanje benchmarkinga na ključnih področjih, kot so stroški (stroški delovne sile, stroški financiranja, raven in struktura javnih izdatkov, davki, struktura javnega dolga), konkurenčnost na področju infrastrukture (cena, kakovost, dostopnost storitev, število inovacij, produktivnost), večšine, inovacije, ekologija, politike, ki vplivajo na konkurenčnost (trg delovne sile, trg kapitala) ter vzpostavitev vzpodbudnega poslovnega okolja. Evropska komisija navaja dva razloga za uporabo benchmarkinga. Prvi razlog je povezan z že oblikovanimi politikami, ki morajo prispevati k povišanju konkurenčnosti evropskega gospodarstva in jih je zato potrebno preveriti s pomočjo najboljših praks.

Drugi razlog pa se nanaša na vzpodbujanje uporabe benchmarkinga za iskanje najboljših praks med članicami EU in širše na svetovni ravni.

V sredini devetdesetih let so bile aktivnosti na področju uvajanja benchmarkinga na ravni makroekonomskega okolja usmerjene v postavitev konkretnega akcijskega načrta za ugotovitev potreb po benchmarkingu.

Leta 1998 je Evropska komisija financirala štiri pilotne projekte, ki so jih vodila ministrstva posameznih držav. Osnova za izvajanje pilotnih projektov sta bila omenjena ključna dokumenta o benchmarkingu *Benchmarking the Competitiveness of European Industry (COM (96) 463, 9.10.1996)* in *Benchmarking - Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities (COM (97) 153, 16.4.1997)*:

- benchmarking financiranja inovacij (Danska),
- benchmarking logistike (Irska),
- benchmarking v informacijski tehnologiji (Finska),
- benchmarking znanja in veščin (Španija).

Namen izvajanja pilotnega projekta *Benchmarking financiranja inovacij* je bil določiti razlike v stopnjah nastajanja novih podjetij, v financiranju inovacij ter gospodarskih pogojih med EU, ZDA in Izraelom. Razlogi za izvajanje raziskave so bili v že omenjenih slabših gospodarskih rezultatih EU v primerjavi z ZDA (manjša stopnja rasti zaposlenosti). V projektu so bila posebej izpostavljena nova in majhna tehnološka podjetja (*Technology Based Firms - TBF*) kot neposredni vir rasti zaposlenosti, izvoza in dodane vrednosti, izvzeta pa so bila velika tehnološko intenzivna podjetja, ki zavzamejo največji delež aktivnosti povezanih z inovacijami.

Države članice EU so določile področje logistike za kritični vir konkurenčne prednosti predvsem zaradi globalizacije in hitrega napredka novih tehnologij. Cilji pilotnega projekta *Benchmarking logistike*, ki ga je izvajala irska znanstveno-raziskovalna institucija *Forfás* so bili naslednji: ugotoviti stanje benchmarkinga v logistiki na ravni EU, določiti ključne elemente, ki vplivajo na konkurenčnost logistike ter ključna področja za oblikovanje politike benchmarkinga logistike v EU (Directorate General III and Forfás, 1998, str. 3). Študija je potrdila hipotezo, ki pravi, da imajo pogoji EU (*framework conditions*) velik vpliv na rezultate logistike. Ključni pogoji EU so transportna infrastruktura, infrastruktura s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij, izobraževanje s področja logistike in viri za usposabljanje, regulatorni pogoji ter učinkovitost mednarodne koordinacije (Directorate General III and Forfás, 1998, str. 8).

Benchmarking informacijske tehnologije je koordiniralo finsko ministrstvo za gospodarstvo, izvajali pa sta ga finski raziskovalni instituciji *ETLA* ter *IPTS*. Razloga za izvajanje benchmarking študije na področju uporabe informacijske tehnologije sta bila dva. Prvi razlog je bil povezan z vplivom informacijske tehnologije na poslovanje podjetij (produktivnost, fleksibilnost). Drugi razlog za izvajanje raziskave pa je povezan z razlikami v stopnji uporabe informacijske tehnologije v Evropi v primerjavi z ZDA v podjetjih (povprečna poraba prihodkov za IT v Evropi 2,1%; povprečna poraba prihodkov za IT v ZDA 2,7%).

Špansko ministrstvo je koordiniralo študijo *Benchmarking znanja in veščin*, s pomočjo katere, so oblikovali predloge za izdelavo evropske politike na področju usposabljanja zaposlenih. Osnovo za izdelavo predlogov je predstavljal obsežni vprašalnik, ki so ga izpolnjevala podjetja iz devetih evropskih držav (Španija, Portugalska, Finska, Irska, Nemčija, Grčija, Italija, Nizozemska in Velika Britanija). Večina predlogov se je nanašala predvsem na mala in srednje velika podjetja. Glede uporabnosti benchmarkinga kot managerskega orodja pa ugotavljajo, da je primeren predvsem v primeru primerjanja objektivnih in merljivih kazalnikov, medtem ko je potrebno za ugotavljanje potreb po znanju in veščinah evropske industrije potrebno uporabiti tudi druga orodja, kot so npr. poslovni prilogi (Directorate General III and Ministry of Industry and Energy, Spain, 1998, str. 11).

2.3. Evropske benchmarking mreže in organizacije

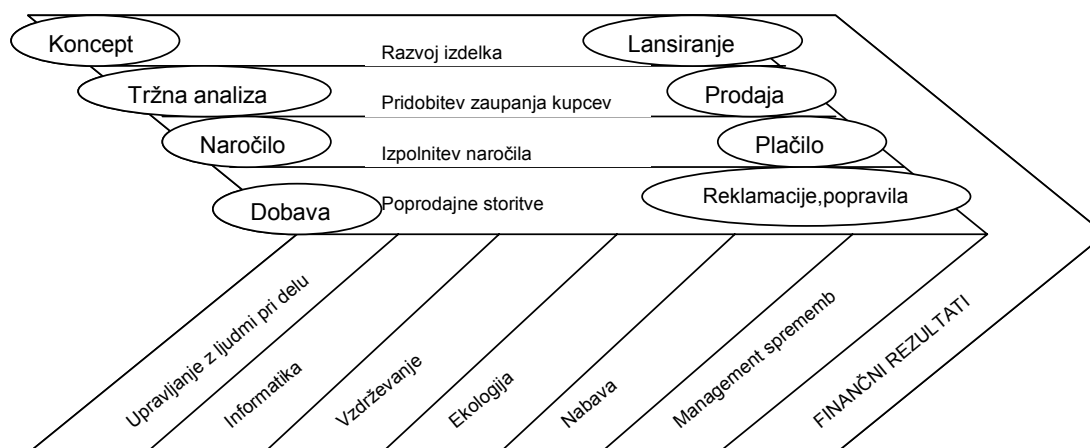
2.3.1. European Network for Advanced Performance System

European Network for Advanced Performance System (ENAPS) je evropska benchmarking mreža, ki jo podpira iniciativa EU, vanjo pa so vključena podjetja vseh držav EU. Univerze, raziskovalne organizacije ter poslovne šole so neprestano vključene v promocijske aktivnosti evropske mreže z namenom, da bi se podjetja čimbolj množično pridruževala mreži in s tem uporabi benchmarkinga.

ENAPS je oblikoval evropsko različico benchmarkinga, temelječo na poslovnih rezultatih (performance benchmarking). Poleg tega so vzpostavili evropsko benchmarking bazo podatkov. Benchmarking, ki temelji na poslovnih rezultatih omogoča analizo in primerjavo operativnih procesov ter rezultatov s primerljivimi podjetji. S tem je podjetju omogočeno, da relativno natančno določi svojo tržno pozicijo in s tem področja za nenehne izboljšave. V bazo podatkov so zajeta večinoma evropska podjetja, vendar vključuje tudi podjetja, ki poslujejo izven Evrope. Podatke o posameznih procesih in rezultatih vnesejo v bazo in so anonimni, s tem ko so vključeni v bazo podatkov, pa postanejo tudi neposredno primerljivi, saj so spremenjeni v standardne kazalnike uspešnosti poslovanja.

ENAPS je razdelil benchmarking metodologijo v pet faz: Planiraj - *PLAN* (umestitev podjetja v poslovni model (slika 20), določitev procesov za benchmarking, merjenje teh procesov), poišči - *FIND* (vključitev podatkov v bazo, poizvedovanje v bazi podatkov, pridobitev kazalnikov uspešnosti iz baze podatkov), zbiranje - *COLLECT* (razumevanje in dokumentiranje najboljših praks), analiziraj - *ANALYSE* (določitev in analiza vrzeli v rezultatih), izboljšaj - *IMPROVE* (implementacija izboljšav, spremljanje izboljšav) (ENAPS, 1999, str.5).

Slika 20: Poslovni *ENAPS model*



Vir: ENAPS, 1999, str. 4

Kot prikazuje slika 20, ENAPS model vsebuje kazalnike desetih ključnih področij procesov, npr. razvoj novih izdelkov, marketing, prodaja, poprodajne storitve, upravljanje z ljudmi pri delu, informatika, vzdrževanje in ostalo ter kazalnike finančne uspešnosti poslovanja. Za izvajanje benchmarkinga in uporabo baze podatkov *ENAPS* usposablja svoje svetovalce, ki delujejo v posameznih državah in omogočajo, da podjetja izmenjajo podatke. Prva podjetja, ki so se vključevala v *ENAPS* bazo podatkov in, ki so pričela z uporabo njihovih storitev so bila podjetja iz kovinsko predelovalne industrije

2.3.2. World Class Standards Network

World Class Standards Network (WCSN) je evropska benchmarking mreža usmerjena k vzpodbujanju doseganja najboljših poslovnih rezultatov preko uvajanja sprememb. WCSN je zato tudi usmerjena v vzpostavitev evropske mreže najboljših podjetij in centrov odličnosti.

Člani mreže so univerze (*INSEAD* - Francija, *Technische Universiteit Eindhoven* - Nizozemska, *IESE University of Barcelona* - Španija, *University College Cork* - Irska), benchmarking centri (*Finnish Benchmarking Association*, *The Benchmarking Centre* - Velika Britanija, *Informationszentrum Benchmarking* - Nemčija, *Mission Critical* - Italija, *Swedish Institute for Quality Benchmarking Center* – Švedska) in klubi (*Business International - Benchmarking Club Italy*). Veliko vlogo pri delovanju mreže ima britanska organizacija *Transcend Technology*. Mreža ima tudi pridružene člane, ki so prav tako iz Velike Britanije (*ENIX*, *Multimedia*, *IFS International*, *Status Meetings*).

2.3.3. European Foundation for Quality Management

Namen delovanja Evropske fundacije za management kakovosti (*European Foundation for Quality Management - EFQM*) je opisan že v poglavju 1.5.3.3.. Osnovni koncept odličnosti poslovanja tako poudarja pomen usmerjenosti k rezultatom, osredotočenja na kupce, na vodenje, na upravljanje procesov, razvoj zaposlenih in njihovega aktivnega vključevanja v procese, neprestanega učenja, inoviranja in izboljševanja, razvoja partnerstva ter odgovornosti do skupnosti in širšega okolja.

V Evropi je evropski model odličnosti, ki so ga razvili v EFQM relativno razširjen. Prisoten je v 38 državah in ima več kot 800 članov. Število uporabnikov evropskega modela odličnosti iz leta v leto narašča, kar lahko dokazuje, da se podjetja zavedajo pomena vzpostavitve praktičnega orodja za merjenje odličnosti poslovanja, za razumevanje vrzeli poslovanja v primerjavi z najboljšimi in za vzpodbujanje sprememb. Organizacija deluje preko svojih članov, ki so iz zasebnega (podjetja, svetovalna podjetja, združenja) in javnega sektorja (univerze, raziskovalne organizacije). EFQM deluje tudi preko Nacionalnih partnerskih organizacij (*National Partner Organisation*), ki jih ustanavlja po posameznih državah.

EFQM zagotavlja tudi storitve, ki so povezane z iskanjem dobrih praks (*good management practices*), saj si želijo podjetja za vzpostavitev učinkovite strategije odličnosti poslovanja, ki temelji na samooceni, zagotoviti tudi primerjanje z najboljšimi praksami, kar sproži potrebe po spremembah in drugačnemu načinu razmišljanja '*out of the box*'.

EFQM zagotavlja s svojimi benchmarking storitvami strukturirani pristop do izvajanja benchmarkinga in mreženja med podjetji, izmenjavo znanja o obstoječih dobrih praksah, razkrivanje inovativnih pristopov za reševanje skupnih problemov poslovanja (http://www.efqm.org/new_website/benchmarking/bmk_home.htm).

Iskanje najboljših praks izvajajo v različnih oblikah, kot so npr. benchmarking dnevi (*Common Interest Days*) v obliki intenzivnih enodnevnih druženj v obliki delavnic, benchmarking skupin (*Benchmarking Groups*), kjer gre za izmenjavo izkušenj na osnovi recipročnosti, benchmarking projektov (*Benchmarking Study Projects*), ki jih izvajajo neposredno v podjetjih po metodologiji APQC (*Plan – Collect – Analyse - Adapt* oziroma Planiraj – Zberi – Analiziraj - Prilagodi). Povprečno traja izvajanje študije devet mesecev. Poleg navedenih storitev EFQM ponuja benchmarking bazo podatkov, ki vključuje primere dobrih praks nagrajenih dobitnikov evropske nagrade odličnosti ter poročila, ki jih izdelajo v benchmarking projektih.

2.4. Benchmarking v posameznih državah EU

V nadaljevanju predstavljam pristope k uvajanju benchmarkinga v posameznih državah Evropske Unije. Kriterij za izbor držav je temeljil na osnovi stopnje intenzivnosti uvajanja benchmarkinga kot prioriteta načina posamezne države za dvig konkurenčnosti gospodarstva.

2.4.1. Benchmarking v Veliki Britaniji

V Veliki Britaniji se aktivno posvečajo problematiki povečevanja konkurenčnosti britanskega kot tudi evropskega gospodarstva. Aktivno vlogo pri tem ima ministrstvo za gospodarstvo (*DTI - Department of Trade and Industry*).

V letu 1996 so oblikovali managresko orodje Benchmarking Index, ki omogoča relativno primerjavo podjetja s podobnimi podjetji v panogi. S ciljem, da dobi *Benchmark Index (BI)* tudi mednarodno dimenzijo, so primerjali podjetja iz Francije, Nemčije, Španije ter Italije s podatki iz *Benchmark Indexa*. Cilj *DTI* je tudi, da bi bil BI dostopen preko interneta, da bi bili v posameznih državah EU usposobljeni lokalni centri za posredovanje benchmarking znanja kot tudi podatkov. Uporabnost BI so do sedaj razširili v Avstralijo, Južno Afriko, Singapur, Japonsko, Novo Zelandijo in ZDA.

S promocijo benchmarkinga se v Veliki Britaniji ne ukvarja neposredno le država preko *DTI*, temveč tudi ostale institucije. Organizacije, kot so *The British Quality Foundation (BQF)*, *CBI*, *Cranfield School of Management*, *SMMT/Bywater partnership* so skupaj z *DTI* razvile britansko benchmarking mrežo *The UK National Benchmarking Network*. Institucije s svojimi storitvami oblikujejo mrežo, katere primarna naloga je promocija benchmarkinga za čim bolj razširjeno uporabo za ugotovitev področij za izboljšave. Mreža temelji na uporabi skupnega poslovnega modela odličnosti ter na uporabi in delitvi benchmarking informacij in statističnih podatkov.

CONNECT je del nacionalnega britanskega programa, ki vključuje serijo programov najboljših praks s poslovnimi prigradki za stimuliranje malih in srednje velikih podjetij za prilagoditev najboljšim praksam in uvedbo sprememb.

IUKE (Inside United Kingdom Enterprise) je namenjen povečevanju konkurenčnosti in produktivnosti britanskega gospodarstva preko medsebojnega učenja britanskih podjetij. Z razliko od *Benchmark Indexa* je *IUKE* namenjen izključno domačim podjetjem in se ukvarja z organiziranjem obiskov med podjetji za izmenjavo ekspertnih znanj. Postavili so tudi pogoje za sodelovanje. Podjetje mora:

- biti dobitnik panožne nagrade ali nagrade s strani države,
- uporabljati poslovni model odličnosti za povečevanje konkurenčnosti,
- biti učeča se organizacija,
- imeti v zadnjih 3 letih uveden ISO 9.001 in ISO 14.001,
- biti pripravljen gostovati šest enodnevnih obiskov za izmenjavo najboljših praks (<http://www.iuke.co.uk>).

2.4.1.1. Benchmark Index

SBS (Small Business Service) je vladna agencija pri ministrstvu za gospodarstvo (*Department of Trade & Industry - DTI*), ki je razvila tri benchmarking storitve: *Benchmarking Index (BI)*, *CONNECT* ter *Inside UK Enterprise (IUKE)*.

Vsi trije modeli najboljših praks temeljijo na modelu odličnosti. *SBS* se usmerja v ponudbo pomoči malim podjetjem in deluje od leta 2000. Vizija *SBS* je prispevati k razvoju vzpodbudnega poslovnega okolja za ustanavljanje podjetij ter za njihovo rast. Poslanstvo *SBS* je pomagati ustvariti poslovno okolje, v katerem lahko mala podjetja izkoristijo svoj potencial.

Načini za izpolnitev poslanstva so naslednji:

- SBS bo zagotavljal, da se bo država zavedala potreb svojih klientov (malih podjetij),
- oblikovati in vzdrževati vrhunsko podporo podjetjem za izboljšanje konkurenčnosti in dobičkonosnosti;
- vzpodbujati podjetništvo,
- minimizirati vpliv države z regulacijo (<http://www.sbs.gov.uk>).

Benchmark Index (BI) je s 150.000 vključenimi organizacijami največja evropska benchmarking baza podatkov, ki je specilaizirana za mala in srednje velika podjetja. Na pobudo SBS z njim upravlja podjetje Winning Moves, podpira pa ga podjetje Company Growth iz Škotske. *BI* omogoča, da podjetje izmeri uspešnost svojega poslovanja v primerjavi z drugimi podjetji, ki so vključena v bazo. Primerjave so možne na področju financ, managementa in poslovne odličnosti, ki so lahko narejene na osnovi panoge, velikosti podjetja ali geografske regije. Koristi, ki jih ima, se lahko nanašajo na primerjave določenih kazalnikov z drugimi podjetji, pomoč managementu za določitev možnih področij za izboljšave, pridobitev kvantitativnih, objektivnih podatkov, pripravo akcijskih načrtov za implementacijo izboljšav ter vzpodbuditev sistematičnega spremljanja rezultatov (<http://www.dti.gov.uk/mbp/nbis/bmark.html>).

Benchmarking proces je podprt s strani usposobljenih svetovalcev (do sedaj se je za izvajanje storitev *Benchmark Indexa* usposobilo okoli 700 svetovalcev iz različnih svetovalnih organizacij in gospodarskih združenj). Samo izvajanje benchmarkinga je zelo poenostavljeno in praktično. Metodologija se osredotoča na izpolnitev in analizo vprašalnika. Namen vprašalnika je zbrati ključne informacije o delovanju najpomembnejših poslovnih področjih podjetja. Vsi podatki, ki so zbrani z vprašalnikom in vnešeni v benchmarking bazo podatkov, imajo značaj visoke stopnje zaupnosti. Analiza vprašalnikov omogoča določiti pozicijo podjetja, prednosti in slabosti ter osnovo za strategijo.

V primeru, da želi podjetje analizo poglobiti, so na voljo dodatni moduli, ki pokrivajo določene panoge, kot so kmetijstvo, ladjedelništvo, predelovalna industrija ali pa določene poslovne funkcije kot so marketing, skladiščenje, kakovost ter logistika. Glede na izkušnje so podjetja, ki so sodelovala v procesu benchmarkinga v okviru *Benchmarking Indexa* izboljšala produktivnost in konkurenčnost, dosegla hitrejšo rast, odkrila nova poslovna področja, izboljšala odnose s kupci ter določila primerno dolgoročno strategijo.

Benchmark Index je postal tudi del programa *Reacte (Regions Enterprises European Transnational Cooperation Actions)*, ki ga sofinancira Evropska komisija za podporo malih in srednje velikih podjetij s strani Evropskih strukturnih skladov. Projekt se je predvidoma pričel septembra 2001, vključeval pa naj bi devet držav članic EU (Veliko Britanijo, Španijo, Italijo, Avstrijo, Nemčijo, Irsko, Grčijo, Portualsko in Nizozemsko).

2.4.1.2. Microscope

Microscope je benchmarking baza podatkov, ki omogoča objektivno primerjavo poslovnih podatkov z mednarodnimi podjetji ter dostop do najboljših praks. S pogostejšo uporabo lahko predstavlja strateško managersko orodje za spremljanje nenehnih poslovnih izboljšav podjetja ter prispeva k izboljšanju poslovne odličnosti, kakovostnih standardov ter upravljanja človeških virov. Ciljna skupina podjetij je od 10 do 250 zaposlenih, kar pomeni, da Microscope zagovarja stališče, da benchmarking ni namenjen le velikim podjetjem ter da mala in srednje velika podjetja potrebujejo nenehne izboljšave procesov tako kot velika, da ostanejo konkurenčna in da na dolgi rok preživijo. Microscope se osredotoča na ključne dejavnike managementa najboljših praks, določitev prednosti in področij za izboljšanje. Izdelal je tudi pristop sodelovanja podjetja z bazo podatkov. Sodelovanje vključuje izpolnitev microscopovega vprašalnika, obdelavo in predstavitev podatkov z natančno opredelitvijo pozicije podjetja ter izdelavo končnega poročila.

Obstajata dve vrsti Microscopa, *Microscope za industrijo* ter *Microscope za storitve*. *Microscope za industrijo* je namenjen manjšim podjetjem predelovalne industrije. Metodologijo je razvil IBM skupaj v sodelovanju z London Business School (LBS) in CBI. Ključna področja za izboljšave se nanašajo na organizacijo in poslovno kulturo, kakovost in izdelavni čas, proizvodnjo in inovacije, inženirske prakse, izdelavo novega izdelka ter poslovne kazalnike. Podjetja se lahko primerjajo s podjetji v dejavnosti v Evropi. Vsi podatki Microscopove benchmarking baze podatkov so zaupne narave.

Nedavno so v LBS skupaj z University of Southern California and North Carolina izdelali *Microscope za storitveno dejavnost*. Osnova zanj so bili rezultati študije (*The International Service Study*) 500 storitvenih podjetij iz Velike Britanije, Nemčije in ZDA. Način sodelovanja z benchmarking bazo je enak kot pri *Microscopu za industrijo*.

2.4.1.3. PROBE (PROmoting Business Excellence)

Confederation of British Industry (CBI) razvija managerska orodja za pomoč podjetjem pri izboljševanju poslovanja na osnovi učenja drug od drugega. Razvija jih od leta 1992. CBI izvaja štiri strateška orodja najboljših praks pod imenom *PROBE (PROmoting Business Excellence)* in sicer *PROBE za industrijo*, *PROBE za storitve*, *CONTOUR* za najboljše prakse na področju ekologije, zdravja in varnosti ter *HEADSTART* za promocijo najboljših managerjev. Način podpore podjetjem pri vseh štirih managerskih orodjih je podoben. CBI nudi podporo pri zbiranju in obdelavi podatkov. Skupaj z benchmarking timom podjetja oblikujejo akcijski načrt, ki določa konkretne akcije za implementacijo izboljšav. Po potrebi akcijski načrt vključijo tudi v poslovni načrt podjetja. Izvajanje benchmarkinga poteka po točno določeni metodologiji in sicer vključuje izbor tima, pred-benchmarking komunikacijo, prvo srečanje benchmarking tima in podporni dan s strani svetovalcev CBI. Kritična faza za uspešnost je oblikovanje benchmarking tima ter določitev vodje projekta.

V pripravljalni fazi benchmarkinga vodja projekta posreduje članom tima navodila ter vprašalnike. Prvo srečanje je namenjeno diskusiji na temo dodelitve ocen članov tima o procesih. Na tem srečanju naj bi se med člani tima doseglo soglasje glede posameznih točk.

Po preteku dveh ali treh tednih svetovalec CBI predstavi rezultate benchmarking študije, po desetih dneh pa dobi podjetje v pogled končno verzijo študije. Na željo podjetja CBI ponovno organizira srečanje z nosilcem benchmarkinga v podjetju, kjer natančno skupaj določijo akcijski plan za implementiranje konkretnih izboljšav na najbolj kritičnih področjih.

PROBE za industrijo omogoča podjetjem primerjavo z vodilnimi mednarodnimi proizvajalci. Do sedaj je bilo izpolnjenih čez 1.000 vprašalnikov, s katerimi je omogočeno določiti prednosti in slabosti kot tudi področja za izboljšave. Metodologijo, ki med drugim vključuje različne vrste vprašalnikov⁷, so razvili v svetovalnem podjetju IBM Consulting Group skupaj v sodelovanju z London Business School. Orodje vsebuje elemente odličnosti, kot so podjetniška in organizacijska kultura, vitka organizacija (lean production), logistika, celovita kakovost, elektronsko poslovanje, proizvodni in inženirski sistemi, inovacije in razvoj izdelkov, okolje, zdravje in varnost.

PROBE za storitve omogoča podjetjem mednarodno primerjavo rezultatov s področja storitev. Tako kot pri *PROBE za industrijo* je tudi pri storitvah omogočeno določiti prednosti in slabosti ter področja za izboljšave.

Pri razvoju *PROBE za storitve* so sodelovali mnogi strokovnjaki, ki delujejo v raziskovalnih institucijah ali pa visokošolskih ustanovah, kot so *International Service Study, London Business School, Marshall School of Business, University of Southern California, Kenan Flagler School of Business* ter *University of North Carolina*.

Področja, ki jih pokriva *PROBE za storitve* so naslednja:

- vodenje,
- povesi storitev,
- zaposleni,
- kazalniki poslovanja,
- rezultati.

Baza za storitve je razdeljena na dve skupini podjetij. Ena je namenjena podjetjem, ki imajo več kot 50 zaposlenih in so uvrščena med velika podjetja, druga pa je namenjena majhnim podjetjem s pod 50 zaposlenimi.

⁷Tip vprašanj v vprašalniku je opisen. Zaposleni ocenjujejo poslovne rezultate posameznih procesov od 1 do 5. Primer vprašanj je naslednji (področje kakovosti):

Izmet, ponovno delo in stroški reciklaže

Ali v podjetju obstajajo kazalniki, ki bi točno odražali dejanske stroške popravljanja napak? Katere elemente uporabljate za planiranje? Kako merite in nadzorujete dejanske rezultate v primerjavi s planiranimi? Ali se zaposleni zavedajo vpliva aktivnosti, ki jih morate izvesti zaradi odpravljanja napak na stroške izdelkov, kapaciteto in proizvodno cikel?

Izmet, ponovno delo in stroški reciklaže

1	2	3	4	5
	Več kot 10% stroškov	Manj kot 5% stroškov	Manj kot 1% stroškov	

Vir: CBI: More about Manufacturing Probe: Benchmarking for Business Competitiveness (http://www.cbi.org.uk/ndbs/content.nsf/awcontent/bp_benchproc)

CONTOUR meri EHS dejavnike (*Environment, Health & Safety*). Managersko orodje je bilo predstavljeno leta 1997, ki ga je razvila delovna skupina CBI. Področje najboljših praks vključuje poslovne kazalnike s področja managerskega sistema, zdravja in varnosti, onesnaževanja in upravljanja z odpadki, življenjske dobe izdelka, transporta, upravljanja z lastništvom ter organizacijo in kulturo.

HEADSTART podpira prenos najboljših praks v podjetje. Področja, ki jih pokriva, so vodenje in kultura, razvoj zaposlenih, udeležba zaposlenih ter organizacija.

2.4.1.4. The Benchmarking Centre

The Benchmarking Centre je osrednja benchmarking organizacija v Veliki Britaniji. Svoje aktivnosti, povezane z benchmarkingom, izvaja tako doma kot tudi v drugih evropskih državah ter omogoča povezave z mednarodnimi benchmarking organizacijami.

Poslanstvo organizacije *The Benchmarking Centre* je promocija benchmarkinga kot orodja za nenehne izboljšave, oblikovanje benchmarking definicij in procedur za njihovo množično uporabo, določitev in kvalificiranje benchmarking partnerjev za kliente ter promocija najboljših praks.

Organizacija promovira benchmarking z mreženjem, vzpostavitvijo odnosov z domačimi in tujimi organizacijami, ki se ukvarjajo s podporo benchmarkinga, preskrbuje podjetja, ki so pripravljena izmenjavati informacije z namenom, da izboljšajo poslovanje pri tem pa zagovarjajo etična pravila. *The Benchmarking Centre* aktivno deluje tudi na področju podpore izvajanja benchmarking aktivnosti v podjetjih.

Ključna aktivnost Centra je izvajanje programov usposabljanja, ki obsega predstavitve benchmarkinga (enodnevni tečaj iz benchmarkinga, ki predstavi koncept, procese ter njegove tehnike za uspešno implementacijo sprememb v podjetjih), benchmarking za managerje (enodnevna aktivna delavnica, ki je namenjena tistim, ki v podjetju benchmarking akcije iniciirajo in so odgovorni za izboljšanje rezultatov), benchmarking za člane benchmarking tima (dvodnevna delavnica, namenjena tistim, ki so aktivno vključeni v benchmarking projekt), orodja in tehnike benchmarkinga (dvodnevna delavnica, ki pojasni uporabo izrisovanja procesov, tehnike reševanja problemov, izbor ključnih kazalnikov, vzročno-posledično analizo, analizo zbiranja in predstavitve podatkov, proces spremljanja rezultatov) (<http://www.benchmarking.co.uk/members/training.htm>).

Od leta 1995 je *The Benchmarking Centre* v Veliki Britaniji uvedel Evropsko benchmarking nagrado, ki jo podeljujejo vsako leto podjetjem in akademikom. Do sedaj so bili s strani podjetij prejemniki nagrade J&J Medical, The Employment Service, British Telecom, Hewlett Packard, IBM UK, Shell UK.

Nagrado sponzorirajo podjetja, ki prepoznavajo pomembnost izmenjave najboljših praks kot načina za nenehno izboljševanje konkurenčne sposobnosti (The Rover Group, IBM, Ericsson, Telecom Italia in ostali). Glavni namen nagrade je promocija, prepoznavanje najboljših praks, določitev primerov najboljše prakse v Evropi, pomoč v obliki promocije preko publikcij, delitev praktičnih izkušenj, vzpodbujanje za učinkovito uporabo benchmarkinga v praksi.

Ocenjevanje poteka s strani mednarodne skupine strokovnjakov, ki jih izbere *The Benchmarking Centre*. Osnova za ocenjevanje pa so kriteriji, ki jih določa Model odličnosti, ki je osnova za Evropsko nagrado odličnosti (<http://www.benchmarking.co.uk/members/award.htm>).

2.4.1.5. Best Practice Club

Best Practice Club (BPC) je mreža 500 privatnih in javnih podjetij iz 25 sektorjev, ki delijo skupno vizijo o tem, da lahko dosežejo organizacijsko odličnost preko izmenjave informacij in medsebojnega učenja. Aktivnosti vključujejo benchmarking bazo podatkov o najboljših praksah, obiske najboljših praks, mreženje preko regionalnih, letnih konferenc, seminarjev, in usposabljanj o benchmarkingu, samo-ocenjevanje in kulturo sprememb.

Storitve *Best Practice Club* podjetja uporabljajo, kadar želijo, npr. izboljšati poslovne procese, ugotoviti najboljšo prakso na kateremkoli področju poslovanja v podjetju, izboljšati usposobljenost zaposlenih, izvajati samo-oceno, planiranje izvajanja benchmarkinga ali zbiranje podatkov o konkurentih ter uvajati ISO standard (http://www.bpclub.com/content/1_Benefits.asp). Organizacija določa in implementira najboljše prakse, določi in poišče benchmarking partnerje, omogoči pogoje mreženja ter nudi storitve usposabljanja za izvajanje benchmarkinga. Podjetja lahko zbirajo med različnimi načini vključevanja v *BPC*, tako da lahko zbirajo med polno članarino ter članarino za uporabo storitve usposabljanja, dostopa do publikacij in ostalih informacij potrebnih za izvajane benchmarkinga.

Na sektorskem nivoju, npr. v gradbeništvu, obstaja benchmarking iniciativa, ki omogoča izvajanje benchmarkinga za uvajanje izboljšav in zajema številne podporne institucije (mreže ter organizacije) kot tudi benchmarking projekte in benchmarking baze podatkov. V benchmarking iniciativo v Veliki Britaniji so vključene tako organizacije, ki so specializirane za gradbeništvo kot tudi ostale nespecializirane (splošne) benchmarking organizacije. Delitev je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Benchmarking iniciativa za gradbeništvo v Veliki Britaniji

Specializirane benchmarking organizacije za gradbeništvo v Veliki Britaniji	Nespecializirane (splošne) benchmarking organizacije v VB
Agile Construction Initiative	Assess
CALIBRE	The Benchmarking Centre
Building Use Studies	Best Practice Club
Construction Industry Key Performance Indicators	Centre for Interfirm Comparison
Construction Roundtable	COINS Business and Performance Monitoring
Design Building Foundation	National Best Value Benchmarking Scheme
Electrical Contractors Association/Heating & Ventilation Contractors Association Benchmarking Initiative	PILOT
European Construction Institute/Construction Industry Institute Benchmarking Initiative	PROBE
Government Construction Clients Panel Benchmarking Group	Project Management Knowledge Networks
ImPACT (Improvements in Productivity and Construction Techniques)	UK Benchmarking Index
Major Contractors Group Benchmarking Club	Workplace Best Practice Group
National Contractors Federation Benchmarking Club	
Retail Construction Benchmarking Forum	

Vir: <http://www.kpizone.com/html/initiatives.html>

2.4.1.6. British Quality Foundation

British Quality Foundation (BQF) je neprofitna organizacija, ki promovira poslovno odličnost zasebnim in javnim organizacijam v Veliki Britaniji. Organizaciji *BQF* se je od leta 1993 pridružilo 1800 članov, ki redno uporabljajo njene storitve.

BQF je ena od ključnih organizacij v Evropi, ki se ukvarja s promocijo EFQM modela odličnosti, organiziranjem britanske nagrade za poslovno odličnost ter zagotavljanjem storitev za doseg najboljših praks in izboljšanja poslovanja, med katere so uvrščena world-class orodja za samoocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja *ASSESS RapidScore*, *ASSESS ValidScore* ter *ASSESS TeamScore*, ki so ga v imenu *British Quality Foundation (BQF)* razvili strokovnjaki iz podjetij IBM, Rank Xerox, ICL, British Gas, Nissan, The Post Office, Unilever, Texas Instruments in Bristol Quality Centre.

Med tremi orodji samoocene je *Assess RapidScore* najhitrejša in najenostavnejša metoda samoocene, ki omogoča primerjavo z bazo EFQM poslovne odličnosti. Z analizo podatkov iz vprašalnika lahko podjetje dobi hiter odgovor o svoji poziciji v primerjavi z najboljšimi podjetji, o podrobnostih in slabostih podjetja ter o področjih, ki so najbolj potrebna izboljšav.

Assess TeamScore zagotavlja še bolj poglobljeno analizo samoocene kot *ASSESS TeamScore*, medtem ko je *Assess ValidScore* najbolj kompleksna metoda samoocene v sklopu *Assess* orodij in omogoča poglobljeno analizo ob pomoči ekspertov za benchmarking iz *BQF*.

V primeru, da podjetje izbere določeno število točk, *BQF* izdaja logotipe in certifikate (do 350 zbranih točk - pridobitev logotipa 350+ ter certifikata, do 500 zbranih točk - pridobitev logotipa 500+ ter certifikata, nad 500 točk - ima podjetje možnost pridobiti prestižno nagrado UK Quality Award for Business Excellence).

2.4.2. Benchmarking v Avstriji

V Avstriji so na osnovi rezultatov iniciative DG III o benchmarkingu (*Europe as a Word Leader in Benchmarking*) ustanovili benchmarking forum oziroma Avstrijski benchmarking informacijski center (*Austrian Benchmarking Information Center - ABIC*), katerega ključni partnerji so ministrstvo za gospodarstvo, *AFQM (Austrian Foudation for Quality Management)*, *WIFI (Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer)* ter *VOEI (Federation of Austrian Industrialists)*. Kot nacionalni benchmarking center *ABIC* predstavlja stično točko z *EBF (European Benchmarking Forum)*.

Organizacijo je ustanovilo avstrijsko ministrstvo za gospodarstvo. Aktivnosti, ki jih financira ministrstvo sta organiziranje benchmarking seminarjev in vzpostavitev benchmarking baze podatkov. Ministrstvo podpira delovanje *ABIC* z namenskimi finančnimi sredstvi za podporo informiranja avstrijskih podjetij o benchmarkingu s fokusom na malih in srednje velikih podjetjih, za oblikovanje/prilagoditev benchmarking metodologije za MSP, za izvajanje pilotnih benchmarking podjetij, za populariziranje benchmarkinga. Stroške delavnice in usposabljanj, ki jih *ABIC* organizira, pa pa morajo podjetja pokrivati z lastnimi sredstvi.

Ministrstvo je ob pričetku delovanja ABIC organiziralo kot projekt, kasneje pa se je odločalo o prihodnji obliki organiziranosti. Po mnenju odgovornih za delovanje ABIC je sofinanciranje države koristno vplivalo predvsem na hitrejšo vzpostavitev delovanja organizacije.

2.4.3. Benchmarking v Franciji

AFAQ je vodilna organizacija za certificiranje kakovostnega standarda iz serije ISO 9000 v Franciji, vendar pa opravlja tudi vlogo francoskega Nacionalnega benchmarking centra (*National Focal Point*) znotraj Evropskega benchmarking foruma in mreže, katerega namen je, da promovira benchmarking med organizacijami s poudarkom na malih in srednje velikih podjetjih.

AFAQ je sicer neprofitna organizacija, ki združuje podjetja, združenja, univerzo, svetovalce ter javne ustanove in želi postati ključni vir za vse informacije povezane z benchmarkingom, ki jih je mogoče pridobiti v Franciji. Eden izmed ključnih ciljev AFAQ je postati osrednja benchmarking institucija v Franciji. Trenutno so aktivnosti AFAQ usmerjene v izgradnjo benchmarking mreže z zagotavljanjem relevantnih storitev.

Da bi bila dejavnost certificiranja ločena od dejavnosti povezane z benchmarkingom, v AFAQ razmišljajo o oblikovanju blagovne znamke *e-benchmarking*. Poslanstvo NFP v okviru AFQA se nanaša na pet ključnih področij, in sicer na združevanje, informiranje, promoviranje, organiziranje, predstavljanje in dokumentiranje (Floch, 2000, str. 58).

Z združevanjem je mišljeno, da AFAQ v okviru svoje benchmarking mreže izbere različne organizacije (centre usposabljanja, svetovalce, ponudnike poslovnih informacij, benchmarking organizacije), ki bi bile sposobne ponuditi kakovostno storitev podjetjem željnih uvajanja benchmarkinga. Z informiranjem je mišljeno zagotavljanje informacij o aktualnih benchmarking storitvah kot tudi posredovanje relativnih benchmarking informacij za člane. Promocija je ključni dejavnik pri vzpostavitvi primerne benchmarking mreže, ki naj bi jo AFAQ izvajal preko obstoječih institucij podpore podjetjem (gospodarske zbornice, certifikacijski organi) kot tudi preko svojih članov. Pomemben segment delovanja AFAQ je organiziranje benchmarking konferenc in forumov ter samo zastopanje Francije v EBF.

AFAQ od svojih članic zahteva visoko stopnjo kvalificiranosti in prepoznavnosti na trgu, zato so vanjo lahko vključni:

- izobraževalni centri, ki se neposredno povezujejo s poslanstvom AFAQ,
- svetovalci, ki so znani po uvajanju najboljših praks,
- organizacije, ki že zagotavljajo primerna orodja in podporo za izvajanje benchmarkinga (baze podatkov, računalniške programe),
- specializirane organizacije, ki povezujejo podjetja iz različnih področij (logistika, nabava, človeški viri in ostalo) preko organiziranja srečanj (Floch, 2000, str. 59).

Ključne koristi za člane AFAQ zagotavlja z dvigovanjem zavedanja o pomembnosti EBF za benchmarking, rednim informiranjem, uporabo blagovne znamke mreže, udeležba na benchmarking forumih, promocija njihove dejavnosti preko mreže.

2.4.4. Benchmarking v Nemčiji

Z naraščanjem pomena benchmarkinga so v letu 1994 v Nemčiji ustanovili prvo specializirano benchmarking organizacijo *Informationszentrum Benchmarking (IZB)*, ki deluje na področju benchmarkinga in s storitvami posega v proizvodni in storitveni sektor. Organizacija vidi potrebe po uvajanju benchmarkinga tudi v javnem sektorju, zato se je IZB pričel ukvarjati tudi s tem segmentom gospodarstva (v letu 1999 je IZB organizirala benchmarking konferenco, ki je bila namenjena tako privatnemu kot zasebnemu sektorju).

V IZB ugotavljajo, da benchmarking še vedno uporabljajo predvsem velika podjetja, ki mu pripisujejo čedalje večji pomen tudi v prihodnosti (raziskava, ki so jo v IZB izvedli v letu 1999 je pokazala, da 64% anketiranih meni, da bo pomen benchmarkinga v prihodnje naraščal). Mala in srednje velika podjetja po njihovem mnenju zaostajajo, saj imajo omejena znanja o možnostih, ki jim ponuja benchmarking, ki ga razumevajo bolj v smislu benchmarka (primerjava kazalnikov). Dodatni razlogi za manj intenzivne benchmarking aktivnosti v MSP pripisujejo pomanjkanju resursov v obliki razpoložljivosti zaposlenih ter finančnih sredstev. Zaradi navedenega so v IZB v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Nemčije pričeli z izvajanjem študije *SME Consortium Benchmarking Study*.

IZB je tudi pomembna organizacija v svetovnem merilu, saj zastopa Nemčijo v EBF ter je soustanovitelj *Global Benchmarking Network - GBN*, kar pomeni, da je poleg izvajanja podpore podjetjem pri uvajanju benchmarkinga aktiven tudi pri mreženju z relevantnimi benchmarking organizacijami v svetu.

2.4.5. Benchmarking na Irskem

Irška ima pri vzpostavitvi razvijajočega se benchmarking okolja v EU velik vpliv, saj se aktivno vključuje v benchmarking projekte iniciirane s strani Evropske komisije. Organizacija *Irish Benchmarking Forum (IBF)* je ključna irska benchmarking organizacija in je ob ustanovitvi EBF postala tudi prvi nacionalni benchmarking center.

IBF deluje na področju podjetniškega kot tudi javnega sektorja. V okviru podjetniškega sektorja skrbi za promocijo benchmarkinga med malimi in srednje velikimi podjetji. V ta namen je organiziral pomembni mednarodni benchmarking konferenci v letu 1997 (*Benchmarking for World Class Performance* v Dublinu) in v letu 1998 (*Benchmarking for World Class Performance II* v Belfastu), katerih namen je bil razširitev ideje o uporabi benchmarkinga med podjetja preko delavnic in dejanskih poslovnih primerih. Poleg promocije benchmarkinga se *IBF* ukvarja tudi z izdelavo benchmarking študij.

Organizacija za kakovost *Excellence Ireland Benchmarking Centre (EIBC)* je članica GBN, katere vizija je postati center odličnosti na Irskem. Njeno poslanstvo pa je širiti svojo dejavnost v zasebnih in privatnih organizacijah, s poudarkom na SME. Organizacija je bila ustanovljena leta 1969 kot Irish Quality Association, ki pričela širiti svoje delovanje na področje neprestanih izboljšav, poslovne odličnosti in iskanja najboljših praks, kjer je poudarek na promociji filozofije izboljševanja z doseganjem world-class standardov, informiranju podjetij o najboljših praksah ter uvajanju strategij z upoštevanjem najboljših praks. Prioriteta organizacije je tudi izgradnja lokalne mreže s poudarkom na mreženju organizacije v svetovnem merilu, ki trenutno vključuje 1000 članov.

2.4.6. Benchmarking v Italiji

V Italiji deluje več organizacij, ki se ukvarjajo s promocijo benchmarkinga. Italijansko Ministrstvo za gospodarstvo je oblikovalo internetno stran *Benchmarking in Italija*, katere namen je promovirati benchmarking in informirati o najboljših praksah, benchmarking študijah, finančni podpori za sofinanciranje benchmarking projektov ter nuditi pomoč pri njihovem izvajanju. Poleg ministrstva se s promocijo benchmarkinga ukvarjajo še tri institucije: *Benchmarking for Success (BFS)*, *The Benchmarking Club*, ki je tudi član GBN ter *CESAD Benchmarking Clearing House*, ki deluje v okviru Boconi univerze v Milanu.

Benchmarking for Success (BFS) deluje tako na podjetniški kot tudi na institucionalni ravni v okviru posameznih sektorjev. BFS izdeluje benchmarking mrežo, kjer povezuje lokalne benchmarking organizacije in klube, organizira letne konference ter pripravlja nagrado za odličnost.

Benchmarking klub je združenje 130 podjetij, ki aktivno sodelujejo z vodilnimi podjetji, kot so Rank Xerox, Telecom Italija, Digital Equipment in ostalimi. Namen delovanja benchmarking kluba je popularizirati benchmarking preko mreženja in posredovanja informacij, organiziranje usposabljanj ter izgradnja benchmarking baze podatkov najboljših praks.

CESAD Benchmarking Clearing House je prav tako usmerjen v promoviranje benchmarkinga med podjetji, predvsem pa v izdelavo benchmarking projektov v podjetjih.

UNIONCAMERE je združenje italijanskih gospodarskih zbornic, ki so v letih 1997/98 izvedle projekt skupaj z gospodarskimi zbornicami Francije, Nemčije ter Španije. Benchmarking projekt je bil namenjen malim in srednje velikim podjetjem. *UNIONCAMERE* so izvedle projekt še za vladne organizacije, katerega namen je bil pokazati na pomen izvajanja nenehnih izboljšav ter izvesti primerjavo uspešnosti poslovanja posameznih lokalnih in vladnih inštitucij (Roca, 2000, str. 66).

2.4.7. Benchmarking v ostalih državah EU

Na Nizozemskem deluje svetovalno podjetje *IPL*, ki je bilo v letu 1999 aktivno udeleženo v evropski projekt ENAPS financiran s strani Evropske komisije.

IPL se ukvarja z informacijsko tehnologijo in informatiko za mala in srednje velika podjetja, pri svojem delu pa uporablja managerski orodji, kot sta ENAPS ter EFQM. Zaradi povezave z ENAPS bazo podatkov, ki je najprej vključevala kovinsko predelovalno industrijo, je IPL prisoten prav v tej industriji. Skupaj z *NEVAT/GPI* in ostalimi evropskimi podružnicami, je podjetje sodelovalo v evropskem benchmarking projektu *Strengthen and Enhance Competitiveness of the Sheetmetalworking Industry (SECSI)* za kovinsko predelovalno industrijo, ki je zajemala 40 podjetij iz Nizozemske, Belgije, Francije in Nemčije.

Na Švedskem deluje v okviru Švedskega inštituta za kakovost (*Swedish Institut for Quality – SIQ*) benchmarking center, katerega poslanstvo je preskrbovanje podjetij z relevantnimi informacijami ter organiziranje usposabljanj s področja kakovosti in benchmarkinga, nudenje pomoči in svetovanje pri izvajanju benchmarking projektov za povečanje zadovoljstva kupcev ter podpora pri iskanju dobrih praks. SIQ je tudi član GBN.

Na Finskem se z benchmarkingom ukvarja Center za odličnost (*Centre for Excellence – Finland*), ki je tudi član GBN. Za Finsko je značilno, da aktivno izvajajo benchmarking študije različne organizacije, kot so Tehnološki raziskovalni center (*The Technical Research Centre of Finland*), Združenje finskih prodajalcev s tehničnim blagom (*The Association of Finnish Technical Traders*) in ostali. Aktivno pa se z benchmarkingom ukvarjajo tudi v neprofitnem sektorju. Na področju poslovanja bolnišnic so izvedli obsežno benchmarking študijo ob podpori Nacionalnega centra za blaginjo in zdravje (*The National Centre for Welfare and Health*).

V Belgiji je nosilec benchmarking aktivnosti sektorsko združenje za elektroniko in strojništvo *Fabrimetal Hainaut-Namur* oziroma krajše *Fabrimetal*. Združenje se z benchmarkingom aktivneje ukvarja od leta 1996, ko so sooblikovali evropsko benchmarking bazo podatkov *Microscope*. Poleg izvajanja benchmarkinga večinoma v malih in srednje velikih podjetjih, združenje ponuja usposabljanje svetovalcev za izvajanje benchmarkinga v podjetjih, katerim podelijo certifikat o usposobljenosti. S tem dobijo svetovalci možnost za samostojno izvajanje benchmarking projektov. ZA svoje člane *Fabrimetal* ne izvaja le benchmarking aktivnosti, temveč tudi ponuja svetovalno pomoč na področju tehnologije, strateškega managementa ter varstva okolja.

V Španiji se z benchmarkingom ukvarja organizacija za kakovost (*Club Gestión de Calidad-CGS*), ki je neprofitna organizacija ustanovljena v letu 1991 s strani 210 podjetij različnih velikosti, privatnih kot javnih. CGS želi postati osrednja španska institucija pri prenosu znanja na področju odličnosti. Ključne aktivnosti CGS se na področju benchmarkinga nanašajo na organiziranje delavnic, projektov, benchmarking foruma s podelitvijo nagrade najboljše prakse. CGS je zelo aktivna pri povezovanju z mednarodnimi organizacijami kot so GBN, TBE ter EFQM. Podjetjem pa podnija tudi način za vzpostavitev kontaktov z najboljšimi praksami.

Ključne storitve CGS na področju benchmarkinga so:

- informativni dnevi, ki so ponavadi enodnevne delavnice iz različnih aktualnih poslovnih področij, kot npr. zadovoljstvo kupcev, timsko delo in ostalo (v primeru, da je katero od podjetij zainteresirano za uporabo benchmarkinga na posameznem poslovnem področju, se lahko podjetje odloči za naslednji korak ali benchmarking skupino ali benchmarking raziskavo/projekt),

- benchmarking skupine so skrbno načrtovani benchmarking projekti, ki potekajo ob podpori izkušenega benchmarking eksperta,
- benchmarking raziskave/projekti so še bolj poglobljene benchmarking aktivnosti, kjer gre za uporabo mednarodnih benchmarking orodij za primerjanje z globalnimi najboljšimi praksami,
- priprava letnega posveta o najboljših praksah (*Best Practices Annual Forum*)
- podelitev letne nagrade za najboljšo prakso (*Annual Best Practice Award*)
- izobraževanja (<http://www.globalbench.org>).

The Centre of Exchange and Benchmarking (CIBE) je skupno vlaganje skupine španskih organizacij, ki so prepoznale benchmarking kot aplikativno poslovno prakso. CIBE se ukvarja predvsem z razvijanjem benchmarking metodologije (vprašalnik samoocene celovitega obvladovanja kakovosti-PERFIL), ki temelji na EFQM modelu odličnosti. Organizacija je tudi odprta za povezovanje s sorodnimi organizacijami v svetu.

2.5. Benchmarking v Južni Afriki

BENSA je osrednja Južnoafriška benchmarking organizacija. V letu 1996 so jo ustanovila podjetja, svetovalne organizacije in raziskovalni inštituti (*National Productivity Institute, IBM, Sanlam, Sasoil, Arthur Andersen, Transnet, Iscor, CSIR, Old Mutual, South African Quality Institute*). Vizija organizacije je prispevati k poslovni odličnosti južnoafriških podjetij preko uvajanja benchmarkinga kot tudi, postati južnoafriško svetovalno podjetje, ki bi zagotavljalo visoko kakovostne storitve za potrebe domačih podjetij s področja benchmarkinga, kazalnikov poslovanja, izboljšanja procesov, posredovanja poslovnih informacij ter učeče se organizacije.

Njeni cilji pa se nanašajo na:

- promocijo benchmarkinga kot orodja za izboljšanje poslovanja,
- pomoč podjetjem za pridobitev rezultatov benchmarking študij,
- znižanje stroškov izdelave benchmarkinga, tako da podjetjem pomaga integrirati benchmarking kot del procesov neprestanih izboljšav,
- preskrbovanje strokovnjakov in ekspertnega znanja s področja benchmarkinga,
- uveljavitev benchmarkinga v mala podjetja,
- oblikovanje benchmarking tehnik in orodij, ki bi se najbolje prilagajali pogojem v Južni Afriki,
- oblikovanje standardov in norm primerljivosti v južnoafriški industriji,
- ustanovitev južnoafriške mreže organizacij, ki uporabljajo benchmarking ter
- povezavo lokalne mreže z mednarodnimi benchmarking mrežami (<http://www.globalbenchmarking.org/states/southafrica.htm>).

Od navedenih ciljev so strateški trije. Prvi se nanaša na ponudbo pomoči podjetjem vseh velikosti s poudarkom na malih in srednje velikih podjetjih.

Drugi strateški cilj je usmerjen v popolni izkoristek možnosti uporabe interneta ter elektronskega poslovanja pri prodaji in izvajanju storitev. Tretji cilj se nanaša na trženje in prodajo storitev v tujino (<http://www.bensa.co.za/profile/index.asp>).

BENSA navezuje strateške stike z mednarodnimi benchmarking mrežami, organizacijami in eksperti. Povezuje se z *Best Practice Club* (benchmarking mreža iz Velike Britanije, ima več kot 500 članov iz VB kot tudi iz Evrope, omogoča pa tudi dostop preko interneta), *The Benchmarking Exchange* ter *The Global Benchmarking Network*. Organizacija je vključena tudi v domačo benchmarking mrežo, ki ima 34 članov (v povprečju se na leto vključita dve novi organizaciji). *BENSA* pri svojem delovanju intenzivno sodeljuje z uveljavljenimi benchmarking ekspertom Robert C. Campom, ki ima vlogo svetovalca in ključnega nosilca razvoja.

BENSA je oblikovala skupine izdelkov in storitev ter posamezne izdelke in storitve. Skupine izdelkov in storitev se nanašajo na izboljšanje zavesti podjetij, pomena benchmarkinga ter na usposabljanje podjetij, na mreženje doma in v tujini, na iskanje benchmarking partnerjev in najboljših praks ter na pomoč pri uvajanju benchmarkinga. Posamezne izdelke in storitve pa so opredelili podrobneje in obsegajo:

- izvajanje benchmarking seminarjev,
- izvajanje benchmarking delavnic,
- izdelavo benchmarking vprašalnikov, elektronskih vprašalnikov,
- vodenje debatnih skupin,
- oblikovanje skupin za preučevanje poslovnih procesov, zbiranje benchmarking literature,
- izvajanje benchmarkinga na osnovi sekundarnih podatkov,
- iskanje partnerjev (partnerskih benchmarking organizacij),
- svetovalno pomoč pri izvajanju benchmarkinga ter
- organiziranje srečanj članov.

Podrobnejši pregled aktivnosti, ki jih ponuja organizacija svojim članom, je navedena v tabeli 8.

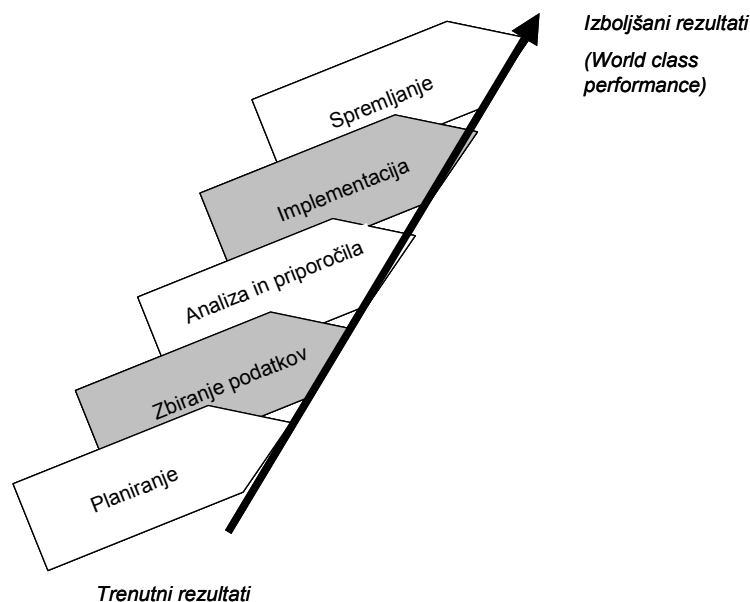
Tabela 8: Storitve osrednje južnoafriške benchmarking organizacije *BENSA*

Skupine storitev	Opis
Zavedanje pomena benchmarkinga ter usposabljanje za benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpodbuditev interesa za uporabo benchmarkinga (prezentacija, enodnevna intenzivna delavnica) • Usposabljanje (tridnevna poglobljena delavnica za planiranje in izvajanje benchmarkinga) • Dostop na internetne strani <i>BENSA</i>, <i>TBE</i> in <i>TBPC</i> (novice, informacije, članki, prezentacije, kontakti) • Dostop do benchmarking literature • Konference (delavnice, poslovni prigodki najboljših praks)
Lokalno in mednarodno mreženje	<ul style="list-style-type: none"> • <i>BENSA</i> mreža (člani imajo dostop do kontaktnih oseb članov <i>BENS</i>-e, lažje povezovanje) • Članski dnevi (organiziranje treh srečanj na leto za izmenjavo informacij) • Mednarodno mreženje (<i>BENS</i>-a ima dostop do več kot 20.000 mednarodnih kontaktov, ki so povezani z benchmarkingom)
Iskanje kazalnikov (benchmarks) in najboljših praks	<ul style="list-style-type: none"> • Primarne raziskave (vprašalniki, obiski, študijske skupine) - Tri vrste vprašalnikov (enostavni in kompleksni vprašalniki na pobudo podjetij, vprašalniki na pobudo <i>BENSA</i>) - Obiski za določitev partnerjev - Študijske skupine (skupine za diskusijo, skupine za procese) • Sekundarne raziskave (literatura in ostali sekundarni viri)
Pomoč pri benchmarking študijah	<ul style="list-style-type: none"> • Moderiranje (podpora benchmarking timom, vodenje) • Iskanje in ocenjevanje primernosti benchmarking partnerjev • Ocenjevanje posameznih faz benchmarking projekta • Izvajanje benchmarkinga

VIR: <http://www.bensa.co.za/products/d.asp>.

Organizacija je oblikovala tudi petstopenjski benchmarking model, po katerem izvajajo benchmarking v podjetjih oziroma ga podjetjem priporočajo za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Model, ki vključuje fazo planiranja, zbiranja podatkov, analizo z oblikovanjem priporočil, implementacijo in spremljanje, je prikazan na sliki 21.

Slika 21: BENSА benchmarking model



Vir: URL: www.bensa.co.za/forum/bp.asp, 16.03.2002.

Planiranje vključuje izbor poslovnega procesa, določitev cilja projekta, izrisovanje poslovnega procesa, določitev procesnih kazalnikov, določitev benchmarking tima, oblikovanje projektnega organigrama, določitev benchmarking partnerjev. *Zbiranje podatkov* vključuje pripravo na obisk benchmarking partnerja, pripravo benchmarking partnerja ter vprašalnika. *Analiza in oblikovanje priporočil* obsegajo analizo zbranih podatkov, določitev vrzeli v podatkih, določitev razlik v praksah, oblikovanje novega izboljšane procesa ter napoved pričakovanih poslovnih rezultatov. *Implementacija* obsega komuniciranje o ugotovitvah, ponovno preverjanje ciljev, oblikovanje akcijskih planov ter implementacijo sprememb procesa. *Spremljanje* se nanaša na analizo trendov v panogi, zapolnitev vrzeli v poslovanju, benchmark preostalih elementov procesa ter novih procesov.

Koristi, ki jih prinaša članstvo v organizaciji *BENSА*, se kažejo v lažjem mreženju podjetij tako lokalno kot mednarodno, v povečanju možnosti, da pride podjetje v stik z primernim benchmarking partnerjem, v možnosti učenja od drugih preko izmenjave idej, v informiranju o domačem in mednarodnem dogajanju na področju benchmarkinga, v povečanju razumevanja benchmarkinga pri članih ter v dostopnosti virov informacij ter v podpori za izvajanje benchmarkinga.

2.6. Benchmarking v Avstraliji

Osrednja benchmarking organizacija v Avstraliji je *Benchmarking Plus*⁸, ki jo vodita Anne Evans in Paul Coronel, ena najbolj izkušenih strokovnjakov za področje benchmarkinga v Avstraliji.

Benchmarking Plus je specializiran za izvajanje benchmarkinga dosežkov, procesnega benchmarkinga, strateški benchmarking ter za izvajanje uravnoteženih kazalnikov poslovanja.

Za podjetja in neprofitne organizacije (upravne enote) izvajajo prilagojene rešitve pri tem pa so za vsako vrsto benchmarkinga razvili posebno metodologijo.

Pri benchmarkingu na osnovi rezultatov uporabljajo šeststopenjski model, ki vključuje oblikovanje skupine podjetij, izbor kazalnikov, zbiranje podatkov, njihovo analizo, izdelavo poročil ter spremljanje (vsakoletna ponovitev procesa). Osnovne značilnosti modela so fokus (izbor primernih kazalnikov), partnerji (vključena podjetja v proces pristanejo k izmenjavi podatkov), primerljivost (podatki vsakega podjetja so vključeni v poročilo) ter zaupnost (kodiranje podatkov; podjetje pozna svojo kodo, ne pozna pa kode drugih podjetij, vključenih v proces). Kot prednosti za uporabo navedenega modela navajajo širok izbor kazalnikov, zaupnost podatkov, primerljivost podatkov, ugotovitev najslabših kazalnikov poslovanja, določitev prioritarnih področij za izboljšave, uporaba kazalnikov na različnih ravneh ter mednarodna primerljivost z relativno nizkimi stroški (<http://www.benchmarkingplus.com.au/PeB.htm>) Podobno kot za privatni sektor izvaja Benchmarking plus študije za neprofitne organizacije (javne institucije) po predstavljeni metodologiji.

Za procesni benchmarking uporabljajo sedem korakov: izbor procesa, oblikovanje tima, izrisovanje procesa, izbor benchmarking partnerjev, primerjava procesov, načrtovanje sprememb ter njihovo izvajanje. Opozarjajo na sledeče značilnosti procesnega benchmarkinga: potreba po osredotočenju na en proces na enkrat; izbor partnerjev po tem, ko je izvedena poglobljena analiza procesa in kazalnikov podjetja; če je možno, obiskati benchmarking partnerje; visoka stopnja zaupnosti, še posebej zato, ker je benchmarking partner znan (varovanje podatkov v skladu z etičnimi pravili izvajanja benchmarkinga).

Med bistvenimi prednostmi uporabe procesnega benchmarkinga navajajo možnosti za veliko povečanje učinkovitosti delovanja podjetja, relativno dobro sprejemljivost s strani zaposlenih in managementa ter potencial rasti tako zaposlenih kot tudi celotnega podjetja. Med ključnimi slabostmi procesnega benchmarkinga navajajo precejšnjo časovno obremenitev zaposlenih, kar ponavadi povzroča težave pri izvajanju sprememb in njihovi uspešni implementaciji.

Benchmarking plus ponuja svoje benchmarking storitve predvsem na področju inovacij (mednarodno sodeluje s konzorcijem telekomunikacijskih laboratorijev iz Evrope, ZDA in Azije), lokalnih skupnosti (upravnih svetov) Avstralije ter vzdrževanja infrastrukture. Poleg benchmarking metodologije, ki jo je organizacija razvila za izvajanje benchmarkinga v podjetjih, organizirajo seminarje za uporabnike benchmarkinga kot tudi za izvajalce .

⁸ Benchmarking plus izvaja študijo za največjega ponudnika s področja telekomunikacij v Avstraliji. Na projektu sodeluje trinajst mednarodnih podjetij. Skupaj so določili kazalnike za primerjave, izvedli zbiranje podatkov ter izdelali primerjavo.

3. UVAJANJE BENCHMARKINGA V PODJETJA V SLOVENIJI

Ob pregledu delovanja posameznih benchmarking organizacij po svetu je opaziti, da se je benchmarking v praksi v svetu že dobro uveljavil in da še vedno pridobiva na pomenu z naraščanjem števila njegovih uporabnikov, kar je tudi glavni cilj delovanja specializiranih benchmarking organizacij.

Evropska unija je še posebej naklonjena pospeševanju uporabe benchmarkinga, saj so ga sredi devetdesetih let določili kot ključnega potencilanega vzpodbujevalca konkurenčnosti EU. Načini pospeševanja njegove uporabe v svetu se razlikujejo od države do države. V Veliki Britaniji se v pospeševanje uporabe benchmarkinga država intenzivno vključuje in ima v EU vlogo ključnega nosilca, medtem ko v ZDA država neposredno ne posega v njegovo pospeševanje, saj obstajajo pomembne specializirane benchmarking organizacije, ki obvladujejo svetovno benchmarking mrežo, s katero se povezujejo tako evropska podjetja kot tudi podporne organizacije (benchmarking organizacije, svetovalna podjetja iz različnih poslovnih področij). V drugih državah EU pa je opaziti veliko povezanost posameznih svetovalnih organizacij večinoma s področja kakovosti, z EFQM modelom odličnosti, ki ga povezujejo ali navezujejo na benchmarking ter željo po mreženju posameznih benchmarking organizacij z podobnimi organizacijami za iskanje najboljših praks in povezovanja podjetij.

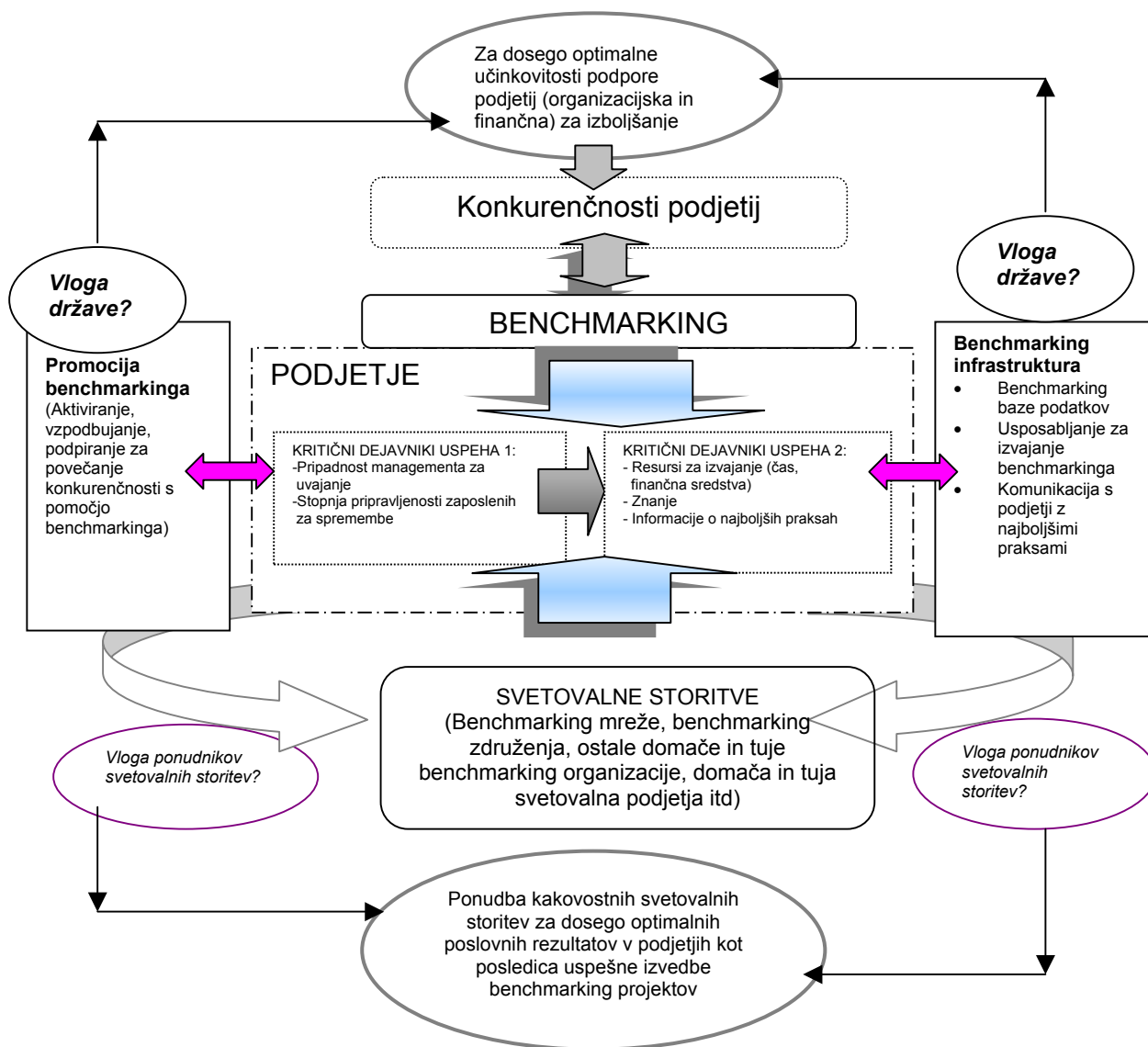
V Sloveniji še ne obstaja specializirana benchmarking organizacija, ki bi izključno ponujala storitve povezane z njegovo uporabo oziroma bi benchmarking uporabljala v kombinaciji z drugimi managerskimi orodji. Uporaba benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji je zaenkrat omejena na ponudbo svetovalnih organizacij, ki ga ponujajo podjetjem v paketu z drugimi managerskimi orodji ali samostojno, kadar svetovalci in podjetja ugotovijo potrebo po njegovi uporabi. Zaradi relativnega zaostajanja Slovenije na področju aktivnosti povezanih s pospeševanjem uporabe benchmarkinga v podjetja sem oblikovala možni benchmarking model, ki predstavlja osnovo za vzpodbuditev uvajanja benchmarkinga v podjetja na nacionalnem nivoju.

Osnutek modela k uvajanju benchmarkinga je prikazan na sliki 22 in temelji na treh ključnih elementih: podjetjih kot uporabnikih (ciljna skupina), državi kot vzpodbujevalcu ter svetovalcih kot aktivnih nosilcih izvajanja benchmarkinga.

Ključno vlogo za uporabo benchmarkinga nosijo podjetja sama, saj morajo odločitve o tem, ali bodo za uvajanje sprememb in s tem neprestanih izboljšav uporabljala benchmarking ali katero drugo managersko orodje, ki bi mu bila v pomoč za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Slika 22 prikazuje, da so za uspešnost izvedbe benchmarkinga pomembni določeni kritični dejavniki uspeha, kot so visoka stopnja pripadnosti managementa za podporo uvajanja benchmarkinga, pripravljenost zaposlenih na spremembe kot tudi viri za izvajanje benchmarkinga v smislu časa in finančnih sredstev, znanja za izvajanje kot tudi dostopa do virov informacij o najboljših praksah. Kritični dejavniki uspeha se največkrat spremenijo v probleme, kar odvrne podjetja od uvajanja benchmarkinga. Pomoč države bi bila pri vzpostavitvi interesa za njegovo uporabo na nacionalnem nivoju v takih trenutkih zelo koristna z vidika odstranjevanja zgoraj navedenih težav. Država lahko gradi interes managementa in zaposlenih za uvajanje sprememb v podjetjih preko intenzivnih promocijskih aktivnosti s pomočjo domačih benchmarking in svetovalnih organizacij.

Za odstranjanje ovir povezanih s pomanjkanjem resursov, še posebej finančnih, znanja ter informacij o najboljših praksah, pa lahko država sodeluje pri podpori izgrajevanja benchmarking infrastrukture, ki naj bi vključevala benchmarking baze podatkov z možnostjo uporabe podatkov za izvajanje benchmarkinga, usposabljanje za njegovo izvajanje ter vzpostavljanje komunikacije s podjetji z najboljšimi praksami. V nadaljevanju bom v povezavi s predstavljenim modelom podrobneje opredelila vidik podjetij pri uvajanju benchmarkinga, vidik države ter vidik ponudnikov svetovalnih storitev.

Slika 22: Benchmarking model na nacionalni ravni



Vir: lastno delo

3.1. Vidik podjetij

Vidik potreb podjetij po uvajanju benchmarkinga bom opredelila na osnovi štirih anket in raziskav, ki so potekale v različnih letih. Prva raziskava o uporabi benchmarkinga je bila narejena leta 1996 v okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani⁹, v letu 2000 je raziskavo o poznavanju in uporabi benchmarkinga izvajal Center za mednarodno konkurenčnost za potrebe ministrstva za gospodarske dejavnosti, v letu 2000/2001 pa je Ekonomska fakulteta v Ljubljani izvajala raziskavo z naslovom 'Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih'¹⁰.

Od začetka leta 2001 do konca leta 2002 je potekal v Sloveniji projekt Evropske banke za obnovo in razvoj, in sicer Program poslovnega svetovanja (*Business Advisory Service Programme*¹¹ - *BAS Programme*), financiran s strani donatorjev Evropske unije (Phare in CEI). Program je z nepovratnimi sredstvi podpiral najemanje svetovalnih storitev s strani malih in srednje velikih podjetij z namenom povečanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Podjetja so imela v okviru programa možnost izbire različnih storitev poslovnega svetovanja, kar je pomenilo, da so lahko izbirali tudi med različnimi metodologijami oblikovanja poslovne strategije, izboljšav poslovnih procesov za zniževanje stroškov, izboljšav kakovosti poslovanja ali pa izboljšav učinkovitosti posameznih podpornih funkcij (marketing, informatika, proizvodnja). Dvoletno izvajanje BAS programa nakazuje na dejanske potrebe malih in srednje velikih podjetij po izboljšanju poslovanja, kar pokaže tudi kolikšne so trenutne potrebe po uvajanju in uporabi benchmarkinga.

V nadaljevanju bom predstavila vsako od navedenih raziskav in projekt, kjer bom podala njihov namen raziskave, uporabljeno metodologijo ter rezultate.

3.1.1. Uporaba benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji

Namen raziskave, izvedene s strani Ekonomske fakultete v Ljubljani v letu 1996, je bil usmerjen v ugotovitev uporabe benchmarkinga kot koristnega orodja za izboljšanje poslovanja med slovenskimi podjetji.

Raziskava je temeljila na izvedbi ankete na vzorcu 300 naključno izbranih slovenskih podjetij (po 75 iz vsake skupine: velika, srednja, mala in mikro podjetja). Vprašanja so se nanašala na uporabo benchmarkinga glede na izdelke in storitve (lastnosti končnih izdelkov), proizvodne procese, podporne funkcije (finance, človeški viri, informatika, marketing in prodaja), rezultate (finančne kazalnike, stroške, prihodke) ter strategije. Raziskovalce je glede na navedene kategorije zanimala pogostost primerjanja (nikoli, redko, pogosto, neprestano), vrsta primerjave (notranja, konkurenčna, panožna, splošna) ter primerjanje glede na geografsko širino (lokalno, Slovenija, Evropa, globalno). Rezultati ankete so navedeni v tabeli 9.

⁹ Raziskavo je izvajal Boštjan Antončič, ki je tudi avtor magistrskega dela z naslovom *Benchmarking za mala podjetja*.

¹⁰ Raziskavo so izvajali študentje podiplomskega študija Management, organizacija in poslovodna informatika Ekonomske fakultete v Ljubljani v okviru predmeta Ekonomika in analiza poslovanja podjetja (Tekavčič, 2002, str. 202).

¹¹ Avtorica tega magistrskega dela je bila ena od nosilk (projektni vodja) BAS programa.

Tabela 9: Uporaba primerjanja slovenskih podjetij po predmetu, pogostosti, vrsti ter geografski širini primerjanja

Predmet primerjave	Izdelki, storitve		Proizvodni procesi		Podporne funkcije		Rezultati		Strategije	
	št.	delež	št.	delež	št.	delež	št.	delež	št.	delež
Pogostost primerjanja	100	100	100	100	98	100	101	100	99	100
nikoli	0	0,0	4	4,0	10	10,2	7	6,9	17	17,2
redko	10	10,0	29	29,0	41	41,8	16	15,8	32	32,3
pogosto	56	56,0	54	54,0	38	38,8	44	43,6	35	35,4
neprestano	34	34,0	13	13,0	9	9,2	34	33,7	15	15,2
Vrsta primerjave	135	100	127	100	119	100	150	100	102	100
notranja	19	14,1	25	19,7	25	21,0	43	28,7	32	31,4
konkurenčna	79	58,5	65	51,2	40	51,2	50	33,3	43	42,2
panožna	30	22,2	30	23,7	36	23,6	39	26,0	21	20,6
splošna	7	5,2	7	5,5	7	5,5	18	12,0	6	5,9
Geografska širina	148	100	123	100	111	100	116	100	96	100
lokalno	23	15,5	16	13,0	20	18,0	25	21,6	20	20,8
Slovenija	69	46,6	60	48,8	65	58,6	66	56,9	49	51,0
Evropa	45	30,4	39	31,7	22	19,8	21	18,1	23	24,0
Globalno	11	7,4	8	6,5	4	3,6	4	3,4	4	4,2

Vir: Antončič, 1997, str. 843.

Zgornja tabela kaže, da so podjetja v več kot 50 odstotkov primera primerjala izdelke in storitve ter proizvodne procese kot tudi rezultate, medtem ko manj pogosto (v več kot 50 odstotkih primerih redko ali nikoli) strategije in podporne funkcije. Slednje lahko kaže na to, da slovenski managerji benchmarkinga tedaj še niso jemali kot strateškega orodja ter na to, da še ni bila prepoznana problematika neoptimalnih procesov podpornih funkcij. Glede na vrsto primerjave so slovenska podjetja najbolj pogosto uporabljala konkurenčni benchmarking pri vseh kategorijah predmetov primerjave, kar je razumljivo, saj je pozicija podjetja glede na konkurente ena ključnih informacij za podjetje. Najmanj pogosto so podjetja uporabila splošni benchmarking ter primerjala podporne funkcije (52% nikoli in redko) in strategije (49,5 %).

Najbolj zaskrbljujoč je podatek, da so se slovenska podjetja v večini primerov primerjala na nacionalni ter lokalni ravni (skupaj v povprečju v okoli 60% primera) in najmanj globalno (med 4% in 11%), kar pomeni, da podjetja po vsej verjetnosti niso iskala najboljših praks temveč, kadar so se primerjala s tujimi podjetji, iskala primerjave s konkurenti na evropskih trgih. Antončič (1997, str. 846) na osnovi teh rezultatov ugotavlja, da se slovenska podjetja večinoma ne primerjajo z najboljšimi podjetji na svetu ter da prevladuje primerjanje na geografsko omejenem območju, ki vključuje ozko, lokalno primerjanje in primerjanje na območju države. Zaradi navedenega je tovrstno primerjanje poimenoval kot *nacionalni benchmarking*¹², ki kljub svojim omejitvam, ki se nanašajo na intenzivnost sprememb, ki jih lahko vzpodbudi (postopnost sprememb), pozitivno vpliva na izboljševanje poslovanja podjetja in predvsem na pripravljenost za učenje in poslovne spremembe.

¹² Termin *nacionalni benchmarking* se največkrat nanaša na benchmarking držav (primerjanje makroekonomskih kazalnikov).

Zaradi tega Antončič (1997, str. 847) trdi, da je potrebno že samo zaradi učinkov učenja dvigovati zavedanje in raven znanja slovenskih organizacij o benchmarkingu, spodbujati nacionalni benchmarking oziroma doseči, da bodo slovenska podjetja spoznala, da je bistvo uspeha v sodelovanju, temelječem na načelu 'dobim-dobiš'.

Raziskava o uporabi benchmarkinga iz leta 1996 je tudi pokazala, da relativno skromen delež podjetij uporablja benchmarking kot formalni proces, kar bi lahko pripisali skromnemu poznavanju benchmarkinga kot managerskega orodja (benchmarking je v večini primerov poznala le managerska struktura s ključnimi zaposlenimi, medtem ko ostalim zaposlenim ta metoda ni bila poznana).

Pomanjkanje znanja (36,2%), pomanjkanje časa (36,2%), pomanjkanje informacij (11,4%) kot tudi pomanjkanje denarja (6,7%) so se tako izkazale kot glavne ovire za uporabo benchmarkinga. Pomanjkanje znanja je nakazovalo na to, da bi morala podjetja več pozornosti namenjati usposabljanju za njegovo praktično uporabo kot tudi drugih praktičnih managerskih metod. Antončič (1997, str. 847) nakazuje v povezavi s tem na problematiko, da v Sloveniji še ni institucije, ki bi bila specializirana za benchmarking, kar se navezuje tudi na problematiko pomanjkanja benchmarking informacij ter posredno tudi na pomanjkanje časa. Pomanjkanje denarja je glede na odgovor anketiranih še relativno najmanj problematičnimi ovirami uporabe benchmarkinga. Zaradi zavirujočih dejavnikov njegove uporabe Antončič predlaga (1997, str. 848), da je potrebno v Sloveniji zagotoviti primerno poslovno okolje, da bi lahko podjetja izobrazili in jim olajšali dostop do potrebnih benchmarking informacij.

3.1.2. Uporaba sodobnih managerskih orodij v podjetjih v Sloveniji

Benchmarking se tudi v literaturi, ki se nanaša na obvladovanje stroškov¹³, pojavlja kot uporabna, sodobna managerska metoda poleg drugih orodij in tehnik, kot so koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa - SAPP (*Activity-Based-Costing*), predračunavanje na podlagi aktivnosti (*Activity-Based-Budgeting*), poslovodenje na temelju analize aktivnosti (*Activity-Based-Management*), koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (*Life-Cycle-Costing*), koncept ciljnih stroškov (*Target Costing*), teorija omejitev (*Theory-of-Constraints*), ravno ob pravem času (*Just-in-Time*), celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management*), koncept stalnih izboljšav (*Continuous Improvement*), prenova poslovnih procesov (*Business Process Reengineering*) in uravnoteženi izkaz poslovanja (*Balanced Scorecard*) (Tekavčič, 2002, str. 198).

Namen izdelave empirične analize '*Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih*' v okviru raziskovalnega programa Management, organizacija in poslovna informatika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ki je bila izvedena v letu 2000/2001, je bil ugotoviti stopnjo uporabe sodobnih managerskih orodij, vpliv njihove uporabe na uspešnost poslovanja ter preučitev nagnjenosti uspešnejših podjetij k pogostejši uporabi sodobnih managerskih orodij (Tekavčič, 2002, str. 201).

V raziskavo, ki je temeljila na osebnih intervjujih kot tehniki anketiranja, je bilo vključenih 264 podjetij različnih velikosti (33% majhnih podjetij, 24% srednje velikih podjetij ter 44% velikih podjetij).

¹³ Literatura obvladovanja stroškov kot npr. Handbook of Cost Management, Guide to Cost Management, Emerging Practices in Cost Management in Emerging Practices in Cost Management, Strategic Cost Management (Tekavčič, 2002, str. 198).

Vzorec je vseboval 35,2 odstotka proizvodnih podjetij, 15,2 odstotka trgovskih, 36 odstotkov storitvenih ter 13,6 odstotka kombinacije prej navedenih dejavnosti (anketirana podjetja so se sama oredelila za dejavnost). Pomemben podatek raziskave je ta, da so podjetja, zajeta v analizo, kar v 72,6 odstotka opredelila Slovenijo kot glavni trg.

Tabela 10 kaže, kolikšna je stopnja poznavanja in uporabnosti sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih. Rezultati, ki jih je pokazala analiza, so zaskrbljujoči, saj predstavljajo odgovori 'ne poznamo' in 'ne uvajamo/uporabljamo' oz. 'ni smiselno' pri skoraj vseh navedenih managerskih metodah (benchmarking ni izjema) v povprečju okoli 60 odstotkov in več. Malo več upanja kažeta kategoriji 'bi bilo smiselno uvesti' in 'načrtujemo uvajanje', katerih največje vrednosti (med 15 odstotki in 25 odstotki) se gibljejo za managerske metode, kot so celovito obvladovanje kakovosti, koncept stalnih izboljšav, koncept SAPP, koncept ciljnih stroškov, ravno ob pravem času, uravnoteženi sistem kazalnikov kot tudi benchmarking. Med najbolj uporabljenimi in metodami, ki so v uvajanju, so obvladovanje kakovosti, koncept stalnih izboljšav ter benchmarking.

Tabela 10: Poznavanje in uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih

Sodobno managersko orodje	Ne poznamo	Ne uvajamo/ uporabljamo oz. ni smiselno	Bilo bi smiselno uvesti	Načrtujemo uvajanje	Uvajamo	Uporabljamo
Koncept SAPP	34,1%	33,0%	11,7%	7,6%	5,3%	8,3%
Predračunavanje na podlagi analize aktivnosti	40,2%	35,6%	7,6%	6,4%	3,0%	7,2%
Poslovanje na temelju analize aktivnosti	46,2%	37,5%	6,4%	4,5%	1,9%	3,4%
Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	44,3%	41,3%	8,0%	2,7%	0,8%	3,0%
Koncept ciljnih stroškov	32,2%	37,5%	12,1%	4,9%	3,0%	10,2%
Teorija omejitev	55,3%	40,5%	2,7%	1,5%	0,0%	0,0%
Benchmarking	34,1%	32,6%	13,3%	2,7%	4,5%	12,9%
Ravno ob pravem času	28,0%	40,9%	15,5%	2,7%	6,8%	6,1%
Celovito obvladovanje kakovosti	23,1%	32,6%	16,3%	8,0%	7,6%	12,5%
Koncept stalnih izboljšav poslovanja	26,9%	31,1%	14,0%	6,1%	8,0%	14,0%
Prenova poslovnih procesov	39,0%	34,1%	8,0%	5,7%	6,1%	7,2%
Uravnoteženi izkaz poslovanja	38,5%	37,8%	11,5%	5,7%	3,1%	3,4%

Vir : Rezultati raziskave 'Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih'

Op: Podjetja, ki so odgovorila, da ni smiselno uvajati oz. uporabljati posameznih orodij, so sicer z njimi seznanjena.

Vir: Tekavčič, 2002, str. 205.

Raziskava je tudi pokazala, da tista podjetja, ki menijo, da bi bilo posamezno orodje smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo njegovo uvajanje, pogosto dosegajo najvišje kazalce uspešnosti poslovanja, še posebej pri donosnosti sredstev in deležu dobička v prihodkih, medtem ko podjetja, ki že uvajajo eno izmed navedenih managerskih metod, v povprečju dosegajo višji čisti dobiček (slabost uporabljenega merila je, da je čisti dobiček izražen v absolutni številki).

Iz navedenega lahko sklepamo, da so uspešnejša podjetja bolj nagnjena k uvajanju sodobnih managerskih orodij, kar je pričakovano, saj je uvajanje sodobnih managerskih orodij pogosto povezano z relativno visokim vložkom sredstev, tako denarja kot tudi znanja in časa (Tekavčič, 2002, str. 207).

3.1.3. Stopnja uporabe benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji

V začetku leta 2000 je bila izvedena raziskava o stopnji uporabe benchmarkinga s strani Centra za mednarodno konkurenčnost za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti (sedaj Ministrstva za gospodarstvo) kot del projekta 'Zunanji benchmarking', ki je bil usmerjen v pospeševanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva s poudarkom na predelovalni industriji¹⁴.

Namen raziskave je bil s pomočjo percepcijskega vprašalnika ugotoviti, kolikšna je stopnja poznavanja ter uporabe benchmarkinga v slovenskih podjetjih, kakšne vire podatkov podjetja uporabljajo v primeru, ko metodo izvajajo, kolikšna je kakovost obstoječih baz podatkov za izdelavo benchmarkinga ter kolikšen je interes vodstva za njegovo uporabo v prihodnje. Ugotovitev potreb slovenskih podjetij po uvajanju benchmarkinga je bil zato ključni cilj izvedene analize.

Raziskava je potekala šest tednov in je temeljila na anketiranju po pošti (projektni tim se je odločil za ta način izvajanja raziskave zaradi časovne omejenosti projekta). Dva tedna sta bila namenjena pripravi vprašalnika, dva tedna izpolnjevanju ter dva tedna obdelavi podatkov (primer vprašalnika je prikazan v prilogi 3). Ankete so bile poslane vodstvu podjetij. V anketiranje je bil vključen vzorec 303 največjih slovenskih podjetij glede na višino prihodkov in število zaposlenih v dvanajstih statističnih regijah Slovenije (enakomerna porazdeljenost vzorca). Odzivnost na vprašalnik je bila večja od pričakovanj (med 20 in 25 odstotkov) in je znašala 31 odstotkov (od 303 podjetij je na anketo odgovorilo 94).

Med 94 podjetji je bilo 60 odstotkov velikih podjetij (nad 250 zaposlenih) in 28 odstotkov srednje velikih podjetij (od 50 do 250 zaposlenih). Malih podjetij vzorec ni vključeval, saj so izpadla zaradi omejitve višine prihodkov in števila zaposlenih. Večina podjetij (82%), ki je izpolnila vprašalnik, je poslovala v preteklem letu z dobičkom in 16 odstotkov z izgubo. Največ podjetij, ki so odgovorila na anketo, je spadalo v proizvodnjo hrane in pijač, proizvodnjo strojev in naprav, proizvodnjo električne in optične opreme ter v proizvodnjo tekstilij.

V skladu z namenom raziskave je bil vprašalnik razdeljen v pet tematskih sklopov, ki so se nanašala na poznavanje in uporabo benchmarkinga, uporabo izbranega modela benchmarkinga, zbiranje podatkov za potrebe benchmarkinga, kritično oceno obstoječih baz podatkov ter potrebo po benchmarkingu glede na interes vodstva podjetja za njegovo uporabo.

Kot kaže graf 2, okoli 35 odstotkov podjetij pozna benchmarking zelo dobro oziroma dobro, podoben delež podjetij metode ne pozna oziroma jo pozna slabo, skoraj 30 odstotkov podjetij dobro pozna benchmarking. Deleži poznavanja benchmarkinga sovpadajo z deleži njegove uporabe, ki znaša okoli 60 odstotkov. Tista podjetja, ki benchmarkinga niso uporabljala, so navajala različne vzroke.

¹⁴ Pri raziskavi je avtorica tega magistrskega dela aktivno sodelovala.

Med najbolj tehtnimi je nepoznavanje metode (41 odstotkov), ostali razlogi pa so se navezovali na pomanjkanje časa, finančnih sredstev kot tudi omejenost kakovostnih in primernih informacij ter težave pri zagotavljanju primerljivosti podatkov.

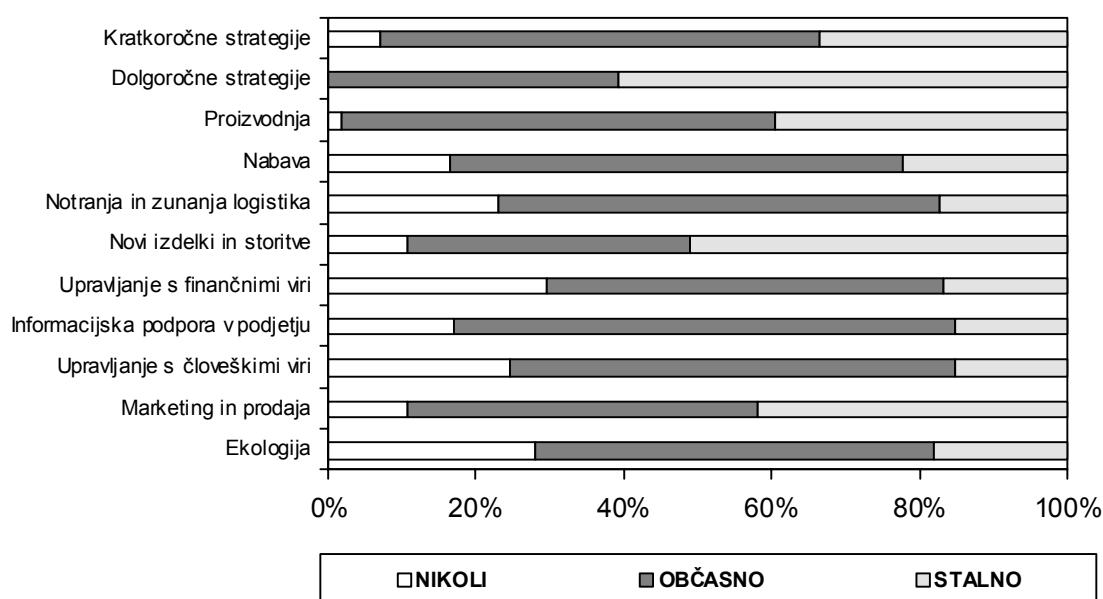
Graf 2: Poznavanje in uporaba benchmarkinga



Vir: CIC (za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 11.

Kot je prikazano na grafu 3, v največjem deležu podjetja stalno (60%) uporabljajo benchmarking pri oblikovanju dolgoročne strategije, pri uvajanju novih izdelkov in storitev kot tudi v proizvodnji ter marketingu in prodaji. Podjetja najmanj pogosto uporabljajo benchmarking pri upravljanju s finančnimi viri (35% nikoli), na področju ekologije ter upravljanja s človeškimi viri.

Graf 3: Namembnost uporabe benchmarkinga

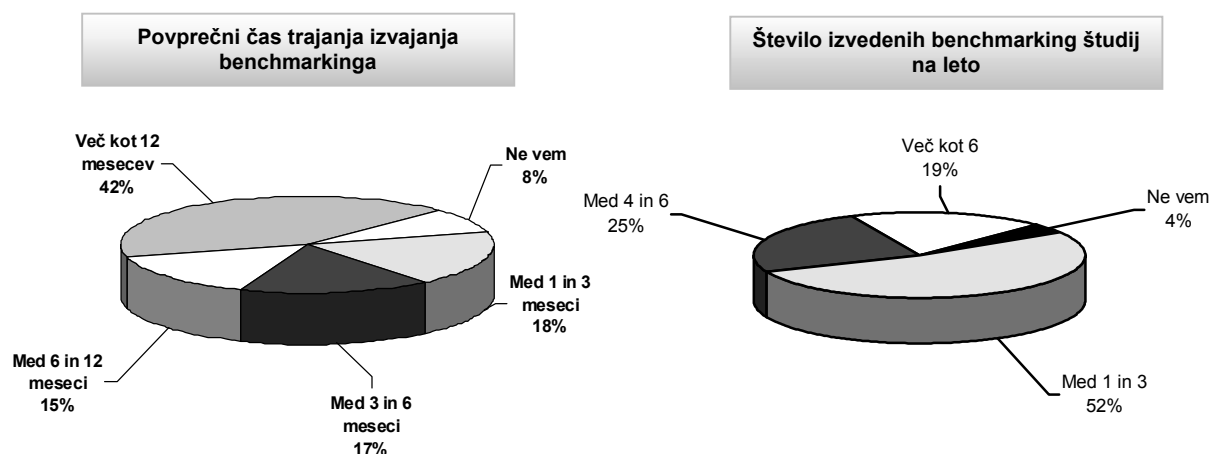


Vir: CIC (za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 13.

Na osnovi vprašanja o vključevanju posameznih korakov modela benchmarkinga (npr. petstopenjski, šeststopenjski model benchmarkinga) je več kot 60 odstotkov podjetij odgovorilo, da pri izvajanju benchmarkinga ne oblikujejo benchmarking tima in se v 40 odstotkih ne vključujejo v tuje baze podatkov z namenom, da pridobijo podatke, ki bi bili primerni za primerjavo. Iz navedenega bi lahko sklepali, da podjetja ne formalizirajo benchmarkinga in da ga izvajajo bolj v obliki benchmarking analize, vendar pa je presenetljivo, da pri veliki večini podjetij vključujejo v model fazo izvajanja izboljšav kot tudi merjenje rezultatov (90 odstotkov), kar bi lahko dokazovalo na visoko stopnjo resnosti pri izvajanju benchmarkinga oziroma benchmarking analize.

Na grafu 4, je razvidno, da več kot 40 odstotkov podjetij izvede več kot eno benchmarking študijo na leto in če dodamo še 15% delež podjetij, ki izvaja benchmarking med 6 in 12 meseci, lahko rečemo, da so benchmarking študije v slovenskih podjetjih zastavljene na relativno dolgi rok. Dolžina trajanja benchmarkinga sovpada s številom izdelanih benchmarking projektov. Okoli 50 odstotkov podjetij pripravi od 1 do 3 benchmarking projekte na leto, četrtna podjetij med 4 in 6 ter 19 odstotkov nad 6 benchmarking projektov (verjetno so tu mišljene benchmark analize).

Graf 4: Povprečni čas trajanja izvajanja benchmarkinga in povprečno število benchmarking študij na leto



Vir: CIC (za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 15.

Tri četrtine anketiranim podjetjem uspe implementirati večino predlaganih izboljšav s pomočjo benchmarkinga, medtem ko tretjini anketiranih podjetij uspeva uvesti izboljšave v manjši meri. Da bi lahko govorili o uspešnem uvajanju benchmarkinga, bi bilo potrebno podatke o izboljšanih rezultatih preveriti preko metode osebnega kontaktiranja podjetij, saj podjetja v manj kot 40% primeru oblikujejo benchmarking time, ki pa so za uspešno implementacijo sprememb ključnega pomena.

Benchmarking informacije so pri izvajanju benchmarkinga vitalnega pomena za izdelavo primerjalnih analiz med poslovnimi enotami podjetja, konkurenti in globalnimi podjetji.

Okoli 36% slovenskih podjetij oblikuje lastno benchmarking bazo podatkov. Za potrebe izvedbe benchmarkinga iščejo podatke pri domačih (FIPO, IBON) in tujih bazah podatkov¹⁵ (EUROSTAT, OECD). Odločilen dejavnik za izbor baze podatkov s strani podjetij je točnost poslovnih podatkov. Tuje baze so v povprečju bolj ocenjene glede na lastnosti, kot so vsebina podatkov, ažurnost, razpoložljivost, dostopnost, uporabnost, preglednost podatkov in ostalo, razen pri ceni, kjer imajo domače baze prednost.

Internet je postal najpogostejša in najbolj razširjena kot tudi najpogostejša oblika zbiranja podatkov za potrebe izvajanja benchmarkinga. Kljub temu, da več kot 50% podjetij ne izdeluje sistematično lastne baze benchmarking podatkov, pa je njihovo zbiranje iz notranjih, obstoječih virov druga pomembna oblika zbiranja benchmarking informacij. Srednje pomembna oblika zbiranja podatkov so domača svetovalna podjetja ter podatki v obliki zgoščenk medtem ko so tuja svetovalna podjetja najmanj pogosta oblika zbiranja podatkov.

V primeru, da bi v Sloveniji vzpostavili centralno bazo benchmarking podatkov, so podjetja izrazila, da bi bila najbolj primeren upravitelj te baze Gospodarska zbornica Slovenije. Visoko so uvrstili tudi posebno organizacijo, raziskovalno institucijo in Ministrstvo za gospodarstvo (v času raziskave Ministrstvo za gospodarske dejavnosti). Perceptijske ocene podjetij so prikazane na sliki 23.

Slika 23: Primernost posameznih institucij za upravljanje benchmarking baze podatkov glede na percepcijo podjetij

Institucija, ki bi upravljala z benchmarking bazo podatkov	Primernost za upravljanje
Gospodarska zbornica Slovenije	4,2
Posebna organizacija	3,8
Raziskovalna inštitucija	3,3
Ministrstvo za gospodarske dejavnosti	3,2
Svetovalno podjetje	2,9
Univerza	2,7
Gospodarski vestnik	2,6
Združenje manager	2,4
Odgovorna inštitucija	2,4
Drugo	1,0

1- Popolnoma neprimerna

2- Neprimerna

3- Niti primerna niti neprimerna

4- Primerna

5- Najbolj primerna

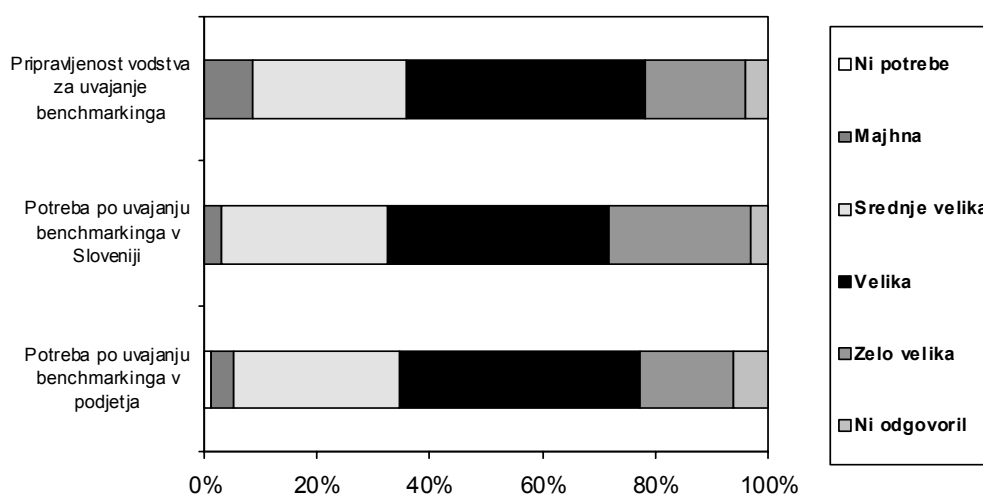
Vir: CIC (za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 22.

¹⁵ Niti navedene domače baze podatkov (FIPO, IBON) niti tuje navedene baze podatkov niso tipične benchmarking baze podatkov kot so npr. Microscope, PROBE, ENAPS in druge.

Za poslovna področja, kot so marketing in prodaja, razvoj novih izdelkov in storitev, proizvodnja, nabava, finance, človeški viri, informatika, notranja in zunanja logistika ekologija so podjetja ocenila, da so potrebe po benchmarking podatkih veliko večje, kot je njihova dejanska razpoložljivost. Obstaja tudi razlika med razpoložljivostjo in potrebami percepcijskih in objektivnih podatkih, ki gre v korist slednjih. Podobno je z razmerjem med razpoložljivostjo procesnih podatkih in podatkih o proizvodih in storitvah.

Graf 5 kaže, da je glede na mnenje managementa podjetij potreba po benchmarkingu velika, prav tako je po njihovem mnenju potreba po uvajanju benchmarkinga v vseh slovenskih podjetjih, kar je podprto z veliko pripravljenostjo managementa za uvajanje benchmarkinga. V vprašalniku je bilo postavljeno hipotetično vprašanje o članstvu v t.i. *Slovenskem združenju za benchmarking*, na katerega je v 71% podjetij odgovorilo pritrdilno.

Graf 5: Stopnja interesa in pripravljenosti podjetij v Sloveniji za uvajanje Benchmarkinga



Vir: CIC (za potrebe Ministrstva za gospodarske dejavnosti), 2000, str. 25.

3.1.4. Potrebe MSP po najemanju svetovalnih storitev

V Sloveniji je v obdobju od začetka leta 2001 do konca leta 2002 potekal projekt Evropske banke za obnovo in razvoj pod imenom Program podpore poslovnega svetovanja (*Business Advisory Service - BAS Programme*), ki ga je sofinancirala Evropska unija (Phare in CEI). Namen programa je bil povečati konkurenčnosti slovenskega gospodarstva preko sofinanciranja svetovalnih storitev slovenskim malim in srednje velikim podjetjem. Podjetja so imela možnost najemanja svetovalnih storitev domačih svetovalcev na osnovi svojih trenutnih potreb po zunanji pomoči s področja strateškega načrtovanja, neprestanih izboljšav z optimizacijo procesov, kakovosti poslovanja, marketinga in prodaje, informacijske tehnologije in ostalih področij poslovnega svetovanja.

S stališča perspektive uvajanja benchmarkinga v slovenska podjetja, je bil projekt zanimiv zaradi:

- ugotovitve dejanskih potreb slovenskih, privatnih malih in srednje velikih podjetij po uvajanju benchmarkinga in
- učinkovitega pristopa k porabi donstorskih sredstev za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetij s pomočjo storitev poslovnega svetovanja.

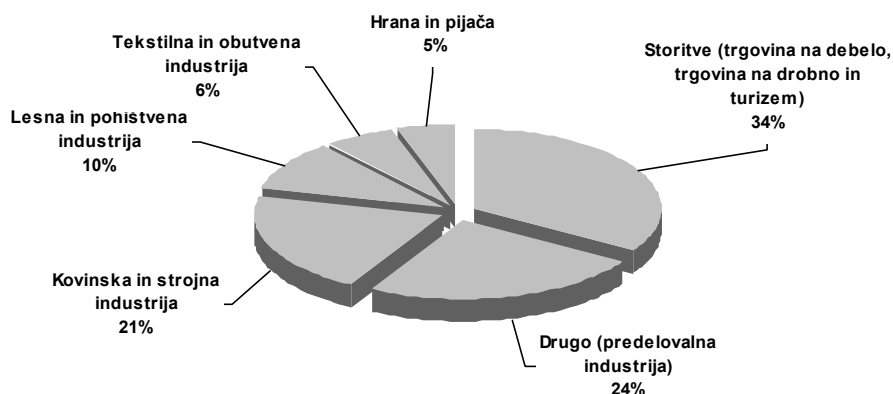
V tej točki bom na osnovi rezultatov dvoletnega projekta pojasnila, kolikšne so bile potrebe slovenskih malih in srednje velikih podjetij po benchmarkingu za strateško načrtovanje ali pa za notranje optimiziranje poslovanja v primerjavi z drugimi managerskimi orodji, normami ali standardi.

Pristop k izvajanju projekta temelji na *BAS metodologiji*, ki jo izvaja BAS tim¹⁵ (skupina treh strokovnjakov, ki imajo povezovalno vlogo med podjetji in svetovalnimi organizacijami). Pomoč podjetjem je neposredna, kar pomeni, da BAS tim komunicira s podjetji kot tudi s svetovalci osebno. Izkazanemu interesu za pridobitev finančne pomoči preko prijavnice sledi obisk podjetja, kjer BAS tim preveri poslovanje podjetja, njegove prihodnje usmeritve ter trenutne potrebe po zunanji pomoči v obliki poslovnega svetovanja, kot tudi smiselnost te pomoči za nadaljnjo rast podjetja. O področju svetovanja kot tudi o zunanjih izvajalcih se podjetje odloči samostojno na osnovi svojih prioritete. BAS tim ima na tem mestu vlogo vzpodbujevalcev svetovalnih storitev preko zagotavljanja njihove kakovosti, saj morajo svetovalci in svetovalne organizacije preko referenc in metodologije dela zagotoviti uspešno izvedbo svetovalnega projekta. Podjetje pa se je zavezalo, da bo priporočila svetovalcev uresničil v praksi.

Donatorji Evropske Unije so za mala in srednje velika podjetja predpisala osnovne pogoje za sodelovanje, ki so se nanašali na velikost podjetja, lastništvo ter na potencial rasti. Ciljna skupina podjetij je bila tako omejena glede na število zaposlenih od okoli deset do največ 150 zaposlenih (uradni pogoj od 15 do 500 zaposlenih), na privatno in slovensko lastništvo ter na potencial rasti podjetja. Omejitveni pogoji so bili tako kriteriji za izbor potencialnih podjetij, na katere se je BAS program obračal neposredno preko pismenega povabila k sodelovanju, preko svetovalnih podjetij ali preko drugih virov (podporne institucije kot so PCMG, GZS in druga gospodarska združenja, mediji kot so časniki in poslovne revije, radio).

V dveh letih je BAS programu uspelo izpolniti zahteve donatorjev, saj je na osnovi učinkovitega pristopa k ciljni skupini podjetij, smotrno porazdelil nepovratna finančna sredstva 146 podjetjem (skupno število sodelujočih podjetij je znašalo 260, kar pomeni, da je bila 'odzivnost' na ponudbo BAS programa 56 odstotna) iz različnih gospodarskih panog za svetovalne storitve na visoki kakovostni ravni. Struktura udeleženih podjetij iz posamezne panoge in dejavnosti je prikazana na grafu 6. Pomoč BAS programa je bila usmerjena tudi v storitveni sektor, ki je bil udeležen v 34 odstotka primerov vseh podjetij. Preostali delež se je nanašal na predelovalno industrijo, ki je vključevala v največjem deležu kovinsko in strojno industrijo (21 odstotkov), lesno in pohištveno industrijo (10 odstotkov), tekstilno in obutveno industrijo (6 odstotkov), dejavnost hrane in pijače (5 odstotkov) ter ostale dejavnosti predelovalne industrije (24 odstotkov).

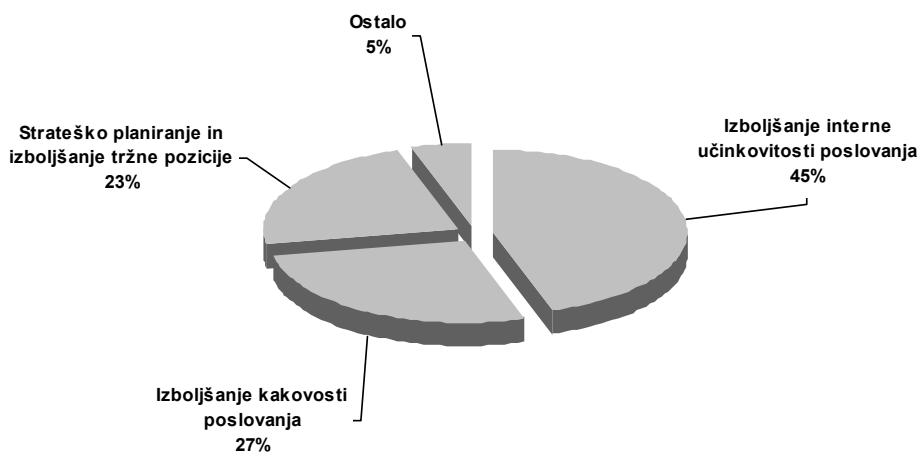
Graf 6: Struktura udeleženih podjetij iz posamezne panoge in dejavnosti



Vir: Interno gradivo BAS Programme, 2002, str. 6.

Na grafu 7, so prikazana področja potreb podjetij po najemanju svetovalnih storitev. Podjetja so imela največ potreb po izboljšanje interne učinkovitosti poslovanja (45 odstotkov), kar se je nanašalo na optimizacijo poslovnih procesov za izboljšanje organiziranosti poslovanja in znižanje stroškov ter na uvajanje sodobne informacijske tehnologije. Drugo pomembno področje podpore je pokrivalo izboljšanje managementa kakovosti, kar je v največji meri vključevalo uvajanje ISO standardov iz serije 9000 kot tudi ekološke standarde ISO 14000 ter higienske standarde HACCP. S 23 odstotki projektov, je področje strateškega planiranja in izboljšanja tržne pozicije predstavljalo tretje najpomembnejše področje poslovnih storitev.

Graf 7: Struktura poslovnih področij v okviru BAS programa



Vir: Interno gradivo BAS Programme, 2002, str. 7.

V okviru navedenih področij za izboljšanje poslovanja so svetovalna podjetja uporabila različne sodobne managerske metode, standarde in norme. Na osnovi dejanskih potreb podjetij lahko rečemo, da v Sloveniji med malimi in srednje velikimi podjetji prevladuje potreba po uvedbi metodologije standardov kakovosti (ISO 9000 serija). Za področje optimizacij procesov za racionalizacijo stroškov so podjetja uporabljala različne managerske metode, kot so npr. teorija omejitev (*Theory of Constraints - TOC*) ter neprestano izboljševanje (*Continuous Improvement*). Presenetljivo je, da nobeno podjetje (pri obravnavanih 260 podjetjih) ni izrazilo eksplicitne potrebe po uvajanju benchmarkinga niti na operativni kot tudi ne na strateški ravni, kjer so svetovalna podjetja najbolj pogosto uporabljala kot orodje strateškega planiranja uravnoteženi sistem kazalnikov.

Glede na rezultate predhodnih analiz, ki so bile predstavljene v prejšnjih točkah, je odsotnost potrebe po dejanski uporabi benchmarkinga v praksi presenetljiva, kar gre pripisati večim dejavnikom, ki so lahko na strani podjetja kot tudi na strani svetovalcev. V BAS programu so sodelovala večinoma mala in srednje velika podjetja (v več kot 80 odstotkov primera), kjer prevladuje potreba po uvajanju standardov in normativov (osnovna za poslovanje podjetja). Poslovni svetovalci se morajo tem potrebam prilagoditi, čeprav se zavedajo, da je potrebno vpeljati svetovanje na višji zahtevnosti ravni, ki je bolj vsebinsko in ki vodi do dejanskih izboljšav poslovnih procesov. Na strani svetovalcev pa so najverjetneje razlogi v tem, da ne ponujajo benchmarkinga kot posebne metodologije, ampak jo vključujejo v managerske metode, za katere so specializirani. Benchmarking je v tem primeru največkrat uporabljen kot benchmark analiza, kjer gre največkrat za primerjave s konkurenčnimi podjetji.

Na osnovi rezultatov BAS programa, ki so med drugimi tudi pokazali, kolikšne so dejanske potrebe slovenskih podjetij v najbolj dinamičnem segmentu malih in srednje velikih podjetij po uporabi svetovalnih storitev kot tudi sodobnih managerskih metod, lahko sklenemo, da je benchmarking med MSP še relativno neuveljavljena metoda izboljševanja poslovanja, na katero pa bi bilo zaradi koristnosti, ki jih ponuja, smotrno podrobneje približati prav segmentu podjetij, katerih potenciali rasti so največji.

3.1.5. Ključne ugotovitve raziskav o uporabi benchmarkinga v Sloveniji

Rezultati izdelanih študij v različnih letih kažejo na to, da v Sloveniji raste zanimanje podjetij po uporabi benchmarkinga. Pri oblikovanju ključnih ugotovitev posameznih analiz in izvedenega projekta je potrebno upoštevati, da se ankete zajemale vzorec največjih in najuspešnejših slovenskih podjetij, medtem ko so bila ciljna skupina projekta mala in srednje velika podjetja. Med obema skupinama podjetij je velika razlika zaradi tega, ker so večja in uspešnejša slovenska podjetja pretežni izvozniki in zaradi tega bolj nagnjeni (in 'prisiljeni') k uporabi benchmarkinga, medtem ko se mala in srednje velika podjetja večinoma še uveljavljajo na domačem trgu in hkrati poslujejo z omejenimi resursi zaposlenih, časa ter denarnih sredstev, ki bi jih bilo potrebno aktivirati za izvajanje benchmarkinga.

Benchmarking raziskava iz leta 1996 kaže, da so bila velika in uspešna slovenska podjetja šele v začetnih fazah uporabe benchmarkinga (večinoma so se primerjala lokalno) ter da je obstajala visoka potreba po ustanovitvi benchmarking organizacije na nacionalnem nivoju.

Študija o uporabi sodobnih managerskih metod za optimiziranje stroškov iz leta 2000/2001 kaže, da je benchmarking poleg koncepta stalnih izboljšav in celovitega obvladovanja kakovosti eden od najbolj uporabljenih metod obvladovanja stroškov. Kljub vsemu velik delež anketiranih podjetij (65,5%) benchmarkinga še vedno ne pozna oziroma ga ne uvaja, ker za to ne vidijo tehtnih razlogov. Študija je tudi pokazala, da so podjetja, ki uvajajo sodobna managerska orodja ali pa jih nameravajo uvajati uspešnejša glede na ključne rezultate poslovanja kot podjetja, ki teh orodij ne poznajo oziroma jih ne uvajajo.

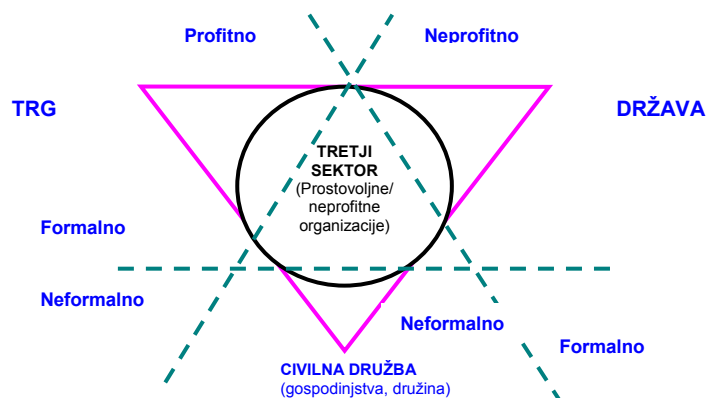
Benchmarking raziskava iz leta 2000 kaže na to, da podjetja v večini primerov že poznajo benchmarking kot orodje za izboljšanje poslovanja in ga za te namene tudi uporabljajo, vendar z raziskavo ni mogoče sklepati, ali je šlo za primerjave na lokalni ravni ali tudi na svetovni. Študija je tudi pokazala, da je pripravljenost managementa podjetij za nadaljnjo uporabo benchmarkinga visoka kot tudi, da obstaja interes, da država podpre delovanje podpirne benchmarking institucije, ki bi spodbujala izvajanje benchmarkinga.

Rezultati izvedenega projekta BAS niso neposredno primerljivi z rezultati navedenih benchmarking študij, vendar kljub temu dajejo koristno neposredno informacijo o potrebah po uporabi benchmarkinga med MSP. Obstoječe 'zatišje' ali 'mrtvilo' na tem področju nakazuje na priložnost, da bi bilo smotrno okrepiti aktivnosti podpore uvajanja benchmarkinga v tej skupini podjetij, saj so najbolj dinamičen in množičen segment gospodarstva. Dodatna vzpodbuda k vzpostavitvi nacionalne podpore za uporabo benchmarkinga bi lahko izhajala tudi iz Evropske unije, ki daje tovrstnemu načinu veliko težo in pobudo za dvigovanje konkurenčnosti gospodarstva.

3.2. Vidik neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije so tiste organizacije, katerih poslanstvo je delovanje v javno dobro (kar ne izključuje pridobivanja profita, določa pa njegovo uporabo), katerih ustanovitelji so privatni akterji (kar ne pomeni, da so iz njih izključeni vsi elementi javnega npr. financiranja in kontrole) in ki svojo aktivnost izvajajo s pomočjo prostovoljcev, vendar ne nujno v celoti, delujejo lahko v javnem interesu ali interesu članov in so formalno ustanovljene kot tudi samostojno vodene in upravljane (Kolarič, 1997, str. 18). Kot kaže slika 24 so neprofitne organizacije pozicionirane med privatnimi, profitno orientiranimi organizacijami, javnimi, neprofitnimi organizacijami in neformalnimi socialnimi mrežami, v katerem so vključene tako skupine samopomoči in kooperative kot tudi prostovoljne in nevladne neprofitne organizacije.

Slika 24: Pozicioniranje neprofitnih organizacij v družbi



Vir: Kolarič, 1997, str. 17.

Z vidika benchmarkinga je smotrno obravnavati tako prostovoljne, neprofitne organizacije kot tudi državne, javne neprofitne organizacije kot proti pol privatnim, profitnim organizacijam.

Na osnovi pozicije in značilnosti neprofitnih organizacij, ki delujejo na področjih, kot so kultura in umetnost, šport in rekreacija, socialna in zdravstvena varnost, ekonomski, socialni in prostorski razvoj, izobraževanje in raziskovanje in ostalo bi lahko sklepali, da potrebe po uvajanju benchmarkinga izhajajo iz drugačnih vzvodov kot v profitnih organizacijah, kjer je ključni vzvod povečevanje konkurenčnosti. Pri neprofitnih organizacijah, ki vsaka zase zasleduje različni javni interes, bi bila lahko skupni vzvod notranja učinkovitost porabe javnih sredstev za čim boljše zadovoljevanje potreb javnega interesa. Glede na to, da je stroškovna učinkovitost poslovanja podjetja pomemben pokazatelj uspešnega vodenja, pa se razlika med neprofitnimi organizacijami in podjetji zmanjša.

Intenzivnost zunanjih pritiskov, ki lahko ogrozijo posamezno neprofitno kot tudi javno organizacijo na dolgi rok je sicer manjša kot v podjetjih, ki se neprestano soočajo s pritiski konkurenčnih podjetij, vendar pa so neprofitne in javne organizacije soočene z omejenostjo prihodkov, ki so odvisni od zunanjih makroekonomskih dejavnikov, kot je npr. padanje pretekle porabe, pripravljenost donatorjev za vlaganje v organizacijo, visoka stopnja nezaposlenosti, zmanjšanje javne porabe. Zadovoljstvo uporabnikov storitev neprofitnih in javnih organizacij je navidezno v manjši meri dejavnik za izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev, notranje optimizacije in nadaljnega razvoja organizacije, če ne bi vodstva tudi teh organizacij prihajala do spoznanja, da je odvisnost obstoja njihove organizacije, ki izhaja iz njihovega poslanstva, v večji meri odvisna prav od zadovoljstva uporabnikov njihovih storitev. Zaradi navedenega lahko rečemo, da je benchmarking primerno orodje za izboljševanje poslovanja tudi za neprofitne in javne organizacije s poudarkom na iskanju najboljših praks za doseg inovativnejših pristopov delovanja za povečevanje zadovoljstva uporabnikov ter za doseg stroškovne učinkovitosti poslovanja.

Kot primer uporabnosti benchmarkinga navajam pilotni projekt, ki so ga v letu 1996 in 1997 na pobudo DTI izvajali v javnem sektorju v Veliki Britaniji, v katerem je bilo vključenih 30 javnih podjetij. Kasneje so izvajali še benchmarking projekt, ki je vključeval okoli 100 javnih organizacij s skupaj 360.000 zaposlenimi. Pilotni projekt je izvajal BQF na osnovi samoocenjevalnega evropskega modela odličnosti iz serije ASSESS. Drugi del projekta je izvajalo svetovalno podjetje *TQM International*, ki je imel nalogo določiti in prilagoditi najboljše prakse v projekt vključenih javnih organizacij. Rezultate ocen s področja vodenja, politike in strategij, človeških virov, resursov, procesov, zadovoljstva kupcev, zadovoljstva zaposlenih, vpliva na družbo in poslovnih rezultatov so primerjali s privatnim sektorjem ocenjenim na osnovi enakega modela kot tudi z organizacijami iz javnega sektorja iz ZDA, Avstralije in Švedske. Kljub temu, da imajo navedene države veliko izkušenj z uporabo benchmarkinga v javnem sektorju, pa je bila Velika Britanija prva država, ki je uporabila model odličnosti kot osnovo za njeovo izvajanje.

3.3. Vidik države

V skladu z globalnim ciljem Ministrstva za gospodarstvo Slovenije, ki je usmerjena na povečevanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva za zagotavljanje visoke gospodarske rasti in produktivnosti v pogojih globalne konkurence, ministrstvo zagovarja politiko, ki je osredotočena v uresničevanje vizije o Sloveniji kot o uspešnem, mednarodno konkurenčnem in gibkem gospodarstvu, o državi izobraženih in motiviranih ljudi, ki ustvarjajo visoko rast in s tem blaginjo in družbeno sožitje (<http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf/9.02.2003>).

Globalni cilj Ministrstvo za gospodarstvo uresničuje neposredno preko javnih razpisov z dodeljevanjem subvencij v okviru Programa pospeševanja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti kot tudi preko vladnih institucij, kot sta npr. Pospeševalni center za malo gospodarstvo - PCMG, Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva (SMG), katerih namen je vzpodbujanje razvoja podjetništva v Sloveniji, PCMG preko vzpodbujanja podjetniškega svetovanja in SMG preko odobravanja kreditov z ugodnejšimi pogoji od pogojev komercilanih bank.

Poleg domačih virov, ki so namenjeni pospeševanju razvoja podjetništva in konkurenčnosti imajo slovenska podjetja možnosti pridobivanja finančnih sredstev preko programov, ki jih ponuja EU. Trenutno so odprti sledeči programi namenjeni malim in srednjevelikim podjetjem: Phare (sredstva, krediti, garancije, svetovalne storitve), Srednjeevropska pobuda (podjetniška kultura), Evropska banka za obnovo in razvoj (lastniško in dolžniško financiranje), Evropska agencija za rekonstrukcijo (vodenje programov pomoči EU na Balkanu), Projekt razvoj podjetništva (vzpostavljanje institucij in vzpodbujanje mednarodnega sodelovanja), Socrates (poenotenje izobraževalnih sistemov z upoštevanjem raznolikosti), Sapard (konkurenčnost kmetijstva), Ispa (okolje in prometna infrastruktura), 6. okvirni program (raziskovalni in tehnološki razvoj), LIFT (vzpodbude za visokotehnološka podjetja), Interreg III A (integrirano čezmejno sodelovanje), Interreg III B (medregionalno sodelovanje), Interreg III C (transnacionalno sodelovanje na področju prostorskega razvoja), Life III (ekologija)(Kraljič, 2003, str. 85).

3.3.1. Program pospeševanja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti

Program pospeševanja razvoja podjetniškega sektorja predstavlja integracijo ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju pospeševanja podjetništva in razvoja malega gospodarstva, povečanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanja internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za razvoj mednarodno konkurenčnega podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljal dolgoročno stabilno gospodarsko rast (Ministrstvo za gospodarstvo, <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf/>). Program ukrepov zajema spodbude, usmerjene na celoten podjetniški sektor, ne glede na velikost, panogo dejavnosti ali lastništvo s poudarkom na podporo razvojnih spodbud za izvajanje strateških projektov podjetij.

Od 616 projektov v letu 2001 jih je država podprla 507. Kljub temu, da je vrednostni delež sofinanciranih projektov manjši od 10 odstotkov skupnih vlaganj podjetij, ki so znašali 5,7 milijard tolarjev, pa je pomembno dejstvo, da je državi uspelo z mehanizmom sofinanciranja projektov pospešiti vlaganja v ključne dejavnike uspeha podjetij. Sofinanciranje je potekalo (na določenih programih se pomoč nadaljuje) na treh ključnih področjih, in sicer na sektorskem programu za tekstilno in oblačilno industrijo ter usnjarsko in obutveno industrijo, na področju povezovanja podjetij v obliki grozdov ter na področju pridobivanja znanja in uvajanju različnih managerskih orodij in sistemov za izboljšanje organizacije dela in povečevanja produktivnosti preko sistema 20 ključev.

Država je v letu 2000 sofinancirala tudi projekt 'Zunanji benchmarking', ki ga je izvajalo svetovalno podjetje Center za mednarodno konkurenčnost. S projektom je bilo ugotovljeno, kolikšne so potrebe podjetij po uvajanju benchmarkinga v Sloveniji ter kakšni pristopi k uvajanju bi bili najbolj primerni.

V letu 2002 je Ministrstvo za gospodarstvo nadaljevalo s podpiranjem podjetniškega sektorja preko javnih razpisov, ki jih lahko razdelimo na področje raziskav in razvoja (razvoj skupne izobraževalne in razvojno raziskovalne infrastrukture), razvoja podjetništva (spodbujanje razvoja podjetniških inkubatorjev na univerzah), tehnoloških izboljšav (spodbujanje raziskovalno-razvojne aktivnosti tehnološko razvojnih projektov in industrijskih raziskav, subvencioniranje projektov tehnoloških centrov), podpore malim in srednje velikim podjetjem (internacionalizacija, spodbude preko inkubatorjev in tehnoloških parkov), investicij (spodbujanje izhodnih investicij, neposrednih tujih investicij, novih domačih investicij v regije, ki zaostajajo v razvoju in imajo najvišjo stopnjo brezposelnosti), managerskih orodij (uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav po metodi 20 ključev, spodbujanje in uvajanje metod in orodij za povečevanje produktivnosti, spodbujanje prenosa znanja, metod in ukrepov za povečanje produktivnosti v slovensko gospodarsko okolje), povezovanje podjetij (proizvodne verige, razvoj grozdov), turizem (razvoj novih in komplementarnih turističnih proizvodov in storitev, spodbujanje razvoja turistične infrastrukture) (Ministrstvo za gospodarstvo. <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf/>). Ministrstvo za gospodarstvo v letu 2002 ni nadaljevalo z izvajanjem projekta 'Zunanji benchmarking'.

Država je v okviru politike razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji v letu 2002 tako namenila za posamezne programe sledeče deleže sredstev:

- Sektorski program za tekstilno in oblačilno ter usnjarsko in obutveno industrijo (15,6%),
- Izboljšanje pretoka znanja in izobraževalnih in raziskovalnih institucij v gospodarstvo (1,8%),
- Program za izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij (64,0%),
- Program za spodbujanje podjetništva in izkoriščanja podjetniških možnosti (18,6%) (Jaklič et al, 2002, str. 253).

Programu za izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij je država namenila največji delež (64,0% sredstev) od tega največ za spodbujanje povezovanja podjetij in razvoj grozdov (30,9%), za spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in inovativnost 29,8% ter za spodbujanje internacionalizacije podjetij (21,3%). Za spodbujanje uvajanja strategij za povečanje storilnosti je bilo namenjenih 10,2% sredstev ter za spodbujanje novih domačih naložb 7,8% sredstev (Jaklič et al, 2002, str. 254).

V primerjavi z razvitimi gospodarstvi kot sta Finska, ki se osredotoča na razvoj in inovacije in Irska, ki zasleduje strategijo pospeševanja tujih vlaganj, se Slovenija ne osredotoča na ključne, prioritete in hitro rastoče panoge, saj je za spodbujanje tehnološkega razvoja in inovativnosti namenja manj sredstev kot za spodbujanje tekstilne in oblačilne ter usnjarske in obutvene industrije. Pomanjkljivi uspehi vladnih ukrepov zato izhajajo iz pomanjkanja fokusa (določitve prioritetenih panog) ter denarnih sredstev, ki so relativno nižji v primerjavi z bolj razvitimi državami EU (Jaklič, 2002, str. 254).

Izziv za Slovenijo je v prihodnje določiti prednostne in perspektivne panoge, kot je npr. Finski uspelo prepoznati informacijsko tehnologijo kot prednostno panogo od spodaj navzgor (Nokia-država) s predpogojem, da je država gradila na ustrezni industrijski politiki in se pričela sama obnašati kot podjetje.

Benchmarking model na nacionalni ravni kot je prikazan na sliki 22 (predstavljene študije v poglavju 3.1. so pokazale, da med podjetji obstaja velik interes za obstoj osrednje benchmarking organizacije) bi bil lahko eden od načinov za določitev nosilne panoge slovenskega gospodarstva. S pravilnim pristopom k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji bi lahko pridobili informacijo o generatorju (ali večih podjetjih) razvoja slovenskega gospodarstva, ki je primerljiv z najboljšimi praksami oziroma o takem podjetju, ki ima potencial, da podjetje samo postane najboljša praksa, in hkrati vzpodbudili večje število podjetij k vzpostavitvi benchmarking kulture v poslovanje za doseganje inovativnejših poslovnih rešitev. Država mora pri tem odigravati vlogo pobudnice, končne odločitve pa morajo priti iz podjetij (Jaklič, 2002, str. 255).

3.3.2. Vladne institucije pospeševanja razvoja podjetništva

Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) je vladna institucija, katere poslanstvo je razviti in vzpostaviti učinkovite podporne storitve za pospeševanje obrti, podjetništva in samozaposlovanja ter promocije podjetniške kulture (Pospeševalni center za malo gospodarstvo. <http://www.pcmg.si>).

V povezavi s strateškima dokumentoma Strategija gospodarskega razvoja Slovenije ter Državni razvojni program 2001-2006, ki opredeljujeta temeljna strateška cilja gospodarskega razvoja, ki se navezuje na podjetniški sektor, in sicer za zmanjšanje gospodarskega zaostajanja Slovenije s povprečjem EU ter za zmanjšanje razvojnih razlik med slovenskimi regijami, kar je možno uresničiti z doseganjem strukture gospodarstva, primerljive s strukturo gospodarstva v EU in izboljšanjem konkurenčne sposobnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, je PCMG opredelil naslednje strateške cilje svojega delovanja za obdobje 2002-2006:

- obstoječim in potencialnim podjetnikom olajšati dostop do informacij, storitev svetovanja in usposabljanja, olajšati dostop do potencialnih finančnih virov ter poenostavljenih postopkov pri registraciji in izvajanju dejavnosti,
- izboljšati kakovost ponudbe storitev,
- izboljševati ugled podjetništva in sooblikovati ustvarjalno podjetniško kulturo,
- razvijati funkcijo inkubatorja podjetniških projektov širšega pomena (Pospeševalni center za malo gospodarstvo. <http://www.pcmg.si>).

Program dela PCMG je razdeljen v dva dela. Prvi del se navezuje na stalne naloge, ki obsegajo koordinacijo in krepitev kakovosti storitev pospeševalne mreže na lokalni ravni, koordinacijo in razvoj storitve mreže EIC (European Information Center), koordinacijo in strokovno pomoč delovanja sekcij in klubov kot so SPSS, SLEVCA, Klub poslovnih angelov in drugo, zbiranje podatkov in informacij, oblikovanje in redna distribucija paketov informacij različnim ciljnim skupinam uporabnikov, raziskave in razvoj v podporo programom razvoja podpornega okolja podjetništva in promocije podjetniške kulture, mednarodno sodelovanje z namenom prenosa informacij, dobrih praks in vzpostavljanja možnosti za izboljševanje informacij v podporo internacionalizacije mreže in MSP, publiciranje, vzdrževanje spletnih strani, promocija mreže in programov ter vzdrževanje stikov z javnostmi.

Drugi del nalog se nanaša na izvajanje vladnih oziroma medresorskih programov. Ta del nalog se nanaša na izvajanje vavčerskega sistema svetovanja in usposabljanja, podporo pospeševalnim aktivnostim in projektom mreže na regionalni in lokalni ravni, podporo promociji in trženju inovacij, izvajanje del antibirokratskega programa, usposabljanje in izobraževanje za podjetništvo, promocijo podjetniške kulture, promocijo ženskega podjetništva, razvoj podjetnosti in ustvarjalnosti mladih, uvajanje dela na domu in e-dela ter na posebne projekte pospeševanja povezovanja in internacionalizacije podjetij: Edinstveno iz Slovenije, Pakt stabilnosti, E-poslovanje in ostali (Pospeševalni center za malo gospodarstvo. <http://www.pcmg.si>).

Euro-info center (EIC) deluje v okviru PCMG in ima vlogo vzpostavljanja informacijsko povezano mreže pospeševalnih centrov, jamstvenih skladov in ministrstva v obliki komunikacije, ki poenostavlja delovanje mreže ter dostop do programov kot tudi v obliki povezovanja na mednarodni ravni (vključevanje v evropske programe, kot so *Interprise*, ki krepi neposredne stike med podjetniki in program *JOP*, ki vzpodbuja sodelovanje med MSP v EU in podjetji pristopnih članic k EU).

Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva pospešuje razvoj malih (podjetja morajo imeti manj kot 50 zaposlenih, letni promet manjši od 7 MIO EUR in mora biti neodvisno podjetje) in srednje velikih podjetij (manj kot 125 zaposlenih, letni promet manjši od 20 MIO EUR ali bilančna vsota manjša od 13,5 MIO EUR in mora biti neodvisno podjetje).

Pomoči so izvzeta podjetja, ki delujejo na področju kmetijstva/lova/gozdarstva, ribištva, rudarstva, proizvodnje umetnih vlaken, proizvodnje kovin (jeklarstvo), proizvodnja motornih vozil, gradnja in popravilo ladij/čolnov ter podjetja s koncesijo. SMG prispeva k pospeševanju malega gospodarstva preko posojil za projekte malega gospodarstva, preko sovlaganj v projekte, preko vlaganj ali sofinanciranja poslovne infrastrukture (pospeševalni centri, tehnološki parki, obrtne, podjetniške in proste cone), preko jamstev za posojila za malo gospodarstvo, preko subvencioniranja obrestne mere in drugih pogojev za vračanje posojil, ki jih odobravajo poslovne banke in druge finančne institucije ter preko premij (Kraljič, 2003, str. 43).

Ena izmed oblik pospeševanja razvoja podjetništva predstavljajo tudi jamstvene sheme, ki naj bi omogočale malim in srednje velikim podjetjem hitrejši in cenejši dostop do posojil, vendar se ta oblika pospeševanja malega gospodarstva v praksi ni izkazala kot najbolj uspešna (Kraljič, 2003, str. 44).

PCMG podpira zelo širok spekter storitev pospeševanja podjetništva v Sloveniji. Vprašanje pa je, kolikšni so učinki delovanja take organizacije. Raziskava o poznavanju pospeševalnih mehanizmov podjetništva v Sloveniji je pokazala, da 92 odstotkov anketiranih podjetnikov meni, da so podpirne institucije neprimerno predstavljene svoji ciljni skupini (Jaklič, 2002, str. 256). Še največjo stopnjo prepoznavnosti imata Gospodarska zbornica Slovenije ter Obrtna zbornica Slovenije. V več kot polovici primera podjetnikov meni, da je obstoječa mreža podpore podjetnikom neprimerno zastavljena. Rešitev bi se ponudila v bolj koncentrirani obliki predstavitve vladnih programov in delovanja vladnih agencij ter v ponovitvi delovanja obstoječe podjetniške mreže temelječe na prepoznavanju potreb podjetnikov in na hitrem odzivu nanje.

3.4. Vidik svetovalnih organizacij

Svetovalne organizacije v Sloveniji imajo pri implementaciji sodobnih managerskih orodij pomembno vlogo, saj se management slovenskih podjetij prepogostokrat ukvarja z 'bolj' operativnimi nalogami, medtem ko za strateške primanjkuje velikokrat zmanjkuje časa in so zato izvedene površinsko. Strateški načrti so večinoma kar poslovni načrti, ki določajo le odstotke rasti, znižanje stroškov in ponudbo novih izdelkov. Dejansko pomeni poslovni načrt le desetino strateškega načrta, preostalo pa je poslovni model, ki določa, kako ustvariti dobiček, kaj je vrednost za kupca, kje bo podjetje prvo v regiji ali v Sloveniji ali vsaj med prvimi tremi v Evropi ali na svetu, katero operativno merilo najbolj vpliva na finančni tok podjetja (Ložar, 2002, str. 12). Managerska orodja predvsem značilna za strateško in strateško-operativno raven poslovanja, so vodstvu podjetja v pomoč pri vzpostavljanju strateškega pogleda na poslovanje.

Svetovalci se prilagajajo potrebam trga, zato so pri uvajanju managerskih metod previdni in se jih lotevajo v skladu s stopnjo razvoja podjetja ter pripravljenostjo managementa za spremembe. V primeru, da so svetovalci uvajali sodobno managersko orodje ob neprimernem času glede na stopnjo razvoja podjetij, lahko podjetju prinese več škode kot koristi.

Na osnovi 150 osebnih razgovorov s svetovalnimi organizacijami in posameznimi svetovalci v Sloveniji, ki sem jih opravila v okviru projekta BAS lahko trdim, da se svetovalne organizacije specializirajo po posameznih poslovnih področjih glede na obvladovanje znanj in veščin npr. v Sloveniji obstajajo specialisti za uvajanje standardov kakovosti, strateško upravljanje, marketing, upravljanje s človeškimi viri, finančno upravljanje, proizvodnimi optimizacijami, implementacijo informacijskih sistemov. Redki med njimi se specializirajo za posamezno panogo ali segment. Večinoma so slovenska svetovalna podjetja zaradi majhnosti domačega trga generalisti. V okviru obvladovanja določenih znanj svetovalna podjetja ponujajo sodobna managerska orodja, kot so uravnoteženi sistem kazalnikov, teorija omejitev, neprestane izboljšave, REFA ter metodologijo standardov in norm, kot so ISO serije 9000, ISO 14000, HACCP in ostali.

Med svetovalnimi podjetji ni bilo zaslediti specialistov za benchmarking (razen redkih svetovalnih organizacij, ki poleg drugih pristopov izvajajo tudi benchmarking), ki bi lahko ob uvajanju metodologije ponujala tudi možnosti povezovanja z benchmarking partnerji, imela vzpostavljeno benchmarking bazo podatkov ter bi ponujala izobraževanja za izvajanje benchmarkinga, čeprav svetovalci za potrebe uvajanja drugih managerskih metod uporabljajo benchmarking kot del tehnik, ki jih uporabljajo pri svetovanju.

3.5. Pristopi uvajanja benchmarkinga v Sloveniji

V nadaljevanju bom predstavila tri možne pristope k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji, katerih namen je, da omogočijo njegovo institucionaliziranje za izboljšanje konkurenčnosti podjetij. Ključni cilj izbranega pristopa v Sloveniji bi moral temeljiti na kakovostni ponudbi storitev vzpodbujevalcev in izvajalcev benchmarkinga, ki bi jo zagotavljali preko učinkovito delujoče benchmarking organizacij in/ali organizacije. Ključni kriteriji izbora primerne pristopa bi tako morali temeljiti na kriteriju učinkovitosti organiziranosti, kriteriju porabe stroškov ter na časovnem kriteriju.

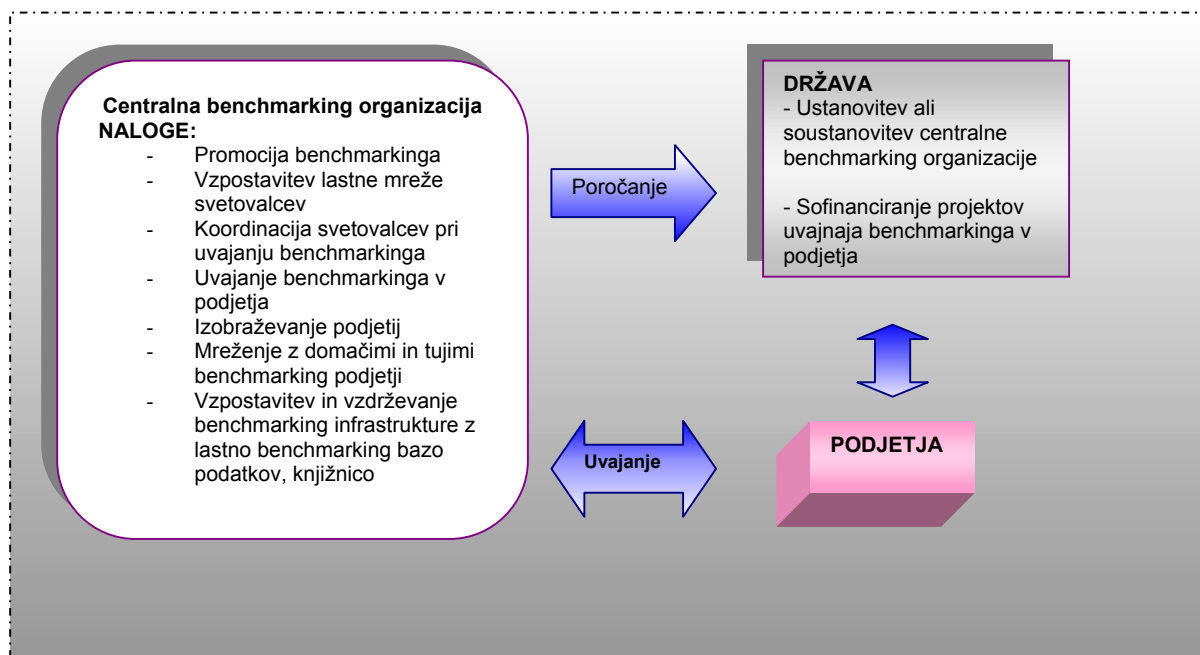
Glede na predstavljeni model benchmarkinga na nacionalni ravni na sliki 22 bo osnova treh pristopov oblikovanje odnosov med tremi ključnimi ekonomskimi subjekti, in sicer podjetij kot ciljnim segmentom benchmarkinga, podpornih inštitucij (specializirana organizacija za benchmarking, svetovalne organizacije) kot uvajalcev benchmarkinga ter države kot vzpodbujevalca uporabe benchmarkinga. Na temelju vzpostavitve razmerij med navedenimi nosilci uvajanja benchmarkinga v podjetja v Sloveniji, je primerno poimenovati prvi pristop kot *centralizirani* drugega kot *razpršeni* in tretjega kot *satelitski pristop*.

3.5.1. Centralizirani pristop uvajanja benchmarkinga

Pri centraliziranem pristopu gre za vzpostavitev specializirane benchmarking organizacije z namenom koncentracije benchmarking aktivnosti na enem mestu, ki vključujejo promocijo benchmarkinga med podjetji, vzpostavitev lastne mreže benchmarking specialistov in svetovalcev, benchmarking infrastrukture z bazo podatkov, mreženje s tujimi benchmarking organizacijami, storitve izobraževanja s področja benchmarkinga ter koordinacijo uvajanja benchmarkinga s strani svetovalcev.

Država ima vlogo sofinancerja uvajanja projektov v podjetjih in ustanovitelja/soustanovitelja specializirane benchmarking organizacije. Dodatne vire financiranja predstavljajo še članarine ter prihodki od svetovalnih storitev. Centralna benchmarking organizacija je zadolžena za redno poročanje državi. Ta način uvajanja benchmarkinga predpostavlja trajno delovanje osrednje benchmarking organizacije s tem, da je vloga države pri podpori začasna. Centralizirani pristop k uvajanju benchmarkinga je prikazan na sliki 25.

Slika 25: Centralizirani pristop uvajanja benchmarkinga



Vir: lastno delo

Opisani pristop je najbolj primerljiv z delovanjem benchmarking organizacij v ZDA, s to razliko, da so v ZDA privatne in da država pri njihovem delovanju nima bistvene vloge. Sčasoma bi se lahko tudi v Sloveniji specializirana benchmarking organizacija popolnoma osamosvojila odvisnosti od finančne pomoči države, preko ponudbe komercialnih projektov ter preko članarin podjetij in svetovalcev.

3.5.2. Razpršeni pristop uvajanja benchmarkinga

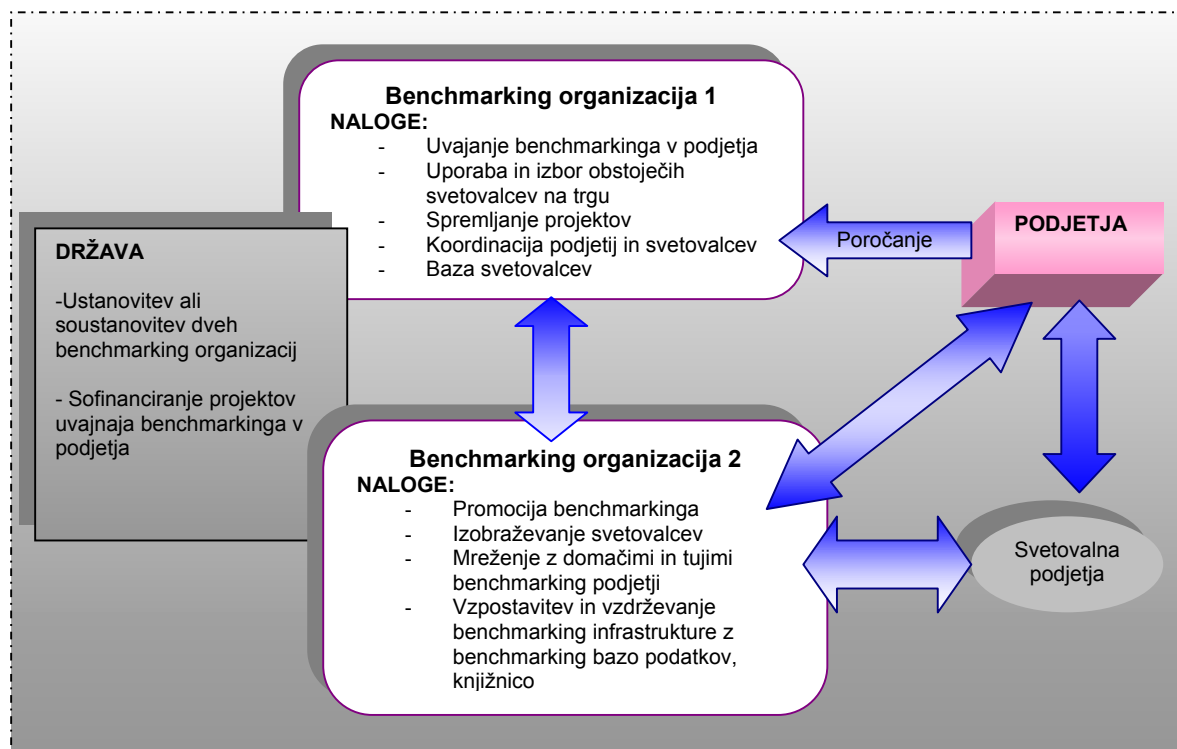
Razpršeni model predpostavlja dve benchmarking organizaciji. Prva bi imela vlogo uvajalca ter povezovalca podjetij in svetovalcev. Druga benchmarking organizacija pa naj bi skrbela za vzpostavitev učinkovite benchmarking infrastrukture, za promocijo ter za mreženje na mednarodnem in domačem nivoju.

Delujoča domača svetovalna podjetja naj bi izvajala benchmarking v podjetjih z močno podporo obeh vzpostavljenih organizacij. Država naj bi imela podobno vlogo kot pri centraliziranem pristopu, torej vlogo ustanovitelja ali soustanovitelja obeh benchmarking organizacij ter sofinancerja uvajanja benchmarkinga.

Vir financiranja benchmarking organizacije 1 so še članarine podjetij, vir prihodkov benchmarking organizacij 2 pa članarine tako podjetij kot svetovalcev. Pri tem modelu gre za ločenost svetovalnih podjetij, ki bi benchmarking uvajala in osrednjih benchmarking organizacij, zato je pomembno vzpostaviti primeren sistem spremljanja učinkov svetovnih projektov, ki predpostavlja poročanje podjetij benchmarking organizaciji 1. Benchmarking organizacija 2 ima v tem modelu podporno funkcijo.

Na sliki 26 je prikazan razpršeni pristop k uvajanju benchmarkinga, ki predpostavlja trajno delovanje benchmarking organizacije 2 (organizacija 1 je začasna) ob vzpostavitvi neodvisnih virov financiranja države po preteku določenega časovnega obdobja.

Slika 26: Razpršeni pristop uvajanja benchmarkinga



Vir: lastno delo

Omenjeni pristop uvajanja benchmarkinga je še najbolj primerljiv z evropskim pristopom, ki loči med benchmarking organizacijami, ki se bolj specializirajo za njegovo promocijo in za mednarodno mreženje in tistimi, ki neposredno uvajajo benchmarking v podjetja.

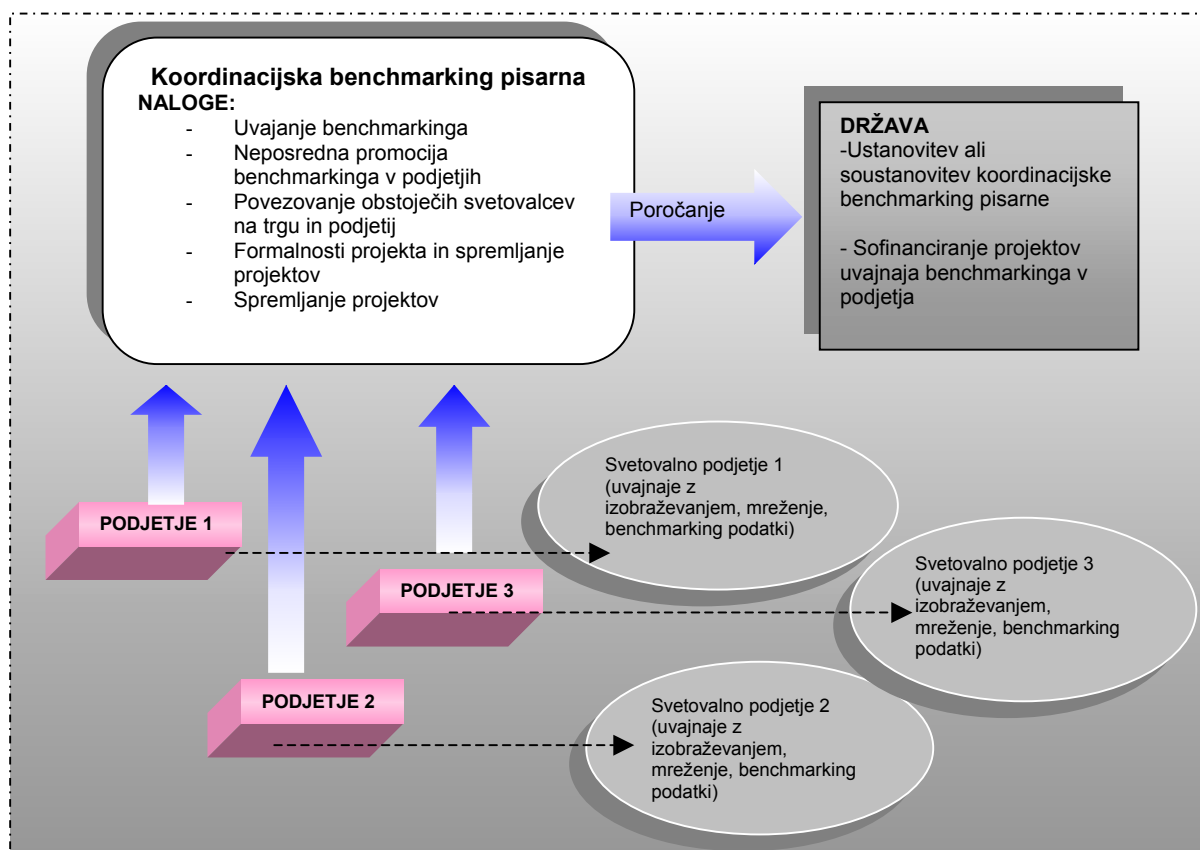
3.5.3. Satelitski pristop uvajanja benchmarkinga

Satelitski pristop uvajanja benchmarkinga predpostavlja ustanovitev začasne koordinacijske benchmarking pisarne, ki skrbi za promocijo in uvajanje benchmarkinga preko obstoječih domačih svetovalcev. Koordinacijska benchmarking pisarna ima funkcijo pospeševanja uvajanja benchmarkinga tako, da neposredno ugotavlja potrebe podjetij in hkrati preverja primernost obstoječih svetovalnih podjetij.

Pogoj za svetovalna podjetja za sodelovanje v okviru pospeševanja uvajanja benchmarkinga je, da sama ustvarjajo povezave s tujimi benchmarking organizacijami (networking) ter skrbijo za pridobitev primernih benchmarking podatkov v skladu s potrebami podjetij.

Država ima tudi tu vlogo ustanoviteljice/soustanoviteljice koordinacijske benchmarking pisarne ter sofinancerja benchmarking projektov. Po preteku določenega časa, ki bi bil namenjen implementaciji benchmarkinga v podjetja in vzpostavitvi znanja o benchmarkingu (*know-how*) ter mrežnih odnosov s tujimi benchmarking organizacijami s strani svetovalnih podjetij, koordinacijska benchmarking pisarna lahko preneha opravljati svojo funkcijo, saj usposobljena specializirana svetovalna podjetja sama nadaljujejo aktivnosti uvajanja benchmarkinga na komercialni osnovi. Satelitski pristop je prikazan na sliki 27.

Slika 27: Satelitski pristop k uvajanju benchmarkinga



Vir: lastno delo

Satelitski pristop je najbolj primerljiv z metodologijo BAS programa, ki je opisana v točki 3.1.4., in naj bi veljala med pristopi za dodeljevanje finančnih sredstev (ponavadi donatorskih) za najboljšo prakso. Ta pristop v primerjavi s prvima dvema še najmanj posega v delovanje domačega svetovalnega trga, saj deluje po principu ponudnika najboljših storitev po konkurenčnih cenah.

3.6. Prednosti slabosti posameznega pristopa

Ne glede na to, kateri model bi se izkazal v praksi kot najprimernješi, bi lahko Slovenija prispevala k graditvi svetovne benchmarking mreže kot je predstavljena na sliki 16. Odločilni dejavnik pri izbiri enega od benchmarking pristopov so njihove prednosti in slabosti, ki se določajo na osnovi treh ključnih elementov, kot so organizacijska, stroškovna ter časovna učinkovitost (tabela 11 in tabela 12).

Organizacijske prednosti centraliziranega pristopa bi se lahko izkazale v koncentraciji znanja, v lažji komunikaciji med udeleženci benchmarking procesa ter v lažjem povezovanju z mednarodnimi benchmarking organizacijami. Podjetja bi imela dostop do širokega spektra benchmarking storitev na enem mestu. Stroške delovanja centralne benchmarking organizacije naj bi deloma pokrivala država deloma pa posamezna podjetja-člani, kar pomeni, da se ob višjem številu članov, članarine primerno temu prilagodile oziroma lahko podjetja za določeno višino članarine dobijo več in boljše storitve. Centralizirana benchmarking organizacija bi tako pokrivala tržno praznino, ki v Sloveniji trenutno na tem področju obstaja. Ob učinkovitem delovanju bi lahko dobro utrdila svojo tržno pozicijo, kar bi ji zagotavljalo dolgoročno obstoja, podjetjem pa varnost za nemoteno preskrbovanje s storitvami. Vzdrževanje lastne mreže svetovalcev in s tem vmešavanje v svetovalni trg se izkaže kot ena ključnih organizacijskih pomanjkljivosti centraliziranega pristopa in hkrati breme za državo, po visokih finančnih vložkih za vzdrževanje tako obsežne mreže in benchmarking infrastrukture. Zaradi omejenosti na lastno mrežo benchmarking izvajalcev lahko nastopi problem časovne neučinkovitosti izvajanja benchmarking projektov.

Razpršeni pristop bi prinesel številne organizacijske prednosti, ki bi lahko zagotavljale višjo učinkovitost glede na centralizirani pristop zaradi delitve nalog (specializacija) ob hkratnem povezovanju z mednarodnimi benchmarking organizacijami in mrežami ter ob souporabi storitev s strani svetovalcev s trga, kar bi pomenilo večjo razpršenost dostopa do najnovejših benchmarking informacij. Prednost razpršenega pristopa bi se kazala tudi v prostem delovanju svetovalnega trga, ki bi temeljilo na konkurenčnih cenah izvajanja svetovanja kot tudi v večji učinkovitosti pri izvajanju (pri povečanem povpraševanju s strani podjetij po benchmarking storitvah ne bi prihajalo do pomanjkanja svetovalnega kadra, kar pa bi se lahko v primeru centraliziranega pristopa lahko zgodilo). Zagotavljanje koordinacije zunanjih benchmarking izvajalcev ter stopnja izkoriščenosti benchmarking storitev, ki bi jih omogočala druga benchmarking organizacija lahko predstavljajo ključne organizacijske slabosti tega pristopa, v stroškovnem smislu pa bi bila slabost povezana z višjimi stroški kot v primeru satelitskega in centraliziranega pristopa zaradi financiranja dveh podpornih benchmarking institucij.

Satelitski pristop bi lahko med vsemi tremi pristopi verjetno zagotavljal najvišjo organizacijsko učinkovitost zaradi zahtev koordinacijske pisarne po usmerjenosti na rezultate, finančno pa bi bil med najugodnejšimi, saj bi financiranje koordinacijske pisarne zahtevalo manjša denarna sredstva, stroški financiranja benchmarking infrastrukture pa bi se prenesla na svetovalna podjetja oziroma na koncu na sama podjetja. Z vsebinske plati ta pristop predpostavlja razpršenost znanja o benchmarkingu (*know-how*), ki poleg časovne omejenosti delovanja koordinacijske pisarne nakazuje na določeno določeno slabost.

Tabela 11: Prednosti posameznega pristopa glede na učinkovitost organiziranosti, stroškov in časovne komponente

Prednosti Kategorije	Centralizirani pristop	Razpršeni pristop	Satelitski pristop
Organiziranost	<ul style="list-style-type: none"> – Koncentracija znanja – Lažja komunikacija – Lažje povezovanje z mednarodnimi benchmarking organizacijami – Vse na enem mestu – Širok spekter benchmarking storitev 	<ul style="list-style-type: none"> – Specializacija glede na naloge – Možnost povezovanja z mednarodnimi benchmarking organizacijami – Souporaba storitev s strani svetovalcev – Svetovalci s trga – Večja pokritost trga 	<ul style="list-style-type: none"> – Visoka učinkovitost zaradi usmerjenosti na rezultate – Svetovalci s trga – Razpršenost znanja o uvajanju benchmarkinga med svetovalci – Večja pokritost trga
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> – Manjše članarine za podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> – Prosto delovanje svetovalnega trga (konkurenčnost cen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Stroški delovanja minimalni – Prosto delovanje trga – Minimalni stroški zaradi prenosa vzdrževanja benchmarking infrastrukture na svetovalna podjetja
Časovni okvir	<ul style="list-style-type: none"> – Dolgoročnost obstoja – Varnost za podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> – Dolgoročnost obstoja benchmarking organizacije 2 – Hitrejše izvajanje 	<ul style="list-style-type: none"> – Kratkoročno delovanje koordinacijske benchmarking organizacije – Hitrejše izvajanje

Vir: lastno delo

Tabela 12: Slabosti posameznega pristopa glede na učinkovitost organiziranosti, stroškov in časovne komponente

Slabosti Kategorije	Centralizirani pristop	Razpršeni pristop	Satelitski pristop
Organiziranost	<ul style="list-style-type: none"> – Lastni svetovalci (vmešavanje v svetovalni trg) 	<ul style="list-style-type: none"> – Zagotavljanje koordinacije zunanjih svetovalcev – Izkoriščenost uporabe storitev benchmarking organizacije 2 	<ul style="list-style-type: none"> – Razpršenost znanja o benchmarkingu
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> – Visoki stroški vzdrževanja primerne števila benchmarking specialistov – Višja cena uvajanja benchmarkinga 	<ul style="list-style-type: none"> – Visoki stroški za državo zaradi vzdrževanja dveh benchmarking organizacij 	<ul style="list-style-type: none"> – Višji stroški uporabe storitev (za podjetja) benchmarking infrastrukture, ki bi bila razpršena med svetovalnimi podjetji
Časovni okvir	<ul style="list-style-type: none"> – Daljša doba čakanja na izvedbo projektov zaradi omejenosti usposobljenih svetovalcev 	<ul style="list-style-type: none"> – Časovna omejenost trajanja benchmarking organizacije 1 	<ul style="list-style-type: none"> – Časovna omejenost Koordinacijske benchmarking pisarne, ki je usmerjena v začetno podporo uvajanja benchmarkinga

Vir: lastno delo

Glede na navedene prednost in slabosti možnih benchmarking pristopov na nacionalnem nivoju bi predlagala uporabo razpršenega pristopa, ki na eni strani zagotavlja trajnejšo podporo za podjetja pri ponudbi podpornih benchmarking storitev na enem mestu ter ohranjanju konkurenčnosti trga svetovalnih storitev.

SKLEP

Dobo presežkov in hitrih sprememb, ki obvladuje svet lahko ponazorimo z naslednjimi dejstvi: leta 1995 so na japonskem trgu predstavili 1000 novih brezalkoholnih pijač, leto pozneje jih je bilo v prodaji le še odstotek; za avto letnik 1990, je proizvajalec za njegov razvoj potreboval približno šest let, zdaj jih večina potrebuje le še dve leti; Hewlett-Packard ustvari večino prihodka z izdelki, ki lani sploh še niso obstajali; v Tokiu lahko v ponedeljek naročite toyoto po meri in se v petek že vozite z njo (Nordström et al, 2001, str. 32). Katero podjetje v tako visoko konkurenčnem okolju zmaga oziroma preživi? Predvsem tisto, ki je sposobno najbolj inovativno organizirati in upravljati svoje poslovanje, torej tisto, ki je sposobno ustvariti razmere, ki zagotavljajo nenehno množično proizvodnjo ustvarjalnosti namesto še enega standardiziranega izdelka ali storitve.

Kljub zgornjim priporočilom v poslovni praksi obstajata pretežno dve vrsti organizacij, tiste, ki bolj prisegajo na neprestane izboljšave (hitreje, bolje, ceneje) in tiste, ki jim uspe preskočiti na radikalne inovacije, saj so spoznale, da tekmovalnosti ni več med izdelki ali storitvami, temveč v poslovnih modelih (IKEA, Old Navy, Virgin Atlantic, Dell etc) (Hamel, 2000, str. 15), ki ustvarjajo novo vrednost z novimi trgi, z novimi kupci in novimi prihodkovnimi tokovi. Z unikatnimi poslovnimi modeli nastajajo *storizdel* oziroma *izdelstor*, ki temeljijo na inovativnosti, znanju, domišljiji in čustvih.

Ko so v osemdesetih letih japonska podjetja pričela dohitevati vodilna ameriška podjetja zaradi boljše kakovosti, so pričela podjetja po svetu množično ustanavljati oddelke za kakovost, ki je ponavadi postala pomembna le za managerje za kakovost. Podobno se lahko zgodi tudi z znanjem, čustvi in domisljijo. Ključni viri konkurenčne prednosti, kot so znanje, kakovost in kadrovske zadeve, morajo biti stvar vseh v organizaciji (Nordström et al, 2001, str. 239).

Management podjetij je benchmarking sprejel kot dobrodošlo managersko prakso, ki podpira razmere, v katerih so se znašla podjetja v zadnjih desetih letih. Za Xerox in IBM je benchmarking postal zmagujoči poslovni model.

Z magistrsko nalogo sem želela opozoriti na enostranski pogled, ki se lahko pojavi pri razumevanju in interpretaciji benchmarkinga, ki ne sme prerasti zgolj v managersko orodje prepogosto razumljeno kot metodo primerno za posnemanje konkurentov in optimiziranje stroškov, temveč za metodo, ki lahko prispeva k doseganju inovativnosti in korenitih poslovnih sprememb.

V prvem poglavju magistrske naloge sem želela predstaviti teoretične osnove benchmarkinga na osnovi ključnih avtorjev benchmarking literature, kot so Camp, Spendolini in Watson. Njihovim opredelitvam benchmarkinga sem dodala še opredelitev benchmarkinga, kot jo zagovarja politika Evropske unije, saj v obstoječe teoretične opredelitve benchmarkinga vnaša poseben pogled na mala in srednje velika podjetja. Opredelitvam benchmarkinga sem dodala tudi posamezne delitve benchmarkinga, ki v nadaljevanju teoretičnih osnov pojasnjujejo mesto benchmarkinga v primerjavi z izbranimi managerskimi orodji na strateški, strateško-operativni in operativni ravni. Pojasnila sem tudi posamezne korake benchmarking modela, kot so izbor predmeta benchmarkinga, izbor benchmarking partnerjev, zbiranje podatkov, benchmarking analiza, zapiranje vrzeli z implementacijo izboljšav.

Prva ugotovitev, ki se navezuje na teoretične osnove benchmarkinga je, da je literatura namenjena praktični uporabi benchmarkinga, saj vse opredelitve, metodologije in priporočila za uporabo benchmarkinga izhajajo iz praktičnih izkušenj posameznih avtorjev. Številne definicije same po sebi nakazujejo na dvojno naravo benchmarkinga. Po eni strani lahko podjetje sistematično in nenehno zbiranje notranjih in zunanjih informacij o najboljših praksah vodi do izboljšanja poslovanja, kadar so zunanje informacije uporabljene zgolj kot 'nujno potrebna informacija' za postavitve boljšega poslovnega modela, kar v osnovni definiciji benchmarking tudi zagovarja. Po drugi strani pa bi bilo za podjetje v škodo, ko bi benchmarking aktivnosti vodile zgolj do posnemanja konkurentov na kar nakazuje tudi druga ugotovitev.

Druga ugotovitev se tako nanaša na paradoks, da v svetu presežkov najpogosteje primanjkuje novosti, saj so podjetja, managerji in ljudje nasploh nagnjeni k posnemanju. Pogostokrat se zgodi, da se podjetja obrnejo na globalne svetovalne firme, takoj ko ugotovijo, da se je njihov glavni konkurent reorganiziral. Svetovalne firme kot so Andersen Consulting, McKinsey & Company, BCG in ostali ponudijo učinkoviti program reorganizacije na osnovi konkurenčnega benchmarkinga, ki najpogosteje doprinesejo in zagotovijo le malo konkurenčne prednosti. Nevarnost je, da pri posnemanju strategij konkurentov 'najboljše prakse' vodje v posamezni industriji spremenijo v nasledovalce. Z navedenim želim le opozoriti na nevarnost stranskih učinkov dobresednega razumevanja benchmarkinga. Benchmarking ter druga managerska orodja je potrebno uporabiti v kontekstu vsakega posameznega podjetja, saj bo le tedaj bo prinesel zelene pozitivne učinke na poslovanje. Benchmarking kot tudi ostala managerska orodja, kot so ravno ob pravem času (JIT), preurejanje podjetja (BPR), kanban, matrično vodenje, strateška zaveznitva, vitka proizvodnja in druge so neke vrste inovacije, ki so tistim, ki so jih prvi uporabili, zagotovili kratkoročne konkurenčne prednosti (Nordström et al, 2001, str. 224), zato jih je smotrno uporabiti tudi v posameznih organizacijah smiselno in jim dodati nekaj novega, inovativnega. Posnemanje podjetju tako po eni strani zagotovi le malo konkurenčne prednosti, po drugi lahko pa lahko postane ključen dejavnik uspeha v začetnih fazah poslovanja podjetja, kot je bil značilen za švedskega trgovca na drobno H&M, ki je bil eden izmed najbolj znanih posnemovalcev v modni industriji, zdaj pa zaposluje 60 svojih modnih oblikovalcev (Nordström et al, 2001, str. 236).

Glede na to, da je benchmarking v svetu pridobil na pomenu predvsem v smislu pridobivanja koristnih informacij s trga z namenom, da podjetja izboljšajo svoje poslovanje (poleg optimizacije stroškov tudi za oblikovanje edinstvenih poslovnih modelov) in manj kot orodje za neposredno posnemanje, sem želela v drugem poglavju predstaviti, kakšen je pomen benchmarkinga v svetu. Pristopi k uvajanju se nanašajo predvsem na interes države kot tudi podjetij, da bi ustvarili vzpodbudno poslovno okolje, da bi bil pretok poslovnih informacij in znanj čim hitrejši. Poleg značilnosti njihovega delovanja me je zanimalo tudi, če v posameznih geografskih področjih obstaja določen vzorec povezovanja podpornih benchmarking organizacij, ki se ukvarjajo z zagotavljanjem potreb po usposabljanju podjetij za izvajanje benchmarkinga, z izmenjavo informacij ter z mreženjem, zato sem opravila pregled obstoječih podpornih benchmarking organizacij v ZDA, EU (ter posameznih državah EU), Avstraliji in Južnoafriški republiki.

Ugotovila sem, da podporne benchmarking institucije in druge organizacije, ki benchmarking kot managersko orodje uporabljajo pri svojem delu, tvorijo svetovno benchmarking mrežo, za katero je značilen obstoj posameznih ravni povezovanja. Vsako od opazovanih geografskih področij bi lahko umestila v navidezno svetovno benchmarking mrežo, saj je opaziti, da navedene organizacije oblikujejo mreže z namenom vzpostavitve povezav po principu 'dobiš-dobim'. Posledica njihovega povezovanja je benchmarking infrastruktura, ki se neprestano nadgrajuje.

Druga ugotovitev se nanaša na to, da globalno obstajajo močne benchmarking mreže, ki so večinoma iz ZDA in imajo naravo hkrati nacionalnih kot tudi globalnih benchmarking mrež, medtem ko v EU in v ostalih geografskih področjih po svetu nacionalni benchmarking centri ne predstavljajo neke globalne benchmarking organizacije temveč se vanje vključujejo. Aktivno vlogo pri vzpostavljanju velikega benchmarking spleta pa imajo tudi sama podjetja, grozdi, mednarodna in lokalna sektorska združenja kot tudi posamezne svetovalne organizacije, ki pa v magistrski nalogi niso posebej predstavljene.

V tretjem delu magistrske naloge sem želela predstaviti stanje na področju benchmarkinga v Sloveniji. Pri tem sem se osredotočila na podjetja, državo ter na podporne organizacije, ki odigravajo pomembno vlogo pri izboljševanju konkurenčnosti slovenskih podjetij. Predstavljene so tri benchmarking raziskave ter projekt BAS. Vsaka od raziskav (in projekt) na svoj način prispeva k pojasnjevanju trenutnega stanja na področju poznavanja in uporabe benchmarkinga. Na temelju osnovnega modela, ki pojasnjuje osnovne predpostavke učinkovitega podpornega okolja za izvajanje benchmarkinga sem opredelila tri možne pristope k uvajanju benchmarkinga v Sloveniji, in sicer centraliziranega, razpršenega ter satelitskega benchmarking pristopa.

Prva ugotovitev, ki izhaja iz rezultatov izvedenih benchmarking raziskav v Sloveniji nakazuje na pozitivno naravnost slovenskih podjetij do benchmarkinga, kar bi veljalo v praksi izkoristiti v dobro vseh tistih podjetij, ki so pripravljeni sodelovati pri vzpostavitvi vzpodbujajočega poslovnega okolja preko osrednje benchmarking institucije, ki bi bila s pravilnim pristopom sposobna zagotavljati primerne benchmarking produkte in storitve oziroma 'storprod/prodstor'. Projekt BAS nakazuje, da je benchmarking v slovenskih malih in srednjevelikih podjetjih še relativno neuporabljena poslovna praksa, kar je lahko dodaten motiv za izbor primerne benchmarking pristopa.

Na zgornjo ugotovitev se navezuje druga, ki je povezana s priložnostjo, da Slovenija oblikuje in uresničuje svojevrsten 'nacionalni pristop' k izvajanju benchmarkinga, ki bi veljal za zgled državam prizadevajočim za vzpostavitev učinkovite benchmarking infrastrukture. V magistrski nalogi sem v ta namen predstavila tri možne benchmarking modele. Centralizirani pristop, za katerega je značilno, da opravlja tako funkcijo promocije benchmarkinga kot tudi samega uvajanja preko lastnih svetovalcev je še najbližje ameriškemu principu delovanja benchmarking organizacij (v smislu ponudbe benchmarking storitev na enem mestu), s to razliko, da benchmarking organizacije v ZDA niso sofinancirane s strani države, saj delujejo na konkurenčni osnovi. Razlika je še v številu benchmarking organizacij, ki jih je v ZDA veliko, specializirana benchmarking organizacija pri nas po tem pristopu pa bi bila edina.

Razpršeni pristop predpostavlja delovanje dveh benchmarking inštitucij z razdeljenima nalogama. Prva naj bi se ukvarjala z neposrednim uvajanjem benchmarkinga ob sodelovanju z delujočimi svetovalnimi podjetji na domačem trgu, druga pa bi izvajala promocijo benchmarkinga in mreženje. Ta način zagotavljanja podpore k uvajanju benchmarking se približuje evropskemu načinu pospeševanja benchmarkinga, ob upoštevanju dejstva, da se sodelovanje državne podpore razlikuje od države do države (za Veliko Britanijo je značilna močna podpora, v ostalih evropskih državah manjša).

Satelitski pristop predpostavlja začasno koordinacijsko podporo podjetij s strani specializirane benchmarking organizacije, ki bi bila organizirana projektno po principu BAS programa. Z vidika ohranjanja konkurenčnosti svetovalnega trga in izboljšanja ponudbe svetovalnih storitev je ta model najprimernješi, saj lahko dejansko preraste v način zagotavljanja benchmarking podpore, ki je značilen za ZDA (centralni pristop z več organizacijami). Z vidika trajnejše podpore uporabi benchmarkinga bi predlagala uporabo razpršenega pristopa, ki hkrati ohranja konkurenčnost svetovalnega trga.

Ne glede na to, kateri pristop k uvajanju benchmarkinga bi bil izbran v praksi, je potrebno poudariti, da je ključnega pomena za uspešno delovanje vzpodbudnega delovanja državne pomoči zavedanje, da gre za podporo, ki je namenjena podjetjem in ne svetovalcem in da je potrebno hkrati vzpostaviti učinkovit sistem spremljanja delovanja posameznih specializiranih benchmarking organizacij s postavitvijo meril delovanja. Neodvisno delovanje izbrane benchmarking organizacije (v primeru, da gre za centralizirani ali razpršeni pristop) po preteku določenega časovnega obdobja pa bi moral postati eden od ciljev njenega poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER: The Benchmarking Management Guide. Portland: Productivity Press, 1993. 249 str.
2. ANTONČIČ Boštjan, RAMANUJAM Vasudevan: Rethinking Corporate Performance: From Performance Measurement to the Performance System: Premišljevanje o poslovni uspešnosti podjetja: Od merjenja rezultatov do sistema rezultatov. Delovni zvezki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. november 2000, 34 str.
3. ANTONČIČ Boštjan: Benchmarking v Sloveniji. Teorija in praksa, Ljubljana, 1997, str. 835-848.
4. ARMSTRONG Michael: How to be Even a Better Manager. London: Kogan Page, 1994. 328 str.
5. BAGHAI Mehrdad, COLEY Stephen, WHITE David: The Alchemy of Growth. London: Texere, 2000. 250 str.
6. BENDELL Tony, BOULTER Louise, KELLY John: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1993. 266 str.
7. BOGAN E. Christopher, ENGLISH J. Michael: Benchmarking for Best Practices. New York (etc.): McGraw Hill, 1994. 312 str.
8. BOGATAJ Alojz Slavko: Kritična obravnava metode benchmarking s primerom v družbi Delo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 96 str.
9. BRIGHAM F. Eugene: Fundamentals of Financial Management. Orlando: The Dryden Press, 1995, 843 str.
10. CARTER R. Lucy, LANKFORD S. Sara: Physician's Compensation: Measurement, Benchmarking and Implementation. New York: John Willwy& Sons, 2000. 211 str.
11. CHAMP C. Robert: Benchmarking: Business Process Benchmarking. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1995. 464 str.
12. CHAMP C. Robert: Benchmarking: The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance. Cambridge: Productivity Press, 1989. 299 str.
13. CHAMP C. Robert: Global Cases in Benchmarking. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998. 640 str.
14. COLLINS Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. London: Random House Business Book, 2001. 300 str.
15. COLLIS J. David, MONTGOMERY A. Cynthia: Corporate Strategy: a Resource-Based Approach. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 220 str.
16. COLLISON Chris, PARCELL Geof: Učimo se leteti. Ljubljana: GV založba (Zbirka Manager), 2002, str. 207
17. COOK Sarah: Practical Benchmarking. London: Kogan Page, 1995. 187 str.
18. CZARNECKI T. Mark: Managing by Measuring: How to Improve Your Organizations's Performance Trough Effective Benchmarking. Toronto: AMACOM, 1999. 240 str.
19. DEBELJAK Žiga, PRAŠNIKAR Janez, AHČAN Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 13-39.
20. DIMOVSKI Vlado: Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis. Doktorska disertacija. Cleveland: Cleveland State University, 1994. 182 str.
21. DIMOVSKI Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.

22. DRUCKER F. Peter: The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, Leicestershire, August 2002, str. 95-102.
23. EIGENMANN Rudolf: Performance Evaluation and Benchmarking with Realistic Applications: MIT Press, 2001. 304 str.
24. FERK Hans: Geschäfts-Proceßmanagement: Ganzheitliche Proceßoptimierung durch die Cost Driver-Analyse. München: Verlag Franz Vahlen, 1996. 87 str.
25. FLOCH Jean-Paul: French National Focal Point. Benchmarking in Europe, Stockport, 2000, str. 58-59.
26. FRITZ-ENZ Jac: The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets. Toronto : AMACOM, 1997. 246 str.
27. FULD M. Leonard: The New Competitor Intelligence. New York: John Wiley and Sons, 1995. 482 str.
28. GHOSHAL Sumantra, BARTLETT A. Christopher: The Individualised Corporation: The Fundamentally new Approach to Management. London: William Heinemann, 1997. 353 str.
29. GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, McKEE Annie: Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2002, 272 str.
30. HAGEL John: Leveraged Growth: Expanding Sales Without Sacrificing Profits. Harvard Business Review, Leicestershire, Oktober 2002, str. 69-77.
31. HAMEL Gary, PRAHALD C. K.: Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357 str.
32. HAMEL Gary: Leading the Revolution. Boston: The Harvard Business School Press, 2000. 333 str.
33. HAMMER Michael, CHAMPY James: Reengineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution. London: NicholasBrealey Publishing, 2001. 257 str.
34. HO K. M. Samuel: Operations and Quality Management. London: International Thomson Business Press, 1999. 323 str.
35. HOPE Jeremy, FRASNER Robin: Who needs Budgets?. Harvard Business Review, Leicestershire, Februar 2002, str. 108-115.
36. JAKLIČ Marko, ZAGORŠEK Hugo, BRECL Peter, DEL FABBRO Borut, JERAS Roman, RIBIČ Sabina: Benchmarking držav: Primerjava konkurenčnosti Irske, Finske in Slovenije. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 233-265.
37. KAPLAN S. Robert, NORTON P. David: Strateško usmerjana organizacija. Ljubljana: GV založba, 2001. 462 str.
38. KAPLAN S. Robert, NORTON P. David: Uravnoreženi sistem kazalnikov: The balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343. str.
39. KAY John: Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford: Oxford University Press, 1995. 416 str.
40. KEEGAN Richard: Benchmarking Facts, An European Perspective. Dublin: Oak Tree Press, 1998. 206 str.
41. KOCH Richard: The Financial Times Guide to Strategy. London: Pitman Publishing, 1995. 265 str.
42. KOLAR Janez: Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1997, 93 str.
43. KOLARIČ Zinka: Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji. Ljubljana: Neprofitni management, November 1997 (letnik 1), str. 17-19
44. KREUZ Werner, HERTER Matthias, Bußmann Johannes, GREVENER Hartwig, SCHIFFERS Erich, BAUER Dietmar, PETERSEIM Markus, KRYL Llona,

- DIEDRICHS Eva, LORE KNOF Heide, HASLAUER Florian: Mit Benchmarking zur Weltspitze Aufsteigen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1995. 222 str.
45. LOŽAR Boštjan: Glavne strateške točke v trgovini. Gospodarski vestnik (priloga Trgovina), Ljubljana, (10) 2002, str. 12-13.
 46. MAGRETTA Joan: Why Business Model Matter. Harvard Business Review. Leichestershire: Maj 2002, str. 86-92
 47. McNAIR C. J., LEIBFRIED H. J. Kathleen: Benchmarking, A Tool for Continuous Improvement. New York: John Wiley&Sons, 1992. 344 str.
 48. MERTINS Kai, KOHL Holger: Learning from the Best. Benchmarking in Europe, Stockport, 2000, str. 62-63.
 49. MEYER Christopher: Fast Cycle Time. New York: The Free Press, 1993. 290 str.
 50. NORDSTRÖM A. Kjell, RIDDERSTRÅLE Jonas: Ta nori posel: Funky Business: Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana: GV založba, 2001. 256 str.
 51. PANDE S. Peter, NEUMAN P. Robert, CAVANAGH R. Roland: The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other Top Companies are Honing their Performance. New York: McGraw-Hill, 2000. 422 str.
 52. PODLOGAR Luka: Integracija različnih pristopov k prestrukturiranju v sistemu 20 ključev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000, 46 str.
 53. PORTER E. Michael: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 557 str.
 54. PORTER E. Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
 55. POTOČNIK Eduard, BABNIK Tomaž, ČERNE Fedor, GUNČAR Uroš, KIAUTA Marko, NOVAK Rajko, PIVKA Marjan, POTOČNIK Jernej: ISO 9001 iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij. Ljubljana: Taxus, 1998. 235 str.
 56. PRAŠNIKAR Janez: Primerjajmo se z najboljšimi. Zbornik Časnika Finance. Ljubljana, 2002, 437 str.
 57. PUČKO Danijel: Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 175-195.
 58. RANT Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
 59. RAO Ashok, CARR P. Lawrence, DAMBOLENA Ismael, KOPP J. Robert, MARTIN John, RAFII Farshad, SCHLESINGER Fineman Phyllis: Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. New York: John Wiley & Sons, 1996. 630 str.
 60. RATAJEC Petra: Benchmarking: postati boljši od najboljših. Relacije (časopis skupine ITEO). Ljubljana: ITEO, 2002, 8, 15 str.
 61. REIDER Rob: Improving the Economy. Efficiency and Effectiveness of Non-for-Profits: Conducting Operational Reviews. New York: John Wiley & Sons, 2001. 288 str.
 62. RIGBY Darrel, Zook Chris: Open-market Innovation. Harvard Business Review. Leichestershire: Oktober 2002, str. 80-89
 63. ROCA Simona: Benchmarking Projects & Activities. Benchmarking in Europe, Stockport, 2000, str. 66.
 64. ROLSTADÅS Asbjorn: Benchmarking – Theory and Practice. London: Chapman and Hall, 1995. 396 str.
 65. SAMUELS Martin: Towards Best Practice: An Evaluation of the First Two Years of the Public Sector Benchmarkin Project, 1996-1998. London: Cabinet office (Office of Public Service), 1998, str. 50.
 66. SELAN Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2002, str. 110

67. SENGE M. Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation. London: Random House Business Book, 1999. 424 str.
68. SENGE Peter, KLEINER Art, ROBERTS Charlotte, ROSS Richard, ROTH George, SMITH Bryan: The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organisations. New York: Doubleday, 1999. 596 str.
69. STAHL J. Michael, GRIGSBY W. David: Strategic Management, Total Quality and Global Competition. Oxford: Blackwell Publishers, 1997. 300 str.
70. STIVERS P. Bonnie, JOYCE Teresa: Building a Balanced Performance Management System. Sam Advanced Management Journal, Ocean Drive, 2000, str. 22-29.
71. SVANTESSON Ingemar: Miselni vzorci in spomin. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1992. 94 str.
72. TEKAVČIČ Metka, ŠINK Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične analize. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 197-213.
73. TEKAVČIČ Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
74. WALLER L. Derek: Operations Management: A Supply Chain Approach. London: Interantional Thomson Business Press, 1999. 841 str.
75. WATSON H. Gregory: Strategic Benchmarking. New York: John Wiley and Sons, 1993. 269 str.
76. WATSON H. Gregory: The Benchmarking Workbook. Cambridge: Productivity Press, 1992. 144 str.

Viri:

1. A. T. KEARNEY: Benchmarking-Prerequisite for Successful TQM. Interno gradivo, 1994. 21. str.
2. AFAQ. [URL: <http://www.afaq.org>], 9.11.2002.
3. American Productivity & Quality Center. [URL: <http://www.apqc.org>], 20.10.2001.
4. Analiza javnih razpisov na podlagi Programa pospeševanja razvoja podjetniškega sektorja, [URL: <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>], 09.02.2003.
5. Analiza javnih razpisovna podlagi Programa razvoja podjetniškega sektorja. [URL: <http://www.2gov.si/mg/mgslo.nsf>], 9.02.2003.
6. BAS Programme: Interno gradivo. Ljubljana: BAS program, 2002. 13. str.
7. BenchmarkindexUSA. [URL: <http://www.callexcellence.org/cce/services/benchmark.htm>], 4. 05. 2003.
8. Benchmarking Network. [URL: <http://benchmarkingnetwork.com/Files/Studies.html>], 30.03.2002.
9. Benchmarking Network. [URL: <http://benchmarkingnetwork.com/Files/Online.html>], 30.03.2002.
10. Benchmarking Plus.
11. Benchmarking Plus. [URL: <http://www.benchmarking.co.uk/members/training.htm>], 4.04.2002.
12. Benchmarking Plus. [URL: <http://www.benchmarking.co.uk/members/award.htm>], 14.04.2001.
13. Benchmarking Plus. [URL: <http://www.benchmarkingplus.com.au/Peb.htm>], 16.03.2002.
14. Benchmarking the Competitiveness. Luxembourg: European Commision, 1996. 34 str.

15. Benchmarking-in-Europe. [URL:<http://www.benchmarking-in-europe.com/iniciatives/eubmi.htm>], 26.04.2000.
16. Benchmarking-in-Europe. [URL:http://www.benchmarking-in-europe.com/groups_committees/bcg.htm], 10.04.2001.
17. Benchmarking-Past, Present and the Future, An Annual Report: January 2002 Edition. [URL:<http://www.benchnet.com/bppf 2002.htm>], 1.3.2002.
18. Bensa. [URL:<http://www.bensa.co.za/forum/bp.asp>], 16.03.2001.
19. Bensa. [URL:<http://www.bensa.co.za/products/d.asp>], 16.03.2001.
20. Bensa. [URL:<http://www.bensa.co.za/profile/index.asp>], 16.03.2001.
21. Best Practice Club. [URL:http://www.bpclub.com/content/1_Benefits.asp], 17.06.2001.
22. BRECHTOLD Stephan: Austrian Benchmarking Information Center. Interno gradivo ABIC, 1998, str. 13.
23. British Quality Foundation. [URL: <http://www.Quality-foundation.co.uk>], 14.03.2003.
24. British Quality Foundation. [URL:<http://www.quality-foundation.co.uk/beta4/index.htm>], 30.04.2003.
25. Center za mednarodno konkurenčnost - CIC: Projekt 'Zunanji benchmarking' Ministrstva za gospodarske dejavnosti, Analiza stopnje uporabe benchmarkinga v slovenskih podjetjih. Ljubljana, 2000, 29 str.
26. Club Gestión de Calidad. [URL:www.clubcalidad.es], 14.05.2002.
27. Department of Trade and Industry. [URL:<http://dti.gov.uk>], 15.5.2001.
28. Enterprise Ireland: Company Benchmarking: Towards a European Framework-The Work of the European Benchmarking Network and Forum. Gradivo iz Benchmarking konference v Lizboni, 2000, str. 23.
29. European Foundation for Quality Management. [URL: <http://www.EFQM.org>], 4.05.2002.
30. European Network for Advanced Performance. [URL:<http://www.enaps.com>], 3.02.2002.
31. Excellence Ireland Benchmarking Centre. [URL:<http://www.iqlnet.com>], 6.03.2002.
32. Global Benchmarking Network. [URL: <http://www.globalbenchmarking.org>], 5.10.2002.
33. Global Benchmarking Network. [URL:<http://www.globalbenchmarking.org>], 5.6.2002.
34. Global benchmarking. [URL: <http://globalbenchmarking.org/states/southafrica.htm>], 16.03.2002.
35. Inside Enterprise UK. [URL:<http://www.iuke.co.uk>], 16.05.2001.
36. Inside United Kingdom Enterprise. [URL: <http://www.iuke.co.uk>], 19.03.2002.
37. Irish Quality Association. [URL:<http://www.iqlnet.com>], 20.06.2002.
38. Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva. [URL:<http://www.jsmg-sklad.si>], 10.06.2003.
39. Microscope. [URL:<http://www.benchmarknow.co.uk>], 3.02.2002.
40. Ministrstvo za gospodarstvo. [URL:<http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>], 9.02.2003.
41. MLAKAR Miro: Celovito upravljanje kakovosti TQM, Evropski samo-ocenitveni model (EFQM, EOQ, EQA): Smernice za prepoznavanje bistvenih vprašanj celovite kakovosti: Priročnik. Ljubljana, 2000, 12 str.
42. National Business Improvement Services. [URL: <http://dti.gov.uk/mbp/nbis/bmark.html>], 16.05.2002.
43. Obvladovanje sprememb-magične besede v sodobni konkurenci. Strokovno posvetovanje. Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije, marec 2002, str. 61
44. PROBE. [URL:http://www.cbi.org.uk/ndbs/content.nsf/awcontent/bp_benchproc], 4.10.2001.

45. Program pospeševalnega centra za malo gospodarstvo ta leti 2002 in 2003. [URL:<http://www.pcmg.si>], 7.02.2003.
46. Proizvodni management 2002: Management produktivnosti/ GV konferenca. Portorož: GV izobraževanje, 2002. 78 str.
47. RS, Ministrstvo za gospodarstvo. [URL:<http://www.2gov.si/mg/mgslo.nsf>], 9.02.2003.
48. Small Business Service. [URL:<http://www.sbs.gov.uk>], 16.05.2001
49. ŠVENT Miha: Business Advisory Service Programme: Supporting Entrepreneurship in the South-East European Region, Panel Discussion 1: Local and Regional Support Services for SME's: Gradivo 4th Small Business Development Centre International Conference. Radenci: BAS Programme, 2002. 4 str.
50. The Benchmarking Centre. [URL: <http://www.benchmarking.co.uk>], 20.06.2002.
51. The Benchmarking Exchange. [URL: <http://www.benchnet.com>], 5.6.2002.
52. The European Quality Promotion Policy: Benchmarking Introduction and Main Principles Applied to Company Benchmarking. Brussels: European Commission: DG III-Industry, (7) Quality Series, 1998. 68 str.
53. Uravnoteženi sistem kazalnikov: Gradivo s predavanja. Ljubljana: The Balanced Scorecard Collaborative Inc in Robert S. Kaplan, 2000.
54. [URL:<http://www.kpizone.com/initiatives.html>], 16.04.2001.
55. VERESEGYHÁZY Robert: Benchmarking in Practice- an International Perspective. Gradivo iz benchmarking seminarja v Ljubljani, 2000, str. 110

PRILOGE

- Priloga 1: **Dejavniki primerjave in metode merjenja uspešnosti poslovanja**
- Priloga 2: **Benchmarking organizacije v svetu**
- Priloga 3: **Vprašalnik o uporabi benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji**
(raziskava leta 2000)

Priloga 1: Dejavniki primerjave in metode merjenja uspešnosti poslovanja

Pristop (managersko orodje)	Raven pristopa	Osnova	Cilj	Značilnost pristopa	Raven analize	Vidik časa	Možnost nadgrajevanja kazalnikov	Primerljivost (notranja/zunanja)	Vloga strategije	Vključitev managementa sprememb	Edinstveni prispevek pristopa
Benchmarking	Strateška Operativna Strateško-operativna	PDCA	Dohitevanje in prehitevanje konkurentov	Analično-sintetična	Multidimenzionalna (izdelki, procesi, rezultati, funkcije, strategije) Podjetje; poslovne enote	Pretekli podatki, prihodnja predvidevanja preko novih ciljev	Visoka	Visoka/visoko-omejena	Visoka	Visoka	Primerjave z najboljšimi praksami in podjetji, sistematičnost
Učča se organizacija	Strateška	PDCA	Rast preko učenja posameznikov in organizacije	Sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Visoka/visoko-omejena	Visoka	Visoka	Osredotočenost na posameznika, holistični pristop
Uravnoteženi sistem kazalnikov	Strateška	PDCA	Povezanost kazalnikov za podporo izvajanja strategije	Sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Omejena/omejena	Visoka	Visoka	Holistični pristop
Funky organizacija	Strateška	Domišljija in inovativnost	Ekonomija čustev in duše ('Em-business')	Sintetična	Multidimenzionalna	Današnji in prihodnji	Visoka	Omejena/omejena (enkratnost)	Visoka (Čutna strategija)	Visoka	Preseganje obstoječih poslovnih modelov in konceptov
EFQM	Strateška	PDCA	Kakovost	Sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Visoka/visoka	EFQM je lahko model za strategijo	Visoka	Inštitucionalizacija modela
TQM	Strateško-operativna	PDCA	Kakovost	Analično-sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Visoka/visoko-omejena	TQM je lahko model za strategijo	Visoka	Zadovoljstvo kupcev in kakovost; širše pojmovanje kupca
Six Sigma	Strateško-operativna	PDCA	Kakovost	Analično-sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Visoka/visoko-omejena	Visoka	Visoka	Zadovoljstvo kupcev in kakovost, integracija
20 Ključev	Strateško-operativna	PDCA	Celostna ureditev poslovanja	Analično-sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Visoka/omejena	Visoka	Visoka	Integriranje različnih managerskih metod v sistem 20 ključev
BPR	Strateško-operativna	PDCA	Preobrazba podjetja	Analično-sintetična	Multidimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Visoka	Omejena/omejena	BPR je lahko model za strategijo	Visoka	'Rojstvo' novega podjetja
JIT	Operativna	PDCA	Proizvodnja optimizacija	Analično-sintetična	Enodimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Omejena	Visoka	Visoka, vendar ne nujno povezana	Visoka	Stroškovna učinkovitost
KAIZEN	Operativna	PDCA	Proizvodnja optimizacija	Analično-sintetična	Enodimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Omejena	Omejena	Visoka, vendar ne nujno povezana	Visoka	Stroškovna učinkovitost
KANBAN	Operativna	PDCA	Proizvodnja optimizacija	Analično-sintetična	Enodimenzionalna	Pretekli in prihodnji	Omejena	Omejena	Visoka, vendar ne nujno povezana	Visoka	Stroškovna učinkovitost
<i>Standardi, norme</i>	<i>Osnove poslovanja</i>	<i>PDCA</i>	<i>Dokumentiranje poslovanja</i>	<i>Sintetična</i>	<i>Multidimenzionalna / enodimenzionalna</i>	<i>Pretekli in prihodnji</i>	<i>Omejena</i>	<i>Visoka/omejena</i>	<i>Visoka</i>	<i>Visoka</i>	<i>'Papirna ureditev podjetja'</i>

Vir: delno Antončič (2000, str. 33-34), delno lastno delo

Priloga 2: Benchmarking organizacije v svetu

Geografsko področje	Organizacija	Področje delovanja	Storitve	Povezovanje
ZDA	The American Productivity and Quality Center (APQC)	Poslovni procesi	Študije, raziskave, izobraževanje (javno in za naročnika), mreženje, svetovanje, publikacije	Mednarodno včlanjevanje podjetij
	The Global Benchmarking Network (GBN)	Povezovanje nacionalnih benchmarking centrov po svetu	Mreženje, promocija benchmarkinga za uvajanje, izmenjava najboljših praks	IPL, Club Gestion de Calidad, AFAQ, Irish Benchmarking Forum, BENSAN in ostali partnerji GBN
	The Benchmarking Exchange	Poslovni procesi s poudarkom na kazalnikih	Benchnet (elektronski časopis), SelfAssesor (primerjava s kriteriji mednarodnih modelov za kakovost), Surveyor (prilagojen vprašalnik za podjetja), Bintranets (interni benchmarking), PIMS (informacijska podpora izvajanja benchmarkinga)	Član GBN
	The Benchmarking Network	Poslovni procesi na strateški in operativni ravni	Benchmarking študije, raziskave, usposabljanje, on-line benchmarking baza podatkov, povezovanje (networking)	Prisotnost v Avstraliji, Belgiji, Kanadi, Finski, Nemčiji, Indiji, Irski, Japonski, Mehiki, Novi Zelandiji, Španiji, Veliki Britaniji in v ZDA
	BenchmarkIndex USA	Kazalniki – benchmarking dosežkov (profitabilnost, investicije, dobavitelji, zaposleni, management, rast, finance, zadovoljstvo kupcev, odličnost poslovanja)	Baza podatkov, svetovanje pri uvajanju benchmarkinga, baza vsebuje 64 ključnih kazalnikov poslovanja	Benchmarking Index GB
	Best practices	Poslovni procesi (upravljanje znanja, BSC, CRM, informatika)	Baze podatkov, izdelava študij, svetovalne storitve, mreženje podjetij, Člani so večinoma velika multinacionalna podjetja	Mreženje med podjetji
EU	European Network for Advanced Performance System (ENAPS)	Benchmarking dosežkov in procesni benchmarking	Baza podatkov, člani večinoma evropska podjetja	Podjetja, IPL
	World Class Standards Network (WCSN)	Povezovanje centrov odličnosti	Mreženje med evropskimi organizacijami	Vzpostavljanje mreže evropskih najboljših podjetij, centrov odličnosti univerz (INSEAD; IESE) in benchmarking centrov (Finnish Benchmarking Association, The Benchmarking Centre, Informazionscentrum Benchmarking, Quality Benchmarking Center
	European Foundation for Quality Management (EFQM)	Samoocenjevanje	Comon Interes Days, Benchmarking Group, Benchmarking Study Projects, osredotočanje na mala in srednjevelika podjetja)	Nacionalne partnerske organizacije, centri za kakovost
VB	Benchmark Index	Odličnost poslovanja, finance, management	Baza podatkov, osredotočanje na MSP	Podjetja, The Benchmarking Centre
	Microscope	Kazalniki poslovanja (organizacija in poslovna kultura, kakovost, izdelavnih časi, proizvodnja, inovacije, inženirske prakse, novi izdelki)	Baza podatkov z metodologijo uvajanja Dva produkta: Microscope za industrijo in Microscope za storitve, osredotočenje na podjetja med 10 in 250 zaposlenimi	Poslovne ameriške šole iz ZDA (strokovne pomoč), Podjetja
	PROBE (PRomoting Benchmarking)	Organizacijska kultura, kakovost, e-poslovanje, proizvodni in inženirski sistemi, inovacije, razvoj novih izdelkov, okolje, zdravje, varnost	PROBE za industrijo, PROBE za storitve, CONTOUR (ekologija, zdravje, varnost), osredotočenje na podjetja z do 50 zaposlenimi	Podjetja, Bestpractice Club
	The Benchmarking Centre	Poslovni procesi	Uvajanje benchmarkinga, mreženje, promocija benchmarkinga, usposabljanje	Microscope, PROBE
	Best Practice Club	Organizacijsko učenje, poslovna odličnost	Benchmarking baza podatkov, obiski najboljših praks, mreženje, usposabljanje, samoocenjevanje	Centre for Interim Comparison, The Benchmarking Centre

Geografsko področje	Organizacija	Področje delovanja	Storitve	Povezovanje
GB	British Quality Foundation (BQF)	Poslovni procesi	Managerska orodaj za samoocenjevanje: Assess RapidScore, Assess ValidScore, Assess TeamScore Bywater and Industry Association Benchmarking	Povezava s podatki EFQM
	Inside United Kingdom Enterprise (IUKE)	Izmenjava izkušenj z najboljšimi podjetji v Veliki Britaniji za izboljšanje produktivnosti in profitabilnosti podjetij	Organiziranje obiskov podjetij različnih velikosti v najboljših britanskih podjetjih- gostiteljicah	Znotraj VB (Osredotočenje na podedjta iz Velike Britanije; letno organizirajo 130 obiskov najboljših britanskih podjetij)
Avstrija	Austrian Benchmarking Information Center (ABIC)	Podpora podjetjem	Promocija benchmarkinga in uvajanje, osredotočenje na mala in srednje velika podjetja	European Benchmarking Forum (EBF)
Francija	AFAQ	Podpora podjetjem	Promocija benchmarkinga, benchmarking mreže, informiranje, osredotočenost na MSP	European Benchmarking Forum (EBF), podjetja, združenja, univerza, svetovalci, javne organizacije, GBN
Nemčija	Informationszentrum Benchmarking (IZB)	Poslovni procesi	Uvajanje benchmarkinga, mreženje, izobraževanje, promocija benchmarkinga Osredotočenost na MSP	EBF, GBN
Irska	Irish Benchmarking Forum (IBF)	Podpora podjetjem	Promocija benchmarkinga, izdelava benchmarking študij, osredotočenost na MSP	EBF, GBN
Italija	Benchmarking for Success (BFS)	Podpora podjetjem	Mreženje	
	The Benchmarking Club	Podpora podjetjem	Popularizacija benchmarkinga, informiranje, usposabljanje, baza podatkov	GBN, CESAD
Nizozemska	IPL (svetovalno podjetje)	Informacijski sistemi, optimizacije procesov	Izvajanje benchmarking študij	ENAPS
Švedska	Swedish Institut for Quality (SIQ)	Kakovost	Benchmarking informacije, usposabljanje, benchmarking projekti (svetovanje)	GBN
Finska	Centre for Excellence Finland	Odličnost poslovanja	Benchmarking informacije, usposabljanje, benchmarking projekti (svetovanje)	GBN
Belgija	Fabrimetal	Tehnologija, strateški management, okolje	Izvajanje benchmarkinga, usposabljanje svetovalcev, osredotočenost na MSP	Pomoč pri oblikovanju Microscopa
Španija	Club Gestion de Calidad	Poslovna odličnost, kakovost	Organiziranje delavnic, izvajanje benchmarking projektov, izbiranje najboljše prakse, izdelava publikacije	EFQM
Južna Afrika	BENSA (BENchmarking South Africa)	Poslovna odličnost	Promocija benchmarkinga, skupinske benchmarking študije, ekspertno znanje, uvajanje benchmarkinga v mala in srednjevelika podjetja, mreženje, prilagoditev benchmarking orodij in tehnik	Best Practice Club, mednarodni eksperti (Robert C. Camp), TBE, GBN
Avstralija	Benchmarking Plus	Benchmarking dosežkov, procesni benchmarking, strateški benchmarking	Uvajanje benchmarkinga, usposabljanje, promocija, mreženje, osredotočenost na profitni in neprofitni sektor	BI

Vir: Lastno delo

Priloga 3: Vprašalnik o uporabi benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji (raziskava leta 2000)

VPRAŠALNIK O UPORABI BENCHMARKINGA V SLOVENSКИH PODJETJIH,

**kot procesa primerjanja poslovanja podjetja
z najboljšimi konkurenčnimi in nekonkurenčnimi podjetji**

Informacije, zbrane s tem vprašalnikom, bodo osnova za ugotovitev stopnje uporabnosti benchmarkinga v slovenskih podjetjih. Na podlagi pridobljenih podatkov bomo ocenili potrebe slovenskih podjetij po uporabi te metode kot načina za zagotavljanje procesa neprestanih izboljšav poslovanja podjetja. *Zagotovljena je popolna zaupnost odgovorov. Vaše odgovore bomo za namen analize uporabili le skupaj z odgovori drugih podjetij. Naziv podjetja in vaši odgovori ne bodo nikjer posebej izpostavljeni.*

Prosimo, vpišite podatke ali obkrožite odgovore!

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA O PODJETJU

1. Dejavnost podjetja (po SKD nomenklaturi) : _____

2. Vaša funkcija v podjetju (v primeru, da vprašalnik ne izpolnjuje direktor podjetja): _____

3. Velikost prihodkov v letu 1999 v SIT: _____

4. Povprečno število zaposlenih v letu 1999: _____

5. Podjetje je v letu 1999 poslovalo z:

- Dobičkom
- Izgubo

II. POZNAVANJE BENCHMARKINGA IN STOPNJA NJEGOVE UPORABE V PODJETJU

1. Benchmarking je v tujih podjetjih že dobro uveljavljena managerska metoda oz. managersko orodje. Je neprestan in sistematičen proces vrednotenja rezultatov podjetja na področju proizvodov/storitev, procesov ter posameznih funkcij. Svoje rezultate podjetje primerja z rezultati konkurenčnih ali nekonkurenčnih podjetij ter svetovno najuspešnejših podjetij (t.i. world class companies) za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti.

Prosimo, navedite, kolikšna je stopnja poznavanja te metode v vašem podjetju?

- Benchmarking zelo dobro poznamo
- Benchmarking dobro poznamo
- Benchmarking srednje dobro poznamo
- Benchmarking malo poznamo
- Benchmarkinga sploh ne poznamo

2. Metodo benchmarkinga v našem podjetju v praksi tudi uporabljamo:

- Da
- Ne

3. Če NE uporabljate metode benchmarkinga, prosimo, navedite, zakaj metode benchmarkinga v podjetju ne uporabljate:

- Metode benchmarkinga ne poznamo
- Metoda benchmarkinga je za naše podjetje neprimerna
- Uporaba metode benchmarkinga vzame preveč časa
- Stroški uporabe metode benchmarkinga so večji od koristi, ki bi jih benchmarking prinesel
- Drugo(*Prosimo, navedite!*) _____

4. Če metodo benchmarkinga uporabljate, vas prosimo, da izpolnite vprašanja od 9 do 13. Prosimo vas tudi, da označite, kako pogosto uporabljate benchmarking za spodaj navedene namene?

UPORABA BENCHMARKINGA ZA:	Stalno	Občasno	Nikoli
a.) Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih strategij delovanja podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Načrtovanje in oblikovanje dolgoročnih strategij razvoja podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Izboljševanje proizvodnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Izboljševanje nabave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Izboljševanje notranje in zunanje logistike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Razvoj novih izdelkov in storitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.) Izboljševanje upravljanja s finančnimi viri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.) Izboljševanje informacijske podpore v podjetju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.) Izboljševanje upravljanja s človeškimi viri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.) Izboljševanje delovanja marketinga in prodaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.) Vpeljevanje izboljšav na področju ekologije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.) Ostalo (<i>Prosimo, navedite!</i>) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Benchmarking je proces, ki poteka v več korakih. Katerega izmed navedenih korakov procesa benchmarkinga uporabljate?

PROCES BENCHMARKINGA:	Da	Ne
a.) Oblikovanje benchmarking tima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Ugotovitev področja za uvajanje izboljšav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Izbor podjetij za primerjanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Zbiranje zunanjih podatkov v obliki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- obiskov podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vključevanja podjetja v tuje baze podatkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- uporabe domačih baz podatkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- iskanja podatkov preko ostalih zunanjih virov (internet, članki,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Analiza podatkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Ugotovitev področij za izboljšave/spremembe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.) Postavitev novih ciljev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.) Implementacija izboljšav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.) Spremljanje rezultatov/doseženih ciljev (dejansko/pričakovano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kako dolgo v povprečju izvajate proces benchmarkinga?

- Več kot 12 mesecev
- Med 6 in 12 meseci
- Med 3 in 6 meseci
- Med 1 in 3 mesecem
- Ne vem

7. Koliko benchmarking analiz vaše podjetje v povprečju pripravi na leto?

- Več kot 6
- Med 4 in 6
- Med 1 in 3
- Ne vem

8. Kolikšen del aktivnosti za izboljšave, ki ste jih v procesu benchmarkinga postavili za cilj, uresničite v praksi?

- Vse uresničimo
- Večino uresničimo
- Malo uresničimo
- Nič ne uresničimo

III. ZBIRANJE PODATKOV ZA IZVAJANJE PROCESA BENCHMARKINGA ALI IZDELAVE PRIMERJALNIH ANALIZ (na vprašanja odgovarjajo tudi tista podjetja, ki sicer procesa benchmarkinga ne izvajajo!)

9. Za izdelavo benchmarking analize oziroma za izdelavo primerjav poslovanja s konkurenčnimi podjetji v našem podjetju oblikujemo lastne baze podatkov o poslovanju konkurentov.

- Da
- Ne

10. V primeru, da lastnih baz podatkov o poslovanju konkurenčnih podjetij NE oblikujete, odgovorite, katere domače in katere tuje baze podatkov uporabljate za pridobitev podatkov za izvajanje benchmarkinga oziroma za izdelavo primerjalnih analiz s konkurenčnimi podjetji?

Domače baze podatkov

- FIPO
- iBON
- Ostale (*Prosimo, navedite!*)

- Ne uporabljamo

Tuje baze podatkov

- OECD
- EUROSTAT
- Ostale (*Prosimo, navedite!*)

- Ne uporabljamo

3. Zunanje baze podatkov za namen izdelave benchmarking analize oziroma za namen izdelave primerjalne analize s konkurenti pridobivamo, tako da jih:

	Večinoma	Običajno	Nikoli
a.) Naročamo v obliki CD-jev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Pridobivamo na internetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Pridobivamo preko domačih svetovalnih podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Pridobivamo preko tujih svetovalnih podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Pripravljamo interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Drugo (<i>Prosimo, navedite!</i>) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kako ocenjujete spodaj navedene lastnosti obstoječih baz podatkov po pomembnosti pri odločitvi o tem, ali boste bazo podatkov uporabili ali ne? Prosimo vas tudi, da ocenite, kako ste zadovoljni z obstoječimi lastnostmi baz podatkov, ki jih trenutno uporabljate?

Prosimo, da ocenite:

1. Pomembnost od 1 do 5 (1- popolnoma nepomembno, 2- nepomembno, 3- pomembno, 4- zelo pomembno, 5- najbolj pomembno)
2. Trenutno stanje od 1 do 5 (1- zelo slabo, 2- slabo, 3- dobro, 4- zelo dobro, 5- odlično)

LASTNOSTI BAZ PODATKOV:

	Pomembnost (Vpišite oceno!)	Ocena stanja domačih baz podatkov (Obkrožite oceno!)					Ocena stanja tujih baz podatkov (Obkrožite oceno!)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a.) Dostopnost	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Cena uporabe	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Ažurnost podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Razpoložljivost podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Preglednost podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Vsebina podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.) Točnost podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.) Uporabnost podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.) Ponudba dodatnih storitev;	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vprašalnikov, ki se nanašajo na zbiranje podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- možnosti izračuna podatkov	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.) Ostale lastnosti (<i>Prosimo, navedite!</i>) _____	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Katere vire zunanjih podatkov o poslovanju drugih podjetij, poleg zgoraj navedenih zunanjih (domačih in tujih) baz podatkov, še uporabljate?

OSTALI ZUNANJI VIRI PODATKOV:

	Večinoma	Običajno	Nikoli
a.) Letna poročila drugih podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Informacije preko medijev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Časopisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strokovne revije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Televizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Obiski podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Drugo (<i>Prosimo, navedite!</i>) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. V primeru, da bi obstajala *Slovenska benchmarking baza podatkov* (nudila bi npr. poleg široke palete podatkov o slovenskih podjetjih tudi množico podatkov o poslovanju tujih podjetij ter vse ostale informacije, ki bi bile potrebne, da se procesi benchmarkinga v podjetju izvedejo), katera institucija bi po vašem mnenju morala z njo upravljati? *Prosimo, podajte oceno o primernosti spodaj navedenih institucij za upravljanje t.i. slovenske benchmarking baze podatkov. Prosimo, da ocenite od 1 do 5 (1- popolnoma neprimerna, 2- neprimerna, 3- primerna, 4- zelo primerna, 5-najbolj primerna).*

Primernost institucije za upravljanje s Slovensko benchmarking bazo podatkov:

- a.) Ministrstvo za gospodarske dejavnosti
- b.) Odgovorna institucija (npr.: SRD,...)
- c.) Gospodarska zbornica Slovenije
- d.) Združenje Manager
- e.) Gospodarski vestnik
- f.) Izbrano svetovalno podjetje
- g.) Izbrana raziskovalna institucija
- h.) Univerza
- i.) Posebna organizacija (npr. Slovensko združenje za benchmarking)
- j.) Drugo (*Prosimo, navedite!*) _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

7. Kateri podatki za navedena področja so za vaše podjetje ključnega pomena, ko izvajate proces benchmarkinga ali, ko izdelujete primerjalne analize s konkurenti, ter kakšna je trenutna razpoložljivost tovrstnih podatkov o primerjalnih podjetjih?

Prosimo, da ocenite:

3. Pomembnost od 1 do 5 (1- popolnoma nepomembno, 2- nepomembno, 3- pomembno, 4- zelo pomembno, 5- najbolj pomembno)

4. Trenutno stanje od 1 do 5 (1- zelo slabo, 2- slabo, 3- dobro, 4- zelo dobro, 5- odlično)

Pomembnost področja/tipa podatkov
(Vpišite oceno!)

Ocena stanja razpoložljivosti podatkov o področjih/ o tipu podatkov
(Obkrožite oceno!)

I. PODROČJE PODATKOV KLJUČNEGA POMENA:

- a.) Proizvodnja
- b.) Nabava
- c.) Notranja in zunanja logistika
- d.) Razvoj novih izdelkov in storitev
- e.) Upravljanje s finančnimi viri
- f.) Informacijska podpora
- g.) Upravljanje s človeškimi viri
- h.) Marketing in prodaja
- i.) Ekologija
- j.) Drugo (*Prosimo, navedite!*) _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

II. TIP PODATKOV

- a.) Objektivni podatki (kvantitativni podatki)
- b.) Percepcijski podatki (kvalitativni podatki)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

III. VRSTA PODATKOV

- a.) Podatki o proizvodih/storitvah
- b.) Podatki o procesih
- c.) Drugo (*Prosimo, navedite!*) _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

IV. POTREBA PO BENCHMARKINGU V PODJETJU IN INTERES VODSTVA PODJETJA ZA UPORABO BENCHMARKINGA

1. Kakšna je potreba po uvajanju benchmarkinga v vašem podjetju?

- Zelo velika
- Velika
- Srednje velika
- Majhna
- Ni potrebe

2. Kakšna je po vašem mnenju potreba podjetij po uvajanju benchmarkinga v Sloveniji?

- Zelo velika
- Velika
- Srednje velika
- Majhna
- Ni potrebe

3. Kakšna je pripravljenost vodstva podjetja za uvajanje benchmarkinga v podjetju?

- Zelo velika
- Velika
- Srednje velika
- Majhna
- Ni pripravljenosti

4. V primeru, da bi bilo v Sloveniji ustanovljeno *Slovensko združenje za benchmarking* (SZB), ali bi vaše podjetje postalo član tega združenja?

- Da
- Ne

V primeru, da ste pripravljeni sodelovati na projektu 'Zunanji benchmarking', ki ga podpira Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, prosimo, da obkrožite, za katere aktivnosti je vaše podjetje zainteresirano (lahko obkrožite vsa navedena področja):

- Informiranje o nadaljnjem poteku projekta (informiranje o delavnicah, seminarjih, konferencah o benchmarkingu, ...)*
- Sodelovanje na svetovalnih, pilotnih projektih za uvajanje benchmarkinga v podjetje*
- Vključevanje v benchmarking baze podatkov*

Prosimo vas tudi, da za namen vašega nadaljnjega sodelovanja na projektu 'Zunanji benchmarking' navedete:

Naziv podjetja: _____

Vaše ime in priimek: _____

Telefonsko številko: _____

E- mail: _____