

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA IN POMEN BENCHMARKINGA NA TRGU
TISKALNIKOV: PRIMER PODJETJA XENON FORTE**

Ljubljana, september 2007

AMIR TROBRADOVIĆ

IZJAVA

Študent Amir Trobradović izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlado Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. BENCHMARKING	3
1.1. Opredelitev benchmarkinga	3
1.2. Namen benchmarkinga.....	8
1.2.1. Cilji benchmarkinga	9
1.2.2. Načela benchmarkinga	10
1.2.3. Uporabnost benchmarkinga.....	12
1.3. Vrste benchmarkinga.....	14
1.3.1. Interni benchmarking	16
1.3.2. Konkurenčni benchmarking	17
1.3.3. Funkcijski benchmarking	17
1.4. Proces benchmarkinga.....	18
1.4.1. Določitev predmeta primerjave.....	21
1.4.1.1. Določitev potreb zainteresiranih oseb	21
1.4.1.2. Določitev kritičnih dejavnikov uspeha.....	22
1.4.2. Izoblikovanje benchmarkinškega tima.....	23
1.4.3. Določitev benchmarkinških partnerjev	24
1.4.4. Zbiranje in analiza informacij	26
1.4.5. Izvedba	28
2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA.....	29
2.1. Značilnosti informacijsko tehnološke panoge.....	30
2.2. Tendence v okolju informacijsko tehnološke panoge	31
2.3. Svetovni trg računalniške strojne opreme	40
3. BENCHMARKING V TISKALNIŠKEM SEKTORJU	
INFORMACIJSKO TEHNOLOŠKE PANOGE.....	49
3.1. Analiza trga tiskalnikov v Sloveniji	52
3.2. Predstavitev podjetja Xenon forte – razlogi za uvajanje benchmarkinga	55
3.3. Določitev predmeta primerjave	56
3.4. Izoblikovanje benchmarkinškega tima.....	60
3.5. Določitev benchmarkinških partnerjev	64
3.6. Zbiranje in analiza informacij	69
3.7. Izvedba	72
SKLEP.....	76
LITERATURA	78
VIRI	80

KAZALO SLIK

Slika 1: Definicija benchmarkinga po Spendoliniju.	5
Slika 2: Pet generacij benchmarkinga.	7
Slika 3: Razmišljati zunaj meja.	9
Slika 4: Vrste benchmarkinga.	16
Slika 5: Osnova benchmarkinga.	18
Slika 6: Splošni proces benchmarkinga.	19
Slika 7: Proces benchmarkinga.	20
Slika 8: Struktura benchmarkinškega tima.	24
Slika 9: Iskanje najboljših praks.	26
Slika 10: Tekmovalne sile pri poslovanju organizacije.	34
Slika 11: Turbanov model pritiskov na podjetje in odzivov nanje.	37
Slika 12: Delitev tiskalnikov po tehnološki plati.	50
Slika 13: Struktura tržnih deležev tiskalnikov glede na tehnologijo in število prodanih enot.	53
Slika 14: Tržni deleži laserskih tiskalnikov po blagovnih znamkah.	54
Slika 15: Slikovni prikaz Kyocerine edinstvene Ecosys tehnologije.	56
Slika 16: Končni cilj benchmarkinga.	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med konkurenčno analizo in benchmarkingom.	6
Tabela 2: Ključni razlogi za uporabo benchmarkinga in primerjava rezultatov.	13
Tabela 3: Vrste benchmarkinga po Watsonu.	15
Tabela 4: Značilnosti možnih primerjav.	25
Tabela 5: Priporočene metode zbiranja podatkov.	27
Tabela 6: Spremembe dejavnikov poslovanja podjetij pri prehodu v novo ekonomijo.	33
Tabela 7: Tržne strategije organizacije.	35
Tabela 8: Svetovna letna rast trga informacijsko komunikacijskega trga.	41
Tabela 9: Svetovna letna rast trga informacijske panoge.	42
Tabela 10: Svetovni trg informacijsko komunikacijske tehnologije po regijah.	42
Tabela 11: Svetovni trg informacijske tehnologije po regijah.	43
Tabela 12: Letna rast trga informacijsko komunikacijske tehnologije na področju EU.	44
Tabela 13: Struktura trga informacijsko komunikacijske tehnologije na področju EU.	44
Tabela 14: Rast trga informacijsko komunikacijske tehnološke opreme po segmentih v EU.	45
Tabela 15: Svetovna prodaja strežnikov največjih korporacij.	46
Tabela 16: Največji prodajalci osebnih računalnikov na področju EMEA.	47
Tabela 17: Največji prodajalci tiskalnikov in večopravilnih naprav na področju EMEA.	48
Tabela 18: Tiskalniški sektor glede na različne tehnologije in število prodanih enot.	52
Tabela 19: Tiskalniški sektor glede na različne tehnologije in na vrednost prodanih enot.	53
Tabela 20: Izhodišče določitve predmeta primerjav.	57
Tabela 21: Okvirni časovni načrt.	58
Tabela 22: Širši predlog uravnoveženih kazalnikov v Xenon forte z uporabo benchmarkinga.	59
Tabela 23: Revizija in primerjava kritičnih dejavnikov uspeha med sodelujočimi podjetji.	61
Tabela 24: Sestava benchmarkinškega tima.	62
Tabela 25: Časovni načrt benchmarkinške raziskave.	63
Tabela 26: Izbira virov informacij za ugotavljanje benchmarkinških partnerjev.	64
Tabela 27: Širši seznam možnih partnerjev za benchmarking glede na izbrane vire informacij po predmetih benchmarkinga ter ocena njihove primernosti.	65
Tabela 28: Seznam možnih partnerjev za benchmarking.	66
Tabela 29: Izhodiščne točke vzpostavljanja stikov z možnimi benchmarkinškimi partnerji.	67
Tabela 30: Načrt obiskov in stikov z benchmarkinškimi partnerji.	69
Tabela 31: Vrzeli in razlogi zanjo.	70
Tabela 32: Razlaga rezultatov najboljšega podjetja po kritičnih dejavnikih uspeha.	71
Tabela 33: Rešitve za odpravo vrzeli med Xenon forte in najboljšim podjetjem v panogi.	72
Tabela 34: Akcijski načrt podjetja Xenon forte.	74
Tabela 35: Poročilo za benchmarkinške partnerje.	75

UVOD

Moderne družbe se vsak dan srečujejo z novimi izzivi, razvojnimi pojavi, idejami, gibanji ter velikimi spremembami v svetovnem merilu. Te spremembe je zaznati na vseh področjih: gospodarskem, političnem, zdravstvenem in družbenem. Za večjo spremembo štejemo prehod v informacijsko družbo. Informacijska tehnologija je tista, ki obvladuje svetovno ekonomijo. Posledica je vidna predvsem v časovni dimenziji pretoka informacij, ki je vse krajša. Pomembna sprememba je tudi razvoj človeških virov. S svojim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi zaposleni v podjetju predstavljajo vir za doseganje konkurenčne prednosti.

Konkurenčni vzvodi niso le v tem, kako naj podjetje postane manjše in boljše, temveč kako naj postane drugačno oziroma kako naj prenovi svojo strategijo. S pomočjo benchmarkinga, ki pomeni sistematično in neprestano merjenje in primerjanje poslovnih rezultatov s konkurenčnimi podjetji ali svetovnimi najboljšimi praksami, lahko podjetje dohiti in prehitijo svoje konkurente. S procesom spreminjanja podjetje hkrati ustvarja nove konkurente, saj se znanje hitro širi. Z znanjem, s kreativnostjo in z novimi idejami so povezane najboljše prakse, ki še hitreje postanejo predmet primerjanja in posnemanja.

Proces primerjanja z boljšimi sporoča hotenja managementa, da bi sledili filozofiji, ki se sooča s spremembami raje na proaktivni kot na reaktivni način in kot tak ustvarja pogoje za zgodnje zavedanje morebitnega konkurenčnega zaostanka. Promovira timsko delo, ki temelji na konkurenčni potrebi in deluje na podlagi podatkov in ne le na podlagi intuicije ali dobrega občutka.

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 v smislu ustvarjanja in ne napovedovanja prihodnosti. Benchmarking je tako uporabna metoda, ki omogoča oboje, in sicer da se podjetje prilagodi enakemu ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve, povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja in kaj želi postati.

Namen magistrskega dela je predstaviti izhodišča procesa benchmarkinga na primeru podjetja iz tiskalniškega sektorja informacijske panoge, njegovo pripravo in koordinacijo samega procesa, ki bo s tem sprožilo kontinuiran proces pridobivanja informacij v zvezi s procesi, postopki, operacijami ali izdelki, kjer se bo ugotavljal konkurenčni razkorak, ki ga želimo zmanjšati. S tem bo podjetje zagotovilo razumnejše zastavljanje ciljev v prihodnje in lažje sprejemanje poslovnih odločitev, ki bodo temeljile na skupno ugotovljenih predpostavkah in najboljših rešitvah v določenem okolju ali panogi.

Temeljni cilj magistrskega dela je s teoretično in empirično izvedbo procesa benchmarkinga oceniti stanje lastnega podjetja, ugotoviti, kaj delajo druga podjetja boljše ali slabše in s pomočjo tega ugotoviti prednosti in slabosti našega podjetja. Cilj benchmarkinga je tudi odkrivanje vzrokov, ki so pripeljali do razlik med podjetji. Poznavanje vzrokov za nastale

razlike omogoča podjetjem iskanje načinov, kako povečati lastno uspešnost. Rezultati primerjanja tako predstavljajo temelj strateškega načrtovanja.

Magistrsko delo sestavljajo tri poglavja. V prvem sem najprej opredelil proces benchmarkinga, predstavil njegov osnovni namen, cilje, načela ter uporabnost samega procesa. Sledi predstavitev vrst benchmarkinga, ki sem jih povzel po različnih avtorjih, ki na tem področju veljajo za največje poznavalce omenjenega procesa. Na koncu prvega poglavja sem podrobno predstavil spendolinijev pet stopenjski model benchmarkinga, ki mi je služil kot osnova za proces benchmarkinga v tretjem, praktičnem delu magistrskega dela, na primeru podjetja Xenon forte iz tiskalniškega sektorja informacijske panoge.

V drugem poglavju sem najprej obravnaval teoretične osnove informacijske tehnologije ter njene glavne značilnosti, kot ene najhitreje rastočih in razvijajočih se panog na svetu. Opisal sem tendence v okolju informacijsko tehnološke panoge ter podrobno predstavil svetovni trg informacijske strojne opreme, na podlagi katerega dobimo vpogled v dinamiko svetovne letne rasti trgov strojne opreme, informacije o tem, kdo so največje in najuspešnejše svetovne korporacije na tem področju, kakšni so tržni deleži ter katere so najprepoznavnejše blagovne znamke na področju informacijske tehnologije v svetovnem merilu.

Tretji del je sinteza vsebine prvih dveh poglavij na konkretnem primeru podjetja Xenon forte, ki opravlja vlogo nacionalnega distributerja na slovenskem tiskalniškem sektorju informacijsko tehnološke panoge. V uvodni besedi tretjega poglavja sem najprej predstavil tiskalnike na splošno, njihov princip delovanja in različne tehnologije, ki so se uveljavile v svetu. Sledi podrobna analiza slovenskega trga tiskalnikov, ki nam da vpogled v to, kdo so največji prodajalci, kdo beleži največjo rast prodaje, katere blagovne znamke so najprepoznavnejše in podobno. Vsi ti podatki nam bodo v korist, ko bom dejansko začel s procesom benchmarkinga v podjetju Xenon forte, takoj po predstavitvi omenjenega podjetja, oziroma po razlagi razlogov, zakaj smo se sploh odločili za omenjeni proces, kaj od njega pričakujemo ter kako naj to uresničimo. Na koncu tretjega dela sem s pomočjo spendolinijevega pet stopenjskega modela benchmarkinga izpeljal omenjeni proces v podjetju Xenon forte.

1. BENCHMARKING

V prvem poglavju bom predstavil bechmarking¹ kot sodobno managersko tehniko pridobivanja boljšega konkurenčnega položaja. Benchmarking je raziskovalni proces, ki zajema vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje, s čimer dobimo ustrezne informacije, zaključke in priporočila za uvajanje nove strategije poslovanja in s tem oblikujemo nove modele in načine odločanja v organizacijah. Običajno z benchmarkingom ne raziskujemo novih storitev za uvajanje na trg, ampak procese izvajanja storitev na vseh področjih organizacije ter s stalno primerjavo najboljših organizacij na svetu. S tem pričakujemo obvladovanje trga pred konkurenti, osvajanje novih in zahtevnejših odjemalcev. Posledica vsega pa so boljši poslovni rezultati, zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in seveda doseganje dobička. Največji poudarek pri predstavitvi te managerske tehnike je na procesu benchmarkinga. Ta ima pet stopenj, in sicer: določitev predmeta primerjave, izoblikovanje benchmarkinškega tima, ugotovitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij ter izvedba. Benchmarking je nepogrešljivo orodje pri organizacijskem učenju.

1.1. Opredelitev benchmarkinga

Benchmarking je sodobno managersko orodje, ki ga v najbolj preprosti obliki uporablja vsako podjetje ne glede na velikost, dejavnost in lastništvo, saj podjetja delujejo v neprestani povezavi z zunajim okoljem, kar zahteva določeno stopnjo opazovanja dogajanja na trgu. V literaturi najdemo veliko opredelitev benchmarkinga, saj poskuša veliko svetovalnih podjetij in drugih multinacionalk to managersko orodje opredeliti po svoje, bodisi zaradi večje prepoznavnosti, bodisi iz želje, da bi določeno opredelitev potencialni uporabniki benchmarkinga bolje razumeli. Navedel bom nekaj najpogosteje uporabljenih opredelitev benchmarkinga. Že prva, najkrajša, tako imenovana delovna opredelitev, kaže bistvo benchmarkinga, to je iskanje najboljših praks z namenom nenehnega izboljševanja. To kratko tako imenovano delovno opredelitev je Camp (1989, str. 12) definiral kot iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim rezultatom.

Benchmarking je navada se toliko ponižati, da se prizna, kako je nekdo drug boljši v nečem drugem, in biti toliko pameten, da se njegove dosežke izenači ali se ga celo prekosi (APQC, 1993, URL:<http://www.apqc.org/best/whatis.cfm>).

Podjetje bo doseglo boljše uspehe od dosedanjih, v končni fazi pa tudi boljše rezultate kot konkurenčna podjetja, če bo sledilo, našlo in vgradilo najboljšo od najboljših praks oziroma po japonsko "dantotsu". Benchmarking je proces izboljšav, ki jih neprekinjeno identificiramo,

¹ Večina avtorjev je besedo benchmarking prevedla v slovenščino kot "primerjalno presojanje oziroma proces primerjanja z boljšimi praksami", vendar bom zaradi poenostavitve in lažjega razumevanja samega procesa, v nadaljevanju magistrskega dela uporabljal besedo "benchmarking".

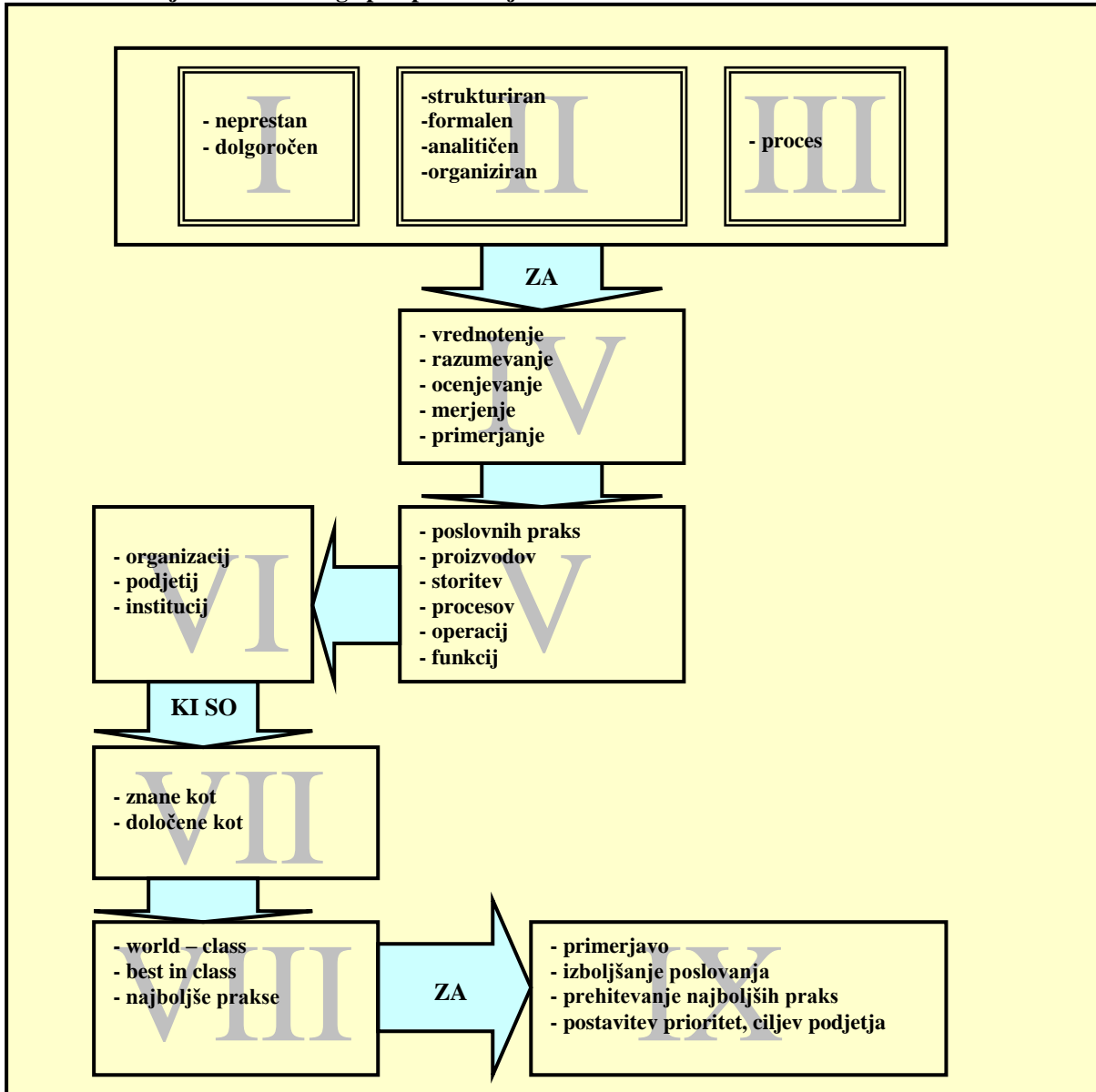
razumemo in sprejemamo kot pomembne prakse oziroma procese znotraj in zunaj organizacije (APQC, 1999, str. 5). Zanimiva je tudi Russelova opredelitev benchmarkinga in sicer je po njem sistematična pot za identifikacijo in razumevanje, ki pomaga organizaciji ustvariti oziroma razviti najboljši produkt, servis, design, opremo in proces. Za Boxella je benchmarking kontinuiran proces primerjave in izvršitve. Sam proces benchmarkinga zajema (Devetak, 2002, str. 233): primerjavo lastne organizacije z drugimi najboljšimi organizacijami ne glede na panogo in državo, primerjavo poslovnega procesa z najboljšo organizacijo v isti panogi ali z najboljšim v drugi panogi pri enakem procesu, primerjavo proizvodnega izvajalnega procesa z najboljšo organizacijo v isti panogi ali z najboljšim v drugi panogi pri enakem procesu, primerjavo lastnega produkta ali storitve z najboljšo organizacijo v isti panogi.

International Benchmarking Clearinghouse je podal zelo podrobno opredelitev benchmarkinga (Watson, 1993a, str. 3), po kateri gre za nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov organizacije s poslovnimi procesi vodilnih organizacij, lociranih kjerkoli po svetu, s ciljem, pridobiti informacije, ki bodo pomagale organizaciji, začeti izvedbo akcij za izboljšanje njenih rezultatov.

Benchmarking je metoda organizacijskih izboljšav, ki vključuje neprekinjeno, sistematično ocenjevanje produktov, dela in procesov v organizacijah, ki so priznane kot predstavniki najboljših praks (Marosszky, 1997, str. 158). Benchmarking je proces identifikacije in sprejemanja najboljših praks za izboljšanje učinka (Keehley et al., 1997, str. 39).

Spendolini (1992, str. 8) je opredelil benchmarking na osnovi tedaj obstoječih devetinštiridesetih različnih definicij benchmarkinga s strani podjetij, (benchmarking) organizacij ter svetovalnih podjetij. Povzel jih je v naslednji definiciji ter grafično ponazoril (slika 1) v obliki med seboj povezanih kvadratov, kar pomeni, da je možno definicijo benchmarkinga dopolnjevati. Benchmarking je tako neprestan (I), sistematičen (II) proces (III) za ocenjevanje (IV) izdelkov, storitev in delovnih procesov (V) organizacij (VI), ki so prepoznavne (VII) kot reprezentativne najboljše prakse (VIII) za izboljšanje poslovanja organizacije (IX).

Slika 1: Definicija benchmarkinga po Spendoliniju.



Vir: Spendolini, 1992, str. 10.

Proces primerjanja ni omejen glede predmeta obravnave. Le-ta ni uporaben samo za primerjanje izdelkov ali storitev, saj je to lahko katera koli operacija, proizvodni proces ali poslovna funkcija. V središču pozornosti je predvsem proces, torej, kako nekaj narediti in ne toliko vsebina oziroma, kaj narediti.

Proces primerjanja z boljšimi praksami ni omejen glede tipa organizacije, s katero se primerjamo. Prav tako ni omejen glede panoge, velikosti, lokacije ali lastništva organizacije, s katero se primerjamo. Organizacije, ki jih izberemo za primerjavo v procesu benchmarkinga, so znane, včasih tudi sloveče po njihovih izdelkih, storitvah ali delovnih procesih. Končni cilj benchmarkinga so izboljšave oziroma napredek organizacije. Benchmarking zahteva veliko časa, saj je delovno intenziven proces, ki zahteva disciplino ter razpoložljivost določenih virov. Je preverjeno in življenjsko managersko orodje, ki zagotavlja uporabne informacije za izboljšanje tako rekoč katere koli, predvsem pa poslovne dejavnosti (Kolar, 1999, str. 11–12).

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 nadaljnjo 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 so prikazane v tabeli 1 (Potokar, 2003, str. 4).

Tabela 1: Razlika med konkurenčno analizo in benchmarkingom.

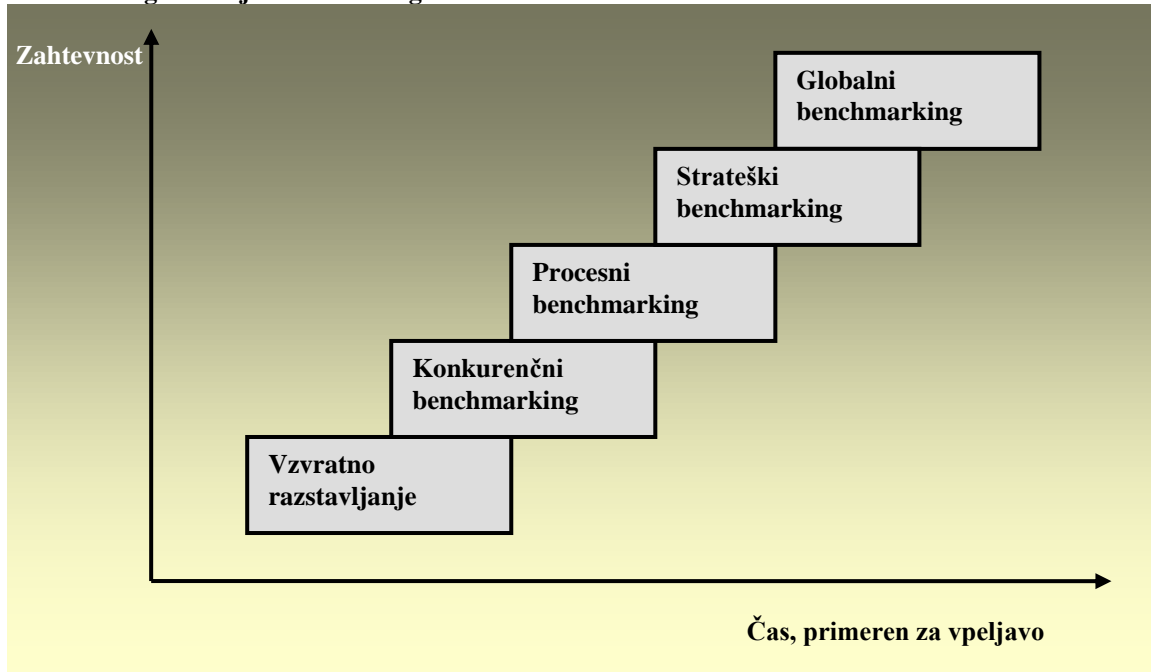
	Konkurenčna analiza	Benchmarking
Metodologija	- dohiteti konkurente	- prehiteti konkurente - doseganje odličnosti poslovanja
Obseg	- merjenje rezultatov poslovanja - primerjanje stroškov - ugotovitev vrzeli	- razumevanje metod - primerjava procesov - določitev rešitev
Viri informacij	- sektorska analiza - konkurenti	- "best of class" podjetja
Področja informacij	- vse aktivnosti - podjetje/izdelek	- vsa podjetja - metoda - proces - funkcija
Tip analize	- zunanja analiza - aktivnost vodstva podjetja	- notranja in zunanja analiza - pripadnost vodstva - vključevanje vseh zaposlenih

Vir: Keegan, 1998, str. 14.

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.

Človek se nenehno primerja z drugimi ljudmi. Poznavanje tako prijateljev kot nasprotnikov nam omogoča, da se razvijamo in poskušamo biti boljši od njih oziroma skušamo izboljšati samega sebe. Proces primerjanja z boljšimi praksami pa je že po opredelitvah proces nenehne spreminjanja oziroma izboljševanja, zato je razumljivo, da se je, zgodovinsko gledano, razvijal tudi sam. Glede na čas vpeljave ter zahtevnost lahko benchmarking razdelimo v pet generacij (glej sliko 2), in sicer vzratno razstavljanje, konkurenčni benchmarking, procesni benchmarking, strateški benchmarking in globalni benchmarking.

Slika 2: Pet generacij benchmarkinga.



Vir: Watson, 1993a, str. 6.

Prvo generacijo benchmarkinga bi lahko imenovali tudi proizvodno usmerjeno vzratno razstavljanje ali analiza konkurenčnih izdelkov. Vzratno razstavljanje je tehnični način primerjanja izdelkov, pri katerem le-te razstavimo in ovrednotimo njihove tehnične lastnosti, medtem ko pri analizi konkurenčnih izdelkov primerjamo značilnosti v povezavi s trgom in ovrednotimo relativne zmožnosti ponudbe konkurenčnih izdelkov (Watson, 1993a, str. 6).

Konkurenčni benchmarking je uvedel in razvil Xerox. Obsega primerjanje izdelkov, storitev in procesov podjetja z neposrednimi konkurenti. Očitna korist, ki izhaja iz konkurenčnega benchmarkinga, je pozicioniranje podjetja na trgu. 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. Tretja generacija – procesni benchmarking se je razvil v letih 1982–88, ko so vodilna podjetja pri popolnem obvladovanju kakovosti ugotovila, da se je lažje učiti od podjetij zunaj panoge kot od konkurentov. Konkurenčna podjetja navadno nočejo, včasih pa tudi ne morejo (zaradi protimonopolne zakonodaje) dajati informacij o svojih procesih. Procesni benchmarking pomeni primerjanje procesov in praks ne glede na panogo. Temelji na razvoju analogij med poslovnimi procesi dveh ali več podjetij (Watson, 1993a, str. 7).

Četrta generacija – strateški benchmarking je opredeljen kot sistematičen proces ovrednotenja alternativ, izvedbe strategij in izboljševanja rezultatov z razumevanjem in uvajanjem uspešnih strategij od zunanjih partnerjev, ki so udeleženi v strateški povezavi (Watson, 1993a, str. 8). Pri tem se strateški benchmarking razlikuje od procesnega v obsegu in globini sodelovanja med sodelujočima partnerjema. Cilj te generacije benchmarkinga so temeljne spremembe

podjetja in ne samo spremembe nekaterih procesov. Strateški benchmarking je proces učenja, ki pomaga tudi pri izvedbi procesnega preoblikovanja (process reengineering). Peta generacija – globalni benchmarking pomeni prihajajočo generacijo in globalno uporabo benchmarkinga, kjer naj bi bile premoščene ovire pri mednarodni menjavi, razlike v kulturi, pa tudi razlike med podjetji v poslovnih procesih, katerih uporabnost za izboljšanje bo spoznana po celem svetu (Watson, 1993a, str. 8).

1.2. Namen benchmarkinga

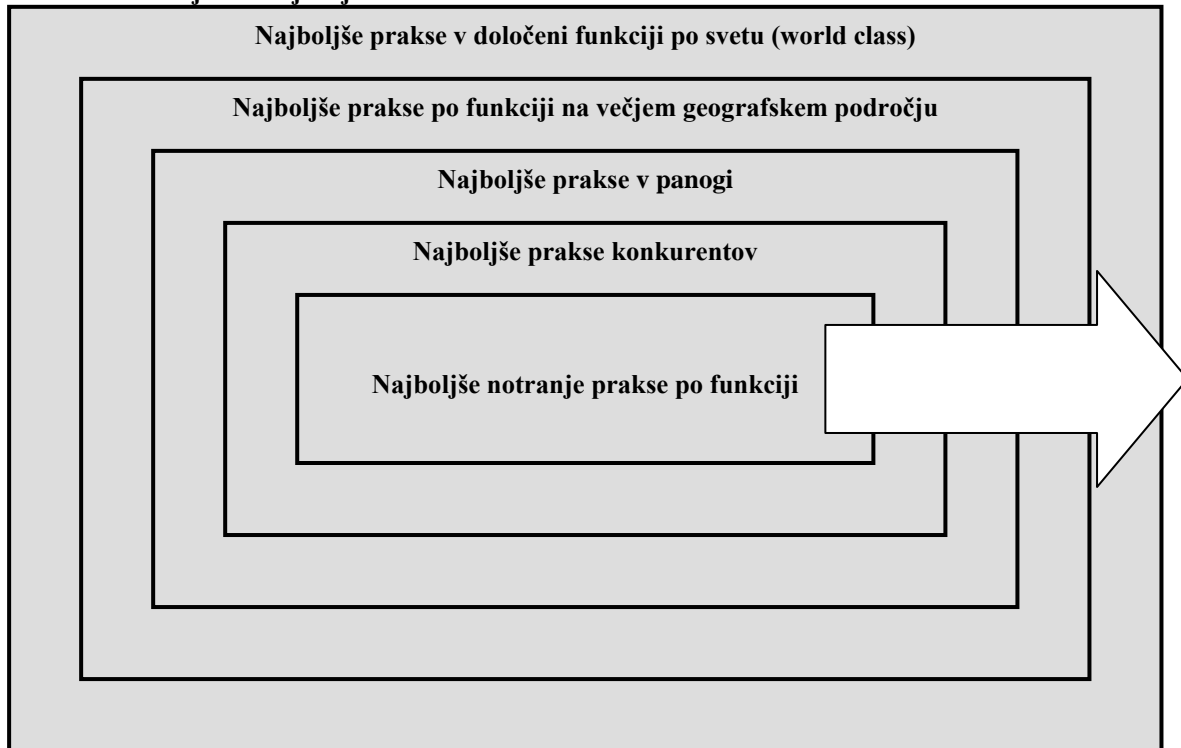
Namen benchmarkinga je uvesti take spremembe v podjetje, ki bodo povečale produktivnost in dobiček, kakor tudi izboljšale konkurenčni položaj podjetja in s tem omogočile podjetju dolgoročno preživetje. Trask (Watson, 1993, str. 46) meni, da je namen benchmarkinga dvojen, in sicer učiti se in izboljševati se.

Naloga benchmarkinga je, da nepretrgoma išče in raziskuje najboljše poslovne procese znotraj organizacije kot tudi zunaj nje, jih analizira, ocenjuje, sprejme in vpelje z namenom, da izboljšamo položaj in delovanje našega podjetja. O'Dell meni (1994, str. 63), da je namen benchmarkinga pospešiti proces poslovnih sprememb v podjetju, ki vodijo do napredka in nenehnih izboljšav v izdelkih, storitvah in procesih. Če povzamemo nekaj svetovnih avtorjev, ki so podali svoj pogled na to, kaj naj bi bil namen benchmarkinga, bi rekli, da je namen benchmarkinga nenehno izboljševanje² (McNair in Leibfried, 1992, str. 12), doseganje najboljših rezultatov oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od sedanjih (Best Practice Benchmarking, DTI, 1992, str. 1), nenehno učenje in izboljševanje (Antončič, 1995, str. 11).

Namen benchmarkinga je generirati akcijo. Izboljšanje v neki obliki, ki bo povečalo vrednost podjetja za zainteresirane osebe. Benchmarking pomeni učenje in prinašanje novih idej v podjetje. Pri tem je izredno pomembno gledati navzven oziroma "razmišljati zunaj meja" (thinking "out of the box"), torej od najboljših praks v določeni funkciji znotraj podjetja prek najboljših praks konkurentov v določeni panogi, do najboljših praks, ne glede na panogo in na večjem območju (na primer ZDA ali Evropa) ter končno na svetu (world class), kot je prikazano na sliki 3.

² Proces nenehnih izboljšav ali po japonsko kaizen pomeni postopni, nenehni napredek, pri tem je treba narediti manjše stvari bolje in postavljati ter doseči vedno višje standarde. Nenehno izboljševanje je osnova japonske managerske filozofije, kar jih je vodilo k hitremu doseganju globalne konkurenčne prednosti (Antončič, 1995, str. 11).

Slika 3: Razmišljati zunaj meja.



Vir: Spendolini, 1992, str. 23.

1.2.1. Cilji benchmarkinga

V skladu z namenom benchmarkinga določimo tudi njegove cilje. Gre za oceno lastnega stanja podjetja, ugotoviti, kaj delajo druga podjetja boljše ali slabše in s pomočjo tega ugotoviti prednosti in slabosti našega podjetja. Cilj benchmarkinga je tudi odkrivanje vzrokov, ki so pripeljali do razlik med podjetji. Poznavanje vzrokov za nastale razlike omogoča podjetjem iskanje načinov, kako povečati lastno uspešnost. Rezultati primerjanja tako predstavljajo temelj strateškega načrtovanja.

Cilj benchmarkinga je tudi pospešiti proces poslovnih sprememb v podjetju, da vodijo tako do novosti, kot tudi do nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah ali procesih. To pa se običajno odseva predvsem v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčni prednosti – z uporabo izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti in izvedbi (Antončič, 1995, str. 12). Managerjev cilj pri benchmarkingu je odkriti tista podjetja, ne glede na panogo, ki kažejo odlične rezultate v funkcijah, ki naj bi jih primerjali, ter preučiti in dokumentirati njihove prakse, procese in metode. Dobro opravljena benchmarkinška raziskava lahko managerju zagotovi podrobne informacije tudi o najboljših funkcijskih praksah. Te prakse se nato uporabijo ali pa tudi spremenijo, da bi na trgu dosegli konkurenčno prednost (Kolar, 1999, str. 16). Cilj benchmarkinga je doseči in preseči najboljše, pri tem pa je najprej potrebno določiti predmet primerjave in se z njim primerjati. Ta predmet primerjave je lahko karkoli, kar se da opazovati ali izmeriti.

Med najpomembnejše informacije, ki jih podjetja poskušajo dobiti pri benchmarkinških raziskavah, štejemo (Spendolini, 1992, str. 28) izdelke in storitve, delovne procese, podporne funkcije, rezultate organizacije ter strategije. Pri izdelkih in storitvah mislimo na končne izdelke, pri čemer smo bolj pozorni na njihove lastnosti, kakor na izdelke ali storitve v celoti, pri delovnih procesih pa, kako je izdelek ali storitev narejen ali podprt. Izvrstnim delovnim procesom bodo sledili izvrstni izdelki oziroma storitve. Podporne funkcije so posredno delo, ki ni neposredno povezano s procesom proizvodnje, tj. finance, trženje, človeški viri, storitve. Rezultati organizacije so stroški, prihodki, indikatorji proizvodnje in kakovosti, izkoriščenost virov, za strategije pa štejemo kratkoročne in dolgoročne načrte ter proces načrtovanja. Strateško planiranje zahteva poznavanje trga, aktivnosti podobnih konkurentov, stopnjo razvoja izdelka ali storitve, finančne zahteve za opravljanje dejavnosti in poznavanje kupcev. Poglavitne prednosti za organizacijo so realistična usmeritev, ugotovitev tveganj in maksimizacije vrednosti lastniškega kapitala.

Osnovni koraki oziroma vmesni cilji in končni cilj, to je doseči superiornost oziroma odličnost, so spoznati svoje operacije, lastne prednosti in slabosti, spoznati vodilne v panogi in konkurente, vgraditi najboljše. To pomeni učiti se od vodilnih v panogi in od konkurentov. Odkriti, zakaj imajo nekateri prednost na določenih področjih in kako so to dosegli, te najboljše prakse poiskati, jih preučiti in smiselno vgraditi ter doseči odličnost. To dosežemo z vgraditvijo najboljših praks in izkoriščanjem doseženih prednosti (Antončič, 1995, str. 13).

Na podlagi proučevanja različnih avtorjev lahko rečemo, da je cilj benchmarkinga celostno spoznati lastno delovanje, ga primerjati z delovanjem tistih podjetij, ki so poznana kot najboljša podjetja, ter odkriti vrzel. Če le-ta obstaja, jo podjetje s posnemanjem poslovne prakse, ki jo sicer izvaja benchmarkinški partner in je zaradi nje tudi boljši od nas, skuša odpraviti. Vendar odpravljanje vrzeli ni poglavitni cilj. Najpomembnejše je, da podjetje pri uvajanju boljše poslovne prakse napreduje tako, da v končni fazi preseže in postane boljše od benchmarkinškega partnerja. Očitna je podobnost s SWOT³ analizo, saj mora pri spoznavanju lastnega delovanja podjetje celostno oceniti svoj položaj, čeprav po benchmarking metodi ugotavljamo predvsem in samo prednosti in slabosti. Benchmarking metoda vidi priložnosti v boljših praksah, ki se že izvajajo. Benchmarking temelji na filozofiji nenehnega izboljševanja; je managersko orodje za spremembe (McNair in Leibfried, 1992, str. 18).

1.2.2. Načela benchmarkinga

Kvaliteta procesa benchmarkinga je med drugim odvisna od količine in stopnje razkritosti poslovnih informacij in podatkov, ki jih ponudimo svojim partnerjem in ki jih oni posredujejo nam. Kaj hitro lahko pride do situacije, ko neko konkurenčno podjetje noče sodelovati in nam s tem seveda onemogoči dostop do potrebnih podatkov. Določeni tehnološki podatki temeljijo na varstvu intelektualne lastnine, nekateri podatki o poslovanju podjetja so zaupni in zato za

³ Angl. Strengths and Weaknesses and (Environmental) Opportunities and Treats je metoda za celovito ocenjevanje podjetja.

javnost nedostopni. To pomeni ovire za uporabo koncepta benchmarkinga, ki temelji ravno na izmenjavi podatkov in informacij. In kaj hitro je podjetje pred vprašajem, ali naj pridobi določene podatke nelegalno ali naj njihovo pridobitev opusti (Sušnik, 2004, str. 12).

Nelegalna pridobitev podatkov je v nasprotju z načeli benchmarkinga, prav tako se pojavi moralni problem glede upoštevanja ali neupoštevanja zahtev konkurentov. Zato je Inštitut strateškega planiranja (The Strategic Planning Institute, Council on Benchmarking, 1994, str. 7–9) v sodelovanju z Mednarodnim inštitutom za benchmarking z devetimi načeli opredelil kodeks izvajanja benchmarkinga (Watson, 1993, str. 50). Teh devet načel bom na kratko povzel po Bendellu, Boulterjevi in Gatfordu (1997, str. 58–59). Načelo legalnosti opredeljuje, da naj se posamezne akcije, ki bi bile v nasprotju z zakonom, opusti. Predvsem med konkurenti ne sme obstajati dogovarjanje o fiksiranju posameznih cen ali o omejevanju ali razdeljevanju področja trgovanja oziroma poslovanja. Nedovoljeno je pridobivanje podatkov na nelegalne načine.

Načelo menjave določa, da naj podjetje pripravi enak obseg in enak tip informacij, kot jih bo zahtevalo od benchmarkinškega partnerja. Odprto in pošteno komuniciranje že na začetku naj bi obema partnerjema pomagalo razumeti vrednost menjave, ki se bo izvedla. Načelo zaupnosti določa, da so informacije, ki so predmet izmenjave med podjetjima ali med več podjetji, zaupne in jih ni dovoljeno posredovati dalje nikomur brez privolitve sodelujočega partnerja oziroma partnerjev. Načelo uporabe dovoljuje uporabo informacij le za namene izboljševanja procesov znotraj podjetij, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga, nikakor pa ne za namene oglaševanja ali prodajanja. Načelo stika s prvo stranko določa, da je pomembno dobro izbrati osebo, s katero bomo v partnerskem podjetju najprej vzpostavili stike. Že na samem začetku naj bi se določil način pretoka informacij ter okvirni urnik aktivnosti oziroma sestankov z benchmarkinškim partnerjem, ki jih morajo upoštevati vse sodelujoče strani. Načelo stika s tretjo stranko določa, da je imenovanje oseb v procesu benchmarkinga tretjim osebam možno le s privolitvijo vseh oseb, ki naj bi bile razkrite (Bendell, Boulter in Gatford, 1997, str. 58–59).

Načelo priprave določa, da mora podjetje pred pričetkom vzpostavljanja stikov z izbranim benchmarkinškim partnerjem najprej preučiti in spoznati samo sebe z internimi raziskavami, primerjavami, merjenji in vrednotenji ter sodelujočemu podjetju omogočiti dostop do teh informacij. Načelo dovršitve določa, da se morajo vsa vpletena podjetja truditi za pravočasno in kvalitetno izpolnjevanje vseh dogovorjenih akcij – doseženi rezultati raziskave morajo biti zadovoljivi in sprejemljivi za vse partnerje. Načelo razumevanja in akcije določa, da je pri izvedbi procesa benchmarkinga potrebno razumeti in upoštevati potrebe in želje sodelujočih podjetij, in sicerglede pridobivanja in uporabljanja informacij. Vseh devet načel skupaj opredeljujejo tako imenovani kodeks izvajanja benchmarkinga (Bendell, BoulteR in Gatford 1997, str. 59).

1.2.3. Uporabnost benchmarkinga

Osnovni cilj benchmarkinga je nenehno učenje, ki izvira iz drugih najboljših praks ter je orodje izboljšav (Agnič, 2004, str. 6). Ob pravilni uporabi vodi k resnični temeljiti izboljšavi procesa. Benchmarking pomaga organizacijam razumeti in razviti kritičen odnos do lastnih poslovnih procesov, pomaga premostiti samozadovoljstvo in prepričati nezaupneže. Benchmarking aktivira procese učenja v organizacijah in motivira spremembe ter izboljšave. Lahko poruši ukoreninjeni odpor do sprememb in s tem vzpostavi gonilno silo – zaposleni postanejo bolj dovzetni za nove ideje. Skozi proces benchmarkinga lahko organizacija najde vire izboljšav in nove poti izvedbe stvari izven organizacije brez ponovnega izumljanja "tople vode iz grelca", ter vzpostavi referenčne točke za merjenje uspešnosti izvajanja poslovnih procesov organizacije. Zagotavlja hitre povratne informacije o stroških, zadovoljstvu potrošnikov, tehnologiji, poslovnih procesih itd. Lahko tudi popravi nenatančne predstave o moči konkurentov, slabostih in strategijah (Andersen, 1996, str. 17).

Benchmarking je uporaben kot metoda ugotavljanja najboljših praks. Četudi si mnoga podjetja ne prizadevajo doseči ravni rezultatov najboljših, vseeno uporabljajo te informacije za zastavljanje nekaterih ciljev, povezanih z izdelki ali procesi. Uporabnost benchmarkinga je večstranska in lahko podjetju koristi na različne načine (Camp, 1989, str. 9), in sicer od tega da omogoča ustvarjalno uporabo najboljših praks iz katerekoli panoge, da zagotavlja spodbudo in motivacijo za izvajanje, da odpravlja odpor do organizacijskih sprememb ter omogoča spoznavanje rešitev in novosti, ki jih v lastni panogi ni. Z vzpostavljanjem stikov med benchmarking partnerji sodelujoči nadgrajujejo lastno strokovno znanje, vsestransko napredujejo in s tem postanejo za podjetje še bolj koristni.

Po drugi strani pa so glavne koristi sprejetja nenehnega izboljševanja kot osnove za vodenje organizacije v tem, da ustvarja procesno usmerjeno mišljenje, vključuje celotno organizacijo v nenehno reševanje problemov, ustanavlja mreže horizontalnih povezav, te pa prispevajo k integriranju organizacije, ustvarja odzivne mreže pri distribuciji, te pa delujejo na podlagi zahtev kupcev (customer – driven), institucionalizira proces nenehnih sprememb in učenja (McNair in Leibfried, 1992, str. 101).

Pomen in vrednost benchmarkinga je v nadomeščanju spodbud po večanju učinkovitosti, ki jih sicer podjetje v normalnih tržnih razmerah zaznava v okolju. Posebej ta pomen benchmarkinga pride do izraza v podjetjih, ki niso neposredno povezana s trgom, saj v tržni ekonomiji velja načelo, da težnja po učinkovitosti upada sorazmerno z oddaljenostjo kupca (Karlof, Ostblom, 1993, str. 3). Osnovne koristi izhajajo iz zahtev kupcev, zagotavljanja ciljev, merjenja resnične produktivnosti, konkurenčnega položaja in vključevanja najboljših praks v delovne procese. Razlogi za benchmarking so povezani z njimi. Tabela 2 prikazuje te ključne razloge za benchmarking s primerjavo rezultatov v dveh nasprotnih si primerih, in sicer, če organizacija uporablja benchmarking in če ga ne.

Tabela 2: Ključni razlogi za uporabo benchmarkinga in primerjava rezultatov.

brez benchmarkinga	z benchmarkingom
opredeljevanje zahtev kupcev	
<ul style="list-style-type: none"> - temelji na zgodovini ali občutku - zaznava - nizka skladnost 	<ul style="list-style-type: none"> - tržna realnost - objektivno ovrednotenje - visoko soglasje
zaznavanje ciljev	
<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje usmeritve navzven - reaktivni - prilagajanje panogi s časovnim zamikom 	<ul style="list-style-type: none"> - verodostojni, neizpodbitni - proaktivni - vodenje panoge
razvijanje resničnih meril produktivnosti	
<ul style="list-style-type: none"> - izvajanje najbolj priljubljenih projektov - nerazumevanje prednosti in slabosti - pot najmanjšega odpora 	<ul style="list-style-type: none"> - reševanje resničnih problemov - razumevanje outputov - temelječ na najboljših panožnih praksah
pridobivanje večje konkurenčnosti	
<ul style="list-style-type: none"> - notranje osredinjenje - evolutivne spremembe - nizka zavzetost 	<ul style="list-style-type: none"> - neposredno razumevanje konkurence - ideje o preizkušeni praksi in tehnologiji - visoka zavzetost
najboljše panožne prakse	
<ul style="list-style-type: none"> - odpor proti namišljenim ciljem - maloštevilne rešitve - povprečje napredka panoge - divje lovljenje 	<ul style="list-style-type: none"> - proaktivno spreminjanje - veliko možnosti - poslovne prakse ki pomenijo novosti - odlični rezultati

Vir: Camp, 1989, str. 28.

Uporaba benchmarkinga pomeni za podjetje osredotočenje navzven, na konkurenco, na ideje, ki predstavljajo novosti, na učenje, na odločitve, ki temeljijo na dejstvih, na revolucionarnih spremembah ter na možnosti, da podjetje postane vodilno v panogi (Boxwell, 1994, str. 15). Managerski tim lahko od benchmarkinga pričakuje pomembne pridobitve. Ko podjetje začne spoznavati, da obstajajo vrzeli med njegovimi rezultati in uspehi drugih organizacij, se zgodijo nekateri pomembni zasuki v obnašanju. Benchmarking zagotavlja boljše razumevanje

kupca in dinamike določene panoge in lahko pripomore k izgradnji večje občutljivosti organizacije za spreminjajoče se potrebe kupcev (Bogataj, 2002, str. 40).

Druga prednost benchmarkinga je spoznanje, da je bila neka druga organizacija sposobna izvesti enak proces z boljšimi rezultati. Opazovanje tega uspešnejšega podjetja, predvsem skupka omogočujočih akcij, zagotavlja vizijo možnega končnega stanja za podobne procesne izboljšave znotraj organizacije. Prav tako pomaga pri zastavljanju realnih, dosegljivih ciljev za vgradnjo procesnih izboljšav. Prednosti, ki se pojavijo dolgoročno, izvirajo iz spremenjenega pogleda organizacije na potrebo po izboljšavah. Benchmarking zagotavlja občutek nuje po izboljšanju s tem, ko pokaže ravni rezultatov, ki so že bili doseženi nekje drugje. Občutek konkurenčnosti nastane, ko tim spozna priložnosti za izboljšanje prek svojih neposrednih opazanj, člani tima so motivirani in si prizadevajo za odličnost, inovacije in aplikacijo prodornega, novega mišljenja, da bi dosegli izboljšanje svojih procesov (Watson, 1993a, str. 45).

1.3. Vrste benchmarkinga

V literaturi in s tem v praksi obstaja več delitev benchmarkinga, ki se razlikujejo glede na poudarke, ki jih postavljajo posamezni avtorji. Najbolj reprezentativne delitve so vrste benchmarkinga po Watsonu, Campu in Spendoliniju, katere sledijo v nadaljevanju. Watson (1992, str. 8) ločuje procesni benchmarking od preostalih vrst benchmarkinga kot strateški, benchmarking dosežkov, konkurenčni, taktični, funkcijski, generični ter panožni benchmarking. Pri tem 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 loči tri osnovne vrste benchmarkinga, in sicer strateški benchmarking, benchmarking dosežkov in procesni benchmarking. V tabeli 3 so prikazane navedene vrste benchmarkinga z definicijami ter zahtevano stopnjo vključevanja zaposlenih pri izvajanju.

Tabela 3: Vrste benchmarkinga po Watsonu.

Tip benchmarkinga	definicija	udeležba 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 pripravi 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

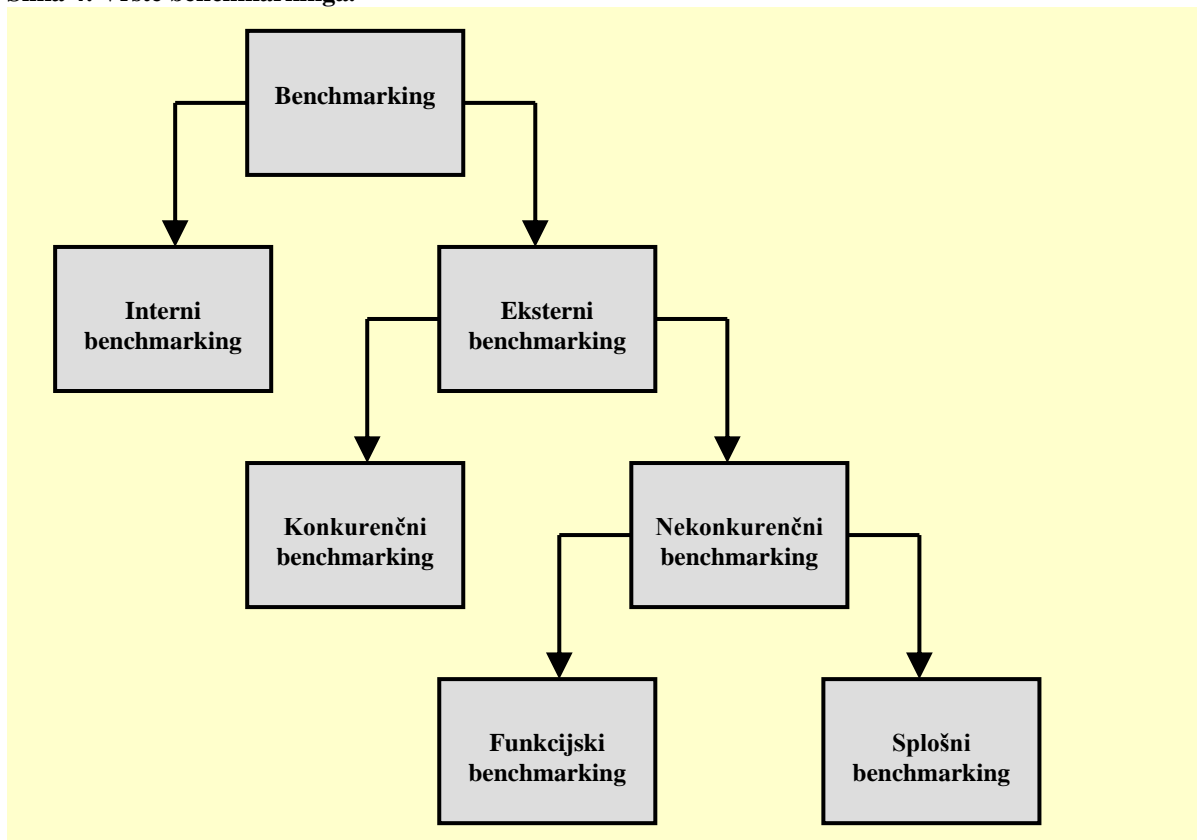
Vir: Watson, 1992, str. 10.

Camp (Marčetič, 2006, str. 8) loči naslednje vrste benchmarkinga: notranji – primerjava med podobnimi operacijami znotraj organizacije med različnimi poslovnimi enotami; konkurenčni – primerjava podjetja s konkurenčnimi podjetji in področji, kjer so konkurenti najbolj uspešni; funkcijski – predstavlja primerjavo med posameznimi poslovnimi funkcijami podjetij izven panoge; generični benchmarking – je opredeljen kot primerjava procesov z najboljšimi podjetji na svetu ("best practices"). Camp opredeljuje raven benchmarkinga, ki je po njegovi opredelitvi strateška ali pa operativna in ne loči posebej strateški benchmarking kot Watson. Strateška raven je naravnana na določitev prednosti in slabosti podjetja, na razvoj konkurenčnih izdelkov in storitev, na postavitev 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 (Marčetič, 2006, str. 8).

Spedolini (1992, str. 17) loči tri glavne vrste benchmarkinga, in sicer notranji, konkurenčni ter funkcijski (generični) benchmarking. Obstajajo tudi druge delitve benchmarkinga, ki so jih nekateri drugi avtorji dodatno razčlenjevali, vendar velja, da so omenjeni trije avtorji (Watson, Camp, Spedolini), postavili temelje sodobnega benchmarkinga. Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo izdelke, storitve, procese in prakse znotraj podjetja (interni benchmarking) ali navzven (eksterni benchmarking). Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi podjetji se primerjamo, in sicer z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali z drugimi oziroma podjetji, ki niso neposredni

konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Nekonkurenčni benchmarking⁴ je smiselno razdeliti še glede na to, ali gre za primerjavo s panožnimi vodilnimi (funkcijski benchmarking) ali z najboljšimi podjetji ne glede na panogo (splošni benchmarking). Slika 4 prikazuje najpogostejšo razdelitev benchmarkinga (Antončič, 1995, str. 19):

Slika 4: Vrste benchmarkinga.



Vir: Antončič, 1995, str. 19.

1.3.1. Interni benchmarking

Interni benchmarking pomeni primerjanje z drugimi deli iste organizacije (Antončič, 1995, str. 69). V mnogih organizacijah se posamezne poslovne dejavnosti opravljajo na več kot eni lokaciji, oddelku, diviziji ali celo državi. Podjetje pri internem benchmarkingu ne domneva, da bo odkrilo najboljše poslovne prakse na svetu, ampak pomeni ta vrsta benchmarkinga zanj izhodiščno točko benchmarkinga, oziroma ugotavljanja najboljših poslovnih praks v svoji organizaciji in razumevanje svojega notranjega delovanja. To pomeni, da se v tem primeru proces učenja z benchmarkingom začne doma (Spendolini, 1992, str. 16).

⁴ Boxwell (1994, str. 31, 32) razdeli nekonkurenčni benchmarking na kooperativni in kolaborativni. Pri tem govorimo o kooperativnem benchmarkingu takrat, ko organizacija, ki želi določeno dejavnost izboljšati, vzpostavi stik z najboljšimi podjetji in jih vpraša, ali bi želela izmenjati znanje z njenim benchmarkinškim timom. Pri tem ta najboljša, ciljna podjetja niso neposredni konkurenti. Pri kolaborativnem benchmarkingu pa skupina podjetij izmenjuje znanje in ustvarja skupno znanje o določeni dejavnosti, pri čemer vsa udeležena podjetja pričakujejo, da bodo napredovala na osnovi tega, na novo pridobljenega znanja.

Pri internem benchmarkingu domnevamo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi in rezultati teh procesov znotraj organizacije. Cilj te vrste benchmarkinga je ugotoviti interne standarde ali relativne primerjave in jih vpeljati tudi v manj uspešne dele organizacije. Poleg tega lahko interni benchmarking pomaga opredeliti obseg in namen zunanjega benchmarkinga (Camp, 1989, str. 61).

1.3.2. Konkurenčni benchmarking

Konkurenčni benchmarking obsega primerjave izdelkov, storitev in procesov podjetja z neposrednimi konkurenti. Očitna korist, ki izhaja iz konkurenčnega benchmarkinga, je pozicioniranje podjetja na trgu (Spendolini, 1992, str. 18). S to vrsto benchmarkinga ugotovljamo, kako delujejo neposredni konkurenti.

V mnogih primerih poslovne prakse konkurentov ne predstavljajo najboljših praks, vendar so informacije o njih izredno koristne, kajti tudi njihove prakse vplivajo na zaznave zainteresiranih osebkov naše organizacije, kot so na primer kupci, dobavitelji, delničarji – lastniki, potencialni kupci in panožni opazovalci, ki imajo neposreden vpliv na morebitni poslovni uspeh podjetja. Predmeti primerjave so navadno izjemno dobro primerljivi. V primeru izvajanja te vrste benchmarkinga se srečujemo 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 rezultatov pride, ko konkurenti iščejo skupne interese v preučevanju najboljših praks kot tudi, ko vidijo možnosti za strateške oblike sodelovanja med podjetji, na primer podjetja v konzorciju ali 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 vsakodnevem poslovanju.

1.3.3. Funkcijski benchmarking

Funkcijski benchmarking obsega primerjavo s podjetji, ki so poznana kot najboljša na določenem poslovnem področju (na primer 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

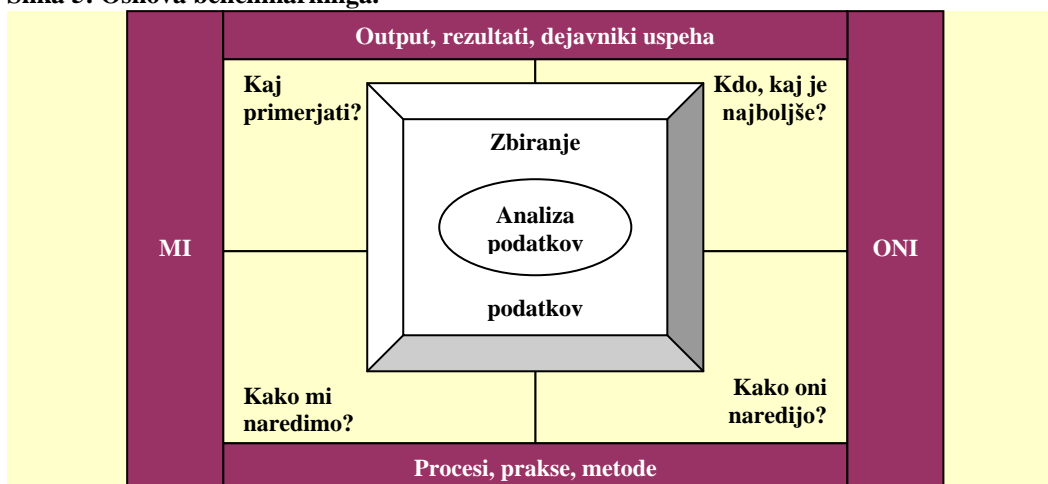
rezultatov in ne nazadnje vpliv na uvajanje velikih sprememb v podjetju. Obstajajo pa tudi težave, s katerimi se podjetje lahko srečuje pri izvajanju funkcijskega benchmarkinga, in sicer se lahko pojavljajo problemi pri prenosu praks v različno poslovno okolje, nekatere informacije tudi niso transparentne, aktivnosti pa so lahko časovno zelo potratne (Potokar, 2003, str. 8).

Splošni (generic) benchmarking je podoben funkcijskemu, le da prestopa meje panoge. Pri tem primerjamo poslovne procese, ki potekajo vzdolž različnih funkcij in v različnih panogah (Bendell et al., 1993, str. 70), kajti nekatere poslovne funkcije in procesi so enaki oziroma podobni ne glede na različnosti med panogami. Cilj splošnega benchmarkinga je odkriti najboljše med najboljšimi praksami na svetu oziroma primerjati se z najboljšimi podjetji (world – class). Cilj obeh omenjenih vrst nekonkurenčnega benchmarkinga je ugotoviti najboljše prakse katere koli organizacije, znane po odličnosti na določenem področju. Predvsem splošni benchmarking pomaga odkriti inovativne prakse in pomeni priložnost za inovativno razmišljanje. Pri tem gre za preobrate v paradigmi, ki pogosto vključujejo radikalne spremembe smeri obravnavanja določenih stvari ali problemov v organizaciji.

1.4. Proces benchmarkinga

Osnova benchmarkinškega procesa je raziskovanje v dveh smereh, kot je prikazano na sliki 5. Prva so notranji rezultati, to vključuje določitev, kateri operativni proces preučiti, in razvoj notranjih meril rezultatov tega procesa. Druga smer so zunanji rezultati; to vključuje določitev zunanjih podjetij kot kandidatov za benchmarking in učenje od njih z ugotovitvijo njihovih procesnih meril in njihove procesne zmožnosti (Watson, 1993a, str. 54). Ti dve smeri omogočata analizo obstoječe vrzeli med podjetji. Bistveno pri procesu benchmarkinga je odgovoriti na pet vprašanj, in sicer kaj primerjati, s kom se primerjati, kako mi izvajamo proces, kako oni izvajajo proces, kako jih bomo dohiteli in prehiteli.

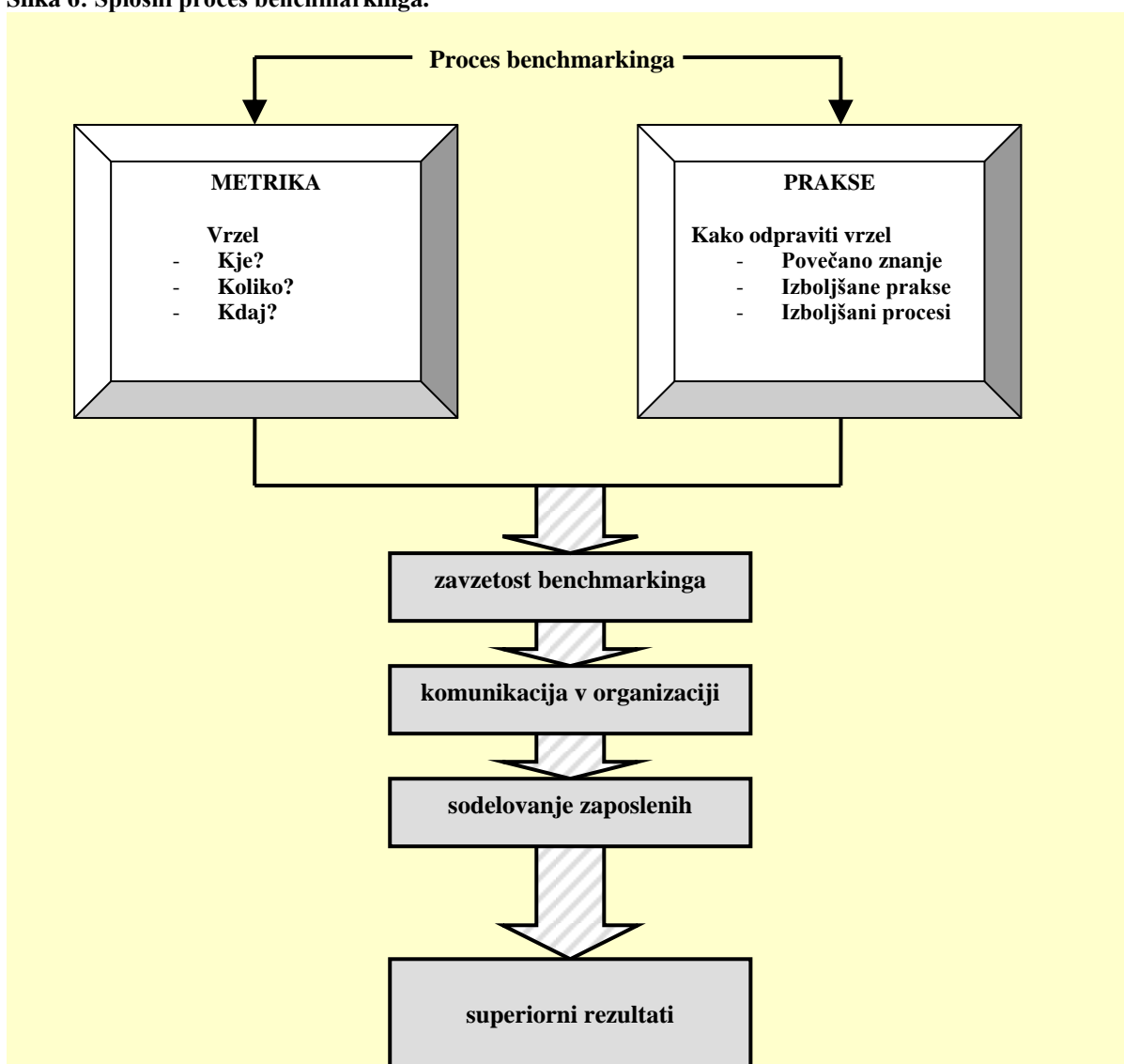
Slika 5: Osnova benchmarkinga.



Vir: Watson, 1993a, str. 55.

Splošni benchmarking je pomemben za razumevanje procesov, ki so v uporabi v praksi. Benchmarking lahko razdelimo na dva dela: *prakse* in *metriko*. Prakse so opredeljene kot uporabne metode, medtem ko pomeni metrika kvalificirane učinke vgraditve praks. Splošni proces benchmarkinga, kot ga prikazuje slika 6, teče vzporedno po dveh poteh: prvič, po metrični, ko ugotovimo vrzel med nami in najboljšimi, in sicer kje je, kolikšna je, kdaj je nastala, ter drugič, po praktični oziroma poti praks, ko ugotovljamo, kako odpraviti razliko (s povečanim znanjem, izboljšanimi praksami in izboljšanimi procesi) in to tudi naredimo. Da bi podjetje doseglo končni cilj – superiorne rezultate oziroma postalo najboljše, je ključnega pomena močna zavzetost managementa, primerna komunikacija v organizaciji (brez ovir) in sodelovanje zaposlenih (Camp, 1989, str. 4).

Slika 6: Splošni proces benchmarkinga.

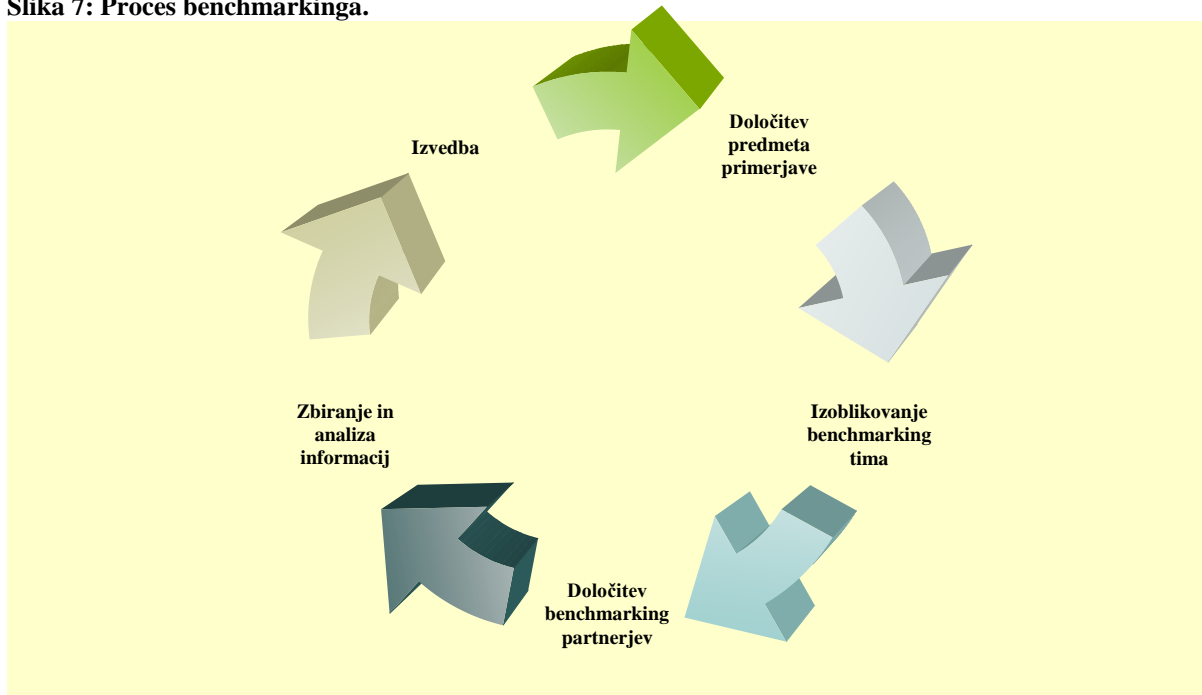


Vir: Camp, 1989, str. 5.

Vsako podjetje, ki se želi resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga, le-ta mora vsebovati bistvene dele in biti hkrati preprost oziroma dovolj

razumljiv delavcem podjetja oziroma izvajalcem benchmarkinške raziskave in benchmarkinške izvedbe, ki se izvaja na podlagi ugotovitev raziskave. V nadaljevanju bom predstavil in podrobno opisal Spendolinijev⁵ pet stopenjski model benchmarkinga (1992, str. 46), ki je prikazan na sliki 7.

Slika 7: Proces benchmarkinga.



Vir: Spendolini, 1992, str. 48.

⁵ Različni avtorji in raziskovalci uporabljajo vsebinsko podoben, vendar po številu in imenih faz različnih formalnih procesov benchmarkinga. Vsi ti procesi imajo za okvirno podlago Demingov ali cikel PDCA oziroma sistematičen proces reševanja problemov, ta obsega štiri stopnje (Bendell, 1991, str. 7): načrtovanje, ko se določi namen tima in željene spremembe ter ugotovi, kateri podatki so na voljo, kako se bo te podatke uporabilo; testiranje, ko se izvedejo majhne spremembe ali test; preverjanje, ko se opazujejo učinki spremembe ali testa; akcija, ko se preučijo rezultati, ugotovi, kaj smo se naučili in kaj lahko predvidevamo za prihodnje.

Camp (1989, str. 17) in korporacija Xerox uporabljata proces benchmarkinga v desetih korakih, pri tem upoštevata pet faz: načrtovanje (1. Ugotovitev predmeta benchmarkinga, 2. Ugotovitev primerljivih podjetij, 3. Določitev metode zbiranja podatkov in zbiranje podatkov); analiza (4. Ugotovitev sedanje vrzeli v rezultatih, 5. Projekcija prihodnjih ravni rezultatov); integracija (6. Sporočitev ugotovitev benchmarkinga in pridobitev odobritve, 7. Postavitev funkcijskih ciljev); akcija (8. Razvoj akcijskih načrtov, 9. Izvedba določenih akcij in nadzor napredka, 10. Vnovičen zagon benchmarkinga); zrelost (dosežena vodilna pozicija, prakse, ki so popolnoma integrirane v procese). Proces benchmarkinga, ki ga uporabljata podjetje AT&T (Boxwell, 1994, str. 25), pa ima 12 korakov: ugotovitev zainteresiranih oseb za benchmarking, pomik zainteresiranih oseb z ravni pismenosti na raven prvakov, preizkušanje okolja, ugotovitev nujnosti, ugotovitev obsega in vrste potrebnega benchmarkinga, izbira in priprava tima, povezava procesa benchmarkinga s procesom načrtovanja podjetja, razvoj načrta benchmarkinga, analiza podatkov, integracija predloženih akcij, akcija, nadaljevanje izboljševanja.

1.4.1. Določitev predmeta primerjave

V tej fazi določimo osebe, ki so jim namenjene benchmarkinške informacije, ugotovimo njihove zahteve, oziroma potrebe ter določimo ključne dejavnike uspeha in v skladu s temi čim bolj natančno ugotovimo predmete primerjave – kaj bomo primerjali.

Ugotovimo, kdo zahteva informacije in kdo jih bo uporabljal. Zainteresirana oseba izrazi zahteve po določenih informacijah. S tem, ko je spodbujena z nekaterimi dejavniki (kot so razmere na trgu, konkurenca, nova tehnologija, težave, povezane z rezultati ali priložnostmi), začne benchmarkinški proces z ugotovitvijo, katere izdelke, storitve ali procese bi bilo potrebno primerjati. Poleg tega lahko tudi opredeli, v kakšni obliki in kako natančne naj bodo te informacije ter celo določi podjetja ali tip podjetij, ki naj bodo vključena v benchmarkinško raziskavo. Zainteresirana oseba postavi časovni okvir trajanja benchmarkinške raziskave. Poleg roka za dokončanje raziskave lahko določi tudi vmesne roke ali nadzorne točke projekta, velikokrat pa zagotavlja potrebna sredstva oziroma podporo za benchmarkinške dejavnosti (Spendolini, 1992, str. 55).

V mnogih organizacijah pride spodbuda za začetek benchmarkinga z vrha oziroma od vodilnega managerja ali skupine managerjev, ki po določitvi potrebe po benchmarkinških informacijah imenujejo oziroma pooblastijo posameznika ali tim za izvedbo raziskave (Spendolini, 1992, str. 57). Naloga benchmarkinškega tima je zbrati ugotovitve iz raziskave in napisati poročilo, ki vsebuje predloge za vodilni management. V večini primerov pa posamezniki, oziroma bolj pogosto timi, začnejo projekt zasnove procesa primerjanja z boljšimi praksami na podlagi lastne spodbude. Velikokrat pozicionirajo benchmarking kot orodje zagotavljanja popolne kakovosti in s tem kot sestavni del teh procesov in orodij. Pri tem so benchmarkinški procesi del njihovega prizadevanja k nenehnim izboljšavam (Spendolini, 1992, str. 58). Vendar pa morajo ti timi navadno dobiti dovoljenje ali podporo vodilnega managementa. Glavni cilj takih, samoiniciativnih timov je izvedba, zato jih predstavitev ugotovitev ali predlogov ne zanima toliko kot time v prejšnjem primeru.

Poleg vodilnega managementa in benchmarkinških timov samih so lahko zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije tudi zaposleni v organizaciji, ki bi lahko imeli koristi od rezultatov raziskave ter, končno, benchmarking partnerji, torej tudi druga podjetja, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga (Antončič, 1995, str. 28).

1.4.1.1. Določitev potreb zainteresiranih oseb

V tej fazi je ključnega pomena, kako natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb, kajti njihove zahteve so bistvene za določitev programa benchmarkinga, njegovega obsega, obliko poročanja in alokacijo virov, povezano z benchmarkingom (Spendolini, 1992, str. 60). Zaradi tega je potrebno s temi osebami opraviti pogovore, kajti namen je, da bi člani tima, ki bodo sodelovali v procesu benchmarkinga, resnično razumeli

njihove potrebe, da bi osvetlili nekatere, še ne obravnavane točke ali probleme in da bi dokumentirali njihove potrebe oziroma benchmarkinške zahteve.

Zato, da bi lahko to diagnosticiranje, povezano z zainteresiranimi osebami in njihovimi potrebami doseglo svoj namen, je potrebno določiti, kdo se zanima za benchmarkinške informacije. To so lahko vodilni management, benchmarkinški tim, drugi zaposleni ter benchmarkinški partnerji. Določiti moramo vrsto benchmarkinga, in sicer interni, konkurenčni ali nekonkurenčni benchmarking. Benchmarkinška raziskava se osredinja na določene informacije. To so lahko informacije o izdelkih, storitvah, delovnih procesih, podpornih funkcijah, rezultatih organizacije (stroški, prihodki...) ali strategiji. Te benchmarkinške informacije lahko uporabimo tako za strateško načrtovanje, napovedovanje, nove ideje, primerjave izdelkov ali procesov, kot tudi za zastavljanje ciljev. Od količine informacij, ki jih zberemo je v veliki meri odvisna poraba časa za benchmarking. Določiti moramo kakovost prejetih informacij, in sicer z vidika verodostojnosti oziroma kakovosti vira informacij ter glede na dostopnost informacij. Zainteresirane osebe morajo jasno izraziti zahteve glede oblike pričakovanega poročila, kako pogoste naj bodo predstavitve in kakšno naj bo vzdrževanje dotoka željenih informacij. Določiti moramo namen benchmarkinške dejavnosti in sicer v časovnem smislu, ali je le enkratni dogodek, periodična dejavnost ali nepretrgana dejavnost, ki vključuje veliko zaposlenih in managerjev. (Spendolini, 1992, str. 62).

1.4.1.2. Določitev kritičnih dejavnikov uspeha

V tej fazi odgovorjamo na vprašanje, kateri dejavniki imajo največji vpliv na rezultate organizacije oziroma kateri so tako imenovani kritični dejavniki uspeha. Kritične dejavnike je treba iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki so dejansko pomembni. Pri tem grozita dve nevarnosti. Prvič, da izberemo predmet benchmarkinga, ki je preprosto opredeljiv ter ne predstavlja večjih težav pri načrtovanju in izvedbi, ne glede na njegov relativni pomen za organizacijo. Drugič, da izberemo predmet benchmarkinga, ki je izjemnega pomena za posameznika, skupino ali funkcijo. V tem primeru obstaja nevarnost, da se člani tima osredotočajo preveč na predmet sam in pri tem delno zanemarijo proces benchmarkinga, torej postavljajo vsebinske zadeve daleč pred procesne. Korporacija Xerox svojim zaposlenim pri povezovanju kritičnih dejavnikov uspeha s pomembnimi poslovnimi rezultati svetuje, da odgovorijo na naslednjih deset vprašanj⁶ (Spendolini, 1992, str. 69–78). Izbrani predmeti primerjave morajo biti primerljivi glede na benchmarkinške partnerje, zato je pomembno, da

⁶ (I) Kateri dejavnik je najbolj kritičen za uspeh moje funkcije ali organizacije? (II) Kateri dejavniki povzročajo največje težave? (III) Katere izdelke in storitve zagotavljamo kupcem? (IV) Kateri dejavniki so pomembni z vidika zadovoljstva kupcev? (V) Kateri določeni (predvsem operativni) problemi so bili ugotovljeni v organizaciji? (VI) Kje v organizaciji čutimo pritiske konkurence? (VII) Kateri so poglobitni stroški ("cost drivers") v organizaciji? (VIII) Katere funkcije predstavljajo največji delež v stroških? (IX) Katere funkcije bi bilo možno najbolj izkoriščati v relativnem smislu glede na preostale funkcije? (X) Katere funkcije imajo največji vpliv na diferenciacijo glede na konkurente na trgu?

smo pri ugotavljanju kritičnih dejavnikov uspeha čim bolj natančni pri opredelitvi in metriki⁷. Na koncu te faze je potrebno ugotoviti raven tekoče dejavnosti in rezultatov naše organizacije za izbrane kritične dejavnike uspeha in določena merila, ki bodo uporabljena v nadaljnji benchmarkinški raziskavi.

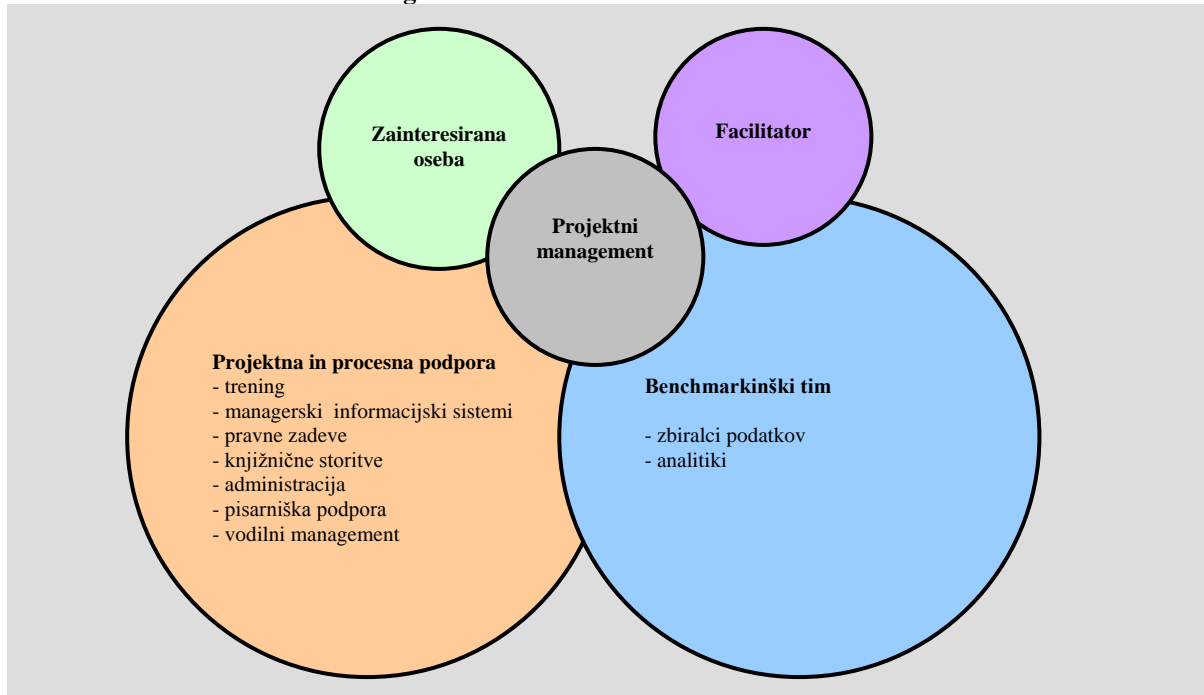
1.4.2. Izoblikovanje benchmarkinškega tima

V drugi stopnji ugotavljamo, kakšne ljudi potrebujemo in koliko naj jih bo vključenih v proces benchmarkinga. Pri tem je potrebno najprej ugotoviti, kakšne vrste tim potrebujemo. Izbiramo med (Spendolini, 1992, str. 82) enotnim delovnim timom, ki se običajno izoblikuje na eni lokaciji, vsi člani tima poročajo o svojem delu enemu managerju. Ti timi so navadno hkrati tudi zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije. Medfunkcijski, medoddelčni in medorganizacijski timi so pogosto sestavljeni od zunaj kot timi s skupno nalogo in opredeljenimi zainteresiranimi osebami za benchmarkinške informacije (ponavadi vodilni management). Posamezniki so izbrani v take skupine na podlagi njihovega specializiranega znanja ali spretnosti. Pri tem ti posamezniki predstavljajo svoje oddelke ali podjetja. Priložnostni (ad hoc) tim vključuje katere koli zaposlene, ki imajo skupne interese ali odgovornosti in se na tej podlagi odločijo za skupno raziskavo. Navadno se tim te vrste izoblikuje, ko sam opredeli določen predmet benchmarkinga, dokler benchmarkinška raziskava ni končana. Pri izbiri članov za benchmarkinški tim je treba glede na namen in predmet benchmarkinga upoštevati njihove zmožnosti⁸ ali njihove reakcije, pa tudi njihove vloge in odgovornosti ter motivacijo. Skupina ima velikokrat strukturo, kot jo kaže slika 8.

⁷ Kritične dejavnike uspeha lahko razvrstimo na tri ravni natančnosti (Spendolini, 1992, str. 74): (1) široko področje ali predmet raziskovanja, ki navadno ni povezan z nobeno obliko merila. Na primer določene organizacije ali panožne skupine (računalniška industrija); oddelki ali pododdelki (človeški viri, usposabljanja); večje organizacijske dejavnosti (prakse zaposlovanja); (2) dejavnost ali proces, opredeljen z agregatnim merilom ali splošno funkcijsko dejavnostjo. Na primer seštevki ravni dejavnosti (število proizvedenih ali servisiranih proizvodov); ključni pokazatelji rezultatov (delež škarta, izkaz uspeha, tržni delež, napake pri izstavljanju računov); (3) merila določenih dejavnosti ali procesov. Na primer, proces zmanjševanja določenih napak pri izstavljanju računov (napačni računi); stroški slabih dolgov kot delež v prodaji določenega tipa izdelka; določeni kriteriji, uporabljeni za ugotovitev rezultatov določene družine del ali določene funkcije; določene uporabljene tehnologije.

⁸ Pri tem izbiramo med notranjimi benchmarkinškimi specialisti (tj. zaposlenimi, ki so bili trenirani za benchmarkinški proces). Le-ti navadno skrbijo za določeno funkcijsko področje, njihove odgovornosti pa obsegajo tri glavna področja: management benchmarkinškega procesa, trening in benchmarking. Drugi so zunanji benchmarkinški specialisti (tj. konzultanti, specializirani za določen vidik benchmarkinškega procesa). Le-te organizacije navadno najamejo v začetni fazi procesa benchmarkinga, pri tem izbirajo med tremi vrstami specialistov: a) konzultanti, specializirani za načrtovanje bechmarkinških projektov, trening zaposlenih za osnovne procese benchmarkinga, vodenje bechmarkinških projektov in izdelavo poročil; b) konzultanti, ki ponujajo specializirane podporne storitve, na primer trening ali podporo pri izvedbi, in so specializirani za določeno funkcijsko področje ali panogo; c) konzultanti, ki vodijo celoten bechmarkinški projekt od začetka do konca. Tretji so zaposleni, ki so v pomoč pri vseh stopnjah procesa benchmarkinga.

Slika 8: Struktura benchmarkinškega tima.



Vir: Spendolini, 1992, str. 89.

Projektni manager (vodja tima) je prvi v vrsti odgovoren za organizacijo skupine, vodenje in usklajevanje ter za ohranjanje osredotočenosti na proces. Člani benchmarkinškega tima uporabljajo ustrezna analitična orodja, sprejemajo posebne naloge in prevzemajo odgovornosti zanje pod vodstvom projektne managerja ali na podlagi skupinske odločitve. Podpora benchmarkinškemu projektu je raznovrstna (glej sliko 8) in naj bi obsegala poleg notranjih tudi zunanje vire. Ko je organizacija določila vrsto tima, alocirala zadostne vire v podporo benchmarkinškemu projektu, izbrala in usposobila člane tima, le – ta lahko začne delati, s tem, da naredi pripravljen časovni načrt benchmarkinškega projekta in ga začne izvajati.

1.4.3. Določitev benchmarkinških partnerjev

V tej stopnji odkrivamo, katera podjetja so primerna za primerjavo glede na predmet benchmarkinga. Primerjamo se lahko z drugimi internimi operacijami, neposrednimi konkurenti, panožnimi vodilnimi ali s splošnimi procesi (Camp, 1989, str. 57), torej primerjave lahko najdemo v najboljših skupinah znotraj podjetja, pri neposrednih konkurentih v okviru panoge, pri morebitnih vstopnikih in pri najboljših podjetjih iz drugih panog. Podatki, ki jih dobimo o notranjih operacijah ali od neposrednih konkurentov, so velikokrat ustrezni oziroma imajo visoko raven primerljivosti, medtem ko so tisti, dobljeni od panožnih vodilnih ali o splošnih procesih iz drugih panog, lahko manj primerljivi ali celo neprimerljivi. Zbiranje podatkov je najbolj oteženo v primeru primerjanja z neposrednimi konkurenti, medtem ko je v drugih primerih veliko preprostejše. Da se bomo dokopali do podatkov o

inovativnih procesih, je večinoma možno le, ko se primerjamo s panožnimi vodilnimi ali primerjamo splošne procese (glej tabelo 4).

Tabela 4: Značilnosti možnih primerjav⁹.

	Ustreznost	Preprostost zbiranja podatkov	Inovativne prakse
Interne operacije	+	+	-
Neposredni konkurenti	+	-	-
Panožni vodilni	-	+	+
Splošni procesi	-	+	+

Vir: Camp, 1989, str. 57.

V skladu z namenom benchmarkinga iščemo predvsem najboljše prakse, izdelke ali storitve. Zato je najbolj upravičeno primerjati se z najboljšim konkurentom ali s funkcijskim vodilnim (torej s tistim podjetjem, ki je vodilno v določeni panogi). Pri tem je pomembno ugotoviti, katero podjetje, funkcija ali operacija predstavlja najboljšo prakso v panogi. Ugotoviti je treba primerljive operacije, pri katerih se uporabljajo najboljše prakse, metode ali procesi ter zagotoviti primerljivost. Panogo je treba opredeliti kar se da široko ter odkriti inovativne pakse povsod, tudi v različnih panogah.

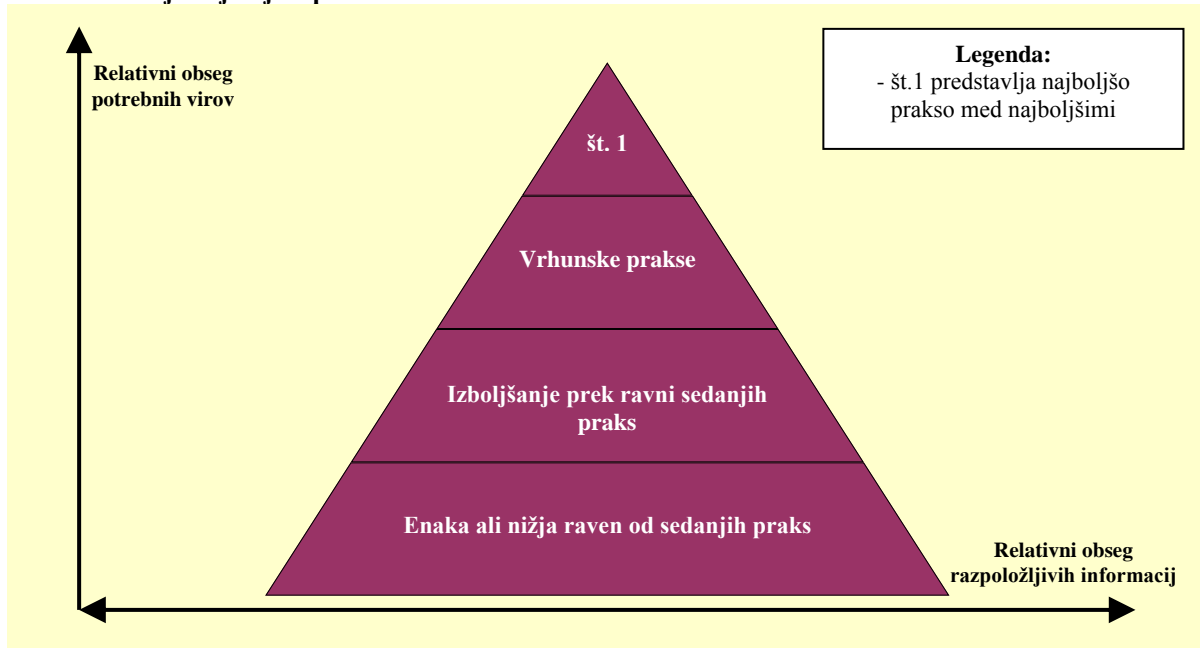
Pri ugotavljanju primernih benchmarkinških partnerjev je treba najprej narediti seznam veljavnih in zanesljivih virov informacij oziroma verodostojnih virov, torej tistih virov, od katerih lahko pričakujemo resnične, zanesljive podatke. Take vire razdelimo v sedem skupin (Spendolini, 1992, str. 123): (I) vladni viri (državni, regionalni ali lokalni), (II) specializirani strokovnjaki (konzultanti, akademiki, analitiki), (III) interesne skupine (trgovinska in profesionalna združenja ali mreže), (IV) mediji (trgovinske in profesionalne publikacije in časopisi, brošure s splošno poslovno vsebino, vladni materiali), (V) zaposleni, kupci in dobavitelji (tisti, ki najbolj poznajo organizacijo, ki izvaja benchmarking in njene procese), (VI) benchmarkinški partnerji (priporočila najboljših organizacij oziroma njihove primerjave), (VII) drugi tuji viri informacij (banke, sedeži multinacionalk, veleposlaništva in konzulati, mednarodne baze podatkov).

Slika 9 v obliki piramide kaže možne primerljive prakse, in sicer od podobnih ali celo slabših sedanjih praks glede na organizacijo, ki izvaja benchmarking, do najboljših med najboljšimi praksami. Informacije o slabših praksah so na voljo v relativno velikem obsegu, medtem ko se

⁹ Legenda: + zelo; - malo.

ta obseg zmanjšuje prek nekoliko izboljšanih praks in vrhunskih praks vse do najboljših med najboljšimi. Obratnosorazmerno z razpoložljivostjo se giblje obseg virov (čas, sredstva, ljudje), potrebnih za določitev točnega položaja določenih podjetij in njihovih dejavnosti (Spendolini, 1992, str. 114).

Slika 9: Iskanje najboljših praks



Vir: Spendolini, 1992, str. 113.

Najpomembnejši viri informacij pri odkrivanju najboljših podjetij kot benchmarkinških partnerjev so (Spendolini, 1992, str. 116)¹⁰ posebne nagrade – podeljene organizacijam, ki imajo tudi formalno priznanje neodvisnih ocenjevalcev (na primer Malcom Baldrige Quality Award, Deming Prize) za kakovost izdelkov ali storitev. Pomembni so tudi mediji, ki posvečajo nekaterim organizacijam večjo pozornost, profesionalna združenja, neodvisna poročila trgovskih in profesionalnih organizacij, organizacij uporabnikov, analitikov, vladnih agencij, specializiranih institutov ali univerz. Nič manj pomembno ni ustno izročilo na primer na konferencah, konvencijah, seminarjih in delavnicah. Veliko vlogo imajo konzultanti – tisti, ki so specializirani za zagotavljanje najboljših informacij o določenih funkcijskih področjih.

1.4.4. Zbiranje in analiza informacij

Začetek četrte stopnje procesa benchmarkinga je smiselen le, če so bile prejšnje stopnje, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in pripravo, pazljivo dokončane (Spendolini, 1992, str. 148). Poleg tega je potrebno najprej zbrati informacije o svojih izdelkih, storitvah in procesih oziroma jih

¹⁰ Spendolini (1992, str. 115) predlaga, da izberemo tista podjetja za benchmarkinške partnerje, ki se največkrat ponavljajo pri teh virih informacij.

razumeti in dokumentirati, šele nato pa se lotiti zbiranja zunanjih informacij. Benchmarkinški tim lahko uporabi eno od naslednjih metod (tabela 5) zbiranja podatkov (Spendolini, 1992, str. 151), ki prikazuje prednosti in slabosti teh metod. To so telefonski pogovori, sestanki ali osebni obiski, anketiranje po pošti, pregled publikacij ali medijev, arhivska raziskava (pregled notranjih arhivskih podatkov).

Tabela 5: Priporočene metode zbiranja podatkov.

Metoda	Prednosti	Slabosti
Telefonski pogovori	<ul style="list-style-type: none"> - preprosto načrtovanje in izvedba - omogoča stik z velikim številom virov - lahko se izvaja kadarkoli - relativno poceni 	<ul style="list-style-type: none"> - časovno potratno ob nezadostni poprejšnji pripravi - težko dobiti povratne informacije - možne prekinitve - ljudje neradi porabijo veliko časa za en pogovor
Sestanki, osebni obiski	<ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev osebnega in profesionalnega odnosa - zagotavlja več kakovostno izrabljenega časa - veliko informacij 	<ul style="list-style-type: none"> - drago (stroški potovanj) - časovno potratno - lahko pride do težav pri usklajevanju terminalov
Anketiranje po pošti	<ul style="list-style-type: none"> - zmožnost zbiranja podatkov široke populacije - preprosto sestavljanje vprašalnika - relativno poceni - preprost prenos podatkov za analizo. 	<ul style="list-style-type: none"> - nizek odstotek vračanja neosebno - ni možno zastavljanje dodatnih vprašanj - vprašljiva veljavnost nekaterih podatkov - vprašalnik mora biti relativno kratek - majhne možnosti za podrobne odgovore
Publikacije, mediji	<ul style="list-style-type: none"> - preprosto zbiranje ali dostop - raznolikost virov - razpoložljiva pomoč - poceni zbiranje - javni dostop - velik obseg informacij za mnogo panog 	<ul style="list-style-type: none"> - preveč podatkov za nekatere panoge - potreba po ugotavljanju veljavnosti virov, statistik - mnogo nejasnih referenc - lahko je časovno potratno - potreba po prevodu tujih materialov
Arhivska raziskava	<ul style="list-style-type: none"> - preprosto zbiranje (interno) - poceni zbiranje 	<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkljivi podatki - slabo razvrščeni podatki - lahko je časovno potratno - pogosto omejeno za notranjo analizo

Vir: Spendolini, 1992, str. 152.

Pri zbiranju informacij od benchmarkinških partnerjev je nekaj pomembnih točk, ki naj bi jih upošteval vsak benchmarkinški tim. To je po Spendoliniju (1992, str. 163) predpisano obnašanje ali benchmarkinški protokol. Vsebuje te osnovne napotke, in sicer načrtujte vnaprej in realistično sestavljajte urnike, pripravite pozetek benchmarkinškega projekta za benchmarkinške partnerje pred začetnimi stiki z njimi, upoštevajte interese in koledar benchmarkinških partnerjev, pri vzpostavljanju stikov začenjajte od vrha organizacijske lestvice navzdol, ostanite zvesti svojemu osnutku projekta ali intervjuja, omejite število ljudi za obiske.

Ko zbiramo podatke, moramo imeti vnaprej pripravljen osnutek zbiranja. Nato podatke uredimo v tabele, prirejene stopnji zbiranja (začetni, nadaljevalni, v kateri gre že za obiske). Ob analizi podatkov tabele krčimo z združevanjem podatkov. Pri tem preverjamo dezinformacije, ugotavljamo splošne vzorce, ugotavljamo, kateri podatki manjkajo, odkrivamo večja odstopanja in jih preverimo ter sprejmemo končne sklepe (Spendolini, 1992, str. 172–175). Ob koncu analize informacij dokumentiramo svoje notranje procese, spoznamo svoje prednosti in slabosti, kakor tudi od konkurentov ter drugih benchmarkinških partnerjev glede na predmet raziskave. Končno ugotovimo vrzel v rezultatih med našim podjetjem in najboljšimi ter kako le–ti dosegajo vrhunske rezultate.

1.4.5. Izvedba

Glavni cilj benchmarkinga so nenehne izboljšave oziroma spremembe, do katerih pridemo le, če ugotovitve benchmarkinške raziskave tudi uresničimo. V peti stopnji procesa benchmarkinga (Spendolini, 1992, str. 183) izdelamo poročilo o benchmarkingu, predstavimo ugotovitve osebam, ki se zanimajo za benchmarking, sporočimo ugotovitve drugim: znotraj organizacije – preostalim skupinam in zaposlenim, benchmarkinškim partnerjem. Iščemo in izkoriščamo priložnosti za izboljšave izdelkov ali procesov, učenje oziroma pridobivanje novih idej in konceptov v organizacijo ter oblikovanje funkcijskih mrež. Spodbujamo vnovičen proces benchmarkinga in pri tem spreminjamo oziroma izboljšamo uporabo procesa benchmarkinga ter predstavljamo nove, povezane subjekte benchmarkinga oziroma benchmarkinške partnerje.

Bistvo benchmarkinškega procesa in s tem njegovo metodološko osnovo lahko opišemo s štirimi načeli, in sicer vzajemnost, analogija, merjenje in veljavnost (Watson, 1993a, str. 46). Benchmarking temelji na medsebojnem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri imata obe strani korist oziroma tako imenovano situacijo dobim – dobiš (win – win situation). Da bi dosegli čim večjo raven prenosa znanja med benchmarkinškimi partnerji, morajo biti operacionalni procesi med seboj primerljivi oziroma analogni.

Benchmarking pomeni primerjanje med podjetji, temelji na merjenju rezultatov s ciljem razumeti zakaj te razlike obstajajo in kako so bili doseženi boljši rezultati. Odločitve o izvedbenem delu benchmarkinškega procesa se sprejemajo na podlagi informacij iz raziskovalnega dela. Te informacije pa morajo biti veljavne in zanesljive. Tako benchmarkinški proces sledi analizi poslovnih procesov, ki se imenuje management na podlagi dejstev (management – by – fact) oziroma načinu na podlagi podatkov (Watson, 1993a, str. 49). Da bi benchmarking bil uspešen, je potrebna (Camp, 1989, str. 37) aktivna zavzetost managementa za benchmarking, jasno in izčrpno razumevanje delovanja svoje organizacije (ali dela posameznika) kot podlage za primerjanje z najboljšimi panožnimi praksami. Biti moramo pripravljeni spreminjati in popravljati na podlagi benchmarkinških ugotovitev. Zavedati se moramo dejstva, da se konkurenca nenehno spreminja in da obstaja potreba po vnaprejšnjem odzivanju. Tudi pripravljenost izmenjave informacij z

benchmarkinškimi partnerji je nujno potrebna. Osredotočenje benchmarkinga na najboljših panožnih praksah oziroma vodilnih podjetjih v panogi in vodilnih v določeni funkciji, merjenje rezultatov, odprtost za nove ideje z ustvarjalnostjo in inovativnostjo pri uporabi le-tih v obstoječih procesih, nepretrganost benchmarkinga in njegova institucionalizacija je nekaj, kar zagotavlja uspešno izvedbo procesa benchmarkinga.

2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Sodobna človeška družba postaja vse bolj postindustrijska družba (Kolšek, 2003, str. 32), storitvena družba (Snoj, 1998, str. 2), potrošniška družba (Kolšek, 2003, str. 32), informacijska družba, družba znanja (Kanjuo – Mrčela v Kavčič, Kovač [ur.] et al., 1999, str. 99) ali učeča se družba. V njej narašča pomen informacijske tehnologije, njeno delovanje pa temelji na podatkih, znanju, novih storitvah in izdelkih, novih načinih poslovanja in visoki konkurenčnosti (Kovačič, 1998, str. 1).

Informatika je dejavnost oblikovanja, uvajanja in izvajanja informacijskih sistemov v instituciji. Vključuje ugotavljanje potreb po podatkih in njihovo organiziranje. Informatika je tudi teoretična disciplina o ustroju, delovanju in vzdrževanju informacijskih sistemov (Gričar v Možina et al., 1994, str. 711). Vlada Zvezne republike Nemčije je v svojem programu pospeševanja uporabe računalnikov iz leta 1971 postavila definicijo informatike, po kateri je ta, znanstvena disciplina, ki se ukvarja s strukturo, programskimi jeziki in programiranjem naprav za obdelavo podatkov, pa tudi z metodologijo njihove uporabe, vključno z vzajemnim vplivom med človekom in strojem (Gradišar, 2003, str. 2).

V praksi danes pogosto opažamo neupravičeno enačenje pojmov informatike in računalništva. Morda je vzrok v zgodovini ali pa v tem, da definicija informatike kot celote vključuje tudi računalništvo. V računalništvu je informacijska tehnologija osnovni predmet proučevanja. Informacijska tehnologija¹¹ je kombinacija računalniške strojne in programske opreme ter druge opreme in storitev, ki omogoča (Gradišar et al., 2005, str. 64) zbiranje, obdelavo, shranjevanje, distribucijo in izmenjavo informacij.

Za Gyorkos-a (1998, str. 460) je informacijska tehnologija skupen naziv celotnega spektra tehnologij za obdelavo informacij, vključno s strojno in programsko opremo, komunikacijskimi tehnologijami in storitvami, ki so s tem v zvezi. Informacijska tehnologija z informatizacijo procesov pomaga pri načrtovanju in opredeljevanju strategij in ciljev, podpira uresničevanje opredeljenih strategij in postavljenih ciljev ter podpira spremljanje njunih uresničevanj (Žurga, 2001, str. 59). Sodobne informacijske tehnologije niso postranskega pomena v poslovnih strategijah, postale so vzrok sprememb in vodilo napredka (Jerman Blažič et al., 2001, str. 46).

¹¹ Angl. Information technology (IT), svetovno uveljavljena kratica, ki označuje področje informacijske tehnologije.

Uspešna podjetja obravnavajo informacijsko tehnologijo kot življenjsko pomemben vir, ki ga morajo učinkovito uporabljati, neprestano obnavljati in skrbno varovati. Učinkovito uporabljanje, obnavljanje in varovanje informacijske tehnologije je možno le, če je v podjetju za to ustrezno znanje ne le tehnikov in poslovnih informatikov, ampak vseh uporabnikov informacijske tehnologije.

2.1. Značilnosti informacijsko tehnološke panoge

Napredek v razvoju informacijske tehnologije in komunikacij s povečevanjem znanja je skupaj z uveljavljanjem kriterijev globalnega trga eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo. Informacijska družba nima alternative, kar pomeni, da je trenutno edina smer in pot v prihodnost, ki prinaša s seboj vrsto prednosti in težav. Čeprav še vedno ne obstajajo jasno določena merila za ugotavljanje razvitosti posamezne države v informacijski družbi, velja, da so najbolj razvite Združene države Amerike, v Evropi sledijo predvsem skandinavske države, medtem ko članice Evropske unije napovedujejo skorajšnje zmanjšanje zaostanka. Oceno razvitosti in stopnjo razvoja določene države lahko naredimo na osnovi nekaterih sodil, kot so višina in struktura bruto domačega proizvoda, globalizacija in mednarodna menjava dobrin in storitev, stopnja uporabe sredstev infrastrukture in storitev, v povezavi z dodano vrednostjo in zaposlovanjem in samozaznava družbe (Gradišar, 2003, str. 4).

Osnovna predpostavka informacijske družbe naj bi bila dosegljivost informacij s katerekoli točke (Vintar, 1996, str. 4). Informacijska družba sloni na telekomunikacijski infrastrukturi in informacijskih storitvah, poganja pa jo nova oziroma digitalna ekonomija ali ekonomija znanja. Digitalna ekonomija, ki temelji na digitalnih oziroma informacijskih tehnologijah, ima ogromen potencial za rast, zaposlitev in ustvarjanje blaginje za vse, ki bodo vanjo vključeni. Digitalne tehnologije prinašajo vedno cenejši in lažji dostop do podatkov in omogočajo njihovo obdelavo, hranjenje in prenos. Obseg razpoložljivih informacij ustvarja ogromne in neslutene priložnosti za njihovo izrabo pri razvoju, izdelavi in trženju novih izdelkov in storitev. Preoblikovanje digitalnih informacij v ekonomsko in socialno vrednost je osnova novega gospodarstva, ki ustvarja nove industrije, spreminja ostale in globoko vpliva na življenje državljanov (Gradišar et al., 2005, str. 6).

Informacijska tehnologija ponuja storitve, ki spreminjajo tudi zasebno življenje ljudi. To so elektronska pošta, nakupovanje od doma, poslovanje z banko od doma, izobraževanje na daljavo itd. Seveda pa so to rešitve, ki jih ljudje večinoma niso prisiljeni uporabljati. Katere od različnih možnosti, ki jih že ponuja ali šele razvija nova informacijska tehnologija in se zdijo skorajda brezmejne, se bodo uveljavile v širši praksi, pa bo pokazal čas. Koristne rešitve se prej ali slej uveljavijo v praksi, vendar pa počasneje kot to na začetku predvidevajo strokovnjaki. Vzrok temu so ustaljene navade, ki jih imajo ljudje in naravni odpor do hitrih sprememb. En tak tipičen primer je uveljavljanje elektronskega poslovanja. Največji zaviralni element pri hitrejšem uveljavljanju elektronskega poslovanja je nezaupanje kupcev v varnost

postopka, čeprav je objektivno varnost v splošnem večja kot pri klasičnem načinu poslovanja (Gradišar et al., 2005, str. 7).

Pomembnost informatike v ekonomiji in na drugih področjih človekovega življenja in dela neprestano narašča. Informacijski sistemi so postali najpomembnejši dejavnik v organizacijah. Najpomembnejši dejavnik poslovanja je tista poslovna funkcija, ki je ključnega pomena in najbolj vpliva na konkurenčnost podjetja v določenem obdobju. Razvoj informatike je osnovni vzrok globalnih dinamičnih sprememb, ki zahtevajo stalen proces poslovnega in tehnološkega prenavljanja. Stanje informacijske tehnologije v nekem trenutku omogoča tekočo delovno prakso v najširšem smislu, ki je startna osnova za inovacije. Pomankljivosti te delovne prakse rojevajo nove potrebe. Pojavljajo se priložnosti in z njimi povezano tveganje. Potrebe in priložnosti motivirajo iskanje tehnoloških izboljšav, kot je na primer lažji vnos podatkov s pomočjo digitalizatorjev ali boljša komunikacija s pomočjo satelitov.

Nova tehnologija omogoča novo delovno prakso, ki zopet pokaže pomankljivosti in nove možnosti ter je s tem nova startna osnova za inovacije. Krog neprestanega prenavljanja je tako sklenjen. Gonilni sili procesa prenavljanja delovne prakse sta poslovne potrebe in tehnologija. Poslovne potrebe na prenavljanje delovne prakse vplivajo neposredno in tudi posredno z vzpodbujanjem razvoja novih tehnologij. Nove tehnologije pa omogočajo nadaljnji, še zahtevnejši tehnološki razvoj. Najbolj značilni poslovni trendi, ki so povezani z razvojem informacijske tehnologije, so višja stopnja avtomatizacije dela, večja vrednost v obliki informacij, nove oblike organizacije, krajši poslovni cikli, večja svetovna konkurenca, postopno uveljavljanje svetovnih standardov (Gradišar, 2003, str. 11).

2.2. Tendence v okolju informacijsko tehnološke panoge

V industrijski dobi so podjetja primarno tekmovala med seboj tako, da so bolj ali manj spretno razpolagala s tremi ključnimi viri neke organizacije: zaposlenimi, kapitalom in stroji oziroma opremo. V digitalni ekonomiji se pojavlja še četrta sestavina, informacija. Informacija, pridobljena z informacijsko tehnologijo, je vir novih konkurenčnih prednosti za vse organizacije. Informacijska tehnologija mora biti zato vgrajena v teorijo poslovanja zaradi vsaj treh razlogov (Gradišar et al., 2005, str. 12), in sicer med prej omenjenimi ključnimi viri konkurenčne prednosti nekega podjetja prihaja informacija na prvo mesto zaradi informacijske tehnologije, ki omogoča podjetju najhitrejšo rast in najbolj dinamične spremembe. Informacijska tehnologija igra ključno vlogo v učinkovitejšem izvajanju dejavnosti neke organizacije in je temelj boljšega odločanja. Skrajšuje čase (ciklične, razvojne, proizvodne, tržne...), zmanjšuje potrebo po zalogah, opremi, denarju in ljudeh, izboljšuje delo s strankami in omogoča hitrejšo sledenje spremembam na trgu, olajšuje pretakanje informacij med organizacijskimi nivoji, povečuje znanje organizacije ter ustvarja

pogoje za učenje in delitev znanja. Doba interneta omogoča organizacijam prenos dela poslovanja ali celotnega poslovanja na spletne strani.

Stalen razvoj in konkurenca sili proizvajalce, da so njihovi izdelki vedno bolj enostavni za uporabo, kar pa obenem pomeni, da je izdelava same opreme toliko bolj zapletena (Okorn, 1996, str. 11). Velika konkurenčnost in široka ponudba manjšata vlogo in zaslužek posrednikov, saj je do računalniške opreme mogoče priti že skoraj povsod (Peklaj, 1996, str. 37).

Konkurenčna prednost podjetij v digitalni ekonomiji čedalje bolj temelji na proizvodih in storitvah po meri posameznega kupca. Vse več dodane vrednosti se proizvede v pisarnah. Hkrati z večanjem dodane vrednosti narašča tudi število odlično plačanih, visoko strokovnih delovnih mest, po drugi strani pa narašča tudi število slabo plačanih, nizko kvalificiranih delovnih mest. Ta trend naj bi se v prihodnje še nadaljeval.

Podjetja se lahko v sedanjih tržnih razmerah uspešno uveljavijo le pod pogojem, da imajo stalen koncept učečega se podjetja in upravljanja z znanjem. V skladu s tem raste potreba po zaposlovanju strokovnih kadrov z visoko izobrazbo ter dodatno specializacijo in obnovljenim znanjem. Nova podjetja z novimi storitvami zagotavljajo, da imajo potrošniki na razpolago vse pestrejšo ponudbo. Digitalna ekonomija ni več ekonomija množične proizvodnje. Proizvodni procesi, ki temeljijo na informacijski tehnologiji, omogočajo širši spekter izdelkov in storitev ob skoraj nespremenjenih stroških. Hkrati vse večja konkurenca narekuje razvoj novih izdelkov in storitev, s katerimi lahko podjetje pridobi nove trge. To pa je pravzaprav pridobitev za kupce, saj so izdelki in storitve narejeni vse bolj po meri posameznika (Gradišar et al., 2005, str. 13).

Zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije in njenega, vse večjega vpliva na gospodarske organizacije, še posebej na področje organizacijske sestave podjetja in krajšanja časov, je prišlo do pomembnih sprememb osnovnih dejavnikov poslovanja podjetij pri prehodu v novo, digitalno ekonomijo (tabela 6).

Tabela 6: Spremembe dejavnikov poslovanja podjetij pri prehodu v novo ekonomijo.

DEJAVNIKI POSLOVANJA	STARA EKONOMIJA	NOVA EKONOMIJA
EKONOMIJA		
Trg	ustaljen	dinamičen
Področje konkurence	državno	globalno
Oblika organizacije	hierarhična, birokratska	omrežna
INDUSTRIJA		
Organizacija proizvodnje	množična proizvodnja	prilagodljiva proizvodnja
Ključni spodbujevalci rasti	kapital / delo	inovacija / znanje
Ključni spodbujevalci tehnologije	mehanizacija	digitalizacija
Vir konkurenčne prednosti	zniževanje stroškov z ekonomijo obsega	inovacije, kakovost ter potreben čas, da pride ponudba na trg
Pomen raziskovanja	nizek - zmeren	visok
Odnosi z drugimi podjetji	samostojna pot	združevanje in sodelovanje
DELOVNA SILA		
Cilji politike	polna zaposlenost	višje realne plače in prihodki
Strokovno znanje	strokovno znanje specifično za posamezno delo	široko strokovno znanje in navzkrižno izobraževanje
Zahtevana izobrazba	šolska izobrazba	doživljenjsko učenje
Odnosi uprava - zaposleni	nasprotovanje	sodelovanje
Narava zaposlitve	zanesljiva	tveganje in priložnost
VLADA		
Odnosi podjetje - vlada	vsiljene zahteve	spodbujanje priložnosti za rast
Regulativa	zakonodaja in nadzor	tržni mehanizmi, prilagodljivost

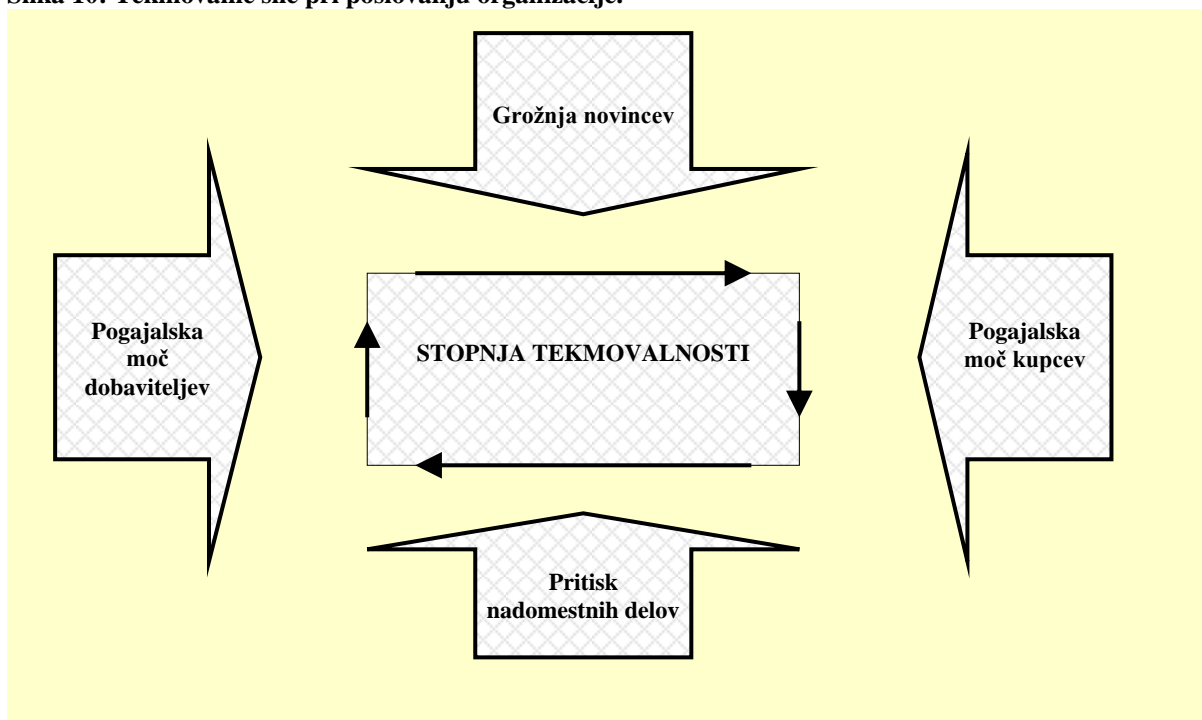
Vir: Gradišar et al., 2005, str. 15.

Razvoj informacijske tehnologije je osnovni posredni ali neposredni vzrok za spremembe v družbi in v poslovnem okolju podjetja. Te spremembe, ki se dogajajo z vedno večjo dinamiko, prinašajo podjetjem številne nove priložnosti, vendar tudi pasti, nevarnosti, pritiske

in grožnje. Po raziskavah svetovnega podjetja Gartner so bili v letu 2004 najpomembnejši dejavniki poslovanja ohranjanje zvestobe kupcev, povečevanje produktivnosti, zmanjševanje stroškov, povečevanje tržnega deleža in pravočasno odzivanje na velikokrat težko prilagodljive spremembe v poslovnem okolju (Gradišar et al., 2005, str. 16). Ugotovili so tudi, da je informacijska tehnologija najpomembnejše sredstvo za obvladovanje teh dejavnikov, za hitro odkrivanje problemov in priložnosti in nevtralizacijo naraščajočih pritiskov iz poslovnega okolja, ki terjajo od podjetij vedno večjo kakovost po vedno nižji ceni. Tradicionalne metode zniževanja stroškov in povečevanja kakovosti niso več dovolj za uspešno poslovanje podjetja v okolju dramatičnih sprememb. Potrebni so inovativni pristopi, ki predvsem ali celo izključno izkoriščajo nove možnosti hitro razvijajoče se informacijske tehnologije. Kljub temu pa so nekateri avtorji ugotovili, da je možno oblikovati vsaj splošne oziroma grobe modele pritiskov poslovnega okolja in odzivanja podjetij nanje. Inovativnost pa se kaže v načinu prenašanja teh modelov v prakso.

Porter je že v 80-tih letih predlagal model tekmovalnih sil za analizo konkurenčne sposobnosti podjetja in oblikovanje strategij za povečevanje le-te. Opozoril je tudi na pomembno vlogo, ki jo pri tem igra informacijska tehnologija. Ugotovil je, da je podjetje oziroma njegovo poslovanje opredeljeno s privlačnostjo panoge in položajem v panogi. Privlačnost na primer določa povprečna stopnja dobička v panogi, položaj pa na primer dobiček podjetja. Na poslovanje podjetja oziroma njegov položaj v panogi in posledično na privlačnost panoge vpliva pet tekmovalnih sil (Porter, 1995, str. 5-7), in sicer grožnja novincev, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, stopnja tekmovalnosti in pritisk nadomestnih delov (slika 10).

Slika 10: Tekmovalne sile pri poslovanju organizacije.



Vir: Porter, 1995, str. 7.

Razvijanje strategije je predvsem iskanje različnih poti in možnosti, ki nas bodo pripeljale do željenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več in ključnega pomena je to, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešnejše izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja (Čehajić, 2005, str. 16). Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih izvernih in inovativnih strateških zamisli (Novak, 2003, str. 71).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 98) menijo, da določanje strategij nujno zahteva ustvarjalno razmišljanje z ustvarjanjem veliko zamisli in zatem izbiro med njimi. Porter je tudi predlagal različne strategije, ki so podjetjem na voljo za premagovanje tekmovalnih sil. Za posamezno podjetje pa je seveda ključno, katero strategijo bo uporabilo in na kakšen način. Predlagal je tri strategije (tabela 7): strategijo nižjih stroškov, strategijo razločevanja (diferenciacije) in strategijo tržne usmeritve (segmentacije).

Tabela 7: Tržne strategije organizacije.

		Strategija nižjih stroškov	Strategija diferenciacije
Strategija tržne usmeritve (segmentacije)	Razpršenost	Strategija nižjih stroškov	Razločevanje
	Segmentiranost	Strategija nižjih stroškov znotraj izbranega segmenta	Razločevanje znotraj izbranega segmenta

Vir: Pučko, 1999, str. 206.

Cilj strategije nižjih stroškov je nastopiti na trgu cenovno učinkoviteje kot konkurenca, medtem ko strategija razločevanja poudarja razliko med proizvodom organizacije in konkurenčnimi proizvodi. Strategija tržne usmeritve pomeni osredotočenje na določen tržni segment, na katerem uvedemo strategijo razločevanja ali strategijo nižjih stroškov (Pučko, 1999, str. 209).

Informatika ima pomembno vlogo pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije, na primer na področju stroškov neposredno učinkuje skozi zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih, učinkovitejše proizvodnje, obvladovanje zalog ter boljšo izrabo surovin in materialov. Na ostalih strateških področjih pa nam na primer računalniško modeliranje in simulacija pomagata pri odločanju v zvezi z ocenjevanjem in napovedovanjem stanja ponudbe določenih izdelkov ali storitev na trgu ter snovanju novih ali prilagajanju obstoječih proizvodov. Ravno tako lahko s sodobno informacijsko tehnologijo neposredno ugotavljamo potrebe posameznih tržnih segmentov ali novih trgov. Tako informacijska tehnologija bistveno prispeva k oblikovanju in izvajanju izbrane poslovne strategije za premagovanje tekmovalnih sil. Poleg

treh Porterjevih so različne strategije za premagovanje tekmovalnih sil predlagali tudi drugi avtorji (Gradišar et al., 2005, str. 18). Strategija rasti predvideva povečanje tržnega deleža, pridobitev več kupcev in prodajo več izdelkov ali storitev. Podjetje bo s tem postalo močnejše in ustvarjalo več dobička na dolgi rok. Strategija inovacij je usmerjena v uvajanje novih izdelkov in storitev ali izpopolnjevanje obstoječih z dodajanjem novih možnosti ali izdelovanjem izdelkov na nov način. Primer takšne inovacije je bankomat. Strategija notranje učinkovitosti izboljšuje način izvajanja poslovnih procesov tako, da podjetje podobne procese kot konkurent izvaja bolje. Te izboljšave povečujejo kakovost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in strank ter skrajšujejo čase. Primer uporabe informacijske tehnologije za povečanje notranje učinkovitosti je intranet.

Strategija krajšanja časov se ravna po načelu čas je denar in obravnava čas kot pomemben vir podjetja, s katerim je potrebno ravnati tako, da podjetje pridobi kar največ koristi. Še posebej je pomemben čas izpolnitve naročila. Znan je primer podjetja Dell, ki je ponujal kupcem svojih računalnikov krajše dobavne roke kot konkurenti. Ravno tej strategiji se ima podjetje največ zahvaliti, da je iz krize, ki je bila rezultat cenovne vojne večjih tekmecev, izšlo kot zmagovalec in postalo eden največjih izdelovalcev osebnih računalnikov na svetu.

Čas dobave je uspelo skrajšati predvsem zato, ker je na inovativen način uvedlo koncepte kot so CRM¹², JIT¹³ in SCM¹⁴, ki vsi temeljijo na uporabi informacijske tehnologije. Strategija vstopnih ovir pomeni, da podjetje z uvajanjem izjemnih izdelkov ali storitev preprečuje novim konkurentom vstop na trg, kopiranje pa onemogoči s partnerji ali kako drugače. Zgled za to je strategija podjetja Caterpillar, ki je največji izdelovalec strojev težke gradbene mehanizacije. Z modernizacijo informacijskega sistema, ki je stala nekaj milijard dolarjev, je tako izboljšalo izdelavo in servisiranje strojev, da je premagalo vso konkurenco. Strategija izstopnih ovir poskuša otežiti prehod kupca ali dobavitelja h konkurenci. To je možno doseči na številne načine. Na primer nekatere trgovske verige ponujajo kupcu popust pri nakupu blaga ali storitev. Popust pa je odvisen od prometa tega kupca v nekem preteklem obdobju. Tako strategijo omogoča ustrezen informacijski sistem, ki spremlja nakupe vsake posamezne stranke, če ob plačilu izkaže istovetnost s posebno magnetno kartico (Gradišar et al., 2005, str. 18).

Strategija povečevanja stroškov preklopa skuša ravno preprečiti odhod stranke ali dobavitelja h konkurenci. V prejšnjem primeru ju od tega odvrača izguba ugodnosti, v tem pa stroški, ki bi nastali z odhodom. Primer take strategije je izgradnja medorganizacijskega informacijskega sistema za RIP¹⁵. Izhod iz sistema bi za podjetje pomenil izgubo vanj vloženih sredstev in potrebo po ponovnem vlaganju v izgradnjo podobnega sistema z novim partnerjem. Turban (2004, str. 12) je evidentiral možne pritiske poslovnega okolja in z informacijsko tehnologijo podprte odzive nanje. Predlagal je model, ki je prikazan na sliki 11.

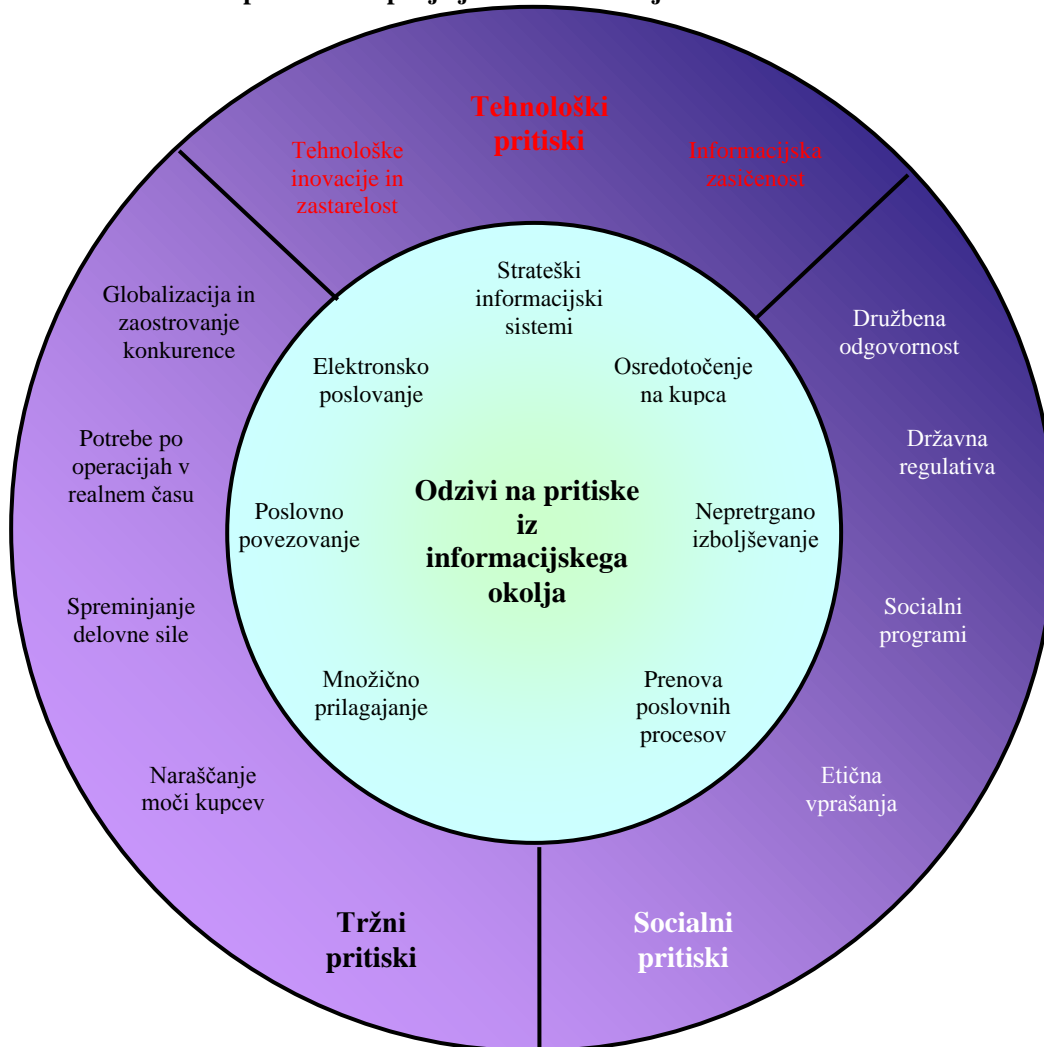
¹² Angl. Customer Relationship Management pomeni informacijsko podprto vodenje odnosov s strankami.

¹³ Angl. Just in Time, izvajanje ravno ob pravem času.

¹⁴ Angl. Supply Chain Management oziroma pomeni upravljanje oskrbnih verig.

¹⁵ RIP pomeni računalniško izmenjevanje podatkov.

Slika 11: Turbanov model pritiskov na podjetje in odzivov nanje.



Vir: Turban, 2004, str. 12.

Pritiski so razdeljeni v tri skupine, in sicer v tržne, tehnološke in socialne ki se delijo naprej. Tržni pritiski so rezultat globalizacije in zaostrovanja konkurence, potrebe po delovanju v realnem času, spreminjanja delovne sile in naraščanja moči kupcev. Razvoj telekomunikacij in interneta je sprožil proces globalizacije gospodarstva, naraščanja svetovne trgovine in s tem večanja konkurence. Posebej pomemben je pritisk na znižanje stroškov dela, ki ga čutijo podjetja na globalnem trgu in izhaja iz velikih razlik cen dela v posameznih državah. Medtem ko delavec v industriji razvitih držav zasluži v povprečju približno 20 EUR-ov na uro, pa je ta znesek več kot 20 krat nižji v nekaterih manj razvitih državah Azije, južne Amerike, vzhodne Evrope in Afrike. Zato mnogo podjetij na delovno intenzivnih področjih seli proizvodnjo v predele z nižjo ceno delovne sile. Takšna selitev pa zahteva intenzivno sodelovanje in komuniciranje, pogosto v več jezikih in v različnih kulturnih, etičnih in pravnih okvirjih. Vse to pa seveda ne bi bilo dovolj hitro in poceni brez uporabe sodobne informacijske tehnologije (Turban, 2004, str. 13).

Potrebe po delovanju v realnem času se kažejo zlasti na področju poslovnega odločanja, ki naj bi bilo pravočasno in podprto s čim bolj bogato informacijsko podlago. Takšno odločanje omogoča hitrejša in boljše odločitve, ki lahko prinesejo podjetju konkurenčno prednost na trgu. Hitre in kakovostne informacije za odločanje pa so rezultat obdelave podatkov, ki jo omogoča uporaba informacijske tehnologije. Spreminjanje narave delovne sile je izrazito zlasti v industrijsko razvitih državah. Spremembe so v smeri večanja odstotka žensk, staršev samohranilcev, pripadnikov manjšin, ljudi s posebnimi potrebami in visoko izobraženih strokovnjakov. Vse več zaposlenih odklanja upokojitev. Informacijska tehnologija olajšuje integracijo in sodelovanje teh skupin v podjetju, omogoča delo na daljavo na primer osebam, ki se težko gibljejo in enakovredno delo na primer slabovidnim (Turban, 2004, str. 14).

Naraščanje moči kupcev je rezultat vedno boljše informiranosti o izbiri, kakovosti in ceni izdelkov in storitev, ki jo omogoča informacijska tehnologija oziroma internet. Internet ponuja podrobne informacije o izdelkih, primerjavo cen in nakup na elektronskih dražbah. Informacijska tehnologija omogoča kupcem, da sami oblikujejo oziroma prilagodijo izdelek svojim potrebam. Tak primer je določitev barve avtomobila in dodatne opreme ali sestavljanje komponent namiznega računalnika preko interneta.

Tehnološki pritiski so posledica hitrega razvoja zlasti informacijske tehnologije. Ta zahteva neprestano inoviranje in prilagajanje poslovnih procesov in tehnoloških postopkov in povzroča, da uvedene rešitve hitro zastarevajo. Po drugi strani pa razvoj informacijske tehnologije povzroča, da imamo na voljo vedno več informacij, toliko, da govorimo o informacijski zasičenosti. Tehnološke inovacije imajo vedno pomembnejšo vlogo tako na področju proizvodnje kot storitev. Nove in izboljšane tehnologije omogočajo razvoj in izdelavo novih izdelkov, uveljavljanje alternativnih storitev in visoko kakovost. Poleg tega pa izdelki, ki danes predstavljajo vrhunec tehnologije, lahko že jutri zastarajo. Tehnologija torej spodbuja tekmovalnost. Od vseh tehnologij, ki vplivajo na podjetja, pa je verjetno najpomembnejša informacijska tehnologija, predvsem tehnologija interneta. Uvajanje novih in prenavljanje obstoječih informacijskih sistemov predstavlja v podjetjih večinoma zahtevne in drage projekte. Informacijski sistem, ki brez večjih sprememb preživi na primer pet let, je bolj izjema kot pravilo. To pomeni veliko finančno breme za podjetja. Po drugi strani pa tudi tveganje, da pri inovativnem izkoriščanju novih tehnoloških možnosti ne bodo tako uspešna kot tekmeči (Gradišar et al., 2005, str. 26).

Internet in druga telekomunikacijska omrežja povečujejo količino informacije, ki je na voljo podjetjem in posameznikom. Ta količina se vsako leto podvoji, pri tem pa so informacije večinoma dostopne brezplačno. Tudi rast informacij in znanja, ki ga ustvarjajo podjetja sama, je eksponentna. Rezultat tega je poplava informacij. Zato je postalo ključnega pomena ustrezno upravljanje s podatki in informacijami, ki so potrebne za kakovostno poslovno odločanje. Družbeni pritiski – informacijska družba se spreminja v družbo znanja in družbo, kjer se dviguje povprečna starost. To zahteva spremembe v sistemu izobraževanja in zdravstva, ki jih omogoča tudi informacijska tehnologija. V splošnem informacijska tehnologija sproža številne nove etične dileme oziroma vprašanja, kaj je prav in kaj ne pri

odnosih med ljudmi. Taka vprašanja na primer sproža nadzor elektronske pošte in deskanja po internetu ali ogrožanje zasebnosti z uporabo na primer podatkov o kupcih, ki so shranjeni v bazah brez vednosti strank (Turban, 2004, str. 18).

Odzivi podjetij na pritiske iz okolja – pritiske, ki sem jih omenil, čutijo vse organizacije. Zato jih lahko razumemo kot probleme, lahko pa tudi kot priložnosti, da z boljšim izpolnjevanjem zahtev iz okolja kot tekmeči, podjetja pridobivajo konkurenčno prednost. Najpomembnejše načine odzivanja podjetij na omenjene pritiske, ki jih omogoča informacijska tehnologija, razdelimo v sedem kategorij (Gradišar et al., 2005, str. 27): (I) Strateški informacijski sistemi so sistemi, ki pomembno prispevajo k uresničevanju strategije podjetja oziroma doseganju dolgoročnih ciljev. Ti cilji so navadno povečanje tržnega deleža, kakovosti, zadovoljstva strank, dobička itd. Primer takšnega sistema je informacijski sistem podjetja za hitro dostavo, paketov Federal Ekspres (FedEx), ki ga poznamo tudi v Sloveniji. Sistem omogoča sledenje vsake posamezne pošiljke. V vsakem trenutku lahko stranka preko interneta preveri, kaj se dogaja z njenim paketom in kje se nahaja.

(II) Osredotočenje na kupca – boj za kupce skušajo dobiti z uvajanjem posebnih informacijskih sistemov, s katerimi sistematično zbirajo in analizirajo podatke o strankah in jim s čim bolj prijaznim načinom posredovanja informacij, ki temelji tudi na osebnem odnosu, olajšujejo postopek nakupa. Taki sistemi se imenujejo sistemi za upravljanje odnosov s strankami. Sistem informacijsko podprtega vodenja odnosov s strankami skuša obravnavati stranke posamezno, tako da je komunikacija z njimi obojestranska in prikrojena posebnostim posameznega kupca. S tem se poveča zadovoljstvo stranke. Primerov uspešne uvedbe omenjega sistema je veliko. Eden najuspešnejših pa je informacijsko podprto vodenje odnosov s strankami elektronske tržnice Amazon. Vsako stranko obravnava posebej in ji glede na njene značilnosti prikroji reklamna sporočila. Omenjeni sistem se deli na tri funkcijske dele, in sicer kolaborativno upravljanje odnosov s strankami, operativno upravljanje odnosov s strankami in analitično upravljanje odnosov s strankami.

(III) Obstajajo številni programi in metode, ki jih uporabljajo v podjetjih z namenom stalnega izboljševanja kakovosti in produktivnosti. Pogosto izvajanje takih programov poteka s podporo informacijske tehnologije. Primeri takih programov so celovito upravljanje kakovosti¹⁶, upravljanje z znanjem¹⁷, izvajanje ravno ob pravem času, management sprememb¹⁸ in podobno. Pri tem informacijska tehnologija spremlja in analizira obnašanje podjetja ter zajema organizacijsko znanje in ga posreduje tistim, ki ga potrebujejo. (IV) Včasih postopno izboljševanje poslovanja, pa čeprav nepretrgano, ni dovolj za zadovoljevanje zahtev poslovnega okolja. Takrat so potrebne večje, bolj dramatične spremembe poslovnih procesov. Metoda uvajanja dramatičnih sprememb se je v začetku 90-tih let imenovala prenova poslovanja¹⁹. Vendar se je izkazalo, da praksa dramatične spremembe le redko

¹⁶ Angl. Total Quality Management, TQM.

¹⁷ Angl. Knowledge Management System, KMS.

¹⁸ Angl. Change Management, CM.

¹⁹ Angl. Business Process Reengineering, BPR.

uspešno prenese. Zato so metodo nadomestili z mehkejšo različico, ki se imenuje upravljanje poslovnih procesov²⁰. Informacijska tehnologija v tem primeru igra ključno vlogo. (V) Izdelava po naročilu in množično prilagajanje – uporaba sodobne informacijske tehnologije omogoča krmiljenje procesov množične proizvodnje, da ima lahko vsak izdelek nekoliko drugačno kombinacijo lastnosti in je izdelan po naročilu. Osnovna ovira pri uvedbi takšnega načina proizvodnje je to, da je potrebno najprej sprejeti naročilo in šele nato izdelati izdelek. Stranka lahko na primer po internetu oblikuje računalnik po svojih željah in potrdi naročilo, ki ga informacijski sistem na strani podjetja v istem trenutku uvrsti v proizvodni načrt. V treh do sedmih dneh je v primeru podjetja Dell računalnik že dostavljen kupcu.

(VI) Podjetja ugotavljajo, da je povezovanje z drugimi organizacijami, celo konkurenti, lahko zelo koristno. Kadar podjetji stalno izmenjujeta veliko količino poslovnih dokumentov, lahko vzpostavita medorganizacijski informacijski sistem, ki omogoča, da se ti dokumenti avtomatsko prenašajo iz enega v drugo podjetje brez potrebe po ponovnem pretipkavanju ali ročnem prenašanju iz elektronske pošte v bazo podatkov. Takšen prenos elektronskih dokumentov se imenuje računalniško izmenjevanje podatkov oziroma RIP. Primer RIP-a v Sloveniji je medorganizacijski informacijski sistem Mercatorja in nekaterih njegovih največjih dobaviteljev. (VII) Elektronsko poslovanje je verjetno najpomembnejši odgovor podjetja na pritiske in zahteve poslovnega okolja. Opredelimo ga lahko kot poslovanje na elektronski način ali kot uporabo informacijske tehnologije v poslovnih procesih organizacije. To pomeni, da se poslovanje deloma ali v celoti odvija s pomočjo telekomunikacijskih omrežij, predvsem interneta.

2.3. Svetovni trg računalniške strojne opreme

Kot sem že v uvodnem delu drugega poglavja magistrskega dela dejal, je informatika panoga, ki doživlja nenehne, velike in hitre spremembe. Vendar v zadnjem času beležimo, kar se tiče svetovnega trenda rasti in razvoja informacijsko–komunikacijske tehnologije²¹ rahlo stagnacijo v nekaterih regijah sveta, ki je posledica vse večje zasičenosti kupcev in uporabnikov informacijsko–komunikacijske tehnologije, kakor tudi vse večje zahtevnosti in pričakovanj slednjih.

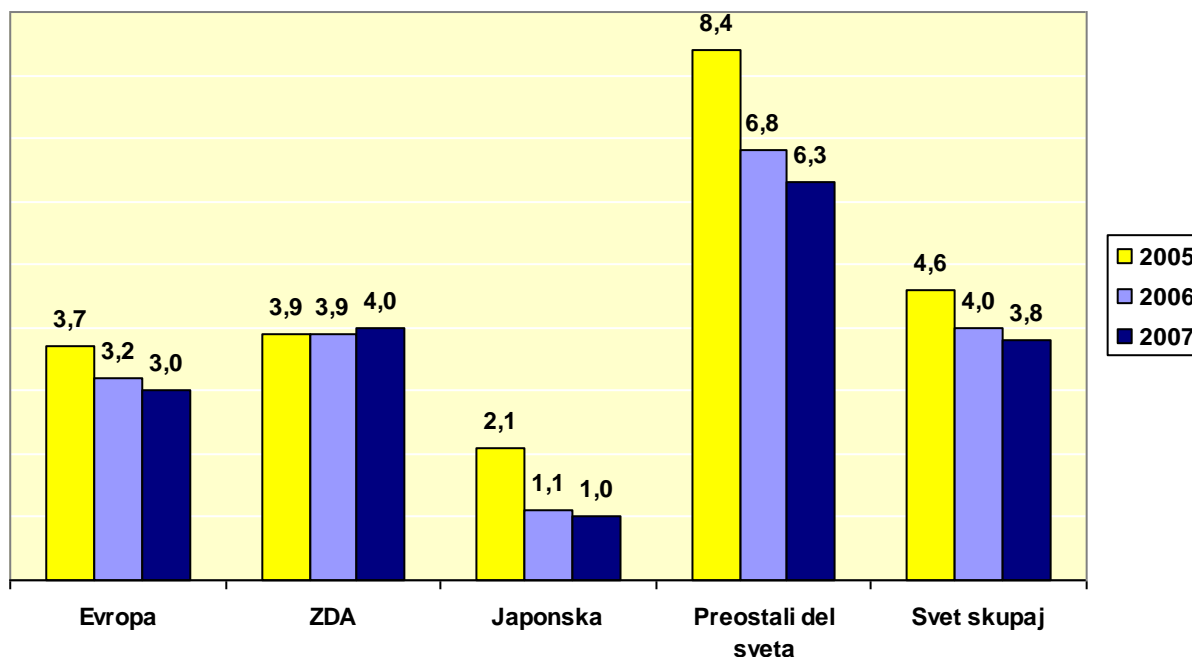
V tabeli 8 je prikazana svetovna rast trga informacijsko–komunikacijske tehnologije po posameznih regijah sveta v odstotkih. Po podatkih evropske agencije za informacijsko

²⁰ Angl. Business Process Management, BPM.

²¹ Angl. kratica IKT označuje informacijsko–komunikacijsko tehnologijo, ki se nanaša na izdelke in prakse, ki se uporabljajo za shranjevanje, zapisovanje in druge vrste obdelav informacij. V sodobnih časih pa se IKT nanašajo predvsem na informacijsko-komunikacijske tehnologije, katere so se razvile iz telekomunikacijske in računalniške industrije. Pojem IKT zajema tudi širši nabor izdelkov na področju telefonije, bibliotekarstva in drugih praks o filmih, faksih, revijah, člankih, itd. (URL:<http://sl.wikipedia.org/wiki/IKT>).

tehnologijo²² je največji padec v letni rasti doživela Japonska, in sicer 1 odstotno točko v letu 2006 v primerjavi z letom prej. Evropa prav tako beleži rahli padec rasti trga informacijsko-komunikacijske tehnologije, kakor tudi ZDA. Globalno gledano, trg informacijsko-komunikacijske tehnologije je zabeležil padec rasti za 0,6 odstotne točke v letu 2006 v primerjavi z istim obdobjem lani. Napoved evropske agencije za informacijsko tehnologijo za leto 2007 je, da se bo globalni trend padanja rasti trga informacijsko-komunikacijske tehnologije nadaljeval (EITO, oktober 2006).

Tabela 8: Svetovna letna rast trga informacijsko komunikacijskega trga.

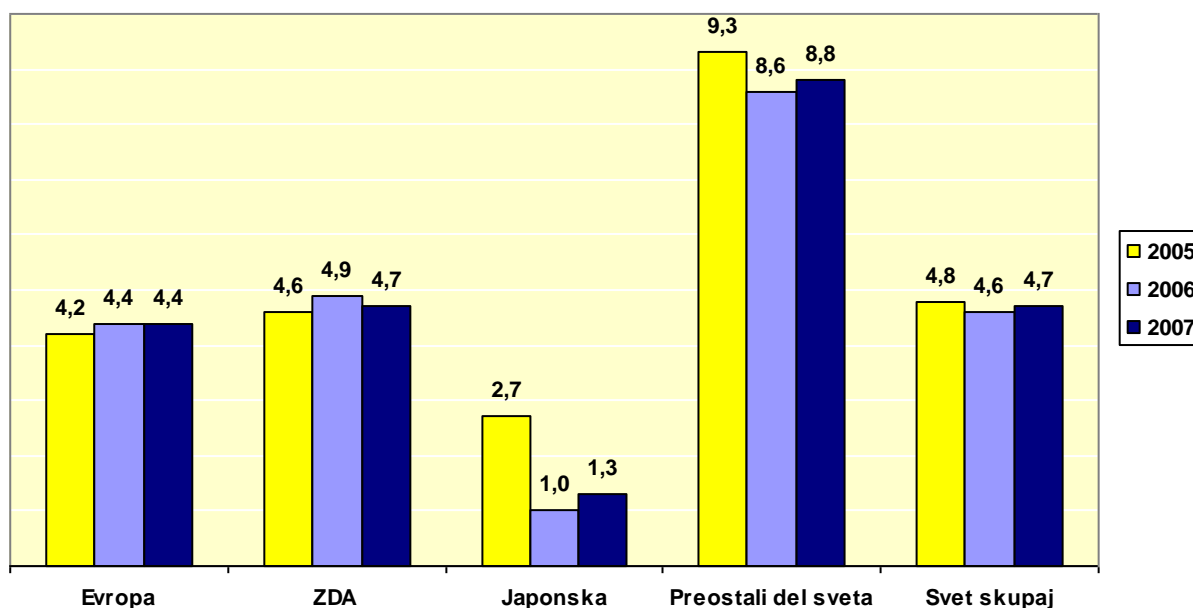


Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20October%202006.pdf>).

Za razliko od svetovnega trga informacijsko-komunikacijske tehnologije, trg informacijske tehnologije beleži rahlo rast praktično v vseh regijah, z izjemo Japonske, ki je tudi v informacijski tehnologiji soočena s stagnacijo trga. V tabeli 9 so prikazane letne stopnje rasti trga v odstotkih, po različnih regijah sveta.

²² Angl. kratica EITO – European Information and Technology Observatory (URL:<http://eito.org/about.html>), označuje evropsko agencijo za informacijsko tehnologijo, ki objavlja statistične podatke s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije za različne regije sveta in sodeluje s številnimi drugimi raziskovalnimi agencijami, kot so Gartner, IDC, Forrester.

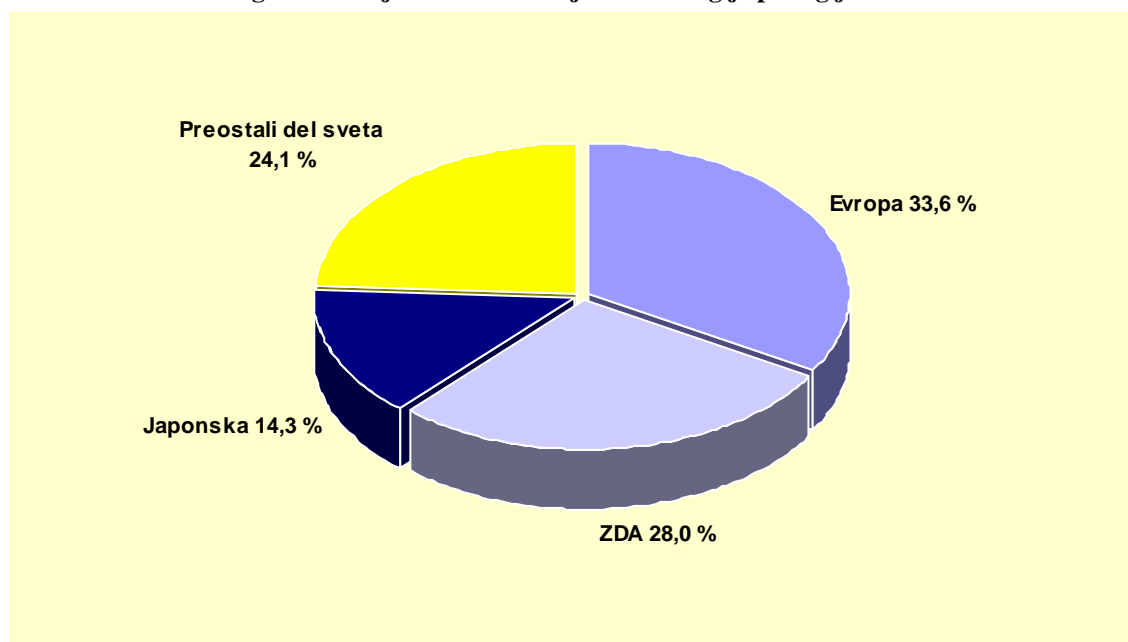
Tabela 9: Svetovna letna rast trga informacijske panoge.



Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20march%202006.pdf>).

V tabeli 10 je prikazan svetovni trg informacijsko–komunikacijske tehnologije po regijah v letu 2006. Po podatkih evropske agencije za informacijsko tehnologijo je najmočnejši evropski trg s 33,6 odstotnim deležem, sledi mu trg ZDA s 28 odstotnim deležem, Japonska zaseda tretje mesto s 14,3 odstotnim tržnim deležem, na preostali del sveta odpade 24,1 odstotka.

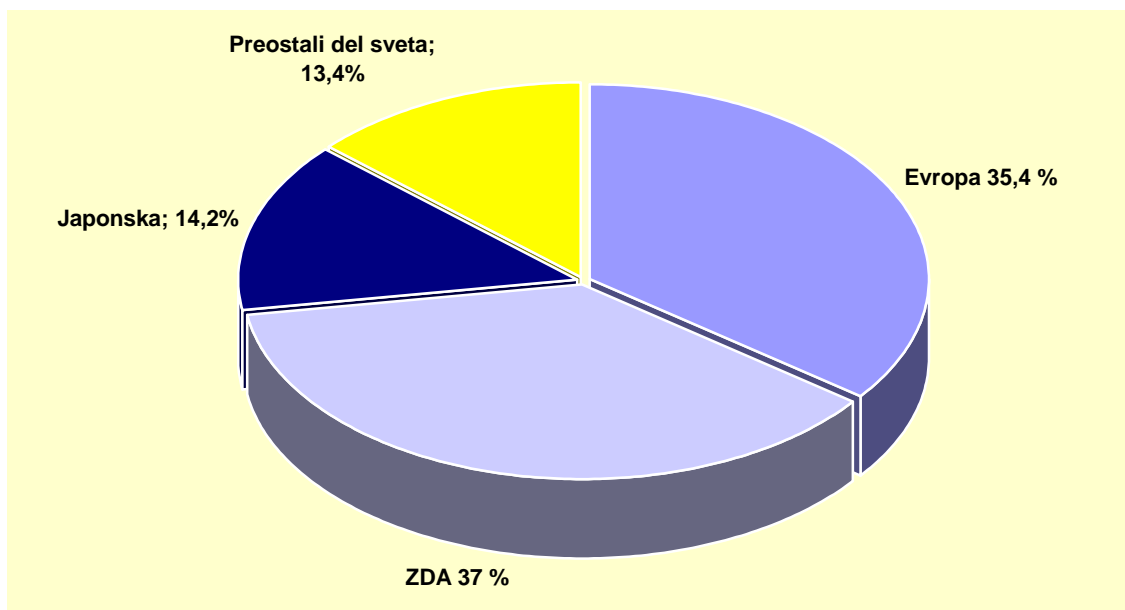
Tabela 10: Svetovni trg informacijsko komunikacijske tehnologije po regijah.



Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20march%202006.pdf>).

Tudi sam trg informacijske tehnologije se bistveno ne razlikuje od trga informacijsko-komunikacijske tehnologije, le da imajo ZDA znatno večji tržni delež, in sicer 37 odstotkov. Evropa zaseda drugo mesto s 35,4 odstotnim deležem, tretja je Japonska s 14,2 odstotki. Preostali del sveta si lasti 13,4 odstotni delež svetovnega trga informacijske tehnologije (tabela 11).

Tabela 11: Svetovni trg informacijske tehnologije po regijah.

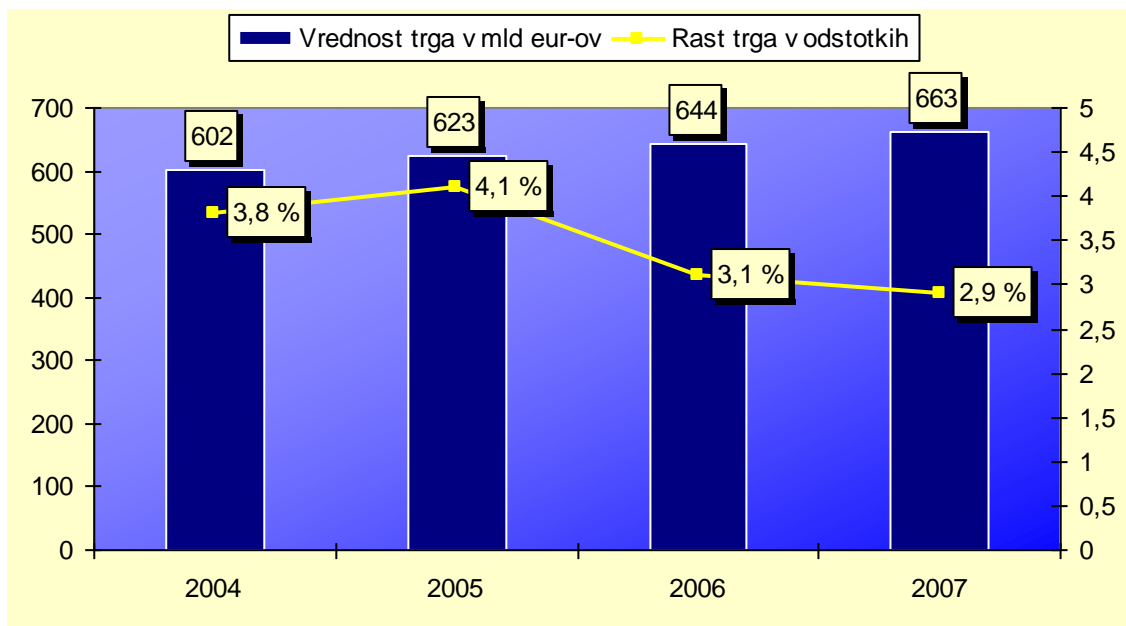


Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20march%202006.pdf>).

Če se omejimo samo na področje EU, ugotovimo, da je na trgu informacijsko-komunikacijske tehnologije tudi stagnacija, ki je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 dosegla 1 odstotno točko. Evropska agencija za informacijsko tehnologijo je v skupnem sodelovanju z analitskim podjetjem IDC²³ napovedala negativni trend rasti trga informacijsko-komunikacijske tehnologije (tabela 12) za omenjeno področje tudi v letu 2007 (EITO, november 2006).

²³ IDC: je globalno analitsko podjetje, ki se ukvarja z raziskovanjem trgov na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije (URL:[http://www.idc.com/about/about.jsp;jsessionid=Q5GCWO\\$GYXQGGCOJAFICFGAKBEAUMIWD](http://www.idc.com/about/about.jsp;jsessionid=Q5GCWO$GYXQGGCOJAFICFGAKBEAUMIWD)).

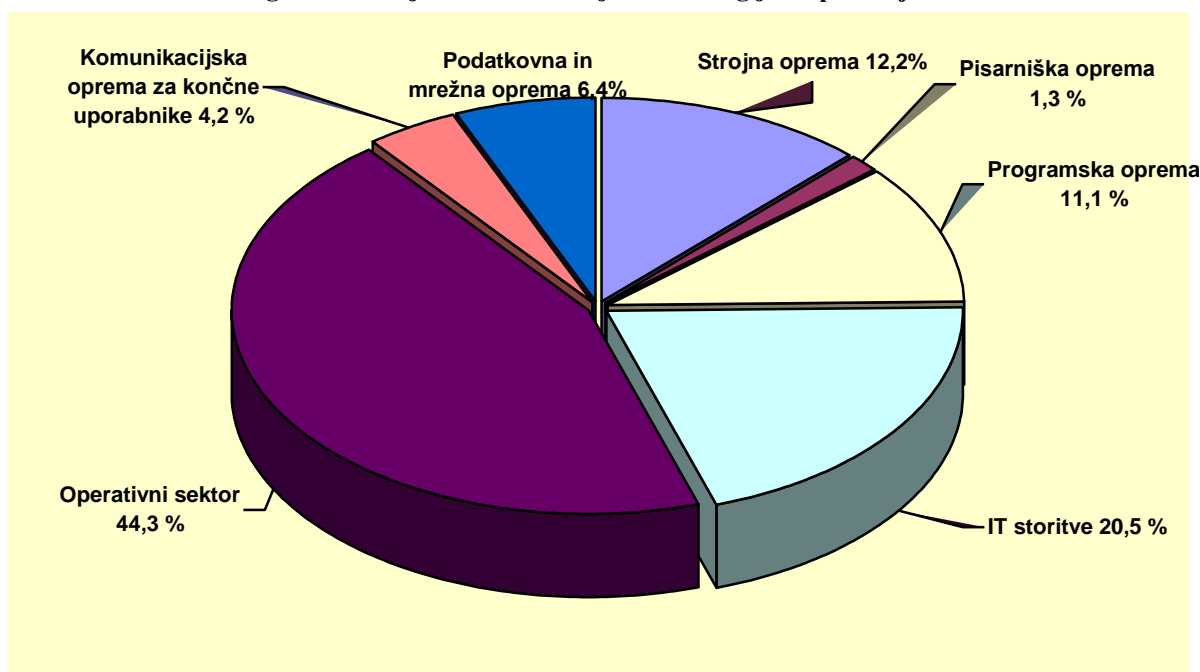
Tabela 12: Letna rast trga informacijsko komunikacijske tehnologije na področju EU.



Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20October%202006.pdf>).

Struktura trga informacijsko–komunikacijske tehnologije na področju EU v letu 2006 je predstavljena v tabeli 13 in kot lahko vidimo, največji delež predstavlja operativni sektor s 44,3 odstotnim tržnim deležem. Sektor strojne opreme predstavlja dobro desetino celotnega sektorja informacijsko–komunikacijske tehnologije trga (EITO, oktober 2006).

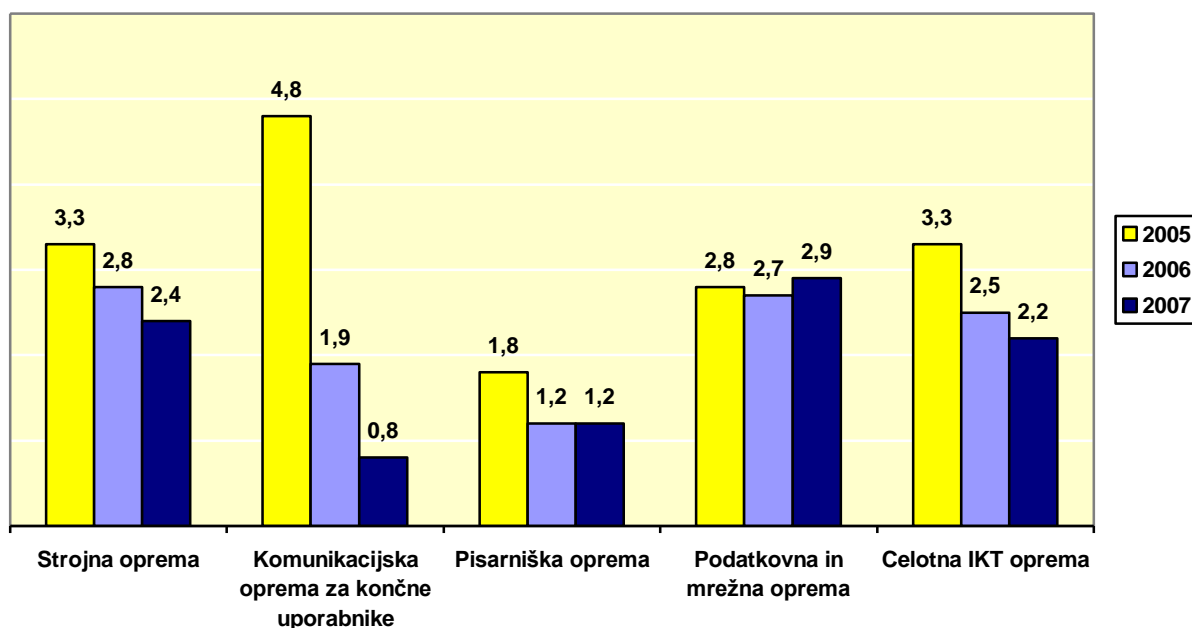
Tabela 13: Struktura trga informacijsko komunikacijske tehnologije na področju EU.



Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20October%202006.pdf>).

V tabeli 14 je predstavljena rast trga informacijsko–komunikacijske tehnologije po segmentih, v obdobju od 2005–2007. Največji padec beleži segment komunikacijske opreme za končne uporabnike, in sicer 4 odstotne točke v letu 2006 v primerjavi z letom 2005, segment strojne opreme, kakor tudi celoten trg informacijsko–komunikacijske tehnologije, ima prav tako negativni trend, ki se bo po predvidevanjih evropske agencije za informacijsko tehnologijo nadaljeval tudi v letu 2007 (EITO, oktober 2006).

Tabela 14: Rast trga informacijsko komunikacijske tehnološke opreme po segmentih v EU.



Vir: EITO, 2006, (URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20market%20march%202006.pdf>).

Po podatkih (tabela 15) analitskega podjetja Gartner je bilo v svetu v tretjem četrtletju leta 2006 prodanih dva milijona strežnikov (natančno 2.042.438), kar je za 9,1 odstotka več kot v enakem obdobju leta 2005. Največ strežnikov je prodal Hewlett – Packard (HP), kar 540.009 enot, sledijo mu Dell s 459.000, IBM s 332.000, Syn Microsystems s 83.000, Fujitsu in Fujitsu – Siemens s skupaj 65.000 ter ostali s 550.000 prodanimi strežniki. Tudi v regiji EMEA²⁴ je vodilni HP s 214.000 prodanimi strežniki, sledijo pa IBM s 103.600, Dell z 99.700, Fujitsu in Fujitsu – Siemens s 37.300, Sun s 24.600 in ostali z 93.000 (Poslovne novice, november 2006).

²⁴ EMEA: Področje, ki statistično zajema Evropo, Bližnji vzhod in Afriko.

Tabela 15: Svetovna prodaja strežnikov največjih korporacij.

Korporacija	¾ leta 2006 število enot	Tržni delež v %	¾ leta 2005 število enot	Tržni delež v %	Odstotna rast v ¾ leta 2006 v primerjavi z ¾ leta 2005
Hewlett-Packard	540.609	26,5	504.466	27,0	7,2
DELL	459.950	22,5	416.148	22,2	10,5
IBM	332.777	16,3	308.898	16,5	7,7
Sun Microsystems	83.018	4,1	78.030	4,2	6,4
Fujitsu / Fujitsu Siemens	65.171	3,2	69.240	3,7	-5,9
Ostali	560.913	27,5	494.499	26,4	13,4
Skupaj	2.042.438	100,0	1.871.281	100,0	9,1

Vir: Poslovne novice, november 2006.

Analitsko podjetje IDC je v svojem poročilu za javnost o računalniškem trgu objavilo, da je bila dobava osebnih računalnikov v drugem četrtletju leta 2006 v primerjavi z istim obdobjem lani, nekoliko skromnejša tudi zaradi svetovnega nogometnega prvenstva. Povprečna rast dobave je bila 6,4 odstotna, rast v Zahodni Evropi dokaj skromnih 0,7 odstotka, v Srednji in Vzhodni Evropi visokih 21 odstotkov ter v Afriki in na Bližnjem vzhodu 17 odstotkov. Na vrhu je HP s 16,6 odstotnim tržnim deležem, drugi je Dell s 13,9 odstotnim tržnim deležem, tretji Acer s 10,0 odstotnim tržnim deležem, četrta Fujitsu – Siemens s 7,3 in peta Toshiba s 4,4 odstotnim tržnim deležem. Delež drugih ponudnikov predstavlja 48,3 odstotka. IDC napoveduje večjo rast dobave oziroma prodaje v letu 2007, zahvaljujoč čedalje višjemu deležu prenosnikov, pri katerih je bila povprečna rast v območju EMEA v drugem četrtletju leta 2006 kar 19,7 odstotna. V tabeli 16 so nazorno prikazani omenjeni podatki (IDC, 2006, URL:<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS20271206>).

Tabela 16: Največji prodajalci osebnih računalnikov na področju EMEA.

Korporacija	2/4 leta 2006 število enot	Tržni delež v %	2/4 leta 2005 število enot	Tržni delež v %	Odstotna rast v 2/4 leta 2006 v primerjavi z 2/4 leta 2005
Hewlett-Packard	2.572.000	16,6	2.436.000	16,7	5,6
DELL	2.152.000	13,9	1.928.000	13,3	11,6
Acer	1.548.000	10,0	1.300.000	8,9	19,1
Fujitsu Siemens	1.054.000	6,8	1.065.000	7,3	-1,0
Toshiba	674.000	4,4	494.000	3,4	36,5
Ostali	7.474.000	48,3	7.323.000	50,3	2,1
Skupaj	15.474.000	100,0	14.546.000	100,0	6,4

Vir: IDC, 2006, URL:<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS20271206>.

Analitsko podjetje Gartner²⁵ je v svojem poročilu za javnost februarja 2007 (tabela 17) predstavilo največje prodajalce tiskalnikov in večnamenskih naprav na področju EMEA za drugo četrtletje leta 2006 v primerjavi z istim obdobjem leta 2005. Tudi v sektorju tiskalnikov korporacija Hewlett – Packard zaseda prvo mesto s prodanimi več kot 12 milijoni enot, kar predstavlja več kot 17 odstotno rast za omenjeno obdobje. Drugo mesto pripada korporaciji Canon, ki je izjemno močna zlasti pri prodaji večnamenskih naprav in je v omenjenem obdobju dosegla 9,2 odstotno rast. Sledijo ji korporacije Epson, Lexmark, Brother ter ostali, s tem je Epson edini zabeležil negativni trend v omenjenem obdobju, in sicer v višini od 20,2 odstotkov. Negativni trend se bo pri Epsonu tudi nadaljeval, zaradi tega ker se prodaja inkjet tiskalnikov celem svetu drastično zmanjšuje, prodaja, ki temelji na laserski tehnologiji, pa povečuje. Epson pa velja v temu segmentu tiskalnikov (inkjet) za številko ena v svetu in bo dejansko od vseh korporacij največ izgubil.

²⁵ Gartner je analitsko podjetje, ki se ukvarja z raziskovanjem trga na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije po celem svetu (URL:http://www.gartner.com/it/about_gartner.jsp).

Tabela 17: Največji prodajalci tiskalnikov in večopravilnih naprav na področju EMEA.

Korporacija	2/4 leta 2006 število enot	Tržni delež v %	2/4 leta 2005 število enot	Tržni delež v %	Odstotna rast v 2/4 leta 2006 v primerjavi z 2/4 leta 2005
Hewlett-Packard	12.076.000	42,2	10.257.000	37,8	17,7 %
Canon	4.631.000	16,2	4.240.000	15,6	9,2 %
Epson	3.524.000	12,3	4.415.000	16,3	- 20,2 %
Lexmark	2.821.000	9,9	2.792.000	10,3	1,0 %
Brother	1.633.000	5,7	1.254.000	4,6	30,2 %
Ostali	3.899.000	13,6	4.206.000	15,5	- 7,3 %
Skupaj	28.584.000	100,0	27.164.000	100,0	5,2 %

Vir: Gartner, URL: <http://www.marketvisio.com/index.php?resid=972>.

Kar se tiče prihodnjih trendov v informacijski tehnologiji, je analitsko podjetje Gartner objavilo deset ključnih napovedi o trendih in dogodkih, ki bodo spremenili naravo poslovanja in informacijskih tehnologij v prihodnjih nekaj letih. Analitiki tako napovedujejo padanje tržnega deleža deset največjih ponudnikov storitev zunanjega izvajanja, porast pomena družbene odgovornosti podjetij in omejene zmožnosti ponudnikov svetovalnih storitev iz Azije (Poslovne finance, 2006, URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=499323>).

V prvi polovici leta 2007 bodo blogi in podobne skupnostne spletne strani doživele svoj vrh, saj se bo takrat število aktivnih blogerjev povzpelo na 100 milijonov. Do konca leta bo kar 75 odstotkov podjetij okuženih z zlonamerno, finančno motivirano kodo, ki se bo izognila tradicionalni zaščiti. Pri Gartnerju tako menijo, da bo Windows Vista zadnja večja izdaja operacijskega sistema Windows, naslednje generacije pa bodo bolj modularne in postopne. Do leta 2010 naj bi povprečni skupni stroški lastništva novih osebnih računalnikov padli za kar 50 odstotkov, saj bodo orodja za upravljanje in podporo široko dostopna. Do istega leta bo 60 odstotkom svetovnih uporabnikov mobilnih telefonov mogoče slediti preko nastajajočega "follow – me" interneta. Do leta 2011 bodo podjetja za nakupe napačne omrežne opreme in storitev zapravila 100 milijard USD. Še prej, leta 2008, bo skoraj polovici podatkovnih centrov po svetu primanjkovalo zmogljivosti napajanja in hlajenja za podporo opreme visoke gostote (Poslovne finance, 2006, URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=499323>).

3. BENCHMARKING V TISKALNIŠKEM SEKTORJU INFORMACIJSKO TEHNOLOŠKE PANOGE

V tretjem poglavju magistrskega dela sem najprej predstavil kratko zgodovino tiskalnikov, njihovo osnovno delitev s tehnološke plati, ki je zelo pomembna za boljše in celovitejše razumevanje koncepta procesa benchmarkinga v tiskalniškem sektorju informacijsko tehnološke panoge, kakor tudi njegovih kasnejših rezultatov. V nadaljevanju sem analiziral in predstavil trg tiskalnikov v Sloveniji, njegove glavne značilnosti, velikost, rast, največje ponudnike ter tendence za prihodnje. Sledi predstavitev podjetja Xenon forte, splošne okoliščine, v katerih se podjetje nahaja, njegova pozicija na tiskalniškem trgu informacijsko tehnološke panoge v Sloveniji v primerjavi s konkurenco ter stanje v samem podjetju pred izvedbo procesa benchmarkinga. Prikazani proces benchmarkinga je delno prilagojen potrebam podjetja Xenon forte, in sicer zaradi njegove specifičnosti in majhnosti, kakor tudi majhnosti slovenskega trga tiskalnikov.

Tiskalniki so naprave, ki služijo za izpis informacij iz računalnika na papir ali neki drugi tiskani medij. So eden najbolj uporabljenih izhodnih enot na računalniku. Sama zgodovina tiskalnikov seže v leto 1938, ko je Chester Carlson izumil proces suhega tiskanja – elektrofotografija imenovana Xerox, ki predstavlja osnovno tehnologijo za laserske tiskalnike (Čorko et al., 2005, URL:<http://ahyco.ffri.hr/seminari2005/printer/povijest.htm>). Leta 1953 je Rand razvil prvi hitri tiskalnik za uporabo na Univac računalniku. Originalni laserski tiskalnik imenovan EARS, razvit je v Xerox Palo Alto raziskovalnem centru. Razvoj se je začel leta 1969, končal pa decembra 1971. Xerox-ov inženir Gary Starkweather je prilagodil Xeroxo-ov kopirni stroj tako, da je v njega dodal laserski žarek in tako dobil laserski tiskalnik (Wikipedia, 2007, URL:http://sl.wikipedia.org/wiki/Laserski_tiskalnik).

Laserski tiskalnik je v svoji notranjosti samo modificiran fotokopini stroj, edina prava razlika je v tem, da vlogo objektiva in luči za osvetljevanje prevzame laserski žarek, ki potem na fotoobčutljivem bobnu izriše negativ, ki pa je v naslednjem koraku potem prenešen na papir. Po Xerox-u, prvi laserski tiskalnik, model Xerox 9700 Electronic printing system, je izšel na tržišče leta 1977. Po IBM-u, prvi IBM 3800 je bil inštaliran v centralnem knjigovodstvenem uradu na F.W. Woolworth, Severno ameriškem centru baze podatkov v Milwaukee-ju, v državi Wisconsin leta 1976. IBM-ov 3800 tiskalniški sistem je bil industrijski, hitri laserski tiskalnik, zmogljivosti več kot 100 znakov na minuto, in je bil med najhitrejšimi v tistem času (Čorko et al., 2005, URL:<http://ahyco.ffri.hr/seminari2005/printer/povijest.htm>).

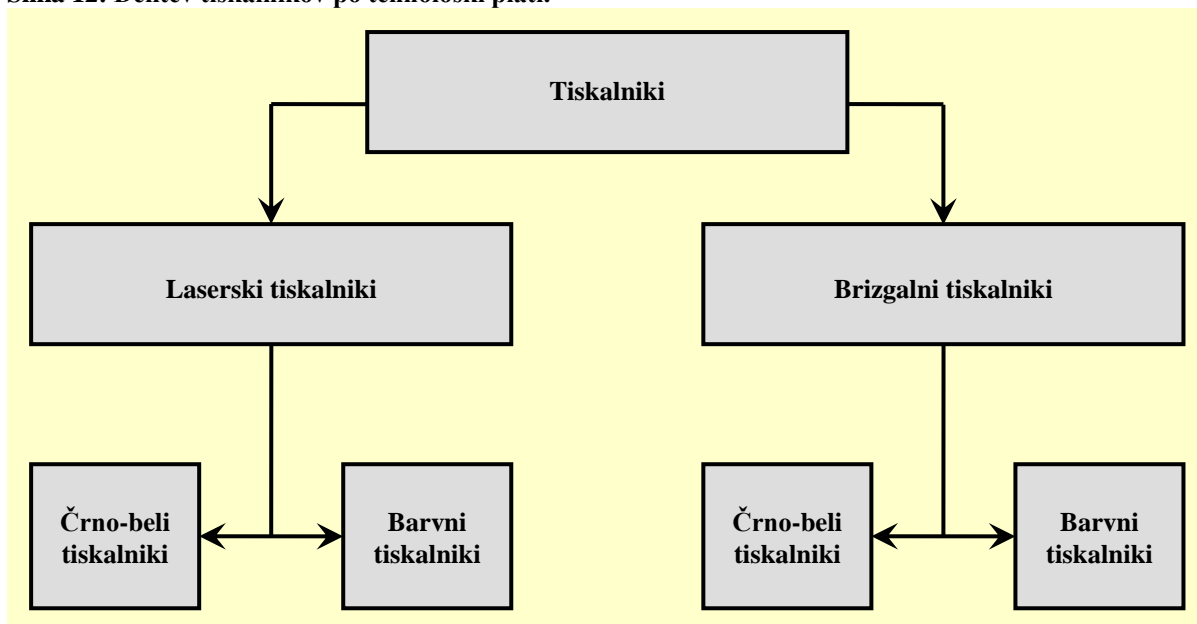
Leta 1992 je Hewlett – Packard lansiral na tržišče popularni LaserJet 4, prvi laserski tiskalnik z resolucijo 600x600 dpi²⁶. Leta 1976 so izumili inkjet tiskalnik, a se ni uporabljal za hišno

²⁶ Dpi: Angleška kratica, ki označuje resolucijo na tiskalniku in pomeni "dots per inch" oziroma "točkic po inču".

rabo vse do leta 1988. Namreč, cena takratnega inkjet tiskalnika je bila 1.000 USD²⁷. Inkjet tiskalnik je najbolj razširjen in uveljavljen princip izdelave tiskalnikov na svetu. Vendar pa počasi interes za to tehnologijo upada, kajti današnji trendi in napovedi za prihodnje kažejo na povečano zanimanje za lasersko tehnologijo, še posebej to velja za barvne laserske tiskalnike (Čorko et al., 2005, <http://ahyco.ffri.hr/seminari2005/printer/povijest.htm>).

Tiskalnike lahko razdelimo po različnih kriterijih, najbolj smotrna delitev je po tehnološki plati. Glede na tehnologijo, ki jo uporabljajo, lahko tiskalnike razdelimo na matrične, laserske in brizgalne. Za matrične tiskalnike lahko rečemo, da v tem trenutku že predstavljajo zgodovino, in tudi sama prodaja omenjenih tiskalnikov drastično upada, tako da jih ne bom posebej predstavljal. Omenjeno delitev tiskalnikov po tehnološki plati prikazuje slika 12.

Slika 12: Delitev tiskalnikov po tehnološki plati.



Vir: Lastno delo.

Pri brizgalnih tiskalnikih že v osnovi tekmujeta dve različni tehnologiji. Ena je tehnologija, ki jo uporablja Epson in temelji na t. i. piezo efektu²⁸. Ker je Epson lastnik te tehnologije za uporabo v tiskalnikih, ne izda licence nikomur od tekmecev in ostaja tako edini ponudnik te tehnologije. Vsi ostali proizvajalci zato uporabljajo termično tehnologijo. Zaradi te razlike se delno razlikujejo tudi sami proizvodi, vendar je razlika za samega uporabnika dokaj majhna in je mnogi niti ne opazijo. V preteklem obdobju se je pokazalo, da tiskalniki, ki temeljijo na piezo tehnologiji, izdelujejo lepše izpise, vendar so bolj občutljivi na nepravilno ravnanje kot tiskalniki s termično tehnologijo, pri kateri se občutljivi elementi zelo poceni menjajo, če pride do napake (Čelofiga, 2000, str. 17).

²⁷ USD kratica za ameriški dolar.

²⁸ Piezo efekt je fizikalna lastnost posebnega materiala, ki pretvarja električni impulz v mehansko deformacijo ali obratno.

Laserski tiskalniki delujejo na principu statične elektrike. V tiskalniku se nahaja poseben boben, prekrit s snovjo, ki je občutljiva na svetlobo. Na začetku ima pozitiven električni naboj in nato pod vplivom laserja (svetlobnih žarkov) in ogledal spremeni naboj. Nato nanašalni valj, toner oziroma posušeno črnilo s pozitivnim nabojem posipa površino bobna. Toner se obdrži na bobnu samo tam, kjer je naboj negativen, od pozitivne površine se odbije. Toner se obdrži samo tam, kjer je bil boben predhodno osvetljen z laserjem. Nato se na papir, ki je močnejše negativno naelektrjen (predhodno ga naelektri posebna žička) kot boben, prenese toner. Preden pa papir zapusti tiskalnik, pot nadaljuje preko grelne enote, katera pri veliki temperaturi (do 200 °C) zapeče toner na papir. Na koncu papir ponovno osvetli boben in ga pripravi na naslednji obrat. Vsaka stopnja ima več izpeljank. Največ jih je nastalo pri osvetljevanju bobna. Ker je bila nekoč tehnologija z laserjem zelo zapletena in draga so bile cene tiskalnikov zelo visoke. Sedaj pa je ta način najbolj dodelan in zagotavlja hiter in kakovosten izpis. Poleg navadne obstajata še LED in LCD²⁹ tehnologija za osvetljevanje bobna. Z LED tehnologijo se je največ ukvarjalo podjetje OKI. LED tehnologija³⁰ namesto laserja uporablja LED diode, ki s prižiganjem ustvarijo vzorec na bobnu (Wikipedia, 2007, http://sl.wikipedia.org/wiki/Laserski_tiskalnik).

Proizvajalci pri promociji laserskih tiskalnikov izpostavijo nekatere ključne podatke o lastnostih tiskalnika. Najbolj poudarjena je seveda ločljivost. Nekateri proizvajalci ne navedejo dejanske mehanske ločljivosti tiskalnika, temveč ločljivost, izboljšano s programskimi algoritmi, ki pa včasih ni tako dobra kot pri tiskalnikih, ki imajo mehansko ločljivost enako kot programsko izboljšana ločljivost primerjanega tiskalnika. Pomembna je tudi hitrost tiskanja. Podana je v straneh, natisnjenih v eni minuti. Za razliko od podajanja hitrosti pri brizgalnih tiskalnikih, so podane hitrosti pri laserskih tiskalnikih bolj resnične. Odstopanja so zelo majhna, včasih pa je tiskalnik v resnici celo hitrejši (Wikipedija, 2007, http://sl.wikipedia.org/wiki/Tiskalnik#Opis_lastnosti_pri_laserskih_tiskalnikih).

Za kupce, ki bodo tiskali predvsem v poslovne namene in v velikih količinah sta pomembna tudi podatka o zmogljivosti predala in odlagalnika za papir. Če je potreba po tiskanju velika, zmogljivost predalnika pa majhna, je zelo nerodno, saj je potrebno predal neprestano polniti. Zmogljivejši tiskalniki imajo tudi več predalov za papir. Pomemben je tudi podatek, koliko listov zmora tiskalnik natisniti v enem mesecu. Če mora tiskalnik neprestano tiskati več kot je zanj predvideno, se lahko zgodi, da nekateri mehanski deli niso več kos obremenitvam. Prav tako spada med pomembnejše podatke opremljenost tiskalnika z vmesniki. Pri večini slabše kakovostnih tiskalnikov se pojavlja USB vmesnik. Večina jih ima tudi vzporedni vmesnik (starejša generacija vmesnikov). Pri tiskalnikih višjega razreda pa primat prevzame omrežni vmesnik. Za uporabnike, ki veliko tiskajo, je pomembna cena enega izpisa (Wikipedija, 2007, http://sl.wikipedia.org/wiki/Tiskalnik#Opis_lastnosti_pri_laserskih_tiskalnikih).

²⁹ LCD je angleška kratica za liquid cristal display, kar pomeni zaslon s tekočimi kristali (Wikipedija, 2007, <http://wikipedia.org/wiki/LCD>).

³⁰ Svetleča Dioda LED je polprevodniški elektronski element. Njene električne karakteristike so podobne navadni povprevodniški diodi s to razliko, da kadar prevaja tok, sveti. Razlikuje se po barvi, velikosti, obliki in električnih karakteristikah (Wikipedija, 2007, <http://sl.wikipedia.org/wiki/LED>).

3.1. Analiza trga tiskalnikov v Sloveniji

Slovenski trg tiskalnikov ima nekaj značilnosti, ki močno vplivajo na položaj vseh ponudnikov na trgu. Poleg velikosti trga sta eni najpomembnejših značilnosti tudi velika konkurenčnost ponudnikov in zahtevnost uporabnikov. Te značilnosti pogojujejo poseben pristop ponudnikov in konkurentov na tem trgu.

V letu 2006 je bilo na celotnem slovenskem tiskalniškem trgu, upoštevajoč različne tehnologije tiskalnikov, prodanih 155.504 enot. V primerjavi z letom 2005 je slovenski tiskalniški trg zabeležil 6,24 odstotno rast prodaje. V tabeli 18 in 19 je prikazan slovenski tiskalniški sektor po različnih tehnologijah, in sicer glede na število enot in po vrednosti za leti 2005 in 2006.

Tabela 18: Tiskalniški sektor glede na različne tehnologije in število prodanih enot.

Tehnologija	Število prodanih enot v letu 2005	Število prodanih enot v letu 2006	Rast (v %)	Tržni delež (v %)
Brizgalni tiskalniki	88.958	91397	2,74	58,77
Laserski črno-beli tiskalniki	50.246	56.334	12,12	36,23
Laserski barvni tiskalniki	4.511	5.832	29,28	3,75
Matrični tiskalniki	2.656	1941	-26,92	1,25
Skupaj	146.371	155.504	6,24	100

Vir: Interni podatki podjetja Xenon forte, februar 2007.

Na podlagi informacij iz tabele 18 lahko zaključimo, da se povečuje prodaja tiskalnikov, ki temeljijo na laserski tehnologiji, še posebej občutna je rast prodaje barvnih tiskalnikov, medtem ko prodaja matričnih tiskalnikov drastično upada, brizgalni tiskalniki pa nekako ohranjajo približno enak tržni delež.

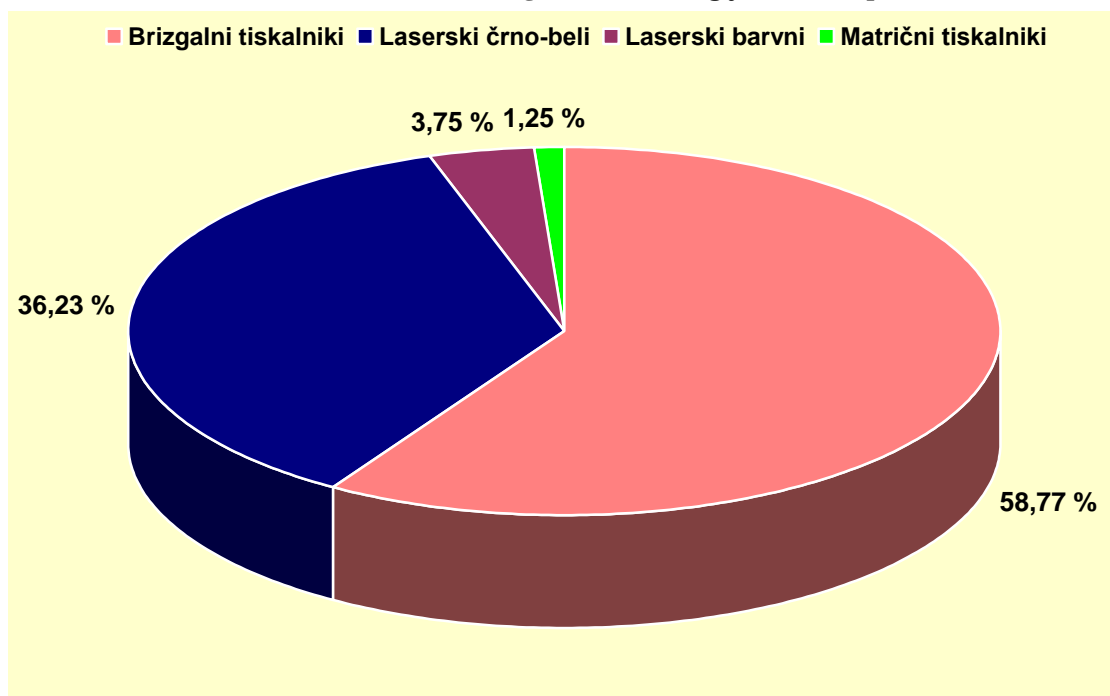
Tabela 19: Tiskalniški sektor glede na različne tehnologije in na vrednost prodanih enot.

Tehnologija	Vrednost v mio USD v letu 2005	Vrednost v mio USD v letu 2006	Rast (v %)	Tržni delež (v %)
Brizgalni tiskalniki	7,43	8,1	9,11	23,08
Laserski črno-beli tiskalniki	15,5	19,52	25,89	55,61
Laserski barvni tiskalniki	4,4	6,21	42,02	17,70
Matrični tiskalniki	1,74	1,26	-27,12	3,6
Skupaj	29,07	35,1	20,86	100

Vir: Interni podatki podjetja Xenon forte, februar 2007.

Tudi vrednostno gledano slovenski trg iz leta v leto raste, tako je bil v letu 2006 vreden dobrih 35,1 milijona evrov, kar predstavlja 20,8 odstotno rast v primerjavi z letom 2005. Na sliki 13 je prikazana razporeditev tržnih deležev tiskalnikov glede na tehnologijo v letu 2006.

Slika 13: Struktura tržnih deležev tiskalnikov glede na tehnologijo in število prodanih enot.

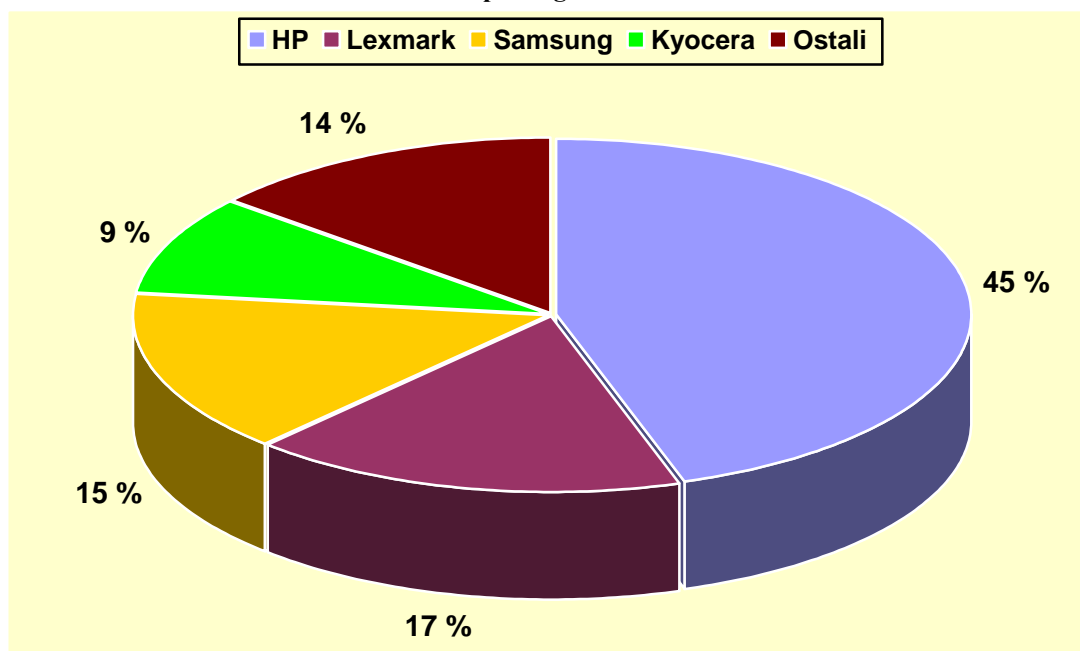


Vir: Interni podatki podjetja Xenon forte, februar 2007.

Na podlagi prikazane slike 13 vidimo, da so še vedno najbolj prodajani brizgalni tiskalniki, z 58,77 odstotnim tržnim deležem, sledijo tiskalniki, ki uporabljajo lasersko tehnologijo, najprej črno-beli, z dobrim 36 odstotnim tržnim deležem, ter barvni z 3,75 odstotnim tržnim deležem, na zadnjem mestu so matrični tiskalniki z 1,25 odstotnim tržnim deležem.

Slika 14 prikazuje tržne deleže po posameznih blagovnih znamkah na tiskalniškem trgu Slovenije, kjer sem upošteval samo segment laserskih tiskalnikov po številu prodanih enot v letu 2006.

Slika 14: Tržni deleži laserskih tiskalnikov po blagovnih znamkah.



Vir: Interni podatki podjetja Xenon forte, februar 2007.

V segmentu laserskih tiskalnikov, tako barvnih kot črno-belih, blagovna znamka HP zavzema prvo mesto z največjim tržnim deležem, ki znaša 45 odstotkov. Sledi blagovna znamka Lexmark s tržnim deležem 17 odstotkov, Samsung ima 15 odstotni tržni delež v omenjenem segmentu, blagovna znamka Kyocera pa 9 odstotni tržni delež.

HP ima v Sloveniji, kar se tiče distribucije tiskalnikov in druge opreme omenjene blagovne znamke, dva nacionalna distributerja, to sta podjetji Avtera d. o. o. in Diss d. o. o.. Avtera ima približno 60 odstotkov trga HP, v celotni paleti proizvodov in storitev omenjene blagovne znamke na trgu Slovenije, drugih 40 odstotkov ustvari podjetje Diss. Približno enako razmerje je tudi v segmentu laserskih tiskalnikov.

Blagovno znamko Lexmark v Sloveniji distribuira podjetje Alterna d.o.o.. Za Lexmark velja, da je "otrok" IBM-a in je v Sloveniji zelo uveljavljena blagovna znamka, ki zavzema drugo mesto po tržnem deležu v segmentu laserskih tiskalnikov.

Blagovno znamko Kyocera v Sloveniji distribuira podjetje Xenon forte d. o. o., ki je v letu 2006, v segmentu laserskih tiskalnikov, črno-belih in barvnih, doseglo devet odstotni tržni delež.

3.2. Predstavitev podjetja Xenon forte – razlogi za uvajanje benchmarkinga

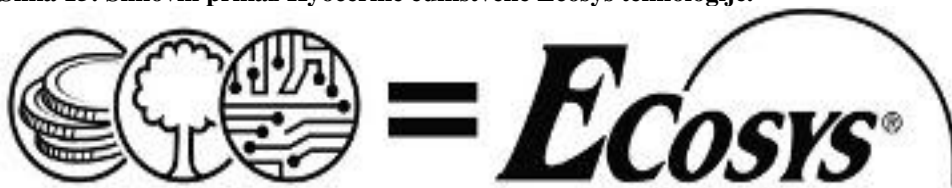
Poleg področja Slovenije Xenon forte distribuira tiskalnice in multifunkcijske naprave Kyocera na področju Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Podjetje Xenon forte sodeluje s korporacijo Kyocera že od leta 1989, status nacionalnega distributerja je pridobilo leta 1997, julija 2002 pa postalo njen direktni partner. Skupaj s podjetjema Xenon forte – Zagreb in Xenon forte Sarajevo skrbi za marketing, tehnično podporo in distribucijo izdelkov Kyocera (Xenon forte, 2007, URL:<http://www.xenon-forte.si/content.asp?nodeid=1236&id=3>).

Uspešnost poslovanja podjetja Xenon forte dokazuje tudi uvrstitev v najvišji bonitetni razred, saj mu je bonitetna hiša Dun & Bradstreet podelila »rating A1«. Podjetje Xenon forte je imelo v letu 2006 2,5 milijona evrov čistih prihodkov iz poslovanja, kar pomeni 28 odstotno rast v primerjavi z letom 2005, ter 0,3 milijona evrov čistega dobička iz poslovanja, kar predstavlja 44 odstotna rast v primerjavi z letom 2005. Po bilančnih podatkih za leto 2006 se podjetje nahaja med 100 največjimi informacijsko tehnološkimi podjetji na 50 mestu po čistem dobičku (Interni podatki podjetja Xenon forte).

Podjetje ima v Sloveniji enajst redno zaposlenih, na Hrvaškem sedem, in v Bosni in Hercegovini pet. Na področju Slovenije ima Xenon forte uveljavljeno in preverjeno mrežo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev, ki skrbijo za zadovoljstvo uporabnikov Kyocerinih naprav. Pooblašчени prodajalci in serviserji so komercialno, tehnično, prodajno in svetovalno podprti s strani podjetja Xenon forte. Podjetje vsakemu pooblaščenemu prodajalcu in kupcu omogoča možnost lastnega testiranja katerega koli Kyocerinega tiskalnika ali multifunkcijske naprave, še preden se kupec odloči za nakup. Na ta način se kupec lahko prepriča v kakovost, zanesljivost in varčnost Kyocerinih izdelkov.

Sodobna družba se spopada z globalnimi okoljskimi problemi, zato je vsak posameznik dolžan skrbeti za varovanje okolja na lokalni ravni. Skrb za okolje je tudi temeljno vodilo družbe Kyocera, ustanovljene leta 1959, ki je leta 1992 pričela uveljavljati načelo razvoja inovativne informacijske tehnologije v povezavi z ekološkimi standardi. Rezultat teh tehnoloških rešitev je razvoj sistema brez-kasetnih laserskih tiskalnikov. Tehnologija Ecosys neposredno in tudi širše vpliva na varovanje okolja, saj temelji na patentiranem amorfno silicijevem valju in komponentah z dolgo življenjsko dobo. Takšna sestava ima zato en sam zamenljiv del – toner. Ecosys pa ni le stvar tehnike, ampak celovitega pristopa. Pri razvoju tiskalnikov je Kyocera izpostavila tri pomembne faktorje (Xenon forte, 2007, URL:<http://www.xenon-forte.si/content.asp?nodeid=1740>), in sicer ekonomijo, ekologijo in sistem tiskanja.

Slika 15: Slikovni prikaz Kyocerine edinstvene Ecosys tehnologije.



Vir: (URL:<http://www.xenon-forte.si/content.asp?nodeid=1740>).

Kyocerini tiskalniki in multifunkcijske naprave veljajo za najbolj zanesljive in kakovostne naprave na svetu, z najnižjim TCO³¹. Celotni stroški lastništva vseh Kyocerinih naprav so dejansko najnižji v svojem razredu. Celotni strošek lastništva namreč upošteva celotne stroške: neposredne (nakup naprave in stroški za tiskano stran) in posredne (vzdrževanje, menjava potrošnega materiala, kasete, uporaba in upravljanje naprave ter poraba električne energije).

Lastnik – manager podjetja Xenon forte je smatral, da so porabljene vse notranje energije in znanje, da bi podjetje na določenih področjih naredilo še korak naprej in postalo najboljše podjetje v panogi. Potrebna je neka nova kreativnost, način dela, nov pristop, ki ga že ima najboljše podjetje v panogi, zato se je potrebno primerjati s takim podjetjem, v kolikor se želi postati najboljši.

Ocenil je, da lahko nekatere probleme, kot je želja po največjem tržnem deležu, najboljšem image-u in podobno razreši s pomočjo orodij procesa konkurenčnega benchmarkinga. Zato se je odločil, da bo v skupnem sodelovanju dveh konkurenčnih in hkrati najboljših podjetij na področju Slovenije v segmentu tiskalnikov z lasersko tehnologijo informacijsko tehnološke panoge ter glede na izbrane kritične dejavnike uspeha, izpeljal spendolinijev pet stopenjski model benchmarkinga, od rezultatov, katerega bodo vsa tri sodelujoča podjetja imela korist in je podrobno predstavljen v nadaljevanju magistrskega dela. Na skupno sodelovanje so se povabila podjetja pozitivno odzvala zaradi možnih strateških povezav v prihodnosti (strateške oblike sodelovanja med podjetji, grozdi, združevanje določenih funkcij itd.) ter želji, da dobijo vpogled v to, kako nekatere stvari dela konkurent, in katera praksa je pri tem uspešnejša (lastna ali praksa konkurenta).

3.3. Določitev predmeta primerjave

V tej stopnji sem najprej opredelil uporabnike benchmarkinga, ugotovil njihove potrebe oziroma zahteve ter določil kritične dejavnike uspeha in v skladu s tem čim bolj natančno določil predmete primerjave. Oseba, ki se zanima za benchmarkinške informacije v podjetju Xenon forte, je lastnik – manager, ki je ključna oseba, od katere bo odvisen uspeh

³¹ Angleška kratica TCO – Total cost of ownership pomeni celotni stroški lastništva.

benchmarkinške dejavnosti, kajti večina pomembnejših odločitev v podjetju je v njegovih rokah. Lastnik – manager je ob pomoči oseb v podjetju (zaposleni v prodajnem sektorju), ki jim zaupa, izrazil zahteve po benchmarkinških podatkih in ugotavljal, kateri so kritični dejavniki uspeha podjetja Xenon forte, ki bi jih morala vključevati benchmarkinška raziskava.

V tej prvi fazi procesa benchmarkinga (Antončič, 1995, str. 56) ugotovimo (glej tabele 20–22), kdo se poleg lastnika – managerja zanima za benchmarkinške informacije ter kaj je osnovni namen benchmarkinga. Definiramo področje, kjer želimo spremembe na bolje, kdaj želimo, da se pokažejo rezultati, izhajajoči iz benchmarkinške dejavnosti, ter definiramo časovni okvir benchmarkinga, kakor tudi vložek podjetja v benchmarkinški projekt. Definiramo tudi kritične dejavnike uspeha na področju, kjer so pričakovane spremembe, način, kako jih izmerimo, ter prikažemo, kakšni so zdajšnji rezultati glede teh dejavnikov.

Tabela 20: Izhodišče določitve predmeta primerjav.

ZAINTERESIRANE OSEBE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lastnik – manager podjetja Xenon forte d. o. o. ➤ Drugi: zaposleni v prodajnem sektorju podjetja Xenon forte, konkurenti, ki sodelujejo v benchmarkinški raziskavi, to sta podjetji Avtera in Alterna.
OSNOVNI NAMEN BENCHMARKINGA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Izmenjava informacij med neposrednimi konkurenti zaradi iskanja skupnih interesov (strateške oblike sodelovanja med podjetji, grozd...) ter boljšega pozicioniranja podjetja na trgu.
KAJ ŽELIMO SPREMENITI?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ izdelek, ➤ strategijo, ➤ image, ➤ drugo.
DO KDAJ ŽELIMO ŽELJENE REZULTATE BENCHMARKINŠKEGA PROJEKTA?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proces benchmarkinga želimo zaključiti v 6 mesecih.

Vir: Lastno delo.

Podjetje Xenon forte pripravi okvirni časovni načrt benchmarkinškega procesa (glej tabelo 21) s tem, da upoštevamo želje lastnika – managerja podjetja in drugih zainteresiranih oseb glede roka, ko se bodo pokazali rezultati benchmarkinga in glede sredstev, ki jih je podjetje pripravljeno vložiti v benchmarking. To je močno odvisno od števila kritičnih dejavnikov uspeha, ki jih bomo vključili v benchmarkinško raziskavo. Podjetje Xenon forte lahko

pričakuje tudi stroške, povezane z zaposlenimi v podjetju (vrednostno izražen porabljeni čas, administracija, stroški komuniciranja na daljavo z benchmarkinškimi partnerji in komuniciranja z drugimi viri podatkov itd.), benchmarkinškimi partnerji (stroški skupnih dejavnosti, obiski in podobno).

Tabela 21: Okvirni časovni načrt³².

Stopnja procesa benchmarkinga	Rok sklepa stopnje (v mesecih)	Pričakovani stroški (v evrih)
I. Določitev predmeta primerjave	1	1.525
II. Izoblikovanje benchmarkinškega tima	1	1.525
III. Določitev benchmarkinških partnerjev	1	1.525
IV. Zbiranje in analiza informacij	2	3.050
V. Izvedba	1	1.525
Skupaj:	6	9.150

Vir: Lastno delo.

Pri določitvi področij, ki jih želi spremeniti in z njimi povezanih kritičnih dejavnikov uspeha, se podjetje Xenon forte osredotoči na vodilne izdelke ali storitve, funkcije ali procese, torej tiste, ki so relativno najpomembnejši zanj. Pri tem pazimo, da so zbrani predmeti benchmarkinga, ki jih primerjamo, dejansko primerljivi tudi glede na benchmarkinške partnerje. Pri tem si pomagamo tudi z uravnoteženim sistemom kazalnikov BSC. Različne potrebe podjetij glede uporabe posameznih kazalnikov nakazujejo, da mora vsako podjetje oblikovati svoje lastne kazalnike, ki so specifični za njegovo panogo. Podjetje Xenon forte lahko z najboljšimi konkurenti primerja naslednje kazalnike iz uravnoteženega sistema kazalnikov BSC (tabela 22):

³² Pri postavki "pričakovani stroški" sem upošteval, da bo vsak izmed članov tima v časovnem obdobju enega meseca porabil dodatnih 15 odstotkov svojega delovnega časa za potrebe izvedbe procesa benchmarkinga. Povprečna plača članov benchmarkinškega tima je 1.500 evrov. Na te stroške podjetje prišteje še druge, prej opisane stroške (administracija, stroški skupnih dejavnosti in podobno.). Ti znašajo v povprečju 400 evrov mesečno.

Tabela 22: Širši predlog uravnoveženih kazalnikov v Xenon forte z uporabo benchmarkinga³³.

Finančni kazalniki	Kako jih merimo?	Ali je cilj postavljen?	Ali je cilj izvedljiv?	Kdo je odgovoren za doseganje?
Čisti dobiček				
Rast prihodkov iz poslovanja				
Rast stroškov v primerjavi z rastjo prihodkov				
Dobičkonostnost kapitala ROE				
Iz ROE izveden Dupontov sistem kazalnikov				
Dobičkonostnost sredstev ROA				
Kazalniki z vidika kupcev				
Tržni delež***	V odstotkih	Da	Da	Vodja
Image***	Koliko denarja je podjetje vložilo v oglaševanje?	Da	Da	Vodja
Lastnost izdelka / storitev***	Cena oziroma cenovna strategija podjetja	Da	Da	Vodja
Kazalniki učenja in rasti				
Stopnja zadovoljstva zaposlenih				
Delež zamenjav na delovnem mestu				
Povprečna stopnja izobrazbe				
Kazalniki notranjih procesov				
Stroški kapitala***	število dni plačila terjatev	Da	Da	Vodja
Stroški velikih naročil				
Bruto dobiček od novih izdelkov				

Vir: Lastno delo.

³³ Kazalniki, ki jih je izbralo podjetje Xenon forte, so označeni s tremi zvezdicami (***).

3.4. Izoblikovanje benchmarkinškega tima

Podjetje Xenon forte ugotovi, kakšne ljudi potrebuje in koliko jih bo vključenih v proces benchmarkinga. Glede na dejstvo, da je Xenon forte malo podjetje, ki se želi dodatno razvijati tudi na področju benchmarkinga, vključi v tim člane drugih dveh konkurenčnih podjetij, Avtere in Alterne, in sicer po enega predstavnika vsakega podjetja, tako da se skupaj oblikuje en homogen, medorganizacijski tim, ki bo kos nalogi. Ta podjetja imajo skupne interese na področju benchmarkinga oziroma enak predmet benchmarkinga in so locirana relativno blizu (so v isti državi – Sloveniji).

Za uspešno izvedbo benchmarkinga je na prvem mestu potrebno vsekakor omeniti podporo najvišjega managementa. Oseba, ki vodi proces benchmarkinga (lastnik – manager podjetja Xenon forte), je visoko specializirana na področju poznavanja benchmarkinga, ima odlične managerske sposobnosti in znanja in deluje znotraj podjetja (Spendolini, 1992, str. 92).

Člani tima si razdelijo vloge, poleg tega določijo tudi osebo, ki skrbi za komuniciranje z morebitnimi benchmarkinškimi partnerji. V drugi stopnji procesa benchmarkinga Xenon forte ugotovi (glej tabele 23, 24, 25) skupne cilje tima, kdo bo sestavljal tim, ali je izbrani predmet benchmarkinga pravilno določen, kakšne so razlike med sodelujočimi podjetji glede kritičnih dejavnikov uspeha, kakšne bodo glavne naloge posameznih članov tima ter kakšen je časovni načrt benchmarkinga.

Tabela 23: Revizija in primerjava kritičnih dejavnikov uspeha med sodelujočimi podjetji³⁴.

SKUPNI CILJI BENCHMARKINŠKEGA TIMA				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zbrati kakovostne in verodostojne podatke, ki bodo pomagali ugotoviti položaj lastnega podjetja v primerjavi z najboljšimi konkurenčnimi podjetji, glede na izbrane kritične dejavnike uspeha. ➤ Prezeti tiste prakse konkurentov, ki so boljše od lastnih. 				
Revizija kritičnih dejavnikov uspeha in primerjava med rezultati sodelujočih podjetij				
Dejavnik	Tržni delež	Image	Lastnost izdelka	Stroški kapitala
Mera	V odstotkih	Koliko denarja je podjetje vložilo v oglaševanje?	Merimo ga s ceno oziroma cenovno strategijo podjetja	Merimo ga s številom dni plačila terjatev
Podjetje: Xenon forte	9	50.000	1	15
Podjetje: Alterna	17	100.000	0,78	30
Podjetje: Avtera	45	1.500.000	0,77	60

Vir: Interni podatki podjetja Xenon forte, 2007.

V tabeli 24 je prikazana sestava benchmarkinškega tima (pet članov), ki bo tesno sodelovala med seboj v procesu konkurenčnega benchmarkinga, ki se bo zaključil v šestih mesecih. V tabeli so opredeljene glavne naloge vsakega izmed članov benchmarkinškega tima.

³⁴ Dejavnik "lastnost izdelka" merimo s ceno, in sicer izračunamo, koliko smo v povprečju dražji od najboljšega podjetja v panogi, ko primerjamo med seboj primerljive izdelke (tiskalnike) po ključnih kriterijih, kot so hitrost, zmogljivost, dodatne opcije itd. Dobljene rezultate v odstotkih prikažemo v tabeli kot indeksne točke, kjer upoštevamo, da podjetje, ki ima najdražje izdelke (Xenon forte), dobi 1 indeksno točko, drugima dvema podjetjema (Avtera, Alterna), ki imata cenejše izdelke, pa se vrednosti odštejejo od indeksne točke, za višino odstotne razlike med primerjanimi podjetji. To pomeni, da smo uporabili negativno korelacijo, in tisto podjetje, ki ima najmanj indeksnih točk, predstavlja najboljšo podjetje v panogi.

Tabela 24: Sestava benchmarkinškega tima.

Oseba	Naziv	Glavne naloge
Lastnik – manager podjetja Xenon forte	Vodja in facilitator	Organizacija skupine, vodenje in usklajevanje ter ohranjanje osredotočenosti na proces. Kot vodja benchmarkinškega tima ima nalogo popolnega odločanja o benchmarkingu.
Vodja prodaje v podjetju Xenon forte	Komunikator	Njegova glavna naloga, je da poveže skupino v čim bolj homogen tim, skrbi za nemoten pretok informacij ter da se vse potrebne aktivnosti v benchmarkinškem timu izvajajo po vnaprej dogovorjenem in usklajenem času. Poleg tega uporablja razna analitična orodja, sprejema posebne naloge in prevzema odgovornost zanje na podlagi skupinske odločitve.
Član prodajnega oddelka podjetja Xenon forte	Član	Kot član benchmarkinškega tima uporablja razna analitična orodja, sprejema posebne naloge in prevzema odgovornost zanje pod vodstvom projektne managerja ali na podlagi skupinske odločitve.
Vodja prodaje podjetja Avtera	Član	Zunanji član benchmarkinškega tima, ki je vodja prodaje podjetja Avtera, ima enake naloge kot druga dva člana tima, vendar nastopa tudi v vlogi konzultanta, ki ponuja podporo pri izvedbi in je specializiran za določeno področje ali panogo.
Vodja prodaje podjetja Alterna	Član	Zunanji član benchmarkinškega tima, ki je vodja prodaje podjetja Alterna, ima enake naloge kot druga dva člana tima, vendar nastopa tudi v vlogi konzultanta, ki ponuja podporo pri izvedbi in je specializiran za določeno področje ali panogo.

Vir: Lastno delo.

Benchmarkinški tim v časovnem načrtu (tabela 25) določi naslednje stopnje benchmarkinške raziskave, in sicer ugotavljanje benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij ter prehod v zadnjo stopnjo, stopnjo izvedbe, ter jih razdeli na posamezne dejavnosti, kot so (Antončič, 1995, str. 63) izbira virov za ugotavljanje benchmarkinških partnerjev, vzpostavitev stikov z izbranimi viri in zbiranje informacij o tem, kdo bi lahko bili primerni benchmarkinški partnerji glede na predmet primerjave, analiza teh informacij in določitev seznama morebitnih benchmarkinških partnerjev, navezava prvih stikov z morebitnimi benchmarkinškimi partnerji, izbira benchmarkinških partnerjev, izoblikovanje načrta nadaljnjih stikov oziroma zbiranja informacij, zbiranje informacij, analiza informacij, izdelava akcijskega načrta.

Tabela 25: Časovni načrt benchmarkinške raziskave³⁵.

Rok (enota časa: teden)	Odgovornost za posamezne dejavnosti								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Vodja	Komunikator	Član	Komunikator	Vodja	Član	Član	Član	Vodja
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Vir: Lastno delo.

³⁵ Rumeno označena polja v tabeli 25 označujejo časovno trajanje posamezne dejavnosti benchmarkinškega tima, kjer je časovna enota en teden. Za vsako dejavnost je navedena tudi odgovorna oseba.

3.5. Določitev benchmarkinških partnerjev

V tretji stopnji procesa benchmarkinga določimo, katera podjetja so primerna za primerjavo glede na predmet benchmarkinga. Naredimo seznam možnih partnerjev z imeni, elektronsko pošto, telefoni itd. ter jih opredelimo tudi po posameznem viru informacij. Poleg tega mora benchmarkinški tim ugotoviti (glej tabele od 26 do 30) možne vire informacij, ki so primerni za izbiro benchmarkinških partnerjev, ter kateri od teh virov so primerni glede na predmet primerjave oziroma kritične dejavnike uspeha. Naš naslednji korak je določiti, kako bomo s temi možnimi partnerji komunicirali, kakšna bo vsebina komunikacije, kateri morebitni partnerji so primerni za primerjavo in želijo sodelovati ter kakšen bo načrt obiskov oziroma stikov z izbranimi benchmarkinškimi partnerji.

Tabela 26: Izbira virov informacij za ugotavljanje benchmarkinških partnerjev³⁶.

Seznam virov	Kritični dejavnik uspeha
IDC	Tržni delež, lastnost izdelka
Gartner	Tržni delež, lastnost izdelka
Forrester	Tržni delež
iBon	Tržni delež, stroški kapitala
Interni dokumenti sodelujočih podjetij	Stroški kapitala
Internet, časopisi, revije	Lastnost izdelka, image

Vir: Lastno delo.

³⁶ Seznam virov:

- Forrester (Forrester, 2007, URL: <http://www.forrester.com/FactSheet>) je analitska hiša, ki se ukvarja z raziskovanjem trga na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije po celem svetu.
- iBon: Je najbolj razširjeno orodje v Sloveniji za iskanje podatkov o poslovanju slovenskih družb in s. p.-jev in za vpogled v boniteto poslovanja. Uporabljajo ga tako samostojni podjetniki kot tudi največja in najbolj ugledna slovenska podjetja, banke, zavarovalnice, državna uprava in druge orgaizacije. V enajstih letih izhajanja si je iBon, pionir na svojem področju, pridobil zaupanje več kot 25.000 poslovnih uporabnikov.

Ko benchmarkinški tim zbira informacije o tem, kdo bi lahko bili morebitni partnerji, naredi sezname možnih benchmarkinških partnerjev za vsak kritični dejavnik uspeha posebej (tabela 27). Glede na zanesljivost vira in pridobljene podatke benchmarkinški tim oceni vsakega morebitnega partnerja po vseh virih informacij, ki jih omenjajo. Pri tem za vsakega posebej oceni, kako primeren bi lahko bil³⁷. Benchmarkinški tim izbere le omejeno število morebitnih partnerjev za benchmarking iz vsakega od teh širših seznamov potencialnih partnerjev po posameznih kritičnih dejavnikih uspeha ter tako sestavi seznam morebitnih benchmarkinških partnerjev (tabela 28).

Tabela 27: Širši seznam možnih partnerjev za benchmarking glede na izbrane vire informacij po predmetih benchmarkinga ter ocena njihove primernosti.

KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA				
1. Tržni delež 2. Image 3. Lastnost izdelka 4. Stroški kapitala				
Možni partner	Vir informacij		Ocena primernosti	Skupaj
Alterna d. o. o.	1	IDC, Gartner, Forrester, iBon	1	7
	2	Internet, časopisi, revije	2	
	3	IDC, Gartner, internet	2	
	4	Interni dokumenti	2	
Avtera d. o. o.	1	IDC, Gartner, Forrester, iBon	2	8
	2	Internet, časopisi, revije	2	
	3	IDC, Gartner, internet	2	
	4	Interni dokumenti	2	
Diss d. o. o.	1	IDC, Gartner, Forrester, iBon	2	6
	2	Internet, časopisi, revije	2	
	3	IDC, Gartner, internet	2	
	4	Interni dokumenti	0	
Fmc d. o. o.	1	IDC, Gartner, Forrester, iBon	1	3
	2	Internet, časopisi, revije	1	
	3	IDC, Gartner, internet	1	
	4	Interni dokumenti	0	
Vibor d. o. o.	1	IDC, Gartner, Forrester, iBon	0	2
	2	Internet, časopisi, revije	1	
	3	IDC, Gartner, internet	1	
	4	Interni dokumenti	0	

Vir: Lastno delo.

³⁷ Benchmarkinški tim dodeljuje točke po sistemu: najbolj ustrezen partner (2 točki), ustrezen partner (1 točka), neustrezen partner (0 točk).

V tabeli 28 so prikazani izbrani partnerji za proces benchmarkinga, to sta podjetji Avtera in Alterna, ki sta zbrali največ točk po posameznih kritičnih dejavnikih, ki jih je določil benchmarkinški tim. Hkrati pa sta vodji prodaj obeh podjetij vključeni v medorganizacijski benchmarkinški tim, kar je še ena olajševalna okoliščina, ki bo imela veliko vlogo pri zbiranju, dogovarjanju, analiziranju in obdelavi informacij.

Tabela 28: Seznam možnih partnerjev za benchmarking.

Izbrani partner	Kontaktna oseba	Telefon	Mail	Ostalo
Alterna d. o. o.	Vodja prodaje		___@alterna.si	
Avtera d. o. o.	Vodja prodaje		___@avtera.si	

Vir: Lastno delo.

Pred začetkom komuniciranja z možnimi benchmarkinškimi partnerji je bistvenega pomena, da tim pripravi osnutek postopka začetnih pogovorov z njimi, torej kako se jim bo oseba, ki skrbi za komuniciranje, predstavljala in kakšna bo vsebina komunikacije (tabela 29). Poleg tega mora komunikator podrobno seznaniti benchmarkinške partnerje (vodji prodaj podjetij Avtera in Alterna), ki sodelujejo v samem procesu benchmarkinga kot njegovi aktivni člani, o namenu benchmarkinške dejavnosti oziroma projekta, ki zadeva partnerja; za kakšen projekt gre, kdo v njem vse sodeluje, katere koristne informacije bo lahko benchmarkinški partner pridobil s sodelovanjem, kaj želi tim izvedeti o benchmarkinškem partnerju in kako si zamišlja nadaljnje sodelovanje.

Poleg tega mora benchmarkinški tim vsakemu partnerju zagotoviti, da ne bo zlorabil zaupnih podatkov, oziroma da jih bo uporabljal izraženemu namenu primerno, ter mu sporočiti, kako lahko naveže stike s člani tima.

Tabela 29: Izhodiščne točke vzpostavljanja stikov z možnimi benchmarkinškimi partnerji.

IZJAVA O NAMENU
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lastnik – manager podjetja Xenon forte, ki je hkrati tudi vodja oziroma facilitator benchmarkinškega tima izjavlja, da je osnovni namen izvedbe procesa benchmarkinga izmenjava informacij med neposrednimi konkurenti zaradi iskanja skupnih interesov (strateške oblike sodelovanja med podjetji, grozd...). Pričakovan rezultat je povečano zavedanje o svoji organizaciji in o konkurentih.
OSEBNA PREDSTAVITEV ČLANOV TIMA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vodja benchmarkinškega tima: je lastnik – manager podjetja Xenon forte vse od njegove ustanovitve leta 1989. Ima bogate izkušnje na področju informacijske tehnologije tako v Sloveniji kot tudi na mednarodnih trgih. Prav tako ima izkušnje s procesom benchmarkinga, zaveda se njegovega pomena, ki ga lahko ta ima za prihodnost organizacije, zato je bil določen za vodjo tima. ➤ Komunikator: je vodja prodaje v podjetju Xenon forte že deset let. Oseba, ki je v svoji profesionalni preteklosti že dvakrat uspešno izpeljala proces benchmarkinga v drugih organizacijah. Zaradi svojih izkušenj je bil izbran za komunikatorja v benchmarkinškem timu. ➤ Tretji član: Oseba, ki je zaposlena v podjetju Xenon forte že pet let, ima veliko izkušenj na področju informacijske tehnologije, zelo dobro obvlada zakonitosti prodajnega sektorja in je dober analitik. Z benchmarkingom se v preteklosti še ni srečal, zato je njegova vloga v timu bolj analitične narave. ➤ Četrti član: vodja prodaje podjetja Avtera je v podjetju že deset let. Ogromno izkušenj na področju informacijske tehnologije, prodaje, distribucije ter benchmarkinga. Kot del velikega slovenskega informacijsko tehnološkega podjetja, ki je vključeno v proces benchmarkinga, predstavlja zunanjega konzultanta, ki aktivno sodeluje v benchmarkinškem timu. ➤ Peti član: vodja prodaje podjetja Alterna je v podjetju že sedem let. Veliko izkušenj na področju informacijske tehnologije, prodaje, distribucije ter benchmarkinga. Kot del velikega slovenskega podjetja s področja informacijske tehnologije, ki je vključeno v proces benchmarkinga, predstavlja zunanjega konzultanta, ki aktivno sodeluje v benchmarkinškem timu.
PREDSTAVITEV SODELUJOČIH PODJETIJ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podjetje Xenon forte d. o. o. je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Dejavnost podjetja je distribucija tiskalnikov Kyocera na področju Republike Slovenije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Podjetje Xenon forte sodeluje s korporacijo Kyocera že od leta 1989, status nacionalnega distributerja je pridobilo leta 1997, julija 2002 pa postalo njen direktni partner. Skupaj s odjetjema Xenon forte – Zagreb d.o.o. in Xenon forte d.o.o. Sarajevo skrbi za marketing, tehnično podporo in distribucijo izdelkov Kyocera. Uspešnost poslovanja podjetja Xenon forte dokazuje tudi uvrstitev v najvišji bonitetni razred, saj mu je bonitetna hiša Dun & Bradstreet podelila »rating A1«. Podjetje Xenon forte je imelo v letu 2006 2,5 milijona evrov čistih prihodkov iz poslovanja, kar pomeni 28 odstotno rast v primerjavi z letom 2005, ter 0,3 milijonov evrov čistega dobička iz poslovanja, kar predstavlja 44 odstotno rast v primerjavi z letom 2005. Po bilančnih podatkih za leto 2006 se podjetje nahaja med 100 največjimi podjetji na področju informacijske tehnologije na 50 mestu po čistem dobičku (Interni podatki podjetja Xenon forte). ➤ Podjetje Avtera d. o. o. je največji slovenski zastopnik in distributer nekaterih najpomembnejših blagovnih znamk s področja računalništva, informacijskih tehnologij in multimedije, kot so Acer, Autodesk, Canon itd. Poleg tega, da prodajajo kakovostno računalniško in multimedijsko opremo, jim kupci zaupajo tudi zaradi pred – in po – prodajne podpore in informacij. Širšim skupinam uporabnikov ponujajo strokovna izobraževanja, s katerimi želijo potencialne kupce seznaniti z novimi tehnologijami, prikazati njihovo uporabno vrednost in jih posledično navdušiti za nakup (Avtera, 2007, URL: http://www.avtera.si). ➤ Alterna Intertrade d. d., Ljubljana že od leta 1992, ko je bila ustanovljena kot Intertrade Computers, deluje na področju informacijske tehnologije in je s svojimi dolgoletnimi izkušnjami in poslovno zrelostjo poznana in priznana kot ena vodilnih in najtrdnjših tovrstnih družb v Sloveniji. Osnovna dejavnost družbe je distribucija ter servis računalniške in z njo povezane informacijske opreme, tako strojne kot programske, za zagotavljanje kakovostne, napredne in varne informacijske podpore pri uporabnikih. Družba je kot večletni pomemben partner IBM Central Europe, Middle East, Africa in največji IBM partner v Sloveniji v začetku temeljila svojo rast na distribuciji njegovih izdelkov in črpala svoje visoke poslovne in kakovostne standarde iz te povezave in jih kasneje uveljavila in obdržala tudi pri izdelkih firme Lexmark, pri katerem je tako dosegla zavidljivo drugo mesto v tržnem deležu v svoji kategoriji in seveda tudi pri vseh drugih izdelkih iz naše ponudbe proizvajalcev: MGE, Network Associates, Voxtron, Novastore, Script Logic, Belkin, Sony, Eicon, Apacer, AVM in vseh vrst pribora za računalnike in tiskalnike večine proizvajalcev, od katerih pa naj izpostavimo HP, Epson, Canon in druge (Alterna, 2007, URL: http://www.alterna.si/?p=1&s=3).

OPIS PROJEKTA
<p>Benchmarkinški tim, na čelu z lastnikom – managerjem podjetja Xenon forte, se je odločil za spendolinijev proces benchmarkinga, ki je teoretično, podrobno razložen v prvem poglavju magistrskega dela. Proces poteka v petih stopnjah: določitev predmeta primerjave, izoblikovanje benchmarkinškega tima, določitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij, izvedba. Rezultat procesa benchmarkinga bo boljše pozicioniranje podjetja na trgu, dobili bomo vpogled, kje smo v primerjavi z najboljšimi konkurenti v panogi, kolikšna je vrzel med nami in najboljšimi. Proces benchmarkinga želimo zaključiti v šestih mesecih. Večina podatkov, ki jih potrebujemo, so javno dostopni podatki, druge podatke, ki so zaupne narave, pa dobimo od sodelujočih podjetij.</p>
KATERE PODATKE DAJEMO?
<p>Podjetje Xenon forte prilaga svojim partnerjem podatke o :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tržnem deležu podjetja v letu 2006, ➤ lastnostih izdelkov (cenovni strategiji), ➤ image (koliki je finančni vložek podjetja v oglaševanje v letu 2006), ➤ stroških kapitala (koliko je število dni plačila terjatev).
KATERE PODATKE ŽELIMO?
<p>Podjetje Xenon forte pričakuje od svojih partnerjev enake podatke, kot jih daje, in sicer o:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tržnem deležu podjetja v letu 2006, ➤ lastnostih izdelkov (cenovni strategiji), ➤ image (koliki je finančni vložek podjetja v oglaševanje v letu 2006), ➤ stroških kapitala (koliko je število dni plačila terjatev).
KAKŠNO NAJ BI BILO NADALJNJE SODELOVANJE?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ V prihodnjih nekaj letih (dve do tri leta) Xenon forte ne pričakuje nobenih dramatičnih sprememb. Vendar, glede na mednarodne trende, sploh v informacijsko tehnološki panogi, je pričakovati neko obliko strateškega povezovanja s sodelujočimi partnerji. V informacijski tehnologiji je vse več združenj in prevzemov, v celoti ali delno, zaradi sinergijskih učinkov in vse večjega pritiska globalne konkurence. Združevanje na primer nabavne funkcije treh podjetij v enotno nabavo, uporaba enakih prodajnih kanalov namesto treh različnih, outsourcing nekaterih drugih dejavnosti so vse razlogi, ki govorijo v prid uporabi procesa konkurenčnega benchmarkinga.
IZJAVA O ZAUPNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podjetje Xenon forte izjavlja, da bo pridobljene podatke od benchmarkinških partnerjev uporabilo izključno zaradi iskanja skupnih interesov (strateške oblike sodelovanja med podjetji, grozd...), boljšega in kakovostnejšega pozicioniranja podjetja na trgu in nikakor v namene, ki bi lahko na kakšenkoli način škodovali poslovanju partnerjev v prihodnje.
TELEFONSKE ŠTEVILKE IN ELEKTRONSKA POŠTA ČLANOV TIMA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ vodja, ➤ komunikator ➤ tretji član, ➤ četrti član in ➤ peti član.

Vir: Lastno delo.

S partnerji, ki izrazijo željo po sodelovanju, se banchmarkinški tim dogovori o nadaljnjih stikih ali obiskih in pripravi načrt le-teh (tabela 30). Pri tem je pomembno, da tim določi,

katere informacije pričakuje. V skladu s tem se član skupine, ki bo obiskal benchmarkinškega partnerja, pripravi nanj oziroma pripravi ustrezna vprašanja, na katera naj bi dobil natančne odgovore.

Tabela 30: Načrt obiskov in stikov z benchmarkinškimi partnerji³⁸.

Partner	Datum	Kontaktna oseba	Telefon, mail	Odgovorni član tima	Katere podatke bomo dobili
Alterna d.o.o.		Vodja prodaje	___@alterna.si	Komunikator	
Avtera d.o.o.		Vodja prodaje	___@avtera.si	Komunikator	

Vir: Lastno delo.

3.6. Zbiranje in analiza informacij

Kot lahko vidimo, se zbiranje začne že v predhodni stopnji benchmarkinškega procesa. V četrti stopnji procesa benchmarkinga mora benchmarkinški tim ugotoviti (tabela 31), kako velika je vrzel do najboljših podjetij in zakaj je tako velika. Da bi to ugotovili, moramo zbrati podatke od izbranih benchmarkinških partnerjev oziroma izpeljati načrtovane obiske in druge stike, in od preostalih virov, ki jih izbere glede na predmet benchmarkinga. Benchmarkinški tim nato vse zbrane informacije pregleda in ustrezne uporabi tako, da za vsako sodelujoče podjetje posebej ugotovi vrzeli oziroma razlike do najboljših podjetij po kritičnih dejavnikih uspeha, ugotovi, zakaj razlika obstaja in predlaga, kaj je treba narediti za zmanjšanje ali odpravo vrzeli in kako.

³⁸ Načrt obiskov je pomemben s časovnega vidika, potrebne podatke s strani konkurentov sem navedel v tabeli 29.

Tabela 31: Vrzel in razlogi zanjo.

Kritični dejavnik uspeha	Tržni delež	Image	Lastnost izdelka	Stroški kapitala
Mera	V odstotkih	Koliko denarja je podjetje vložilo v oglaševanje (v evrih)?	Merimo ga s ceno oziroma cenovno strategijo podjetja (izraženo z indeksnimi točkami)	Merimo ga s številom dni plačila terjatev
Rezultat podjetja Xenon forte	9	50.000	1	15
Rezultat najboljšega podjetja (Avtera)	55	1.500.000	0,77	60
Vrzel	46	1.450.000	0,23	45

Vir: Lastno delo.

V tabeli 32 sem podrobno predstavil razlago rezultatov najboljšega podjetja v panogi glede na izbrane kritične dejavnike uspeha.

Tabela 32: Razlaga rezultatov najboljšega podjetja po kritičnih dejavnikih uspeha.

Kritični dejavnik uspeha	Kako je najboljša podjetja to dosegla – kaj je razlog za razliko med njim in nami ?
Image	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Image. Od vseh blagovnih znamk, ki obstajajo na tržišču Slovenije, je HP najbolj zastopan v tiskanih medijih, na televiziji in drugih medijih. Podjetje Avtera je v letu 2006 vložilo v oglaševanje 1.500.000 evrov. Vložek Xenon forte-a je v primerjavi z Avtero zanemarljiv. Blagovna znamka, ki jo trži podjetje Avtera, je veliko bolj prepoznavna od blagovne znamke, ki jo trži Xenon forte (Kyocera). Avtera si lahko, kot največji distributer na trgu Slovenije, privoščiti tako velik vložek v oglaševanje, za razliko od malega podjetja, kot je Xenon forte, ki mu tako velik vložek predstavlja hudo finančno breme.
Lastnost izdelka	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liberalna cenovna politika. Avtera svoje pooblaščen prodajalce ne pogojuje pri določanju cene za končnega uporabnika. Na ta način izgubi na trgu "kontrolno" nad priporočeno prodajno ceno na trgu, po drugi strani v očeh pooblaščenih prodajalcev je bolj "sprejemljiv" partner, ker se ne vmešava v poslovno politiko drugih. Malo podjetje si težje privoščiti tako veliko zniževanje priporočene prodajne cene, ker bi potencialno izgubljen zaslužek zaradi zniževanja cene moralo nadomestiti s toliko večjim prometom, kar je zelo tvegana strategija.
Stroški kapitala	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Najugodnejši finančni pogoji poslovanja. Odlog plačila 60 dni, z minimalnih zavarovanjem plačila (menica v višini 2.000 evrov). Avtera si lahko privoščiti veliko daljše odloge plačila in večja tveganja kot Xenon forte, na ta način pridobi na svojo stran tudi take kupce, ki veljajo za slabe plačnike. Xenon forte pa se drži strožje finančne politike in zahteva od pooblaščenih prodajalcev večja zavarovanja plačil, ob tem pa ponuja krajše odloge plačil. To je razlog, da na svojo stran veliko težje pridobiva druge poslovne partnerje.
Tržni delež	<p>Kar nekaj je razlogov, zakaj ima podjetje Avtera največji tržni delež na trgu laserskih tiskalnikov v Sloveniji. Vse tri, prej opisane kritične dejavnike, bi lahko združili v enega, tržni delež:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Image. Odlična prepoznavnost blagovne znamke HP, ki jo trži podjetje Avtera d.o.o. je direktna posledica zelo visokega finančnega vložka v trženje in marketing na letnem nivoju. Nenehna reklama v tiskanih medijih, televiziji, elektronskih medijih, je pripeljala HP na prvo mesto po tržnem deležu prodanih enot v segmentu laserskih tiskalnikov in večopravilnih naprav. Vložek Xenon forte-a je v primerjavi z Avtero zanemarljiv. ➤ Liberalna cenovna politika. Avtera svoje pooblaščen prodajalce ne pogojuje pri določanju cene za končnega uporabnika. V očeh pooblaščenih prodajalcev je Avtera bolj sprejemljiva, ker dopušča prosto izbiro cen na trgu (oblikuje se "street price"). Zaradi tega se veliko več pooblaščenih prodajalcev odloča za prodajo blagovne znamke HP, kot pa katere koli druge blagovne znamke na področju informacijske tehnologije. ➤ Najugodnejši finančni pogoji poslovanja. Avtera si lahko privoščiti veliko daljše odloge plačila in sprejema večja finančna tveganja kot Xenon forte. Precej mikro podjetij v Sloveniji, v informacijsko tehnološki panogi, ima težave z likvidnostjo. Daljši odlog plačila takim podjetjem omogoča možnost obstoja na konkurenčnem trgu. To je razlog, da Avtera ima pridobi bistveno večjo mrežo pooblaščenih prodajalcev kot Xenon forte.

Vir: Lastno delo.

V tabeli 33 sem navedel ukrepe, ki jih bo podjetje Xenon forte d.o.o. sprejelo, z namenom odprave vrzeli med njim in najboljšim podjetjem v panogi.

Tabela 33: Rešitve za odpravo vrzeli med Xenon forte in najboljšim podjetjem v panogi.

Kritični dejavnik uspeha	Kaj je potrebno narediti za zmanjšanje vrzeli in kako bomo to naredili ?
Image	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Xenon forte bo povečal vlaganja v oglaševanje tako v tiskanih medijih (Delo, Finance, Dnevnik itd.), kot tudi na televiziji. To bo po eni strani povečalo stroške podjetja, po drugi pa bo povečalo prepoznavnost (image) blagovne znamke Kyocera, kar bo imelo za posledico dvig prodaje. Na ta način bo Xenon forte odpravil vrzel do najboljšega podjetja v panogi glede na izbrani dejavnik uspeha.
Lastnost izdelka	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Xenon forte bo liberaliziral cenovno politiko podjetja. Pooblaščen prodajalci bodo imeli proste roke glede določevanja cene za končnega porabnika. Na ta način bodo pooblaščen prodajalci sami določali ceno in višino svojega zaslужka. Tako bo Xenon forte odpravil vrzel do najboljšega podjetja v panogi glede na izbrani dejavnik uspeha.
Stroški kapitala	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Xenon forte bo podaljšal odlog plačila za pooblaščne prodajalce, obenem pa bo prevzel večja tveganja in od partnerjev zahteval manjša zavarovanja plačil. To bo pozitivno vplivalo na poslovanje in povečalo število pooblaščenih partnerjev Xenon forte-ja, posledično se bo povečala prodaja in dobiček.
Tržni delež	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ko izpeljemo ukrepe vseh treh kritičnih dejavnikov uspeha (image, lastnost izdelka, stroški kapitala), bomo posledično pozitivno vplivali na izboljšanje in odpravo vrzeli tudi pri četrtem kritičnem dejavniku uspeha, to je tržnemu deležu.

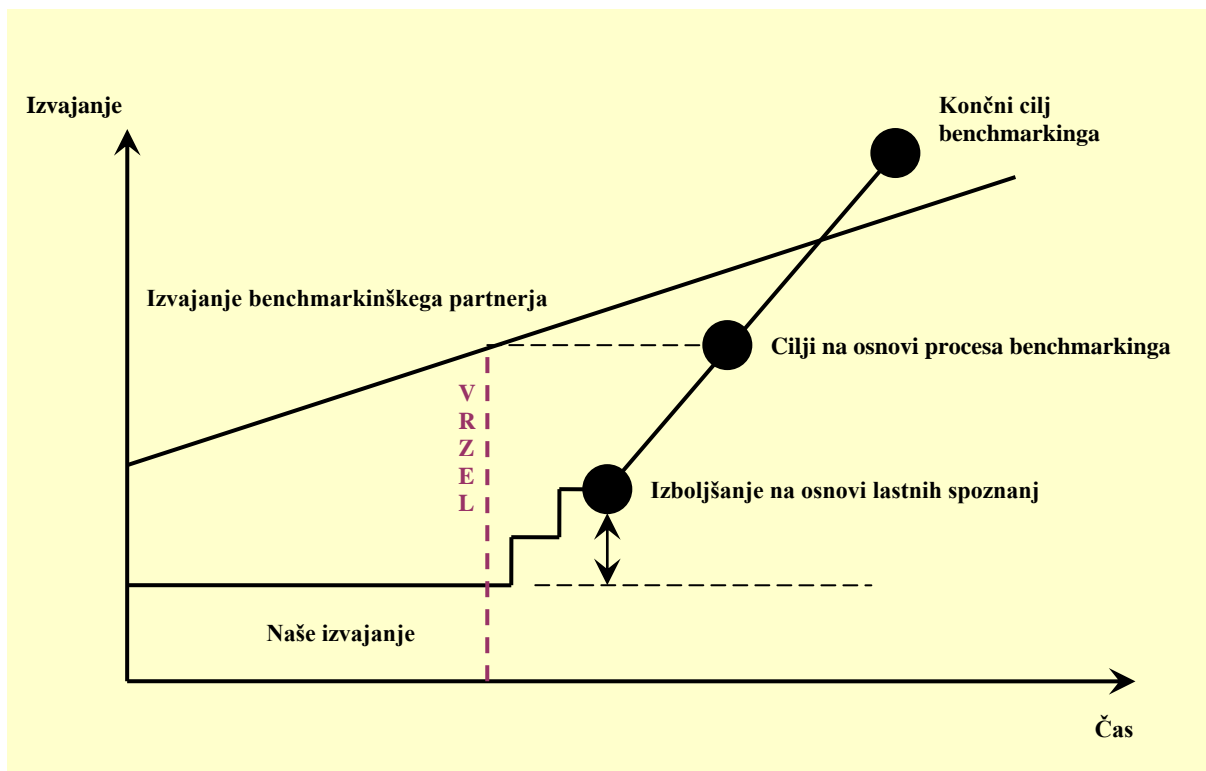
Vir: Lastno delo.

3.7. Izvedba

Vse do sedaj opravljene stopnje benchmarkinškega procesa v Xenon forte so potreben pogoj za zagotovitev izboljšanja uspešnosti poslovanja omenjenega podjetja. Zadosten pogoj je, da Xenon forte ta nova spoznanja in novo znanje, ki ga je pridobil v procesu benchmarkinga, tudi dejansko uporabi, oziroma je sposoben uresničiti še zadnjo stopnjo benchmarkinga – izvedbo.

Osnovni namen izvedbe in celotnega benchmarkinga nasploh je uvajanje izbranih izboljšav v podjetje, in sicer z uporabo znanja, ki se je izoblikovalo skozi benchmarkinško študijo in hkrati presegló dosedanje prakse, kar je tudi končni cilj benchmarkinga (slika 16).

Slika 16: Končni cilj benchmarkinga



Vir: Watson, 1993, str. 76.

V peti stopnji benchmarkinga mora Xenon Forte (tabela 34 in 35) izdelati akcijski načrt za zmanjševanje vsake vrzeli posebej, izvesti načrt in spremljati spremembe, poslati poročilo benchmarkinškim partnerjem. Ob pomoči ugotovitev benchmarkinške raziskave Xenon forte sestavi akcijski načrt (tabela 34), in sicer posebej za vsak cilj oziroma pričakovani rezultat, ki prinaša zmanjšanje ali odpravo vrzeli. Pri tem določi, katere dejavnosti morajo biti izvedene za doseg cilja, do kdaj, kdo je odgovoren za izvedbo le-teh.

Tabela 34: Akcijski načrt podjetja Xenon forte.

CILJ		
1. Povečati vlaganja v oglaševanje 2. Liberalizirati cenovno politiko podjetja 3. Povečati odlog plačila za pooblašcene prodajalce 4. Z izpeljavo omenjenih treh ukrepov bomo posledično povečali tržni delež podjetja		
Dejavnost	Rok	Odgovorna oseba v podjetju
1. Xenon forte določi, da bo vsako leto za 50 odstotkov povečalo vlaganja v oglaševanje blagovne znamke, ki jo trži v Sloveniji, to je Kyocera. Izbere tiste tiskane časopise, ki imajo največjo naklado v Sloveniji (Finance, Delo, Dnevnik), poleg tiskanih se odloči za oglaševanje tudi na televiziji (RTV Slovenija, POP TV) in jambo plakatih.	12 mesecev	Vodja
2. Xenon forte se odloči, da ne bo več nalagalo pooblaščenim prodajalcem, da se striktno držijo priporočene prodajne cene. To pomeni, da bodo partnerji sami določali prodajno ceno za končno stranko. Tudi če bo ta nižja od priporočene prodajne, Xenon forte se ne bo več vmešaval v politiko določanja cen partnerjev.	Takoj	Vodja
3. Xenon forte se odloči, da spremeni odlog plačila za pooblašcene prodajalce s sedanjih 15 dni na 60 dni. Xenon forte pri matični banki dogovori dodatna finančna sredstva, ki so mu nujno potrebna, da se tovrstni odlog plačila lahko pokriva.	1 mesec	Vodja
4. Z izpeljavo omenjenih treh ukrepov bomo posledično povečali tržni delež podjetja.	12 mesecev	Vodja

Vir: Lastno delo.

Ker projekt benchmarkinga naj ne bi bil enkratni dogodek in ker naj bi podjetje Xenon forte vzdrževalo in razširjalo svojo mrežo povezav, je primerno, da pripravi poročilo za benchmarkinške partnerje in se jim zahvali za sodelovanje, na kratko opiše potek benchmarkinškega projekta in glavne rezultate le-tega.

Tabela 35: Poročilo za benchmarkinške partnerje.

ZAHVALA
<p>➤ Podjetje Xenon forte, uradni distributer blagovne znake Kyocera na področju Slovenije, se zahvaljuje na sodelovanju podjetju Avtera, uradnemu distributerju blagovne znamke HP, in podjetju Alterna, uradnemu distributerju blagovne znamke Lexmark, ki v segmentu laserskih tiskalnikov in multifunkcijskih naprav delujejo na področju Slovenije, za njihovo konstruktivno in aktivno sodelovanje v analizi procesa konkurenčnega benchmarkinga.</p>
Osnovne točke poteka benchmarkinga
<p>➤ Podjetje Xenon forte se je odločilo za Spendolinijev model konkurenčnega benchmarkinga, ki ga je uspešno izpeljalo v petih korakih skupaj s sodelujočima podjetjima, katerih vodilni člani so bili tudi člani benchmarkinškega tima:</p> <ul style="list-style-type: none">○ določitev predmeta primerjave,○ izoblikovanje benchmarkinškega tima,○ ugotovitev benchmarkinških partnerjev,○ zbiranje in analiza informacij in○ izvedba.
Glavni rezultati benchmarkinške dejavnosti
<p>➤ Podjetje Xenon forte, je ugotovilo vrzel do najboljšega podjetja v panogi, podjetja Avtera, po štirih različnih, kritičnih dejavnikih uspeha, ki so bili predmet proučevanja, in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none">○ image,○ lastnosti izdelka,○ stroških kapitala in○ tržnem deležu. <p>➤ Na podlagi dobljenih rezultatov, je podjetje sprejelo ukrepe za odpravo vrzeli za vsak posamezen kritični dejavnik uspeha.</p>

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Za benchmarking lahko rečemo, da je sodobno managersko orodje, ki ga v najbolj preprosti obliki 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. Management podjetij je benchmarking sprejel kot dobrodošlo managersko prakso, ki podpira razmere, v katerih so se znašla podjetja v zadnjih petnajstih letih. Za nekatera podjetja iz informacijske panoge, kot sta na primer Xerox in IBM, je benchmarking zmagujoči poslovni model. Njegovo bistvo ni le primerjanje in preseganje najboljših praks, ampak pomeni tudi usmerjeno razmišljanje "out of the box" in spodbujanje inovativnosti.

V širšem smislu je benchmarking danes osnova za povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja in orodje, ki podjetje oboroži z idejami, metodami, pristopi in informacijami. Ne glede na vrsto benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski ali splošni) lahko podjetje izbere in uporabi v praksi enega od možnih načinov izvajanja tega. Vsako podjetje, ki se želi resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga, le-ta mora vsebovati bistvene stopnje in biti hkrati preprost oziroma dovolj razumljiv delavcem podjetja oziroma izvajalcem benchmarkinške raziskave. V praksi je najbolj uveljavljen Spendolinijev model benchmarkinga, ki sem ga tudi sam uporabil v svojem magistrskem delu, ki ima pet stopenj: določitev predmeta primerjave, izoblikovanje benchmarkinškega tima, določitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij in izvedba.

Vseh pet stopenj je prikazanih v obliki kroga s puščicami, kar naj bi simbolično ponazarjalo nenehno ponavljanje izvajanja benchmarkinga zaradi potreb podjetij po nenehnem spreminjanju za izboljšanje poslovanja. Benchmarking temelji na filozofiji nenehnega izboljševanja, je managersko orodje za spremembe.

Organizacije, ki jih izberemo za primerjavo v procesu benchmarkinga, so znane, včasih tudi sloveče po njihovih izdelkih, storitvah ali delovnih procesih. Končni cilj benchmarkinga so izboljšave oziroma napredek organizacije. Benchmarking zahteva veliko časa, saj je delovno intenziven proces, ki zahteva disciplino ter razpoložljivost določenih virov. Je preverjeno in življenjsko managersko orodje, ki zagotavlja uporabne informacije za izboljšanje tako rekoč katerekoli, predvsem pa poslovne dejavnosti.

Napredek v razvoju informacijske tehnologije in komunikacij s povečevanjem znanja je skupaj z uveljavljanjem kriterijev globalnega trga eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo. Razvoj informacijske tehnologije je osnovni posredni ali neposredni vzrok za spremembe v družbi in v poslovnem okolju podjetja. Najbolj pomembna od vseh je internetna tehnologija, rezultat katere je poplava informacij. Zato je postalo ključnega pomena ustrezno upravljanje s podatki in informacijami, ki so potrebne za kakovostno poslovno odločanje. Osnovna predpostavka informacijske družbe naj bi bila dosegljivost informacij s katerekoli točke. Proces benchmarkinga je na področju informacijske tehnologije nujnost, ki zagotavlja konkurenčno prednost tistim organizacijam,

ki se ga zavedajo, v primerjavi z najbližjimi konkurenti. Organizacijam pomaga pri postavljanju realnejših ciljev ter boljšem in natančnejšem ocenjevanju lastnega položaja podjetja na trgu.

Poti za doseganje ciljev je več in ključnega pomena je to, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešnejše izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Podjetja se lahko v sedanjih tržnih razmerah uspešno uveljavijo le pod pogojem, da imajo stalen koncept učečega se podjetja in upravljanja z znanjem.

Da bi se neka teorija preizkusila in potrdila v praksi in da bi se pokazali pozitivni rezultati dejanske uvedbe benchmarkinga, je potrebno temeljito, usmerjeno, kontinuirano in poglobljeno delo. Zato naj bo ta prispevek dodatna spodbuda procesu benchmarkinga, ki smo ga izpeljali v podjetju Xenon forte, v sodelovanju z drugima dvema podjetjima, ki predstavljata najboljše prakse v informacijski panogi v Sloveniji, po izbranih kritičnih dejavnikih uspeha, z namenom nenehnega izboljševanja oziroma doseganja in preseganja najboljših rezultatov.

LITERATURA

1. Agnič Robert: Uporaba benchmarkinga v globalni korporaciji za odločitev o investiciji za zagotavljanje trajnostnega ekološkega razvoja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 92 str.
2. Andersen B., Pettersen P. – G.: The Benchmarking Handbook. Step – by – Step instruction, London: Chapman & Hall, 1996, 208 str.
3. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995, 102 str.
4. Bendell Tony: The Quality Gurus. London: DTI, 1991, 41 str.
5. Bendell Tony, Boulter Louise, Kerry John: The Benchmarking Workout: a toolkit to help you construct a world class organization. London: Pitman Publishing, 1997, 216 str.
6. Bendell Tony, Boulter Louise, Kelly John: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1993, 266 str.
7. Best Practice Benchmarking. London: Department of Trade and Industry (DTI), 1992, 31 str.
8. Boxwell Robert J. Jr.: Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw – Hill, 1994, 224 str.
9. Bogataj Alojz Slavko: Kritična obravnava metode benchmarking s primerom v družbi Delo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 96 str.
10. Camp Robert C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989, 291 str.
11. Čehajić Renata: Vizija in strategija podjetja Demm. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 48 str.
12. Čelofiga Damjan: Strategija trženja tiskalnikov v Sloveniji ob vstopu Slovenije v evropsko unijo. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 72 str.
13. Devetak Gabriel: Marketing izobraževalnih storitev: intelektualna lastnina, zadovoljstvo odjemalcev, strategije, poslovna odličnost, benchmarking, metodologija raziskovanja, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost. Kranj: Moderna organizacija, 2002, 348 str.
14. Gradišar Miro: Uvod v informatiko. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 516 str.
15. Gradišar Miro, Jaklič Jurij, Talib Damij, Baloh Peter: Osnove poslovne informatike. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 327 str.
16. Gyorkos Jozsef: Izobraževanje informatikov: Uspehi, pasti in priložnosti. Zbornik posvetovanja DSI 1998. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 1998, 460 str.
17. Jerman – Blažič B., Klobučar T., Perše Z., Nedeljčević D.: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 206 str.
18. Karlof Bengt, Ostblom Svante: Benchmarking, A Singpost to Excellence in Quality and Productivity. Chichester: John Wiley & Sons, 1993, 197 str.
19. Kavčič Bogdan, Kovač Jure [ur.] et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999, 379 str.

20. Keegan Richard: *Benchmarking Facts, An European Perspective*. Dublin: OakTree Press, 1998, 206 str.
21. Keehley P., Medlin S., MacBride S., Longmire L.: *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector. Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State or Local Agencies*, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997, str. 39.
22. Kolar Janez: *Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking)*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 93 str.
23. Kolšek Vasja: *Priprava projekta informatizacije javnih naročil*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 113 str.
24. Kovačič A.: *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 214 str.
25. Marčetič Polonca: *Benchmarking kot managersko orodje in poskus njegovega uvajanja v podjetje Krka Zdravilišča*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 86 str.
26. Marosszeky M., Karim K.: *Benchmarking – A Tool for Learn Construction*, Sidney, Australia: University of New South Wales, 1997, str. 157 – 168.
27. McNair C.J., Leibfried Kathleen H.J.: *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. New York: HarperCollins Publishers, 1992, 344 str.
28. Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., Bohinc R.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
29. Novak Aleš: *Določitev vizije in strategije podjetja EMO – ETT*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 100 str.
30. O'Dell Carla: *Out – of – the Box Benchmarking*. *Management Review*, 83 (1994), 1, str. 63.
31. Okorn Boštjan: *Manjše povpraševanje obrnilo cene navzdol*. Delo. Ljubljana. 1996, str. 11.
32. Peklaj Robert: *Prve napovedi preobrata*. *Gospodarski vestnik*. Ljubljana, 1996, 19, str. 37.
33. Porter E. Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1995, 557 str.
34. Potokar Majda: *Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 118 str.
35. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 396 str.
36. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1993, 312 str.
37. Snoj B.: *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management, 1998, 186 str.
38. Spendolini Michael J.: *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, 207 str.
39. Sušnik Urška: *Primerjalno presojanje na primeru podjetja Era d.d.*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska – poslovna fakulteta, 2004, 47 str.
40. Turban Efraim: *Information Technology for Management: Transforming Organization in the Digital Economy*. 4th ed., Wiley International ed., Hoboken (New York): J. Wiley, cop. 2004, 731 (41) str.

41. Vintar Mirko: Prihajajoča informacijska družba. Zbornik posvetovanja. Dnevi slovenske informatike 1996. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 1996, 430 str.
42. Watson Gregory H.: How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy. Planning Review, 21 (1993), 1, str. 12 – 15.
43. Watson Gregory H.: Strategic Benchmarking. New York: John Wiley & Sons Inc., 1993, 269 str.
44. Watson Gregory H.: The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement. Cambridge: Productivity Press, 1992, 144 str.
45. Žurga G.: Kakovost državne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001, 130 str.

VIRI

1. APQC (American Productivity and Quality Center): What is Benchmarking?, 1993, [URL:<http://www.apqc.org/best/whatis.cfm>], 12.12.2006.
2. APQC White Paper for Senior Management based on Internationally Acclaimed Study Organizing and Managing Benchmarking, APQC (American Productivity and Quality Center), 1999.
3. Alterna: Osnovni podatki. [URL:<http://www.alterna.si/?p=1&s=3>], 03.03.2007.
4. Avtera: O Avteri. [URL:<http://www.avtera.si>], 04.03.2007.
5. Čorko Tijana, Jakšić Tatjana, Novkovi Tina, Matulić Aljoša: Povijest printera. [URL:<http://ahyco.ffri.hr/seminari2005/printeri/povijest.htm>], 01.03.2007.
6. EITO: EU* ICT equipment market growth by segment, 2005-2007, in %. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20march%202006.pdf>].
7. EITO: EU* ICT market annual growth, 2004-2007. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20october%202006.pdf>].
8. EITO: EU* ICT market structure, 2006. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20october%202006.pdf>].
9. EITO – European Information Technology Observatory 2007. [URL:<http://eito.org/about.html>], 07.03.2007.
10. EITO: Worldwide ICT market annual growth, 2005-2007, in %. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20march%202006.pdf>].
11. EITO: Worldwide IT market annual growth, 2005-2007, in %. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20march%202006.pdf>].
12. EITO: Worldwide ICT market by region, 2006. [URL:<http://www.eito.org/download/EITO%20Update%202006%20-%20ICT%20march%202006.pdf>].

13. Forrester: About Forrester. [URL: <http://www.forrester.com/FactSheet>].
14. Gartner: Printer, Copier and Multi Functional Product Market in EMEA Grew 5 Percent in the Second Half of 2006 Says Gartner.
[URL:<http://www.marketvisio.com/index.php?resid=972>]. 13.02.2007.
15. IDC: About IDC.
[URL:<http://www.idc.com/about/about.jsp;jsessionid=Q5GCWO4GYXQGGCQJAFI CFGAKBEAUMIWD>].
16. Poslovne novice: Rast prodaje strežnikov za 9 odstotkov in prihodkov za 4.
[URL:<http://gartner.com/it/page.jsp?d=498468>], 04.02.2007.
17. Poslovne finance: Gartnerjeve napovedi o trendih za prihodnja leta.
[URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=499323>].
18. Wikipedia, prosta enciklopedija: Informacijsko – komunikacijska tehnologija.
[URL:<http://sl.wikipedia.org/wiki/IKT>], 07.03.2007.
19. Xenon forte. Osebna izkaznica,
[URL:<http://www.xenon-forte.si/content.asp?nodeid=1236&id=3>].
20. Xenon forte. ECOSYS – Kyocerina revolucionarna tehnološka rešitev,
[URL:<http://www.xenon-forte.si/content.asp?nodeid=1740>].
21. Wikipedija, prosta enciklopedija: Liquid Cristal display, [URL:
<http://en.wikipedia.org/wiki/LCD>].
22. Wikipedija, prosta enciklopedija: Svetleča dioda, [URL:
<http://sl.wikipedia.org/wiki/LED>].
23. Wikipedia, prosta enclikopedija: Laserski tiskalniki.
[URL:http://sl.wikipedia.org/wiki/Laserski_tiskalnik].
24. Wikipedija. Opis lastnosti pri laserskih tiskalnikih.
[URL:http://sl.wikipedia.org/wiki/Tiskalnik#Opis_lastnosti_pri_laserskih_tiskalnikih].