

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**Goran RADAKOVIČ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**BENCHMARKING V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI -  
PRIMER PODJETJA TPV TADIS**

**Ljubljana, september 2007**

**Goran RADAKOVIČ**

## **IZJAVA**

Študent GORAN RADAKOVIČ izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. METKE TEKAVČIČ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 21.09.2007

Podpis:

Kazalo:

1. UVOD.....	1
1.1. Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.1.1. Namen, cilji in osnovne trditve.....	5
1.1.2. Predvidene metode raziskovanja.....	5
1.1.3. Opredelitev strukture dela.....	6
2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI BENCHMARKINGA .....	7
2.1. Definicija in pomen benchmarkinga.....	10
2.2. Razvoj benchmarkinga.....	11
2.3. Funkcija in cilji benchmarkinga.....	15
2.4. Možne nevarnosti in riziki benchmarkinga.....	17
2.5. Vrste benchmarkinga .....	20
2.5.1. Interni benchmarking.....	21
2.5.2. Konkurenčni benchmarking.....	22
2.5.3. Funkcijski (generični benchmarking).....	22
2.5.4. Ostale vrste benchmarkinga .....	24
2.6. Proces izvedbe benchmarkinga .....	25
2.6.1. Določitev ciljev benchmarkinga.....	27
2.6.2. Oblikovanje benchmarking ekipe .....	28
2.6.3. Opredelitev benchmarking partnerjev.....	29
2.6.4. Pridobivanje in analiza podatkov.....	30
2.6.5. Realizacija.....	31
2.6.6. Kontrola .....	32
3. BENCHMARKING V POVEZAVI S SORODNIMI KONCEPTI.....	32
3.1. Analiza konkurence .....	33
3.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov in benchmarking .....	34
3.3. Celovito obvladovanje kakovosti in benchmarking.....	35
3.4. Six Sigma in benchmarking .....	37
3.5. 20 Ključev in benchmarking .....	39
4. VPELJAVA KONCEPTA BENCHMARKINGA V PODJETJU TPV TADIS .....	40
4.1. Predstavitev podjetja TPV Tadis .....	40
4.2. Opredelitev konkurenčnega okolja .....	42
4.3. Izvedba procesa benchmarkinga.....	45
5. SKLEP .....	61
6. LITERATURA IN VIRI.....	64

## 1. UVOD

Benchmarking je bil modna fraza 90-ih let prejšnjega stoletja. Tako rekoč ni bilo časopisa ali poslovne konference, ki ga ne bi omenjala. Vendar mu gre res pripisati tako velik pomen ali gre le za modno muho? Ali je morda prinesel evolucijo oziroma celo revolucijo miselnosti v poslovanju? Danes lahko rečemo, da se je začetno navdušenje poleglo, dotaknil pa se je mnogih organizacij. V veliko najboljših podjetjih je stalno prisoten. Skratka, gre za proces z veliko vsebine, ki ga tudi v slovenski strokovni literaturi srečamo zelo pogosto.

V zvezi s tem je treba omeniti, da si slovenski avtorji niso enotni o tem, kako pojem prevesti. Tako na primer zasledimo izraze metoda najboljših praks (Možina et al., 2002, str. 679), primerjalno presojanje (Kralj, 2003, str. 149) in količenje (Nemec, 1999, str. 795). Sam sem se odločil, da bom uporabil besedo benchmarking, brez prevoda.

C. Jackson Grayson Junior, predsednik mednarodne benchmarking institucije v ZDA, navaja tri glavne gonilnike razcveta benchmarkinga:

- globalna konkurenca; ko svet postaja manjši, vodilne firme spoznavajo, da morajo izenačiti ali preseči najboljše prakse od konkurentov kjerkoli na svetu, če želijo preživeti,
- nagrade za kakovost; naraščajoče zanimanje za »Malcolm Baldrige Award« v ZDA in »European Quality Award« v Evropi samo pospešuje zanimanje za benchmarking,
- ključne izboljšave; menedžerji se zavedajo, kako daleč je lahko podjetje za globalnimi konkurenti. Sprevideli so, da majhne kontinuirane spremembe niso dovolj. Potrebne so velike izboljšave, ki omogočajo, da je podjetje konkurenčno ostalim (Bendell, 1993, str. 4).

V današnjem času je kupčevo sporočilo podjetjem »boljše, ceneje in hitreje«. Omenjeno sporočilo podjetjem več ne dovoljuje, da bi zapravljali čas in ponovno izumljali tisto, kar so nekatera podjetja že razvila in kar se je na trgu izkazalo za najboljše v določenem trenutku (Kumar, 2001, str. 81).

### 1.1. Opredelitev področja in opis problema

V svetu, kjer prevladuje zdrava pamet, bi se benchmarking zdel dolgočasen. Gre enostavno za sistematičen proces iskanja najboljših praks, inovativnih idej in visoko učinkovitih operativnih postopkov, ki vodijo k superiornemu delovanju. Kaj bi lahko bilo bolj enostavno? Noben posameznik, tim ali operativna enota, pa kakorkoli bi že bili kreativni in plodni, ne bi mogli biti vir vseh inovacij. Noben

posamezen oddelek ali podjetje ne more ugnati trga v kozji rog pri vseh dobrih idejah. V smislu tega realnega zavedanja človeških omejitev je zelo smiselno upoštevati izkušnje ostalih. Tisti, ki vedno vztrajajo na samostojni poti, so obsojeni, da trajno ponovno izumljajo kolo, ker se ne učijo od ostalih in ne izkoriščajo teh koristi. Zgodovina inovativnih prilagajanj je tako rekoč stara, kot je stara človeška vrsta. Fred D. Bowers, menedžer za benchmarking iz podjetja Digital Equipment Corporation, razglablja, da je druga oseba, ki je prižgala ogenj, prvi človeški benchmarker. Drugi osebek je namreč opazoval prvega prižgalca ognja in si od njega sposodil prakso (Bogan, 1994, str. 1).

Jezikovne korenine benchmarkinga segajo v besednjak merilcev zemljišč (geodetov), kjer je bil »benchmark« jasen znak, narejen na skali, steni ali zgradbi, zaradi označitve relativne višine pri merjenju zemljišča. V tem smislu je »benchmark« služil kot referenčna točka pri določevanju trenutne pozicije ali višine v topografskih poročilih (kartah) in opazovanjih. Najbolj splošno rečeno je bil »benchmark« izvirno neka opazovalna točka, od katere so se lahko naredile meritve oziroma izhodišče, na podlagi katerega je bilo izvedeno merjenje.

V 70-ih se je koncept »benchmarka« razvil širše od tehničnega termina, ki je pomenil referenčno točko. Beseda je migrirala v leksikon poslovanja, kjer je pomenila proces merjenja, s katerim delamo primerjave oziroma ki je osnova za primerjave. V zgodnjih 80-ih je podjetje Xerox, takrat vodilno v poslovnem procesu benchmarkinga, benchmarking pojmoval v ožjem smislu, osredotočen je bil predvsem na primerjave z enim od glavnih konkurentov. Sredi 80-ih pa je definicija benchmarkinga zrasla glede cilja in osredotočenosti. Metrični objekti ali »benchmarki« niso bili nič več v središču pozornosti. Benchmarking je segel dlje, in sicer v lastno primerjavo z ostalimi (Bogan, 1994, str. 4). Pri izbiri partnerja, s katerim se želimo primerjati, tako ni več omejitev.

Glede na relativno številne avtorje, ki so in še pišejo o benchmarkingu, je tudi definicij te metode veliko. Benchmarking pomeni sistematično in neprestano merjenje in primerjanje poslovnih rezultatov s konkurenčnimi podjetji ali z najboljšimi praksami. Z dobrim izvajanjem te metode lahko podjetje dohiti ali prehiti svoje konkurente.

Karlöf (1993, str. IX) pravi, da je benchmarking kontinuiran, sistematičen proces primerjanja lastne učinkovitosti v smislu produktivnosti, kakovosti in prakse s tistimi podjetji in organizacijami, ki predstavljajo odličnost. Nadalje (ibid, 1993, str. 17) pravi, da je benchmarking nenadkriljiva metoda usmerjanja energije in inteligence proti najpomembnejši stvari, to je vsebini dela.

Če je verjeti zapisom v številni literaturi, ima benchmarking velik pomen v poslovnem svetu, saj gre za izjemno orodje, s katerim imamo neomejene možnosti

pri izboljšavah in nadaljnem razvoju. Študije, ki jih je nekje v sredini 90-ih opravila komisija MIT za industrijsko produktivnost, je pokazala, da je skupna karakteristika najboljših podjetjih v Severni Ameriki, ne glede na velikost podjetja, uporaba metode benchmarkinga pri svojih izdelkih, funkcijah in praksah. Enaka zgodba se ponovi v Evropi, kjer je na primer švedski inštitut za razvoj kakovosti poudaril »učenje od ostalih« in opravil obsežno akcijo za promocijo benchmarkinga v letu 1993 (Karlöf, 1993, str. 2). Njegove pomembnosti se torej na zahodu močno zavedajo, tako da ima poleg vrste najboljših podjetij in organizacij, ki so specializirane za benchmarking, svoje mesto tudi v nacionalnih strategijah držav.

Pri nas benchmarking ni dosegel take popularnosti kot ponekod v razvitih državah. Po raziskavi »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih« (Šink, 2001, str. 21) je ta metoda sicer med najbolj uporabljenimi med anketiranimi podjetji v Sloveniji, kajti uporablja jo 17% podjetij iz izbranega vzorca. Vendar kot vidimo, ne gre za prav visok delež.

Slovenskim podjetjem je na tem področju zagotovo težje, saj nimamo specializirane organizacije za benchmarking. Zato je težko priti do informacij, saj ni ustreznih baz podatkov. Lahko rečemo, da tudi miselnost ni na pravi ravni, kajti podjetja se nerada povezujejo in izmenjujejo informacije. Nasprotno, vse vrste informacij strogo skrivajo pred ostalimi in ne dojamejo, da je bistvo uspeha pogosto skrito v sodelovanju. Tako je pred podjetji kar nekaj velikih ovir in potrebno bi bilo veliko angažiranja znotraj organizacij, da bi te ovire presegli. Opozoriti velja še na premajhno seznanjenost s to metodo, saj ga nekateri bodisi ne poznajo ali pa napačno interpretirajo. Zmedo na tem področju povzročajo številna relativno podobna orodja (TQM, Six Sigma, uravnoveženi sistem kazalnikov, 20 ključev, učeča se organizacija ipd.), kjer se na prvi pogled zdi, da bistvenih razlik med njimi sploh ni.

Naslednji razlog, da pri nas benchmarking še ni močno zaživel, vidim tudi v tem, da podjetja ne čutijo, da jim gre močno za nohte, oziroma si zaenkrat priborijo še dovolj poslovnih zmag in nimajo potreb po spremembah. Danes ni druge možnosti kot stalno zmagovati. Kot omenja Finnigan (1996, str. 1), zmagovanje ni zadeva, ki se občasno pojavi. Podjetje ne zmaga na vsake toliko časa. Stvari se ne delajo pravilno le občasno. Pravilno je treba delovati neprestano. Zmagovanje je navada. Žal je tako tudi z izgubljanjem.

Spremembe so sicer nujne. Kot omenja Finnigan (1996, str. 1), so revolucije v poslovanju le redko rezultat vpliva sunka nove ideje. Zahtevajo tudi sunek strahu pred propadom poslovanja.

Problem, ki ga bom raziskoval, je, kako med številnimi menedžerskimi metodami, ki krožijo na trgu, izbrati najboljšo in najbolj primerno za določeno podjetje.

Potrebujemo odgovor na vprašanje, kako dobra je metoda benchmarkinga in kaj bi organizacija pridobila z njegovo uvedbo.

Nadalje me zanima, ob predpostavki, da se je organizacija odločila za vpeljavo metode benchmarkinga, kako vpeljati in izvesti proces benchmarkinga v konkretnem podjetju iz avtomobilske industrije, ki glede dinamičnosti in zahtevnosti poslovanja pogosto izstopa od ostalih panog. V podjetju TPV Tadis se s tem do sedaj še niso posebej in načrtno ukvarjali. Z obdelavo tovrstne teme želim torej ugotoviti, kakšna je smiselnost uporabe tega koncepta in kakšne resurse je potrebno zagotoviti, da bi izvedli oziroma vpeljali proces v organizacijo. Koraki izpeljave metode se zdijo na prvi pogled jasni in pregledni, vendar je predpogoj za izvedbo velika količina znanja o podjetju in okolju podjetja. Ker je koncept benchmarkinga možno uporabiti tako rekoč na vsakem področju, obstaja nevarnost, da bi se naloge lotili na neustrezen način, in sicer s premajhno osredotočenostjo na bistvene procese, ki jih želimo izboljšati. Toda vseeno bom pri tem zaradi specifičnosti obravnavanega podjetja tvegala in pristopil s karseda splošnim konceptom uvedbe.

Kot sem že omenil, je pri benchmarkingu pomembno, da podrobno poznamo procese in tako že sami določimo tiste, ki so najbolj »sumljivi« oziroma ki niso učinkoviti. Pri podjetju TPV Tadis gre za mlado organizacijo, ki se je v kratkem obdobju hitro razširila. Podjetje se kadrovske in organizacijske še vedno relativno hitro spreminja. Naj omenim, da je podjetje pred kratkim uvedlo informacijski sistem SAP in temu močno prilagodilo svojo organiziranost. Tako v tem trenutku zaradi dinamičnih sprememb še ne moremo govoriti o podrobnem poznavanju procesov za kakovostno izvedbo metode benchmarkinga.

Zaradi omenjenega je najbolj smiselno, da v specialističnem delu pričnem s širše zastavljenim konceptom in se nato poskusim približati točnejšim opredelitvam vzrokov za neučinkovitost v organizaciji. Podoben način priporočajo tudi nekateri avtorji. Če smo resnično negotovi kateri del ali dele poslovanja želimo primerjati z najboljšimi, lahko začnemo s primerjavo celote in se kasneje postopoma prebijamo po organizacijski strukturi navzdol in identificiramo »osumljence«, ki so zreli za primerjavo (Karlöf, 1993, str. 86). Negotovost nas lahko pripelje v slepo ulico. Recimo, da se kupci pritožujejo nad počasnim obravnavanjem reklamacij. Z benchmarkingom bi proučevali konkurenco in uspeli znižati čase. Vendar bi kljub izboljšavi na tem področju še vedno veljali za slabo podjetje, čeprav bi konkurenca imela dosti slabši proces obdelave reklamacij. Kar šteje, je število dobrih izdelkov, teh pa bi konkurenca še vedno imela več od nas. Torej nam v tem primeru benchmarking ne bi pomagal, ker smo se ga napačno lotili in za primerjavo izbrali napačni del poslovanja podjetja.



Za predmet primerjave bi izbral različne kazalnike, ki nam kažejo učinkovitost in uspešnost gospodarjenja s sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. S pridobljenimi rezultati (na primer, da bi pri določenem kazalcu naleteli na slabše rezultate od primerjanega podjetja) bi lažje našel pot do »osumljenega procesa«.

### **1.1.1. Namen, cilji in osnovne trditve**

Namen specialističnega dela je, da obravnavano podjetje pripozna benchmarking kot menedžersko orodje, ki predstavlja eno od možnosti za doseganje in preseganje uspešnosti poslovanja najboljših podjetij.

Cilji, ki jih bom skušal doseči, so:

- predstaviti benchmarking,
- ugotoviti ustreznost omenjenega menedžerskega orodja za podjetje TPV Tadis,
- na osnovi izvedenih primerjav finančnih kazalcev med podjetji iz avtomobilske panoge ugotoviti položaj podjetja in določiti nadaljnje možne ukrepe.

Menim, da je benchmarking ustrezna metoda za zagotavljanje dolgoročnih izboljšav v podjetju TPV Tadis. V primerjavi z ostalimi podjetji se lahko podjetje hitro še veliko nauči, zato je vpeljava te metode zelo smiselna, čeprav bi v podjetju zahtevala veliko angažiranost ljudi in sredstev. Za dolgoročno konkurenčnost v avtomobilski panogi je to pač nujni pogoj.

### **1.1.2. Predvidene metode raziskovanja**

Raziskava je osredotočena na praktični primer izvedbe procesa benchmarkinga v organizaciji in obravnava povezave konkretnega podjetja z okoljem, zato gre tu ne le za teoretično, pač pa tudi za praktično uporabno raziskavo. Raziskava je dinamične narave, ker proučuje proces nastajanja in širjenja sprememb, ki ga povzroči začetna sprememba ene ali več spremenljivk.

Pristop k raziskovanju je deskriptiven in analitičen. Uporabljene so sledeče metode:

- induktivna in deduktivna metoda,
- metoda analize in sinteze,
- metoda deskripcije,
- metoda klasifikacije,
- komparativna metoda,
- metoda kompilacije.

### **1.1.3. Opredelitev strukture dela**

V poglavju o osnovnih značilnostih benchmarkinga bom podrobneje opredelil benchmarking, in sicer: definicijo, zgodovino, funkcije, objekte in cilje benchmarkinga. Benchmarking lahko uporabljamo na mnogih področjih in zaradi široke uporabnosti je potrebno postaviti odločitev o vrsti benchmarkinga, ki jo želimo uporabiti v podjetju. V tem poglavju bom tako opisal vrste benchmarkinga in jih kritično ovrednotil. Gre za pomembno vprašanje, saj odloča o tem, kakšno pot bomo začrtali in koliko resursov bo potrebnih, da jo prehodimo. Seveda bi bilo najboljšo, da bi poskušali postati superiorni na vseh področjih, a to v praksi ni izvedljivo.

Dotaknil se bom tudi razširjenosti benchmarkinga v svetu in kje vse ga uporabljajo. S tem bo podana osnova za boljše razumevanje tega koncepta pri nadaljnjem branju dela. Opozoril bom še na težave, s katerimi je potrebno računati pri izvedbi procesa benchmarkinga. Zadnja točka tega poglavja je namenjena predstavitvi procesa benchmarkinga. Želim prikazati neke vrste recept za izvedbo procesa v praksi in hkrati pokazati, za kako zahteven proces gre.

V tretjem poglavju bom za jasno predstavbo predstavil tudi sorodna orodja, ki so v uporabi in ki jih marsikdo ne zna ločiti od obravnavanega procesa.

Četrto poglavje je namenjeno praktični izvedbi benchmarkinga v konkretnem podjetju. Gre za avtomobilsko panogo, ki je pogosto pionir na mnogih področjih. Konkurenčno okolje je tukaj zahtevno in za obstanek na trgu mora podjetje izpolnjevati mnogo zahtev in standardov. Benchmarking in tudi sorodne metode so torej kot nalašč za tako zahtevno panogo. Podjetje TPV Tadis želi storiti korak naprej v razvoju in postati pomembnejši razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji. Za doseg tega cilja se, glede na teoretične razlage, zdi med drugim primeren tudi benchmarking.

V sklepu bom povzel bistvene dele poglavij in ključne ugotovitve ter opredelil, kako uspešna je bila uporaba koncepta v praksi. Nato bom podal predloge o ustreznih prihodnjih aktivnostih in možnih scenarijih za prihodnost.

## 2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI BENCHMARKINGA

Koncept menedžerske metode benchmarking je v poslovni praksi že od nekdanj prisoten. V novejšem času pa je ta koncept dobil bolj »uraden« naziv, večji pomen in bolj sistematičen pristop. Po besedah Zairija (1994, str. 11), kljub temu da vpliv te metode v splošnem vsi upoštevajo, jo ima mnogo skeptikov za »modno muho«, »okus meseca«, »industrijsko špijonažo v preobleki« ali na primer za »industrijski turizem«. Modnih muh v zvezi z menedžerskimi orodji je bilo sicer v novejšem obdobju kar nekaj. Vse pa so nastale kot odziv na zahtevnejše globalno konkurenčno okolje. Podjetja so se začela zavedati svojega samozadovoljstva in so bila pripravljena uvesti spremembe. Poleg benchmarkinga je ogromen porast na primer doživelo certificiranje podjetij po ISO 9000. Kumar (2001, str. 80) navaja, da je bilo leta 1992 v Ameriki 222 certificiranih podjetij, leta 1994 pa že kar 2.250.

V svojem bistvu je metoda benchmarkinga zelo enostavna, saj z njeno pomočjo skušamo izrabiti znanje, ki nekje že obstaja in do katerega bi se pogosto samostojno le mukoma dokopali. Vendar pri tem ne gre za golo kopiranje ali posnemanje, temveč za neprestano učenje na bistvenih področjih in za razumevanje procesov. Karlöf (2001, str. 31) pravi, da si benchmarking pogosto napačno predstavljamo kot proces imitiranja. Gre enostavno za vir navdiha za lastno kreativnost tistega, ki se z njim ukvarja.

Prednosti in pozitivnih lastnosti benchmarkinga, ki so navedene v literaturi, je izjemno veliko. Nekatero najpomembnejše in pogosto navedene so sledeče prednosti:

- boljše poznavanje lastnih procesov v organizaciji,
- tekmovalnejše vzdušje na različnih organizacijskih področjih podjetja in s tem večja pripravljenost do sprememb,
- izboljša organizacijsko kakovost,
- vodi k znižanju stroškov,
- ustvarja obvezo za spremembe oziroma zavedanje, da so izboljšave in spremembe nujne,
- ljudi izpostavi novim idejam,
- ustvari kulturo, odprto za nove ideje,
- razširja organizacijsko perspektivo poslovanja,
- služi kot pobudnik za učenje,
- poveča zadovoljstvo zaposlenih z vključitvijo v proces, povečanimi pooblastili ter z občutkom za lastništvo nad delom,
- preverja togost internih operativnih ciljev,
- presega prepričanja zaposlenih, da nalog oziroma procesov ne morejo učinkoviteje opraviti,

- ustvari zunanji pogled na poslovanje,
- dviga organizacijski nivo maksimalne potencialne učinkovitosti.

Za Watsona (1994, str. 5) so najpomembnejše tri sledeče prednosti benchmarkinga:

- 1) Benchmarking zagotavlja neodvisno ocenitev, kako dobro določen proces deluje. Z merjenjem učinkovitosti ostalih organizacij je podana objektivna osnova za realne kvantitativne cilje učinkovitosti.
- 2) Benchmarking stimulatивно vpliva na ekipo, ki se ukvarja z izboljšavami procesov, in s tem zagotovi več možnosti za preboj na višjo raven učinkovitosti.
- 3) Ker se nanaša na prednost iz druge točke, benchmarking razširja bazo izkušenj, ki jo podjetje ima. Z opazovanjem izkušenj pri ostalih podjetjih dobimo primere vedenja, sistemov in metod, ki omogočajo boljšo učinkovitost. Prav tako podjetje opazi, kaj za podjetje ni dobro. V tem smislu podpira učečo se organizacijo.

Finnigan (1996, str. 11-12) kot največjo korist benchmarkinga šteje njegovo motivacijsko vrednost. Pet osnovnih koristi pa je po njegovem:

- izboljšanje verjetnosti, da v prvem poskusu izpolnijo kupčeva pričakovanja,
- zagotavlja, da so najboljše prakse vključene v delovne procese,
- preverjanje resnične produktivnosti,
- vpeljava ciljev, ki temeljijo na dejstvih,
- izboljša se konkurenčnost.

Poleg naštetih koristi je za benchmarking značilno, da ne moremo doseči hitrih rezultatov, temveč gre za dolgoročen in sistematičen proces. Uporaben je povsod in ni omejen na določeno panogo. Benchmarking naj bi bil tudi zelo učinkovit. Po raziskavi Deloitte and Touche (Kumar, 2001, str. 80) iz začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja glede relativne učinkovitosti različnih menedžerskih orodij je benchmarking zasedel drugo mesto, takoj za reinženirigom.

Da uporaba benchmarkinga močno vpliva na operativno in poslovno učinkovitost, so pokazali rezultati raziskave, ki so jo opravili na London Business School. Operativno učinkovitost opredeljujejo kot indeks, sestavljen iz sedemnajstih postavk, ki merijo učinkovitost pri kakovosti in časovnih ciklih. Postavke so npr. nizka stopnja napak pri storitvah, nizki stroški reklamacij, majhen izmet, hitra obdelava in izpolnitev naročil, visok obrat zalog, hitro lansiranje novih izdelkov. Poslovno učinkovitost pa opredeljujejo kot indeks, sestavljen iz šestih postavk, ki merijo zmožnost podjetja, da dobavi izdelke z ustrezno vrednostjo. Postavke so npr. visok nivo kupčevega zadovoljstva, naraščajoč tržni delež, pozitiven denarni tok, donosnost sredstev, boljša od konkurence, nizki stroški proizvodnje in rast

produktivnosti. Rezultati potrjujejo trditve o prednostih benchmarkinga, ki so navedene v literaturi, saj sta obe zgoraj omenjeni vrsti učinkovitosti dosti večji pri podjetjih, ki uporabljajo benchmarking. Raziskava pa ni odgovorila na vprašanje, ali uporaba benchmarkinga vodi k boljši učinkovitosti ali pa podjetja, ki so učinkovitejša, pogosteje uporabljajo benchmarking (Voss, Åhlström, Blackmon, 1997, str. 278).

Organizacije uporabljajo proces benchmarkinga zaradi različnih razlogov, kot so:

- primerjava izdelkov ali procesov s konkurenti oziroma z najboljšimi organizacijami,
- postavitve ciljev glede na najboljše prakse na svetu,
- nove ideje (funkcionalno učenje, razmišljanje zunaj meja),
- strateško načrtovanje (razvijati kratkoročne in dolgoročne načrte),
- napovedovanje (predvidevati smernice na ustreznih poslovnih področjih) (Spendolini, 1992, str. 9-10).

Zakaj se benchmarking ne uporablja pogosteje, če je metoda že dolgo poznana in so njeni rezultati odlični?

- nekateri imajo občutek sramu in nevrednosti, da bi posnemali tisto, kar so storili ostali. To bi lahko pripisali nekakšnemu zahodnemu »mačo« idealu, po katerem je potrebno vedeti vse o vsem in ne prositi za kakršnokoli pomoč,
- pogosto so ljudje mnenja, da je njihovo podjetje tako specifično, da primerjave niso možne,
- neprimerni oddelki za analitiko, kjer sedijo le taki ljudje, ki nimajo velikih ambicij in ki niso nagrajeni za trdo in k uspehom usmerjeno delo, za napredek podjetja. Tako so njihove analize skromne in brez vrednosti,
- organizacije so pogosto zaporniki svoje lastne svojske kulture in zato nesposobne asimilirati zunanje informacije (Karlöf, 1993, str. 25-26).

V zvezi z vsesplošno uporabo benchmarkinga je zanimivo razmišljanje Karlöfa (2001, str. 29), ki pravi, da so direktorji pogosto dominantne osebnosti, ki jih bolj zanima lastna učinkovitost, inventivnost in iznajdljivost kot pa to, kar so dosegli ostali. Univerza v Michiganu je v razmeroma poznem obdobju v devetdesetih letih izvedla obsežno anketiranje med izvršnimi direktorji, glede statusa njihovih podjetij v določenih panogah. Kar 90 odstotkov jih je odgovorilo, da so njihova podjetja nadpovprečna v panogi. Petdeset odstotkov jih je menilo, da so v zgornji četrtini podjetij, 25 odstotkov pa, da so celo med najboljšimi desetimi podjetji v svoji panogi. Anketirana podjetja najverjetneje zaradi močnih egov direktorjev niso uporabljala benchmarkinga, s pomočjo katerega bi sicer kmalu spoznali svoje zablode.

## 2.1. Definicija in pomen benchmarkinga

Benchmarking je osnovna metoda v procesu poznavanja relativne uspešnosti poslovanja podjetja glede na konkurente. Omenjeni proces je potreben za uspešno spopadanje s konkurenco na svetovnem trgu. Z uporabo metode benchmarkinga, ki je že ustaljena menedžerska metoda, podjetja navadno izboljšajo poslovne rezultate.

Watson (1994, str. 5) pravi, da je benchmarking poslovna praksa, ki stimulira izboljšanje procesa z določitvijo najboljših praks ostalih organizacij, merjenjem učinkovitosti in razumevanjem tistih faktorjev, ki omogočajo višjo učinkovitost najboljših organizacij.

Finniganu (1996, str. 4), ki je pri Xeroxu zadolžen za človeške vire, se zdi najbolj uporabna definicija Spendolinija. Definicija je uporabna za večino organizacij in produktov oziroma storitev. Spendolini pravi, da je benchmarking kontinuiran, sistematičen proces za vrednotenje produktov, storitev in delovnih procesov organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse za namen izboljšanja organiziranosti.

Camp, menedžer za benchmarking pri Xerox-u, navaja poenostavljen opis benchmarkinga, ki se glasi: Pozitiven, proaktiven odnos, s katerim podjetje raziskuje, kako neko drugo podjetje izvaja specifično funkcijo, z namenom izboljšanja enake oziroma podobne funkcije, ki jo izvaja samo (Watson, 1993, str. 46).

Po Prašnikarju (2002, str. 16) je benchmarking »proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem, izboljšati kakovost poslovnega odločanja«.

Zanimiva je tudi sledeča definicija: »Benchmarking je navada se toliko ponižati, da se prizna, kako je nekdo drug boljši v nečem drugem, in biti toliko pameten, da se njegove dosežke izenači ali se ga celo prekosi« (Agnič, 2004, str. 3).

Pojem benchmarkinga je še danes nejasen, nedoločen in skrivnosten. Nekatera podjetja gredo v partnerstva, da bi izmenjavala informacije, ostala dajejo poudarek na obiskih pri vodilnih podjetjih, nekatera najemajo svetovalce, ki benchmarking interpretirajo kot zbiranje in primerjavo globalnih, predvsem finančnih meritev učinkovitosti podjetja itd.

Zaradi nejasnosti na tem področju so se pojavili svetovalci, ki »znajo rešiti vse«. Vendar poročila svetovalcev, ki kažejo slabo finančno stanje, kupčevo zadovoljstvo ali kakšen drug atribut v primerjavi s kupčevimi dosežki, ne pomagajo spremeniti organizacije v osnovi. Pokažejo samo, kako malo ali kako veliko je

podjetje doseglo v primerjavi s konkurenti in najboljšo svetovno prakso. Ne pokažejo pa slabosti ali prednosti internih poslovnih procesov. Ne pokažejo, kako so konkurenti in vodilne organizacije dosegli oziroma prišli do take stopnje, kjer so. Ne pokažejo kaj, če sploh kaj, je prenosljivo ali uporabno v ocenjevani organizaciji in kako bi lahko izvedli ta prenos. Prav tako ne zagotavljajo stopnje gotovosti, ki jo menedžment potrebuje za izvedbo koraka proti potrebnim spremembam v obnašanju in načinu delovanja podjetja. Ne zagotavljajo razumevanja bistva oziroma ne odgovorijo na vprašanje »zakaj?«, kar je moč doseči le s procesom osebnega odkritja (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 5-7).

Benchmarking ni le primerjanje meritev, kot je to pogosto navajano. Gre za naravni razvoj želje po izboljševanju in procesa izboljševanja. V tem smislu je velik del benchmarkinga integralni del procesa izboljševanja. Če želimo izboljšati učinkovitost podjetja, je na primer bistveno najprej identificirati, kaj so ključna merila trenutnih dosežkov in kako smo trenutno dejansko dobri. Ko je to narejeno, si podjetje lahko postavi cilj, za koliko želi izboljšati učinkovitost v določenem časovnem obdobju. Vendar se je potrebno zavedati, da v kolikor so cilji izboljševanja postavljeni brez vedenja o tem, kaj in kako to delajo ostali, potem cilji ne morejo biti dovolj zahtevni, da bi pomagali našemu podjetju ostati v poslu.

Uporaba benchmarkinga je bila v preteklosti vezana predvsem na velika podjetja, danes pa se vse pogosteje uporablja v malih in srednje velikih podjetjih. Kumar in Chandra (2001, str. 80) navajata, da so konec devetdesetih vsa podjetja s seznama Fortune 500 uporabljala benchmarking. V tem primeru gre za največja ameriška podjetja, seznam letno pripravlja finančna revija Fortune.

## **2.2. Razvoj benchmarkinga**

Bendell, Boulter, Kelly (1993, str. 30-31) pravijo, da so skozi celotno zgodovino človeštva ljudje razvijali metode in orodja za postavljanje, vzdrževanje in izboljševanje izvedbenih standardov. Želja po večji učinkovitosti je znana že iz prvih civilizacij.

Iz novejše benchmarking zgodovine je znan primer iz avtomobilske industrije, kjer je nastala prva sestavljalna linija na svetu. Morda je manj znan podatek, da je Henry Ford idejo za linijo dobil v drugi vrsti industrije. Obiskal je namreč klavnico v Chicagu, kjer so mu razkazali postopek rezanja mesa. Meso je viselo na kavljih, ki so bili na stropu pritrjeni na vodilo. Ko je delavec opravil svojo operacijo, je meso potisnil na naslednjo delovno postajo. Manj kot šest mesecev kasneje je bila leta 1912 postavljena prva sestavna linija za naprave za vžig motorja (Bogan, 1993, str. 2).

Za razumevanje evolucijskega razvoja benchmarkinga ga je potrebno postaviti v kontekst s kakovostjo. In sicer je benchmarking naravna evolucija od principov merjenja kakovosti in TQM-a. Pričelo se je z razvojem standardov kontrole in kakovosti. Sredi 18. stoletja, ko je bilo veliko del opravljenih ročno, se je pojavila želja po avtomatizaciji ob isti kakovosti. Kasneje, ob pojavu znanega obdobja, imenovanega Taylorizem, je bilo delo obravnavano zelo tehnično. Merili so določene komponente delovnih operacij in ti časi so postali delovni standardi. V tem času se je torej pospešil proizvodni proces in začelo se je upravljanje kakovosti. Temu obdobju je sledil razvoj statistične kontrole kakovosti (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 30-31).

V drugi svetovni vojni so se pričela merjenja s statističnimi tehnikami, z ocenjevanjem in kontrolo kakovosti. S tem so bile podane osnove menedžmenta kakovosti, kar danes poznamo kot TQM. Največje prispevke k metodologiji kakovosti in miselnosti v kakovosti so v tem času dali posamezniki, ki jih lahko označimo za gurne kakovosti. To so npr. Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa in Taguchi. Ti ljudje so peljali razvoj takorekoč tja do TQM in benchmarkinga (Bendell, 1993, str. 33).

V povojnem obdobju je pomembna vloga pripadla Japonski, za katero se zdi (Boulter, 2003, str. 528), da je njen sramoten poraz s strani zahoda sredi 19. stoletja kot tudi med 2. svetovno vojno deloval očiščevalno in so se tako odprli navzven z namenom odkritja novih idej. Japonski odgovor Ameriki in ostalim državam je bil ustanovitev nacionalne politike, ki bi jih naredila karseda močne oziroma vsaj tako močne, kot so zahodne države. Po dolgem obdobju zavračanja zunanjih kontaktov so pričeli pošiljati delegacije z namenom odkrivanja skrivnosti uspeha zahodnih držav in s tem napredovanja Japonske.

Prvi viri o samem dejanskem procesu benchmarkinga se pojavijo v zgodnjih petdesetih letih, ko so Japonci pogosto obiskovali zahodna podjetja, kjer jih je še posebej zanimal proizvodni proces v teh podjetjih. Sistem upravljanja kakovosti, ki so ga razvili prej omenjeni gurni, je podjetjem sicer pomagal pri doseganju boljših rezultatov in doseganju zahtevnejših ciljev. Vendar podjetja niso mogla vedeti, ali si zastavljajo dovolj visoke cilje in ali so boljši rezultati dovolj dobri, da je podjetje uspešno na trgu. Z omenjenim načinom upravljanja kakovosti tega ni bilo mogoče ugotoviti in tu je prišlo do uporabe benchmarkinga, s pomočjo katerega je podjetje lahko preverilo, kako daleč je konkurenca.

Zaradi omenjenega ter zaradi konceptov kakovosti, ki so jih vpeljali znani gurni kakovosti, kot npr. Deming in Ishikawa, kot tudi s prakticiranjem metodologije izboljšav, na zahodu imenovane benchmarking, so v sedemdesetih letih Japonci uspeli prodreti na zahodne trge z visoko kakovostjo in poceni izdelki. Japonci



(Boulter, 2003, str. 530) sicer nimajo formalnega izraza za proces benchmarkinga, opredeljuje pa ga beseda »Dantotsu«, ki pomeni »težiti k najboljšemu«.

Pristop podjetja Xerox k benchmarkingu leta 1979 je v literaturi označen kot rojstvo modernega benchmarkinga. Ta pristop je ostalim podjetjem služil kot model pri lastnih uvajanjih metode benchmarkinga (Bendell, Boulter in Kelly, 1993, str. 52-55). Ko je podjetje Xerox sprevidelo, da so konkurentje sposobni prodajati izdelke ceneje, kakor jih je Xerox lahko izdelal, so pričeli z benchmarkingom kot s ključnim elementom poslovne strategije.

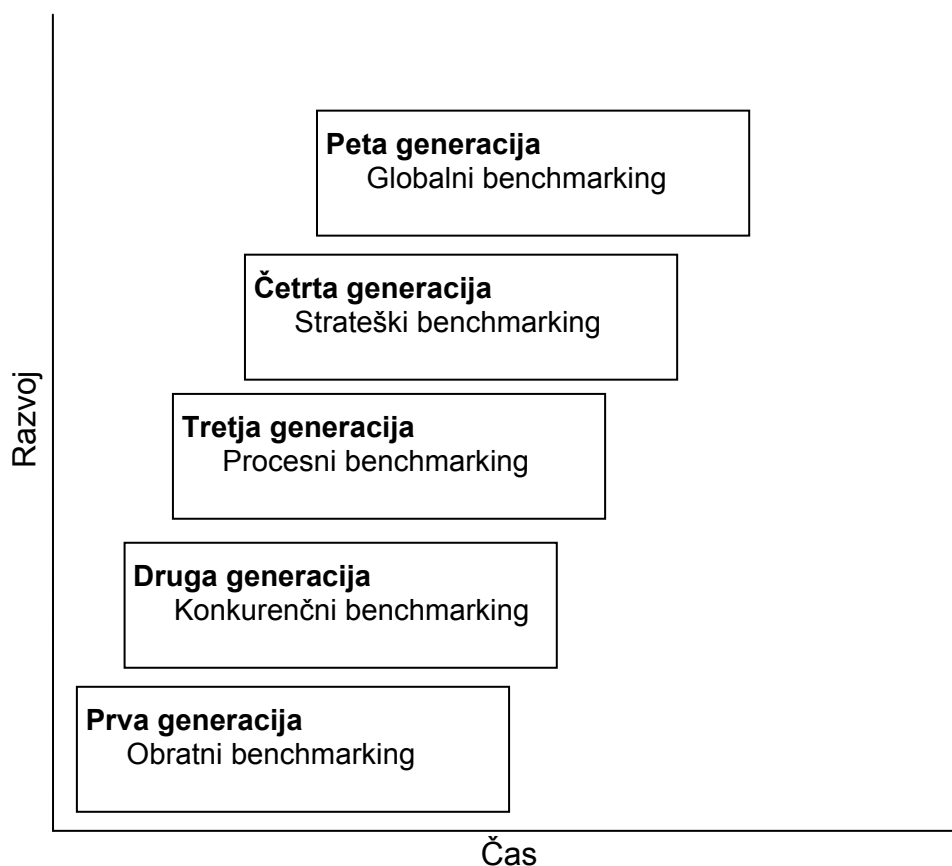
V avtomobilski industriji v Evropi in Ameriki sicer še niso imeli tako sistematičnega pristopa, vendar je Ford denimo leta 1980 nabavil petdeset različnih srednje velikih avtomobilov in jih popolnoma razstavil. Našli so štiristo najboljših posebnosti oziroma značilnosti in jih kasneje, leta 1985, v veliki meri, to je kar 80%, upoštevali in vgradili v modela Taurus in Sable (Kumar, 2001, str. 81).

Slika 1 kaže prvo generacijo benchmarkinga, ki se je razvil v zgodnjih devetdesetih, takoj za Campom . Nanašal se je na produkt in je v glavnem povzemal Xerox-ove izkušnje. Šlo je za ocenitev oziroma primerjanje s podobnimi produkti. Druga generacija benchmarkinga se je razvila, ko je bila primerjava produktov razširjena na ocenjevanje podobnih procesov med konkurenti. To se je pojavilo sredi devetdesetih. V tretji generaciji so se primerjave pojavile tudi zunaj iste industrije. Ocenitve so se delale s podjetji, ki so bile znana po priznanih praksah (procesih), neodvisnih od industrije in konkurentov. To je vodilo k pogostejšim ocenitvam procesov (Barber, 2004, str. 303).

Zanimiv primer primerjave med različnimi panogami je skupina angleških zdravnikov, ki je obiskala ekipo mehanikov italijanskega moštva formule ena Ferrari, da bi izboljšali čase operacij. Tudi Xerox je učinkovitost dobav izboljšal na podlagi študij pri podjetju LL Bean, ki se ukvarja s kataloško prodajo. Podjetje je bilo znano kot vodilno na področju logistike in učinkovitih dobav.

Četrta generacija se nanaša na strateški benchmarking. Gre za sistematičen proces ocenjevanja alternativ, ki vsebuje strategije in izboljšanje učinkovitosti z razumevanjem in adaptiranjem uspešnih strategij od zunanjih partnerjev, ki sodelujejo pri delovanju poslovnih zavezništev.

## Slika 1: Benchmarking kot razvojno orodje



Vir: Barber, 2004, str. 303

Ta generacija benchmarkinga se razlikuje od »procesnega« benchmarkinga v smislu širine področja, ki ga pokriva, in globine obveze med udeleženi podjetji. Benchmarking se uporablja kot poganjalec, ki v temeljih spreminja poslovanje, ne pa da se le malce dotakne procesov. Strateški benchmarking pomeni primerjavo konkurentove strategije z lastno strategijo, na istem tržišču in produktu (Barber, 2004, str. 303).

Watson vidi prihodnje generacije benchmarkinga v globalnih aplikacijah, kjer so razlike med poslovnimi procesi med podjetji premoščene in je njihova vpletenost za poslovni proces izboljševanja razumljena. V tem obdobju globalnih projektno upravljalnih organizacij ta generacija benchmarkinga takim organizacijam lahko pomaga identificirati najboljša podjetja in vzpostaviti povezave z njimi (Barber, 2004, str. 304).

### 2.3. Funkcija in cilji benchmarkinga

Prava vloga benchmarkinga mora biti v kontekstu organizacije, ki neprestano gleda nase, analizira svojo učinkovitost in interne procese in neprestano vpeljuje izboljšave. Taka organizacija stremi k neprestanemu izboljševanju in planiranju napredka (oziroma izboljšav). Ko bo to počela, si bo postavila ciljne tarče in verjetno je, da bodo te tarče, glede na trenutne dosežke, kmalu izboljšane.

Benchmarking ima podporno funkcijo v procesu postavljanja ciljev in pri doseganju zelenega položaja podjetja (Pataki et al., 1998, str. 488).

Karlöf (2001, str. 31) pravi, da je funkcija benchmarkinga preverjati lastno učinkovitost. To pa podjetje naredi s primerjanjem z ostalimi podjetji na ta način, da pridobi odgovor na vprašanje: Ali vemo, da je naše delovanje učinkovito? Naslednja funkcija je generirati impulze za izboljšavo in razvoj. Lastno kreativno razmišljanje in identificiranje priložnosti za izboljšave lahko stimuliramo s pridobitvijo navdiha na osnovi podobnih situacij pri ostalih podjetjih.

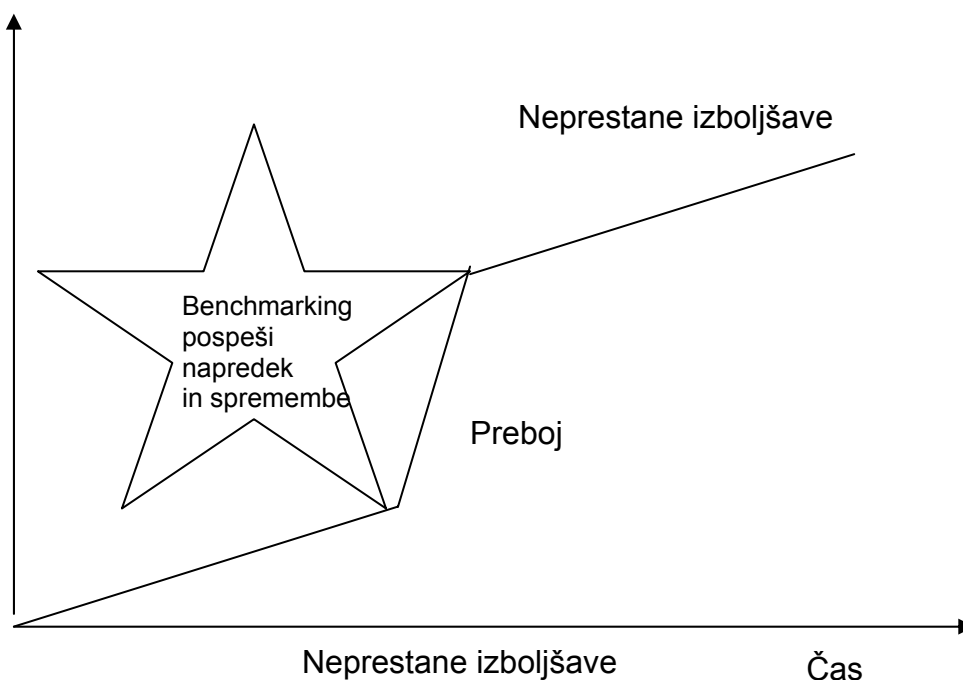
Še posebej pomembno funkcijo ima benchmarking v sistemih, ki so izolirani od konkurence, saj jim določi referenčne točke, ki podjetjem pokažejo, da je nekaj mogoče narediti boljše in na kakšen način narediti boljše (Karlöf, 2001, str. 33).

Cilj benchmarkinga je pospešiti proces poslovnih sprememb, ki vodijo do novosti in neprestanih izboljšav v izdelkih, storitvah in procesih. Do tega pridemo z uvajanjem izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti v izvedbi. To se nato odraža v popolnem zadovoljstvu kupcev in v konkurenčnih prednostih. Cilj benchmarkinga bi potemtakem lahko označili tudi z namero, doseči in preseči najboljše, pri čemer je potrebno sprva določiti, kaj je tisto, kar je najboljše in s čimer se primerjamo, nato to doseči in končno preseči (Možina et al., 2002, str. 680).

Benchmarking poudarja (to tudi njegov cilj), da se doseže preboj v učinkovitosti, kot je prikazano na sliki 2.

## Slika 2: Uporaba benchmarkinga za doseg preboja pri napredku

Učinkovitost



Vir: Andersen, 1999, str. 379

Do takih prebojev v resnici prihaja, vendar navadno s pomočjo funkcijskega (generičnega) benchmarkinga. Vzrok tiči v tem, da se iz povsem drugačne panoge pridobi praksa, ki je povsem nova za dano podjetje oziroma pomeni čisto nov pristop (Andersen et al., 1999, str. 379).

Osnovni cilj benchmarkinga je učenje, ki izvira iz najboljših praks ter je orodje izboljšav. Ob pravilni uporabi vodi k resnični temeljiti izboljšavi procesa (Agnič, 2004, str. 6).

Končni cilj benchmarkinga je napredek organizacije ter doseganje in preseganje najboljših rezultatov, pri čemer je potrebno najprej določiti, kaj je najboljše in s čimer se primerjamo, ter nato to doseči in preseči (Ulaga, 2002, str. 4).

Za Elmutija in Kathawalo (1997, str. 229) je končni cilj benchmarkinga izboljšanje procesov do te mere, da izpolnimo kupčeva pričakovanja.

## 2.4. Možne nevarnosti in riziki benchmarkinga

Benchmarking je praktična disciplina, ki se je ne da naučiti s poučevanjem ali ob prebiranju knjige. Metode se je mogoče naučiti le skozi prakso. Slaba stran tega procesa je ta, da so napake neizogibne. Vendar se neumnim napakam da izogniti s postavitvijo ciljev in upoštevanjem pravil, z namenom doseganja ciljev. Podjetja, ki uporabljajo benchmarking, identificirajo specifična področja, kjer so šibka in najdejo rešitev, da ta področja spremenijo v prednosti.

Na prvem mestu med nevarnostmi bi izpostavil pozitivno zavezanost vseh zaposlenih na čelu z menedžmentom, ki mora biti na nek način aktiven član benchmarking ekipe in biti seveda odgovoren za uspeh benchmarkinga. V kolikor menedžment ne poskrbi za pomen benchmarkinga in ne motivira zaposlenih za ta projekt, le-ta skoraj zagotovo ne bo uspešen. Nadalje je pomembno, da so v benchmarking timu ljudje, ki se najbolje spoznajo na procese v podjetju. Navadno so to lastniki procesov.

Bendell (1993, str. 198) vidi nevarnost v premajhni potrpežljivosti pri uvedbi benchmarkinga. Organizacija išče hitre rešitve tudi za probleme dolgoročne narave. Tak pristop pri benchmarkingu ne more uspeti.

Po ameriški raziskavi (Bendell, 1993, str. 199) je poznavanje internih poslovnih procesov nekaj najpomembnejšega za uspešno uvedbo benchmarkinga. Za dobro poznavanje internih procesov naj bi potrebovali šest mesecev do enega leta. Pri tem bi rad omenil japonska podjetja, kjer bi na vprašanje vodilnim v podjetjih o tem, kje so pričeli kariero, navadno dobili odgovor za trakom ali na kakšnem podobnem delovnem mestu. To pomeni, da vodilni izjemno dobro poznajo procese v podjetju in tako ne rabijo veliko razmišljati, kaj je potrebno izboljšati.

Po Bendellu (1993, str. 200) se nevarnost kaže tudi pri slabo zastavljenih ciljeh in področjih izboljšav. Podjetje mora imeti jasen seznam poslovnih ciljev, ki se uporabi za osredotočenje na aktivnosti izboljševanja. Najverjetneje je pri skoraj vsakem podjetju zadovoljstvo kupcev in proizvodnja z nizkimi stroški na prioritetni listi ciljev. Vendar gre za preširoka področja, tako da je potrebno razbitje na bolj specifične aktivnosti, ki jih lahko merimo. Potrebno je definirati, kateri so procesi, ki prinašajo zadovoljstvo kupcev, in kateri proces je stroškovno učinkovit.

Tekavčič (1996, str. 117) pravi, da 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. »win-win« situacija). To je še posebej pomembno za slovenske razmere, ko se mora gospodarstvo v celoti, in ne le vsako podjetje posebej, boriti za preživetje na zahtevnih trgih. Zato kaže razmisliti,

kako zagotoviti kakovostne vire informacij za primerjavo, kakšna je in kakšna bi morala biti pri tem vloga Gospodarske zbornice Slovenije kot obvezne oblike združevanja podjetij ter kako lahko država pomaga gospodarstvu s svojimi podpornimi institucijami. Benchmarking je uspešnejši, če v procesu njegovega izvajanja sodeluje več zainteresiranih partnerjev, ki si zagotavljajo vzajemne koristi. To dokazuje International Benchmarking Clearing House pri Ameriškem centru za produktivnost in kakovost (APQC), ki predstavlja nekakšno borzo benchmarkinških informacij. Ustanovljena je bila leta 1991, ko je imela 87 zainteresiranih podjetij, danes pa jim ima že preko 250 z vsega sveta iz najrazličnejših panog. Člani so informirani o benchmarkinških študijah, vabljeni so na sestanke, organizirani so v mreže ter se šolajo o izdelavi benchmarkinških študij.

Nenazadnje je potrebno opozoriti tudi na to, da benchmarkinga ne jemljemo kot edino pot do končnega uspeha, temveč se mora podjetje zavedati, da je za trajnejšo konkurenčno prednost še vedno najpomembnejša unikatnost in opiranje na lastno znanje in lastna dognanja, ki jih je zato tudi najtežje kopirati. Benchmarking je nadvse primerno orodje, da se povzpne na tako visok nivo, ko je podjetje v stiku z najboljšimi praksami in jih nato z lastno kreativnostjo preseže.

Elmuti in Kathawala (1997, str. 237-238) opozarjata na kar nekaj nevarnosti pri benchmarkingu in ena od teh je odmik od kupcev in zaposlenih. Pri nekaterih organizacijah se dogaja, da želijo doseči hiter napredek pri številskih izkazih, kar ima za posledico preobremenitev zaposlenih, večje število napak in veliko porabo časa za odpravo napak. Podjetja si prav tako prizadevajo za hitrejšo izterjavo terjatev in kasnejše plačilo dolgov, prav tako z namenom, da kratkoročno izboljšajo svoj položaj. To pa vodi k nasprotnemu učinku na kupce in dobavitelje.

Nadalje je potrebno opozoriti na nerazumevanje glede izvora podatkov. Zato lahko pride do napak pri primerjavah med podatki. Poenostavljeno rečeno, lahko se dogaja, da primerjamo hruške z jabolki.

Elmuti in Kathawala (1997, str. 237-238) za možne nevarnosti štejeta še odpor določenih zaposlenih in opozarjata, da mora podjetje obvezno ustanoviti in uporabljati sistem nadzora napredka. To pomeni, da vsi v podjetju vedo, kako je merjena učinkovitost in napredek (npr. denarno, časovno, ...). Za podjetje je nevarno tudi, da na benchmarking gleda kot na enkratni projekt, čeprav da gre za kontinuiran proces.

V kolikor se benchmarkinga lotimo v preširokem obsegu in brez strogo definiranih ciljev, veliko nevarnost predstavljajo visoki stroški. Po Elmutiju in Kathawali (1997, str. 238) so stroški lahko zelo različni. Navadno gre za stroške potovanj in indirektnih stroškov, povezanih s porabljenim časom zaposlenih ter sestankov

timov. Z uvedbo benchmarkinga po korakih, obdelavo ozko definiranih področij oziroma procesov in ustreznim načrtovanjem lahko stroške spravimo na minimum. Prihranke pri sestankih in potovanjih dosežemo z učinkovito komunikacijo in delom. Za vsako potovanje je potrebno biti izjemno pripravljen, podjetje mora pred tem izkoristiti vse interne informacije in mora poznati lastne specifične probleme. Namen in cilj potovanja morata biti jasno opredeljena, prav tako si je potrebno biti na jasnem, kaj drugo podjetje želi od nas in kaj smo pripravljeni deliti z njimi.

Povprečni stroški izvedbe benchmarking študije so leta 1992 znašali 50.000 \$, leta 1996 pa le še 5.000 \$. Razlog za zmanjšanje stroškov je popularnost metode in posledično bolj in lažje dosegljivi viri in informacije. Po raziskavi iz leta 1995 (Benchmarking Exchange Members) je bil benchmarking uvrščen med pet najpopularnejših poslovnih metod (<http://www.benchnet.com/bppf.htm>, 2/27/97). S padanjem povprečnih stroškov uporaba benchmarkinga le narašča. Kljub nižjim stroškom, se nekatera podjetja benchmarkinga ne lotijo predvsem zaradi bojzani, da bi s tem razkrili lastne slabosti.

Pri praktični izvedbi benchmarkinga je nezadostna pozornost pogosto namenjena vidiku učenja. Menedžment benchmarking izkorišča bolj za povišanje učinkovitosti, za doseg višjih vrednosti oziroma nižjih stroškov. Tako je koncept interpretiran na različne načine kot na primer:

- Nenastavljeni ključni indikatorji - ne primerja se jabolk in hrušk, temveč celotno košaro sadja.
- Nastavljeni ključni indikatorji brez vzročnosti - primerjava jabolk in hrušk, ne da bi vedeli, zakaj.
- Nastavljeni ključni indikatorji brez razlage, zakaj in kako imajo ostali boljše rezultate.
- Benchlearning, gre za nastavljene ključne indikatorje, ki jih spremljajo razlage in proces učenja za individualne skupine, osnovane, da kreirajo samokorektivni sistem (Karlöf, 2001, str. 38).

Žal se je termin benchmarking pričel uporabljati tudi kot statistična primerjava nekalibriranih ključnih indikatorjev, kar škodi njegovemu ugledu. To pomeni, da uporabljeni ključni faktorji ne bazirajo na istem nivoju učinkovitosti (ibid, 2001, str. 39). V kolikor tovarna avtomobilskih komponent proizvede npr. tečaj vrat veliko dražje kot konkurenčna tovarna, je potrebno upoštevati, ali sta tovarni primerljivi. Če podam za primerjavo avtomobilsko dirko, je mogoče, da tekmovalec vozi najmodernejši dirkalnik, tekmeč pa uporablja oldtimer avtomobil. Pri tovarnah je torej potrebno videti, kakšno opremo uporabljata, ali so investicije v to opremo že odpisane, kaj vse določena tovarna vključuje v kalkulacijo ipd. Tem bolje je, če imamo na voljo karseda veliko podatkov.

Karlöf (2001, str. 39) pravi, da bi benchmarking moral biti imenovan kot primerjava dobro definiranih ključnih indikatorjev, pravilno opisanih procesov, s poudarkom na vzročnosti; to je razlog, zakaj je nekdo drug učinkovitejši. Nekateri pomembnejši vzročni faktorji so razlike v kapitalski strukturi, sistemi nagrajevanja, delovna organiziranost, informacijska tehnologija ali konkurenčna klima.

Praktični primer v zvezi z možnim napačnim interpretiranjem procesa benchmarkinga in posledično slabim rezultatom navaja Finnigan (1996, str. XIII). Na svojih delavnicah, ki jih je imel v Ameriki in zunaj nje, je neštetokrat slišal enako zgodbo v takšni ali drugačni obliki, ki se glasi: Šef me je prosil, da vodim benchmarking študijo. Najprej sem bil prestrašen, ko je dejal, da jo naj končam v enem mesecu, vendar me je potolažil s tem, ko je dodal, da naj opravim le nekaj telefonskih klicev in mogoče obiščem kakšno podjetje, da vidim kaj počnejo. To sem tudi naredil in pravočasno pripravil poročilo. Šef je bil zadovoljen, prav tako jaz, vendar ni dolgo trajalo. Nič se ni zgodilo v smislu sprememb v organizaciji. Tako sem sedaj tukaj, da se naučim, kaj sem storil narobe.

To potrjuje, da benchmarkinga ne moremo izpeljati »z levo roko«, temveč zahteva jasne cilje, sistematičen pristop, resurse, garaško delo, disciplino in skrbno izvedbo. Sicer je vsak trud zaman.

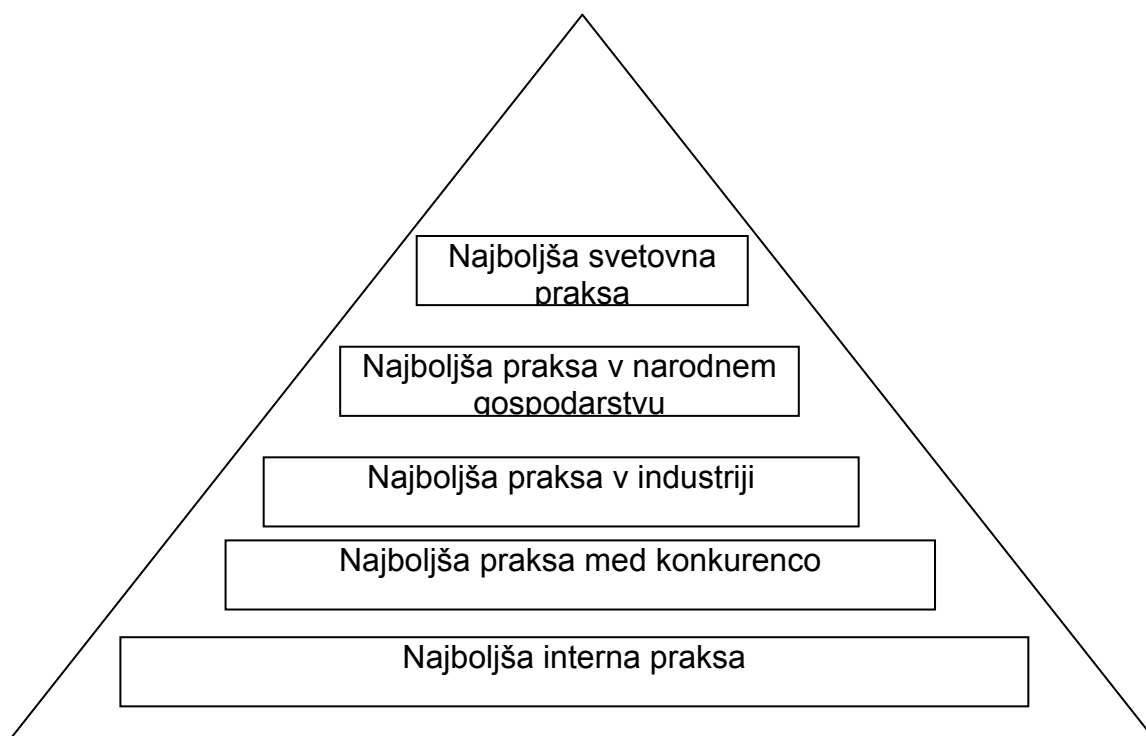
## **2.5. Vrste benchmarkinga**

Finnigan (1996, str. 16) navaja, da je najbolj pogosta razdelitev na tri tipe, in sicer interni, konkurenčni in funkcijski ali generični benchmarking.

Vrste benchmarkinga se odražajo iz vprašanj, »kaj se primerja« in »s kom se primerja«. Prvo vprašanje vključuje primerjavo učinkovitosti, procesni in strateški benchmarking, medtem ko drugo vključuje interni, konkurenčni, funkcijski oziroma generični benchmarking. To nekateri razširjajo še z dimenzijo najboljšega v industriji, nacionalnem gospodarstvu ter svetovnem gospodarstvu, kot je prikazano na spodnji sliki (Barber, 2004, str. 303).



**Slika 3: Tipi benchmarkinga**



Vir: Barber, 2004, str. 303

### **2.5.1. Interni benchmarking**

Pri mnogih organizacijah se izvajajo podobni procesi na različnih lokacijah in oddelkih. Zato je mogoče in pogosto priporočljivo pričeti z benchmarkingom v lastnem podjetju. Na ta način je podjetje lahko bolj pripravljeno pri prehodu na konkurenčni benchmarking.

O internem benchmarkingu govorimo, ko se del organizacije primerja z drugim delom z namenom, da najde ali uporabi najboljšo prakso. Učinkovitost podobnih upravljaljskih procesov lahko v istem podjetju namreč močno variira. Tako lahko odkrijemo bodisi določeno področje, tim, projektne vodje ipd., ki obvladujejo svoje procese bolje od ostalih v podjetju. Interni benchmarking ima kar nekaj prednosti pred eksternim. Organizacije, ki uporabljajo interni benchmarking, lahko enostavno pridejo do informacij glede učinkovitejših procesov.

Pri internem benchmarkingu ne prihaja do kulturnih razlik in težav pri definiranju problemov (razen seveda, če gre za multinacionalno organizacijo). Slabost se

kaže v tem, da se v določeni organizaciji stili vodenja, vrednosti in kultura razširjajo po celotni organizaciji. S tem so možnosti za uvajanje novih sprememb lahko omejene, saj to vodi k težnji, da se vodenje izvaja v skladu z zgoraj omenjenimi normami.

### **2.5.2. Konkurenčni benchmarking**

Najbrž gre pri tej vrsti benchmarkinga za najbolj znano različico oziroma je večinoma razumljiv v tej obliki. Drugo ime za konkurenčni benchmarking je tudi eksterni ali industrijski benchmarking.

Konkurenčni benchmarking se prične s primerjavo podjetja z ostalimi podjetji, ki izvajajo najboljše prakse pri upravljanju podobnih procesov. To lahko vodi k povsem drugačnim pristopom pri istih problemih. Konkurenčni benchmarking preperečuje, da bi bilo podjetje interno orientirano, in skoraj odpravi majhno predanost menedžmenta. S konkurenčnim benchmarkingom lahko podjetje razvije konkretno razumevanje konkurence, uporabi nove ideje iz preizkušenih praks in tehnologij in poskrbi za večjo predanost vključenih oseb (Barber, 2004, str. 303).

### **2.5.3. Funkcijski (generični benchmarking)**

Pri funkcijskem benchmarkingu gre za podoben pristop kot pri konkurenčnem s to razliko, da pri prvem primerjano podjetje ni konkurent, temveč katerakoli organizacija, ki je poznana kot vodilna na specifičnem področju. Naziv generični benchmarking izhaja iz tega, ker se nanaša na procese, ki se uporabljajo pri mnogih organizacijah ne glede na panogo. Torej te vrste benchmarking vključuje primerjavo s tistimi organizacijami, ki niso direktni konkurenti, vendar izvajajo podobne funkcijske aktivnosti pri sebi.

Navedeno je tudi prednost te vrste benchmarkinga, saj je podjetje, ki je proučevano, navadno bolj pripravljeno sodelovati in deliti znanje. Slabosti pa so lahko večji stroški in pridobivanje prezasedenih benchmarking partnerjev (Elmuti, Kathawala, 1997, str. 232).

Spodnji tabeli (tabela 1 in tabela 2) kažeta prednosti in slabosti glavnih vrst benchmarkinga ter najbolj učinkovite vrste benchmarkinga. Kot je razvidno, je na vodilnem mestu funkcijski benchmarking, kar še poudarja potrebo po odprtosti podjetij.

**Tabela 1: Karakteristike benchmarking partnerjev**

<b>Ciljne organizacije</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacije so takoj na voljo</li> <li>• Ljudje se med seboj poznajo, prisoten je občutek za skupne cilje podjetja.</li> <li>• Rešitve je lahko aplicirati, ker je to del kulture podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno usmerjen, prisoten je sindrom »ni razvito v podjetju«</li> <li>• V nekaterih primerih ni identičnih funkcij</li> </ul>
Konkurenčne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerljive prakse</li> <li>• Tržne razmere iz ozadja so zelo dobro poznane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Težave pri zbiranju novih informacij</li> <li>• Interni zadržki glede podajanja informacij drugim</li> <li>• Pomisleki glede posredovanja prepomembnih informacij</li> <li>• Omejena izmenjava informacij</li> </ul>
Industrijske	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovativen</li> <li>• Primerljive prakse</li> <li>• Informacije je možno kar najširše aplicirati</li> <li>• Informacije je lahko izmenjati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržne razmere iz ozadja pogosto niso najbolj poznane</li> <li>• Operativno okolje podjetja v drugi industriji je lahko zelo težavno</li> </ul>
Generične	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najširša možnost, da najdemo koristne informacije</li> <li>• Visoko informativen</li> <li>• Ni težav z medsebojno izmenjavo informacij</li> <li>• Razvoj osebnih stikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drugačna korporativna kultura</li> <li>• Nekatero informacije niso prenosljive</li> <li>• Težave pri iskanju skupnih točk</li> <li>• Časovno in stroškovno potrošna metoda</li> </ul>

*Vir: Büyüközkan, 1998, str. 104*

**Tabela 2: Najbolj učinkoviti tipi benchmarkinga**

<b>Vprašanje iz raziskave</b>	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Kateri tip benchmarkinga je vaša organizacija do sedaj uporabila?	Produktni benchmarking ?	18	67
	Funkcijski benchmarking	16	59
	Najboljša praksa	14	52
	Strateški benchmarking	10	37
Kateri tip benchmarkinga je po vašem najbolj učinkovit?	Produktni benchmarking ?	5	19
	Funkcijski benchmarking	12	44
	Najboljša praksa	4	15
	Strateški benchmarking	1	4
	Odkvisno	4	19

*Vir: Kumar, Chandra, 2001, str. 85*

#### **2.5.4. Ostale vrste benchmarkinga**

Finnigan (1996, str. 20) pravi, da za razliko od razdelitve benchmarkinga glede na subjekt (interni, konkurenčni ali funkcijski) lahko delimo benchmarking tudi v smislu njegovih ciljev. Tako ga delimo še na benchmarking dosežkov, strateški benchmarking in procesni benchmarking. Delitev benchmarkinga na ta način je koristna, ker dovoljuje organizaciji postopno zgraditi zmogljivost benchmarkinga. Če pričnemo z benchmarkingom dosežkov, ki zahteva najmanj sredstev, se dobro spoznamo s procesi z minimalnimi investicijami. Ko smo se naučili zbirati in uporabljati zbrane informacije, lahko zgradimo partnerstvo z ekipo podjetij za boljše razumevanje strateških zadev. Na koncu, ko je organizacija sposobna aplicirati benchmarking informacije, lahko pričnemo s timskim šolanjem, ki timom pomaga pri vodenju lastnih procesnih benchmarking študijah.

Če je namen benchmarking študije identificirati, čigavi dosežki so najboljši, kar naredimo z merjenjem produktivnosti, je benchmarking dosežkov najlažji del študije. Veliko organizacij pogosto tudi prične s to vrsto benchmarkinga, saj ne zahteva nobenega stika z ostalimi organizacijami (Finnigan, 1996, str. 20). Za to vrsto benchmarkinga tudi ni potrebno angažirati velike ekipe, zato ga je lažje organizirati.

Naslednja vrsta benchmarkinga je strateški benchmarking. V tem primeru je osredotočenost širša od osredotočenosti samo na dosežke. Gre za raziskovanje neindustrijskih vodilnih podjetij z namenom identificirati bistvene trende, s katerimi bi lahko odkrili potencialne možnosti za izboljšave. Pri strateškem benchmarkingu proučujemo dolgoročne strategije in splošne pristope, ki so omogočili uspeh visoko učinkovitih podjetij. Upoštevamo višje vidike, kot so ključne kompetence in razvoj novih izdelkov in storitev. Spremembe, ki so rezultat tovrstnega benchmarkinga, ni enostavno vpeljati, koristi pa se materializirajo šele po daljšem obdobju. Strateški benchmarking je primeren, ko postane trenutna strategija podjetja neustrezna. To se na primer zgodi pri spremembi tehnologije ali določenih zahtev kupcev ([http://www.benchmarking.gov.uk/about\\_benchmark/types.asp](http://www.benchmarking.gov.uk/about_benchmark/types.asp)).

Procesni benchmarking zahteva največ obveznosti, izkušenj in sodelovanje večjega števila ljudi. Pomeni iskanje najboljših praks s pomočjo neposrednih študij in opazovanj ključnih poslovnih procesov, ne glede na to, kdo je kandidat za najboljši proces. Poleg močne podpore strokovnjakov iz opazovanih področij in lastnikov procesov ta vrsta benchmarkinga zahteva tudi obširno šolanje, obiske na lokacijah ter s tem povezane visoke stroške. Vendar se taki stroški navadno močno izplačajo (Finnigan 1996, str. 21-22).

Pri tej vrsti benchmarkinga je potrebna stalna izdelava procesnih načrtov, da se olajša in pospeši delo s primerjavami in analizami. Vendar je pri tem prednost, da lahko računamo na koristi v zelo kratkem času. Tovrstni benchmarking se uporablja za izboljšavo ključnih procesov v zelo kratkem času ([http://www.benchmarking.gov.uk/about\\_bench/types.asp](http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/types.asp)).

Ponekod zasledimo tudi pojem mednarodni benchmarking, ki se uporablja takrat, ko podjetje partnerje išče iz preostalih držav, ker v lastni državi primanjkuje oziroma ni ustreznih primerjav. Mednarodna povezanost in razvoj komunikacij to močno olajšuje, čeprav se danes še vedno močno ceni bližina, ki zmanjšuje tudi stroške izvedbe.

## **2.6. Proces izvedbe benchmarkinga**

Poznanih je veliko modelov procesa benchmarkinga, ki se morda navidezno razlikujejo med seboj, v osnovi pa imajo enake bistvene elemente. Najverjetneje zato, ker izhajajo iz v praksi že uveljavljenih in uspešnih modelov (Xerox, Motorola ...).

Po študiji APQC International Benchmarking Clearinghouse (IBC) (Watson, 1993, str. 64), ki je zajela 42 različnih modelov, je vsem skupno, da imajo štiri glavne korake v procesu benchmarkinga. Omenjeni koraki so analogni Demingovi zanki (Plan, Do, Check, Act), in sicer so to:

1. planiranje benchmarking projekta,
2. zbiranje potrebnih informacij,
3. analiziranje podatkov za odkrivanje razlik v učinkovitosti in tistega, kar omogoča dobro učinkovitost,
4. izboljševanje učinkovitosti s prilagajanjem upravljavcem procesa.

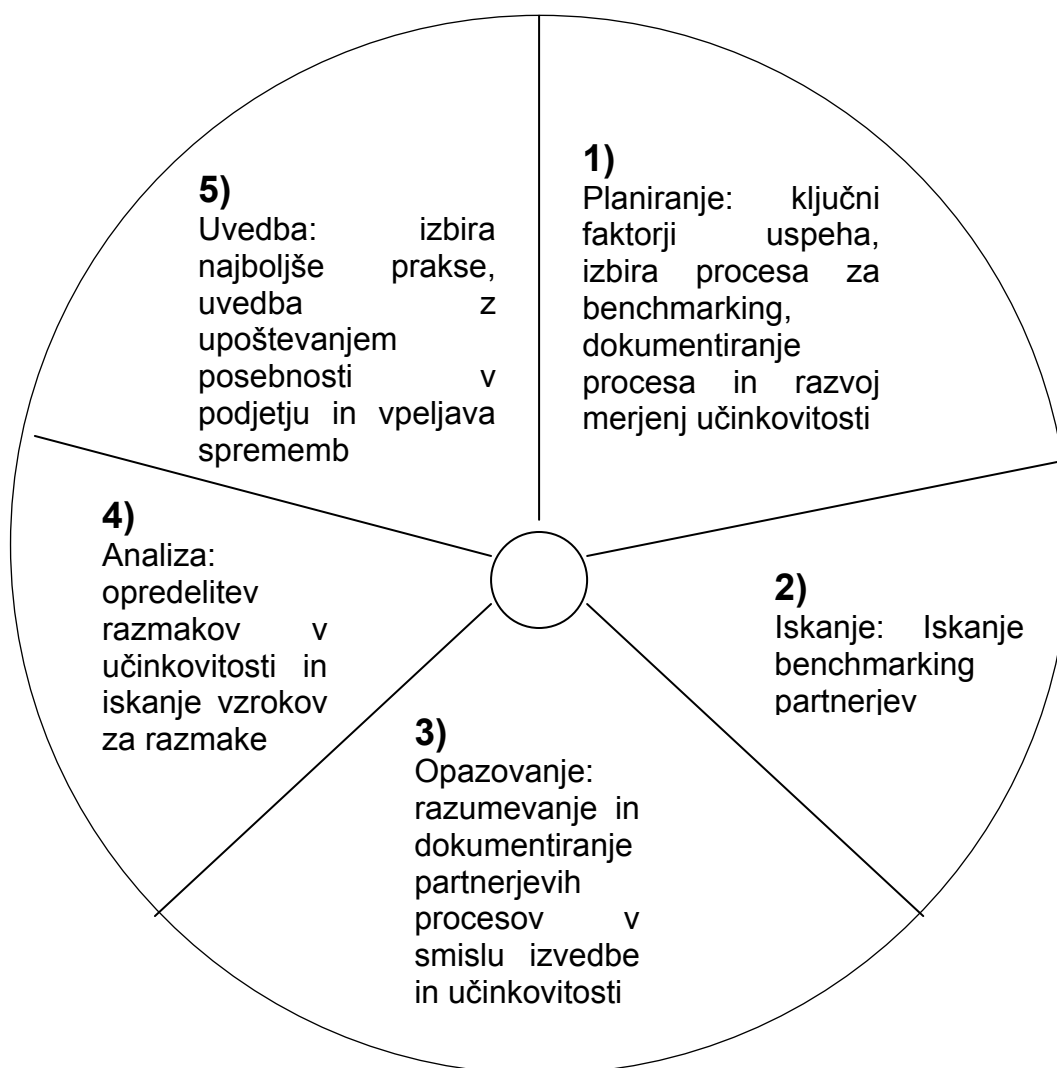
Po zgoraj omenjeni študiji se moramo za uspešen benchmarking proces strogo držati procesov določenega modela, če želimo imeti integriran, sistematičen in merjen pristop pri izvedbi benchmarking študije. Podjetja naj ne bi izgubljala časa z odkrivanjem novega modela, temveč naj se raje osredotočijo na sam projekt benchmarkinga.

Watson omenja tri faze pri planiranju (1993, str. 67), in sicer:

1. Podjetje mora identificirati strateški namen, ključne sposobnosti, ključne procese in kritične faktorje uspeha.
2. Proces, ki ga bomo primerjali, mora biti dokumentiran in podrobno opisan, da lahko določimo njegove zmožnosti. Ta faza vključuje uporabo osnovnih orodij za kakovost pri analizi poslovnih procesov.
3. Za izbiro benchmarking partnerjev moramo opredeliti zahteve.

Nekoliko podrobnejšo delitev procesa benchmarkinga navajajo Andersen et al. (1999, str. 380). Gre za tako imenovano kolo benchmarkinga, ki je prikazano v sliki 4 in kjer je proces izvajan v petih fazah, vsaka faza pa predstavlja zaključeno celoto benchmarking študije. V nadaljevanju je predstavljen proces benchmarkinga v šestih fazah.

**Slika 4: Kolo benchmarkinga**



*Vir: Andersen et al., 1999, str. 380*

### **2.6.1. Določitev ciljev benchmarkinga**

V tej fazi moramo določiti cilje benchmarkinga, sprejeti odločitev, koga vključiti, definirati proces, preučiti področje delovanja, postaviti meje in narediti diagram poteka.

Chang in Kelly (1995, str. 22) menita, da na odločitev glede cilja benchmarkinga vplivajo sledeči faktorji:

- postavitve prioritete izboljševanja kot del splošne strategije organizacije,
- potreba po obravnavanju specifičnega problema, ki zahteva takojšnjo ukrepanje. Benchmarking sorodnega procesa nam odkrije podrobnosti, na kakšen način so se ostali lotili takšnega ali podobnega problema,
- nove zahteve poslovanja (npr. nova proizvodna linija ali sprememba pri obstoječi).
- neuresničeni cilji v predhodnih poizkusih izboljšanje procesa.

Naslednja faza v koraku določitve ciljev benchmarkinga je določanje ljudi, ki bodo vključeni v proces benchmarkinga. Kot je bilo omenjeno, je pomembna vključitev vodilnih ali v skrajnem primeru preložitve pristojnosti na druge izvajalce. Nadalje je potrebno vključiti tiste osebe, ki proces najbolje poznajo in imajo z njim tudi praktične izkušnje.

Po Chang in Kellyju (1995, str. 27) so v tem koraku zelo pomembne jasne meje med procesi. Vsak sistem naj bi bil namreč sestavljen iz ločenih in jasnih procesov. Meje med procesi lahko definiramo z določitvijo inputov in outputov pri določenem procesu. Meja tako obstaja na točki, kjer od internih dobaviteljev sprejmemo inpute, ter na drugi strani, ko predamo outpute internim kupcem. Tem bolj natančni smo pri teh mejah, toliko bolj uspešni bomo pri izboljševanju procesa. Na ta način smo namreč bolj osredotočeni in načrtni.

S procesom in operacijami, ki sestavljajo ta proces, se mora strinjati celotna benchmarking ekipa. S tem dosežemo, da je delovanje ekipe popolnoma usmerjeno h končnemu cilju, ne pa da se zaradi te nedorečenosti kasneje zopet vračamo na začetek. Proces je nato najbolje zapisati v obliki diagrama (flow chart).

Za doseganje dobrih rezultatov benchmarkinga moramo poskrbeti za poenotenje meritev (Chang in Kelly, 1995, str. 35). Preden začnemo raziskovati procese v ostalih organizacijah, je potrebno opredeliti jasne in točne meritve.

Chang in Kelly (1995, str. 36) navajata nekaj predlogov meritev, ki jih lahko kasneje izvedemo in do katerih se dokopljemo z analizo flow charta:

- celoten čas, ki je potreben za izvedbo procesa,
- čas, ki je potreben za izvedbo ene naloge,
- čas, porabljen pri vsaki točki odločitve,
- število zank, ki nas vrnejo na predhodno nalogo,
- število napak,
- variacije pri času, potrebnem za določeno nalogo,
- stroški,
- izmet.

Po določitvi o tem, kaj bomo merili, moramo ponovno preveriti, ali določene meritve sovpadajo z zastavljenimi cilji. Če je naš cilj npr. povečati produktivnost, bi morali meriti kazalce, kot so čas, količina outputov, stroški na izdelano enoto ipd.

### **2.6.2. Oblikovanje benchmarking ekipe**

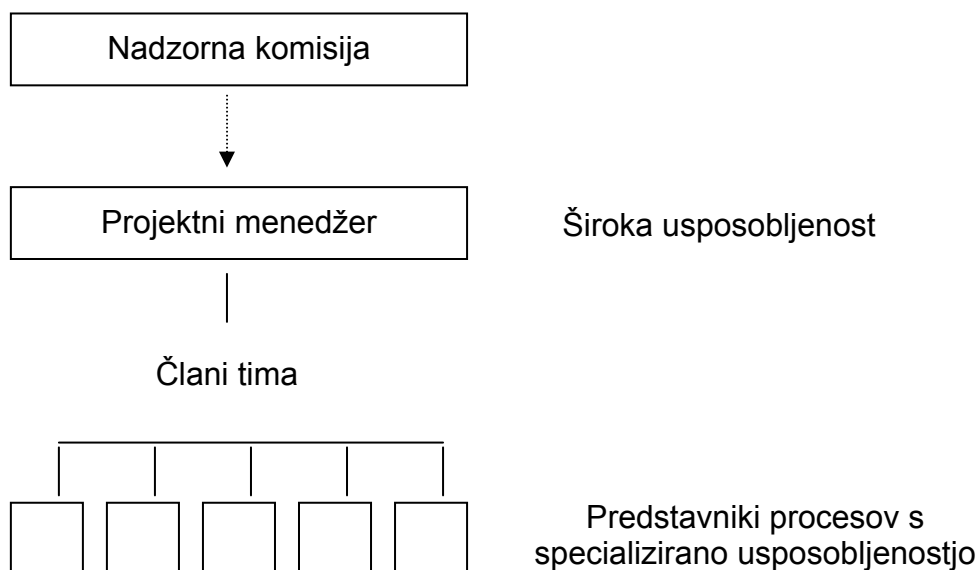
Ekipo lahko sestavimo iz ljudi z zelo raznolikimi znanji, lahko pa gre tudi za zunanje sodelavce. Skratka, odločitev glede tega je odvisna od naših ciljev in potreb. Gotovo pa je najprimerneje, da jedro tvorijo ljudje iz podjetja, ki zelo dobro poznajo notranje procese.

Sodelovanje z zunanjimi sodelavci ni napačno, v kolikor gre za ljudi, ki imajo s svojega področja benchmarkinga zelo veliko izkušenj in ki znajo jasno svetovati. Tovrstno sodelovanje je celo zelo zaželeno, saj tako pridobimo neodvisno mnenje, s katerim pogosto presežemo notranje težave oziroma omejitve. Sčasoma, ko bi notranja ekipa pridobila dovolj znanj, bi s takšnimi projekti lahko začeli ali nadaljevali popolnoma sami.

Proces benchmarkinga lahko izvedemo (priporočljivo) v obliki projekta. Po Karlöfu in Bengtu (1993, str. 66) je zelo primerna organiziranost, kot je prikazana na sliki 5.



**Slika 5: Projektna organizacija vključno z nadzorno komisijo**



Vir: Karlöf, Bengt, 1993, str. 66

Novi procesi namreč pomenijo motnjo za bolj ali manj rutinirane postopke, ki naj bi bili že tako in tako zasnovani tako, da so čim bolj racionalni. Projektna organizacija omogoča večje pristojnosti tima in s tem lahko projekt lažje vodimo.

Poleg tega v tim lahko vključimo ljudi, ki pokrivajo različna področja v podjetju, in zunanje strokovnjake. Nadaljnje prednosti so v tem, da za člane tima to lahko predstavlja nov izziv oziroma nov zalet pri delovnih aktivnostih in odmik od ustaljenih nalog. Člani pa dobijo dodatno širino z vpogledom na področja ostalih sodelujočih, kar vodi k novim idejam in sinergijam.

### **2.6.3. Opredelitev benchmarking partnerjev**

Pri iskanju ustreznih benchmarking partnerjev je danes na voljo vrsta virov informacij, kot so različne publikacije, tržne raziskave, vladne študije, računalniške baze podatkov, specializirane benchmarking organizacije ipd.

Pri izbiri partnerjev ne smemo temeljiti na nezaupanju, nevoščljivosti ali celo špijoniranju. Odnos mora biti karseda odprt, tako da lahko izmenjamo čim več informacij. Tovrstno sodelovanje najverjetneje dosežemo na dolgi rok. Na prvi pogled je dokaj lahko ugotoviti, kateri partnerji bi bili primerni za nas. Lahko se ozremo po najboljših na osnovi podatkov iz medijev, kot so na primer letna ter poslovna poročila, borzne izdaje in manj celoviti in zanesljivi podatki, ki jih

najdemo na internetu. Čeprav se zdi smiselno pridobiti partnerja iz podobne ali celo iste panoge, je bolje sistematično iskati partnerje iz zelo različnih panog.

Svetel zgled glede ustreznega odnosa med partnerji so Japonci, ki benchmarking najpogosteje prakticirajo po načinu imenovanem, Shukko. Gre za posojanje zaposlenih ostalim firmam, kar lahko prinese tri vrste koristi:

- prenos tehnologije od in k zaposlenim/organizacijam.
- pridobitev specifičnih znanj, ki ga v podjetju sicer primanjkuje.
- razvoj učinkovitosti pri menedžerjih in preizkušanje njihovih sposobnosti z zastavljanjem zahtevnejših nalog od tistih, ki se trenutno izvajajo v njihovem podjetju (Zairi, 1998, str. 34).

Bistvena odločitev pri opredelitvi benchmarking partnerjev je tudi, na kako širokem področju bomo iskali potencialne partnerje. Torej, ali se bomo odločili za notranje ali zunanje partnerje.

#### **2.6.4. Pridobivanje in analiza podatkov**

Pri benchmarkingu je bistveno, da želimo izvedeti, kaj ostali delajo izvrstno, torej se je potrebno dokopati do informacij. Z dobljenimi informacijami kmalu lahko ugotovimo, v kakšnem položaju smo.

»Najpomembnejše informacije, ki jih podjetja pridobivajo v procesu benchmarkinga, so informacije o izdelkih in storitvah, o proizvodnih procesih, o izvajanju podpornih funkcij, o doseženih poslovnih rezultatih (stroških, prihodkih, kazalcih o proizvodnji in kazalcih kakovosti) in o strategiji (o kratkoročnih in dolgoročnih planih ter o procesu planiranja v organizaciji)« (Možina et al., 2002, str. 679).

Po Karlöfu in Bengtu (1993, str. 128-129) ima faza zbiranja podatkov sledeče korake:

- izdelava vprašalnikov, vključno z definicijami in razlagami, kjer je to potrebno,
- zbiranje informacij in sestavljanje podatkov o lastnem poslovanju,
- zbiranje informacij o benchmarking partnerju,
- zbiranje informacij iz ostalih virov,
- dokumentiranje informacij,
- preverjanje in odobritev informacij s strani odgovornih oseb.

V kolikor pridobimo kakovostne podatke o partnerjih iz medijev, lahko vprašalniki celo odpadejo.

Četudi nam uspe prejeti množico podatkov, je potrebno storiti še marsikaj, da podatke obdelamo in iz njih pridobimo razumljive rezultate. Karlöf in Bengt (1993, str. 128-29) tu navajata sledeče korake:

- pregled in organiziranje podatkov,
- kakovostna kontrola podatkov,
- korekcije za neprimerljive faktorje,
- identificiranje vrzeli med najboljšo prakso in proučevanim podjetjem in razumevanje vzroka vrzeli.

Množico pridobljenih podatkov je potrebno na določen način strniti in prikazati le bistveno. Pri primerljivih podatkih je zelo uporabna uporaba matrične tabele. Pri pregledu podatkov že iz vsakdanjih izkušenj vemo, da lahko precej pogosto preprečimo oziroma odkrijemo večje napake že z grobo oceno o točnosti podatkov. Pri tem smo pozorni na smiselnost in logičnost ter na večja odstopanja od pričakovanih vrednosti. Napake se lahko prikradejo marsikje pri postopku zbiranja in obdelave informacij, zato je tovrstna kontrola priporočljiva tudi v tem primeru.

Za neprimerljive faktorje Karlöf in Bengt (1993, str. 153) definirata okoliščine in vplive, ki lahko naredijo primerjavo nepošteno. Gre za razlike, ki jih vodje procesov upoštevajo, in katerih vpliva ne moremo pričakovati v razumnem časovnem okviru. Kot primer navedimo primerjavo povprečnega dobavnega časa v različnih panogah (npr. v prehrambeni industriji in v lesni industriji), kjer časi ne bodo nikoli primerljivi.

Za boljšo nazornost je seveda ustrezno prikazati benchmarking poročilo v grafični obliki, s čim več grafi in z jasnimi komentarji.

### **2.6.5. Realizacija**

Po analizi informacij in dognanju razlik med nami in benchmarking partnerji moramo postaviti cilje za izboljšavo našega procesa. Vrzel med našim podjetjem in proučevanim podjetjem želimo namreč zmanjšati oziroma izničiti. Za realizacijo je najprej potrebno s pripravljenim poročilom prepričati top- menedžment tako, da pridobimo stoddstotno potrditev. Zatem je potrebno poročilo in ukrepe predstaviti vsem ostalim, ki sodelujejo in bodo sodelovali pri realizaciji.

Pri postavitvi ciljev moramo upoštevati sledeče (Chang, Kelly, 1995, str. 75):

- cilji morajo biti dosegljivi,
- cilji morajo biti realistični,
- cilji morajo biti merljivi,
- cilji morajo biti omejeni,

- cilji morajo biti podprti.

Naslednja aktivnost mora biti namenjena ljudem, ki se jih rezultati raziskave najbolj dotikajo. Z njimi je potrebno prediskutirati, na kakšen način priti do izboljšav. Da bi predloge uvajanja sprememb končno uvedli v prakso, jih je potrebno vgraditi v redni poslovni načrt. Chang in Kelly (1995, str. 79) posebno pozornost namenjata sledečim točkam:

- kdo bo odgovoren za uvedbo sprememb,
- kakšne resurse bo odgovorna oseba potrebovala (npr. finančna sredstva, oprema, čas, izobraževanja ...).

### **2.6.6. Kontrola**

Aktivnosti, ki se izvajajo za doseganje ciljev, je potrebno nadzorovati, največ pa bomo dosegli, če bo benchmarking postal navada. Sprejeti je potrebno dejstvo, da je izboljšanje učinkovitosti nikoli končana zgodba. Po tem, ko podjetje na osnovi benchmarking procesa vpelje novo metodo, je ta lahko že zastarela. Zato mora proces iskanja najboljših praks neprestano delovati.

Nadzor je najboljši, če je izvajan dovolj frekventno. To je mogoče le, če ne nadzorujemo preveč stvari. Predpostavljamo, da v podjetju, ki deluje v avtomobilski industriji, ne razpolagamo s presežkom kadrov. Zato je uspešnost nadzora odvisna od obsega, ki smo si ga zadali v procesu benchmarkinga. Nasploh morajo biti pri uvajanju benchmarkinga stvari jasno zastavljene, pozornost pa naj bo namenjena le vitalnim zadevam.

## **3. BENCHMARKING V POVEZAVI S SORODNIMI KONCEPTI**

Benchmarking navadno poznamo kot samostojno orodje, ki ga lahko izvajamo po različnih metodah. Pogosto ima mnogo stičnih točk z ostalimi menedžerskimi metodami izboljšanja poslovanja ali pa jih dopolnjuje.

Za npr. izboljševanje notranjih procesov se benchmarking uporablja na klasičen način. V zadnjem času se pojavlja tudi veliko predlogov za 'alternativnejše načine uporabe' benchmarkinga, kot npr. za spremenjene načine finančnega planiranja, ali kot menedžersko orodje, za povečanje učinkovitosti odprte procesne mreže, preko specializacije posameznega podjetja v mreži za delo, ki ga najbolje opravlja. Hope in Frasier predlagata, da naj srednji menedžment namesto obsežnih finančnih planov, ki mu vzamejo za kar okoli 79% delovnega časa (aktivnosti izdelave finančnih načrtov imenujeta 'aktivnosti z nižjo dodano vrednostjo'), začne

primerjati uspešnost posameznih poslovnih enot v podjetju z uspešnostjo poslovnih enot najboljših podjetij na svetu. Na ta način lahko podjetje postane veliko bolj prilagodljivo in ni vezano na fiksne operativne plane. Pri odprti procesni mreži je naloga t.i. koordinatorja mreže, da specializira posamezna podjetja v mreži za tiste procese, v katerih so najbolj učinkoviti (Potokar, 2003, str. 26).

### **3.1. Analiza konkurence**

Analiza konkurence sodi v okvir analize poslovanja oziroma je njena podvrsta. Kot pravi Tekavčič (1996, str. 113), moramo v procesu analize poslovanja dobljene rezultate (različne kazalce poslovanja) ustrezno ovrednotiti z določenimi primerjavami, sicer nam absolutne vrednosti izračunanih kazalcev ne bi omogočale, da bi ocenili, kako dobro je podjetje poslovalo. Pri analizi konkurence gre za primerjavo v prostoru. Poznani sta še primerjavi v času in primerjava dejansko doseženega z načrtovanim. Vse primerjave so namenjene ugotavljanju prednosti in problemov v poslovanju in odkrivanju vzrokov za probleme ter iskanju načinov za njihovo odpravljanje.

Namen vseh omenjenih primerjav je ugotoviti prednosti in težave v poslovanju ter odkriti vzroke za težave in načine za njihovo odpravljanje. V današnjem poslovnem okolju je postalo nujno, da podjetje svoje rezultate primerja z rezultati podjetij iz okolja. Določeno podjetje namreč lahko beleži stalen napredek, a hkrati močno zaostaja za domačo in tujo konkurenco. Tukaj nastopi benchmarking, ki je ena najpomembnejših aktivnosti v procesu prostorskih primerjav (ibid, 1996, str. 113).

Konkurenčna podjetja v določeni panogi danes navidezno »znajo vse in imajo vse«, kar je potrebno za uspešen nastop na trgu. Vendar vidimo, da uspe le nekaterim, kljub temu da vsi razpolagajo z vrhunsko tehnologijo in kadri. Odločajo torej malenkosti v poslovanju. Če podjetje želi poznati in osvojiti omenjene malenkosti, lahko do njih pride s pomočjo informacij od tistih organizacij, ki so na določenem področju najboljše. Tukaj svojo vlogo odigra proces benchmarkinga, s pomočjo katerega pridemo do zgoraj omenjenih informacij.

Iz navedenega vidimo, da je benchmarking sestavni analize poslovanja oziroma jo dopolnjuje, saj ji daje dodatno širino. Tekavčič (1996, str. 115) nadalje navaja, da gre pri benchmarkingu za pristop, ki zajema dovršen del analize poslovanja, a je glede na predmet, ki ga obravnava, širši, saj ga zanimajo taktična in strateška vprašanja in tudi ekonomske ter organizacijske spremenljivke, ki jih analiza poslovanja ne vključuje. Po drugi strani je benchmarking v metodoloških prijemih ožji, saj kot osnovo primerjanja jemlje le boljšo prakso oziroma najboljše prakse. Pri benchmarkingu ne gre za tako revolucionarno novost, ki bi popolnoma

odstopala od procesa analize poslovanja, zato tukaj ne moremo zanikati pomena klasično opredeljene analize poslovanja. Celo poudarja naraščanje pomena določenih elementov analize poslovanja, in sicer predvsem preverjanje doseženih poslovnih rezultatov v okolju ter potrebo po uporabi ugotovitev analize poslovanja za sprejemanje ukrepov, usmerjenih v izboljšanje poslovanja.

Manj natančne opredelitve konkurenčne analize in benchmarkinga zasledimo pri ostalih avtorjih. Benchmarking se prepogosto pomotoma zamenjuje za konkurenčno analizo oziroma ga večina tako zaznava. Zanimiv poenostavljen prikaz razlik navajata Hamel in Prahalad (Davies in Kochhar, 1999, str. 28-29), ki pravita, da je tradicionalna konkurenčna analiza kot slikanje premikajočega se avta. Fotografija sama daje le malo informacij o hitrosti avta ali smeri ter tudi o tem, ali gre za nedeljsko vožnjo ali za ogrevanje pred grand prixem. Medtem ko podatki, zbrani iz konkurenčne analize, podajajo razlike o učinkovitosti, ne dajejo informacij o tem, kako naj organizacija obrne te razlike v prid učinkovitosti. Tukaj lahko uporabimo benchmarking, s katerim ovrednotimo učinkovitost organizacije, te informacije pa za razliko od tradicionalnih analiz uporabimo za izboljšanje učinkovitosti.

V spodnji tabeli lahko vidimo še nekaj razlik med benchmarkingom in analizo konkurence.

**Tabela 3: Razlike med benchmarkingom in analizo konkurence**

<b>Benchmarking</b>	<b>Analiza konkurence</b>
Osredotočenost na najboljše prakse	Osredotočenost na meritve učinkovitosti
Prizadevanje za neprestane izboljšave	Kratkoročno »popravilo«
Partnerstva za izmenjavo informacij	Upoštevanje vohunjenja
Potrebno za obdržanje konkurenčne superiornosti	Enostavno je »lepo imeti«
Prilagajanje na osnovi kupčevih potreb po preučitvi najboljših	Poizkus preslikave drugega podjetja ali procesa.

Vir: <http://finance.isixsigma.com/library/content/c060208a.asp>

### **3.2. Uravnoveženi sistem kazalnikov in benchmarking**

Da obstoječi sistemi nadzora učinkovitosti podjetja niso več pravšnji, so pričeli ugotavljati v začetku devetdesetih let, ko sta ledino na tem področju zaorala

Robert Kaplan in David Norton. Tradicionalni finančni kazalci, ki so bili dovolj dobri za industrijsko ero, v današnjem poslovnem okolju več ne zadostujejo. Boulter pravi (2003, str. 529), da je dvomljivo, da bi bila katerakoli organizacija uspešno vodena na osnovi števil. Številke, ki jih dobimo na osnovi današnjih sistemov, zagotavljajo majhno osnovo za odločanje in kontrolo menedžerjev.

Podobnega mnenja je tudi Zairi (1994, str. 11), ki pravi, da so bili menedžerji izučeni, da odločajo le na osnovi finančnih informacij. Le-te pa imajo mnogo pomanjkljivosti, kot so:

- ne dajejo dovolj pomembnosti procesom, ki dajejo vrednost končnemu kupcu,
- finančne informacije so sestavljene iz preteklih dogodkov, torej so nebitne v trenutku, ko je treba sprejeti odločitve,
- metode, ki se uporabljajo za merjenje učinkovitosti, niso preveč združljive z modernimi poslovnimi pristopi in so tako lahko izkrivljene in napačno uporabljene.

Obstoječe sisteme nadzora so zaradi omenjenega dopolnili in upoštevali tudi druge vidike. Uravnoteženi sistem kazalnikov upošteva štiri vidike, in sicer »finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja, kjer je ohranjen poudarek na doseganju finančnih ciljev, medtem ko ostali vidiki poslovanja predstavljajo osnovo za uresničevanje teh ciljev.« Finančni vidik nam pokaže finančno poslovanje podjetja, kar je posledica že sprejetih ukrepov. Ostali vidiki pa nam pokažejo, kako bo podjetje delovalo v prihodnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov v ospredje postavlja strategijo in vizijo, ne pa kontrolo. Sicer določi cilje, vendar ob predpostavki, da bodo ljudje uvedli tak način vedenja in izvedli take ukrepe, da bodo dosegli te cilje. Ta sistem je torej zasnovan tako, da potisne ljudi proti skupni viziji (Kaplan, Norton, 1992, str. 71-79).

V povezavi z benchmarkingom lahko uravnoteženi sistem kazalnikov uporabimo za pridobivanje informacij o poslovanju podjetja in konkurentov, te pa so lahko osnova za proces izvajanja benchmarkinga. Gotovo pa gre za proces, ki je bolj omejen od benchmarkinga, saj se osredotoča predvsem na notranje delovanje podjetja. Sicer menim, da kombinacija obeh pristopov ni najbolj smiselna oziroma je to odvisno od tega, v kako dobrem položaju je podjetje.

### **3.3. Celovito obvladovanje kakovosti in benchmarking**

Total quality management (TQM) ni program, orientiran v aktivnosti, temveč je filozofija optimiziranja vrednosti do končnega kupca in tako doseganje boljših rezultatov preko kulture »nikoli končanih« izboljšav (Zairi, 1994, str. 16).

TQM sestoji iz treh ključnih točk:

- sodelovanje z dobavitelji, da se zagotovi, da so dobave delovnih procesov dobro načrtovane in dobro prilagojene potrebam,
- izvajanje kontinuiranih analiz delovnih procesov z namenom izboljšanja njihovega delovanja in zmanjševanja odstopanj od procesov,
- vzdrževanje tesne komunikacije s kupci z namenom, da se identificira in razume, kaj želijo in kako definirajo kakovost (<http://www.uwm.edu/Dept/CUTS/bench/bm-desc.htm>).

V splošnem TQM uporablja interne metode in ideje ljudi znotraj organizacije, da bi se podjetje izboljšalo od znotraj navzven. Tu ni vključena primerjava ene organizacije z drugo, kar je pomembno pri benchmarkingu. Skupna lastnost obeh orodij je ta, da je potrebno zaradi potencialne nepripravljenosti zaposlenih sprejeti ideje, ne da bi razumeli njihovo logiko, vložiti veliko napora vseh v podjetju, splošen odpor do sprememb pa mora biti premagan.

Kritiki TQM-a pravijo, da gre za »ples dežja«, in menedžerji, ki so uvedli TQM programe, so tisti, ki plešejo okoli ognja in razmetavajo z energijo (Zairi, 1994, str. 16).

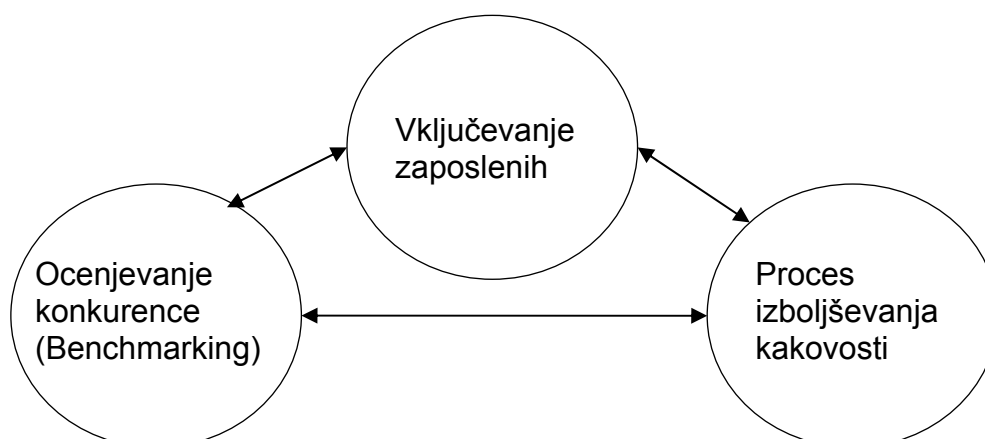
Zasnova TQM temelji na vodstvu podjetja, ki je gonilna sila pri doseganju kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti zahteva sodelovanje vseh področij, vključno s področjem marketinga, načrtovanja, proizvodnje, kontrole in logistike. Iz bojazni, da kakovost, ki je dejavnost vsakogar, ne postane dejavnost nikogar, morajo celovito kakovost vzdrževati dobro organizirane funkcije vodenja (Jug, 2004, str. 35).

Največji doprinos, ki ga je naredil TQM, je najbrž osredotočenost na proces (to je na aktivnosti, ki so pomembne za kupca) in na kupca (na njegove resnične želje in osredotočenost na tiste aktivnosti, ki dodajo največ vrednosti).

Da je benchmarking nadgradnja oziroma dopolnitev TQM-a, meni tudi Finnigan (1996, str. 4), ki pravi, da je benchmarking postal orodje za celovito kakovost, ker organizaciji zagotavlja načine, da identificira tiste poslovne procese, ki zagotavljajo prednost pred konkurenco. Zaradi tega je benchmarking ključni element vsake strategije celovite kakovosti, kar je prikazano na sliki 6.



**Slika 6 : Celovito obvladovanje kakovosti**



*Vir: Finnigan, 1996, str. 5*

Prednost benchmarkinga je potrjena v praksi, tako da ni več vprašanje, ali naj v celovito obvladovanje kakovosti organizacije vpeljejo benchmarking študije, temveč kako jih naj vpeljejo (Finnigan, 1996, str. 4).

### **3.4. Six Sigma in benchmarking**

Metodo je v podjetju Motorola razvil njihov inženir Bill Smith leta 1986 zaradi vse večjega števila reklamacij. Izvirno je bila definirana kot metrični sistem za merjenje napak in izboljšavo kakovosti ter kot metoda za zmanjševanje nivoja napak pod 3,4 napake na milijon možnosti (DPMO - Defects Per (one) Million Opportunities). Motorola je z uvedbo Six Sigme prihranila 17 milijard dolarjev od leta 1986 do 2004 (<http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3081>).

Iz merjenja napak se je metoda do današnjih dni razvila v metodo za izboljševanje celotnega poslovanja in je popolnoma integrirana (<http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3070>).

Metodo sta kmalu uspešno privzeli podjetji Allied Signal/Honeywell in General Electric (z zelo znanim Jackom Welchem) in veliko prispevali k njeni popularizaciji tako v proizvodnih kot tudi storitvenih panogah. V avtomobilski industriji je metodo prav tako uspešno uvedel Ford.

Six Sigma je bila izvorno zelo podobna TQM, saj je šlo za tehniko neprekinjenega izboljševanja kakovosti. Danes pa se precej razlikuje od TQM, kar prikazuje tabela 4.

**Tabela 4: Ključne razlike med metodama TQM in Six Sigma**

<b>Six Sigma</b>	<b>Total Quality Management</b>
Odgovornost vodilnih ljudi	Samostojni delovni timi
Izvedba je povezana s strategijo poslovanja	Vzrok za uvedbo je kakovost
Povsem medfuncijska metoda	Pretežno v domeni ene funkcije
Osredotočeno izobraževanje s preverjanjem donosa na investicijo	Masovno izobraževanje brez upoštevanja donosa na investicijo
Orientiranost v rezultate poslovanja	Orientiranost v kakovost

Vir: <http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3070>

Ob predstavitvi Six Sigme podjetjem so bile začetne reakcije različne in so variirale od navdušenja do popolnega skepticizma in komentarji kot:

- gre za naslednjo pobudo glede izboljšave kakovosti ali za "okus meseca",
- pri Six Sigmi ne gre za nič novega v primerjavi z ostalimi menedžerskimi orodji, ki so se pojavila v preteklosti, kot je na primer TQM,
- zadeva bo kmalu pozabljena,
- gre za staro vino v novi steklenici,
- v našem podjetju ta sistem ne bo deloval,
- Six Sigma pri nas že izvajamo,
- Six Sigmi je namenjeno preveč pozornosti,
- ni primerna za nas, ker zahteva komplicirane statistične metode.

Kot vidimo, so omenjene reakcije dokaj primerljive s tistimi pri benchmarkingu. Six Sigma ima v primerjavi z benchmarkingom pri ekipi ljudi, ki se neposredno in aktivno ukvarjajo z metodo, bolj formalizirano poimenovanje in vloge. Tako imajo sistem, da načrtno usposobijo ljudi, ki lahko osvojijo različne stopnje znanja in nazive. Gre za tako imenovane nazive mojster črnega pasa, črni pas ter zeleni pas. Ti ljudje vodijo, razvijajo in uvajajo ta pristop v podjetju.

Naslednja primerjava je pomen podatkov in analize podatkov. Pri Six Sigmi temu namreč namenjajo veliko pozornost. Največji argument so rezultati, prikazani na osnovi konkretnih podatkov in konkretnih merjenj ali opazovanj. Tega se naj bi zavedali prav vsi zaposleni in odločitve najpogosteje bazirajo na tovrstni osnovi. Zaradi pravkar navedenega je posebna pozornost namenjena statistični obdelavi podatkov.

V spodnjih točkah si oglejmo metodo še s kritične plati:

- zaradi pomena, ki ga imajo statistični podatki, zna biti to ovira v panogah, kjer jih je težje pridobiti,
- prava izbira projekta in pravo določanje prioritet projektom je ključnega pomena za uspeh Six Sigme. Določanje prioritet navadno še vedno bazira na osnovi subjektivnih odločitev. Obstaja pa le malo dobrih orodij za določanje prioritet,
- statistična definicija Six Sigme je 3,4 napake na milijon možnosti. V storitveni panogi je napaka lahko definirana kot karkoli, kar ne zadovoljuje kupčevih potreb ali pričakovanj,
- vprašljivi so postopki certificiranja črnih pasov, zelenih pasov itd. Glede na raziskave, namreč znanje in izkušnje med enakimi nazivi odstopajo od podjetja do podjetja in so praviloma odvisna od komisije, ki dodeljuje certifikate. Tako na primer nekateri nosilci črnega pasa menijo, da obvladajo metode za izboljšanje kakovosti z vseh praktičnih vidikov, dejansko pa imajo le nekaj površinskega znanja.
- Six Sigma se lahko kmalu sprevrže v birokratsko vajo, v kolikor je osredotočena na npr. število izurjenih črnih in zelenih pasov, število končanih projektov in podobno,
- za izvedbo Six Sigme je na trgu preveliko število podjetij, od katerih veliko nima dovolj znanja po metodi.

Six Sigma je danes glede na TQM in BPR (Business Process Re-Engineering) bolj uveljavljena metoda (Jiju, 2004, str. 304). Zagotavlja učinkovit način za razvoj in vpeljavo statističnega razmišljanja. Lahko zatrdimo, da se bo Six Sigma obdržala, dokler bo prinašala pozitivne rezultate v finančnem smislu.

### **3.5. 20 Ključev in benchmarking**

Metoda 20 ključev je kombinacija različnih metod za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti poslovanja, ki je urejena v integriranem sistemu. Če želi podjetje obdržati konkurenčno prednost, lahko to stori le z uporabo različnih tehnik. Metoda je rezultat preučevanja praktičnih primerov iz različnih podjetij in bogatih osebnih izkušenj, ki jih je avtor Iwao Kobayashi pridobil kot svetovalec mnogih podjetij. Bila naj bi zelo enostavna in transparentna in jo je možno enostavno vključiti v katerokoli sfero poslovanja. Metoda je precej razširjena, saj jo uporablja več sto podjetij od manjših do multinacionalk, kot so npr. Cadbury, Gillette, Siemens, Gorenje, Sanyo, Mitsubishi Electric in Seiko Instruments. Z uporabo te metode se izboljšuje produktivnost, zmanjšujejo se stroški in poveča kakovost.

Glavni cilj metode je identificirati in odstraniti vsako aktivnost, ki ne daje dodane vrednosti s pomočjo medsebojno povezanih dvajsetih ključev. V skladu s tem so

aktivnosti podjetja razdeljene na dvajset za konkurenčnost in donosnost ključnih področij. Vsako ključno področje je ocenjevano s petstopenjskim ocenjevalnim sistemom, na osnovi katerega dobimo najslabše ocenjena področja. Naslednji korak podjetja je, da izvede določene ukrepe izboljša in identificirana ozka grla. Zaradi povezanosti sistema izboljšanje enega ključa avtomatično generira izboljšanje v kateremkoli drugem ključu (<http://www.benchmarkingclub.ru/english3.htm>).

Za to metodo se podjetja odločijo z namenom izboljšanja operativnih dosežkov in produktivnosti in da ustvarijo kulturo neprekinjenega izboljševanja. Princip metode je, da deluje po hierarhiji od spodaj navzgor. Metoda 20 ključev omogoča primerjavo med podjetji iz različnih panog in držav in je zato precej konkurenčna benchmarkingu.

Če sklenemo, se benchmarking od ostalih sorodnih menedžerskih konceptov loči predvsem po osredotočenosti na zunanje okolje. Tako je tudi cilj benchmarkinga doseči in preseči odlična podjetja.

## **4. VPELJAVA KONCEPTA BENCHMARKINGA V PODJETJU TPV TADIS**

### **4.1. Predstavitev podjetja TPV Tadis**

Kot je razvidno iz samega imena, je podjetje TPV Tadis povezano s podjetjem TPV, zato naj najprej navedem nekaj podatkov o slednjem.

Začetki segajo v leto 1955, ko so bili ustanovljeni zametki kasnejšega podjetja IMV. Sprva je šlo za delavnico za popravilo kmetijske mehanizacije, iz katere je kasneje združna zveza Novo mesto ustanovila podjetje Motomontaža. Do leta 1958 so razvili lastno dostavno vozilo in se nato preimenovali v podjetje Industrija motornih vozil (IMV). Namen družbe je bila serijska proizvodnja motornih vozil, kar se je tudi zgodilo s proizvodnjo kombiniranih in osebnih vozil znamke DKW s prodajo na domačem in tujem trgu. Sodelovanje je bilo nato prekinjeno in prišlo je do nove povezave z britanskim podjetjem Austin, ki pa se ni prav dolgo obdržala. Po mnogih poskusih IMV-ja glede sodelovanja s tujimi proizvajalci avtomobilov je nato le obstala povezava s francoskim podjetjem Renault.

Konec osemdesetih je bila v IMV izvedena reorganizacija podjetja, in sicer se je proizvodni program razdelil med štiri novoustanovljene družbe:

- Revoz - Podjetje za proizvodnjo in trženje avtomobilov Renault,
- Adria Caravan-Podjetje za proizvodnjo in trženje stanovanjskih prikolic,
- TPV - tovarna posebnih vozil,
- Tado - Tovarna avtomobilskih delov in servisne opreme.

Po letu 1990 je bilo zaradi političnih sprememb v državi potrebno ponovno pretehtati možnosti glede nadaljnjih usmeritev v delovanju podjetja. Leta 1993 je sledil 100% notranji odkup Tovarne posebnih vozil s strani zaposlenih, hkrati pa se je podjetje preimenovalo v Trženje in proizvodnja opreme vozil.

Z namenom uveljavitve kot pomemben dobavitelj sestavnih delov za avtomobilsko industrijo je podjetje TPV stalno iskalo zunanje partnerje za strateške povezave. Tako je nastalo nekaj mešanih podjetij z zelo znanimi proizvajalci avtomobilске industrije.

Leta 1994 je nastalo prvo mešano podjetje TPV Treves sedeži, s polovičnim lastništvom TPV-ja in francoskega podjetja Treves. Proizvodnja je obsegala izdelavo sedežev za podjetje Revoz, kjer izdelujejo Renaultove avtomobile. Delež Trevesa je leta 1998 odkupilo podjetje Johnson Controls in podjetje se je preimenovalo v TPV Johnson Controls.

Leta 1996 je pričelo delovati drugo podjetje v mešani lasti s francoskim partnerjem Faurecia. Gre za podjetje Arsed, ki proizvaja okvirje sedežev.

Leta 1998 je nastala tretja kapitalska povezava s francoskim podjetjem Socafix, ustanovljeno je bilo podjetje TSB, ki je izdelovalo dele iz žic in cevi. Delež Socafixa je leta 2002 odkupil TPV in postal edini lastnik.

Tradicijo izdelave prikolic nadaljuje podjetje TPV prikolice, ki je v mešani lasti z nemškim Buchmannom in je bilo ustanovljeno 2002. Poleg omenjenih podjetij v okvir TPV-ja sodi še podjetje TPV Avto, ki prodaja nove in rabljene avtomobile.

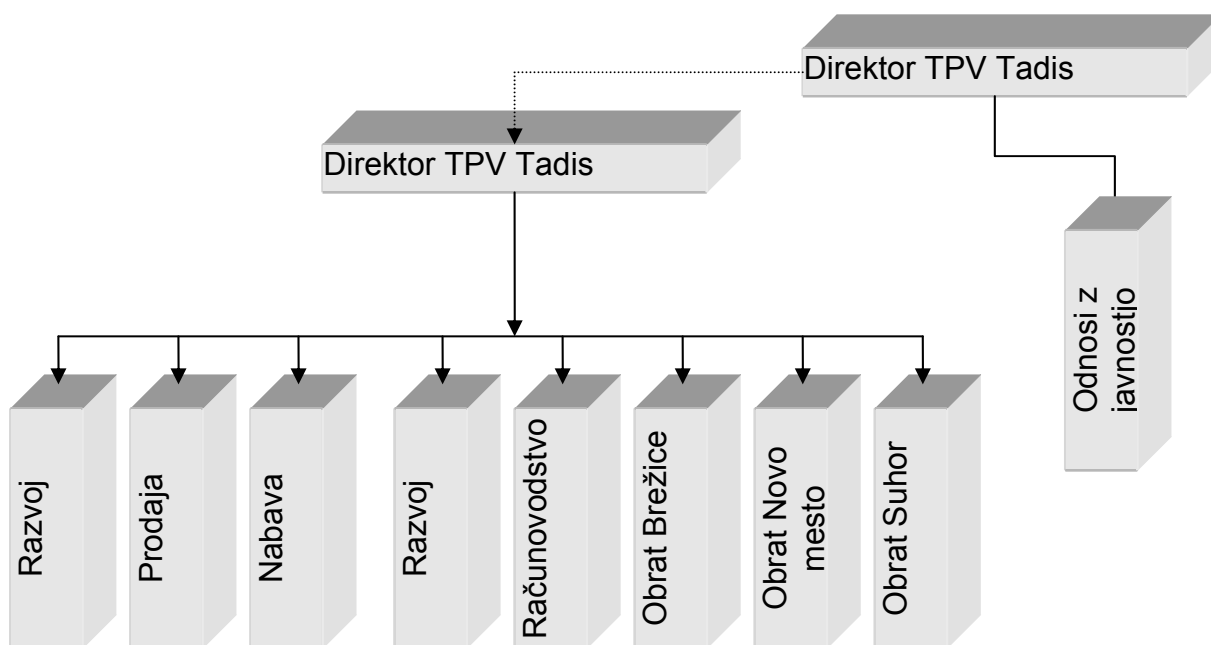
Prav tako leta 2002 je bilo ustanovljeno podjetje TPV Tadis, ki je v 100% lasti TPV. Nastalo je iz podjetij TSB, obrata TPV Suhor, profitnega centra avtomobilski deli in dela krovnega podjetja TPV, pod katerega so spadali oddelek nabave, oddelek prodaje, računovodstvo, razvojni oddelek in vzdrževanje.

Novo podjetje danes šteje okoli 250 zaposlenih ljudi, njegova osnovna dejavnost pa je razvoj, trženje in proizvodnja tako žičnih kot cevni elementov, pločevinastih izdelkov (odpreškov) ter sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Nameni in cilji postavitve novega podjetja so naslednji:

- na trgu avtomobilske industrije zagotoviti učinkovitejši nastop,
- poenotenje informacijskega sistema, podatkov in komunikacij,
- samostojen razvoj komponent za avtomobilsko industrijo,
- proizvodnja in trženje avtomobilskih sklopov za obstoječe in nove trge.

Proizvodnja dejavnost je s poslovnimi enotami (PE) programsko razdeljena na tri lokacije (slika 7): V PE Novo mesto poteka proizvodnja večjih sklopov in zavornih cevi za kupca Revoz, v PE Brežice poteka proizvodnja dejavnost izdelkov iz žice in cevi za različne kupce, v PE Suhor pa poteka proizvodnja dejavnost odpreškov in izdelkov, povezanih s trgom proizvajalcev podvozij prikolic.

**Slika 7: Organizacijska struktura podjetja TPV Tadis**



*Vir: Interna dokumentacija TPV Tadis*

#### 4.2. Opredelitev konkurenčnega okolja

Z opredelitvijo konkurenčnega okolja želim predvsem predstaviti, s kakšnim okoljem se sooča podjetje, ki posluje v avtomobilski industriji.

Avtomobilska industrija je ključna industrija v evropski ekonomiji. Evropska unija je največja proizvodna regija (34%) na svetu in ta industrija obsega 7,5%

proizvodnega sektorja Evropske unije. Direktno zaposlenih v avtomobilski industriji v Evropi je okoli dva milijona, medtem ko gre skupaj s posredno zaposlenimi za okoli deset milijonov ljudi (<http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/pagesbackground/sectoralanalysis/index.htm>). Tudi svetovno gledano je ta industrija ena najpomembnejših.

Na sedanjem globalnem avtomobilskem trgu je značilno padanje delnic avtomobilske industrije, v ZDA in v Evropi je presežek kapacitet za okoli 30 odstotkov, investicijska sredstva odtekajo na Kitajsko in Indijo, tehnični razvoj je usmerjen v produktivnost (zniževanje zaposlenih za 40% in naraščanje produktivnosti za 50%), pojavila se je naraščajoča potreba po vozilih z vrednostjo pod 7.000 EUR. Poleg naštetega so prisotni še veliki cenovni pritiski. Za Evropo je značilna neharmonizirana politika EU, nerealnost EU deklaracij (demokracija, sociala, ekologija) v primerjavi z realnostjo (20 milijonov brezposelnih, večje finančne potrebe, ki so nastale s širitvijo EU, nižja gospodarska rast, dražja energija in nedoseganje Kyotskega protokola, naraščajoči državni stroški), prevelike kapacitete, nišni proizvodi, cenovni pritisk s strani desetih novih članic EU, prenosi proizvodenj na cenejša azijska področja, padanje prodaje (cenovno, ne kosovno), negativna politika subvencioniranja v EU, investiranje samo v racionalizacije (ACS novice, 2005, str. 44).

V sedanjem obdobju ni najenostavnejše poslovati v avtomobilski industriji. Kompleksnost izdelkov je vse večja, obenem pa se dopušča vse manj napak, vse manj je prostora za neučinkovitost. Gre za zrelo panogo in ključno pri tem je obvladovanje stroškov.

Globalizacija, naraščajoča konkurenčnost in cenovni pritiski se bodo nadaljevali. Na koncu bo stroškovno vodstvo odločilno pri dobaviteljih, celo bolj kot inovativnost. Nekateri gledajo na stvari drugače, in sicer, da bo outsourcing ter s tem kontroliranje stroškov še vedno pomembno, vendar bo inovativnost tista, ki bo podjetja obranila pred izzivi globalizacije. Ta podjetja vidijo možnost v razlikovanju podjetja od konkurentov in s tem ubranitvijo pred cenovnimi pritiski. Razlika bi nastala z razvojem novih tehnologij ali sistemov, ki bi bila praktično neobhodna. Podjetja iz avtomobilske industrije pa se soočajo še z eno dilemo. Do inovativnosti je brez zagotovljenega financiranja težko priti. Uporabniki sicer želijo imeti vse bolj zahtevne izdelke, ki jim ponujajo več koristi, vendar za isto ceno. Notranje rezerve so ponavadi pičle, za zunanje investitorje pa je trenutno avtomobilska industrija manj zanimiva od ostalih panog, še posebej na kratek rok. To je torej eden sedanjih največjih izzivov avtomobilske industrije (Automotive study March, 2006, str. 2).

Podjetja morajo neprestano iskati nove priložnosti na trgu, tako da na vsakih štiri do pet let naredijo korak naprej, bodisi s prevzemom ali novo tržno nišo, sicer dobičkonosnost podjetja pade.

Za menedžerje v avtomobilski industriji je odgovor na globalizacijo, konkurenco in cenovne pritiske vzpostavitev in zagotavljanje bolj prožne stroškovne strukture ter zagotavljanje fleksibilnega proizvodnega sistema, s katerim bi podjetje nudilo hiter odziv na spremembe pri globalnih potrebah.

Zaradi velike konkurenčnosti podjetij, ki še narašča zaradi novih konkurentov v državah s poceni delovno silo (t.i. »low cost countries«), presežkov kapacitet, zrelega trga, visokih stroškov dela, nepripravljenosti uporabnikov, da bi plačali višje cene, morajo podjetja v avtomobilski industriji ustvariti še fleksibilne in zdržljive stroškovne strukture.

V Sloveniji je avtomobilska industrija med najpomembnejšimi in je ena od prvih treh, ki se je leta 2001 povezala v grozde. V letu 2005 je bilo vključenih že 47 industrijskih in storitvenih podjetij. Delež prodaje na tujih trgih je znašal 71,9 odstotka, prihodki od prodaje 2,2 milijarde EUR. Vsi člani imajo skupaj 16.800 zaposlenih. Med glavnimi kupci je veliko tako imenovanih OEM-ov (original equipment manufacturer) kot npr. VW, Audi, BMW, Renault, Opel, DC... Med t.i. tier one dobavitelji so Magna Steyr, Bosch, Brose, Valeo (Blatnik, 2005, str. 46).

Sloveniji kljub nekaterim nespornim dosežkom na področju avtomobilske industrije manjka prepoznavnosti. Gledano iz prakse, nas uradno kupci še vedno prištevajo med t.i. »low cost countries« in skladno s tem so tudi njihova pričakovanja o ceni in kakovosti ter stopnji zahtevnosti proizvodnje. Glede na višje cene delovne sile slovenske ponudbe pogosto uporabijo pri odločitvah o izbiri dobavitelja iz vzhodnih držav. Dejansko investitorji Slovenijo v precejšnji meri zaobidejo in tudi v prihodnosti še ne kaže, da bo drugače.

Višja cena delovne sile zaenkrat ne pomeni, da so slovenskim dobaviteljem vrata OEM ali Tier 1 zaprta. »Težava« je le v tem, da mora slovensko podjetje s tako ceno ponuditi več specifičnega znanja in zahtevnejše izdelke. Jasen cilj jim mora biti postati razvojni dobavitelj. Takih podjetij v Sloveniji ni prav veliko. To pot jim dodatno otežuje koncentracija avtomobilskih proizvajalcev v vzhodnih regijah, ki je med drugim tudi posledica politične podpore in velikosti teh regij.

Za resno sodelovanje s proizvajalcem avtomobilov ali dobaviteljem prvega reda mora podjetje biti še zelo učinkovito, kapitalsko močno in imeti veliko tržnega znanja na področju mednarodnega poslovanja. To pa so pomanjkljivosti večine slovenskih podjetij.



V takem okolju odločajo detajli in hitra odzivnost. Časa za osvajanje novih znanj je vse manj, zato je uporaba benchmarkinga pri podjetjih, ki so zaostala za najrazvitejšimi, lahko edina rešilna bilka za obstanek podjetja.

### **4.3. Izvedba procesa benchmarkinga**

Ker je TPV Tadis mlado podjetje, ki se kadrovsko in organizacijsko relativno hitro spreminja, procesi še niso utečeni in podrobno poznani. Zaradi omenjenega se bom izvedbe procesa benchmarkinga v podjetju TPV Tadis lotil s širšega vidika, in sicer z obravnavanjem finančnih kazalcev. V tej fazi bomo lahko opredelili, s kom se naj primerjamo, manj pa, kaj naj primerjamo. V kasnejši fazi bi bilo potrebno nadaljevati s poglobljeno raziskavo.

Glede podjetij, s katerimi bom primerjal TPV Tadis, sem se odločil za podjetja slovenskega avtomobilskega grozda. Izbral sem petnajst podjetij z najvišjimi prihodki v letu 2004.

Pri obravnavanju finančnih kazalcev sem izbral sledeče kazalce: kazalnike dobičkonosnosti poslovanja, kazalnike obračanja sredstev, kazalnike financiranja in kazalnike gospodarnosti. Vrednosti kazalnikov so prav tako iz leta 2004. Podatke, na podlagi katerih sem izračunal kazalnike, sem pridobil na spletni strani Gospodarskega vestnika GVIN.

#### **Kazalniki dobičkonosnosti poslovanja**

Imenujemo jih tudi kazalniki donosnosti in so verjetno največkrat omenjani in uporabljeni. Pokažejo nam, kakšen rezultat dosegamo ob določenem vložku. Najpogostejša tovrstna kazalnika sta kazalnik donosnosti kapitala (ROE - Return on equity) in kazalnik donosnosti sredstev (ROA - Return on assets), ki dobro kažeta, kako učinkovit in sposoben je menedžment podjetja. Če podjetje posluje pozitivno, so kazalniki večji od nič.

- ***Dobičkonosnost kapitala***

Pokaže, kako uspešno je podjetje pri upravljanju s kapitalom. Za lastnike je zelo pomemben in med najpogosteje uporabljenimi kazalniki, saj prikazuje delež čistega dobička, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek (Ban, Tekavčič, 2001, str. 74). Ker je tako pomemben za lastnike, je od tega kazalnika zelo odvisna uprava, za katero lastniki na osnovi rezultata presodijo, ali je še vredna zaupanja.

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

V tabeli 5 so prikazani kazalniki dobičkonosnosti kapitala za izbrana podjetja. Razvidno je, da so lastniki pri podjetju Grammer automotive lahko najbolj zadovoljni, saj se podjetje premočno nahaja na prvem mestu. Za njim so dokaj skupaj podjetja TBP, Johnson Controls in LIV Plastika. Pri TPV Tadis u je jasno, da v začetni fazi ob začetnih investicijah ni mogoče računati na pozitiven kazalnik.

**Tabela 5: Kazalniki dobičkonosnosti kapitala in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Dobičkonosnost kapitala (%)	Kvantilni rang (%)
TPV Tadis	-38,98	3%
Goodyear	0,00	9%
Iskra Mehanizmi	0,05	16%
Talum	0,60	22%
Rotomatika	1,30	28%
LAMA	1,56	34%
Domel	1,63	41%
Cimos	1,99	47%
Unior	2,95	53%
Iskra Avtoelektrika	4,34	59%
Kovinoplastika Lož	6,15	66%
Prevent Global	6,58	72%
LIV Plastika	14,03	78%
Johnson Controls	15,42	84%
TBP	18,23	91%
Grammer Automotive	43,26	97%

*Vir: lastno delo*

- **Dobičkonosnost sredstev**

Je razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi, prikazuje pa uspešnost posloводства pri upravljanju z obstoječimi sredstvi. Za investitorje je s tem najpomembnejši kazalnik. V literaturi je kazalnik lahko predstavljen na različne načine. Dobiček v števcu je lahko npr. čisti dobiček ali dobiček pred obdavčitvijo in obrestmi. Podobno je pri sredstvih, saj

nekateri ne upoštevajo celotnih sredstev, ker nekatera naj ne bi prispevala k dobičku.

V industriji, kot je avtomobilska, ni redkejši pojav sprememba izdelkov in takrat se določena sredstva proda. Pri ukinitvi določenega izdelka so mogoči tudi ostali vzroki. Takrat se bi kazalnik precej povečal, kar pa ne bi kazalo realnega stanja. Za točno sliko bi morali kazalnik zato slediti nekaj let.

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Pri tem kazalniku je pričakovati enak oziroma podoben vrstni red kot pri kazalniku dobičkonosnosti kapitala. To potrjujejo prikazani kazalniki dobičkonosnosti sredstev v izbranih podjetjih v tabeli 6. Na vrhu torej ostajajo ista podjetja.

**Tabela 6: Kazalniki dobičkonosnosti sredstev in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Dobičkonosnost sredstev (%)	Kvantilni rang (%)
TPV Tadis	-2,26	3%
Goodyear	0,00	9%
Iskra Mehanizmi	0,01	16%
Talum	0,36	22%
LAMA	0,56	28%
Rotomatika	0,64	34%
Cimos	0,89	41%
Prevent Global	0,97	47%
Domel	1,04	53%
Unior	1,51	59%
Iskra Avtoelektrika	1,92	66%
Kovinoplastika Lož	4,77	72%
TBP	7,78	78%
LIV Plastika	8,41	84%
Johnson Controls	8,46	91%
Grammer Automotive	14,14	97%

*Vir: lastno delo*

- **Čista dobičkovnost prihodkov**

Visok koeficient pomeni možnost rasti kapitala. Ob predpostavki, da zahodno podjetje v avtomobilski industriji ni razvojno močno, je za današnje obdobje tipično, da ne bo moglo dosegati visokega koeficienta zaradi velikega števila ponudnikov in visokih stroškov. Nizka vrednost kazalnika najbolj zadovoljuje potrošnike in nekoliko manj zaposlene in dobavitelje.

$$\text{Čista dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}}$$

V tabeli 7 med prikazanimi kazalniki čiste dobičkovnosti prihodkov za izbrana podjetja razvidimo, da sta med prvimi tremi podjetji dva (tabela 7), ki se ukvarjata tudi s polimernimi materiali, kar dokazuje perspektivnost panoge ter možnost postavljanja nekoliko višjih cen.

**Tabela 7: Kazalniki čiste dobičkovnosti prihodkov in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Čista dobičkovnost prihodkov (%)	Kvantilni rang (%)
TPV Tadis	-1,63	3%
Goodyear	0,00	9%
Iskra Mehanizmi	0,01	16%
Talum	0,25	22%
Prevent Global	0,39	28%
Rotomatika	0,58	34%
LAMA	0,69	41%
Domel	0,81	47%
Cimos	0,99	53%
Iskra Avtoelektrika	1,60	59%
Unior	2,42	66%
Johnson Controls	3,45	72%
TBP	4,53	78%
Kovinoplastika Lož	5,54	84%
Grammer Automotive	5,63	91%
LIV Plastika	6,50	97%

Vir: lastno delo

### **Kazalniki obračanja sredstev**

Povedo nam, kako uspešno podjetje upravlja s sredstvi. Drugače rečeno nam ti kazalniki kažejo, kolikokrat letno se določena sredstva obrnejo v denar, oziroma kažejo čas vezave posameznih vrst sredstev. Pri višjem koeficientu gre za boljše upravljanje s sredstvi, kar je ugodno za lastnike in kreditodajalce.

Podatke za izračun pridobimo iz dveh različnih poslovnih izkazov, in sicer iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Brigham in Daves (1999, str. 218) pravita, da so tovrstni kazalci zasnovani zato, da odgovorijo na vprašanje, ali so celotni zneski sredstev, kot so prikazani v bilanci stanja, previsoki ali prenizki glede na trenutni in prihodnji nivo prodaje. Če ima podjetje presežne investicije v sredstva, potem bodo operativna sredstva in kapital pretirano visoka, kar bo zmanjšalo prosti denarni tok in vrednost delnice. Po drugi stani pa če podjetje nima dovolj sredstev, bo izgubilo prodajo, kar bo imelo negativen vpliv na dobičkonosnost, prosti denarni tok in vrednost delnice. Zato je pomembno imeti ustrezno vrednost, investirano v sredstva.

- **Obračanje celotnih sredstev**

Ta kazalec nam pove, koliko prihodkov doseže podjetje z obstoječimi sredstvi. Višji ko so prihodki, ob pogoju, da podjetje ne povprašuje po dodatnem kapitalu, višji je dobiček glede na obstoječa sredstva. V kolikor se vrednost kazalnika vrsto let znižuje, pomeni, da podjetje vse več investira v sredstva skozi povečanje kapitala ali pa se znižujejo prihodki, ne da bi podjetje sorazmerno manj vlagalo v sredstva (Ban, Tekavčič, 2001, str. 75).

$$\text{Obračanje celotnih sredstev} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečna sredstva}}$$

V tabeli 8, kjer so navedeni kazalniki obračanja celotnih sredstev v izbranih podjetjih, vidimo, da največ prihodkov z obstoječimi sredstvi dosegajo podjetja Grammer Automotive, Prevent Global ter Johnson Controls. TPV Tadis je tu visoko na petem mestu.

**Tabela 8: Kazalniki obračanja celotnih sredstev in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Obračanje celotnih sredstev	Kvantilni rang (%)
Unior	0,64	3%
LAMA	0,84	9%
Cimos	0,91	16%
Kovinoplastika Lož	0,91	22%
Rotomatika	1,11	28%
Iskra Avtoelektrika	1,21	34%
Goodyear	1,21	41%
Iskra Mehanizmi	1,29	47%
LIV Plastika	1,30	53%
Domel	1,37	59%
Talum	1,46	66%
TPV Tadis	1,46	72%
TBP	1,73	78%
Johnson Controls	2,46	84%
Prevent Global	2,51	91%
Grammer Automotive	2,52	97%

Vir: lastno delo

- **Obračanje zalog**

Od odvečnih zalog seveda nimamo nobenih donosov ali drugih koristi. Kazalnik nam pove, kolikokrat v letu se v podjetju obrnejo zaloge oziroma kolikšna količina denarja je vezana v zalogah ter kolikšna količina zalog podpira določeno raven prihodkov, v našem primeru prihodkov iz poslovanja. Pri tem kazalniku moramo biti pozorni, da upoštevamo povprečne zaloge določenega obračunskega obdobja.

V kolikor primerjamo različne panoge moramo pri tolmačenju kazalnika upoštevati izdelavne čase ter sezonska nihanja.

$$\text{Obračanje zalog} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečne zaloge}}$$

Podobna slika kot pri obračanju celotnih sredstev je pri obračanju zalog, kot kažejo kazalniki obračanja zalog v izbranih podjetjih v tabeli 9. Pri tem najmanj denarja izgublja Prevent Global, kateremu sledita Grammer Automotive ter Johnson Controls.

**Tabela 9: Kazalniki obračanja zalog in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Obračanje zalog	Kvantilni rang (%)
Iskra Avtoelektrika	3,60	3%
Unior	3,64	9%
Kovinoplastika Lož	5,11	16%
LAMA	5,38	22%
Talum	7,02	28%
Domel	7,85	34%
TBP	8,54	41%
TPV Tadis	9,11	47%
LIV Plastika	9,37	53%
Rotomatika	9,50	59%
Cimos	10,05	66%
Goodyear	11,21	72%
Iskra Mehanizmi	14,34	78%
Johnson Controls	17,20	84%
Grammer Automotive	20,05	91%
Prevent Global	30,60	97%

Vir: lastno delo

- **Obračanje terjatev iz poslovanja**

Kazalec nam kaže, kako učinkovito je podjetje pri upravljanju s plačili kupcev. Če je vrednost kazalnika visoka, podjetje hitro pridobiva sredstva, s katerimi lahko financira poslovanje. V praksi se pa še vedno dogaja, da nekatera podjetja delujejo kot socialna ustanova, saj morajo pri kupcih spoštovati dolge plačilne roke, tega pa ne prenesejo na stran dobaviteljev. V avtomobilski industriji je pogost plačilni pogoj določen popust ob pravočasno opravljenem plačilu.

$$\text{Obračanje terjatev iz poslovanja} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečne terjatve iz poslovanja}}$$

Vodilna podjetja so po vrednostih kazalcev precej podobna, kar je razvidno iz prikazanih kazalnikov obračanja terjatev iz poslovanja v tabeli 10. Najbolj disciplinirane kupce ima Goodyear, sledi TBP ter Grammer Automotive. TPV Tadis je na šestem mestu.

**Tabela 10: Kazalniki obračanja terjatev iz poslovanja in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Obračanje terjatev iz poslovanja	Kvantilni rang (%)
Cimos	2,95	3%
Unior	3,22	9%
LAMA	3,59	16%
Iskra Avtoelektrika	3,60	22%
Kovinoplastika Lož	4,63	28%
LIV Plastika	4,69	34%
Rotomatika	4,78	41%
Johnson Controls	5,03	47%
Iskra Mehanizmi	5,43	53%
Domel	5,51	59%
TPV Tadis	5,95	66%
Prevent Global	6,02	72%
Talum	6,15	78%
Grammer Automotive	6,28	84%
TBP	6,36	91%
Goodyear	9,43	97%

Vir: lastno delo

### **Kazalniki financiranja**

Iz kazalnikov financiranja je razvidna struktura financiranja podjetja in stopnja finančne neodvisnosti podjetja. S tem pridobimo podatek, kako tvegano je poslovanje podjetja. Namreč v kolikor gre za tuje vire financiranja, je riziko poslovanja večji, kot če bi uporabili lastne vire financiranja. Pri računanju uporabljamo podatke na pasivni strani bilance stanja.

- **Delež kapitala v financiranju**

Kazalnik prikazuje, kdo financira podjetje, ali je to podjetje samo ali ostali vlagatelji. To nam je v pomoč tudi pri določitvi finančnega tveganja podjetja. Pri vrednosti kazalnika ena bi to pomenilo, da so sredstva sto odstotno financirana s kapitalom podjetja, kar je po eni strani najboljši rezultat, saj podjetje s tem nima dolgov. Upoštevati pa moramo tudi poslovne priložnosti, s katerimi bi lahko dosegli večjo dobičkonosnost kapitala, a jih podjetje včasih ne more financirati samo. V tem primeru je politika finančne neodvisnosti ovira. V avtomobilski industriji je manj tvegana finančna



politika pri večjih projektih prej ovira in kupca navadno že na začetku zanima predvsem, kakšno je stanje na tem področju.

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Kazalniki deleža kapitala v financiranju v izbranih podjetjih, prikazani v tabeli 11, kažejo, da imajo najbolj varno finančno politiko pri podjetjih Kovinoplastika Lož, Goodyear ter Talum (tabela 11). Nekoliko preseneča nizek koeficient pri podjetju Prevent Global, uvrščenim tik pred TPV Tadisom. S tovrstno politiko lahko lažje doseže večjo dobičkonostnost kapitala.

**Tabela 11: Kazalniki deleža kapitala v financiranju in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

<b>Podjetje</b>	<b>Delež kapitala v financiranju (%)</b>	<b>Kvantilni rang (%)</b>
TPV Tadis	5,94	3%
Prevent Global	17,37	9%
Iskra Mehanizmi	20,34	16%
LAMA	35,88	22%
Iskra Avtoelektrika	41,45	28%
Cimos	42,26	34%
TBP	43,61	41%
Grammer Automotive	43,91	47%
Rotomatika	45,93	53%
Unior	49,28	59%
Johnson Controls	55,36	66%
LIV Plastika	59,92	72%
Domel	60,33	78%
Talum	61,89	84%
Goodyear	67,10	91%
Kovinoplastika Lož	74,68	0,97

*Vir: lastno delo*

- **Delež dolgov v financiranju**

Ta kazalnik, ki je nasproten prejšnjemu, nam pove, koliko je podjetje odvisno od zunanjih virov financiranja, oziroma nam kaže dolžniško financiranje. Če je dolžniškega financiranja veliko, mora podjetje plačevati veliko obresti. Torej je priporočljivo imeti čim manjši kazalnik, kar je pomembno tudi za kreditodajalce, ki imajo s tem več možnosti, da bo kredit z obrestmi povrnjen.

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgoročne obveznosti} + \text{kratkoročne obveznosti}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Kazalniki deleža dolgov v financiranju v izbranih podjetjih iz tabele 12 nam povedo, da so v skupini z največjim deležem dolgov v financiranju podjetja TPV Tadis, Iskra Mehanizmi ter Prevent Global (Tabela 12). Najboljši kazalnik pa imajo podjetja Kovinoplastika Lož, Talum ter Goodyear.

**Tabela 12: Kazalniki deleža dolgov v financiranju in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Delež dolgov v financiranju (%)	Kvantilni rang (%)
Kovinoplastika Lož	25,02	3%
Talum	29,32	9%
Goodyear	30,32	16%
Domel	36,90	22%
LIV Plastika	38,14	28%
Johnson Controls	39,09	34%
Unior	48,42	41%
Rotomatika	54,04	47%
TBP	54,85	53%
Grammer Automotive	55,16	59%
Cimos	57,34	66%
Iskra Avtoelektrika	57,93	72%
LAMA	62,80	78%
Prevent Global	78,07	84%
Iskra Mehanizmi	79,65	91%
TPV Tadis	93,88	97%

Vir: lastno delo

- **Kapitalska pokritost stalnih sredstev**

Iz kazalnika razvidimo, kako so financirana stalna sredstva, ki so najbolj nelikvidna. Da podjetje zmanjša tveganje, je primerno financiranje s kapitalom. To drži, če je vrednost kazalnika večja od ena. Če je vrednost koeficienta manjša od ena, so stalna sredstva financirana tudi z dolgovi.

$$\text{Kapitalska pokritost stalnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{stalna sredstva}}$$

V tabeli 13, kjer so navedeni kazalniki kapitalske pokritosti stalnih sredstev v izbranih podjetjih, vidimo, da pri nobenem od proučevanih podjetij stalna sredstva niso financirana z dolgovi.

**Tabela 13: Kazalniki kapitalske pokritosti stalnih sredstev in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Kapitalska pokritost stalnih sredstev	Kvantilni rang (%)
TPV Tadis	10,62	3%
Iskra Mehanizmi	32,03	9%
Prevent Global	44,98	16%
LAMA	66,97	22%
Cimos	75,12	28%
Rotomatika	76,76	34%
Iskra Avtoelektrika	82,22	41%
Unior	83,00	47%
Grammer Automotive	86,92	53%
TBP	100,40	59%
Domel	111,11	66%
LIV Plastika	115,56	72%
Goodyear	132,39	78%
Kovinoplastika Lož	139,22	84%
Talum	158,73	91%
Johnson Controls	188,63	97%

Vir: lastno delo

- **Pokritje obresti**

S tem kazalnikom ugotovimo, koliko se je podjetje sposobno zadolžiti oziroma kakšno obrestno mero bi bilo podjetje še sposobno prenesti v primeru negativnega rezultata. Če je vrednost kazalnika enaka 1, pomeni, da dobiček zadostuje samo za pokritje obresti. Na splošno je potrebno imeti vsaj nekajkrat večji dobiček od odhodkov financiranja.

$$\text{Pokritje obresti} = \frac{\text{dobiček iz poslovanja}}{\text{odhodki iz financiranja}}$$

Največje zadolževanje bi prenesla podjetja Johnson Controls, Grammer Automotive ter TBP, medtem ko Domel in TPV Tadis že sedaj ne pokrivata odhodkov iz financiranja kar nam kažejo kazalniki pokritja obresti v izbranih podjetjih v tabeli 14.

**Tabela 14: Kazalniki pokritja obresti in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Pokritje obresti	Kvantilni rang (%)
Domel	-113,30	3%
TPV Tadis	-55,96	9%
Rotomatika	3,85	16%
LAMA	11,53	22%
Talum	15,17	28%
Iskra Mehanizmi	30,56	34%
Iskra Avtoelektrika	64,56	41%
Prevent Global	94,57	47%
LIV Plastika	106,78	53%
Unior	116,63	59%
Cimos	138,43	66%
Goodyear	320,82	72%
Kovinoplastika Lož	360,52	78%
TBP	478,74	84%
Grammer Automotive	795,72	91%
Johnson Controls	957,35	97%

Vir: lastno delo

### **Kazalniki gospodarnosti**

Kazalniki gospodarnosti primerjajo prihodke oziroma odhodke iz poslovanja z odhodki oziroma odhodki iz poslovanja in nam kažejo, kako uspešno posluje določeno podjetje oziroma kako učinkovito je pri porabi sredstev. Podjetje je uspešnejše, čim večji je kazalnik.

- ***Celotna gospodarnost***

Zaradi upoštevanja celotnih prihodkov in odhodkov ta kazalnik najbolj na splošno izkazuje gospodarnost poslovanja. Uporabljamo ga lahko za primerjavo podjetji iz iste dejavnosti. Uspešno je tisto podjetje, pri katerem je kazalnik večji od ena ter poleg tega beleži tudi dobiček.

$$\text{Celotna gospodarnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}}$$

Kazalniki celotne gospodarnosti v izbranih podjetjih v tabeli 15 kažejo, da največjo gospodarnost izkazujejo podjetja Grammer Automotive, LIV Plastika ter Kovinoplastika Lož. Podjetja TPV Tadis, Iskra mehanizmi in Talum niso poslovali uspešno.

**Tabela 15: Kazalniki celotne gospodarnosti in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

Podjetje	Celotna gospodarnost	Kvantilni rang (%)
TPV Tadis	0,98	3%
Iskra Mehanizmi	1,00	9%
Talum	1,00	16%
Rotomatika	1,01	22%
LAMA	1,01	28%
Domel	1,01	34%
Prevent Global	1,01	41%
Iskra Avtoelektrika	1,02	47%
Cimos	1,03	53%
Johnson Controls	1,05	59%
Unior	1,05	66%
TBP	1,06	72%
Goodyear	1,06	78%
Kovinoplastika Lož	1,06	84%
LIV Plastika	1,07	91%
Grammer Automotive	1,08	97%

Vir: lastno delo

- **Gospodarnost poslovanja**

Pri tem kazalniku so izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki ter odhodki, saj se kazalnik osredotoča na dejavnost podjetja. Zaradi različnih značilnosti poslovanja med panogami je potrebno pri interpretaciji kazalnika na to biti pozoren.

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{odhodki iz poslovanja}}$$

Po tabeli 16 kjer so prikazani kazalniki gospodarnosti poslovanja za izbrana podjetja, je razvidno, da se je vrstni red pri gospodarnosti poslovanja v primerjavi s celotno gospodarnostjo spremenil, neuspešnih pa je sedaj pet podjetij (TPV Tadis, Domel, Rotomatika, LIV Plastika in LAMA). Iskra mehanizmi in Talum sta tokrat poslovala uspešno. Najgospodarnejši so bili Grammer Automotive, Goodyear in Johnson Controls.

**Tabela 16: Kazalniki gospodarnosti poslovanja in kvantilni rangi v izbranih podjetjih**

<b>Podjetje</b>	<b>Gospodarnost poslovanja</b>	<b>Kvantilni rang (%)</b>
TPV Tadis	0,98	3%
Domel	0,99	9%
Rotomatika	1,00	16%
LIV Plastika	1,00	22%
LAMA	1,00	28%
Iskra Mehanizmi	1,01	34%
Talum	1,01	41%
Prevent Global	1,02	47%
Iskra Avtoelektrika	1,02	53%
Kovinoplastika Lož	1,03	59%
Unior	1,04	66%
Cimos	1,04	72%
TBP	1,04	78%
Johnson Controls	1,05	84%
Goodyear	1,06	91%
Grammer Automotive	1,07	97%

*Vir: lastno delo*

Podjetja, ki so se uvrstila v zgornji kvartil pri posameznem kazalniku oziroma v spodnji kvartil pri kazalniku deleža dolgov v financiranju, so v tabeli posebej označena z zvezdico. Najuspešnejša so tista podjetja, ki so se največkrat uvrstila v zgornji (oziroma spodnji) kvartil (tabela 17).

**Tabela 17: Razvrstitev izbranih podjetij po prikazanih kazalnikih**

Podjetje	Cimos	Domel	Goodyear	Grammer Automotive	Iskra Avtoelektrika	Iskra Mehanizmi	Johnson Controls	Kovinoplastika Lož	LAMA	LIV Plastika	Prevent Global	Rotomatika	TPV Tadis	Talum	TBP	Unior
Dobičkonosnost kapitala				*			*			*					*	
Dobičkonosnost sredstev				*			*			*					*	
Čista dobičkovnost prihodkov				*				*		*					*	
Obračanje celotnih sredstev				*			*				*				*	
Obračanje zalog				*		*	*				*					
Obračanje terjatev iz poslovanja			*	*										*	*	
Delež kapitala v financiranju		*	*					*						*		
Delež dolgov v financiranju		*	*					*						*		
Kapitalska pokritost stalnih sredstev			*				*	*						*		
Pokritje obresti				*			*	*							*	
Celotna gospodarnost			*	*				*		*						
Gospodarnost poslovanja			*	*			*								*	
$\Sigma$	0	2	6	9	0	1	7	6	1	4	2	0	1	4	7	0

Vir: lastno delo

Kot je razvidno, je najboljšo podjetje Grammer Automotive, kateremu kot izenačena sledita Johnson Controls in TBP, nato pa zopet izenačena Goodyear in Kovinoplastika Lož.



## 5. SKLEP

Učiti se od najboljših v vsakdanjem življenju navadno pomeni privilegirano stanje, saj gre za hiter dostop do najboljših znanj, kar zagotavlja tudi hiter napredek. To je ugotovilo že mnogo podjetij, ki so na ta način prišla do dobrih rezultatov.

Že kratkotrajno ukvarjanje ali bežen vpliv benchmarkinga lahko precej spremeni razmišljanje tudi bolj egocentričnim ljudem in konča s samozadovoljstvom ter samozadostnostjo. S stalnim osredotočenjem na zunanje okolje in odkrivanju vrzeli v učinkovitosti lahko podjetje kmalu pade na realna tla, ko ugotovi, kam sodi. V vsakdanjih aktivnostih je razvidno, kako določeni primeri kar kličejo po benchmarkingu. Pri določeni zadevi se na primer ponavadi dolgo časa presoja, kaj je prav oziroma kako bi bilo prav, do pravega zaključka se pa nikoli ne pride. Z uporabo benchmarkinga bi zagotovo naredili korak dlje oziroma je prav verjetno, da bi prišli do končne rešitve (seveda za določen primer in v določenem obdobju).

Uporaba benchmarkinga je v podjetjih po svetu močno narasla. Metoda je sicer že od nekdaj obstajala, vendar le v manjšem obsegu, tako da ni prišlo do korenitih sprememb. Z večanjem njenega pomena in sistematičnim pristopom je prišla do izraza njena prava moč. Med najpomembnejše lastnosti metode štejem boljše poznavanje procesov v organizaciji, spremembo kulture, tekmovalnejše vzdušje in, posledično, večjo naklonjenost do sprememb.

Benchmarking je naravna evolucija od principov merjenja kakovosti in TQM-a. Zanimivo je, da je bil za širšo uveljavitev potreben močan impulz oziroma neugodne okoliščine, sprva na Japonskem, ki se je tudi s to metodo začela postavljati na noge, kasneje v ogroženem ameriškem gospodarstvu.

Benchmarking se je izjemno razširil v geografskem smislu ter tudi v zelo raznolikih panogah. Z razvojem benchmarkinga so se spreminjali in izboljševali načini izvajanja metode. Če so bile nekdaj primerjave osredotočene na lažje merljive kazalnike ter na konkurenčna podjetja z namenom postaviti višje cilje, so sedaj primerjave sila raznovrstne ter tudi med popolnoma različnimi panogami z namenom izboljšati poslovne procese. Primerjave med golimi kazalci so se razvile v učenje o najboljših praksah, pojavil se je naziv benchlearning.

Za prihodnost benchmarkinga se ni bati. V takšni ali drugačni obliki se ga bodo posluževala podjetja, ki želijo biti konkurenčna, ki jih zanima napredek in konec koncev podjetja, ki želijo obstati na trgu. Taka podjetja bodo vedno imela oči na konkurenci in na najboljših podjetjih, na vseh področjih poslovanja.

V povezavi z ostalimi menedžerskimi metodami se benchmarking bistveno razlikuje po svoji širini, to je v usmerjenosti v zunanje okolje.

Če pogledamo na benchmarking še z negativne plati, je gotovo, da dobre lastnosti zasenčijo slabe. Izmed negativnih naj izpostavim to, da je potrebno imeti zelo močno podporo menedžmenta, kar ni nenavadno, saj je to pogosto higienski minimum pri pomembnejših projektih v podjetjih.

Poleg tega je pomembno, da benchmarking podjetja ne uporabljajo le za zmanjševanje in izenačevanje razmika do najboljših, temveč morajo dodati še piko na i in z lastnimi idejami in močmi preseči najboljše in si zagotoviti mirnejšo prihodnost s trajnejšo konkurenčno prednostjo.

Uvedbe procesa v podjetje TPV Tadis sem se lotil z zelo širokega vidika in pomeni začetni korak k resnejšemu pristopu, za kar bi že bilo primerno načrtovati sestavo ekipe, ki bi bila sposobna temeljitejših analiz. S sedanjo raziskavo je bilo ugotovljeno, da obstajajo med podjetji velike razlike ter da bi bilo v podjetju TPV Tadis zelo smiselno uvesti eno od metod za izboljševanje učinkovitosti poslovanja. V naslednjih korakih bi bilo potrebno odkriti kritične dejavnike uspeha, za kar je potrebno dobro poznavanje procesov v podjetju.

Za podjetje TPV Tadis ocenjujem, da nujno potrebuje določene menedžerske tehnike in metode za izboljšanje poslovanja. Zaradi panoge in zaostrenih razmer, ki vladajo v sedanjem obdobju, je potreba po določeni metodi še bolj izrazita.

V podjetju TPV Tadis priporočam uporabo metode benchmarking, in sicer kot samostojno metodo. Dopuščam možnost, da bi bila kombinacija metod lahko še boljša izbira, vendar je v tem primeru zaradi omejenih resursov bolje, da se povsem posveti le eni metodi. Po nekem daljšem obdobju in napredku pa bi lahko uvajali še ostale vrste menedžerskih pristopov izboljševanja poslovanja. Benchmarking ocenjujem kot najustreznejšo metodo za uporabo v podjetju TPV Tadis, predvsem zaradi njene skoraj »obvezne« odprtosti navzven ter tudi večje fleksibilnosti, zaradi česar je več prostora oziroma več možnosti glede planiranja resursov. S tem lahko potrdimo trditev, postavljeno na začetku tega dela.

Kot eno največjih prednosti, ki bi jih prinesel benchmarking, bi navedel zavedanje o stanju in motiviranje vseh zaposlenih. To pa sta pogoja ter velika zagotovila, da bo podjetje doseglo napredek.

Glede na organiziranost je tukaj zagotovo še veliko neizrabljenega potenciala in neodkritih idej. Morda že obstaja kakšna, ki bi že kratkoročno prispevala k izjemnemu povečanju učinkovitosti.

Na področju avtomobilske industrije v Sloveniji pogrešam aktivnosti na področju benchmarkinga, kar se mi zdi povsem tipično za naše območje. Potrebno bi bilo zavedanje, da bi podjetja s skupnimi aktivnostmi in medsebojnim primerjanjem hitreje napredovala. Sprva bi največ pridobila slabša podjetja, vendar bi konkurenčnejše okolje ugodno vplivalo tudi na najboljša podjetja. V avtomobilskem grozdu se sicer dogajajo skupni projekti, ki bodo verjetno vse pogostejši, vendar je prva neobhodna zadeva, ki bi jo potrebovali, obsežna baza podatkov o najboljših praksah. Iniciative in konkretni projekti so bile s strani grozda že izvajane, glede na slab odziv podjetij pa lahko le ugotovimo, da v podjetjih manjka zrelosti.

## 6. LITERATURA IN VIRI

1. Agnič Robert: Uporaba benchmarkinga v globalni korporaciji za odločitev o investiciji za zagotavljanje trajnega ekološkega razvoja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
2. Andersen Bjørn et al.: Benchmarking supply chain management: finding best practices. *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 14(1999), No. 5/6, str. 378-389.
3. Ban Sandra, Tekavčič Metka: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. Zbornik 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 66-101.
4. Barber Elizabeth: Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International journal of project management*, 22(2004), str. 301-307.
5. Bendell Tony, Boulter Louise, Kelly John: *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing, 1993. 266 str.
6. Blatnik Stanislav: Grozdenje in konkurenčnost dobaviteljev avtomobilske industrije v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 80 str.
7. Bogan Christopher E., English Michael J.: *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill, 1994. 312 str.
8. Boulter Louise: Legal issues in benchmarking. *Benchmarking: an international journal*, Vol. 10(2003), No. 6, str. 528-537.
9. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: *Intermediate financial management* 6th ed. London: The Dryden press, 1999. 1083 str.
10. Büyüközkan Gülçin, Maire Jean-Luc: Benchmarking process formalization and a case study. *Benchmarking for quality, management & technology*, Vol. 5(1998), No. 2, str. 101-125.

11. Chang Richard Y., Kelly Keith P.: Improving through benchmarking: a practical guide to achieving peak process performance. London: Kogan Page, 1995. 106 str.
12. Davies Amanda J., Kochhar Ashok K.: Why British companies don't do effective benchmarking. Integrated manufacturing systems, 10/1(1999), str. 26-32.
13. Elmuti Dean, Kathawala Yunus: An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. Benchmarking for quality management & technology, Vol. 4(1997), No. 4, str. 229-243.
14. Finnigan Jerome P.: The manager's guide to benchmarking. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. 234 str.
15. Jiju Antony: Some pros and cons of six sigma: an academic perspective. The TQM magazine, Vol. 16(2004), No. 4, str. 303-306.
16. Jug Katja: Analiza uvajanja učinkov metode 20 ključev na poslovanje izbranih slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 95 str.
17. Kaplan Robert S., Norton David P.: The balance scorecard: measures that drive performance. Harvard Business review, 1992. str. 71-79.
18. Karlöf Bengt: Benchlearning: Good examples as a lever for development. Chicester: John Wiley & Sons Ltd, 2001. 230 str.
19. Karlöf Bengt: Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity. Chicester: John Wiley & Sons Ltd, 1993. 197 str.
20. Kralj Janko: Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 2003. 478 str.
21. Kumar Sameer, Chandra Charu: Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations. Industrial management & data systems, 101/2(2001), str. 80-89.
22. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
23. Nemeč Aleš: Stopnice do poslovne odličnosti. Zbornik 18. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 792-798.

24. Pataki Bela et. al: Observations on benchmarking in Hungary. European management journal, Vol. 16(1998), No. 4, str. 485-494.
25. Potokar Majda: Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 118 str.
26. Prašnikar Janez: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002. 437 str.
27. Spendolini Michael J.: The benchmarking book. New York: Amacom, 1992. 209 str.
28. Tekavčič Metka: Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. Zbornik 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 112-121.
29. Voss Christopher A., Åhlström Pär, Blackmon Kate: Benchmarking and operational performance: some empirical results. Benchmarking for quality management & technology, Vol. 4(1997), No. 4, str. 273-285.
30. Watson Gregory H.: Watson Gregory H. in conversation with the editor: a perspective on benchmarking. Benchmarking for quality management & technology, Vol 1(1994), No. 1, str. 5-10.
31. 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.
32. Zairi Mohamed: Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 496 str.
33. Zairi Mohamed: Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness. Benchmarking for quality management & technology, Vol. 1(1994), No. 1, str. 11-24.

## Viri:

ACS novice, glasilo Slovenskega avtomobilskega grozda, GIZ ACS, Ljubljana, 2005

<http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/pagesbackground/sectoralanalysis/in>

<http://finance.isixsigma.com/library/content/c060208a.asp>

[http://www.benchmarking.gov.uk/about\\_bench/types.asp](http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/types.asp)

<http://www.benchmarkingclub.ru/english3.htm>

<http://www.benchnet.com/bppf.htm>, 2/27/97

<http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3070>).

<http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3081>

<http://www.uwm.edu/Dept/CUTS/bench/bm-desc.htm>