

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**BENCHMARKING KOT MANAGERSKO ORODJE
IN POSKUS NJEGOVEGA UVAJANJA
V PODJETJE KRKA ZDRAVILIŠČA**

Ljubljana, april 2006

Polonca MARČETIČ

IZJAVA

Študentka POLONCA MARČETIČ izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič, in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih pravicah, dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Podpis:

Ljubljana, 4.5.2006

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV BENCHMARKINGA IN NJEGOV IZVOR	3
3	NAMEN BENCHMARKINGA	6
4	VRSTE BENCHMARKINGA	7
4.1	Vrste benchmarkinga po Watsonu	7
4.2	Vrste benchmarkinga po Campu	8
4.3	Vrste benchmarkinga po Spendoliniju	8
4.4	Splošna razvrstitev benchmarkinga	9
4.4.1	<i>Interni benchmarking</i>	11
4.4.2	<i>Konkurenčni benchmarking</i>	11
4.4.3	<i>Nekonkurenčni (funkcijski in splošni) benchmarking</i>	12
5	BENCHMARKINŠKI MODELI	12
5.1	Watsonov šeststopenjski benchmarkinški model	13
5.2	Campov desetstopenjski model benchmarkinga	14
5.3	Spendolinijev model benchmarkinga petih ključnih faz	15
6	OPREDELITEV KLJUČNIH ELEMENTOV BENCHMARKINŠKEGA MODELA	16
6.1	Organizacija in vodenje benchmarkinga	17
6.2	Določitev predmeta benchmarkinga	18
6.2.1	<i>Opredelitev uporabnikov benchmarkingških informacij</i>	18
6.2.2	<i>Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij</i>	19
6.2.3	<i>Opredelitev ključnih dejavnikov uspeha podjetja, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave in vključitev uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v benchmarkinški proces</i>	19
6.3	Določitev benchmarkinškega tima	22
6.4	Določitev in izbor benchmarkinških partnerjev	24
6.5	Zbiranje in analiza informacij	25
6.5.1	<i>Zbiranje podatkov in informacij</i>	25
6.5.2	<i>Benchmarkinška analiza</i>	27
6.6	Izvedba (akcija) in spremljanje rezultatov	29
6.6.1	<i>Benchmarking in analiza aktivnosti kot izhodišči povečevanja uspešnosti poslovanja</i>	30
7	UPORABA BENCHMARKINGA KOT MANAGERSKEGA ORODJA	32
7.1	Benchmarking kot samostojno managersko orodje	32
7.2	Benchmarking in druga managerska orodja	33
7.2.1	<i>Benchmarking in BSC</i>	34
7.2.2	<i>Benchmarking in učeča se organizacija</i>	36
7.2.3	<i>Benchmarking in model odličnosti 'EFQM'</i>	37
7.2.4	<i>Benchmarking in 'Funky business'</i>	38
7.2.5	<i>Benchmarking in 'TQM'</i>	38
7.2.6	<i>Benchmarking in 'Six Sigma'</i>	38
7.2.7	<i>Benchmarking in 'metoda 20 ključev'</i>	39
7.2.8	<i>Benchmarking in reinžiniring</i>	39
7.2.9	<i>Benchmarking in JIT, kaizen ter kanban</i>	39

8	POMEN BENCHMARKINGA (NA RAVNI PODJETIJ) V EVROPSKI UNIJI	40
9	POZNAVANJE IN UPORABA BENCHMARKINGA V SLOVENIJI	42
10	ZNAČILNOSTI TURIZMA, ZDRAVILIŠKEGA TURIZMA IN 'WELLNESSA'	45
10.1	Mednarodni turizem	46
10.2	Turizem v Sloveniji	47
10.2.1	<i>Turizem v Sloveniji v obdobju od 1985–2004</i>	48
10.2.2	<i>Prihodi in nočitve tujih gostov v Sloveniji v letu 2004</i>	52
10.3	Splošne značilnosti zdraviliškega turizma	53
10.4	Splošne značilnosti 'wellness' turizma	55
10.5	Zdraviliški in 'wellness' turizem v Sloveniji	56
10.5.1	<i>Struktura prenočitev po vrstah krajev</i>	56
10.5.2	<i>Sodelovanje in združevanje v zdraviliški in 'wellness' dejavnosti</i>	58
11	PREDSTAVITEV DRUŽBE KRKA ZDRAVILIŠČA	61
11.1	Krka Zdravilišča in njene poslovne enote	61
11.2	Zdraviliška in 'wellness' storitev v Krka zdraviliščih	64
11.3	Mesto Krka Zdravilišč v panogi in njihova konkurenca	65
12	POSKUS UVAJANJA PROCESA BENCHMARKINGA KORAK ZA KORAKOM V PODJETJU KRKA ZDRAVILIŠČA	69
12.1	Kaj primerjati in v čem se lahko Krka Zdravilišča primerja z najboljšimi?	69
12.1.1	<i>V čigavem interesu je benchmarking v Krka Zdraviliščih?</i>	69
12.1.2	<i>Kako oceniti potrebe uporabnikov benchmarkinških informacij?</i>	69
12.1.3	<i>Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha KZ, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave, in kako vključiti BSC na tej stopnji</i>	71
12.2	Kako oblikovati benchmarkinški tim v KZ?	72
12.3	S katerim(i) benchmarkinški partnerji naj se KZ primerja oziroma zakaj razmišljati 'out of the box'?	73
12.4	Zbiranje in analiza informacij v Krka Zdraviliščih	75
12.5	Izvedba benchmarkinga v Krka Zdraviliščih	78
13	SKLEP	81

KAZALO SLIK

Slika 1: Spendolinijeva definicija benchmarkinga.....	5
Slika 2: Razmišljati zunaj, preko meja – 'thinking out of the box'.....	6
Slika 3: Vrste benchmarkinga	10
Slika 4: PDCA: Plan-Do-Check-Act (planiraj, naredi, preveri, deluj).....	13
Slika 5: Šeststopenjski model benchmarkinga po Watsonu.....	14
Slika 6: Desetstopenjski model benchmarkinga po Campu	15
Slika 7: Petfazni model benchmarkinga po Spendoliniju	16
Slika 8: Primer integriranega sistema kritičnih dejavnikov uspeha v obliki BSC	21
Slika 9: Najpogostejši člani benchmarinškega tima.....	23
Slika 10: Planska vrzel	28
Slika 11: Benchmarkinška 'konkurenčna vrzel'.....	28
Slika 12: Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov (BSC).....	35
Slika 13: Model odličnosti EFQM – merila	37
Slika 14: Inicijativi EU za promocijo benchmarkinga na ravni podjetij	42
Slika 15: Poznavanje benchmarkinga slovenskih podjetij	43
Slika 16: Število <i>prenočitev</i> vseh turistov (1985–2004) v Sloveniji.....	48
Slika 17: Dinamika števila <i>prihodov</i> domačih in tujih turistov v Sloveniji (1985–2004) ..	51
Slika 18: Delež <i>prihodov</i> domačih in tujih gostov v Sloveniji v letu 2004	52
Slika 19: <i>Prihodi</i> tujih turistov po deležih (prvih pet držav in ostale) 2004.....	53
Slika 20: Deleži prenočitev po vrstah krajev v Sloveniji (2001–2004)	57
Slika 21: Ponudniki zdraviliških in 'wellness' storitev v Sloveniji 2005/2006.....	61
Slika 22: Delež nočitev po lokacijah v Skupini Krka Zdravilišča 2004	62
Slika 23: Struktura domačih in tujih nočitev v Skupini Krka Zdravilišča v 2004	63
Slika 24: Opravljene aktivnosti pri ocenjevanju potreb.....	70
Slika 25: Zbiranje informacij	75
Slika 26: Končni cilj benchmarkinga	78
Slika 27: Splošni okvir akcijskega načrta po Spendoliniju.....	80

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste benchmarkinga po Watsonu	7
Tabela 2: Predlogi za kazalnike v procesu benchmarkinga na osnovi BSC	21
Tabela 3: Priporočene metode zbiranja podatkov	26
Tabela 4: Matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja	32
Tabela 5: Stopnja poznavanja in uporabe sodobnih managerskih orodij v Sloveniji	44
Tabela 6: Število vseh <i>prihodov in prenočitev</i> v obdobju 1985–2004 v Sloveniji	48
Tabela 7: Vrednost izvoza in uvoza potovanj v Sloveniji v obdobju od leta 1994 do 2004 (v 000 €UR)	49
Tabela 8: Prenočitve in prihodi domačih in tujih turistov (1985–2004)	50
Tabela 9: Prenočitve in prihodi domačih in tujih turistov v Sloveniji v letu 2004	51
Tabela 10: Delež nočitev po lokacijah v Skupini Krka Zdravilišča in zasedenost kapacitet v 2004	63
Tabela 11: Struktura tujih in domačih nočitev Skupine KZ v 2005/2004	64
Tabela 12: Tržni deleži hotelskih nočitev zdraviliški panogi v Sloveniji 2003–2004	67
Tabela 13: Skupne nočitve v vseh nastanitvah slovenskih zdravilišč v letu 2004	68
Tabela 14: Predlog uravnoteženih kazalnikov v KZ z uporabo benchmarkinga	71
Tabela 15: Možne in ustrezne primerjave	74
Tabela 16: Primer benchmarking matrike za KZ	77
Tabela 17: Akcijski načrt pri izvedbi benchmarkinga	79

1 UVOD

Poslovno okolje se še nikoli ni spreminjalo s tako intenzivnostjo, kot se to dogaja prav v zadnjih letih. Današnja podjetja so se tako rekoč znašla sredi revolucionarne preobrazbe. Vpliv informacijske dobe je še veliko bolj revolucionaren za storitvena kot industrijska podjetja.

Tudi slovensko gospodarstvo je sredi revolucionarnih sprememb. Poslavlja se še zadnji ostanki industrijske dobe, trg se odpira na vseh področjih. Prav odpiranje trga vodi podjetje iz stabilnega v vse bolj turbulentno okolje. To pa zahteva poglobljeni pristop k strateškemu načrtovanju organizacij.

Čedalje težje je biti podjetju resnično konkurenčno, »drugačno«. S pomočjo benchmarkinga, ki pomeni sistematično in neprestano merjenje in primerjanje poslovnih rezultatov s konkurenčnimi podjetji in/ali svetovnimi najboljšimi praksami, lahko podjetje dohiti in prehitijo svoje konkurente. S procesom spreminjanja podjetje hkrati ustvarja nove konkurente, saj se znanje hitro širi in so z znanjem, s kreativnostjo in novimi idejami povezane najboljše prakse, ki še hitreje postanejo predmet primerjanja in posnemanja. Globalizacija ustvarja enakost in hkrati hlepi po novem in hitrem, zato morajo podjetja ustvariti drugačnost, različnost ... Benchmarking je zaradi svoje vsestranske uporabnosti tako na strateški kot na operativni ravni koristno managersko orodje.

Osnovni namen specialističnega dela je predstavitev benchmarkinga kot managerskega orodja s teoretičnega in tudi stvarnega vidika v času in prostoru, torej v Sloveniji in širšem poslovnem okolju Evropske unije. Benchmarking bom prikazala sistematično po korakih skozi celoten urejen in kontinuiran proces. Hkrati s teoretično preučitvijo bom poskušala predlagati tudi konkretno uvajanje procesa benchmarkinga v podjetje Krka Zdravilišča d. o. o., in sicer na področju zdraviliških in še posebej "wellness" storitev, ki se v zadnjem času kažejo kot svetovni trend storitev na področju zdraviliškega turizma. Namen tega dela je prikazati konkretni postopek in korake, od tega, kako se benchmarkinga sploh lotiti, do tega, kako priti do prvih rezultatov.

Cilj specialističnega dela je s teoretično preučitvijo procesa benchmarkinga ugotoviti možnosti za konkretno uvajanje benchmarkinga v podjetje Krka Zdravilišča, kot sistematičnega, nepretrganega procesa presojanja poslovnih učinkov (zdraviliških, 'wellness' storitev) in delovnih procesov, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja.

Kot metoda dela so uporabljena predvsem teoretična podlaga in teoretična spoznanja različnih avtorjev (Spendolini, Watson, Camp, Norton, Kaplan), analizirana je obstoječa strokovna literatura na področju benchmarkinga kot managerskega orodja. Teoretična spoznanja so v delu prilagojena dejavnosti storitev zdraviliškega- 'wellness' turizma, ob upoštevanju ostalih metod in managerskih orodij, na primer uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC), pa je poudarjena komplementarnost sodobnih managerskih metod.

Specialistično delo je sestavljeno iz dvanajstih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, ki obsega opredelitev benchmarkinga in je osredotočeno tako na opredelitev procesa kot tudi na pomen benchmarkinga.

V tretjem poglavju je definiran namen procesa benchmarkinga oziroma primerjave z najboljšimi, kjer je s pomočjo Spendolinijeve slike "Razmišljati preko meja" prikazana pomembnost nenehnega učenja in prinašanja novih idej v podjetje, saj na ta način podjetje gleda in razmišlja navzven (angl. thinking out of the box). V nadaljevanju je opisanih več možnih razvrstitev benchmarkinga (Camp, Watson, Spendolini, Antončič), predvsem delitev na interni, konkurenčni ter funkcionalni in splošni benchmarking. V petem poglavju je predstavljenih nekaj osnovnih modelov benchmarkinga (npr. Spendolinijev petstopenjski, Watsonov šesstopenjski, Campov model), ki se bistveno ne razlikujejo med seboj, temeljni cilj pa je v tem, da vodijo benchmarkinški tim do želenega rezultata.

V šestem poglavju je natančno opisan proces benchmarkinga, teoretično po posameznih stopnjah, in sicer njegovi ključni dejavniki, ki so določitev predmeta primerjave, oblikovanje benchmarkinškega tima, določitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij ter nazadnje izvedba oziroma akcija ter spremljanje rezultatov.

Menim, da je pomemben prispevek pričujočega dela k splošnemu okviru benchmarkinga najprej vključitev uravnoteženega sistema kazalnikov v prvi fazi in nato vključitev analize aktivnosti v podjetju v zadnji fazi procesa benchmarkinga. Vključitev obeh metod v proces benchmarkinga pripomore k večji uspešnosti poslovanja podjetja v prostoru in času.

V sedmem poglavju navajam možnosti za uporabo benchmarkinga kot samostojnega managerskega orodja in tudi kot komplementarnega orodja sodobnim alternativnim managerskim orodjem za izboljševanje poslovanja podjetij. V naslednjem poglavju uvrščam benchmarking v realni prostor in čas, s čimer je opredeljen tudi pomen benchmarkinga v Sloveniji in Evropski uniji.

V nadaljevanju sledi predstavitev podjetja Krka Zdravilišča d. o. o., Novo mesto, in njegovih poslovnih enot ter uvrstitev njegove osnovne dejavnosti – zdraviliške in "wellness" storitve – v pomemben del slovenskega in evropskega turizma. Poleg opredelitve turizma, zdraviliškega turizma in "wellness" storitev preučim tudi konkurenco Krka Zdravilišč in analiziram njihovo pozicijo (določim mesto) med slovenskimi ponudniki zdraviliškega turizma.

Nazadnje prikazujem, kako bi se lahko proces benchmarkinga konkretiziral v praksi, korak za korakom, v podjetju Krka Zdravilišča, na področju zdraviliških in "wellness" storitev. V prvo fazo benchmarkinga, tj. pri izbiri predmeta in določitvi kritičnih dejavnikov uspeha, vključim tudi metodo uravnovešenega sistema kazalnikov (BSC), predvsem zaradi pomembnosti dolgoročnih nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja.

V zaključku z namenom, da bi na podlagi uspešno opravljene zadnje faze benchmarkinga (izvedbe) podjetje Krka Zdravilišča uspelo dejansko zagotoviti izboljšanje uspešnosti poslovanja, nakazujem, da bi bilo smotno v proces benchmarkinga uvesti tudi analizo kakovosti aktivnosti v podjetju.

2 OPREDELITEV BENCHMARKINGA IN NJEGOV IZVOR

Benchmarking je razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu in tudi v Sloveniji. Zelo natančno in nazorno je benchmarking opredelil Spendolini v delu »The Benchmarking Book«, 1992, kjer pravi, da je **benchmarking nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja. (Spendolini, Friedel, Workman, 1999):**

- **nepretrgan:** benchmarking je proces, ki traja dlje časa in se ne izvrši z enkratnim dogodkom,
- **sistematičen:** proces benchmarkinga se odvija po nekem vrstnem redu, sam proces ima svojo strukturo, kjer si priporočene faze procesa sledijo v določenem zaporedju,
- **podjetje:** podjetje, ki je pri benchmarkingu širok pojem, ni omejeno z velikostjo, lastništvom, oddaljenostjo; lahko je del organizacije v lastnem podjetju ali neposredni konkurent. V končni fazi preučevanja izberemo podjetja, ki predstavljajo najboljše prakse v panogi oziroma na svetu,
- **izboljšanje:** končni cilj benchmarkinga je izboljšanje oziroma napredek.

Pri benchmarkingu gre za raziskovalni proces, za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje. Ta raziskovalni proces zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem gre predvsem za iskanje idej za izboljšanje poslovanja, ne pa za posnemanje drugih.

Preveliko posnemanje drugih lahko zavre ustvarjalnost v podjetju. Če podjetje le posnema druge, so posledica tega manjše izboljšave kot v primeru, če bi si prizadevalo na podlagi spoznanj iz procesa benchmarkinga izboljšati poslovanje tako, da bi ne le dohitelo, marveč tudi prehitelo svoje konkurente.

Ključni teoretiki, predvsem pa praktiki s področja benchmarkinga Camp, Spendolini in Watson podajajo različne definicije benchmarkinga, ki pa se v svoji osnovi bistveno ne razlikujejo. Camp (1989, str. 12) v svoji delovni verziji opredeljuje benchmarking kot iskanje najboljših industrijskih praks, ki vodijo do najboljših poslovnih rezultatov.

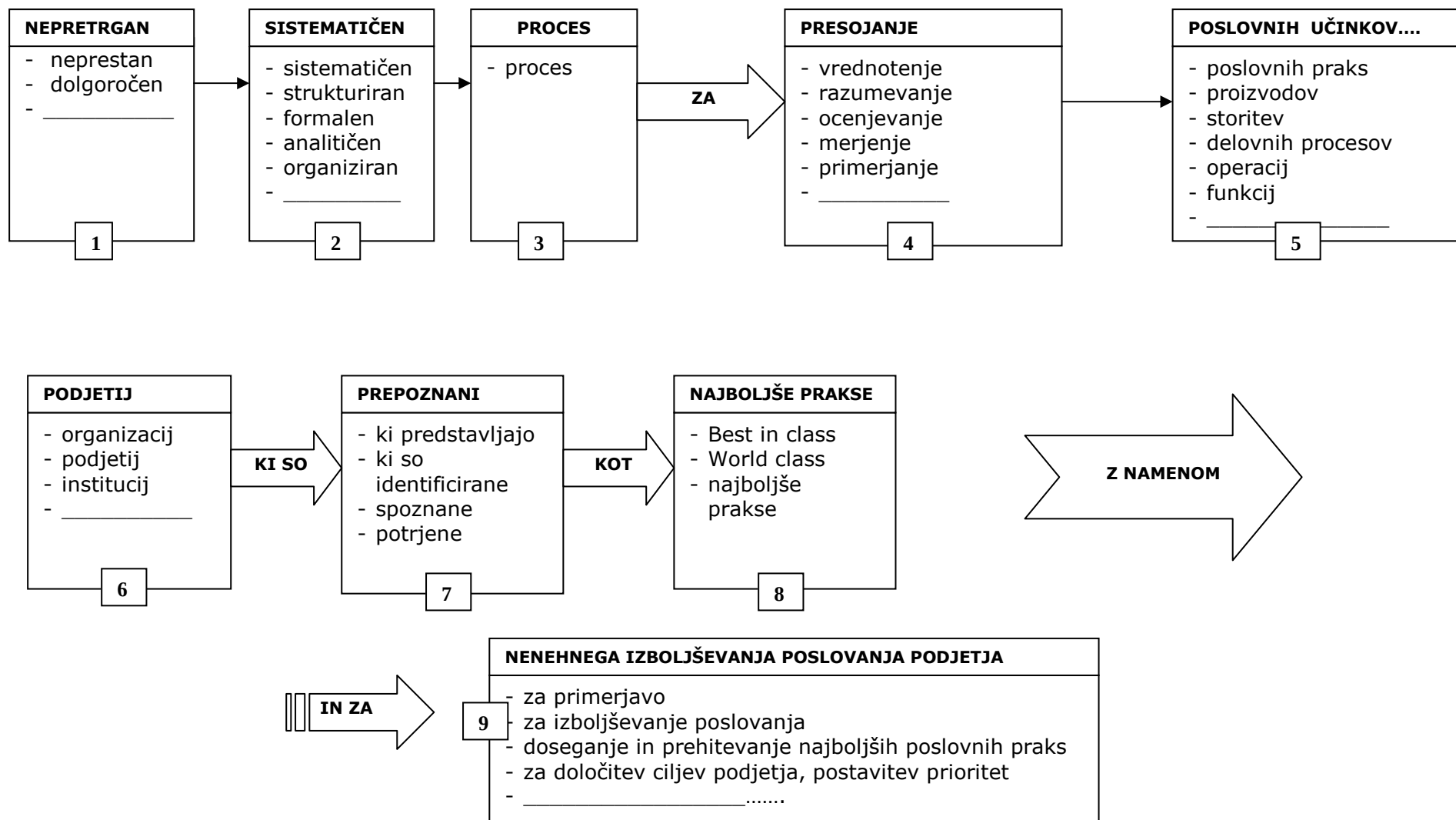
Watson (1992, str. 5) ne podaja povsem svoje definicije benchmarkinga, temveč jo povzema od ameriških organizacij za kakovost kot sta The Westinghouse Productivity & Quality Center ter American Productivity & Quality Center (APQC). Slednji definira benchmarking kot sistematičen proces neprestanega merjenja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

Spendolini (1992, str. 8) je opredelil benchmarking na osnovi tedaj obstoječih definicijah benchmarkinga, ki so jih predlagala podjetja, benchmarking organizacije in razna svetovalna podjetja. Povzel jih je v naslednji definiciji, ki jo je tudi grafično ponazoril z med seboj povezanimi devetimi 'box-i'¹. V teh 'box-ih' so zapisani ključni elementi iz osnovne definicije benchmarkinga in jih lahko vidimo na sliki 1. V vsakem posameznem 'boxu' je dodana prazna alineja, kar pomeni, da je možno definicijo benchmarkinga dopolnjevati.

Benchmarking je nepretrgan (1), sistematičen (2) proces (3) za presojanje (4) proizvodov, storitev in delovnih procesov (5) podjetij (6), ki so prepoznani (7) kot najboljše prakse (8) z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja (9).

¹ ang. box = škatla, zabojček, okvir

Slika 1: Spendolinijeva definicija benchmarkinga



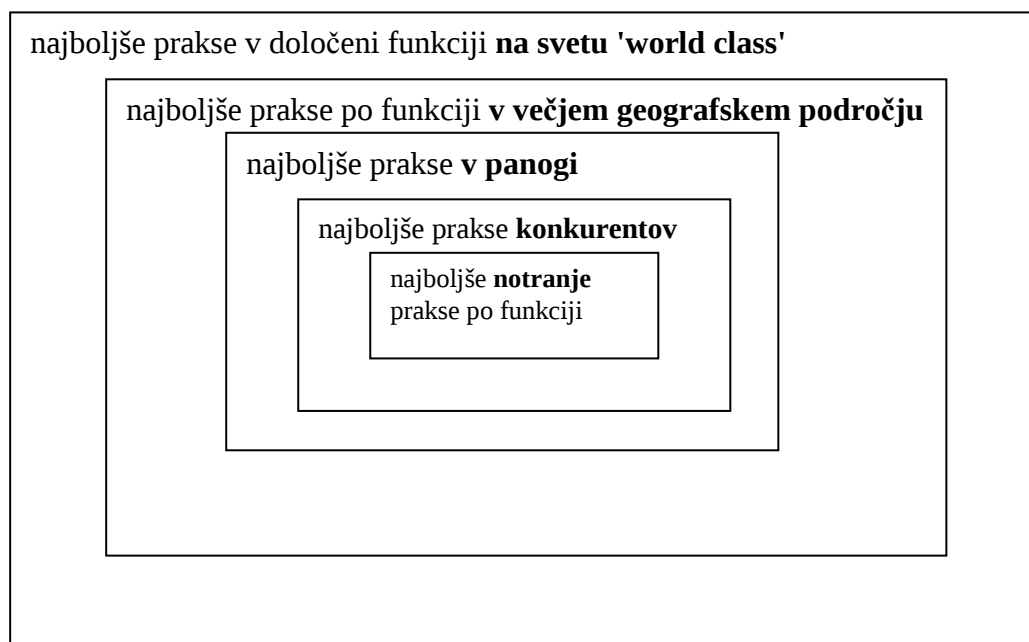
Vir: Spendolini, 1992, str. 10

3 NAMEN BENCHMARKINGA

Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje, kaizen² (McNair, Leibfried, 1992, str.12), doseganje najboljših rezultatov (Camp, 1989) oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od današnjih (Watson, 1993, str. 46).

Benchmarking je torej nenehno učenje in prinašanje novih idej v podjetje. Pri tem je izredno pomembno gledati navzven, izven svojih okvirov (Ashok, 1996, str. 562) 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 geografskem področju ter končno na svetu ('world class'), kot je prikazano v sliki 2.

Slika 2: Razmišljati zunaj, preko meja – 'thinking out of the box'



Vir: Spendolini, 1992, str. 23

² Proces nenehnih izboljšav, po japonsko KAIZEN, pomeni nenehni napredek. Pri tem je potrebno narediti majhne stvari boljše in postavljati ter doseči vedno višje standarde. Kaizen je osnova japonske managerske filozofije, ki se prvenstveno ukvarja z načini za uspešnejše izvajanje obstoječih nalog.

4 VRSTE BENCHMARKINGA

V literaturi in s tem tudi v praksi obstajajo različne delitve benchmarkinga na več vrst 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.

4.1 Vrste benchmarkinga po Watsonu

Watson (1992, str. 8) ločuje procesni benchmarking od preostalih vrst benchmarkinga, kot so 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:

1. strateški benchmarking,
2. benchmarking dosežkov in
3. procesni benchmarking.

V tabeli 1 so prikazane navedene vrste benchmarkinga z definicijami ter zahtevano stopnjo vključevanja zaposlenih pri izvajanju.

Tabela 1: Vrste benchmarkinga po Watsonu

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

Vir: Watson, 1992, str. 10

4.2 Vrste benchmarkinga po Campu

Camp (1995, str. 16) loči:

1. notranji, interni,
2. konkurenčni,
3. funkcijski
4. generični benchmarking.

Po Campu (1995, str. 16) je:

- notranji benchmarking primerjava med podobnimi operacijami znotraj organizacije med različnimi poslovnimi enotami,
- konkurenčni benchmarking – primerjava podjetja s konkurenčnimi podjetji in področji, kjer so konkurenti najbolj uspešni,
- funkcijski benchmarking predstavlja primerjavo med posameznimi poslovnimi funkcijami podjetja in poslovnimi funkcijami podjetij izven panoge,
- generični benchmarking pa 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 benchmarkinga kot Watson. Strateška raven je naravnana na določitev prednosti in slabosti podjetja, razvoj konkurenčnih izdelkov in storitev, 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 (Camp, 1995, str. 17).

4.3 Vrste benchmarkinga po Spendoliniju

Spendolini (1992, str. 17) loči tri glavne vrste benchmarkinga:

1. notranji,
2. konkurenčni in
3. funkcijski (generični) benchmarking.

Notranji benchmarking obsega določitev praks ter medsebojno primerjavo podobnih aktivnosti znotraj podjetja na različnih lokacijah, oddelkih, poslovnih enotah ter državah. Značilnosti notranjega benchmarkinga so v relativno neproblematičnem in enostavnem zbiranju podatkov ter v ugodnih rezultatih, ki jih ima za diverzificirana podjetja. Na drugi strani pa daje notranji benchmarking omejene rezultate, saj je osnova primerjave na notranje procese omejena.

Konkurenčni benchmarking pomeni primerjanje izdelkov, storitev in procesov podjetja z neposrednimi konkurenti. Očitna korist, ki izhaja iz konkurenčnega benchmarkinga, je pozicioniranje podjetja na trgu (Spendolini, 1992, str. 18).

Pri izvajanju konkurenčnega 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. Spendolini tej vrsti benchmarkinga pravi dobesedno »ples s sovražniki«. Vendar navzlic temu obstajajo primeri, ko želijo konkurenčna podjetja deliti informacije zaradi iskanja skupnih interesov (strateške oblike sodelovanja med podjetji: konzorcij, grozd...) in tudi pri preučevanju najboljših praks.

Najbolj primerna oblika pridobivanja podatkov konkurenčnih podjetij so anonimne benchmarking baze podatkov, benchmarking organizacije in mednarodne svetovalne organizacije, ki gradijo obsežne baze podatkov. V teh primerih imena podjetij z rezultati niso nikoli prikazana, temveč so kodirana. Podatke o konkurentih je možno pridobiti preko interneta kot tudi neposredno pri vsakodnevnem poslovanju.

Funkcijski (generični) benchmarking (Spendolini, 1992, str. 21) predstavlja primerjavo s podjetji, ki so poznana kot najboljša na določenem poslovnem področju. 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 nenazadnje vpliv na uvajanje velikih sprememb v podjetju.

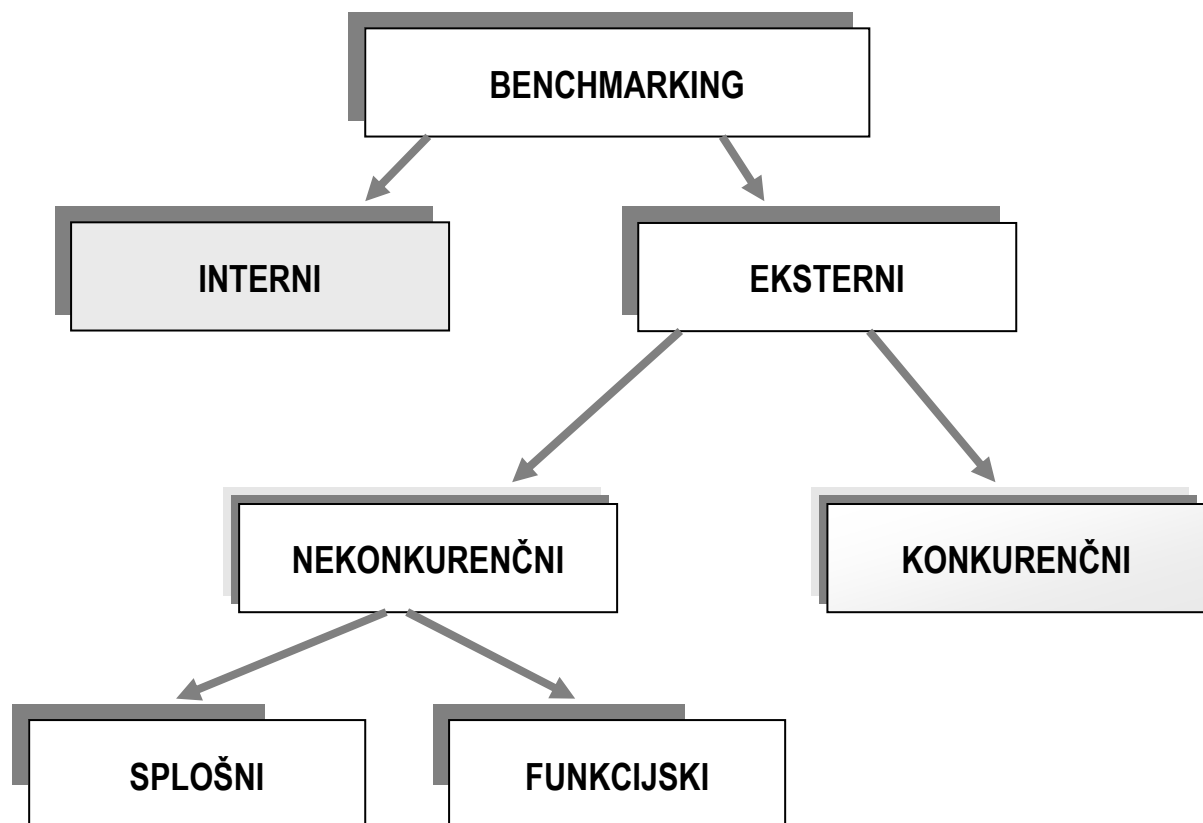
Obstajajo pa tudi težave, s katerimi se podjetje lahko pri izvajanju funkcijskega benchmarkinga srečuje. Tu gre za problem pri prenosu praks v različno poslovno okolje, nekatere informacije tudi niso transparentne, aktivnosti pa so lahko časovno zelo potratne.

4.4 Splošna razvrstitev benchmarkinga

Poznamo torej več vrst benchmarkinga. Tip benchmarkinga opredelimo glede na dve izhodišči: prvič, kaj primerjamo z benchmarkingom, in drugič, od kod pridobivamo benchmarkinške informacije (Možina et al, 2002, str. 680).

Ko primerjamo izdelke, storitve, procese in prakse znotraj podjetja, govorimo o internem benchmarkingu. O eksternem benchmarkingu pa govorimo, ko gre za primerjavo bodisi z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) bodisi z drugimi podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Nekonkurenčni benchmarking lahko nadalje delimo glede na to, ali gre za primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi/dejavnosti (funkcijski benchmarking) ali pa je ta primerjava usmerjena na najboljše podjetja nasploh (splošni benchmarking). Vrste benchmarkinga so prikazane v sliki 3.

Slika 3: Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič, 1995, str. 19

4.4.1 Interni benchmarking

Interni, oziroma notranji benchmarking predstavlja najpreprostejšo obliko benchmarkinga, saj ga zunanje ovire ne zanimajo. Interni benchmarking predstavlja primerjavo z drugimi deli istega podjetja (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 69). To pomeni, da podjetje ne išče najboljših poslovnih praks na svetu, ampak jo ugotavlja znotraj lastne organizacije.

Podjetja primerjajo prakso specifičnih verig vrednosti ali zaporedij aktivnosti znotraj organizacij samih. Proces učenja z notranjim benchmarkingom se torej prične že doma (Spendolini, 1992, str. 16), s samospoznanjem. Z interno primerjavo se odkriva najboljše prakse znotraj podjetja in hkrati analizira in odkriva zakaj določeni deli v podjetju delujejo slabše kot ostali. Cilj internega benchmarkinga je ugotoviti notranje standarde ali relativne primerjave, katere naj bi vpeljali v manj uspešne dele podjetja.

Prednost internega benchmarkinga je predvsem v tem, da so informacije dostopne brez večjih težav. Glavne pomanjkljivosti te vrste primerjanja so nedokumentiranost delovnih procesov in njihove nemogoče primerljivosti znotraj podjetij; pomanjkljivo znanje in izkušnje s področja benchmarkinga; potrebe po lastni komunikacijski strategiji in po kvalitetnem usposabljanju in praktičnih primerih. Poleg tega pa je slabost internega benchmarkinga tudi možnost zanemarjanja dogajanja v okolju, glede na to, da se podjetja pretežno ukvarjajo le sama s seboj.

4.4.2 Konkurenčni benchmarking

S konkurenčnim benchmarkingom se poskuša ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti podjetja. Konkurenčni benchmarking vključuje primerjanje izdelkov, storitev in poslovnih procesov neposrednih konkurentov. Od konkurentov se običajno ne more pričakovati velikega sodelovanja in s tem izmenjave znanj in izkušenj, zato konkurenčni benchmarking spada med najtežje izvedljivo in najbolj občutljivo vrsto benchmarkinga. In tudi če že dobimo potrebne informacije konkurentov, nam le-te velikokrat ne služijo najbolje, ne predstavljajo najboljših praks. Kljub temu so pridobljene informacije zelo koristne, saj je področje delovanja enako. Predmeti primerjave konkurentov so navadno izjemno dobro primerljivi. Pričakovan rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano zavedanje o svoji organizaciji in o konkurentih (Boxwell, 1994, str. 31).

Cilj te vrste primerjave je tudi ugotoviti položaj lastnega podjetja v primerjavi z neposrednim konkurentom in pri tem, če je mogoče prevzeti tiste prakse konkurentov, ki so boljše od lastnih.

Prednost konkurenčnega benchmarkinga je predvsem primerljivost informacij glede poslovnih rezultatov, poslovnih praks ter tehnologije. Pomanjkljivosti te vrste primerjave pa so težave pri zbiranju podatkov, predvsem glede ažurnosti in zanesljivosti informacij, etične ovire ter antagonističen način.

4.4.3 Nekonkurenčni (funkcijski in splošni) benchmarking

Glede na to ali gre za primerjavo našega podjetja z vodilnimi podjetji v panogi ali z najboljšimi podjetji ne glede na panogo ločimo:

1. funkcijski (panožni) benchmarking in
2. splošni benchmarking.

Funkcijski benchmarking pomeni primerjanje s podjetji, ki niso neposredni konkurenti, vendar delujejo v isti panogi (npr. primerjava med dvema trgovskima podjetjema, pri čemer se eno ukvarja s prodajo tekstila, drugo pa s prodajo tehničnega blaga). Nekatere poslovne funkcije in procesi so, kljub razlikam enaki ali vsaj primerljivi med seboj. Glede na to, da so podjetja, s katerimi se primerjamo pri funkcijskem benchmarkingu, najboljša v panogi, ga imenujemo tudi panožni benchmarking.

Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, le da presega meje posamezne panoge. Gre za primerjavo poslovnih procesov, ki potekajo vzdolž različnih funkcij, z najboljšimi v podjetju. Se pravi, da je cilj splošnega benchmarkinga odkriti najboljše med najboljšimi praksami, oziroma se primerjati z najboljšimi podjetji na svetu, t. i. 'world class'.

Glavne prednosti funkcijskega in splošnega benchmarkinga so visok potencial za odkritje inovativnih praks, dopusten neposreden prenos tehnologij, razvoj profesionalnih mrež, oblikovanje primernih podatkovnih baz, stimulatívni rezultati, ter mnoge druge. Problemi pa se pojavljajo pri prenosu različnih praks v različno okolje, pri veliki porabi časa za primerjanje ter neprenosljivost določenih potrebnih informacij.

5 BENCHMARKINŠKI MODELI

Ne glede na vrsto benchmarkinga pa lahko podjetje izbere in uporabi v praksi enega od možnih načinov izvajanja benchmarkinga. Izbor določenega načina izvajanja benchmarkinga z izbranim številom korakov predstavlja benchmarkinški model.

Podjetja, organizacije, institucije imajo na voljo velik spekter različnih benchmarkinških modelov za njegovo izvajanje. K obstoječi množici modelov pa lahko dodajo tudi svojo različico, preko katere lahko prav tako dosežejo želene izboljšane rezultate poslovanja.

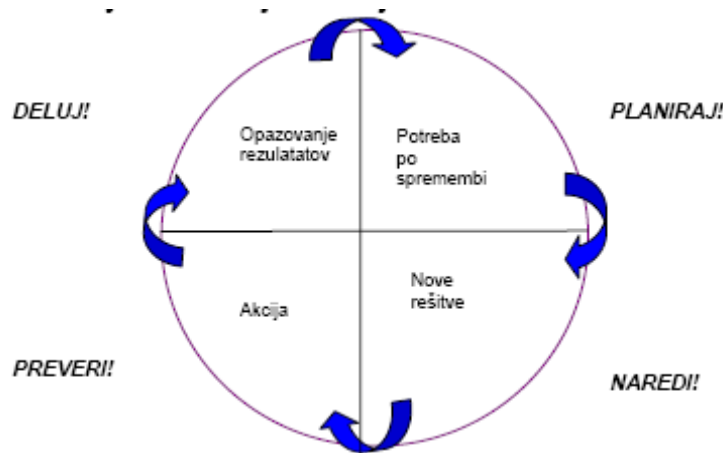
5.1 Watsonov šeststopenjski benchmarkinški model

Watson (1992, str. 12) uporablja šeststopenjski benchmarkinški model, ki temelji na Deming-Deweyevi filozofiji PDCA, t. i. planiraj–naredi–preveri–spremeni (Plan-Do-Check-Act). Demingovo in Deweyevo načelo nenehnega učenja pojasnjuje nenehne izboljšave kot cikel, ki temelji na akciji ter na kreativnosti tistih, ki jih izpeljejo tako, da so izboljšave na področju kakovosti, kreativnosti in inovacij med seboj povezane v krog (slika 4).

PDCA tako temelji na zaznavi potrebe po spremembi, ki zahteva planiranje za izvedbo novih rešitev, ki jih je potrebno uresničiti in kasneje spremljati z namenom, da podjetje preveri učinke sprememb kot tudi da ponovno preveri potrebo po novih spremembah.

Z neprestanimi spremembami, ki vodijo do izboljšav, lahko podjetju uspe ohranjati vodilno pozicijo v očeh kupcev ob spreminjanju strateških usmeritev podjetja, organizacijske strukture podjetja ter procesov.

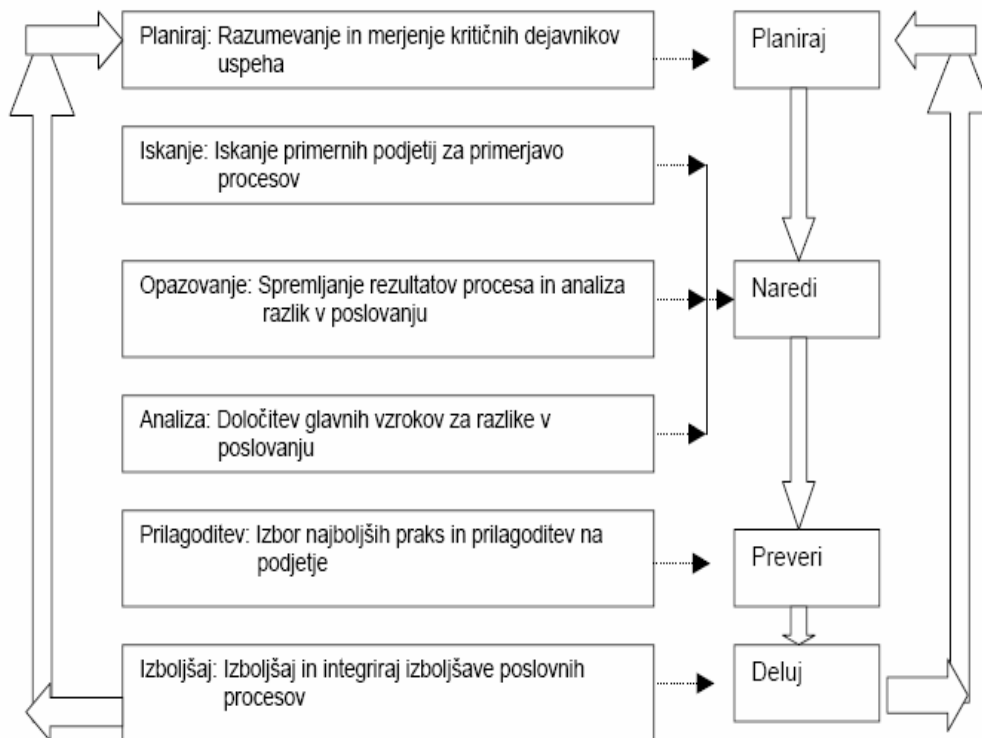
Slika 4: PDCA: Plan-Do-Check-Act (planiraj, naredi, preveri, deluj)



Vir: Watson, 1993, str. 83

Watsonov šeststopenjski model temelji na opisani Deming-Deweyevi filozofiji. Na sliki 5 vidimo, da Watsonov model vsebuje šest stopenj, ki so sinhronizirane s fazami PDCA nenehnega učenja in izboljševanja.

Slika 5: Šeststopenjski model benchmarkinga po Watsonu



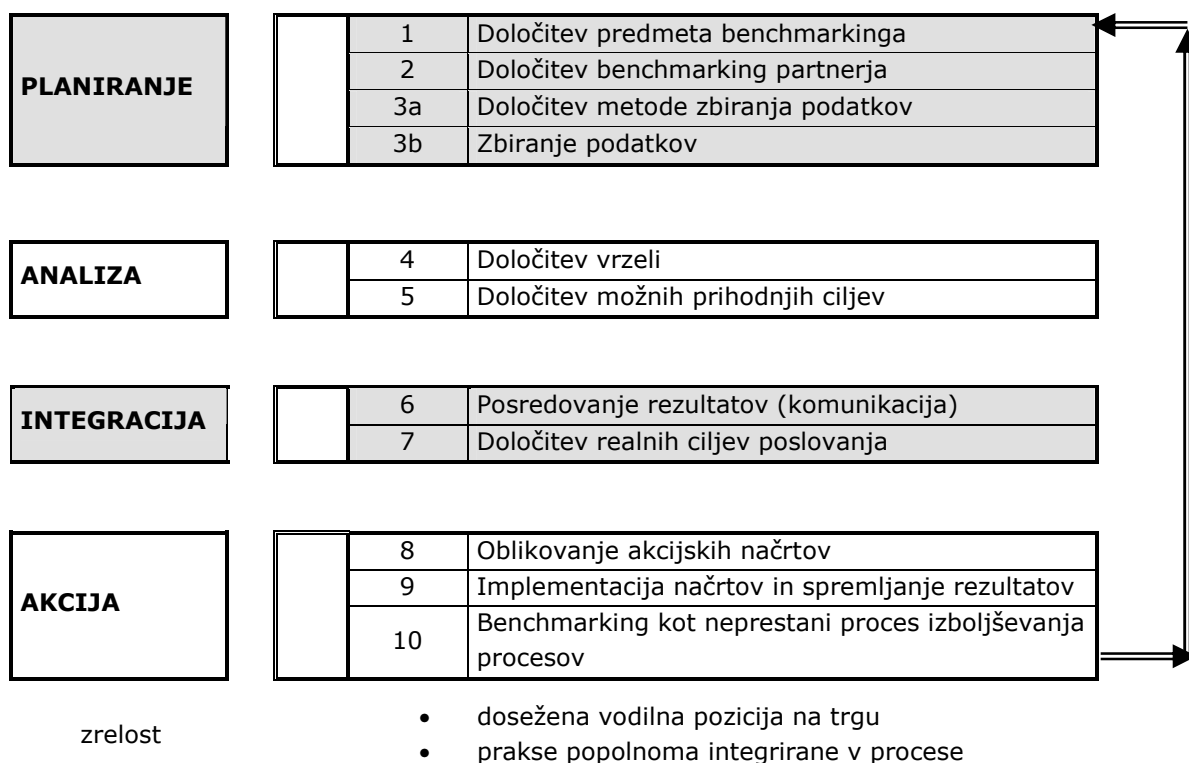
Vir: Watson, 1992, str. 12

Pod fazo »planiraj« Watsonov šeststopenjski model (1992, str. 12) vključuje dva koraka, ki se nanašata na planiranje; razumevanje in merjenje kritičnih dejavnikov uspeha ter iskanje primernih podjetij za primerjavo procesov. Fazo »naredi« sestavljajo trije koraki; iskanje primernih podjetij, primerjanje in analiza procesov in tudi pojasnitev ključnih vzrokov za ugotovljene razlike. V naslednji fazi »preveri« sledi izbor najboljših praks ter možnosti za prilagoditev podjetju. Zadnja faza »deluj« se nanaša na uvedbo in integriranje izboljšav poslovnih procesov.

5.2 Campov desetstopenjski model benchmarkinga

Tudi Campov model benchmarkinga služi kot osnova za uvajanje benchmarkinga v podjetje in sledi logičnemu, sistematičnemu zaporedju korakov, ki vodijo benchmarkinški tim do zelenega rezultata. Campov desetstopenjski model benchmarkinga (slika 6) vključuje osnovne štiri elemente. To so: planiranje, analiziranje, integriranje in izpeljava akcij.

Slika 6: Desetstopenjski model benchmarkinga po Campu



Vir: Camp, 1989, str. 17

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

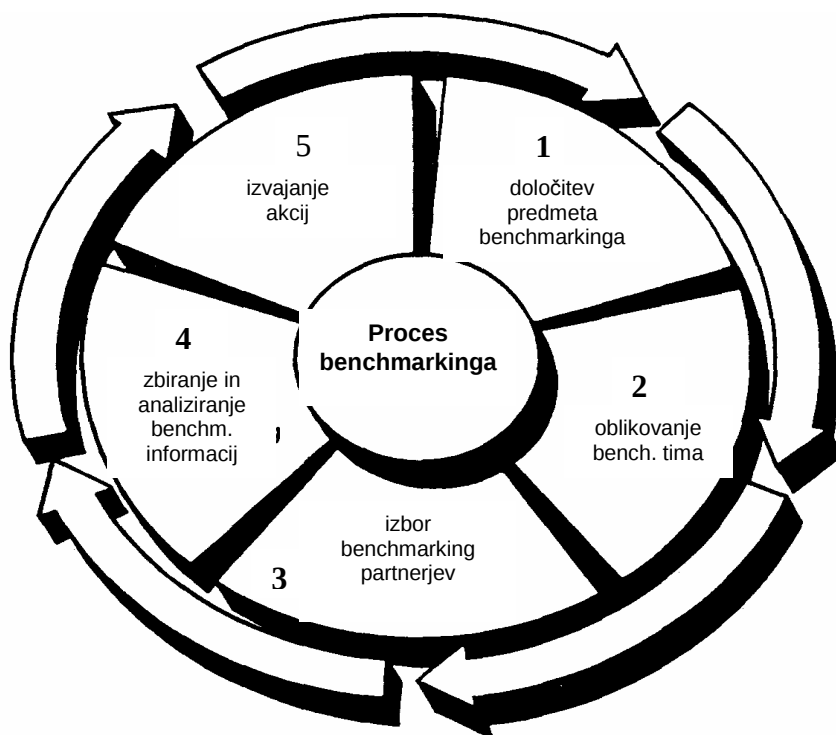
5.3 Spendolinijev model benchmarkinga petih ključnih faz

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

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

Vseh pet faz (slika 7) je Spendolini prikazal v obliki kroga s puščicami, kar naj bi simbolično ponazarjalo nenehno ponavljanje izvajanja benchmarkinga zaradi potreb podjetij po nenehnem spreminjanju za izboljšanje poslovanja.

Slika 7: Petfazni model benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 48

6 OPREDELITEV KLJUČNIH ELEMENTOV BENCHMARKINŠKEGA MODELA

Opredelitev ključnih elementov obsega:

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

6.1 Organizacija in vodenje benchmarkinga

Učinkovito upravljanje benchmarkinga v podjetju predstavlja enega od ključnih dejavnikov za njegovo uspešno izvedbo in s tem dosego pričakovanih rezultatov podjetja. Kljub temu, da pripravljalna faza izvajanja največkrat ne predstavlja del benchmarkinškega modela, pa je ključnega pomena za njegovo uspešno izvedbo.

Camp (1995, str. 29) jo poimenuje ničti korak. V tem koraku je potrebno doseči popolni dogovor o:

- outputu benchmarkinga (npr. osredotočenje na neko x število procesov),
- vodji benchmarkinga, ki mora zagotoviti benchmarking tim, usposabljanje, naloge vsakega člana benchmarking tima, predvideti ovire pri izvajanju in iniciirati pri implementaciji izboljšav.
- in v nadaljevanju je potrebno sprejeti dogovor o zahtevah vodje benchmarking tima ter o načinu komuniciranja teh zahtev (opredelitev poteka dela, časovni roki, sprotno obveščanje o izvajanju).

Benchmarking aktivnosti so po Campu razdeljene na dva ključna procesa, in sicer:

1. uporabniški proces in
2. proces vodenja benchmarkinga.

Uporabniški proces se nanaša na samo vsebinsko izvajanje benchmarkinga, proces vodenja benchmarkinga pa se nanaša na njegovo pripravo. Oba procesa potekata vzporedno (Camp, 1995, str 164).

Proces vodenja je sestavljen iz dveh osnovnih aktivnosti:

- vzpostavitev benchmarkinga znotraj podjetja,
- podpore in vzdrževanja benchmarkinga.

Vzpostavitev benchmarkinga vključuje oblikovanje benchmarking strategije z določitvijo namena in ciljev benchmarkinga, oblikovanje pričakovanj, organiziranje izobraževanj za management v nekaterih večjih podjetjih kot tudi oblikovanje benchmarking centra, navodil za izvajanje ter vzpostavitev interne benchmarking mreže. Benchmarking strategijo s cilji je smotrno postaviti zaradi ločitve benchmarkinga od drugih metod neprestanih izboljšav³.

³ Metode nenehnih izboljšav so npr. statistična kontrola procesov, TQM, uvajanje kakovostnih standardov, reinženiring poslovnih procesov, Six Sigma, 20 ključev in ostalih zaradi formalizacije procesa benchmarkinga znotraj podjetja.

6.2 Določitev predmeta benchmarkinga

Praviloma mora biti predmet primerjave tisto področje, ki ga podjetje želi izboljšati.

V prvi stopnji procesa benchmarkinga je potrebno najprej opredeliti (Tekavčič, 1996, str. 116) predmet benchmarkinga:

1. komu so namenjene benchmarkinške informacije – opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij,
2. kakšne so zahteve in potrebe uporabnikov informacij – opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij ter
3. ključne dejavnike uspeha podjetja – opredelitev ključnih dejavnikov uspeha podjetja, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave.

Predmet primerjave so lahko najrazličnejše aktivnosti poslovnega procesa in kazalci, ki jih opredeljujejo kot npr. delež stroškov za reklamo v prihodkih, število reklamacij, povprečne zaloge idr. kazalci⁴.

6.2.1 Opredelitev uporabnikov benchmarkingških informacij

Uporabniki benchmarkinških informacij (Bogataj, 2002, str. 51) so največkrat vodilni management in benchmarkinške timi, zaposleni v podjetju, ki bi lahko imeli koristi od rezultatov raziskave in nenazadnje tudi benchmarkinški partnerji – druga podjetja, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga.

Pobudnik za začetek procesa benchmarkinga je največkrat prav vodilni management. Vodstvo, po določitvi potreb, imenuje posameznika ali skupino za izvedbo raziskave, včasih pa se tudi sami vključijo v proces.

Pobudniki so v velikih primerih tudi posamezniki oziroma skupine znotraj podjetja, ki začnejo projekt zasnove procesa primerjanja z boljšimi praksami. Benchmarkinški pristop lahko uporabljajo kot orodje zagotavljanja popolne kakovosti in s tem kot sestavni del teh procesov in orodij. Cilj samoiniciativnih skupin je akcija oziroma izvedba, zato jih dokumentiranost v smislu pisanja poročil, predstavitev ugotovitev in oblikovanje predlogov ne zanima. Vendar pa so ti posamezniki oziroma skupine odvisni od managerske skupine, kajti za delovanje morajo dobiti njihovo podporo oziroma dovoljenje.

Benchmarkinški partnerji, kot uporabniki benchmarkinških informacij, le-te uporabljajo za primerjanje z boljšimi praksami, ki predstavljajo pomemben način napredovanja in doseganja popolne kakovosti oziroma odličnosti.

⁴ Tako npr. Kavčičeva (1995, str.62) kot predmet benchmarkinških primerjav obravnava poslovni izid

6.2.2 Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij

V tej fazi je ključnega pomena, kako natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb. Njihove zahteve so bistvene za določitev programa benchmarkinga, kjer je potrebno opredeliti potreben obseg sredstev, kot so na primer čas, denar ter ljudje, za uspešen potek benchmarkinških raziskav (Spendolini, 1992, str. 26). Poleg tega, je potrebno določiti tudi kako se bo ta program izvajal, kateri viri informacij se bodo uporabljali in kakšna bo oblika poročanja. Da bi lahko govorili o korektni ocenitvi potreb, je potrebno (Bogataj, 2002, str. 52):

1. ugotoviti, kdo so uporabniki benchmarkinških informacij; kot navedeno je to lahko vodilni management, zaposleni, benchmarkinški partnerji in drugi,
2. izbrati vrsto benchmarkinga; torej ali interni, konkurenčni, funkcijski ali splošni benchmarking,
3. določiti predmet primerjanja, ki bo v ospredju; naj bo to izdelek, storitev, delovni proces, poslovni rezultat, strategija...,
4. izbrati, kako bodo benchmarkinške informacije uporabljene; ali za strateško načrtovanje, napovedovanje, za nove ideje, za primerjavo novih izdelkov ali storitev, ali za zastavljanje ciljev,
5. določiti obseg zbiranja informacij, kar hkrati vpliva na obseg celotnega procesa benchmarkinga,
6. predvideti kakovost zbranih informacij; z vidika verodostojnosti, korektnosti, oz. kakovosti in glede dostopnosti informacij,
7. ugotoviti, kakšne so zahteve uporabnikov glede poročanja; v kakšni obliki pričakujejo poročilo, kako pogosto naj bodo predstavitve in kakšen naj bi bil način povratnega informiranja uporabnikov benchmarkinških informacij,
8. opredeliti časovno komponento procesa benchmarkinga; ali bo to le enkratni dogodek, periodičen ali stalen proces.

6.2.3 Opredelitev ključnih dejavnikov uspeha podjetja, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave in vključitev uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v benchmarkinški proces

Benchmarking se pogostokrat uporablja kot sinonim za kazalnike poslovanja. Vendar teh dveh izrazov ne smemo zamenjavati. Iskanje kazalnikov poslovanja oz. t. i. benchmarks⁵ je le del benchmarkinga, saj gre pri tem za omejeno primerjavo kazalnikov največkrat s konkurenčnimi podjetji. Nevarnost ozkega razumevanja benchmarkinga je v tem, da se podjetje zadovolji, npr. s pridobljeno informacijo o konkurenčnem podjetju (benchmark) za ugotovitev konkurenčne pozicije podjetja in se ne loti korenitih notranjih sprememb, ki bi

⁵ *Benchmark* je opredeljen kot poslovni kazalnik npr.: donosnost prihodkov, donosnost kapitala, delež materialnih stroškov v verigi vrednosti, dodana vrednost na zaposlenega in drugo, medtem ko je *benchmarking* kot smo videli, opredeljen kot proces izvajanja enega od vrst benchmarkinga na osnovi izbranega modela benchmarkinga.

bile v tistem trenutku nujno potrebne in bi jih podjetje lahko doseglo s pomočjo implementacije izboljšav. Poznavanje benchmarka oziroma kazalnika zato ne vodi avtomatično do boljših poslovnih rezultatov podjetja. Izboljšave je možno doseči z uvedbo sprememb v poslovnih praksah, ki ga podpira benchmarking kot proces, ni pa nujno, da je le proces predmet benchmarkinga (Potokar, 2003, str. 15).

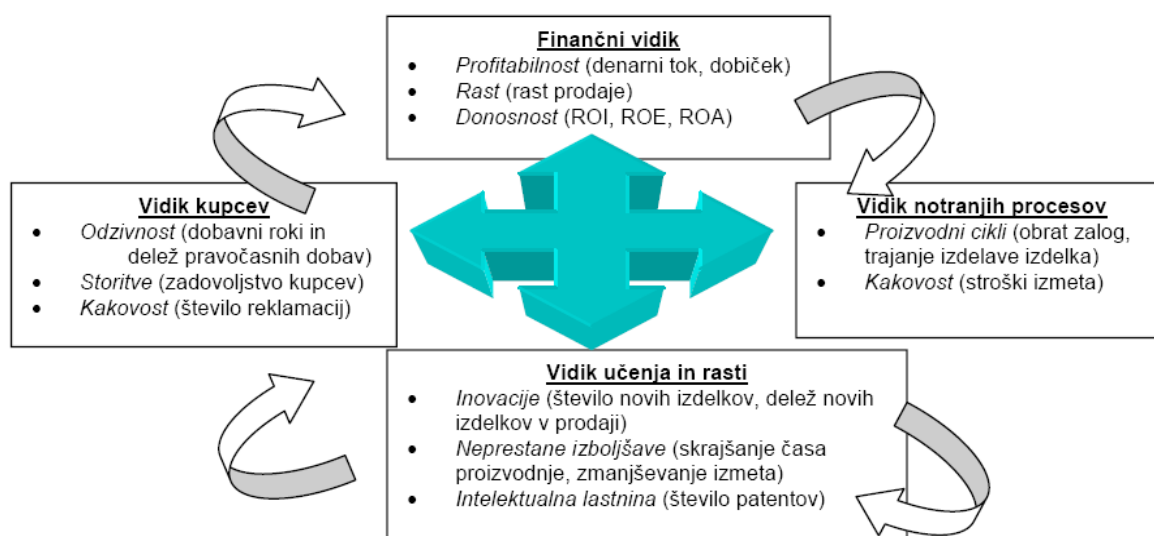
Katere kazalnike bo podjetje uporabilo, je odvisno od potreb podjetja, od izbranih procesov in še posebej od panoge, saj kazalniki med panogami zelo variirajo. Obstaja veliko število možnih operativnih statistik, ki vključujejo kazalnike ažurnosti, zanesljivosti, pravočasnosti, dobave, pakiranja, sestavljanja,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

Pri izvajanju benchmarkinga pa lahko uporabimo tudi Kaplan-Nortonov uravnotežen sistem kazalnikov, ki predstavlja integriran pristop k obvladovanju poslovnih kazalnikov, t. i. 'The Balanced Scorecard', oziroma v strokovni javnosti večkrat uporabljen krajši izraz – BSC, ki ga obravnavam posebej v sedmem poglavju tega dela (točka 7.2.1., str. 34)⁶ v vzajemni povezanosti z benchmarkingom. Z navedenim sistemom sta Kaplan in Norton združila finančne in nefinančne kazalnike v celoto, kjer gre za medsebojno povezanost kazalnikov s strategijo podjetja. Na finančno uspešnost vpliva zadovoljstvo kupcev, učinkovitost notranjih poslovnih procesov ter učenje posameznikov in s tem organizacije.

Primer kazalnikov, povezanih v celoto po principu BSC, je prikazan na sliki 8. V tabeli 2 je navedeno nekaj predlogov za uvrstitev možnih kazalnikov v benchmarkinški proces na osnovi BSC, ki jih predlaga Potokar (2002, str. 19–20).

⁶ Ang. The Balanced Scorecard – BSC; v domači literaturi še nimamo enotnega izraza, kar je verjetno posledica tega, da si ta metoda šele utira pot v slovenska podjetja. Slovenski avtorji izraz različno prevajajo: “uravnoteženi izkaz” (Nemec), “uravnotežene karte poslovnih dosežkov” (Pučko), “model uravnotežene uspešnosti poslovanja” (Kavčič), “model BSC” (Bergant) in “uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti” (Tekavčič)

Slika 8: Primer integriranega sistema kritičnih dejavnikov uspeha v obliki BSC



Vir: Bogan et al, 1994, str. 63

Tabela 2: Predlogi za kazalnike v procesu benchmarkinga na osnovi BSC

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

Vir: Potokar, 2003, str. 20

Ključne oziroma kritične dejavnike uspeha je potrebno iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki jih podjetje že dosega ali pa jih načrtuje, da jih bo doseglo. Lahko se namreč zgodi, da izberemo preprosto opredeljiv predmet benchmarkinga, s katerim nimamo večjih težav pri načrtovanju in sami izvedbi, vendar je njegov pomen za podjetje majhen. Na drugi strani, pa lahko izberemo predmet benchmarkinga, ki je izrednega pomena, kar pripelje do tega, da se člani benchmarkinške ekipe preveč osredotočijo na predmet sam in s tem zanemarijo proces benchmarkinga. (Bogataj, 2002, str. 53). Izbrani predmeti benchmarkinga, ki jih primerjamo, morajo biti dejansko tudi primerljivi glede na benchmarkinške partnerje.

Predmet primerjave so lahko torej najrazličnejše aktivnosti poslovnega procesa in kazalci, ki jih opredeljujejo (Tekavčič, 1996, str. 116), kot so na primer delež stroškov za oglaševanje v prihodkih, število reklamacij, povprečne zaloge in številni drugi kazalci.

6.3 Določitev benchmarkinškega tima

Prva stopnja v procesu benchmarkinga je bila namenjena določitvi predmeta primerjave, na drugi stopnji pa je potrebno določiti benchmarkinški tim. Na drugi stopnji moramo ugotoviti kakšne in katere ljudi potrebujemo in koliko jih bo vključeno v proces benchmarkinga. Benchmarkinška ekipa lahko vključuje notranje in zunanje benchmarkinške specialiste, pa tudi druge zaposlene, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi posameznih stopenj procesa benchmarkinga.

Člani benchmarkinškega tima so lahko izbrani tudi glede njihovih sposobnosti, znanja, motivacije ter njihovih vlog.

Spendolini predlaga, da benchmarkinški tim vključuje:

1. notranje specialiste (zaposleni, ki so bili trenirani za proces benchmarkinga),
2. zunanje specialiste (konzultantje, specializirani za določen vidik procesa benchmarkinga) za benchmarking,
3. zaposlene, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi posameznih stopenj procesa benchmarkinga.

Običajno marketinški tim izbere vodjo – projektne managerja, ki je odgovoren za vodenje in upravljanje ter koordinacijo pri delovanju benchmarkinškega tima.

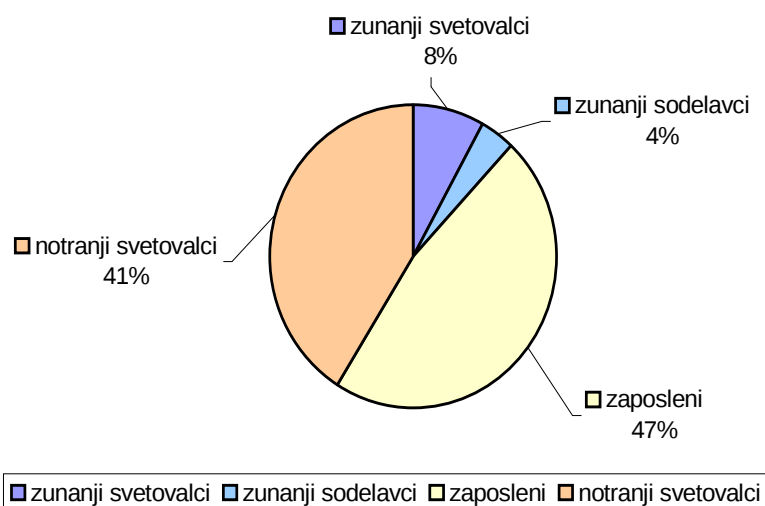
Člani benchmarkinškega tima so srž benchmarkinškega tima. in morajo biti nedvomno predhodno izobraženi na tem področju v taki meri, da lahko v prihodnosti služijo kot vzor tistim, ki jim sledijo (Spendolini, 1992, str. 96).

Podpora, tako notranja kot zunanja je osnova nemotenega dela ekipe. Na prvem mestu je potrebno vsekakor omeniti podporo najvišjega managementa, brez katere je uspeh že v naprej vprašljiv. Pomembna podpora so tudi zunanji viri v obliki zunanjih svetovalcev, ki so potrebni predvsem pri vpeljevanju benchmarkinške miselnosti, pri izobraževanju in osveščanju sodelujočih.

Ocene glede števila in vrste članov benchmarkinškega tima, narejene v začetku devedesetih let, kažejo, da je približno 81 odstotkov benchmarkinških timov sestavljeno iz štirih do osem oseb.

Slika 9 prikazuje najpogostejšo sestavo benchmarkinškega tima. 88 odstotkov članov benchmarkinškega tima tvorijo ponavadi notranji člani; 41 odstotkov notranji svetovalci in 47 odstotkov zaposleni. Pomemben strokovni zunanji del so zunanji svetovalci (8 odstotkov) in s 4 odstotki so udeleženi tudi ostali zunanji sodelavci.

Slika 9: Najpogostejši člani benchmarkinškega tima



Vir: Bendell, Boulter, Kerry, 1997, str. 173

Benchmarkinški tim je lahko enoten tim, ki se običajno formira na eni lokaciji in kjer vsi člani poročajo projektному managerju o svojem delu. Lahko gre za medfunkcijski, medorganizacijski ali medoddelčni tim, kjer člani predstavljajo svoje oddelke, funkcije ali podjetja. Člani so izbrani na podlagi njihovega specializiranega znanja ali spretnosti ter imajo skupno nalogo in uporabnike benchmarkinških informacij.

Lahko pa se oblikuje tudi priložnostni tim, ki vključuje ljudi iz različnih položajev, ki jih družijo skupni interesi in odgovornosti. Ta vrsta tima običajno obstaja le do zaključitve benchmarkinške raziskave.

6.4 Določitev in izbor benchmarkinških partnerjev

Tretja stopnja benchmarkinga po Spendoliniju – iskanje in izbor najprimernejših podjetij se tesno navezuje na vrsto benchmarkinga, ki jo bo podjetje izvedlo. Benchmarkinške partnerje lahko iščemo in izberemo znotraj panoge (interni benchmarking) ali izven panoge (zunanji benchmarking). Benchmarkinški partnerji so lahko naši konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali pa niso naši neposredni konkurenti, jih pa poiščemo znotraj naše panoge (funkcijski benchmarking). Benchmarkinške partnerje lahko iščemo in izberemo tudi izven naše panoge (splošni benchmarking), pri čemer gre za primerjavo poslovnih procesov, ki potekajo vzdolž različnih funkcij z namenom odkriti najboljše med najboljšimi praksami, oziroma za primerjavo z najboljšimi podjetji na svetu, t. i. 'world class'.

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

Glavne prednosti funkcijskega in splošnega benchmarkinga so visok potencial za odkritje inovativnih praks, dopusten neposreden prenos tehnologij, razvoj profesionalnih mrež, oblikovanje primernih podatkovnih baz, stimulatívni rezultati ter mnoge druge.

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

Pri iskanju primernih benchmarkinških partnerjev je potrebno najprej izdelati seznam dovolj zanesljivih virov informacij, od katerih lahko pričakujemo verodostojne podatke o benchmarkinških partnerjih. Te vire lahko razdelimo v sedem skupin (Spendolini, 1992, str. 123):

1. vladni viri (državni, regionalni, lokalni),
2. specializirani strokovnjaki (konzultanti, analitiki),
3. trgovinska in poklicna združenja ali mreže,
4. mediji (strokovne publikacije in časopisi),

5. zaposleni, kupci in dobavitelji,
6. benchmarkinški partnerji in njihova priporočila,
7. ostali tuji viri informacij (mednarodne baze podatkov, banke, veleposlaništva, multinacionalke).

Ne glede na to, ali se bo podjetje odločilo za primerjavo s konkurenčnimi podjetji ali z najboljšimi podjetji na svetu, je pri izboru benchmarking partnerjev možen po Campu sledeči pristop (1995, str. 70):

1. *Oblikovanje seznama potencialnih partnerjev* in uporaba obstoječih informacij z izdelavo začetne analize. Pri tem lahko sodeluje benchmarking tim, ki določi kandidate na osnovi viharjenja možganov ali brainstorminga.
2. *Krajsanje seznama z izborom ciljnih podjetij* ter iskanje informacij o izbranih benchmarking partnerjih iz čim širšega vira informacij. Predlagam uporabo Spendolinijevega seznama sedmih skupin virov in krajsanje seznama ciljnih benchmarking partnerjev na osnovi krajše analize najprimernejših partnerjev na osnovi primerjave ključnih kazalnikov, ki je bila že izdelana (druga točka tega poglavja, 6.2.3) ter uporabo argumentov za vključitev izbranih kandidatov v benchmarking.
3. *Priprava na kontaktiranje z izbranimi benchmarking podjetji ter določitev obiska.* Neposredni stik s partnerji pomeni poglobitev benchmarking analize, saj primarni podatki pridobljeni s pomočjo obiska, intervjujev ter vprašalnikov pripomorejo k dopolnitvi podatkov, ki jih je podjetje pridobilo preko zunanjih, sekundarnih virov. Ta korak je podrobneje predstavljen v naslednjem poglavju.

6.5 Zbiranje in analiza informacij

Četrta stopnja procesa benchmarkinga zajema zbiranje informacij in njihovo analizo. To fazo je smiselno začeti le, če so bile predhodne faze pazljivo opravljene. Poleg tega je potrebno opozoriti, da mora podjetje najprej zbrati informacije o svojih izdelkih, storitvah in procesih, jih razumeti in znati razložiti, ter se šele nato lotiti zbiranja zunanjih informacij (Tekavčič, 1996, str. 117).

6.5.1 Zbiranje podatkov in informacij

Osnovni pogoj za začetek zbiranja informacij in podatkov od benchmarkinških partnerjev je poznavanje ter razumevanje informacij o lastnih izdelkih, storitvah, procesih in praksah. Zbiranje informacij se torej vedno najprej začne v lastnem podjetju. Z notranjimi informacijami na eni strani spoznamo, kako deluje naše podjetje, na drugi strani pa nam služijo kot okvir za nadaljnje zbiranje informacij in zahtevo po kvaliteti podatkov.

Metode zbiranja so različne, vsaka ima pač svoje prednosti in slabosti. Nekatere izmed njih so prikazane v tabeli 3. Vsako zbiranje informacij v procesu primerjanja z boljšimi naj bi

potekalo po določenih pravilih, ki jih Spendolini (1992, str. 163) imenuje predpisano obnašanje ali protokol:

- urniki naj bodo načrtovani vnaprej in realistično sestavljeni,
- za benchmarkinške partnerje naj bo pripravljen povzetek benchmarkinškega projekta pred prvimi konkretnimi stiki,
- nujno je upoštevati interese benchmarkinških partnerjev,
- vzpostavljanje stikov naj se začne na vrhu hierarhične lestvice benchmarkinškega partnerja⁷.

Tabela 3: Priporočene metode zbiranja podatkov

Metoda	Prednosti	Slabosti
Telefonski razgovori	- preprosto načrtovanje in izvedba, - omogoča stik z velikim številom virov, - lahko se izvaja kadarkoli, - relativno poceni.	- težko pridobiti povratne pozive, - možne motnje v komunikaciji, - daljši telefonski razgovor ni priporočljiv.
Osební stiki	- neposredni stik, - čas ob neposrednem stiku je kakovostno izrabljen, - veliko neposrednih informacij.	- visoki stroški (npr. potovanja), - visok delež neproduktivnega časa (npr. potovanja) - usklajevanje terminov.
Anketiranje po pošti	- možen širok krog sodelujočih, - preprosto sestavljanje vprašalnika, - relativno ceneno - enostaven prenos podatkov za analizo.	- nizek odstotek odgovorov, - ni možnosti za dodatna vprašanja in razlage, - vprašanja so omejena, - odgovori niso podrobni in včasih tudi vprašljivi.
Mediji	- enostaven (javen) dostop in zbiranje, - raznolikost virov, - velik obseg informacij, - nizki stroški	- verodostojnost informacij, - nejasne reference, - poraba časa.
Arhivska raziskava	- preprosto in poceni zbiranje.	- pomanjkljivost informacij, - poraba časa, - omejeno na notranjo analizo.

Vir: Spendolini, 1992, str. 152

Pri predlagani metodi zbiranja podatkov na podlagi medijev pa je potrebno nujno opozoriti na v sodobnem času skorajda neomejene možnosti svetovnega medmrežja. V začetku 1990 let internet še ni bil tako razširjen, in ga tudi avtorji s področja benchmarkinga eksplicitno

⁷ S povzetkom benchmarkinškim partnerjem opišemo benchmarkinški projekt, njegov namen, cilj in pričakovane rezultate, potreben čas in vire, ekipo, izjavo o zaupnosti, seznam sodelujočih partnerjev, skratka opis, na podlagi katerega pokažemo obojestranske koristi in sinergijske učinke sodelovanja po principu metode benchmarkinga.

ne omenjajo. Danes pa se na internetu pojavljajo specializirane benchmarking organizacije, ki združujejo in povezujejo zainteresirana podjetja, nudijo benchmarkinške informacije, strokovno literaturo ter objavljajo poročila o uspešnih izvedbah primerjanja z boljšimi praksami in organizirajo izobraževanja⁸.

6.5.2 Benchmarkinška analiza

Zbiranju podatkov sledi benchmarkinška analiza. Analiza se podobno kot zbiranje informacij deli na dva dela, na notranjo in zunanjo. Pri zunanji analizi zbrane informacije o izdelkih/storitvah, procesih in praksah benchmarkinškega partnerja primerjamo z lastnimi rezultati notranje analize. Analiza ne pomeni le opredelitev podobnosti in razlik, ampak pomeni razumeti povezave med dobljenimi informacijami.

Benchmarkinška analiza se nanaša na analizo vrzeli med rezultati lastnega podjetja in primerjanimi rezultati benchmarking partnerjev, kar pomeni, da gre za primerjavo obstoječega stanja podjetja ('as is') z želenim stanjem ('to be'). Obstoječe stanje je definirano kot trenutna praksa in želeno stanje kot približanje najboljši praksi. Razliko med trenutnimi rezultati podjetja in rezultati najboljšega podjetja v panogi po Campu imenujemo **konkurenčna vrzel** (Camp, 1989, str. 121).

Pojem vrzeli uporabljajo avtorji s področja strateškega planiranja in sicer v fazi odločanja, ko govorijo o planski vrzeli. Pri izvajanju procesa strateškega planiranja dolgoročne planske cilje izrazimo s ciljno linijo. V našem preučevanju benchmarkinga pa lahko ciljno linijo izrazimo z izvajanjem boljše prakse benchmarkinškega partnerja, linijo nevtralnega predvidevanja pa kot izvajanje prakse lastnega podjetja. Vrzeli je pri strateškem planiranju opredeljena kot 'planska vrzel', ki pomeni razkorak med ciljno linijo in rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja (slika 10).

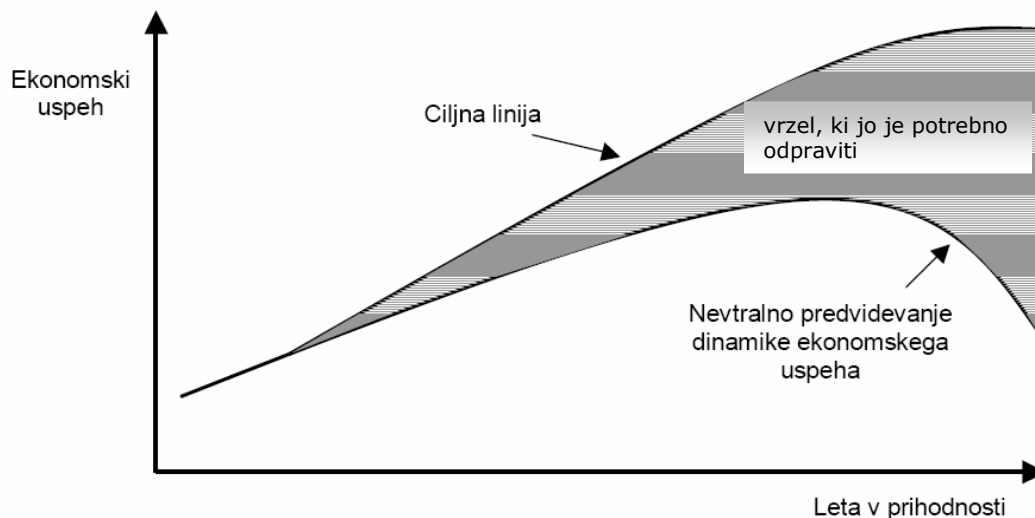
⁸ Bogataj (2002, str. 58) navaja nekaj internetnih naslovov:

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

Lastne navedbe aktualnih naslovov 2006:

- Benchmarking exchange - www.benchnet.com/
- The Benchmarking Network - www.benchmarkingnetwork.com/
- Benchmarking Partners - www.benchmarking.com/, kar predlagajo slovenske Finance - www.finance-on.net

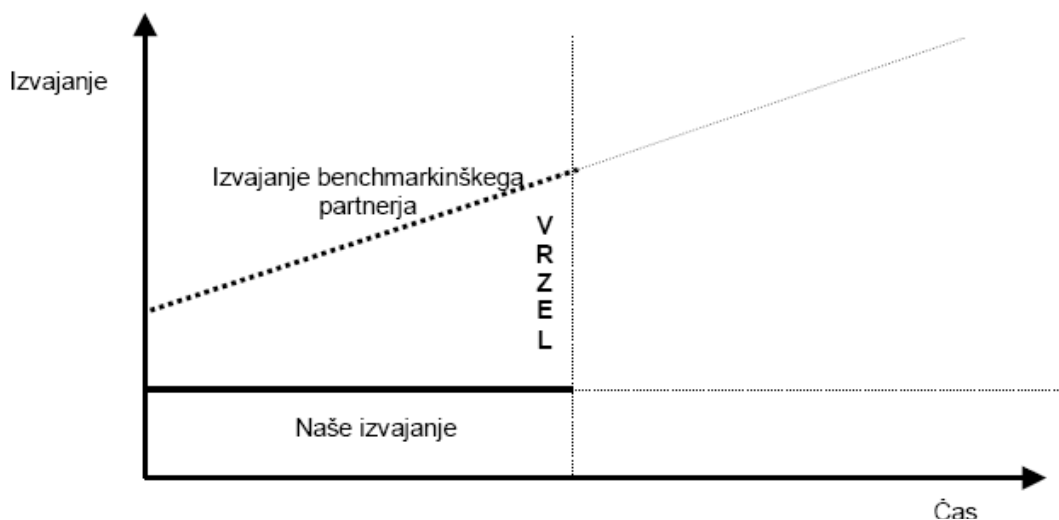
Slika 10: Planska vrzel



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

Pri benchmarkingu pa vrzel pomeni razkorak med izvajanjem boljše prakse strateškega partnerja in našim izvajanjem (slika 11).

Slika 11: Benchmarkinška 'konkurenčna vrzel'



Vir: Watson, 1993, str. 76

Z uporabo procesnih meril ugotovimo vrzel, njeno velikost in osnovne vzroke, ki so jo povzročili. Analiza mora dati odgovor, katera sredstva uporablja benchmarkinški partner, da je boljši od nas in kako jih bomo ovrednotili in prilagodili našim notranjim razmeram, vse v smislu doseganja z benchmarkinškim procesom zastavljenih ciljev oziroma doseganja in preseganja prakse, s katero se primerjamo.

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

Ne glede na to, katera orodja⁹ za izračun in prikazovanje vrzeli v poslovanju podjetje uporablja, je ob koncu benchmarkinške analize priporočljivo izdelati sintezo v obliki benchmarkinške matrike, kjer so prikazani kazalniki podjetja, primerjanih podjetij ter kazalniki najboljših praks. Podatki izhajajo iz vseh predhodnih korakov benchmarkinga, iz izbora in merjenja procesov v podjetju, zbiranja sekundarnih in primarnih podatkov o benchmarkinških partnerjih.

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

6.6 Izvedba (akcija) in spremljanje rezultatov

Vrzel, ki jo v fazi analize opredelimo, je v skladu s cilji benchmarkinga potrebno odpraviti, to pa zahteva določene spremembe.

Za uveljavljanje sprememb je v osnovi najprej potrebna udeležba, podpora in predanost managementa, vendar tudi vseh nižjih ravni vodenja v podjetju, saj je le tako možno pričakovati načrtovan učinek sprememb. Proces uvajanja sprememb namreč ni nekaj, kar je možno delegirati s pozicije položaja ali formalne moči. Tako kot s strateškimi cilji, morajo biti z aktivnostmi za uvajanje sprememb seznanjeni vsi zaposleni, četudi se zaradi njih strateški cilji bistveno ne spremenijo. Zaposlenim mora biti jasno, kaj se v podjetju dogaja in zakaj (Bogataj, 2002, str. 63).

Spremembe, s katerimi odpravljamo z benchmarkingom ugotovljeno vrzel, pomenijo spremembe, ki zadevajo predvsem zaposlene v podjetju in največkrat povzročijo trenja.

⁹ Za analizo vrzeli lahko podjetja uporabijo različna kakovostna orodja in tehnike, kot so vzročna analiza, matrika priorit, vzročno posledični diagrami ter različne vrste grafičnih prikazov, ki omogočajo vizualni prikaz podatkov. Orodja za prikaz procesnih primerjav so izris toka procesa, izris procesne dokumentacije ter matrike. Pri izrisu procesne dokumentacije gre za opisno pojasnitev obstoječega in zelenega stanja v podjetju. Matrike pa so osnova za interpretacijo rezultatov. Za prikaz povezanih kazalnikov so uporabni prikazi, kot so pajkova mreža, AHP zrelostni indeks ter Z-graf. Pri pajkovi mreži je potrebno podatke pretvoriti v odstotke ter jih interpretirati kot doseženi odstotek. AHP zrelostni indeks omogoča pretvorbo povezanega kazalnika v primerljivo število s pomočjo uteži. Z-graf pa pojasnjuje rezultate glede na časovni dejavnik.

Na osnovi ugotovitev benchmarkinške raziskave podjetje sestavi akcijski načrt, in sicer za vsak pričakovani rezultat, ki pomeni zmanjšanje ali celo odpravo razkoraka oziroma vrzeli, posebej. Pri tem določi, katere dejavnosti morajo biti izvedene za doseg cilja, do kdaj in kdo je za njihovo izvedbo odgovoren (Antončič, 1996, str. 27).

Ta zadnji korak v procesu benchmarkinga nam omogoča udejanjanje ugotovitev predhodnih korakov. Osnovni namen zadnje faze je uvajanje izbranih izboljšav v podjetje z uporabo znanja, ki se je izoblikovalo skozi benchmarkinško študijo.

Spendolini predlaga naslednji akcijski načrt (Spendolini, 1992, str. 183):

- izdelava poročila o benchmarkingu,
- predstavitev ugotovitev uporabnikom benchmarkinga,
- predstavitev ugotovitev ostalim udeležencem:
 - internim ostalim potencialnim uporabnikom (zaposlenim),
 - benchmarkinškim partnerjem,
- izboljšanje poslovnih učinkov in procesov ter vpeljava novih konceptov na podlagi novopridobljenega znanja, idej (in iskanje priložnosti za to),
- spodbujanje ponovnega, še izboljšanega procesa benchmarkinga, ki bo vključil spet nove, še boljše benchmarkinške partnerje¹⁰.

Temeljni cilj benchmarkinga so nenehne izboljšave oziroma spremembe, do katerih pa pridemo le, če v primerjavi z boljšimi praksami pridobljene ugotovitve dejansko tudi udejanimo. Če podjetje ne zna uresničiti izvedbe – opisane zadnje stopnje benchmarkinga, potem ne more zagotoviti izboljšanja uspešnosti poslovanja v podjetju. Poleg ostalih strokovnih predlogov o izvedbi benchmarkinga (Spendolini, Chang, Kelly idr.) mora biti ta stopnja hkrati tesno povezana z analizo aktivnosti v podjetju (Tekavčič, 1996, str. 118).

6.6.1 Benchmarking in analiza aktivnosti kot izhodišči povečevanja uspešnosti poslovanja

Vsako podjetje namreč opravlja najrazličnejše aktivnosti, med katerimi so ene bolj in druge manj pomembne za nemoteno poslovanje in doseganje visoke ravni poslovne uspešnosti.

¹⁰ Spendolinijev model celotnega procesa benchmarkinga, je proces, povezan v krog (slika 7). To pomeni, da mora podjetje neprestano težiti k nenehnim izboljšavam; da je najboljše na trgu, da je vodilno, da ima najboljšo prakso in na sploh k nenehnemu oz. lako rečemo tudi 'nepretrganemu' napredovanju in zagotavljanju konkurenčne prednosti.

Turney (1992, str. 22) meni, da mora podjetje v procesu analize aktivnosti opraviti naslednje štiri faze:

1. ločitev bistvenih od nebistvenih aktivnosti,
2. analiziranje pomembnih bistvenih aktivnosti,
3. primerjava opravljanja aktivnosti z najboljšimi možnimi poznanimi praksami,
4. preučevanje povezav med aktivnostmi.

Turneyjev pristop zagovarja tezo, da je potrebno poleg ugotovitve katere aktivnosti prispevajo k vrednosti z vidika kupca in katere ne, hkrati ugotoviti tudi aktivnosti, ki so pomembne za nemoteno in uspešno delovanje podjetja. S takim pristopom se lahko poišče najustreznejšo rešitev za odpravljanje ugotovljenih slabosti v poslovanju.

Za razvrstitev aktivnosti v podjetju glede na kriterije zaželenosti, potrebnosti v podjetju in učinkovitosti v poslovnem procesu lahko oblikujemo matriko, ki jo predlaga Tekavčičeva (1996, str. 119) in jo imenuje 'matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja'.

Z matriko primerjamo razne aktivnosti v podjetju (npr. neko storitev, nek postopek dela), drugo za drugo, vsako posebej spustimo skozi 'sito' te matrike in se na podlagi rezultatov odločimo, ali je pametneje aktivnost obdržati ali jo izločiti iz poslovnega procesa podjetja in kako delovati v prihodnosti na izbrane aktivnosti:

1. Če ugotovimo, da opazovano aktivnost opravljamo *učinkovito*, je lahko ta aktivnost z vidika kupca tudi zaželena (A:✓), saj poslovnemu učinku dodaja vrednost in jo zato logično obdržimo. Lahko pa ta učinkovito opravljena aktivnost z vidika kupca ni zaželena, a jo moramo obdržati, če je z vidika podjetja potrebna (C₁:✓). Nezaželenih aktivnosti z vidika kupca in nepotrebnih z vidika podjetja ne obdržimo (D:✗). In to je bistvo našega dela. Podjetje se reši nepotrebnih in nezaželenih aktivnosti, osredotoči pa se na čim bolj učinkovito opravljanje zaželenih in potrebnih aktivnosti v podjetju.
2. Če ugotovimo, da opazovano aktivnost opravljamo *neučinkovito*, je lahko ne glede na to ta aktivnost z vidika kupca zaželena (B:!) in zato jo obdržimo in si prizadevamo povečati učinkovitost njenega opravljanja. V kolikor ta neučinkovito opravljana aktivnost z vidika kupca ni zaželena, pa je lahko za podjetje potrebna, jo prav tako obdržimo (C₂:!!). Vendar take aktivnosti moramo v prihodnje brezpogojno opravljati bolj učinkovito, poskušamo jih čim bolj omejiti in vskladiti z zahtevami in potrebami kupcev. Nikakor pa v podjetju niso zaželeni aktivnosti, ki niso ne zaželeni z vidika kupca, niti potrebni z vidika podjetja in povrh vsega niti učinkoviti (D:✗). Cilj podjetja mora biti, da takšne aktivnosti povsem odpravi (Tekavčič, 1996, str. 120).

Tabela 4: Matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja

		Ali aktivnost dodaja poslovnemu učinku vrednost z vidika kupca/stranke (zaželenost)?			
		DA		NE	
				Ali je aktivnost potrebna z vidika zahtev podjetja?	
Ali aktivnost opravljamo učinkovito?	DA	A ✓		C₁ ✓	D ✗
	NE	B !		C₂ !!	D ✗

Oznake pomenijo:

Aktivnosti A: ✓	aktivnost je zaželena in se opravlja učinkovito
Aktivnosti C ₁ : ✓	aktivnost je potrebna in se opravlja učinkovito
Aktivnosti B: !	aktivnost je zaželena, vendar je potrebno povečati učinkovitost njenega opravljanja
Aktivnosti C ₂ : !!	aktivnost je potrebna, vendar se opravlja neučinkovito
Aktivnosti D: ✗	aktivnost ni zaželena in ni potrebna

Vir: Tekavčič M.: Obvladovanje stroškov, Gospodarski vestnik 1997, str. 168

Po preučitvi aktivnosti skozi navedeno matriko, se na podlagi rezultatov izvedejo ustrezni posegi, katerih namen je dvojen:

1. povečati delež aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti z vidika kupcev,
2. povečati učinkovitost zaželenih in potrebnih aktivnosti.

kar oboje vodi h končnemu cilju, ki je v povečanju dobička preko doseganja višjih prodajnih cen in znižanja stroškov poslovanja. Pri tem vse več avtorjev predlaga, da kaže pri tem cilju uporabiti metodo benchmarkinga (Tekavčič, 1996, str. 120).

7 UPORABA BENCHMARKINGA KOT MANAGERSKEGA ORODJA

Benchmarking se lahko uporablja samostojno po predstavljenem benchmarkinškemu modelu, v praksi pa velikokrat dopolnjuje druge managerske metode izboljševanja poslovanja.

7.1 Benchmarking kot samostojno managersko orodje

Uvajati benchmarking pomeni, da podjetje na ta način želi izboljšati svojo konkurenčno sposobnost. Na eni strani se podjetje ukvarja predvsem z vprašanjem izboljševanja produktivnosti, ki izhaja iz optimizacije poslovnih procesov podjetja, na drugi strani pa tudi

s problemom izboljšanja pozicije na trgu v smislu rasti podjetja. To pomeni, da benchmarking lahko služi tudi kot orodje strateškega načrtovanja. Pri tem gre za proces učenja zaposlenih, saj benchmarking kot samostojna metoda nenehnih izboljšav za uvajanje sprememb v podjetju omogoča, da postane praksa spreminjanja notranjih procesov kot tudi spremljanja procesov najboljših podjetij del organizacijskega učenja. Poleg naravnosti benchmarkinga na učenje, neprestane izboljšave in notranje spremembe, sta hitrost in inovativnost še dodatni vrednoti, ki pripomoreta k uspešnosti podjetja, v primeru, da se nanašata na razvoj konkretnih novih izdelkov ali pa na samo filozofijo podjetja, ki vpliva na strateško usmeritev in organiziranost podjetja.

Teoretiki in praktiki s področja benchmarkinga so strnili koristi, ki jih prinaša benchmarking kot samostojno managersko orodje, v naslednje točke:

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

7.2 Benchmarking in druga managerska orodja

Poleg tega, da podjetja uporabljajo benchmarking kot samostojno managersko metodo, pa se pojavlja tudi v ostalih managerskih pristopih in konceptih za izboljševanje poslovanja ter uvajanja sprememb v poslovanju. Benchmarking je tako sestavni del mnogih managerskih orodij kot so na primer:

1. Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC – Balance Scorecard)
2. Evropski model odličnosti (European Foundation for Quality Management-EFQM), celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management-TQM),
3. Učeča se organizacija (Learning Organisation)
4. 'Funky Business' kot metoda prilagajanja nepredvidljivim in hitrim spremembam
5. Celovito obvladovanje kakovosti – TQM
6. Reinžiniring – prenova podjetja (Business Process Reengineering – BPR)
7. Six sigma
8. 20 ključev
9. Ravno ob pravem času (just in time – JIT), kaizen, kanban

7.2.1 Benchmarking in BSC

'The Balanced Scorecard' (BSC) ali uravnoteženi sistem kazalnikov je metodologija, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« začela razvijati Robert Kaplan in David Norton in leta 1996 na področju vključevanja nefinančnih kazalnikov v presojanje uspešnosti poslovanja tudi objavila odmevno in v sodobnih podjetjih nepogrešljivo knjigo z naslovom 'The Balanced Scorecard' (v slovenskem prevodu je izšla pod naslovom Sistem uravnoteženih kazalcev in kazalnikov) in jo omenjam že v šestem poglavju tega dela (točka 6.2.3, str. 20) .

Spodbuda za raziskavo, ki se je izvajala v več podjetjih je bilo prepričanje, da obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se nanašajo zlasti na kazalnike finančne uspešnosti postajajo zastareli in ovirajo možnosti organizacij za ustvarjanje prihodnje ekonomske vrednosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 7). Preučevali so obstoječe primere iz dosedanje prakse in ugotovili, da je potrebno obstoječim merilom dodati nove dimenzije. Sistem meril so oblikovali na osnovi dejavnikov, odločilnih za uspešnost poslovanja v prihodnje. Nastala je metoda BSC, ki uspešnost poslovanja organizacij meri s štirih enako pomembnih vidikov (slika 8 in 12):

1. finančni vidik,
2. vidik kupcev (poslovanja s strankami),
3. vidik notranjih poslovnih procesov,
4. in vidik učenja in rasti.

Razlog za izdelavo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je razkorak med finančno-računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, ter prizadevanjem za doseganje dolgoročnih konkurenčnih možnosti, ki imajo osnovo v procesnih zmogljivostih, motivaciji zaposlenih, fleksibilnosti podjetja, zvestih kupcih, katerih posledična finančna vrednost ni zajeta v finančno-računovodskem modelu. Pri tem pa je seveda ohranjen poudarek na doseganju finančnih ciljev, medtem ko so ostali vidiki osnova za uresničevanje teh ciljev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov pomeni strateški okvir delovanja podjetja:

- **Finančni kazalniki** kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498) in pomenijo pomembne informacije za lastnike. Vsekakor so to kazalniki, ki odražajo poslovanje v preteklem obdobju.
- **Kazalniki odnosa do kupcev** omogočajo managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi segmenti kupcev in tržnimi segmenti. S temi kazalniki managerji spremljajo kako podjetje vrednotijo kupci. Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem izoblikovati strategijo s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).
- **Kazalniki notranjih poslovnih procesov** so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja.

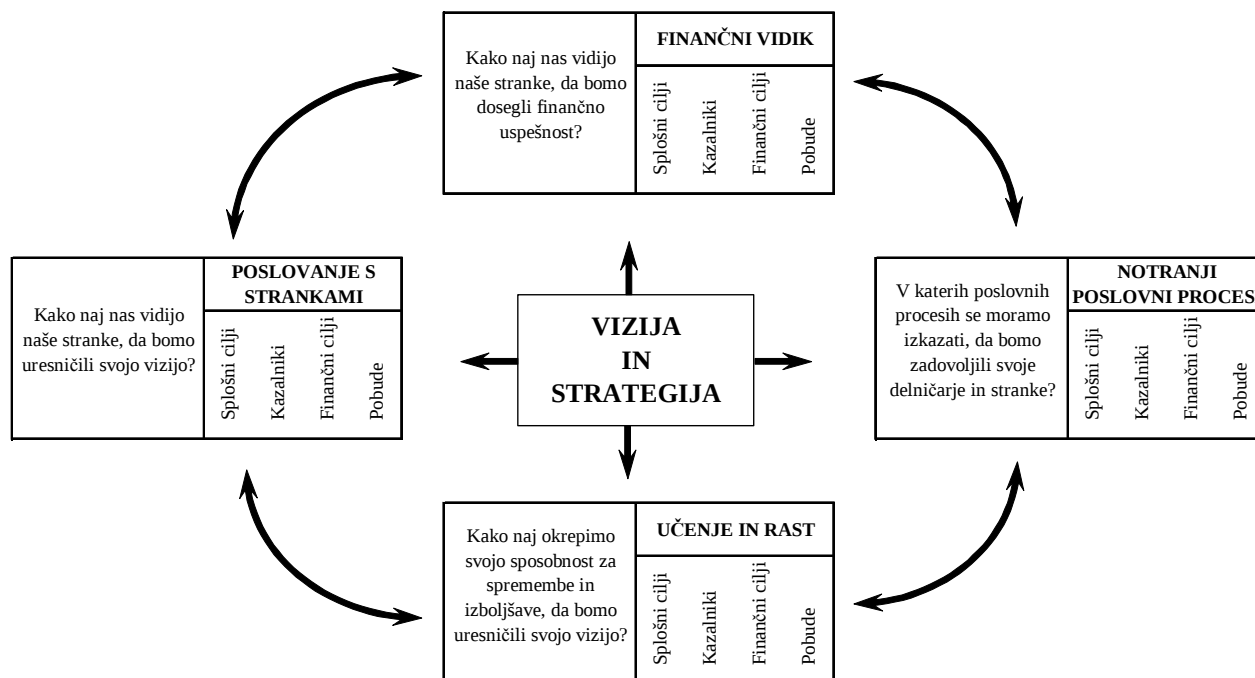
Notranji poslovni procesi so vsi procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj. Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih aktivnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 105).

- **Kazalniki učenja in rasti** podpirajo prejšnje tri. Razvoj podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in motivacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC) je več kot zgolj taktičen ali operativen sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov izhaja iz strategije podjetja. Vizija in poslanstvo podjetja sta vodilo za določitev strateških ciljev v obliki merljivih finančnih in nefinančnih kazalnikov za celotno podjetje, poslovno enoto in posameznika. Gre za uresničevanje procesa od zgoraj navzdol. Kazalniki predstavljajo različne ravni uravnoteženosti. Gre za uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki in sicer:

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

Slika 12: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC)



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

Kot sem že navedla v točki 6.2.3, se proces benchmarkinga pri postavljanju ključnih (kritičnih, strateških) kazalnikov poslovanja povezuje z BSC. Benchmarking je osnova, BSC pa ima v tej točki funkcijo preskrbovanja podjetja z informacijami o poslovanju konkurentov kot tudi najboljših praks. Obratno pa lahko tudi BSC predstavlja osnovo, benchmarking pa je le del (npr. v fazi različnih primerjav) tega sodobnega strateškega managerskega orodja.

Pri tem velja pripomniti, da se edinstvenost benchmarkinga kaže ravno v dejstvu, da je edino managersko orodje, ki ponuja tudi metodologijo za sistematično opazovanje zunanjega poslovnega okolja, medtem ko se ostali managerski pristopi v večjem delu osredotočajo na notranje poslovanje podjetja. Bistvo benchmarkinga ni le primerjanje in preseganje najboljših, ampak na splošno spodbuja inovativno razmišljanje 'zunaj – preko meja', ('thinking out of the box').

7.2.2 Benchmarking in učeča se organizacija

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

»Učenje je konkurenčno orožje!« trdita Nordstrom in Ridderstrale (2001, str. 197), Senge pa definira učečo se organizacijo kot tisto organizacijo, kjer zaposleni neprestano povečujejo svoje zmožnosti, da bi dosegli take rezultate, ki jih resnično želijo v okolju, kjer podpirajo nov in napredni način mišljenja ter vzpodbujajo svobodno kolektivno inspiracijo, kjer se zaposleni neprestano učijo skupnega učenja (Senge, 1999, str. 3). Poleg Sengejeve definicije učeče se organizacije obstaja v teoriji vrsta definicij organizacijskega učenja. Dimovski (1994, str. 5) navaja definicije organizacijskega učenja s strani Shrivastave, Levitta in Marcha, Dafta in Huberja in drugih in ugotavlja, da se številne definicije organizacijskega učenja razlikujejo med seboj v obsegu, širini in fokusu. Zato jih je sintetiziral v koncept, kjer organizacijsko učenje opredeljuje z različnih vidikov organizacijskega učenja (Dimovski, 1994, str. 11) To so:

- informacijski,
- interpretacijski,
- vedenjski in
- strateški vidik.

Hkrati s tem je Dimovski pozicioniral benchmarking v koncept učeče se organizacije (Potokar, 2003, str. 34). Na osnovi te delitve je benchmarking poleg predhodno pridobljenega znanja in neposrednega učenja (izkušnje, poizkus, napaka) razvrščen v informacijski vidik in sicer med obliko učenja od drugih, kamor sodi tudi korporacijska inteligenca (preoblikovanje

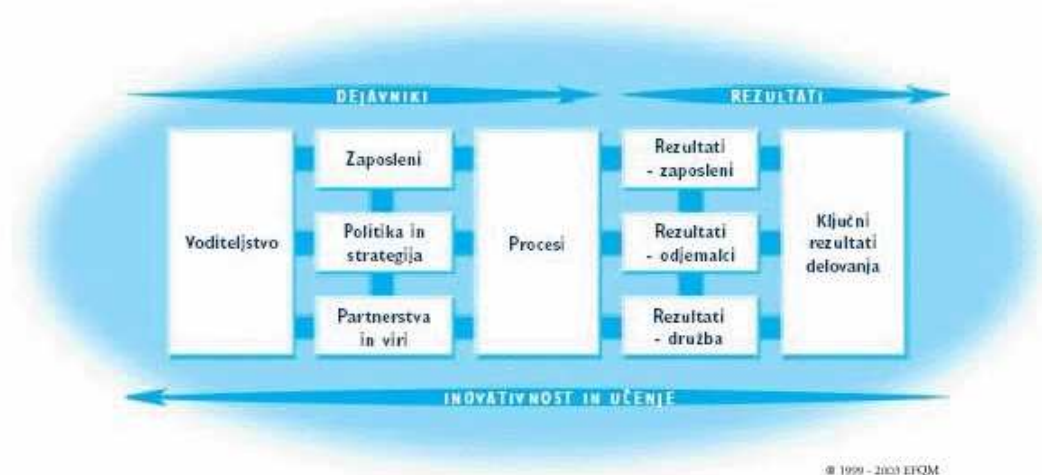
razpršenih in nepovezanih podatkov v smiselno obliko, ki je koristna za sprejemanje strateških managerskih odločitev).

7.2.3 Benchmarking in model odličnosti 'EFQM'¹¹

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih (slika 13). Pet meril je dejavnikov, štirje pa so rezultati. Dejavniki zajemajo delovanje podjetja, rezultati pa tisto kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij in rezultatov.

Model, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki; odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z vodenstvom, ki je gibalo politike in strategije, ter s pomočjo zaposlenih, partnerstev in virov in procesov. Puščice na shemi poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo kako inovativnoost in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom.

Slika 13: Model odličnosti EFQM – merila



Vir: www.mirs.si.

Uporaba benchmarkinga ima v evropskem modelu odličnosti pomembno mesto v točkovanju posameznih elementov. Ključen poudarek benchmarkinga je v procesu strateškega planiranja, kjer podjetja primerjajo svoje bodoče usmeritve in v primerjavi s konkurenti, na področju zadovoljstva kupcev, kjer podjetja podajajo načine pridobivanja podatkov, na področju analize poslovanja, kjer je vključena tudi primerjava s konkurenti ter na področju procesnega managementa, kjer je benchmarking posebej izpostavljen kot metoda za doseganje boljših rezultatov poslovanja (Potokar, 2003, str. 37).

¹¹ EFQM – The European Foundation for Quality Management = Evropski sklad za upravljanje kakovosti je nepridobitna članska organizacija, ki je imela v letu 2006 24 držav članic oziroma 634 podjetij članov EFQM in je ena izmed organizacij, ki podeljuje tudi evropske nagrade za kakovost (odličnost).

7.2.4 Benchmarking in 'Funky business'

'Funky business' sta Nordstorm in Ridderstrale (2001, str. 10) opredelila kot poslovanje, ki gradi konkurenco na podlagi 'čustev in domišljije', na uvajanju nenehnih inovacij in na sploh usmerjenost h čim večji izvirnosti v nepredvidljivem svetu hitrih sprememb. Sicer, pa je tudi sam izraz 'funky business'¹² nepredvidljiv in pojasnjuje nov pogled na poslovanje s poudarki na ekscentričnosti, nenavadnosti, inovativnosti, svobodi.

V vedno bolj konkurenčnem okolju je možno dosegati edinstvenost le preko neotipljivih dejavnikov, za katerimi stojijo ljudje, pri čemer visoka stopnja tekmovalnosti pomeni, da med seboj ne tekmujejo več le podjetja temveč tekmujejo vsi z vsem, posamezniki, podjetja, države. Za uspeh podjetja so ključnega pomena partnerstva z najboljšimi. Da bi podjetje ugotovilo, kdo je najboljši in ne najbližji, pa potrebuje benchmarking, ki pomeni način njihovega prepoznavanja (Potokar, 2003, str. 38).

7.2.5 Benchmarking in 'TQM'

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

Podjetja, ki so uspešno izvedla TQM, so pripisala izboljšave poslovnih rezultatov jasni usmerjenosti k oprijemljivim ciljem, neprestani primerjavi z drugimi podjetji ter pripadnosti managementa, ki je podpiral koncept vključevanja vseh zaposlenih (A.T. Kearney, 1994, str. 1). Neprestana primerjava z najboljšimi praksami je bil tako eden ključnih faktorjev uspeha za doseg konkretnih ciljev TQM.

7.2.6 Benchmarking in 'Six Sigma'

Six Sigma je razumljiv in fleksibilen sistem za doseganje trajnih in maksimiziranih poslovnih rezultatov, ki temelji na dobrem razumevanju potreb kupcev, sistematični uporabi podatkov in statističnih analizah kot tudi večjemu upravljanju podjetja, neprestanem izboljševanju in ponovnem inoviranju poslovnih procesov (Pande et al, 2000, str. xi). Six Sigma so očiteli podobnost sistemu TQM, saj se oba sistema osredotočata na izboljševanje kakovosti poslovanja. V resnici je Six Sigma nadgradnja sistema TQM, ki ji je uspelo odpraviti pomanjkljivosti predhodnega sistema.

Benchmarking izrazito poudarja cilj dohitevanja in prehitevanja konkurentov, TQM, Six Sigma in EFQM pa se osredotočajo na kakovost.

¹² Ang. 'funky business' v smiselnem prevodu pomeni 'ta nori posel'.

7.2.7 Benchmarking in 'metoda 20 ključev'

Metoda 20 ključev, ki jo je v sredini devetdesetih let uvedel Kobayashi, je integrirana managerska metoda, ki združuje različna managerska orodja za doseg večje učinkovitosti podjetja v smislu odpravljanja odvečnih aktivnosti, ki ne prispevajo k povečevanju vrednosti podjetja.

Predmet spreminjanja in izboljševanja je 20 ključnih področij v podjetju. Sistem posamezne ključne razvršča v pet osrednjih področij:

1. izboljšanje delovnega mesta,
2. kakovost,
3. zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti),
4. izboljšanje procesov–zmanjšanje zalog–hitrejša dobava in
5. razvoj tehnologije (Podlogar, 2000, str. 26).

Benchmarking se lahko v tej metodi vključuje v vsaj tri ključna področja: na področje kakovosti, zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti), izboljšanje procesov–zmanjšanje zalog–hitrejša dobava (Podlogar, 2000, str. 26).

7.2.8 Benchmarking in reinžiniring

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

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

7.2.9 Benchmarking in JIT, kaizen ter kanban

Ravno ob pravem času (just-in-time – JIT) spada med managersko metodo za povečanje kakovosti poslovanja predvsem v operacijah in je ključni element vitke proizvodnje. Ključna zahteva sistema JIT je, da se prilagodi kupcu. Če ena od zahtev v povezavi s količino, kakovostjo in časom ni izpolnjena pomeni, da podjetje ni učinkovito. Množična uporaba JIT japonskih podjetij, katere posledica je bila večja konkurenčnost v smislu cene, kakovosti in večjega zadovoljstva kupcev zaradi pravočasnih rokov, je vzpodbudila tako ameriška kot evropska podjetja, da so s pomočjo benchmarkinga pričeli preučevati svoje proizvodnje procese in sisteme primerljive z japonskimi.

Rezultat uvajanja benchmarkinga in primerjav je bilo množično uvajanje JIT-a tudi v podjetjih izven Japonske.

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

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

Zaključimo lahko, da lahko podjetje uporabi benchmarking kot samostojno managersko metodo, ki jo po potrebi dopolnjuje z izbranimi možnimi managerskimi orodji, lahko pa se odloči, da jo vpne v nek drug relevanten managerski pristop za izboljševanje poslovanja ter uvajanja sprememb v poslovanju. Benchmarking je na ta način lahko sestavni del ene ali več obravnavanih managerskih metod.

8 POMEN BENCHMARKINGA (NA RAVNI PODJETIJ) V EVROPSKI UNIJI

Potokar (2002, str. 48) navaja, da je za ZDA na področju benchmarkinga značilno predvsem usmerjanje podpornih benchmarking organizacij k neposrednemu vzpostavljanju stikov s podjetji, medtem ko imajo v Evropi pomembno vlogo tudi bolj 'politične' benchmarking organizacije. Na podlagi institucij Evropske komisije obstajajo določeni nacionalni benchmarking centri, ki naj bi imeli osrednjo vlogo pri zagotavljanju benchmarking infrastrukturne podpore v posameznih evropskih državah.

Nacionalni benchmarking centri delujejo po modelu Evropskega benchmarking foruma ECBF¹³, ki je usmerjen v reševanje problemov iz prakse. Njihov cilj je, da združijo domače znanje o benchmarkingu, da skrbijo za njegovo popularizacijo v obliki organiziranja seminarjev, konferenc, delavnic, objave člankov ter da konstruktivno sodelujejo pri oblikovanju bodočih usmeritev pri razvoju njegove uporabe na nacionalni ravni.

¹³ ECBF = Evropski benchmarking forum (European Company Benchmarking Forum – ECBF) oziroma EBF (European Benchmarking Forum). ECBF je sestavljen iz predstavnikov gospodarstva (podjetja ter podporne institucije), državnih institucij, svetovalnih podjetij, nevladnih organizacij, institucij za kakovost, delegacije EU ter predstavnikov višjega šolstva. Zasleduje cilje kot so: v začetku določitev glavnih nosilcev benchmarkinga v Evropi, določitev evropske iniciative, določitev poslanstva in ključne usmeritve za skupno evropsko benchmarking iniciativo z namenom doseganja sinergijskih učinkov.

Z namenom povečevanja konkurenčnosti evropskega gospodarstva je EU sprejela posamezne iniciative o benchmarkingu. Prva iniciativa je bila sprejeta leta 1996¹⁴, pri čemer Evropska komisija ni predlagala uporabe benchmarkinga kot nove politike, temveč kot orodje za promocijo merjenja na ključnih področjih konkurenčnosti z osredotočenjem na dejavnike in pogoje, ki določajo boljše poslovne rezultate in izmenjavo informacij o najboljših praksah (European Commission, 1996, str. 5).

Osnova za sprejetje prve iniciative o benchmarkingu so bili trije dokumenti¹⁵, ki jih je sprejela Komisija:

1. dokument o zaposlenosti,
2. dokument o rasti, konkurenčnosti in zaposlenosti,
3. dokument o politiki konkurenčnosti v industriji v EU.

Pri usmeritvi za povečanje konkurenčnosti so zasledovali dva pomembnejša cilja:

- Benchmarking je več kot konkurenčna analiza; pomagal naj bi razumeti procese za izboljšanje poslovanja.
- Benchmarking ne omogoča le primerjave rezultatov temveč je usmerjen v iskanje najboljših praks in s tem razumevanje načina doseganja boljše ravni poslovanja.

Druga iniciativa o benchmarkingu je bila sprejeta leta 1997¹⁶. S to iniciativo so v EU postavili osnovo za benchmarking na treh ravneh:

1. Benchmarking na ravni podjetij, ki se osredotoča na izboljšave poslovnih procesov
2. Benchmarking na ravni panoge, ki se osredotoči na neko izbrano panogo (npr. na avtomobilsko, elektro, kemično, telekomunikacije idr.)
3. Benchmarking na ravni makroekonomskega okolja posamezne države, ki se nanaša na izbor področij makroekonomskih kazalnikov ((Keegan, 1998, str. 20).

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

¹⁴ 'Benchmarking the Competitiveness of European Industry' – COM (96) 413, 9.10.1996

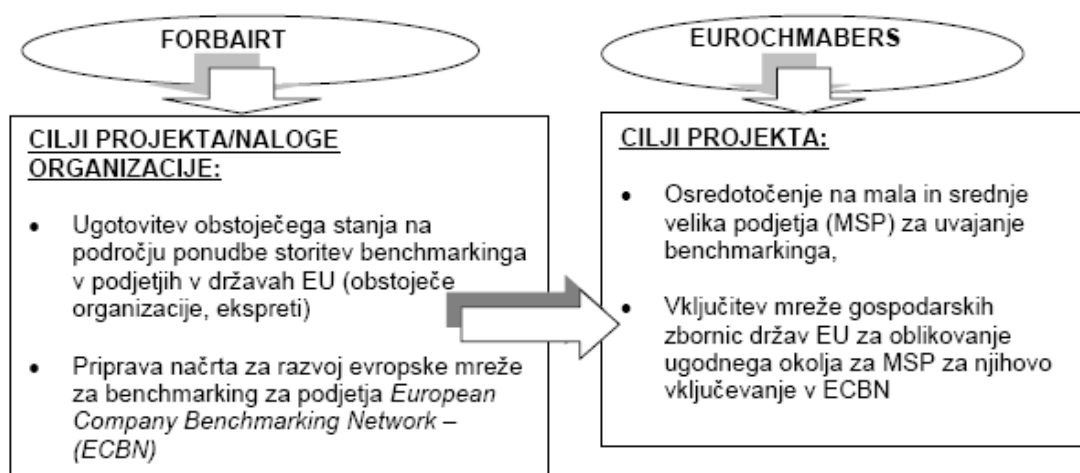
¹⁵ Dokument o zaposlenosti = Action for Employment in Europe. A confidence pact, SEC (96) 1093, dokument o rasti, konkurenčnosti in zaposlenosti = White Paper on Growth, Competitiveness and Employment, (COM (93) 700) in dokument o politiki konkurenčnosti v industriji v EU (COM(94) 319).

¹⁶ Druga iniciativ 1997 – 'Benchmarking: Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities' (COM (97) 153, 16.4. 1997)

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

Na ravni podjetij je zato EU podprla dve iniciativi, in sicer projekt Benchmarking for Success, ki ga je vodila vladna institucija za razvoj irskega gospodarstva Forbairt ter projekt Eurochambers, ki so ga izvajale gospodarske zbornice držav članic EU. Namen obeh iniciativ je prikazan na sliki 14.

Slika 14: Iniciativi EU za promocijo benchmarkinga na ravni podjetij



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

9 POZNAVANJE IN UPORABA BENCHMARKINGA V SLOVENIJI

V Sloveniji še ne obstaja specializirana benchmarking organizacija, ki bi izključno ponujala storitve povezane z njegovo uporabo, oziroma bi benchmarking uporabljala v kombinaciji z drugimi managerskimi orodji. Uporaba benchmarkinga v podjetjih v Sloveniji je zaenkrat omejena na ponudbo svetovalnih organizacij, ki ga ponujajo podjetjem v paketu z drugimi managerskimi orodji ali samostojno, kadar svetovalci in podjetja ugotovijo potrebo po njegovi uporabi.

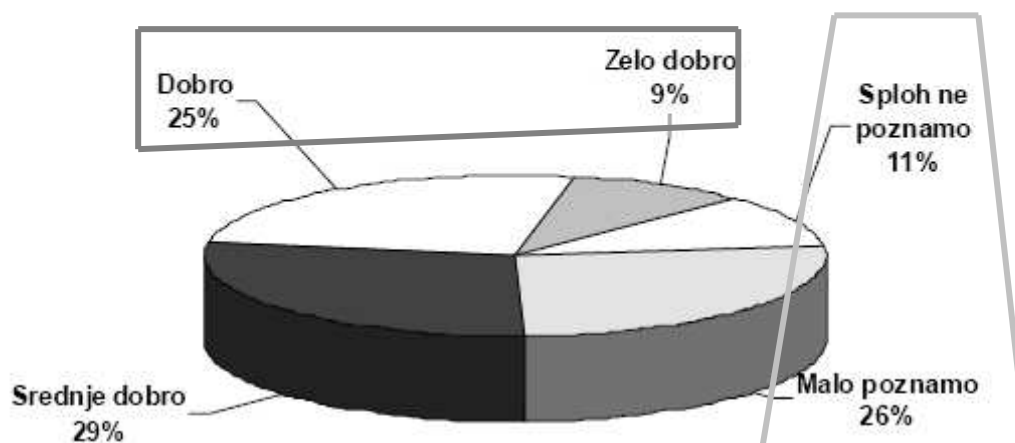
Zato kaže razmisliti kako zagotoviti kakovostne vire informacij za primerjavo, kakšna je in kakšna bi morala biti pri tem vloga Gospodarske zbornice Slovenije kot zaenkrat še obvezne oblike združevanja podjetij ter kako lahko država pomaga gospodarstvu s svojimi podpornimi institucijami. (Tekavčič, 1996, str.117).

V Sloveniji je torej poznavanje in zavedanje o koristih ter pomenu kontinuirane uporabe procesa in poslovnega orodja benchmarkinga še na razmeroma nizki ravni.

V začetku leta 2000 je bila izvedena raziskava o stopnji poznavanja in uporabe benchmarkinga s strani Centra za mednarodno konkurenčnost (CIC) za potrebe Ministrstva za gospodarstvo kot del projekta 'Zunanji benchmarking'.

Rezultati raziskave kažejo (slika 15), da približno 35 odstotkov podjetij pozna benchmarking zelo dobro oziroma dobro, podoben delež podjetij metode ne pozna oziroma jo pozna slabo, skoraj 30 odstotkov podjetij še kar dobro pozna benchmarking. Deleži poznavanja benchmarkinga sovpadajo z deleži njegove uporabe, ki znaša okoli 60 odstotkov.

Slika 15: Poznavanje benchmarkinga slovenskih podjetij



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

Ta raziskava je pokazala, da podjetja v večini primerov že poznajo benchmarking kot orodje za izboljšanje poslovanja in ga za te namene tudi uporabljajo, vendar z raziskavo ni mogoče sklepati za kakšno vrsto benchmarkinga je šlo (interni, eksterni).

Študija je tudi pokazala, da je pripravljenost managementa podjetij za nadaljnjo uporabo benchmarkinga visoka kot tudi, da obstaja interes, da država podpre delovanje podporne benchmarking institucije, ki bi spodbujala izvajanje benchmarkinga v podjetjih.

V letu 2001 so na Ekonomski fakulteti v Ljubljani izdelali empirično analizo 'Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih' v okviru raziskovalnega programa Management, organizacija in poslovna informatika. Cilj te analize je bil ugotoviti stopnjo uporabe sodobnih managerskih orodij, vpliv njihove uporabe na uspešnost poslovanja ter preučitev nagnjenosti uspešnejših podjetij k pogostejši uporabi sodobnih managerskih orodij (Tekavčič, 2002, str. 201).

Tabela 5 kaže, kolikšna je stopnja poznavanja in uporabe sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih. Rezultati, ki jih je pokazala analiza, so zaskrbljujoči, saj predstavljajo odgovori 'ne poznamo' in 'ne uvajamo/uporabljamo' oz. ni smiselno' pri skoraj vseh navedenih managerskih metodah (benchmarking ni izjema) v povprečju okoli 60 odstotkov in več. Malo več upanja kažeta kategoriji 'bi bilo smiselno uvesti' in 'načrtujemo uvajanje', katerih največje vrednosti (med 15 in 25 odstotki) se gibljejo za managerske metode, kot so celovito obvladovanje kakovosti, koncept stalnih izboljšav, koncept SAPP, koncept ciljnih stroškov, ravno ob pravem času, uravnoteženi sistem kazalnikov kot tudi benchmarking.

Tabela 5: Stopnja poznavanja in uporabe sodobnih managerskih orodij v Sloveniji
v odstotkih (%)

kriterij (1+2)	Sodobno managersko orodje	Ne poznamo	Ne uvajamo/ ne uporab.	Bilo bi smiseln o uvesti	Načrtujemo uvajanje	Uvajamo (1)	Uporabljamo (2)	pozicija (1+2)
1.	Celovito obvladovanje kakovosti TQM	23,1	32,6	16,3	8,0	7,6	12,5	20,1
2.	Benchmarking	34,1	32,6	13,3	2,7	4,5	12,9	17,4
3.	Koncept stalnih izboljšav poslovanja	26,9	31,1	14,0	6,1	8,0	14,0	16,0
4.	Koncept SAPP	34,1	33,0	11,7	7,6	5,3	8,3	13,6
5.	Prenova poslovnih procesov BPR	39,0	34,1	8,0	5,7	6,1	7,2	13,3
6.	Koncept ciljnih stroškov	32,2	37,5	12,1	4,9	3,0	10,2	13,2
8.	Ravno ob pravem času JIT	28,0	40,9	15,5	2,7	6,8	6,1	12,9
6.	Predračunavanje na podlagi analize aktivnosti	40,2	35,6	7,6	6,4	3,0	7,2	10,2
10.	Uravnoteženi izkaz poslovanja BSC	38,5	37,8	11,5	5,7	3,1	3,4	6,5
9.	Poslovanje na temelju analize aktivnosti	46,2	37,5	6,4	4,5	1,9	3,4	5,3
11.	Koncept stroškov življ. cikla poslovnega učinka	44,3	41,3	8,0	2,7	0,8	3,0	3,8
12.	Teorija omejitev	55,3	40,5	2,7	1,5	0,0	0,0	0,0

Vir: Tekavčič, Šink, 2002, str. 205 in lastni prikaz

Rezultati raziskave so pokazali, da je benchmarking poleg koncepta stalnih izboljšav in celovitega obvladovanja kakovosti ena od najbolj uporabljenih metod obvladovanja stroškov. Kljub vsemu velik delež anketiranih podjetij (66,7%) benchmarkinga še vedno ne pozna oz. ne uvaja, ker za to ne vidijo tehtnih razlogov.

Med zaskrbljujočimi vzroki v slovenskem prostoru pa je že omenjeni splošni problem, da se razumevanje in hkrati pojasnjevanje benchmarkinga preveč poenostavlja. Kajti, če bi bil benchmarking res le primerjanje s konkurenco, bi večina slovenskih podjetij hitro ugotovila,

da je prepad med njimi in tujimi najboljšimi podjetji v določeni dejavnosti prevelik, da bi se jim sploh poskušali približati. Vendarle pa poznamo nekaj podjetij, ki s poglobljenim benchmarkingom neprestano in učinkovito izboljšujejo svoje poslovanje.

To so organizacije, ki iz lastnih izkušenj vedo, da je benchmarking mnogo več kot le primerjanje s konkurenco. Večina se jih srečuje s povsem drugačnimi problemi (Ratajec, 2002, str. 11):

- predrago uvajanje celovitega benchmarking sistema,
- prevelika zahteva po razpoložljivih virih za izvajanje kakovostnega benchmarkinga,
- soočenje z realnimi rezultati je velikokrat boleče,
- velik upor zaposlenih do uvajanja notranjih sprememb,
- izziv za uvajanje zunanjih sprememb se zdi skoraj nemogoč.

Če želimo, da bo benchmarking uspešen, mora temeljiti na medsebojnem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri vse strani najdejo svoje koristi (t. i. 'dobim-dobiš' oz. 'win-win' situacija). To dejstvo velja še posebej poudariti v slovenskih razmerah, ko se mora gospodarstvo v celoti in ne le vsako podjetje posebej, boriti za preživetje na zahtevnih svetovnih trgih (Tekavčič, 1996, str. 117).

10 ZNAČILNOSTI TURIZMA, ZDRAVILIŠKEGA TURIZMA IN 'WELLNESS-A'

Po opredelitvi Svetovne turistične organizacije (WTO¹⁷) je turizem dejavnost oseb, ki potujejo v kraje zunaj svojega običajnega okolja in tam tudi ostanejo, vendar manj kot eno leto brez prekinitve, zaradi preživljanja prostega časa, sprostitve, poslov ali iz drugih razlogov.

Beseda turizem ima svoj izvor v grški besedi »tornos«, kasneje latinsko »tornus«, starofrancosko »tourn« in »tour«, srednjeangleško »turn« ... Njen smisel je »krožno gibanje« (Bunc, 1986, str. 19).

Obravnava turizma danes zahteva posebno pozornost, saj ima pomemben vpliv na gospodarstvo, družbo, kulturo in okolje. Preučevanje turizma – fenomena turizem, turističnega trga ni enostavno (Ogorelc, 2001, str. 10).

¹⁷ SVETOVNA TURISTIČNA ORGANIZACIJA – WORLD TOURISM ORGANISATION = Svetovna turistična organizacija (WTO) je vodilna mednarodna organizacija za področje turizma. Od 23. decembra lani je specializirana agencija Organizacije združenih narodov, kar postavlja mednarodni turizem na vrh lestvice prioritet Organizacije združenih narodov, skupaj s kulturo (Unesco), zaposlovanjem (ILO), razvojem (UNDP), varovanjem okolja (UNEP), prehrano (FAO) in drugimi organizacijami. Osnovne naloge WTO so raziskave o razvoju turizma v svetu, spodbujanje vzdržnega turizma, spodbujanje dviga kakovosti turističnih proizvodov in storitev, ohranjanje splošne varnosti in varstvo turistov kot potrošnikov, krepitev mednarodnega sodelovanja, odpravljanja revščine s pomočjo turizma v nerazvitih državah, izvajanje globalnih tržnih raziskav in komuniciranja z javnostmi ter oblikovanje temeljnih smernic, priporočil in usmeritev vladam držav članic in turistični industriji pri njihovem strateškem razvojnem načrtovanju.

Osnovni pogoj, da lahko govorimo o turizmu, je gibanje oseb v prostoru. Gibanje sestavljata dva dela – potovanje in gibanje (dinamični in statični del). Proces obsega v praksi tri faze (Ogorelc, 2001, str. 119):

1. potovanje iz kraja stalnega bivanja v namembni turistični kraj, regijo ali državo (turistično destinacijo),
2. bivanje v turističnem kraju,
3. potovanje iz turističnega kraja v stalno bivališče.

Glede na smer gibanja ločimo emitivni in receptivni turizem. Izraz emitivni turizem (outgoing) je nastal v zvezi z izrazom emisija in se nanaša na potovanja turistov iz kraja stalnega bivanja. Izraz receptivni turizem (incoming) pa je nastal v povezavi z izrazom recepcija, ki pomeni sprejemanje gostov v turističnem kraju. Iz tega lahko izpeljemo tudi mednarodni receptivni turizem (inbound), ki je sinonim za inozemski turizem in je povezan s potovanji prebivalcev tujih držav znotraj domače države (npr. tujci v Sloveniji). Mednarodni emitivni (outbound) turizem pa je povezan s potovanji prebivalcev domače države v tujino (npr. potovanja Slovencev v tujino). Kriterija delitve, ki ju navaja STO, sta prestop meje in državljanstvo potnika (Mihalič, 2001, str. 321, 324)

10.1 Mednarodni turizem

Turizem sodi danes med najhitreje rastoče dejavnosti v svetu. Globalizacija predvsem turizmu prinaša nove možnosti in razvojne priložnosti. Leta 2005 je tako čez meje svojih držav potovalo skoraj **808 milijonov ljudi** (Gunčar, 2006, Delo), pri čemer v to ni vključen domači turizem. Do leta 2020 se ocenjuje, da bo število mednarodnih turistov doseglo 1,6 milijarde.

V turizmu in spremljajočih panogah se na leto obrne približno 3500 milijard dolarjev, kar znaša 10 odstotkov svetovnega poslovanja. Zato lahko mirno trdimo, da je turizem ob intenzivnem razmahu letalskega prometa, ki omogoča globalno poslovanje vseh sektorjev (ne samo turizma), eden najmočnejših gibal globalizacije, pri čemer je temeljno načelo WTO neodstopanje od načel pravičnosti v razvojnih procesih, kjer ne sme biti ključen zgolj poslovni dobiček temveč tudi odpravljanje revščine in nerazvitosti v svetu, razvoj novih turističnih destinacij in vlaganje dobička nazaj v ohranitev temeljnih naravnih, kulturnih in socialnih potencialov posamezne turistične regije, kar zmanjšuje možnost pojava sodobnih oblik izkoriščanja in neokolonizacije.

Turizem kljub nedavnim krizam (neugodna gospodarska rast predvsem v Evropi, bolezni kot so SARS, BSE, ptičja gripa, nenazadnje globalni terorizem in rast cen nafte) beleži vzpodbudne rezultate in po prognozah WTO se bo ta rast nadaljevala tudi v naslednjih 20

letih. Prihodki od mednarodnega turizma¹⁸ so naraščali v zadnjih šestnajstih letih v povprečju po devet odstotkov letno (STO, 2005, Svetovni dan turizma).

Vse značilnosti mednarodnega turizma, ki se dogajajo v svetu in napovedi trendov v nadaljnjem razvoju turizma lahko dobro izkoristi Slovenija in sicer predvsem zaradi svoje idealne lege, bogate naravne in kulturne dediščine, varnosti in dostopnosti ter dokaj neokrnjene narave in gostoljubnosti.

10.2 Turizem v Sloveniji

Vse bolj se uveljavlja dejstvo, da postaja tudi Slovenija del globalnega turističnega trga. Nekdanje politične in gospodarske meje se ukinjajo, postavljajo se nove meje. Turizem je zmeraj bil in še vedno je najmočnejša gonilna sila globalizacije in hkrati dejavnost, na katero globalizacija vpliva mnogo močneje kot na katerokoli gospodarsko dejavnost. (Gunčar, Turizem, 2005, str. 1)

Najpogostejše se konkurenčnost in uspešnost turističnega gospodarstva meri s količinskimi kazalci, kot so *število nočitev* ali *število turistov (prihodi)*, ki jih objavlja SURS¹⁹. Redno pa se spremlja tudi *turistični devizni priliv*, ki ga objavlja BS²⁰. Vendar pa za primerjavo majhne Slovenije z ostalimi evropskimi državami boljšo sliko kažeta kazalnika število nočitev na prebivalca in turistični devizni priliv na prebivalca. Za ugotavljanje dejanskih ekonomskih učinkov od turizma je WTO (World Tourism Organisation) razvila posebno metodologijo STA²¹.

Po podatkih SURS-a je bilo leto 1986 za Slovenijo najuspešnejše turistično leto glede na celotno **število prihodov turistov in prenočitev**, tujih in domačih. Drugo najuspešnejše leto pa je bilo leto 1990. V času po osamosvojitvi Slovenije in dogodkih povezanih s tem (desetdnevna vojna idr.) je viden močan upad turističnega obiska. Najnovejši²² začasni podatki SURS za leto 2005 kažejo, da že štirinajsto leto zapored nismo dosegli števila prenočitev iz leta 1990.²³

¹⁸ prihodki od »domačega turizma v okviru posameznih držav« niso vključeni, ker jih je v mnogih državah nemogoče natančno slediti

¹⁹ SURS = Statistični urad Republike Slovenije

²⁰ BS = Banka Slovenije (2006)

²¹ STA = Satellite Tourism Accounts

²² začasni podatki SURS, začetek leta 2006 - [http://www.slovenia-](http://www.slovenia-tourism.si/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Czasni(first)-12-05_3251.pdf)

[tourism.si/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Czasni\(first\)-12-05_3251.pdf](http://www.slovenia-tourism.si/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Czasni(first)-12-05_3251.pdf)

²³ število vseh nočitev₁₉₉₀ = 7.956.406, število vseh nočitev₂₀₀₅ = 7.560.390

10.2.1 Turizem v Sloveniji v obdobju od 1985–2004

V tabeli 6, ki sledi, je razvidno število vseh prihodov turistov in število vseh prenočitev v letih od 1985 do 2004. Povprečna doba bivanja je izračunana kot razmerje med številom prenočitev in številom prihodov turistov v določenem letu.

Tabela 6: Število vseh prihodov in prenočitev v obdobju 1985–2004 v Sloveniji

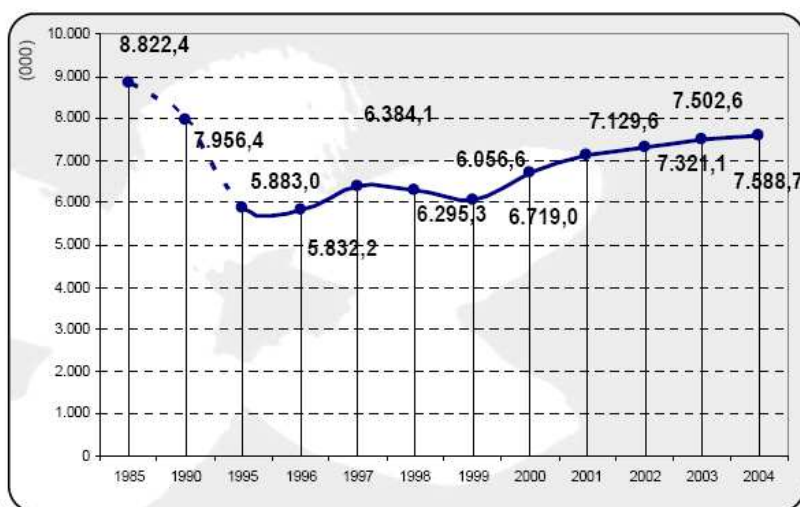
Leto	število prihodov turistov	število prenočitev	povprečna doba bivanja
1985	2.752.990	8.822.385	3,2
1990	2.538.786	7.956.406	3,1
1995	1.576.672	5.883.046	3,7
1996	1.657.669	5.832.244	3,5
1997	1.823.129	6.384.062	3,5
1998	1.798.925	6.295.308	3,5
1999	1.749.532	6.056.563	3,5
2000	1.957.116	6.718.998	3,4
2001	2.085.722	7.129.602	3,4
2002	2.161.960	7.321.061	3,4
2003	2.246.068	7.502.569	3,3
2004	2.341.281	7.588.737	3,2

Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str.6

Na grafičnem prikazu prenočitev vseh turistov v omenjenem obdobju je nazorno viden nagel upad nočitev po osamosvojitvi Slovenije 1990 in nato trend konstantne rasti nočitev vseh turistov v nadaljnjih letih.

Slika 16: Število prenočitev vseh turistov (1985–2004) v Sloveniji



Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str.6

V letih 1992 do 1995 se je začel proces revitalizacije slovenskega turizma. Kljub vsakoletni rasti števila prenočitev in prihodov turistov, še nismo dosegli ravni iz leta 1990. Obenem število registriranih prihodov turistov v Sloveniji hitreje narašča od števila njihovih prenočitev, kar potrjuje tudi podatek o postopnem skrajševanju povprečne dobe bivanja (Sirše, 2004, str. 12).

Z vidika države in ugotavljanja makroekonomskega pomena turizma torej ni pomemben samo podatek o številu registriranih turistov, ampak tudi **podatek o vrednosti** potovanj. Pri tem 'turistični devizni priliv' pomeni vrednost potovanj in počitnic tujih turistov v Slovenijo (izvoz potovanj), vrednost potovanj Slovencev v tujino pa analogno pomeni uvoz potovanj oziroma počitnic.

Tabela 7 prikazuje vrednostno izvoz potovanj, uvoz potovanj in saldo. Vidimo, da je vse obdobje vrednost izvoza večja od uvoza potovanj, torej je saldo ves čas pozitiven. Iz tabele je tudi razvidno, da vrednost izvoza potovanj vse od leta 1999 konstantno narašča, medtem ko uvoz potovanj narašča že od leta 1994. Pomembna je tudi ugotovitev, da narašča tudi saldo kot razlika med izvozom in uvozom potovanj (STO, Analiza slovenskega turizma, 2004, str. 10).

Tabela 7: Vrednost izvoza in uvoza potovanj v Sloveniji
v obdobju od leta 1994 do 2004

(v 000 €UR)

Leto	izvoz potovanj	uvoz potovanj	saldo
1994	766.786	326.336	440.450
1995	836.789	442.974	393.815
1996	989.142	481.484	507.658
1997	1.047.891	462.848	585.042
1998	970.770	501.111	469.659
1999	900.127	511.547	388.580
2000	1.044.842	556.180	488.663
2001	1.104.794	600.766	504.028
2002	1.142.663	637.826	504.837
2003	1.182.248	666.538	515.710
2004	1.310.693	731.562	519.682

Vir: BS

Legenda: **izvoz potovanj** = vrednost potovanj in počitnic tujih turistov v Sloveniji. »turistični devizni priliv« in
uvoz potovanj = vrednost potovanj in počitnic Slovencev odhodov v tujino

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str. 9

Ob povečanju števila prihodov in zmernem povečanju števila nočitev od leta 2000 naraščajo tudi devizni prilivi od turizma. Najnovejši²⁴ podatki BS-e kažejo, da je turistični devizni priliv

²⁴ januar 2006 (Gunčar, Delo, str. 4, 25. jan.05)

(izvoz potovanj) narasel iz 1,31 milijard € na približno 1,4 milijarde €. Na izboljšanje rezultatov je poleg stabilizacije razmer na doslej nemirnem Balkanu vplivalo tudi povečanje investicij v zadnjih letih.

Pomembno pa je vedeti, da se je v skupnem številu nočitev in vseh prihodov povečalo predvsem število nočitev *tujih* gostov. Od leta 2000 je bila značilna predvsem relativno visoka rast prenočitev tujih gostov, število domačih prenočitev pa ostaja v zadnjih letih na približno enaki ravni (UMAR²⁵, 2002).

V tabeli 8 je prikazano še število in struktura v odstotkih prenočitev in prihodov **domačih in tujih turistov**. Vključeni so tudi verižni indeksi rasti glede na preteklo leto.

Tabela 8: Prenočitve in prihodi domačih in tujih turistov (1985–2004)

LETO	Število prenočitev						Število prihodov					
	domači	verižni indeks	%	tuji	verižni indeks	%	domači	verižni indeks	%	tuji	verižni indeks	%
1985	2.659.780		30,1	6.162.605		69,9	748.881		27,2	2.004.109		72,8
1990	2.611.006	98,2	32,8	5.345.400	86,7	67,2	651.324	87,0	25,7	1.887.462	94,2	74,3
1995	3.447.579	132,0	58,6	2.435.467	45,6	41,4	844.569	129,7	53,6	732.103	38,8	46,4
1996	3.281.637	95,2	56,3	2.550.607	104,7	43,7	825.774	97,8	49,8	831.895	113,6	50,2
1997	3.305.662	100,7	51,8	3.078.400	120,7	48,2	848.779	102,8	46,6	974.350	117,1	53,4
1998	3.232.876	97,8	51,4	3.062.432	99,5	48,6	822.411	96,9	45,7	976.514	100,2	54,3
1999	3.315.345	102,6	54,7	2.741.218	89,5	45,3	865.484	105,2	49,5	884.048	90,5	50,5
2000	3.314.901	100,0	49,3	3.404.097	124,2	50,7	867.567	100,2	44,3	1.089.549	123,2	55,7
2001	3.316.125	100,0	46,5	3.813.477	112,0	53,5	867.001	99,9	41,6	1.218.721	111,9	58,4
2002	3.300.262	99,5	45,1	4.020.799	105,4	54,9	859.941	99,2	39,8	1.302.019	106,8	60,2
2003	3.327.184	100,8	44,3	4.175.385	103,8	55,7	872.931	101,5	38,9	1.373.137	105,5	61,1
2004	3.225.954	96,9	42,5	4.362.783	104,5	57,5	842.429	96,5	35,9	1.498.852	109,1	64,1

Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str. 7

Glede na te podatke lahko ugotovimo, da je rast skupnega števila prenočitev in prihodov turistov v Sloveniji v letih od 1996–2004 zlasti posledica rasti prihodov in nočitev tujih turistov, medtem ko število prihodov in nočitev domačih turistov ne narašča praktično vse od osamosvojitvenega leta naprej. Temu ustrezno se manjša delež domačih turistov, ki se je v zadnjih desetih letih znižal za več kot 15 odstotnih točk. Medtem, ko je bilo v letu še v letu 1999 razmerje prihodov med domačimi in tujimi turisti približno enako, v letu 2004 znaša 35,9%: 64,1% v korist tujih turistov.

Naslednja tabela 9 prikazuje rast prenočitev in prihodov domačih in tujih turistov v Sloveniji v letu 2004 glede na 2003. Tudi iz te tabele vidimo, da je skupno število turistov in nočitev v letu 2004 glede na leto 2003 naraslo predvsem na račun tujih turistov, število domačih turistov in domačih nočitev pa je v letu 2004 padlo za 3% glede na 2003. Hkrati z večanjem

²⁵ UMAR = Urad za makroekonomske analize in razvoj

deleža tujih turistov med vsemi turisti v Sloveniji (v letu 2004 se je registriralo skoraj 2/3 tujih turistov), pa se istočasno skrajšuje njihova povprečna doba bivanja. Povprečna doba bivanja je izračunana kot razmerje med vsemi nočitvami in prihodi v določenem obdobju. V letu 2004 je znašala povprečna doba bivanja tujih turistov 2,91 nočitve na enega tujega turista.

Tabela 9: Prenočitve in prihodi domačih in tujih turistov v Sloveniji v letu 2004

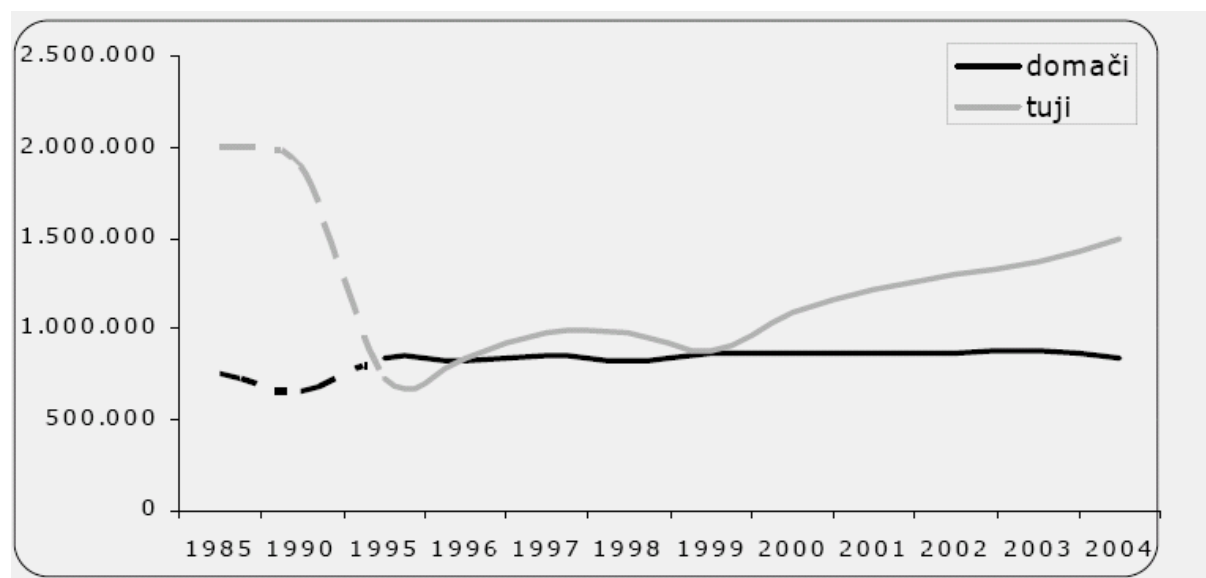
	2004	indeks _{04/03}	%
Prihodi turistov			
skupaj	2.341.281	104	100,0
domači	842.429	97	36,0
tuji	1.498.852	109	64,0
Prenočitve			
skupaj	7.588.737	101	100,0
domači	3.225.954	97	42,5
tuji	4.362.783	104	57,5

Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str.15

Na sliki 17, ki sledi, je razviden očiten trend naraščanja števila prihodov tujih turistov v celotnem številu prihodov. Nekateri avtorji razloge za to iščejo tudi v tem, da se je z višanjem povprečnega dohodka domačih turistov in odprtostjo Slovenije veliko slovenskih turistov usmerilo na počitnice v tujini (Sirše, 2004, str. 13).

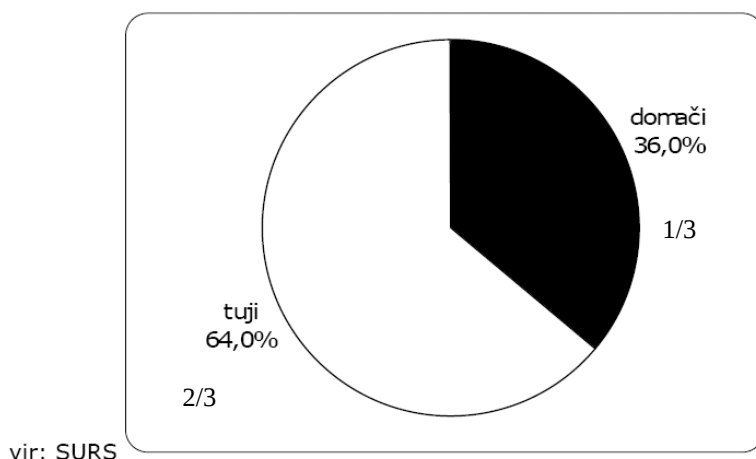
Slika 17: Dinamika števila *prihodov* domačih in tujih turistov v Sloveniji (1985–2004)



Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str.7

Posledično se torej večja delež tujih turistov med vsemi turisti v Sloveniji. Kot je razvidno iz tabel 8 in 9 ter naslednje slike 18, se je v letu 2004 registriralo skoraj 2/3 tujih turistov (prihodi).

Slika 18: Delež prihodov domačih in tujih gostov v Sloveniji v letu 2004

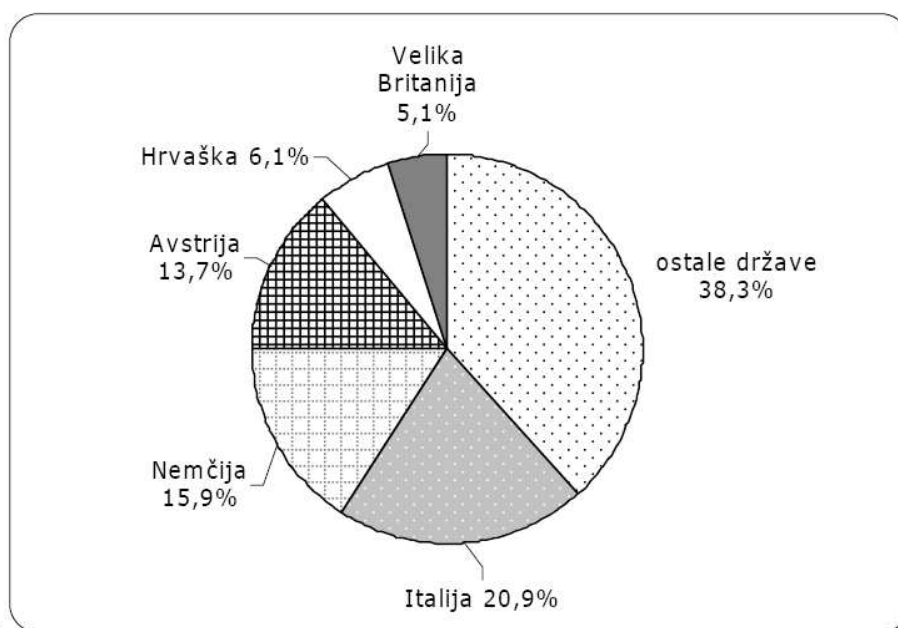


Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str. 15

10.2.2 Prihodi in nočitve tujih gostov v Sloveniji v letu 2004

Zaradi obsežnosti in pomembnosti tujega trga slovenskega turizma, navajam tudi najpomembnejše tuje trge slovenskega turizma. Med najpomembnejšimi mednarodnimi trgi slovenskega turizma, kakor je razvidno iz statističnih analiz, so na vodilnem mestu po številu prihodov turistov in prenočitev v Sloveniji v letu 2004 **italijanski** turisti (v povprečju je bil v letu 2004 približno vsak peti tuji turist v Sloveniji iz Italije), sledijo **nemški in avstrijski** turisti. Italijanski, nemški in avstrijski turisti skupaj predstavljajo več kot polovico vseh prihodov tujih turistov v Sloveniji v letu 2004 oz. natančneje 50,5% in 51,6% vseh prenočitev tujih turistov. Nato sledijo hrvaški turisti in turisti iz Velike Britanije. Ruski turisti, kamor so se v zadnjem času orientirala tudi Krka Zdravilišča, pa predstavljajo le 1% vseh tujih turistov v Sloveniji. Prav to pa je tržna niša, ki jo bodo (poleg pomembnega evropskega trga) skušala izkoristiti Krka Zdravilišča v prihodnosti.

Slika 19: Prihodi tujih turistov po deležih (prvih pet držav in ostale) 2004



Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str. 22

Najnovejši²⁶ podatki SURS za leto 2005 kažejo, da se je število prihodov vseh turistov v letu 2005 glede na 2004 povečalo na skoraj 2,4 mio prihodov (za 1,7%), število prenočitev pa se je zmanjšalo za 0,6% (na 7.560.390). Že štirinajsto leto zapored nismo dosegli števila prenočitev iz leta 1990 (7.956.000). STO navaja, da je vzroke za upad števila nočitev potrebno iskati v upadu domačega števila nočitev, natančneje zaradi upada zdraviliškega turizma. Dejstvo je namreč, da je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije v letu 2005 napotil v zdravilišča manj ljudi kot predhodno leto (Gunčar, Delo, 2006, str. 4). Je pa zato turistični devizni priliv po podatkih BS v letu 2005 večji za 11% od priliva v letu 2004. (1,4 milijarde €).

Turizem velja za eno najperspektivnejših vej slovenskega gospodarstva, je ena izmed razvojnih priložnosti Slovenije.

10.3 Splošne značilnosti zdraviliškega turizma

Zdraviliški turizem prištevamo med najstarejše oblike turizma, njegovi strokovni temelji segajo v balneologijo²⁷. Obstajal je že v časih starih Rimljanov, ko so premožni najraje obiskovali terme zaradi toplih vrelcev, počitka, zabave in sklepanja kupčij. Izhaja iz ponudbe

²⁶ navedbe v januarju 2006

²⁷ Balneologijo imenujemo znanost o kopelih (balneum = kopel) in zdravilnih vodah, njihovi kemični sestavi in njihovem učinku na človeški organizem.

naravnih termalnih in mineralnih voda in zdravilnega blata, pa tudi zdravilnega podnebja. Balneoterapija je zdravljenje s kopelmi ali uporaba kopeli in mineralnih vod v zdravstvene namene (Gojčič, 2005, str. 76).

Zdraviliški turizem je ena izmed pojavnih oblik turizma. Je najstabilnejša, saj je zdravljenje nujna in objektivno določena potreba. Pojavlja se v krajih, kjer je znanstveno-medicinsko ali empirično ugotovljen zdravilni učinek termalnih oz. mineralnih voda in drugih geoloških mineraloških sestavin.

Zdraviliški turizem pomeni obnavljanje človeškega telesnega in duševnega zdravja v zdraviliščih in je običajno pod zdravniškim nadzorom. Je skupnost pojavov in odnosov v zvezi z bivanjem in potovanjem oseb, ki imajo za cilj okrevanje na osnovi zdravljenja v zdraviliščih (Kaspar, Fehrlin, 1984, str. 24).

V primerjavi z drugimi oblikami turizma ima zdraviliški turizem po mnenju Planine nekaj posebnosti:

- zdraviliški turizem sodi med tiste oblike turizma, za katere je značilna nizka cenovna elastičnost povpraševanja. V zdraviliškem turizmu povpraševanje ni toliko odvisno od cene zdraviliških storitev, pač pa je povpraševanje bolj odvisno od stopnje nujnosti potreb kot tudi razpoložljivih finančnih sredstev potrošnika. Elastičnost povpraševanja glede na ceno²⁸ je nizka, koeficient elastičnosti je manjši od 1 (Planina, 1997, str. 2),
- zdraviliško-turistična ponudba je izrazito toga (visoki stroški za izgradnjo infrastrukture in opreme, omejenost na termalno področje),
- zdravilna sredstva na razpolago celo leto v enakem obsegu in kakovosti. S tem je omogočeno celoletno poslovanje, kar je pomembno predvsem za obiskovalce z zdravstvenim motivom. Glede na ostali turizem so za zdraviliški turizem značilna manjša sezonska nihanja in daljša doba bivanja gostov,
- v preteklosti so bila finančna sredstva zdravstvenih zavarovalnic osnovni vir financiranja stroškov zdraviliškega zdravljenja, danes se ta delež bistveno zmanjšuje na račun samoplačniškega financiranja.

Zdraviliško ponudbo lahko delimo (Planina, 1997, str. 157) na dva dela:

1. Primarna turistična ponudba zdravilišč
2. Sekundarna turistična ponudba zdravilišč

Primarno turistično ponudbo sestavljata dva dela: naravne in antropogene²⁹ dobrine.

V zdraviliškem turizmu imajo odločilno vlogo naravne dobrine:

Med naravne primarne dobrine uvrščamo:

- *termalna voda*; je voda, katere temperatura je višja od srednje letne temperature tistega kraja (Borenovič, 1989, str. 4),

²⁸ Elastičnost je mera občutljivosti spremembe ene spremenljivke glede na drugo, ki jo izrazimo s koeficientom elastičnosti. Koeficient cenovne elastičnosti meri občutljivost spremembe obsega povpraševanja na spremembo cene: za koliko % se spremeni obseg povpraševanja po določenem blagu, če se cena tega blaga spremeni za 1%.

²⁹ »antropogene« dobrine so v primerjavi z »naravnimi« proizvod človekovega dela

- *mineralna voda*; to je voda, ki vsebuje v litru vode več kot en gram suhega ostanka³⁰,
- *peloidi*; to so naravni proizvodi, sestavljeni iz mešanice mineralne, morske ali jezerske vode z organskimi ali anorganskimi snovmi, ki so nastale z geološkimi ali biološkimi procesi. Uporabljajo se pri terapijah v obliki oblog ali kopeli (Ravtar, 1991, str. 54),
- *klima*.

Elementi sekundarne turistične ponudbe naredijo elemente primarne turistične ponudbe dostopne za uporabo, ogled in uživanje.

Zdraviliško-turistična ponudba je odvisna od turističnega povpraševanja, le to pa od kakovosti storitve in turistične privlačnosti. Ponudba v zdraviliščih mora biti kompleksna in prilagojena potrebam in željam gostov (Gojčič, 2005, str. 79).

Gojčič S. deli zdraviliški turizem na naslednja področja:

- *kurativni*³¹ zdraviliški turizem,
- *rehabilitacijski* zdraviliški turizem,
- *preventivni* zdraviliški turizem,
- zdraviliški turizem kot del drugih oblik turizma,
- medicinski 'wellness'.

10.4 Splošne značilnosti 'wellness' turizma

V turistični dejavnosti je razmejitev med turizmom in zdraviliškim turizmom nejasna in različno razumljena. 'Wellness' počitnice velikokrat spominjajo na zdraviliški turizem in obratno. Motiv gostov je razmejitveni dejavnik, ki ločuje posamezno zvrst zdraviliškega turizma. Kurativa in rehabilitacija sta namenjena predvsem *zdravljenju* bolnikov, delno tudi preventivnemu zdravljenju, medtem ko je preventivni zdraviliški turizem namenjen *ohranjanju in krepitvi* zdravja. S tega vidika je 'wellness' del preventivnega zdraviliškega turizma – kot oblika ohranjanja in krepitve zdravja – z načinom vedenja in izbire življenjskega sloga (Gojčič, 2005, str. 103).

'wellness' turizem se obravnava povezano z zdraviliškim turizmom, vendar je med njima pomembna razlika. Pri zdraviliškem turizmu gre za delovanje in učinkovine različnih naravnih dobrin, specifičnih za določeno mikrookolje, ki jih ni mogoče prenesti v druga okolja. Gojčič S. pa definira 'wellness' kot obliko turizma, pri kateri gre za celovito zadovoljevanje človekove temeljne potrebe po ohranjanju in krepitvi telesnega, duševnega in duhovnega zdravja v visokokakovostnih turističnih objektih s ponudbo raznolikih in individualno naravnanih storitev štirih temeljnih sestavin 'wellness-a', s katerimi spodbujajo turistovo objektivno (pristno) dobro počutje (Gojčič, 2005. str. 82).

³⁰ V Sloveniji sta posebno znani vodi iz Rogaške Slatine (DonatMg) in Radencev (Radenska), ki se uspešno tržita.

³¹ kurativa = zdravljenje

‘Wellness’ pomeni celovito razumevanje človekovega telesnega, duševnega in duhovnega zdravja na štirih temeljih:

1. telesni fitnes,
2. zdrava prehrana,
3. duševne aktivnosti,
4. osebna sprostitev.

‘Wellness’ se je v začetku pojavljal le v povezavi s turizmom in ne kot življenjska filozofija oziroma individualni življenjski slog. ‘Wellness’ turizem je v Evropi ena najmlajših in najhitreje rastočih zvrsti turizma. ‘Wellness’ ponudbo so v Sloveniji najprej pričeli vključevati v zdraviliščih. Prvič pa se je dokumentirano v slovenskem turizmu pojavil leta 2002 v katalogu STO.

2004 je bil ustanovljen slovenski grozd ponudnikov ‘wellness-a’, ki ima 14 članov. S svojo ponudbo se povezujejo tudi zunaj meja Slovenije, saj jih je osem pristopilo k enemu največjih evropskih turističnih razvojno-marketingških projektov med Avstrijo, Slovenijo in Madžarsko – EWP oz. ESW³². Projekt je podprt s sredstvi evropskih strukturnih skladov, (Gojčič, 2005, str. 125).

10.5 Zdraviliški in ‘wellness’ turizem v Sloveniji

10.5.1 Struktura prenočitev po vrstah krajev

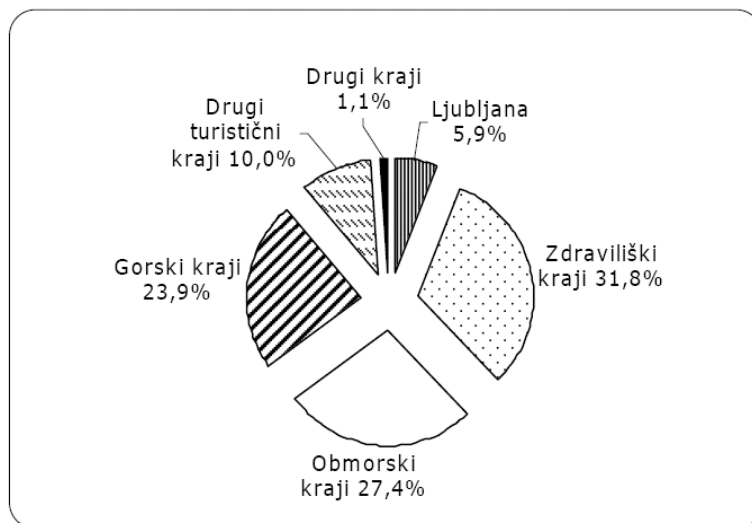
Slovenijo je mogoče glede na njeno specifično geografsko raznolikost in turistično usmeritev razdeliti tudi na več različnih vrst krajev:

- **zdraviliški kraji 31,8%,**
- obmorski kraji 27,4%,
- gorski kraji 23,9%,
- Ljubljana 5,9%,
- drugi turistični kraji 10%,
- drugi kraji 1,1%.

Povprečni delež prenočitev po vrstah krajev v Sloveniji od leta 2001 do vključno leta 2004 je največji, skoraj tretjinski delež vseh prenočitev – v zdraviliških krajih (31,9%), sledijo obmorski kraji in gorski kraji, vsak s približno četrtinskim deležem.

³² EWP = European Wellness Projekt oz. drugače imenovan tudi – ESW = European Spa World
Slovenski člani ESW: Krka Zdravilišča, Terme Čatež, Terme Laško, Istrabenz Turizem Portorož (GH Palace, Hoteli Morje), Terme Maribor, Terme Radenci, Terme Rogaška, Terme Olimia

Slika 20: Deleži prenočitev po vrstah krajev v Sloveniji (2001–2004)



Vir: SURS

Vir: STO, Analiza slovenskega turizma 2004, str. 14

Od leta 1965 delujejo slovenska zdravilišča samostojno, kot profitne organizacije in ne več kot zdravstveni zavodi kot v preteklosti. Po ZNSZ³³ spadajo med naravna zdravilna sredstva: voda, blato, pesek, plini in klima. Zakon opredeli termalna in klimatska zdravilišča.

Na področju Slovenije je na podlagi Zakona o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih t. i. **status zdravilišča** prejelo osemnajst termalnih oz. klimatskih zdravilišč:

1. Terme Čatež,
2. Terme Dobrna,
3. Zdravilišče Laško,
4. Terme Lendava,
5. Terme 3000 – Moravske Toplice,
6. Terme Olimia (Atomske Toplice),
7. Terme Palace Portorož,
8. Terme Ptuj,
9. Zdravilišče Radenci,
10. Zdravilišče Rogaška,
11. Terme Topolščica,
12. Zdravilišče Zreče,
13. Krka Zdravilišča: Dolenjske Toplice,
14. Krka Zdravilišča: Šmarješke Toplice,
15. Krka Zdravilišča: Zdravilišče Strunjan,

³³ ZNZS=Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih, Ur.list SRS št 36/1964

16. *Mladinsko klimatsko zdravilišče Rakitna,*
17. *Zdravilišče Debeli Rtič,*
18. *Zdravilišče Rimske Toplice.*

Prvih 15 zdravilišč je združenih v Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč (Interno gradivo SSNZ, 2003). Zadnja tri se niso vključila zaradi različnih razlogov: MKZ Rakitna je že 14 let v fazi ustanavljanja, Zdravilišče Rimske Toplice čakajo na prenovo, Zdravilišče Debeli Rtič pa čaka na »status«, v SSNZ pa se niso vključili zaradi predrage članarine.

Na območju Slovenije se z novimi nahajališči termalne vode in njihovim izkoriščanjem pojavljajo nova zdravilišča, ki nimajo status zdravilišča in niso vključena v SSNZ, se pa uspešno vključujejo v trženje zdraviliških in 'wellness' storitev. To so:

1. Terme Maribor, ki so 1990 na obrobju Maribora (Stražunski gozd) odkrili zdravilno, hipermineralno, termalno vodo (44 °C), katere zdravilne lastnosti izkoriščajo v prid trženja 'wellness' storitev. Terme Maribor so članice evropskega projekta ESW.
2. Terme Snovik so 2002 investirale v izgradnjo zunanjega in notranjega kopališča s termalno-zdravilno vodo (31 °C). Od 2004/2005 se končuje izgradnja 50-ih apartmajev. Konec leta 2007 nameravajo izgraditi tudi pripadajoč hotel.

Zdraviliški turizem 2006 v Sloveniji prerašča okvire »statusne« opredelitve zdravilišča.

10.5.2 Sodelovanje in združevanje v zdraviliški in 'wellness' dejavnosti

Za leti 2005/2006 je značilno naslednje sodelovanje in združevanje ponudnikov zdraviliških in 'wellness' storitev v Sloveniji in v okviru EU:

1. Zdravilišča znotraj SSNZ s formalnim statusom zdravilišča v skladu z ZNZS, 1964
2. Zdravilišča, terme in drugi ponudniki zdraviliških in 'wellness' storitev sodelujejo v okviru »'wellness' grozda«³⁴, predvsem zaradi izdelave standardizacije in primerljivosti posameznih 'wellness' storitev. 'wellness' cluster (grozd) v Sloveniji je imel v letu 2004 14 članov.
3. Mednarodni inštitut za turizem (MIT) in Nacionalno turistično združenje (NTZ) sta v zadnjih 5-ih letih intenzivno razvijala programe mednarodnega sodelovanja in gradila mednarodne povezave. To se je obrestovalo, saj sta obe instituciji danes vključeni v 8 transnacionalnih evropskih projektih razvoja turističnih programov, razvoja znanja, uporabe sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije ipd, ki jih večinsko financira EU. Pri večini sta MIT in NTZ partnerja v transnacionalnem projektu. V letu 2005 pa je NTZ kot vodilni partner pridobil projekt DOSTWELL.

34 v letu 2003 so v »Wellness grozd« pristopili naslednji ponudniki wellness storitev (12) in štiri inštitucije: SSNZ (Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč), STO (Slovenska turistična organizacija), Krka Zdravilišča, Terme Dobrna, Zdravilišče Laško, Terme 3000, Terme Olimia, Hoteli Palace, Terme Ptuj, Zdravilišče Radenci, Hotel Sava – Rogaška, Zdravilišče Topolšica, Terme Zreče, Terme Maribor in CIMRS - ZIRRUM (Center za interdisciplinarne študije in raziskave pri Univerzi Maribor - Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru)

4. DOSTWELL³⁵ – Projekt *Development Of Sustainable Tourism focusing on WELLness* skuša definirati wellness na evropski ravni, določiti standarde kakovosti za wellness, vzpostaviti model za sodelovanje vseh wellness ponudnikov in definirati »wellness produkt«. S tem bo projekt pripomogel tudi k promociji 'wellness' turizma. Istočasno projekt omogoča razvoj, povezovanje, izmenjavo znanja in izkušenj ter širitev primerov dobre prakse na področju 'wellness'a med sodelujočimi regijami, katerih skupni element je voda (www.interreg3c.net).
5. Organiziranje v okviru EWP (European Wellness Project) pomeni združitev regij štirih držav; avstrijske Štajerske, Gradiščanske, severovzhodne Slovenije in zahodne Madžarske, v največjo »evropsko regijo termalnih kopališč«. Cilj projekta so integracijski procesi in povezovalni učinki, torej tako kakovostno izboljšanje ponudbe in razširitev nove, širše, skupne palete izdelkov, kakor tudi skupen nastop na internacionalnem trgu (www.european-spa-world.com).

Hkrati z opisanim sodelovanjem poteka na podlagi pričakovanja pozitivnih integracijskih učinkov raznovrstno združevanje velikih podjetij v Sloveniji, katerih pomembna dejavnost postaja turizem (tudi na področju zdraviliških in 'wellness' storitev).

- *Savine Panonske terme in Sava hoteli Bled*³⁶:

Poslovna skupina Sava po letu 2000 intenzivno razvija svojo vse bolj perspektivno in pomembno dejavnost. V strukturi prihodkov dejavnost Turizem predstavlja dobrih 22 odstotkov skupnih prihodkov Poslovne skupine Sava. Sava je v turizem vstopila leta 1998 z nakupom 40-odstotnega deleža blejske družbe Golf in kamp Bled, d.d.. Danes Savino dejavnost Turizem sestavljajo družbe, ki delujejo pod krovoma blagovnimi znamkama **Sava hoteli Bled** in **Panonske Terme**. Družbe Sava hoteli Bled skupaj (Golf in kamp Bled d.d., Grand hotel Toplice Bled, d.o.o. in G&P Hoteli Bled, d.o.o.,) razpolagajo s preko 60 odstotki vseh blejskih namestitvenih kapacitet. Pod krovno blagovno znamko Panonske terme pa deluje pet termalnih središč severovzhodne Slovenije: Terme 3000, Moravske Toplice, Terme Radenci, Terme Banovci, Terme Ptuj in Terme Lendava. (<http://www.sava.si/>)

- *Istrabenz Turizem Portorož*:

V februarju 2006 je bila ustanovljena nova družba Istrabenz Turizem Portorož s pripojitvijo³⁷ dveh odvisnih družb: Hotelov Palace in Hotelov Morje. Hoteli Morje

35 DOSTWELL = Development Of Sustainable Tourism focusing on WELLness –je v 2005 odobril program EU - INTERREG IIIC East Steering Committee. S tem je NTZ postal prvi slovenski vodilni partner v okviru programa INTERREG IIIC/Vzhod. Projekt, vreden 1.435.000 evrov, sofinancira EU in bo potekal vse do konca 2007. V projektu poleg Slovenije sodelujejo še, Avstrija, Grčija, Italija, Nemčija, Švica ter Srbija in Črna gora. INTERREG IIIC je program Evropske unije, ki podpira evropska projektna partnerstva med mesti, regijami in drugimi dejavniki na področju mestnega in regionalnega razvoja. Cilj programa je spodbuditi izmenjavo izkušenj in razviti skupne strategije ter delovanja na področju regionalnega razvoja. 98% vseh regij EU je vključenih v INTERREG IIIC projekte.

36 V holdingu PS Sava je upravljalstvo povezanih 25 družb in več dejavnosti. Poleg Turizma so to še Gumarstvo, Trgovina, Nepremičnine, Naložbene dejavnosti idr. S holdingom razumemo trgovsko družbo, ki ima v svojih rokah večino deležev pravno samostojne družbe, s čimer mu je omogočena odločilna vloga v upravljanju, ustanavljanju in financiranju družbe. »Čisti holding« je podan takrat, ko se sam holding ne ukvarja z industrijsko, trgovsko ali bančniško dejavnostjo, temveč je njegov izključni promet poslovanja pridobivanje vrednostnih papirjev. Dohodki holdinga so dohodki iz dobička odvisnih podjetij. Poleg čistih holdingov so tudi mešane holding družbe, ki se ne ukvarjajo izključno z vlaganjem kapitala, pač pa tudi s proizvodno ali trgovsko dejavnostjo. Vodenje družb, v katerih ima holding večino deležev, ostaja ločeno.

(Slovenija, Riviera) so bila v večinski lasti (89%) Istrabenza, Hoteli Palace (GH Palace, Apollo, Mirna, Neptun) pa v večinski lasti Hotelov Morje (62%). Družbi sta ukinjeni in novo nastala družba Istrabenz Turizem je formalno začela poslovati s 1.2. 2006, pod blagovno znamko **LifeClass Hotels&Resorts**. Po pripojitvi pričakujejo predvsem izboljšanje poslovanja dosedanjih ločenih družb, znižanje stroškov, izboljšanje položaja na trgu in s tem večjo konkurenčnost družbe s skupno 503 zaposlenimi, ki bo poslej tržila 797 hotelskih sob v središču Portoroža.

- *Hit Alpinea:*

Kljub temu, da so 'wellness' storitve zgolj dodatna turistična ponudba HIT Alpineje, hčerinske družbe slovenskega največjega turističnega podjetja – skupine HIT, je ravno zaradi tržnega deleža v turizmu ne moremo zaobiti. Skupina Hit sodi med največje evropske ponudnike zabave, ki deluje predvsem v evropskem prostoru, kjer zapolnjuje pomemben del trga igralnštva, zabave in turizma. Hčerinska družba, Hit Alpinea, poleg drugih vrst sezonsko orientiranega turizma (zima, poletje, jesen, pomlad), nudi tudi dodatne storitve: 'wellness' (hotel Larix: Aqua center, Vita) in alternativne zdraviliške storitve. V hotelskih bazenih voda ni termalna, nudijo pa 'wellness' in zdraviliške storitve na visoki ravni. Hit Alpinea je nastala v juniju 2005 s pripojitvijo Kompas Hotelov k družbi HTP Gorenjka (GH Prisank, Hotel Larix, Hotel Alpina, Hotel Špik). Ta na novo poimenovana družba razpolaga s 1300 ležišči v zgornje-savski dolini, kjer obvladuje 90 % vseh hotelskih kapacitet in nastopa pod blagovno znamko **hit, universe of fun**. Temeljna usmeritev je torej predvsem ponudba zabave, užitka... in ne usmeritev v smislu ohranjanja in krepitve telesnega, duševnega in duhovnega zdravja v skladu s štirimi temeljnimi sestavinami 'wellnessa'. Zabavati se je zdravo – do neke mere. Mere, ki razmeji 'wellness' od zabavništva.

Iz slike 21 je razvidna geografska razpršenost ponudnikov zdraviliških in 'wellness' storitev v Sloveniji v letih 2005/2006.

³⁷ Združevanje = ang. »merger«; kadar se dve ali več podjetij bolj ali manj enakopravno združita v eno podjetje, v okviru katerega nato skupno delujejo in nanj prenesejo vse svoje premoženje in vse obveznosti ukinjenih podjetij. Združitev po Zakonu o gospodarskih družbah v širšem pomenu besede zajema dve različni obliki statusnih sprememb: pripojitev in spojitve

Slika 21: Ponudniki zdraviliških in 'wellness' storitev v Sloveniji 2005/2006



Vir: <http://www.terme-giz.si/sl/> in lastno delo

11 PREDSTAVITEV DRUŽBE KRKA ZDRAVILIŠČA

11.1 Krka Zdravilišča in njene poslovne enote

Družba Krka Zdravilišča d. o. o., Novo mesto je družba z omejeno odgovornostjo v 100% lasti ustanoviteljice Krke tovarna zdravil d. d., Novo mesto. Sedež družbe: Krka Zdravilišča, d. o. o., Novo mesto, Ljubljanska cesta 26,

Družbo Krka Zdravilišča d. o. o., sestavljajo poslovne enote:

1. **Zdravilišče Dolenjske Toplice**, Zdraviliški trg 1, 8350 Dolenjske Toplice,
2. **Zdravilišče Šmarješke Toplice**, Šmarješke Toplice 100, 8220 Šmarješke Toplice,
3. **Hoteli Otočec**, Grajska cesta 1, 8222 Otočec,
4. **Hotel Krka**, Novi trg 1, 8501 Novo mesto.

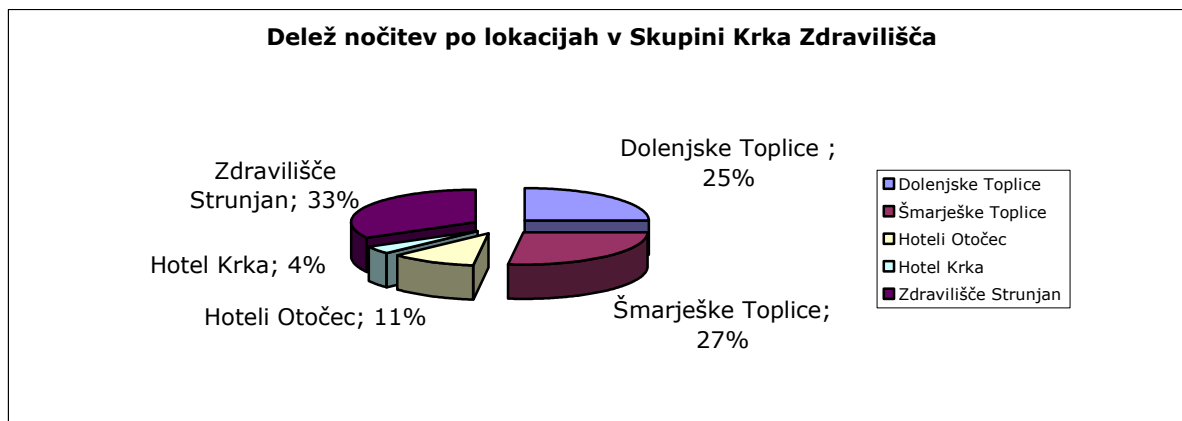
Skupina Krka Zdravilišča povezuje matično družbo, odvisno podjetje in pridruženi podjetji. Družba je večinski lastnik podjetja **Krka Zdravilišče Strunjan, d. o. o.** (51%), družbenik v podjetju **Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice, d. o. o.** (45,33%) in družbenik v podjetju **Golf Grad Otočec, d. o. o.** (25%).

Krka Zdravilišča (v nadaljevanju KZ) so nastala leta **1973** z združitvijo Dolenjskih in Šmarjeških Toplic in njuno vključitvijo v Krko, tovarno zdravil, d.d. Dvanajst let kasneje, v letih 1984 in 1985 sta bili podjetju pridruženi še poslovni enoti Zdravilišče Strunjan in Hoteli Otočec. Še trinajst let kasneje v letu 1998 je družba Krka Zdravilišča, d.o.o. ustanovila (in postala večinski lastnik) podjetje Krka Zdravilišče Strunjan, d. o. o.

Čez pet let, v 2003 je Zdravilišče Strunjan, d. o. o. kupilo manjši hotelski kompleks Laguna v Strunjanu. Leta 2004 je Krka Zdravilišča, d. o. o. prevzela Hotel Krka v Novem mestu. Vse štiri poslovne enote družbe in družba Krka Zdravilišče Strunjan, d. o. o. se ponašajo z bogato zdraviliško oz. turistično tradicijo.

Po internih podatkih so Krka Zdravilišča 2004 ustvarila v vseh poslovnih enotah 212.496 nočitev, v celotni Skupini KZ so skupaj ustvarili 317.225 nočitev, od tega so jih v Zdravilišču Strunjan realizirali 33%, v Šmarjeških Toplicah 27%, v Dolenjskih Toplicah 25% in v Hotelih Otočec in Hotelu Krka še ostalih 15%.

Slika 22: Delež nočitev po lokacijah v Skupini Krka Zdravilišča 2004



Vir: Interno gradivo KZ, 2004

Povprečna zasedenost kapacitet v letu 2004 je bila 64%, v samih zdraviliških zmogljivostih je bila 84%. Število skupnih nočitev ostaja na približno isti ravni kot v letu 2003. Delež tujih nočitev je bil v letu 2004 31% v vseh doseženih nočitvah. Največji obisk tujih gostov beleži poleg hotelov Otočec in Krke tudi Zdravilišče Strunjan. Natančnejši podatki so vidni v tabeli 10.

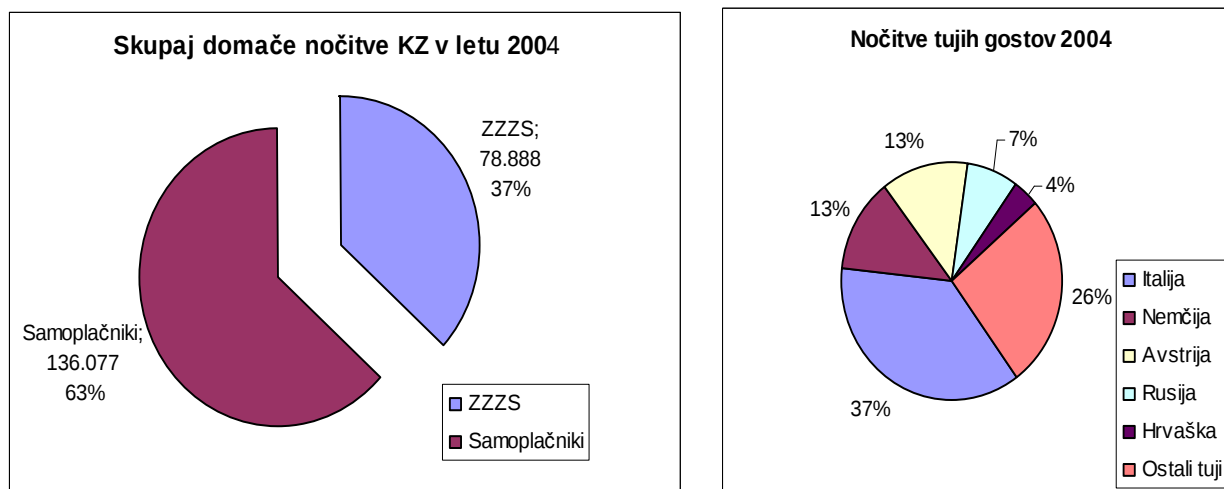
Tabela 10: Delež nočitev po lokacijah v Skupini Krka Zdravilišča in zasedenost kapacitet v 2004

Nočitve po lokacijah KZ	i _{04/03}	nočitve 2004	nočitve 2003	delež tuj.noč ₀₄	št. ležišč	zasedenost kapacitet	% delež
Dolenjske Toplica	96	78.869	82.486	18%	267	81%	25%
Šmarješke Toplice	95	85.204	89.535	15%	267	87%	27%
Hoteli Otočec	83	36.116	43.589	76%	300	33%	11%
Hoteli Krka		12.307		92%	75	45%	4%
Krka Zdravilišča	99	212.496	215.610	31%	909	64%	67%
Krka Zdravilišče Strunjan	103	104.729	101.357	35%	380	75%	33%
Skupina Krka Zdravilišča	100	317.225	316.967	32%	1.289	67%	100%

Vir: Interno gradivo KZ, 2004

Slika 23 nazorno kaže delež domačih in tujih nočitev v KZ v letu 2004. V vseh doseženih nočitvah KZ v letu 2004 je bilo dve tretjini *domačih gostov*. 37 % nočitev je bilo realiziranih z napotitvijo gostov preko ZZZS. Tretjina vseh nočitev so bile *nočitve tujih gostov*. Strateški mednarodni trgi Krka Zdravilišč so predvsem: Italija, Nemčija, Avstrija, Rusija in Hrvaška.

Slika 23: Struktura domačih in tujih nočitev v Skupini Krka Zdravilišča v 2004



Vir: interno gradivo KZ, 2004

Znani so že podatki o nočitvah v KZ za leto 2005 (tabela 11). Število vseh nočitev v Skupini Krka Zdravilišča ostaja na približno isti ravni kot v 2004 (rast = -0,01%). Delež gostov v domačih nočitvah napotenih preko ZZZS je padel za 3 odstotne točke (oz. število gostov napotenih preko ZZZS je padlo za 7,7%). Struktura najpomembnejših tujih gostov se v letu 2005 ni bistveno spremenila. Prevladujejo Italijani (37–38%), število avstrijskih gostov je naraslo kar za 31,6% glede na 2004, oz. delež Avstrijcev v nočitvah tujih gostov je narasel za

4 odstotne točke, medtem ko je delež nemških gostov v letu 2005 glede na 2004 padel za 2 odstotni točki.

Tabela 11: Struktura tujih in domačih nočitev Skupine KZ v 2005/2004

Tuje in domače nočitve: Skupina KZ	i 05/04	rast 2005/04	nočitve 2005	deleži 2005		nočitve 2004	deleži 2004	
Skupaj domače nočitve	99.0	-1.0%	212.805	100%	67%	214.965	100%	68%
ZZZS	92.3	-7.7%	72.778	34%	23%	78.888	37%	25%
Samoplačniki	102.9	2.9%	140.027	66%	44%	136.077	63%	43%
Skupaj tuje nočitve	101.9	1.9%	104.164	100%	33%	102.260	100%	32%
Italija	104.2	4.2%	39.062	38%	12%	37.493	37%	12%
Nemčija	88.3	-11.7%	11.731	11%	4%	13.279	13%	4%
Avstrija	131.6	31.6%	17.311	17%	5%	13.156	13%	4%
Rusija	91.2	-8.8%	6.973	7%	2%	7.642	7%	2%
Hrvaška	89.4	-10.6%	3.592	3%	1%	4.017	4%	1%
Strateški med.trgi	104.1	4.1%	78.669	76%	25%	75.587	74%	24%
Ostali tuji trgi	95.6	-4.4%	25.495	24%	8%	26.673	26%	8%
Skupaj nočitve	99.9	-0.1%	316.969		100%	317.225		100%

Vir: interno gradivo KZ, 2004

11.2 Zdraviliška in 'wellness' storitev v Krka zdraviliščih

Osnovna potreba ljudi, ki zahajajo v zdravilišče je potreba po doživljanju kakovostnega prostega časa. To je potreba po sprostitvi, zdravem življenju, rekreaciji, uživanju zdrave bi-hrane in nenazadnje potreba po duševni sprostitvi. Želijo doživljati stik z naravo in naravnimi zdravilnimi faktorji in sicer z namenom obdržati zdravje, zmanjšati probleme z zdravjem ali pa pridobiti izgubljeno zdravje. Prav zaradi hitrega tempa in stresnega življenja v sodobnem času pa se ljudje čedalje bolj zavedajo, kaj pomeni biti zdrav in ostati zdrav.

V zvezi s turistično ponudbo je v Krki Zdravilišča zadnja leta opazen velik napredek. Že v preteklosti so se najprej lotili obnove objektov, kjer ponujajo standardne storitve, značilne za zdravilišča. To so bazeni, tako notranji kot zunanji, savne, telovadnice in fitness centri. Poskrbeli so tudi, da so v vseh zdraviliščih obnovili in sodobno uredili hotele, ter da hotelske sobe dosegajo standarde, ki jih gostje pričakujejo oziroma zahtevajo. Poleg samih zdravilišč tudi Grad Otočec pripomore k razvoju turizma višjega kakovostnega razreda, Hotel Krka poskrbi za poslovni turizem, Hoteli Otočec pa se ponašajo z ogromnim športno-rekreacijskim centrom. V zdraviliščih so postopoma investirali tudi v visokokakovostne centre s specifičnimi najsodobnejšimi 'wellness' ponudbami, po katerih gostje v zadnjem času čedalje več povprašujejo. 2002 je zaživel sodoben 'wellness' center Balnea. Konec leta 2005 so dokončali investicijski projekt v Šmarjeških Toplicah (več kot 150 dodatnih ležišč in nov Spa & Clinique center), v prihodnosti pa načrtujejo izgradnjo prizidka in povezavo hotelov s centrom Balnea.

Krka Zdravilišča so usmerjena, ob souporabi naravnih zdravilnih sredstev, k nenehnemu razvijanju številnih novih metod zdravljenja in novih programov za preprečevanje bolezni, ki v celoti upoštevajo dognanja sodobne medicinske znanosti na posameznem indikacijskem področju. Vendar pa zdravilišča niso namenjena samo zdravljenju, ampak tudi sprostitvi, rekreaciji in čiščenju telesa ter nabiranju nove energije v telesnem in duševnem smislu, kar omogočajo dobro opremljeni zdraviliško-rekreativni in 'wellness' centri. V Krki Zdravilišča kvalitetno opravljajo tudi hotelske in gostinske storitve. Storitve se opravljajo na različnih lokacijah in raznih namestitvah.

Zdraviliške in 'wellness' storitve, ki jih Krkina Zdravilišča nudijo, se vzajemno prepletajo in dopolnjujejo, saj gre pri 'wellness-u' za izbiro storitev ki pripomorejo k ohranjanju in krepitvi zdravja (telesnega, duševnega in duhovnega) in spodbujajo dobro počutje.

Zato se predvsem preventivne zdraviliške storitve in 'wellness' storitve močno prepletajo in tako jih lahko zgolj »okvirno« razdelimo v dve skupini:

1. zdravljenje (kurativa, rehabilitacija in preventiva),
2. 'wellness' v sklopu štirih elementov:
 - telesni fitnes,
 - zdrava prehrana,
 - duševne aktivnosti in
 - osebna sprostitev.

V Prilogi 1 je natančno obravnavana celotna ponudba storitev Krka Zdravilišč d. o. o.

11.3 Mesto Krka Zdravilišč v panogi in njihova konkurenca

Poslovno okolje lahko razdelimo na:

- širše zunanje okolje in
- okolje delovanja.

Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Okolje delovanja podjetja pa vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in kratkoročno (Jaklič, 2002, str. 48)

Podjetja na splošno v odnosu do okolja delovanja uporabljajo tako konkurenčne kot sodelovalne strategije. Okolje delovanja ne sme biti preučevano preozko, ker lahko zaradi tega podjetje zamudi neko priložnost in ne opazi nevarnosti, ki izvirajo iz okolja širšega delovanja podjetja. Kdo je torej konkurenca podjetja Krka Zdravilišča?

S tega vidika, pogleda »čez meje«, je konkurenca **vsa turistična ponudba**, to so vsa slovenska in tuja zdravilišča, terme s ponudbo 'wellness' in zdraviliških storitev, hoteli s ponudbo igralnštva in zabave, s ponudbo vodnih parkov, strokovno medicinskih, na drugi strani pa zgolj kozmetičnih storitev, nenazadnje so to tudi poslovni hoteli, kongresni in prireditveni centri, športno rekreacijski centri, fitnes in zasebni 'beauty' ter "wellness" centri ...

Ožje panožno okolje je zdraviliška panoga v okviru SSNZ pri kriteriju statusne opredelitve zdravilišča in hkrati »zagotovila« za izvajanje visoko kakovostnih zdravstvenih storitev kurative, rehabilitacije in preventive. V okviru SSNZ imajo Krka Zdravilišča dodeljen največji delež oskrbnih dni med vsemi zdravilišči (28%). Vendar, zaradi splošnega radikalnega omejevanja in zmanjševanja oskrbovanja na področju medicinske rehabilitacije v Sloveniji, so Krka Zdravilišča v 2004 utrpela kljub nespremenjenim obstoječim pravicam velik izpad programa, to je kar 12.600 oskrbnih dni (260 mio SIT).

Z močno okrepljenimi aktivnostmi trženja na tujih trgih je družba del tega izpada skušala pokriti s povečanjem nočitev gostov iz strateških mednarodnih trgov. V tabeli 12 je navedeno **število hotelskih nočitev** za celotno panogo »zdraviliški turizem« leta 2004, v okviru SSNZ, iz katere je razvidno mesto zdravilišč v panogi. Posamezne poslovne enote Krka Zdravilišč ne dosejajo prav visoke uvrstitve (13., 11. in 8. mesto), medtem ko je Skupina Krka Zdravilišča v skupnem številu nočitev (brez PE Otočec in Hotela Krka) na 2. mestu (skoraj 16%). V kolikor primerjamo zdravilišča po skupinah so največji konkurent v panogi Savine Panonske Terme (23%).

Gledano parcialno³⁸, je največji nominalni delež hotelskih nočitev v letu 2004 doseglo Zdravilišče Rogaška Slatina (skoraj 14%), na 2. mestu so Terme Čatež (ca.11%) in na 3. mestu v hotelskih nočitvah so Moravske Toplice – Terme 3000. Relativno, glede na največjega konkurenta, Zdravilišče Rogaška, so Terme Čatež dosegle 81%, Terme 3000 pa 72% obsega hotelskih nočitev Zdravilišča Rogaška. Iz tabele 11 je tudi razvidno, da je število hotelskih nočitev leta 2004 glede na 2003 v zdraviliški panogi naraslo za 1,6%, kljub radikalnemu omejevanju napotitev s strani ZZZS in upadanju števila oskrbnih dni v celotni Sloveniji.

³⁸ En vidik je lahko, da primerjamo celotno skupino zdravilišč z drugo skupino (npr. Panonske Terme in Skupino KZ), drug vidik pa je, da gledamo parcialno, po ločenih enotah, zdraviliščih

Tabela 12: Tržni deleži hotelskih nočitev zdraviliški panogi v Sloveniji 2003–2004

HOTELSKE NOČITVE		nočitve 2004	nočitve 2003	i _{04/03}	nominalni delež nočitev	relati. delež nočitev
15	Terme Ptuj	19.281	16.426	117	1,11%	0,08
14	Terme Lendava	52.496	54.025	97	3,01%	0,22
13	Dolenjske Toplice	78.869	82.486	96	4,52%	0,33
12	Terme Olimia	79.535	79.375	100	4,56%	0,33
11	Šmarješke Toplice	90.048	94.074	96	5,16%	0,37
10	Terme Dobrna	101.297	104.432	97	5,81%	0,42
9	Zdravilišče Laško	102.903	109.541	93	5,90%	0,43
8	Zdravilišče Strunjan	104.729	101.346	103	6,00%	0,43
7	Terme Topolščica	106.600	105.843	101	6,11%	0,44
6	Terme Zreče	108.958	113.673	96	6,25%	0,45
5	Terme Palace Portorož	138.039	142.578	97	7,91%	0,57
4	Zdravilišče Radenci	150.150	149.712	100	8,61%	0,62
3	Terme 3000 – Moravske	172.925	173.903	99	9,91%	0,72
2	Terme Čatež	196.611	185.139	106	11,27%	0,81
1	Zdravilišče Rogaška	241.843	204.121	118	13,86%	1,00
HOTELI SKUPAJ (SSNZ)		1.744.284	1.716.674	101	100,00%	
	Skupina Krka Zdravilišča	273.646	277.906	98	15,69%	
	Skupina Sava: Panonske Terme	394.852	394.066	100	22,64%	

- Podatki za Skupino KZ so brez PE Hotel Krka in Otočec /sk.317.225 nočitev
- Podatki za Terme Čatež so brez PE Žusterna in H Koper/sk.573.482 nočitev
- v podatke Z Radenci niso vključeni podatki za PE Banovci in Jeruzalem/sk. 259.846
- v podatke T Palace niso vključene vse nočitve/sk. 206.500 nočitev (Apollo, Mima)

Vir: lasten in letno poročilo Terme 3000 – Moravske Toplice d. d.

Naslednja tabela 13 kaže **število nočitev za vse vrste nastanitev** za celotno panogo »zdraviliški turizem« leta 2004, v okviru SSNZ, iz katere je razvidno mesto zdravilišč v ožjem panožnem okolju.

Tabela 13: Skupne nočitve v vseh nastanitvah slovenskih zdravilišč v letu 2004

NOČITVE V VSEH NASTANITVAH ³⁹		nočitve 2004	nočitve 2003	i _{04/03}	nominalni delež nočitev	relativni delež nočitev
15	Terme Lendava	58.317	54.853	106	2,34%	0,12
14	Terme Ptuj	60.311	41.794	144	2,42%	0,12
13	Dolenjske Toplice	81.568	84.354	97	3,27%	0,16
12	Šmarješke Toplice	90.048	94.074	96	3,61%	0,18
11	Terme Dobrna	101.297	104.432	97	4,06%	0,20
10	Zdravilišče Laško	102.903	109.541	94	4,13%	0,20
9	Zdravilišče Strunjan	104.729	101.346	103	4,20%	0,21
8	Terme Topolšica	106.600	105.843	101	4,28%	0,21
7	Terme Zreče	108.958	113.673	96	4,37%	0,22
6	Terme Palace Portorož	138.039	142.578	97	5,54%	0,27
5	Zdravilišče Radenci	150.150	149.712	100	6,03%	0,30
4	Rogaška Slatina	241.843	204.121	119	9,70%	0,48
3	Terme Olimia	278.452	280.483	99	11,17%	0,55
2	Terme 3000 - Moravske	363.829	355.378	102	14,60%	0,72
1	Terme Čatež	504.931	483.088	104	20,26%	1,00
SKUPAJ (SSNZ)		2.491.975	2.425.270	102	100.00%	
3.	Krka Zdravilišča	289.465	294.629	98	11.62%	0,57

Vir: lasten in letno poročilo Terme 3000 – Moravske Toplice d. d.

Posamezne poslovne enote Krka Zdravilišč ponovno ne dosegajo prav visoke uvrstitve (13., 12. in 8. mesto), medtem ko je Skupina Krka Zdravilišča v skupnem številu nočitev (brez PE Otočec in Hotela Krka) na 3. mestu (11,62%). V kolikor primerjamo zdravilišča po skupinah so največji konkurent v panogi spet Savine Panonske Terme (23%).

Gledano parcialno, so največji nominalni delež vseh skupnih nočitev v letu 2004 dosegale Terme Čatež (skoraj 20%), na 2. mestu so Terme 3000 (ok. 15%) in na 3. mestu v nočitvah so Terme Olimia.

Relativno, glede na največjega konkurenta, Terme Čatež, so Terme 3000 dosegle 72%, Terme Olimia pa 55% obsega nočitev Term Čatež.

³⁹ 'Vse nastanitve' pomenijo poleg hotelskih nastanitev tudi nastanitve v depandansah, kampih, apartmajih, bungalovih in podobno.

12 POSKUS UVAJANJA PROCESA BENCHMARKINGA KORAK ZA KORAKOM V PODJETJU Krka Zdravilišča

Po predstavitvi podjetja Krka Zdravilišča, d.o.o., opisu njegovega ožjega in širšega okolja, torej njegovi uvrstitvi med konkurenčna podjetja in predstavitvijo panoge 'turizem' in 'zdraviliški turizem', v poglavju, ki sledi predlagam napotke za konkretno uvajanje benchmarkinga, korak za korakom in sicer po Spendolinijevem modelu in teoretičnih predpostavkah – ključnih dejavnikov benchmarkinškega modela, predstavljenih v šestem poglavju. Zaradi tega in boljše razumljivosti predlagam bralcu, da sočasno upošteva tudi te, že opredeljene teoretične elemente benchmarkinškega modela.

12.1 Kaj primerjati in v čem se lahko Krka Zdravilišča primerja z najboljšimi?

Pri določitvi predmeta primerjave je potrebno najprej opredeliti uporabnike benchmarkinga in ugotoviti njihove potrebe (zahteve). Praviloma je predmet primerjave tisto področje, ki ga podjetje želi izboljšati. Temu sledi ugotovitev kritičnih dejavnikov uspeha. Šele nato je možno natančneje določiti predmet primerjave.

Zelo pomembno v tej fazi je, da ima podjetje pravo sliko o svojem delovanju, to pa si lahko ustvari z analizo. Tako kot je analiz oziroma opredeljevanja problemskega stanja več vrst, tako je lahko tudi več vrst predmetov primerjave, ki jih obravnava benchmarking. Šele na podlagi opravljene analize se podjetje lahko odloči, na katerem področju bo izvedlo benchmarking.

12.1.1 V čigavem interesu je benchmarking v Krka Zdraviliščih?

V kolikor sledimo Spendolinijevem modelu postopno, korak za korakom, moramo najprej opredeliti uporabnike benchmarkinga v Krka Zdraviliščih (v nadaljevanju KZ).

Kljub temu, da velikokrat pride do spontanega neformalnega začetka primerjanja z boljšimi praksami s strani posameznikov ali skupin, je priporočljivo, da pride spodbuda za začetek procesa benchmarkinga s strani vodstvene ekipe, oziroma, da vodstvo nudi ves čas benchmarkinškega procesa temeljito podporo iniciatorjem benchmarkinga.

12.1.2 Kako oceniti potrebe uporabnikov benchmarkinških informacij?

Že v začetku benchmarkinškega procesa je potrebno vedeti kakšne so specifične potrebe uporabnikov benchmarkinga in v kakšnem obsegu se bo benchmarking izvajal.

V tej fazi gre za nekakšno postavitev diagnoze pacientu, na podlagi katere se šele lahko prične izvajati terapija. Verjetno ni odveč pripomniti, da v kolikor diagnoza ne bo pravilna,

tudi terapija ne bo uspešna. S tem poskušam opozoriti na to, da je potrebno v tej fazi res natančno opredeliti dejanske potrebe uporabnikov benchmarkinga.

Glede na Spendolinijevo pot diagnostiranja, predlagam uporabo naslednjega poteka aktivnosti (slika 24) pri ocenjevanju potreb uporabnikov benchmarkinga:

Slika 24: Opravljene aktivnosti pri ocenjevanju potreb

ne/opr*	zap.	AKTIVNOSTI pri ocenjevanju potreb uporabnikov benchmarkinga	
✓	1.	- uspešno opravljena prva aktivnost – določeni so uporabniki benchmarking informacij (benchmarking tim, ostali zaposleni, benchmarking partnerji ...)	
✓	2.		- izbrati je potrebno vrsto benchmarkinga:
		1.	med internim in zunanjim se najprej odločimo npr. za internega
		2.	med konkurenčnim in nekonkurenčnim se odločimo za konkurenčnega
		3.	odločimo se za nekonkurenčni, in sicer funkcijski benchmarking
	4.	odločimo se za nekonkurenčni, in sicer splošni benchmarking	
✓	3.	– določiti moramo osrednji predmet primerjanja, ki je lahko: ✗ poslovni učinek (zdraviliška storitev, “wellness” storitev, namestitev, gostinstvo, storitve za omogočanje rekreacije) ✗ delovni proces, ki v KZ pomeni celotni delovni proces izvajanja neke izbrane storitve od začetka pa do konca delovnega procesa ✗ podporne funkcije ✗ aktivnosti poslovnega procesa bi v konkretnem primeru pomenile, da lahko izberemo npr. določeno “wellness” storitev ali njen del. ✗ poslovni rezultati (predlagam hkratno uporabo BSC) ✗ strategija	
✓	4.	– določimo, kako bodo benchmarkinške informacije uporabljene: - za izboljšanje storitev, delovnih procesov in drugih aktivnosti - za uvajanje novih idej, - za zastavljanje ciljev, za strateško načrtovanje	
✓	5.	– določiti je potrebno tudi obseg zbiranja informacij, kar vpliva na obseg celotnega procesa benchmarkinga,	
✓	6.	– ovrednotiti kakovost zbranih informacij in izbrati kakovostne informacije (verodostojne, korektne in dostopne)	
✓	7.	– opredeliti povratno informiranje uporabnikov benchmarkinških informacij (način, oblika in pogostost poročanja),	
✓	8.	– opredeliti časovno komponento procesa primerjanja z boljšimi praksami (enkratno, periodičen ali nepretrgan in stalen proces).	

*samokontrola: samo pri uspešno opravljeni aktivnosti ugotovljenih potreb pripišemo kljukico ✓

Vir: lastno delo

12.1.3 Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha KZ, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave, in kako vključiti BSC na tej stopnji

Predmet primerjave so lahko torej poslovni učinki v Krka Zdraviliščih (storitve), sam delovni proces, podporne funkcije, strategija in po Tekavčičevi tudi najrazličnejše aktivnosti poslovnega procesa in kazalci, ki jih opredeljujejo (1996, str. 116). Pri tem moramo paziti, da so zbrani predmeti benchmarkinga, ki jih primerjamo, dejansko primerljivi glede na benchmarkinške partnerje.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) lahko uporabimo tudi pri izvajanju benchmarkinga (Potokar, 2003, str. 19). Katere kazalnike bo podjetje KZ uporabilo, je odvisno od potreb, od izbranih procesov in še posebej od panoge 'turizem', saj kazalniki med panogami zelo variirajo. Različne potrebe podjetij glede uporabe posameznih kazalnikov nakazujejo, da mora vsako podjetje oblikovati svoje lastne kazalnike, ki so specifični za njegovo panogo. Krka Zdravilišča lahko z najboljšim konkurentom primerja naslednje predlagane kazalnike iz uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC):

Tabela 14: Predlog uravnoteženih kazalnikov v KZ z uporabo benchmarkinga

Finančni kazalniki	Kazalniki z vidika kupcev	Kazalniki notranjih procesov	Kazalniki učenja in rasti
Rast čistegadobička	Tržni delež, realni tržni delež ⁴⁰	Razmerje med dobičkom in stroški razvoja	Stopnja zadovoljstva zaposlenih
Rast prihodkov iz poslovanja	Rast tržnega deleža	Odstotek stroškov za raziskave in razvoj	Ohranjanje zaposlenih (delež zamenjav na delovnem mestu)
Rast stroškov v primerjavi z rastjo prihodkov	Delež novih strank	Produktivnost (prih/nočitev)	Povprečna stopnja izobrazbe
Dobičkonosnost kapitala (ROE),	Lastnosti storitev	Zasedenost namestitvenih kapacitet	Bolniška odsotnost zaposlenih
Iz ROE izveden Dupontov sistem kazalnikov ⁴¹	Stroški nekakovosti	Odstotek rešenih reklamacij (poprodajne aktivnosti)	Prihodek na zaposlenega
Dobičkanosnost sredstev (ROA)	Grajenje imagea	Učinkovitost informacijskega sistema	Dodana vrednost na zaposlenega
Ekonomska dodana vrednost (EVA)	Ocena zvestobe strank	Izkoriščenost zdravstvenih kapacitet	Stroški za izobraževanje na zaposlenega
Stroški na enoto po posameznih vrstah storitev	Stopnja zadovoljstva kupcev	Odstotek stroškov za reklamo v prihodkih	Predlagane izboljšave na zaposlenega
			Število udeležbe zaposlenih na strokovnih seminarjih

Vir: lastno delo

⁴⁰ Nekateri podatki so že navedeni v poglavju 11.3 o opredelitvi konkurence Krka Zdravilišč.

⁴¹ Lahko se izvede tudi računalniška simulacija sistema med seboj povezanih kazalnikov po Dupontu.

12.2 Kako oblikovati benchmarkinški tim v KZ?

Družba KZ bo morala ugotoviti kakšne ljudi potrebuje in koliko naj jih bo vključenih v proces benchmarkinga. Predlagam, da v ekipo vključi kot narekuje Spendolini tako notranje kot zunanje specialiste in zaposlene, ki lahko doprinesejo k izvedbi procesa benchmarkinga.

Benchmarkinški tim vključuje

1. **notranje** specialiste (zaposleni, ki so bili izobraženi, oziroma se želijo dodatno strokovno izobraževati na področju benchmarkinga)
2. **zunanje** specialiste za benchmarking (konzultantje, specializirani za določen vidik procesa benchmarkinga)
3. **zaposlene**, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi posameznih stopenj procesa benchmarkinga.

Za uspešno izvedbo benchmarkinga je na prvem mestu potrebno vsekakor omeniti podporo najvišjega managementa. Običajno marketinški tim izbere vodjo – projektnega managerja, ki je odgovoren za vodenje in upravljanje ter koordinacijo pri delovanju benchmarkinškega tima. Oseba, ki vodi proces benchmarkinga mora biti visoko specializirana na področju poznavanja benchmarkinga, mora imeti odlične managerske sposobnosti in znanja in mora delovati znotraj podjetja (Spendolini, 1992, str. 92).

Člani benchmarkinškega tima so temelj, t. i. srž benchmarkinškega tima. To so ljudje, ki opredelijo benchmarkinški plan, ki določijo, kontaktirajo in intervjujajo benchmarkinške partnerje in zbirajo podatke, informacije ter jih analizirajo in izdelajo benchmarkinška poročila. Izbrani kandidati za benchmarking tim, morajo biti nedvomno predhodno izobraženi na tem področju (predavanja, seminarji, tečaji iz področja benchmarkinga) v taki meri, da lahko v prihodnosti služijo kot vzor tistim, ki jim sledijo (Spendolini, 1992, str. 96).

Predlagam, da se notranji člani benchmarkinškega tima formirajo iz štirih predstavnikov poslovnih enot (Zdravilišče Dolenjske Toplice, Zdravilišče Šmarješke Toplice, Hoteli Otočec, Hotel Krka), enega predstavnika iz odvisnega podjetja Krka Zdravilišče Strunjan d. o. o. in enega predstavnika matične družbe Krka d. d.

Ker v Sloveniji še ne obstaja specializirana benchmarking organizacija, ki bi izključno ponujala storitve povezane z njegovo uporabo, oziroma bi benchmarking uporabljala v kombinaciji z drugimi managerskimi orodji, priporočam da se KZ obrne na GZS in svetovalne organizacije, ki ponujajo celoten paket managerskih orodij.⁴²

12.2.1 S katerim(i) benchmarkinški partnerji naj se KZ primerja oziroma zakaj razmišljati 'out of the box'⁴³?

Benchmarkinške partnerje lahko KZ v začetku opredeli znotraj panoge (interni benchmarking), vendar bistveni prispevek benchmarkinga k rasti konkurenčne sposobnosti podjetja je ravno v tem, da podjetje poišče najboljše prakse, zato je pametneje izdelati primerjavo zunaj podjetja, na primer z najboljšim konkurentom (konkurenčni benchmarking). Seveda je to ponavadi 'trd oreh', saj so konkurenčni partnerji nemalokrat zelo tekmovalni (skrivanje podatkov, želja po prehitevanju konkurence ipd.), zato bi bilo morda lažje (ne nujno bolje), da KZ poišče benchmarkinške partnerje izven neposredne konkurence.

Znotraj panoge 'turizem' je to lahko potencialni partner, ki za KZ ne pomeni neposredne konkurence, se ukvarja s turizmom, vendar ne z zdraviliškimi ali "wellness" storitvami (funkcijski benchmarking). Lahko pa se odloči za benchmarkinške partnerje izven panoge 'turizem' (splošni benchmarking), pri čemer se bo izvedla primerjava poslovnih procesov, ki potekajo vzdolž različnih funkcij z namenom odkriti najboljše med najboljšimi praksami, oziroma se primerjati z najboljšimi podjetji na svetu (world class).

Če se bodo KZ lotila splošnega benchmarkinga, so prav gotovo na pravi poti odkritja inovativnih praks. Morebiti lahko pričakujejo neposreden prenos tehnologij, razvoj profesionalnih mrež, oblikovanje primernih podatkovnih baz, in druge pozitivne rezultate.

Benchmarking pomeni nenehno učenje in prinašanje novih idej v podjetje. Zato morda ni odveč še enkrat pripomniti, da je pri tem izredno pomembno gledati navzven, izven svojih okvirov, 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 geografskem področju ter končno na svetu – world class, kot je bilo prikazano na sliki 2 na str. 6.⁴⁴

⁴² Predlagam tudi nekaj uporabnih naslovov pri izbiri zunanjih partnerjev, ki lahko sodelujejo v benchmarkinškem timu:

- Gospodarska zbornica Slovenije (<http://www.gzs.si/>),
- ITEO Svetovanje d.o.o. (<http://www.iteo.si/svetovanje/opis3.htm>),
- IPMIT, Institut za projektni management (<http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>),
- Društvo Management Group (<http://www.management-group.si/>).

Koristne informacije za iskanje sponzorja in morebitno sofinanciranje projekta s strani EU RR & CO. d. o. o. (<http://www.rr-co.si/>)

⁴³ prevod iz ang. = zunaj meja

⁴⁴ Predlagam nekaj uporabnih naslovov pri izbiri benchmarkinških partnerjev:

Pri določitvi benchmarkinških partnerjev podjetja največkrat naletijo na dvojce problemov (Karlof, Ostblom, 1993, str. 122):

1. Prvi problem je v tem, da podjetje, s katerim želimo sodelovati, sodelovanje odkloni v bojazni pred konkurenco.
2. Drugi možen problem je v tem, da podjetje sicer najde najboljšega možnega partnerja, s katerim naj bi se primerjalo, vendar v kasnejši fazi ugotovi, da razmere, v katerih poslujeta, niso primerljive. V tem primeru mora podjetje poiskati drugega potencialnega partnerja.

Ker vse primerjave oziroma vsi potencialni benchmarkinški partnerji niso nujno tudi najbolj primerni za primerjavo, si mora podjetje KZ izdelati neko konkretno preglednico možnih in ustreznih primerjav. Lahko se zgleduje npr. po Campovi preglednici možnih in ustreznih primerjav. Ustreznost primerjav se lahko označi z Likertovo lestvico⁴⁵. V nadaljevanju je prikazana vzorčna tabela (tabela 15), kakor jo predlaga Camp.

Tabela 15: Možne in ustrezne primerjave

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

Legenda: + zelo ustrezno
– manj ustrezno

Vir: Camp, 1989, str. 57

- Ministrstvo za gospodarstvo, TIPO - Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
<http://www.izvoznookno.si/>,
 - AJ PES (<http://www.ajpes.si/>),
 - Gospodarska zbornica Slovenije (<http://www.gzs.si/>),
 - Bonitetna hiša I, d. o. o., Ljubljana, (<http://www.idoo.si/default.asp>),
 - IBON, <http://www.ibon.com/ibon.jsp>,
 - Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem <http://www.mg.gov.si/index.php?id=6252>.

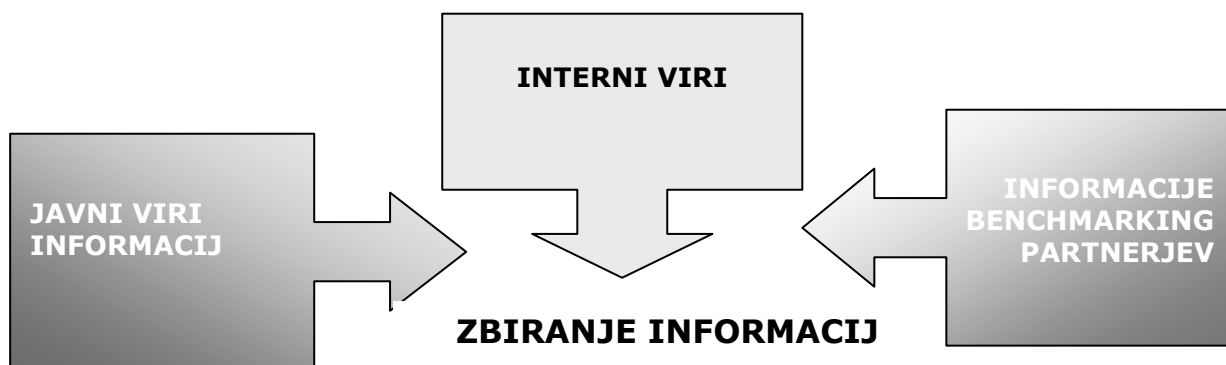
⁴⁵ Posredna lestvica za merjenje stališč oziroma izjava, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja

12.3 Zbiranje in analiza informacij v Krka Zdraviliščih

Ker je osnovni pogoj za začetek zbiranja informacij in podatkov poznavanje internega poslovanja podjetja, bodo morala KZ najprej zbrati (in razumeti) *notranje informacije* o lastnih storitvah, še posebej lastnih zdraviliških in “wellness” storitvah, informacije o lastnih delovnih procesih in delovanju podjetja nasploh.

Metode zbiranja *zunanjih informacij* so različne, vsaka ima pač svoje prednosti in slabosti (telefonski razgovori, osebni stik, anketiranje po pošti, mediji, internet, arhivske raziskave, gl. tabela 3). Na splošno jih lahko razdelimo na *javne vire informacij* in *informacije pridobljene od benchmarkinških partnerjev*.

Slika 25: Zbiranje informacij



Vir: lastno delo

Spendolini (1992, str. 163) priporoča, da so urniki pri zbiranju informacij od benchmarkinških partnerjev načrtovani vnaprej in realistično sestavljeni.

Predlagam, da KZ najprej sestavijo *vprašalnik*, ki ga lahko predhodno pošljejo več podjetjem – benchmarkinškimi partnerjem, ki jih nameravajo obiskati. S tem dejanjem bi prihranili veliko časa, saj se jim ne bi bilo potrebno osebno ukvarjati s pridobivanjem oziroma zbiranjem osnovnih informacij o podjetjih, to je resnično zamudno in pomeni 'izgubo časa'. Posledično bi se lahko osredotočili na tista področja, ki so v resnici pomembna za proces benchmarkinga. V vprašalniku naj bo pred prvimi konkretnimi stiki za partnerje pripravljen povzetek benchmarkinškega projekta. Pomembno je, da se ves čas upošteva tudi interese benchmarkinških partnerjev.

Obisk izbranih benchmarkinških partnerjev naj KZ začnejo pri vrhu hierarhične lestvice teh partnerjev. Pred samim obiskom podjetij, s katerimi se KZ želijo primerjati, je prav tako potrebna priprava.

Potrebno je preučiti sledeče (Chang, Kelly, 1995, str. 59–60):

- organizacijsko klimo (uradno ter neuradno, način komuniciranja);
- koliko zaposlenih bo obiskalo ciljno podjetje (celoten benchmarkinški tim, izbrani člani in če, kdo od njih, člani managementa);
- kako bo obisk podjetja voden (koliko sestankov in kako dolgi bodo, ali bodo udeleženci sestankov manjše skupine ali se bodo vodili individualni intervjuji);
- kdo bo vodil in usmerjal sestanek in kdo bo pisal zapisnik sestanka.

Zbiranje informacij od benchmarkinških partnerjev lahko pripelje do zelo ugodnih posledic. S pomočjo zbranih informacij bo morda podjetje KZ naletelo na ugotovitev, da eno izmed podjetji, s katerimi se je primerjalo, pri svojih procesih uporablja nek nov, inovativen postopek za katerega še niso slišali. To inovacijo v nadaljevanju preuči, jo primerja z lastnimi postopki, jo uporabi in uvede izboljšave. S tem izboljša nek proces in ga seveda tudi nadgradi (še izboljša). Končni rezultat je vsekakor uspešnejše poslovanje podjetja. Medtem, ko učinkovitost (efficiency) pomeni delati stvari na pravi način, uspešnost poslovanja (effectiveness) pomeni delati 'prave stvari'.

Po zbiranju podatkov se bo moral benchmarkinški tim KZ spopasti z zahtevno benchmarking analizo. Kot povedano se benchmarkinška analiza nanaša na analizo vrzeli med rezultati lastnega podjetja in primerjanimi rezultati benchmarking partnerjev, kar pomeni, da gre za primerjavo obstoječega stanja podjetja (lastna trenutna praksa) z želenim stanjem (najboljša praksa).

Z uporabo procesnih meril analitiki v benchmarkinškem timu KZ (notranji, zunanji sodelavci) ugotovijo vrzel in njeno velikost ter osnovne vzroke. Analiza mora dati odgovor, katera sredstva uporablja benchmarkinški partner, da je boljši od KZ in kako jih ovrednotiti in prilagoditi notranjim razmeram KZ. In ne samo to, končni cilj benchmarkinga ni le doseganje ampak tudi preseganje do sedaj najboljše prakse.

Vrzeli se lahko pojavijo bodisi v rezultatih ali procesih. Za izračun in prikaz vrzeli lahko KZ uporabijo različna kakovostna orodja in tehnike, kot so vzročna analiza, matrika prioritet, vzročno posledični diagrami ter različne vrste grafičnih prikazov, ki omogočajo vizualni prikaz podatkov. Orodja za prikaz procesnih primerjav so izris toka procesa, izris procesne dokumentacije ter matrike. Pri izrisu procesne dokumentacije gre za opisno pojasnitev obstoječega in želenega stanja v podjetju. Matrike pa so osnova za interpretacijo rezultatov. Za prikaz povezanih kazalnikov so uporabni prikazi, kot so pajkova mreža, AHP zrelostni indeks ter Z-graf. Pri pajkovi mreži je potrebno podatke pretvoriti v odstotke ter jih interpretirati kot doseženi odstotek. AHP zrelostni indeks omogoča pretvorbo povezanega kazalnika v primerljivo število s pomočjo uteži. Z-graf pa pojasnjuje rezultate glede na časovni dejavnik. (Potokar, 2003, str. 23)

Presoja najboljših praks je sestavni del benchmarking analize. Ne glede na to, katera orodja za izračun in prikazovanje vrzeli v poslovanju bo benchmarkinški tim KZ uporabil, je priporočljivo, da ob koncu analize oblikuje benchmarkinško matriko in v njej prikaže kazalnike za podjetje KZ in za primerjalna podjetja ter ugotovljene najboljše prakse.

Tabela 16: Primer benchmarking matrike za KZ

	Podjetja za primerjavo			KZ :	Najboljša praksa
	A	B	C		
Finančni kazalniki					
Rast čistega dobička/Rast prihodkov iz poslovanja/Rast stroškov v primerjavi z rastjo prihodkov/Dobičkonosnost kapitala (ROE)/Dobičkanosnost sredstev (ROA)/Ekonomska dodana vrednost (EVA)/ Stroški na enoto po posameznih vrstah storitev					
Kazalniki z vidika kupcev					
Tržni delež/Realni tržni delež/Rast tržnega deleža/Delež novih strank/Lastnosti storitev/ Stroški nekakovosti/Grajenje imagea/ Ocena zvestobe strank/Stopnja zadovoljstva kupcev					
Kazalniki notranjih procesov					
Razmerje med dobičkom in stroški razvoja/Odstotek stroškov za raziskave in razvoj/Produtivnost (prih/nočitev)/Zasedenost namestitvenih kapacitet/ Odstotek rešenih reklamacij (poprodajne aktivnosti)/ Učinkovitost informacijskega sistema/Izkoriščenost zdravstvenih kapacitet/Odstotek stroškov za reklamo v prihodkih					
Kazalniki učenja in rasti					
Stopnja zadovoljstva zaposlenih/Ohranjanje zaposlenih (delež zamenjav na delovnem mestu)/povprečna stopnja izobrazbe/Bolniška odsotnost/Dodana vrednost na zaposlenega/ Stroški za izobraževanje na zaposlenega/ Predlagane izboljšave na zaposlenega					

Vir: lastno delo

Če analiza pokaže, da podjetje KZ posluje s slabšimi rezultati kot najboljša praksa, pomeni, da ima negativno vrzel ter da obstajajo možnosti za izboljšave. V primeru, da so rezultati podjetja KZ in najboljše prakse enakovredni, podjetje KZ posluje z nično vrzeljo. Redkeje se v praksi pojavlja pozitivna vrzel, ki pomeni, da je podjetje KZ boljše od najboljše prakse, zato je dobro še enkrat preveriti rezultate.

Benchmarkinški tim KZ se bo na osnovi izdelane analize odločil o tem, kako bi izboljšanje kazalnikov ob ugotovljeni negativni vrzeli učinkovalo na podjetje v prihodnosti in s kakšnimi težavami bi se lahko podjetje srečevalo pri implementaciji najboljših praks (Camp, 1995, str. 148).

Po opravljeni analizi bo moral benchmarkinški tim KZ izdelati tudi poročilo o izvedbi benchmarkinga, v katerem je podrobneje opisan način dela, potek analize zbranih informacij in podatkov ter zaključki in ugotovitve. To poročilo je osnova za izvedbo benchmarkinga in poleg sprotnega, za končno informiranje udeležencev v benchmarkingu. Hkrati predstavlja dokument o analizi in morebitno podlago za kasnejše izboljšave.

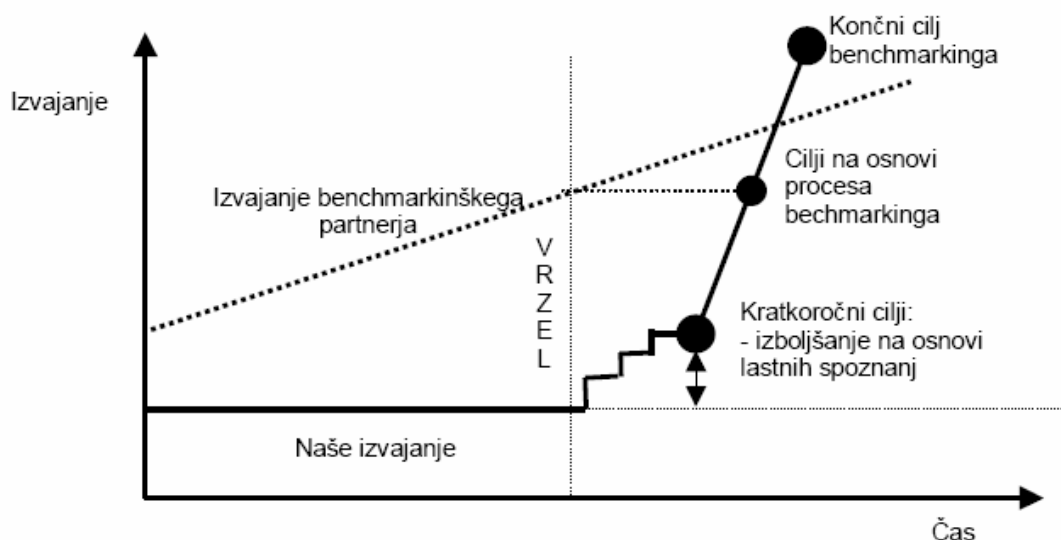
12.4 Izvedba benchmarkinga v Krka Zdraviliščih

Vse do sedaj opravljene faze benchmarkinškega procesa v KZ so potreben pogoj za zagotovitev izboljšanja uspešnosti poslovanja KZ. Vendar to ni dovolj. Zadosten pogoj je, da KZ ta nova spoznanja in novo znanje, ki so ga pridobili v benchmarkinškem procesu, tudi dejansko uporabijo, oziroma so sposobni uresničiti še zadnjo stopnjo benchmarkinga – izvedbo. Tekavčič (1996, str. 118) meni, da mora biti ta stopnja tesno povezana z analizo aktivnosti v podjetju. Zato predlagam, da se poskuša v prihodnosti podjetje KZ lotiti tudi tega problema.

Vrzel, ki so jo v KZ opredelili v fazi analize, je v skladu s cilji benchmarkinga potrebno odpraviti, to pa zahteva določene spremembe. Lahko se pričakuje, da bodo spremembe, s katerimi se odpravlja z benchmarkingom ugotovljeno vrzel, pri zaposlenih povzročile trenja.

Osnovni namen izvedbe in celotnega benchmarkinga nasploh je uvajanje izbranih izboljšav v podjetje, z uporabo znanja, ki se je izoblikovalo skozi benchmarkinško študijo in hkrati preseglo dosedanje najboljše prakse, kar je tudi končni cilj benchmarkinga.

Slika 26: Končni cilj benchmarkinga



Vir: Watson, 1993, str. 76

Ko so cilji znani, se bodo morali v KZ lotiti izvedbe procesa benchmarkinga. Toda kako? Z uporabo ali izdelavo akcijskega načrta. V njem se opredeli delovne naloge, kdo bo zanje odgovoren, določiti je potrebno datum začetka ter konca, ko so naloge končane. Poleg tega je pomembno oceniti trajanje ter preučiti stroške, ki so povezani z določenimi nalogami. Konkretni akcijski načrt lahko izgleda tako, kot je prikazan v tabeli 17.

Tabela 17: Akcijski načrt pri izvedbi benchmarkinga

Delovne naloge	Odgovorni člani	Datum (začetek/konec)	Trajanje	Ocenjeni stroški
1.	M.	1/10–30/10 2008	1 mesec	€ 5.000
2.	Mr.	1/10–7/10 2008	35 ur	€ 600
3.				

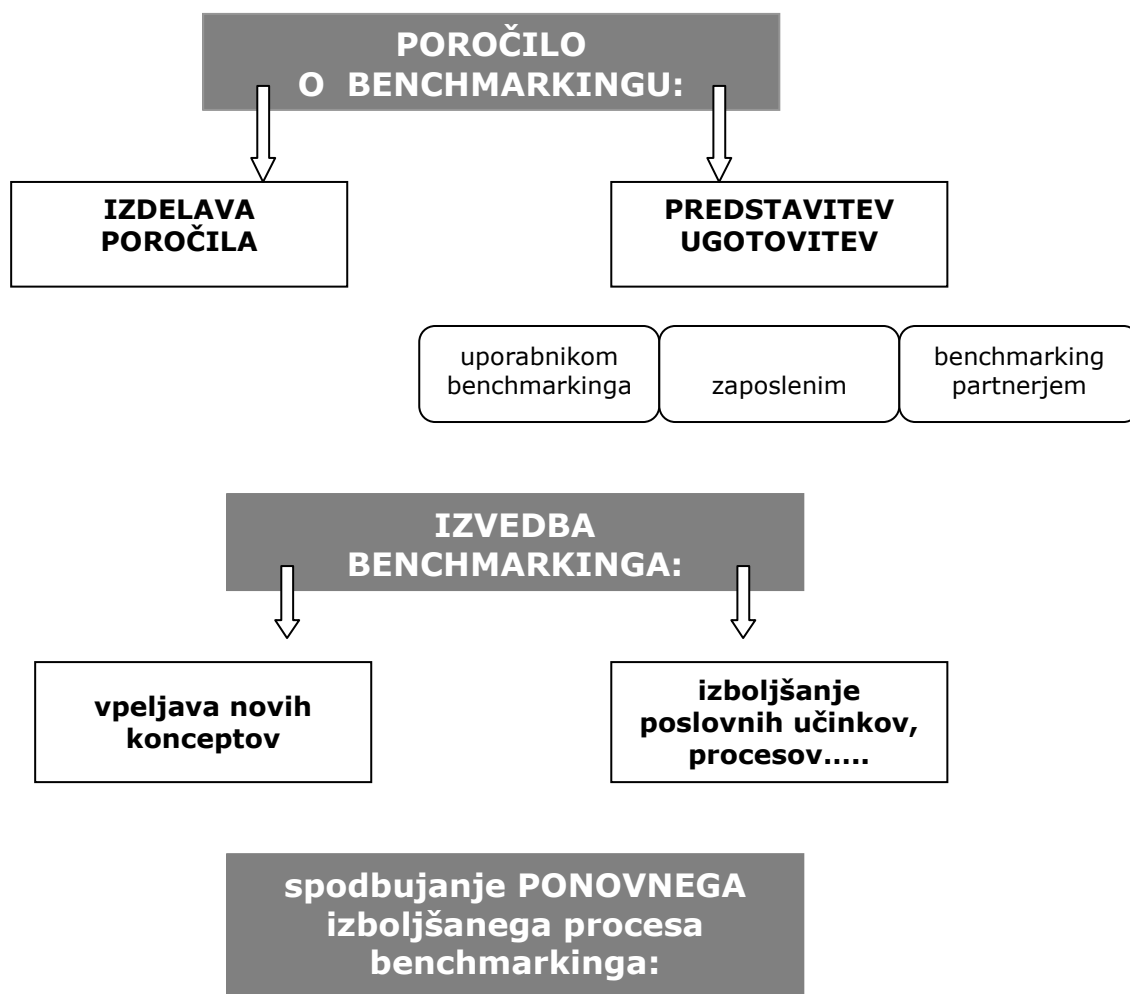
Vir: Chang, Kelly, 1995, str. 80.

Poleg akcijskega načrta je potrebno vedno narediti še 'plan B', tako imenovan možni oziroma naključni načrt. Slednjega vedno pripravimo za primer, ko se nam zalomi pri akcijskem načrtu oziroma, ko je med izdelavo tega potrebno nekaj spremeniti ali popraviti.

Pri zaključku benchmarkinškega procesa pa je potrebno opozoriti, da s tem proces ni zaključen, ampak se nadaljuje v nepretrganem toku. Spendolinijev model celotnega procesa benchmarkinga, je proces, povezan v krog. To pomeni, da mora podjetje neprestano težiti k nenehnim izboljšavam; da je najboljše na trgu, da je vodilno, da ima najboljšo prakso in na sploh k nenehnemu oz. lahko rečemo tudi 'nepretrganemu' napredovanju in zagotavljanju konkurenčnih prednosti.

Glede na Spendolinijev potek akcijskega načrta v zadnji fazi procesa benchmarkinga, predlagam za KZ naslednji splošni okvir akcijskega načrta:

Slika 27: Splošni okvir akcijskega načrta po Spendoliniju



Vir: Spendolini 1992, str. 183 in lastno delo

Temeljni cilj benchmarkinga so nenehne izboljšave oziroma spremembe, do katerih pa pridemo le, če v primerjavi z boljšimi praksami pridobljene ugotovitve v resnici tudi udejanimo.

13 SKLEP

V širšem smislu je benchmarking danes osnova za povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja in orodje, ki podjetje oboroži z idejami, metodami, pristopi in kakovostnimi informacijami. Te so nujen predpogoj za razumevanje in uvajanje potrebnih sprememb ter ukrepov v podjetje oziroma pogoj, da podjetje oblikuje jasne cilje pri vpeljevanju in uresničevanju zastavljenih neprestanih izboljšav.

Ne glede na vrsto benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski ali splošni) lahko podjetje izbere in uporabi v praksi enega od možnih načinov izvajanja tega. V praksi je najbolj uveljavljen Spendolinijev model benchmarkinga, ki ima pet faz: določitev predmeta benchmarkinga, oblikovanje benchmarking tima, izbor benchmarking partnerjev, zbiranje in analiziranje benchmarking informacij, izvajanje akcij. Vseh pet faz 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 je lahko samostojna metoda ali pa se dopolnjuje z drugimi managerskimi orodji za izboljševanje poslovanja. Zato lahko podjetje Krka Zdravilišča uporabi benchmarking kot samostojno metodo, ki jo po potrebi dopolnjuje z drugimi možnimi oziroma izbranimi managerskimi orodji. Lahko pa se odloči, da jo vpne v nek drug relevanten managerski pristop za izboljševanje poslovanja ter uvajanja sprememb v poslovanju. Benchmarking je na ta način sestavni del ene ali več managerskih metod.

Kot rezultat preučevanja benchmarkinga ter možnosti in načinov za njegovo uvajanje v Krka Zdravilišča je pomembna tudi ugotovitev, da se edinstvenost benchmarkinga kaže v dejstvu, da je ravno benchmarking tisto managersko orodje, ki ponuja ustrezno metodologijo za sistematično opazovanje zunanjega poslovnega okolja, medtem ko se ostali managerski pristopi bolj osredotočajo na notranje poslovanje podjetja. Bistvo benchmarkinga ni le primerjanje in preseganje najboljših praks, ampak pomeni tudi usmerjeno razmišljanje 'out of the box' in vsekakor spodbuja inovativnost.

Poskus uvajanja procesa benchmarkinga korak za korakom v Krka Zdravilišča je pokazal, da je poznavanje same metodologije stimulatívna osnova, ne pa tudi zagotovilo za doseganje vsebinskih rezultatov.

Da bi se teorija preizkusila in potrdila v praksi in da bi se pokazali pozitivni rezultati dejanske uvedbe benchmarkinga v Krka Zdravilišča, je potrebno temeljito, usmerjeno, kontinuirano in poglobljeno delo. Zato naj bo ta prispevek spodbuda za uvajanje benchmarkinga v Krka Zdravilišča s priporočilom uporabe vzajemno komplementarne metode uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) in uvedbe analize aktivnosti v podjetje z namenom nenehnega izboljševanja oziroma doseganja in preseganja najboljših rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. **Antončič** Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.
2. **Ashok** Rao et al.: Total Quality Management. Canada: John Wiley&Sons, 1996. 630 str.
3. **Bendell** Tony, **Boulter** Louise, **Gatford** Kerry: The Benchmarking Workout. London: Pitman Publishing, 1997. 207 str.
4. **Bendell** Tony, **Boulter** Louise, **Kelly** John: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1993. 266 str.
5. **Bogan** E. Christopher, English j. Michael: Benchmarking for Best Practices. New York (etc): McGraw Hill, 1994. 312 str.
6. **Bogataj** Alojz Slavko: Kritična obravnava metode benchmarkinga s primerom v družbi Delo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
7. **Boxwell** Robert J. Jr.: Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill, 1994. 224 str.
8. **Camp** Robert C.: The search for Industry Best Practices that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
9. **Chang** Y. Richard, **Kelly** P. Keith: Improving through benchmarking. London: Kogan. Page Ltd., 1995. 99 str.
10. **Debeljak** Žiga, **Prašnikar** Janez, **Ahčan** Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 13–39.
11. **Dimovski** Vlado: Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis. Doktorska disertacija. Cleveland: Cleveland State University, 1994. 182 str.
12. **Dimovski** Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
13. **Dubrovski** Drago: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000, 320 str.
14. **Gunčar** Barbara: Kako tržiti Slovenijo? Turizem, Ljubljana, 10, 2005. str.1
15. **Hammer** Michael, **Champy** James: Rengineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001. 257 str.
16. **HO** K. M. Samuel: Operations and Quality Management. London: International Thomson Business Press, 1999. 323 str.
17. **Hočevar** Marko, **Jaklič** Marko, **Zagoršek** Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba, 2003, 288. str.
18. **Jaklič** Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.

19. **Kaplan** S. Robert, **Norton** P. David: Strateško usmerjana organizacija. Ljubljana: GV založba, 2001. 462 str.
20. **Kaplan** S. Robert, **Norton** P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343. str.
21. **Karlof** Bengt, **Ostblom** Svante: Benchmarking: A Singpost to Excellence in Quality and Productivity. Chichester: John Wiley&Sons, 1993. 197 str.
22. **Kavčič** Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik: Analiza kot podlaga za poslovne odločitve v novem gospodarskem sistemu – 1. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, str. 53–65.
23. **Keegan** Richard: Benchmarking Facts, An European Perspective. Dublin: OakTree Press, 1998. 206 str.
24. **Klančnik** V. Rok: Slovenski turizem je pripravljen na Evropo, toda ali je unija dobro pripravljena na turizem? Turizem, Ljubljana 7(2003), 61/4
25. **Klančnik** V. Rok: Svetovni dan turizma – 27. september 2005, Ljubljana, Direktorat za turizem, Ministrstvo za gospodarstvo (<http://www.turisticna-zveza.si/aktualno/2-1.doc>)
26. **Kolar** Janez: Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 88 str.
27. **Konečnik** Maja: Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije. Organizacija Kranj 36(2003), 5, str. 320–326.
28. **Koprivnikar Šušteršič** Mojca, Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1995–2001, Solos. Ljubljana, 2002. 67 str.
29. **Krivec** Boštjan: Prilagoditev procesa Benchmarkinga za podjetje Mont Kozje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 34 str.
30. **Makovec Brenčič** Maja, **Hrastelj** Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
31. **McNair** C. J., **Leibfried** Kathleen H. J.: Benchmarking: A Tool for ContinuousImprovement. Harper Business, 1992. 344 str.
32. **Mihajlovič** Saša: Benchmarking: Postati boljši od najboljših, Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 42. str.
33. **Mihalič** Tanja: Povzetek sektorskih strateških usmeritev in razvojnih programov na področju turizma. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
34. **Možina** Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 872.
35. **Nordström** A. Kjell, **Ridderstråle** Jonas: Ta nori posel. Funky Business. Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana: GV Založba, 2001. 256 str.
36. **Novarlič** Karmen: Na nebu modre Evrope. Turizem, Ljubljana, 7 (2003), 59, str 2
37. **Pande** S. Peter, **Neuman** P. Robert, **Cavanagh** R. Roland: The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other Top Companies are Honing their Performance. New York: McGraw-Hill, 2000. 422 str.

38. **Planina** Janez: *Ekonomika turizma 1.del*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 247 str.
39. **Podlogar** Luka: *Integracija različnih pristopov k prestrukturiranju v sistemu 20 ključev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000, 46 str.
40. **Popit** Ilja: *Turistične prenočitve*. Ljubljana. Delo, 27.1.2006, str. 17
41. **Prašnikar** Janez: *Primerjajmo se z najboljšimi*. Zbornik Časnika Finance. Ljubljana, 2002, 437 str.
42. **Pučko** Danijel: *Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Zbornik slovenske benchmarking konference – *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana. Časnik Finance, 2002, str. 175–195.
43. **Pučko** Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
44. **Ratajec** Petra: *Benchmarking: postati boljši od najboljših*. Iteo svetovanje, Ljubljana, 2002. str. 10–11.
45. **Ravtar** Ivan: *Peloidoterapija in zorenje peloida*. Zdravstveni Vestnik. Ljubljana, 1991, 5, str. 53–57
46. **Senge** M. Peter: *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation*. London: Random House Business Book, 1999. 424 str.
47. **Sirše** Janez, **Vidjen** Tina, **Kalin** Janja, **Černič** Irena: *Satelitski računi za turizem v Sloveniji: ocena ekonomskega obsega in pomena turizma v Sloveniji po metodologiji satelitskih računov za turizem*. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem, Ministrstvo za gospodarstvo, 2004, 104 str.
48. **Spendolini** Michael J., **Friedel** Donald C., **Workman** James A.: *Benchmarking: Devising Best Practices from Others*. Graphic Arts Monthly, Newton, 71 (1999), 10. str.58–62.
49. **Spendolini** Michael J.: *The benchmarking Process: Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake, 24 (1992), 5. str. 21–29.
50. **Šink** Darja: *Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
51. **Tekavčič** Metka : *Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja*. Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in org., Portorož, 26. in 27. september 1996, str. 112–121.
52. **Tekavčič** Metka, **Šink** Darja: *Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati empirične raziskave*. Janez Prašnikar, ur., *Primerjajmo se z najboljšimi*. Lj. Časnik Finance, 2002, str. 197–213.
53. **Tekavčič** Metka: *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
54. **Verhovnik** Marovšek Andrej: *Benchmarking in analiza poslovanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 42 str.
55. **Watson** Gregory H.: *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against world's best*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1993. 269 str.
56. **Watson** Gregory H.: *The Benchmarking Workbook*. Cambridge: Productivity Press, 1992. 144 str.

VIRI

1. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
<http://www.ajpes.si/>
2. Analiza slovenskega turizma 2004. Ljubljana. Slovenska turistična organizacija (STO), 2005 in
http://www.slovenia-tourism.si/?ps_najpomembnejši-kazalniki=1041
3. Benchmarking the Competitiveness. Luxembourg: European Commission, 1996. 34 str.
4. Center za mednarodno konkurenčnost – CIC: Projekt 'Zunanji benchmarking' Ministrstva za gospodarske dejavnosti, Analiza stopnje uporabe benchmarkinga v slovenskih podjetjih. Ljubljana, 2000, 29 str.
5. Finance, oglasna priloga: centri dobrega počutja 29. november 2005, št. 230.
6. Interni viri Krke Zdravilišča 2004, 2005
7. Raziskava med turisti v slovenskih zdraviliščih. Ljubljana. Slovenska turistična organizacija, 2004.
8. Revija Aerodrom Ljubljana, št. 20 (2/2003). Aerodrom Ljubljana, d. d. Ljubljana. Delo in revije, november 2003.
9. Strategija slovenskega turizma 2002–2006. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, vlada RS, 2002. 101 str.
10. Strategija trženja slovenskega turizma. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija 2002, 97 str.
11. The European Quality Promotion Policy: Benchmarking Introduction and Main Principles Applied to Company Benchmarking. Brussels: European Commission: DG III-Industry, (7) Quality Series, 1998. 68 str.
12. URL: <http://www.geocities.com/andrejbled/benchmarking>
13. URL: <http://www.gvin.com/>
14. URL: <http://www.iteo.si/>
15. URL: [http://www.slovenia-tourism.si/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Czasni\(first\)-12-05_3251.pdf](http://www.slovenia-tourism.si/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Czasni(first)-12-05_3251.pdf)
16. URL: http://www.stat.si/tema_ekonomsko_turizem.asp
17. URL: <http://www.turisticna-zveza.si/aktualno/2-1.doc>
18. URL: <http://www.world-tourism.org/>
19. Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih (Uradni list SRS, št. 3671964)
20. Zakon o pospeševanju turizma, 1998. Ur.l. RS 57/98

PRILOGE

Priloga 1: Storitve v Krka Zdraviliščih.....	1
Priloga 2: Kratek opis ostalih zdravilišč v Sloveniji.....	10
Priloga 3: Pregled števila nočitev v slovenskih zdraviliščih v letih 2004 in 2003.....	13

Priloga 1: Storitve v Krka Zdraviliščih

Namestitve v Krka Zdraviliščih:

Zdravilišče Šmarješke Toplice:

Hotelski kompleks sestavljajo:

- Hotel Vitarium**** superior: Z novim hotelom Vitarium so gostom omogočili idealne pogoje bivanja v času izvajanja Vitarium programov. v hotelu je 72 sob visoke kategorije, za najzahtevnejše goste je na voljo predsedniški apartma
- Hotel Šmarjeta****: V letu 2006 v celoti preurejene hotelske sobe so primerne tudi za daljše bivanje, bodisi z namenom oddiha ali zdravljenja. V hotelu je 100 prostornih in udobnih sob.
- Hotel Toplice****: V tem hotelu so manjše, a skrbno urejene sobe s pogledom na park ali bližnji gozd, namenjene predvsem gostom, ki želijo biti sami v sobi.
- Apartmaji Na Dobravi****: 15 luksuzno opremljenih apartmajev

Hotelski kompleks obdaja prostran zdraviliški park, po katerem vodi botanična pot. Okolica ponuja vrsto možnosti za šport, rekreacijo, zabavo in izlete.

Gostom je za sprostitev in rekreacijo na voljo pet bazenov s termalno vodo (32 °C). Dva sta notranja, trije zunanji in leseni bazen, ki leži nad samim termalnim vrelcem.

Učinkoviti programi 'medicinskega wellnessa' v Vitarium Spa & Clinique centru (1000 m²), so individualno prilagojeni z namenom doseganja dobrega zdravja, boljšega počutja, obnavljanja energije ter odlične telesne in umske zmogljivosti.

Zdravilišče Dolenjske Toplice:

Terme Dolenjske Toplice se ponašajo z bogato tradicijo, saj so eno najstarejših zdravilišč v Evropi (13.stol.). V dveh hotelih je 268 ležišč v enoposteljnih, dvoposteljnih sobah in apartmajih. Hotela povezuje podzemni hodnik, ki vodi tudi do notranjih bazenov.

- Hotel Kristal****: v hotelu se nahaja restavracija Kristalna dvorana
- Hotel Vital****: hotel ima tri notranje bazene s termalno vodo (36 °C), v prizidku hotela je zdravstveni del Term Dolenjske Toplice »Zavetje zdravja«, kjer so poleg zdravniških prostorov še telovadnica, fitnes, solarij in kozmetični salon
- dodatna namestitvev je počitniški kamp ob potoku Sušica, ki sprejme 100 gostov

Raznoverstnost ponudbe bogati 'wellness' center Balnea (9200 m²), ki nudi gostom celoviti 'wellness' in raznoverstne storitve za nego obraza in telesa. Deli se na: **Laguno** z bogato ponudbo bazenov, **Oazo** s savnami in kopelmi in **Auro** namenjeno masažam.

Domača Gostilna Rog v sklopu hotelov zaokroža ponudbo s svojo kulinariko.

Zdravilišče Strunjan:

Ponudba temelji na talasoterapiji, ki dobro počutje gradi s pomočjo naravnih dejavnikov – morske vode, morskega blata, alg in blagodejne mediteranske klime.

- Hotel Svoboda****: v hotelu je 119 udobnih sob. V njem so bazeni z ogrevano morsko vodo, savne, fitnes soba, zdravstveni in fizioterapevtski center in sprostitevni Talaso center Salia.
- Vila Park****: Sobe v njej so opremljene s protialergijskimi materiali in posebej prilagojene gostom, ki imajo težave z dihal.
- Vile***: Vile Oljka, Cipresa, Mirta, Pinija in Sivka so namenjene tistim, ki iščejo bolj intimno okolje, a želijo vseeno uživati v celotni ponudbi Talasa Strunjan. Nahajajo se v borovem gozdiču tik pod hotelom.
- Hotel Laguna***: je mediteranski hotel za tiste, ki iščejo mir in s sodobno opremo je opremljen za izvedbo raznih seminarjev in izobraževanj.

Poleg tega zdravilišče oz. Talaso Strunjan odlikuje izjemna lega tik ob morju, v osrčju neokrnjene narave in vplivu naravnih dejavnikov.

Ostale namestitve:

Hoteli Otočec:

- Hotel Grad Otočec*****: Hotel Grad na Otočcu je dragulj dolenskega turizma, stoji na otoku sredi reke Krke. Preurejen je v hotel visoke kategorije. in ohranja lepote preteklosti.
- Hotel Šport****: v hotelu je 86 sob in 2 apartmaja, ob hotelu je teniški center
- Bungalovi*** in Moteli**

Hotel Krka**:** je poslovni hotel v centru Novega mesta, ki nudi poleg udobne namestitve tudi kongresne in seminarske zmogljivosti s sodobno avdio-video opremo. Udeleženci kongresov in seminarjev se lahko po napornem delu sprostijo v Krkinem hramu na Trški gori. V hotelu je 53 prijetnih in udobnih sob

Zdraviliške storitve v Krka Zdraviliščih

V vsakem od teh treh zdravilišč prevladuje eno področje zdravljenja, na kar vplivajo naravni zdravilni faktorji.

Termo-mineralna voda Dolenjskih Toplic je najtoplejša (36 °C), kar pa ni dobro za srčne bolnike, zato so se za področje zdravljenja srca in ožilja specializirali v Šmarjeških Toplicah (32 °C). Dolenjske Toplice so bolj usmerjene v zdravljenje stanj po poškodbah in operativnih posegih na lokomotornem sistemu ter na ginekološke in ustne ter zobne bolezni. Strunjan pa je zaradi svoje morske klime in vode zelo učinkovit pri zdravljenju bolezni dihal in kožnih bolezni.

V Krki Zdraviliščih si prizadevajo, da sledijo visoki stopnji kakovosti, vrhunski medicinski opremljenosti in visoko usposobljenemu kadru. Rezultat tega je, da so vsa tri zdravilišča že v letu 1997 pridobila certifikat kakovosti po standardu ISO 9001 za gostinsko, hotelsko in zdravstveno dejavnost. Prizadevajo pa si tudi, da se gostje, ki pridejo v zdravilišče na zdravljenje, počutijo kar se da udobno.

Zdravilišče Šmarješke Toplice:

Indikacijska področja

- bolezni srca in ožilja
- bolezni in poškodbe lokomotornega aparata, posebej poškodbe v športu,
- psiho-somatske bolezni

Šmarješke Toplice so najbolj poznan in cenjen slovenski center za preventivno in zdravljenje bolezni srca in ožilja. Povezali so visoko strokovno znanje (zdravniki specialisti, fizioterapevti, medicinske sestre in maserji) in najsodobnejšo medicinsko in diagnostično opremo.

V zdravilišču deluje tudi Olimpijski center za rehabilitacijo športnih poškodb, cenjen predvsem med našimi vrhunskimi športniki (smučarji, rokometaši), ki so po rehabilitaciji zopet dosegali vrhunske rezultate. Programi so individualno prilagojeni.

Zdravilišče se ne osredotoča le na zdravljenje, temveč nudi tudi najrazličnejše preventivne preglede. Ohranjanje zdravja in pravočasno odkrivanje bolezni se lahko financira samoplačniško in v okviru napotitev preko SSNZ.

Zdravilišče Dolenjske Toplice:

Indikacijska področja

- revmatična obolenja lokomotornega sistema:
 - kronični vnetni revmatizem
 - kronični degenerativni revmatizem
 - izvensklepni revmatizem
- Stanja po poškodbah in operativnih posegih na lokomotornem sistemu s funkcijsko prizadetostjo;
- Bolečine v hrbtenici, sklepih in mišicah;
- Stanja po operacijah na rodilih in dojkah.

Zdravilna moč vode topliških vrelcev je znana in preizkušena že stoletja; je izoakratoterma, rahlo mineralizirana in ima temperaturo človeškega telesa, kar je najprimernejše za zdravljenje bolezni gibalnega sistema in poškodb.

Zdravstvena služba, ki jo sestavljajo zdravniki specialisti fizikalne in rehabilitacijske medicine ter specialist interne medicine, 17 fizioterapevtov, 11 medicinskih sester in 15 maserjev, pa ta zdravilni učinek dopolnjuje z različnimi terapevtskimi postopki (ročne masaže, podvodne masaže, aromatične kopeli, parafango obloge, limfna drenaža, elektroterapija, krioterapija, kineziterapija).

V sklopu zdravilišča Dolenjske Toplice delujejo naslednje specialistične ambulante:

- Fiziatrična specialistična ambulanta
- Ambulanta za osteoporozo
- Ambulanta za športne poškodbe
- Ortopedska ambulanta
- Ambulanta za EMG
- Revmatološka ambulanta
- Nevrokirurška ambulanta

Zdravilišče Strunjan:

Indikacijska področja:

- ⇒ Pljučne bolezni
 - bronhialna astma
 - kronični bronhitis, pljučni emfizem
 - stanja po poškodbah in operativnih posegih na prsnem košu in pljučih
 - kronična vnetja sluznice gornjih dihalnih poti

- ⇒ Bolezni in poškodbe gibalnega aparata
- revmatska obolenja
 - stanja po operativnih posegih
 - stanja po poškodbah kostno-mišičnega sistema
 - osteoporoza

S pomočjo vrhunske ekipe zdravnikov, medicinskih sester, fizioterapevtov in maserjev uspešno zdravijo bolezni dihal, revmatska obolenja ter bolečine v hrbtenici.

Poleg klasičnih že omenjenih terapevtskih postopkov (masaže, aromatične kopeli, fango obloge, limfna drenaža, elektroterapija, kineziterapija) izvajajo tudi respiratorno terapijo. Respiratorna terapija poleg telovadbe v vodi, med borovci ali na solinah vključuje še terapijo z aerosoli, vibro ali ročno masažo prsnega koša.

V Zdravilišču Strunjan delujejo naslednje specialistične ambulante:

- Specialistična ortopedska ambulanta
- Specialistična internistična ambulanta
- Specialistična fiziatrična ambulanta
- Ambulanta za osteoporozo
- Ginekološka ambulanta

'Wellness' storitve v Krka Zdraviliščih

PROGRAM	Dolenjske Toplice - Balnea	Šmarješke Toplice Vitarium Spa&Clinique	Zdravilišče Strunjan
Enodnevni programi			
ALOHA - havajski program	Program vsebuje storitve vseh sklopov 'wellness' centra – kopanje, potilne kopeli, savnanje, počitek v Zen sobi in sprostitvev ob prijetni lomi-lomi masaži. Vsebuje tudi zdrav obrok in cocktail.		
Čokoladne ali medene sanje	Program vsebuje kopanje, savne, japonsko potilno kopel, Zen sobo, masažo z medom ali čokolado. Po njej je koža prožna, mehka, dišeča in prijetna na dotik		
Vino Bonum – sprostitvev telesa in duha	Kopanje v Laguni in savnanje v Oazi z vključenim peelingom telesa z oblogo, masažo s tropinovimi snopki in rožinov čaj.		
Program za roke	Programski paket vključuje 1x peeling rok (10 min), 1x manikura (30 min), *1x obloga za roke (15 min), *1x sprostitelna masaža rok		
Program za noge	Blagodejni učinek nege nog vpliva na celotno telo in ustvarja občutek lagodja in toplote. Paket vključuje 1x peeling nog, 1x pedikura, 1x obloga iz medu za noge, 1x refleksna masaža stopal		
Moj dan			Moj dan program traja 3 ure in pol in vključuje: 1 nega obraza 1 peeling celega telesa z algami, 1 ročna masaža, 1 algo obloga celega telesa, 1 Niagara z dodatki iz morskega blata in 1 napitek,
Dan razkošja			Program vključuje: 1 Scen tao (90 min.) – masaža s toplimi vulkanskimi kamni 1 aroma morski peeling celega telesa 1 Niagara z dodatki iz morskega blata, 1 napitek
Ayurveda doživetje			Ayurveda doživetje vključuje ayurveda masažo telesa in obraza, 1 Niagara z dodatkom mleka, 1 mlečno masko za obraz. – 2,5 ure.
Vitarium Aqua		Z ali /brez namestitve s polpenzionom: – peeling (1x 20 min) – aroma masaža (1x 20 min) – Savna center (2x 3 ure)	
Vino Vitarium		Z ali /brez namestitve – Piling z grozdom (1x) – Aromamasaža z grozdnim oljem – Savna center (2x 3 ure)	

Večdnevni programi			
Enodnevni programi za naju	Program zajema kopanje, savne, tropski vrt, masaži in Zeusovo intimno kopel za dva.: Laguna, Oaza (finska savna, turška kopel, japonska kopel, tropski vrt) 1x aromaterapija antistres (40 min) za oba, 1x Zeusova kopel za dve osebi s šampanjcem		
Zeusova oaza			
Enodnevni programi za naju	Bonsai – japonski program zajema kopanje, savne, japonsko kopel, počivanje v Zen sobi, masaži in jasminovo intimno kopel za dve osebi.		
Bonsai – japonski program			
Petdnevni programi	* Laguna , Oaza * 1x masaža lomi-lomi (60 min) * 1x La Stone masaža (50 min) * 1x klasična cela masaža (50 min) * 1x aromaterapija antistres 40 min) * 1x shiatsu masaža (50 min) * 2x Energy Island (25 min) * 2x Vitasalin (12 min)		
Nebeško ugodje			
Vikend programi			1 osnovna nega ograza, vratu, dekolteja 1 make up po negi 1 manikura z masažo rok 1 pedikura z masažo stopal 1 refleksno conska masaža stopal 1 aroma morski pelling celega telesa 1 masaža celega telesa z eteričnimi olji in 1 napitek
Kraljevi vikend			
Vikend programi			1 fango celega telesa 1 niagara z dodatki morskega blata 1 cela ročna masaža z eteričnimi olji
Mini talaso program			

PROGRAM	Šmarješke Toplice + Vitarium Spa&Clinique	Zdravilišče Strunjan
Tedenski programi		
Slimfit	Slimfit je medicinsko osnovan program hujšanja. Posebnost tega programa je v edinstvenih tretmajih, ki s pomočjo najnovejših medicinskih spoznanj: rešujejo problem prekomerne telesne teže : FIT Vibe – vibracijska masaža vzpodbuja zmanjševanje lokalnih maščob, Oxy gym – višinski trening, ki pospešuje razgradnjo maščobnih celic ter izboljšuje kondicijo in imunsko sposobnost telesa, Beauty tek – program za oblikovanje telesa, Panthermal – hiperoksidacijska terapija , ki pospešuje aerobne procese na celičnem nivoju.	
Anti-age	Aktiven pristop k preprečevanju procesov prezgodnjega staranja, ki vključuje poleg klasične nega kože tudi tretmaje , ki upočasnijo proces staranja na nivoju celice.	
Stres-free	Medicinsko utemeljen program za odpravljanje posledic vsakodnevnega stresa. Temelji na spreminjanju reakcij na stresno situacijo in učenju tehnik za relaksacijo. Vključuje aktivnosti za sproščanje telesa ter sprostivne masaže s pomočjo katerih spremenimo osebni odziv na stres v vsakodnevnem okolju.	
Vitadetox	Program razstrupljanja, ki vzpostavlja boljše ravnovesje energije s pospešenim izločanjem zdravju škodljivih substanc v telesu. Temelji na prehranskem razstrupljanju s postom , prilagojeni telesni aktivnosti in sklopu novih tretmajev za razstrupljanje na nivoju celic	
Program Eva		Nega obraza, vratu dekolteja z linijo HSR, aroma morski peeling z algo oblogo celega telesa, Scen tao obraza, Scen tao telesa – masaža s toplimi vulkanskimi kamni (60 min) in 4 osvežilne nege prsi
Program Adam		1 nega obraza za moške, 1 peeling celega telesa z algami, 5 masaž celega telesa (60 min.) po izbiri, Aromaterapija, Scen tao – masaža s toplimi vulkanskimi kamni, Zen Shiatsu, 2 Niagari z dodatki iz morskega blata, 3 ure fitnesa
Anticelulitni fango program za čvrsto telo		- 1 aroma morski peeling celega telesa - 5 delnih fango oblog (stegna, trebuh) - 5 masaž za čvrstost (15 min) - 5 strojnih limfnih drenaž ali termoliftingov - 3 thalaxion – anticelulitna masaža z morsko vodo - 5 aerobnih vadb, napitki - 3 ure fitnesa
Algo program		- 1 peeling celega telesa z algami - 5 termalnih algo oblog celega telesa - 5 delnih masaž po oblogi (15 min.) - 5 masaž obraza z masko iz morskih alg - 3 niagare – masaže z morsko vodo
Lepotni program		- 1 nega obraza, vratu in dekolteja - 1 limfna drenaža obraza - 1 aromaterapija obraza - 1 aroma morski peeling celega telesa - 1 ročna masaža celega telesa z eteričnimi olji - 1 niagara – masaža z morsko vodo - 1 manikura, 1 pedikura - 1 refleksnoconska masaža stopal - 2 uri fitnesa

OSTALI PROGRAMI ZA RAZLIČNE UPORABNIKE		Dolenjske Toplice+Balnea
Večerni pobeg		Krajši program, namenjen trenutkom, ki jih namenjate le sebi. • Laguna (kopanje, whirlpool) • Nega obraza ali telesa (50 min) – last minute storitev • Darilo Balnea
Programi za bodoče mamice		
SPA nega proti strijam za nosečnice		Lepotna naravna nega za nosečnice, po kateri koža brez težav prenese obremenitve med nosečnostjo. Aktivni koncentradi vitamina C in olja izredno dobro vplivajo na elastičnost (jojoba, sladki mandljevlec, avokado, ginseng), vitamin E in rastlinski kolagen pa še dodatno preprečujeta nastanek strij in povečujeta moč in elastičnost kože. Nega pomaga tudi pri preprečevanju nastajanja celulita (bršljan, escin), zastajanju tekočin, upočasnjeni cirkulaciji in lajšanju občutka težkih nog. Nega je priporočljiva 1 – 2x tedensko.
Nega bolečih nog med nosečnostjo		Pomaga pri občutku bolečih in težkih nog, otečenosti okrog gležnjev in krčih. Aktivne snovi, ki so pri negi uporabljene, so alge, minerali, vitamini, mentol. Učinek: sprostitvev, razbremenitev in osvežitev razbolelih in oteklih nog, zmanjšanje otekanja, hlajenje, učvrstitev nog, mehka in svilnata koža, negovanje venoznih in kapilarnih žil. V začetku nosečnosti so priporočljivi obiske 2x tedensko, nadalje 2x mesečno in redno nego doma.
Priprava na porod		1x tedensko vaje za nosečnice v dvorani Balnea – od 3. 10. ob 17. uri Brezplačno!
Programi za mlade starše		
Najin odklop		Program za 2 do 3-urno večerno sprostitev za par brez otroka. * klasična masaža (50 min) za oba * jasmínova kopel za par (60 min) * plavanje v bazenu.
Program za mlada starša in otroka		Program za mlada starša in otroka * družinska kopel za tri (30 min) * klasična masaža za mamico (20 min) * klasična masaža za očka (20 min) * kopanje

Ponudba rekreativnega programa

	Dolenjske Toplice	Šmarješke Toplice	Zdravilišče Strunjan	Hoteli Otočec
Kolesarjenje in namestitvev				
Paket kolesarjenja (5 dni)		Polpenzion v dvoposteljni sobi hotela Šmarjeta ,celodnevni najem kolesa en gratis vstop v center savn Vitarium Aqua – neomejeno kopanje 2 x vodena vodna aerobika	Polpenzion v dvoposteljni sobi (5x), celodnevni najem kolesa (5x), plavanje v bazenu z ogrevano morskno vodo in prost vstop v savne enkrat dnevno družabni program	
3-dnevni paket kolesarjenja				- 2x polpenzion - 2x voden izlet
Nordijska hoja				
Paket nordijske hoje (3 dni)		Polpenzion v dvoposteljni sobi,predstavitvena ura in dve uri nordijske hoje (izposoja palic za nordijsko hojo, neomejeno kopanje v termalnih bazenih, 2 x vodena vodna aerobika, družabni program v hotelu		
Paket nordijske hoje (7 dni)			Polpenzion v dvoposteljni sobi predstavitev nordijske hoje, izposoja palic za nordijsko hojo, vodeni sprehod,plavanje v bazenu z ogrevano morskno vodo ,prost vstop v savne enkrat dnevno	
Tenis				
3-dnevni paket z učiteljem				2x polpenzion, 2x 1 ura z profesionalnim učiteljem tenisa, prost vstop v savno, whirlpool
Ribolov				
4-dnevni paket ribolova z učiteljem				- 3x polpenzion - 3x ribolov s profesionalcem

Zabava, rekreacija				
Aerobika, Pace, ipd.	DA	DA	DA	DA
Balinišče	DA	DA		
Casino				DA
Čolnarjenje	DA	DA	DA	DA
Fitnes	DA	DA	DA	DA
Golf v športni dvorani				DA
Konjenišтво	DA	DA		DA
Lokostrelstvo	DA			
Lov	DA	DA		DA
Minigolf		DA	DA	
Odbojka na mivki	DA			DA
Rafting, padalo, letalo	DA	DA		DA
Pohodništvo	DA	DA	DA	DA
Smučanje, tek na smučeh	DA	DA		DA
Tenis	DA	DA	DA	DA (teniški center)
Trim steza	DA	DA		DA
Športna dvorana				DA
Višinska vadba		DA		

Ostale storitve v Krka Zdraviliščih

Ostale storitve v Krka Zdraviliščih so tudi:

- kulinarika, ponudba specialitet
- poslovno-kongresni turizem, seminarji, predavanja
- organizacija praznovanj za zaključene družbe – maturantski plesi, poroke, silvestrovanja, obletnice, prireditve, srečanja ipd.

KULINARIKA:

- **Kmečka kuhinja**
Gostilna Rog (Terme Dolenjske Toplice)
- **Bioprehrana**
Restavracija Lotos (Terme Šmarješke Toplice)
- **Morska kuhinja**
Talaso Strunjan
- **Poslovna srečanja, poroke, pogostitve do 240 ljudi, Catering pogostitve**
Hoteli Otočec
Hotel Krka
- **Sprejemi in pogostitve za skupine**
Grad Otočec*****
Krkin hram na Trški gori – tradicionalna slovenska zidanica

ORGANIZACIJA SEMINARJEV

- Seminar + 'wellness' ponudba za spremljevalce v Dolenjskih Toplicah
- Bela dvorana in Mala sejna soba v Šmarjeških Toplicah
- Seminarji na slovenski obali (do 80 oseb) v zdravilišču Strunjan

Hoteli Otočec

- Seminarji v naravnem okolju (do 250 oseb)
- Seminarji v Gradu Otočec***** (8–70 oseb)
- Prireditve, zabave, kongresi (do 1500 oseb)

Hotel Krka

- Seminarji v mestnem hotelu (do 120 oseb)
- Seminarji v mestnem hotelu (5 dvoran z do 25 oseb)

Priloga 2: Kratek opis ostalih zdravilišč v Sloveniji

Terme Dobrna

Blaga pokrajina s travniki, gozdovi in sotočjem dveh voda daje zavetje Dobrni, majhnemu kraju, kjer so že v dvanajstem stoletju odkrili izvir zdravilne vode. Ime izhaja iz besede dob, vrste hrasta, s katerim so bili takrat bogato obraščeni okoliški hribi. Tudi same toplice obdaja pomirjujoče zelenilo. Najbolj znamenit je dvestoleten kostanjev drevored.

Terme Čatež

V Termah Čatež človek zadiha s polnimi pljuči: zaradi blagega predalpskega podnebja ob sotočju Save in Krke pod Gorjanci in sodobno zasnovane, razgibane ponudbe. Modrina številnih bazenov s termalno vodo, žuborenje slapov, vodnih tokov in valov na Termalni rivieri ter urejenost prostorov, vse to privlači in vabi.

Terme Čatež so kraj za mlade po letih in mladostne po duhu. Vzdušje naravnost spodbuja k aktivnosti in pozitivno deluje na vse goste, ne glede na to, ali so sem prišli po zdravje ali na počitnice. Dejaven odnos do telesnih in psihičnih sposobnosti je načelo, ki ga uveljavljajo Terme kot zdraviliški in turistični center.

Zdravilišče Laško

K laškim vrelcem prihajajo ljudje že od vekomaj. Poznali so jih rimski legionarji, v srednjem veku so jih obiskovali misionarji, ob koncu 19. stoletja pa je zraslo mondeno letovišče avstro-ogrskega cesarja Franca Jožefa I. Vsi so prihajali po zdravje.

Zdravilišče Laško je bilo še pred kratkim poznano kot center za medicinsko rehabilitacijo, danes pa na tej tradiciji nastaja središče zdravstvenega turizma, namenjeno ljudem, ki imajo težave z gibanjem, in vsem tistim, ki se takšnim težavam želijo izogniti.

Terme Lendava

Izvor lendavskih toplic je neobičajen, prav posebna pa je tudi fosilna zdravilna voda; Evropa pozna le še dva taka izvira. Zdravilni vrelci so bili odkriti po naključju, ko so v sredini šestdesetih let v prekmurski vasi Petišovci v bližini Lendave iskali nafto.

Terme Lendava predstavljajo splet ugodnih naravnih in kulturnih značilnosti. Panonska ravnina slikovito prehaja v Lendavske gorice. Podnebje je blago; tu srečamo zaščiteno ptico štorkljo in uživamo v kulturni ponudbi osemsto let starega, zgodovinsko bogatega mesta Lendava na tromeji Slovenije, Avstrije in Madžarske.

Etnično raznoliko okolje pomeni tudi množico folklornih, etnoloških in gurmanskih posebnosti. Nenazadnje je tudi velik delež gostov zdraviliško-turističnega centra v Termah Lendava iz tujine in tako se ustvarja atmosfera, v kateri naletijo na prijazen odziv zelo različne potrebe in želje.

Terme 3000 – Moravske Toplice

Moravske Toplice ležijo na skrajnem severovzhodu Slovenije, sredi Prekmurja, tam, kjer se goričko gričevje blago prelije v panonsko ravnino. Moderni turistično-zdraviliški kompleks se nežno spaja z zelenim okoljem romantične pokrajine. Ponudba različnih programov temelji na naravnem dejavniku – edinstveni termomineralni vodi.

Nove Terme 3000 nudijo široko paleto vodnih užitkov. Bogate vodne površine dopolnjujejo športni park z nešteti možnostmi za šport in rekreacijo ter lastno igrišče za golf. Tu so naravnost idealni pogoji za programe sprostitve in dobrega počutja (program 'wellness').

Poleg zaokrožene, vsestranske zdraviliške in rekreacijske ponudbe goste prepriča tudi cela paleta možnosti za namestitve – od prikupnih, s slamo kritih hišic, apartmajskega naselja, ki ohranja elemente stare prekmurske arhitekture, do najsodobnejše urejenega hotela.

Terme 3000 Moravske Toplice so kraj privlačnih sozvočij. Prekmurska ravnica in odkritost domačih ljudi, blaga panonska klima in prijaznost zaposlenih, neokrnjena narava in zdravilni izviri, ki po svojih lastnostih sodijo med najbolj cenjene termalne vode na svetu.

Bogastvo sotelskih in kozjanskih travnikov ter gozdov, vinogradov in kmetij, gostoljubje prijaznih ljudi, ohranjeno življenje v rekah, potokih in gajih so le delček obljube o dobrih in zanimivih dneh, preživetih v Podčetrtku.

Terme Olimia – Atomske toplice

Lepote kraja v obmejnem delu vzhodne Slovenije že vrsto let dopolnjujejo zdravilne vode, sprva znane kot Atomske toplice, danes občudovane kot Terme Olimia.

Če vam je ljubše mirnejše spoznavanje narave, vas vabijo travniki in gozdovi z obiljem gob. Z avtobusom, cestnim vlakom, kočijo in celo z letalom se lahko odpravite na spoznavanje okoliških krajev – od Olimja z znamenitim samostanom do muzeja stare kmečke opreme, od baročnih cerkva in gradov do Kozjanskega parka, od romarskih Svetih gor do prijaznih kmečkih domačij s pokušinami domačih vin in jedi.

Terme Palace

V središču Portoroža, sodobnega letoviškega kraja, se nahajajo Hoteli Palace s svojo bogato hotelsko in termalno ponudbo.

Naravne zdravilne dejavnike, kot so solinsko blato (fango), morska voda in slanica (Acqua madre), so po izročilu uporabljali že rimski vojaki, v 13. stoletju pa benediktinci iz samostana Sv. Lovrenca. Zdraviliški turizem v pravem pomenu besede se je začel razvijati, ko so leta 1885 zgradili manjši hotel in zgradbo, v kateri so izvajali talasoterapijo. Prvotno hotelsko-zdraviliško ponudbo so v začetku našega stoletja razširili in leta 1911 dogradili hotel Palace, ki se je tedaj imenoval Kurhotel.

V letih 1969–70 so bili zgrajeni štirje hoteli, leta 1985 pa nove Terme. V zadnjih letih so bili vsi objekti popolnoma prenovljeni, kot tudi obogateni z novo ponudbo

Terme Ptuj

Ene najmlajših slovenskih term so del slikovite pokrajine v srcu Štajerske. Ravnico s polji in travniki, med katerimi se lagodno vije Drava, obkrožajo mehki griči Haloz in Slovenskih gorik.

Ptuj – že stoletja dolgo stičišče narodov, od Keltoev, Ilirov, Rimljanov in Slovanov – se s pešmostom prek Drave spogleduje s Termami.

Življenjska moč razvijajočih se Term Ptuj ima veliko bogatih virov. Zdravilen vrelec nizkomineralne vode, poznani vinorodni okoliš Haloz in bogata ter raznolika kulturno-zgodovinska dediščina, med katero je tudi svetišče staroperzijskega božanstva luči in resnice Mitre, so biseri ptujskih Term.

Terme Radenci

Na obrobju Panonske nižine, v zeleni pokrajini žitnih polj in vinorodnih gričev, ob reki Muri so se ob bogatih darovih narave razvile Terme Radenci. Mineralno vodo je davnega leta 1833 odkril takratni študent medicine Karel Henn. Po temeljitih analizah vode se je vrnil v Radence, kjer je kot priznan zdravnik leta 1869 napolnil radensko slatino v prvo steklenico; našo vodo so potem pili tudi na cesarskem dvoru na Dunaju in papeškem v Rimu. Leta 1882 so Radence že obiskali prvi zdraviliški gostje.

Julija 1996 so odprli nov Termalni raj (deset zunanjih in notranjih bazenov), ki je povezan s fizioterapevtskim delom in s pokritim hodnikom tudi z vsemi hoteli.

Termalno kopališče Banovci leži le 16 km od Radencev in ga naši gostje poznajo predvsem po klasičnem in naturističnem kampu ter novem hotelsko-apartmajskem naselju. Banovska termalna voda izvira iz globine 1700 m kjer ima temperaturo 60°C do 68°C.

Zdravilišče Rogaška

Temeljni kamen zglednega zdraviliškega centra v Rogaški Slatini je bil postavljen v srednjem veku; o tem priča latinsko posvetilo zemljiškega gospoda na obzidju studenca, namenjenega bolnikom.

Razvoj zdravilišča je povezan s plemiškimi imeni in kronanimi glavami in že od sedemnajstega stoletja naprej z znanostjo. Tedaj je bila objavljena monografija z analizo rogaške mineralne vode, ki jo je napisal doktor fizike, Mariborčan Johann B. Grundel. Zgodovina je modra učiteljica.

Danes je zdravilišče Rogaška sinonim za vrhunsko kakovost in tu so zadovoljni tudi najzahtevnejši gosti. Hkrati je Rogaška Slatina spodbudila razvoj raziskovanja mineralnih vod in ima na tem področju v Sloveniji še vedno vodilno vlogo.

Paviljon, ki se kot krona dviga nad vrelcem edinstvene, z magnezijem neobičajno bogate mineralne vode Donat, je energetski center zdravilišča. Klasicizem podaja roko secesiji in ta modernosti; starim načinom zdravljenja s pitjem mineralne vode se pridružujejo sodobni, kar najbolj celoviti pristopi h krepitvi in ponovnem pridobivanju zdravja, predvsem na področju bolezni prebave in presnove.

Terme Topolšica

Topolšica je prijazen majhen kraj na pobočju gorskih predelov, v zavetju Karavank in Savinjskih Alp.

Blagodejne učinke zdravilnih vrelcev v Topolšici so ljudje poznali že v 16. stoletju. Kasneje se toplice omenjajo kot Florjanove in so jih leta 1938 prvič odprli za javno uporabo. Zdravilna termalna voda, ugodna lega in klimatske razmere, veliko sončnih dni in svež gorski zrak brez megle, neokrnjena narava z bujnimi gozdovi, ki obdajajo zdravilišče predstavljajo idealne pogoje za oddih, zdravljenje številnih bolezni, šport in rekreacijo.

Terme Zreče

Terme Zreče so sodobno zdraviliško središče; po svoje odražajo življenjsko voljo kraja, ki hoče izkoristiti vse svoje naravne danosti.

Raznolikost zdraviliške in turistične ponudbe v termah dopolnjuje pol ure vožnje oddaljeno klimatsko zdravilišče, olimpijski in smučarski center Rogla (1517 m n. v.) v osrčju zreškega Pohorja.

Terme Zreče in Rogla sestavljata enega večjih slovenskih zdraviliško-turističnih kompleksov.

Priloga 3:

Pregled števila nočitev v slovenskih zdraviliščih v letih 2004 in 2003

	DOMAČE NOČITVE			TUJE NOČITVE			SKUPAJ			Delež inozem. noč. %	
HOTELSKE NOČITVE	2004	2003	Indeks	2004	2003	Indeks	2004	2003	Indeks	2004	2003
HOTELI											
Terme Čatež	102.397	94.326	108,6	94.214	90.813	103,7	196.611	185.139	106,2	47,9	49,1
Toplice Dobrna	72.031	71.846	100,3	29.266	32.586	89,8	101.297	104.432	97,0	28,9	31,2
Dolenjske Toplice	64.922	70.592	92,0	13.947	11.894	117,3	78.869	82.486	95,6	17,7	14,4
Strunjan	68.331	74.040	92,3	36.398	27.306	133,3	104.729	101.346	103,3	34,8	26,9
Šmarješke Toplice	74.878	78.815	95,0	15.170	15.259	99,4	90.048	94.074	95,7	16,8	16,2
Zdravilišče Laško	87.874	97.195	90,4	15.029	12.346	121,7	102.903	109.541	93,9	14,6	11,3
Terme Lendava	22.066	23.522	93,8	30.430	30.503	99,8	52.496	54.025	97,2	58,0	56,5
Terme 3000	42.854	44.477	96,4	130.071	129.426	100,5	172.925	173.903	99,4	75,2	74,4
Terme Olimia	48.962	44.993	108,8	30.573	34.382	88,9	79.535	79.375	100,2	38,4	43,3
Terme Portorož	16.600	17.611	94,3	121.439	124.967	97,2	138.039	142.578	96,8	88,0	87,6
Terme Ptuj	12.904	9.787	131,8	6.377	6.639	96,1	19.281	16.426	117,4	33,1	40,4
Zdravilišče Radenci	75.298	71.919	104,7	74.852	77.793	96,2	150.150	149.712	100,3	49,9	52,0
Rogaška Slatina	75.179	63.879	117,7	166.664	140.242	118,8	241.843	204.121	118,5	68,9	68,7
Topolšica	66.401	66.476	99,9	40.199	39.367	102,1	106.600	105.843	100,7	37,7	37,2
Terme Zreče	71.950	74.924	96,0	37.008	38.749	95,5	108.958	113.673	95,9	34,0	34,1
HOTELI SKUPAJ SSNZ	902.647	904.402	99,8	841.637	812.272	103,6	1.744.284	1.716.674	101,6	48,3	47,3
% Terme3000	4,7	4,9		15,5	15,9		9,9	10,1			
APARTMAJI											
Terme 3000	63.292	59.966	105,5	14.059	14.593	96,3	77.351	74.559	103,7	18,2	19,6
Terme Olimia	138.081	142.492	96,9	11.766	12.429	94,7	149.847	154.921	96,7	7,9	8,0
Terme Ptuj	16.767	11.930	140,5	254	65	390,8	17.021	11.995	141,9	1,5	0,5
SKUP. APARTMAJI SSNZ	218.140	214.388	101,8	26.079	27.087	96,3	244.219	241.475	101,1	10,7	11,2
% Terme 3000	29,0	28,0		53,9	53,9		31,7	30,9			
KAMPI											
Čatež	260.967	265.723	98,2	47.353	32.226	146,9	308.320	297.949	103,5	15,4	10,8
Dolenjske Toplice	1.055	906	116,4	1.644	962	170,9	2.699	1.868	144,5	60,9	51,5
Terme Lendava	1.900	467		3.921	361		5.821	828		67,4	
Terme 3000	48.957	49.033	99,8	64.596	57.883	111,6	113.553	106.916	106,2	56,9	54,1
Terme Olimia	45.549	43.261	105,3	3.521	2.926	120,3	49.070	46.187	106,2	7,2	6,3
Ptujске Toplice	4.030	2.769	145,5	19.979	10.604	188,4	24.009	13.373	179,5	83,2	79,3
SKUPAJ KAMPI S S N Z	362.458	362.159	100,1	141.014	104.962	134,3	503.472	467.121	107,8	28,0	22,5
% Terme 3000	13,5	13,5		45,8	55,1		22,6	22,9			
SKUPAJ ZDRAVILIŠČA	1.483.245	1.480.949	100,2	1.008.730	944.321	106,8	2.491.975	2.425.270	102,8	40,5	38,9
SKUPAJ TERME 3000	155.103	153.476	101,1	208.726	201.902	103,4	363.829	355.378	102,4	57,4	56,8
DELEŽ TERME 3000 v %	10,5	10,4		20,7	21,4		14,6	14,7			

Vir: Letno poročilo Terme 3000 – Moravske Toplice, d.d.