

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BENCHMARKING V ADRII AIRWAYS

Ljubljana, december 2005

DANIJELA SIDOROSKA ČORIĆ

IZJAVA

Študentka Danijela Sidoroska Čorić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.12.2005

Podpis: _____

UVOD

V zadnjih desetletjih smo priča velikim spremembam v svetovnem merilu. Te spremembe je zaznati na vseh področjih, gospodarskem, političnem, zdravstvenem in družbenem. Za večjo spremembo štejemo prehod v informacijsko dobo. Informacijska tehnologija je tista, ki obvladuje svetovno ekonomijo. Posledica je vidna predvsem v časovni dimenziji pretoka informacij, ki je vse krajša. Pomembna sprememba je tudi razvoj človeških virov. S svojim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi zaposleni v podjetju predstavljajo vir za doseganje konkurenčne prednosti. K naslednji spremembi lahko štejemo združevanje trgov in gospodarstev. Slednja je zagotovo posledica prvih dveh, hkrati pa gornji dve dopolnjuje. Vse omenjene spremembe vplivajo na prevoz, ki je v zadnjih letih vse pomembnejši. S svojimi prednostmi se je še najbolj razvil letalski prevoz, ki ga odlikujejo hitrost, velika zmogljivost, varnost, visoka kakovost, strateške povezave, v zadnjem času pa zaradi masovnega prevoza tudi nižji operativni stroški in s tem nižje cene.

Predmet diplomske naloge je benchmarking, kot managersko orodje, s pomočjo katerega podjetje lahko doseže boljše poslovne rezultate in tako še bolj utrdi svoj položaj na vedno bolj zahtevnem trgu. S pomočjo omenjene metode oziroma s primerjavo posameznih podatkov podjetje ugotovi, kakšno je trenutno njegovo stanje ter kje v poslovanju zaostaja za vodilnimi v panogi.

Osnovni namen pri pisanju diplomskega dela je bila obravnava benchmarking metode, s čimer želim razširiti in povezati znanje o omenjenem managerskem orodju. Gre za relativno nov in v Sloveniji še ne dovolj uporabljen pristop podjetij k doseganju boljših poslovnih rezultatov. V preteklosti so se podjetja za presojanje uspešnosti opirala predvsem na računovodske, finančne podatke, sodobni modeli pa se opirajo tudi na neračunovodske informacije. Z upoštevanjem le-teh namreč podjetje dosega boljše možnosti za oceno perspektivnih priložnosti.

Osnovni namen benchmarkinga je proces učenja, izmenjave informacij in osvajanja boljših praks, posledice pa naj bi bile vidne v izboljšanem proizvodni, storitvi ali procesu. Pri izmenjavi informacij za kasnejšo obdelavo je potrebno biti pozoren na predmet primerjave, saj je smiselno primerjati le primerljive podatke. Sama sem se pri pisanju dela odločila za primerjavo že doseženih vrednosti v preteklih obdobjih, razlog za izbiro tovrstnih predmetov primerjave pa je bila njihova dostopnost.

Cilj zastavljene naloge je bil v prvi vrsti zbrati in proučiti čim več literature o samem benchmarkingu, predvsem o postopku uporabe te metode in kasnejših pozitivnih učinkih ob njegovi pravilni in dosledni uporabi. Sledi ugotavljanje s seznanitvijo benchmarkinga v podjetju Adria Airways ter uporabe ali neuporabe le-tega v podjetju. Posebna pozornost je

namenjena proučevanju benchmarkinga in človeškim virom, saj je za letalsko industrijo značilen in pomemben prvi kontakt med posadko in potniki. Samo zadovoljna posadka namreč potniku lahko nudi dodatne usluge, pa naj si bo to le nasmeh. V veliki meri je odnos zaposlenih do kupcev odvisen od organizacijske klime in kulture, saj ustvarjata osnovne pogoje za razvoj produktivnosti dela, občutka zadovoljstva in boljših medsebojnih odnosov. Cilj diplomske naloge je zato ugotoviti, kako je z organizacijsko klimo in kulturo v Adria Airways, saj gre za podjetje, kjer veljajo stroga pravila in hierarhija odločanja. Ker pa o uspešnosti poslovanja podjetja pričajo tudi merljivi kazalniki, je cilj naloge tudi ugotoviti stanje posameznih postavk, tako računovodskih kot tudi neračunovodskih, nato pa na podlagi primerjave z ostalimi letalskimi družbami ugotoviti položaj Adria Airways na evropskem letalskem trgu.

Pri uresničevanju zastavljenih ciljev sem uporabila raziskovalni pristop, pri katerem so zajeti analiza tako obstoječe domače in tuje literature, ki teoretično obravnava benchmarking, kakor tudi internetne vire. V precejšnji meri je uporabljena metoda analize in primerjave posameznih podatkov, kazalcev in kazalnikov pri poslovanju Adria Airways. Naslanjala sem se tudi na izkustveno metodo.

Pri pisanju diplomskega dela sem se soočila tudi z nekaterimi omejitvami. Sprva me je presenetil le skromen obseg razpoložljive domače strokovne literature o tovrstni tematiki, predvsem zaradi vseh možnih pozitivnih učinkov, ki jih uporaba te metode lahko doprinese k uspešnosti poslovanja podjetja. Tako sem si pri sami zgodovini, uporabi, učinkih in podobno pomagala s tujo strokovno literaturo. Na večjo oviro sem naletela tudi pri pridobivanju posameznih podatkov. Pri tem je mišljeno predvsem pridobivanje določenih računovodskih informacij. Zaradi zaupne narave le-teh mi posameznih zaželenih podatkov niso razkrili. Ravno to je bil razlog za primerjave, ki so temeljile na neračunovodskih informacijah. Nenazadnje je treba opozoriti še na težavo pri primerjanju določenih rezultatov samih letalskih družb. Adria Airways je namreč le regionalen letalski prevoznik, najmanjši v družbi ostalih tridesetih, združenih v evropsko letalsko organizacijo. Prav zaradi njene majhnosti in omejenosti izključno na evropski zračni prostor (izjema so posamezni leti) je bila otežena izbira predmeta primerjave. Kajti pri benchmarkingu mora biti predmet primerjave skrbno zbran in smiseln.

Značilno za letalsko industrijo je standardizacija. To pomeni, da so skoraj vsi postopki točno določeni in ni odstopanj, kar otežuje primerjavo med družbami. Prav zaradi tega se posamezne letalske družbe pri opravljanju svojih storitev ne morejo bistveno razlikovati od drugih. Razlike med njimi je opaziti v različni sestavi flote glede na lastne potrebe, konfiguraciji notranjosti potniške kabine (s tem je povezano nudenje večjega ali manjšega udobja na posameznem letu) ter servisu. Že s tako majhnimi posebnostmi lahko letalska družba veliko doseže v očeh potnika, ki v je vir preživetja.

1. TEORIJA BENCHMARKINGA

1.1. OPREDELITEV BENCHMARKINGA

Pojem benchmarking izvira s področja geodezije. Beseda benchmark je namreč pomenila označbo na skali ali steni, od katere so se merile razdalje v okolici (Kapital, 2004, str. 48). Benchmarking je managerska tehnika, ki je vse pogosteje uporabljena v številnih podjetjih, tako proizvodnih kakor tudi storitvenih. Dobesednega prevoda v slovenščini ne poznamo, obstaja pa kar nekaj opredelitev. Benchmarking je v poslovnem slovarju opredeljen kot »primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev«. Gre torej za postopek primerjanja obstoječih in bodočih storitev ali postopkov podjetja z enakimi ali podobnimi storitvami oziroma postopki podjetja, ki se smatra kot model odličnosti v isti ali drugi panogi. Metoda običajno vključuje uporabo določenih primerjalnih števil (ang. benchmark figures).

Pri razlagi tega pojma se v literaturi pojavi kar nekaj različnih, a vendar ne nasprotujočih si opredelitev. V nadaljevanju predstavljam nekatere med njimi. Chang in Kelly (1995, str. 5) benchmarking razumeta kot »premikanje od točke, kjer trenutno si, k cilju, kjer želiš biti.« Podrobnejšo razlago podaja Spendolini (1992, str. 9, 10), saj pravi, da je »benchmarking nepretrgan in sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja.« Podobno benchmarking razume tudi Kearns (Camp, 1989, str. 10), ki ga opredeljuje kot »nepretrgan proces primerjanja izdelkov, storitev in praks z najhujšimi tekmeci ali tistimi podjetji, ki so priznana kot panožni vodje.« Zelo kratko in jedrnato to metodo opredeljuje Camp (1989, str. 12), saj o njej razmišlja kot o »iskanju najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim rezultatom.« Kratko razlago je mogoče zaslediti tudi pri Allaireju (Bendell, Boulter, Kally, 1997, str. 5), ki poglobilni cilj benchmarkinga razume kot »razumevanje tistih praks, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na tržišču.« Zelo podrobno razlago o samem benchmarkingu podaja tudi Internacional Benchmarking Clearinghouse (Watson, 1993, str. 3). Metoda je namreč opredeljena kot »nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij, lociranih kjerkoli na svetu, s ciljem pridobiti informacije, ki bodo pomagale podjetju začeti izvedbo akcij za izboljšanje njenih rezultatov.«

Opredelitev benchmarkinga se med posameznimi podjetji med seboj razlikujejo. Podajanje le-te je namreč prepuščena vsakemu posameznemu podjetju. To pomeni, da je opredelitev toliko, kolikor je podjetij, ki to metodo uporabljajo. Ne glede na različno formalno podajanje opredelitve benchmarkinga pa je vsem razlagam skupno to, da gre za dalj časa trajajoči raziskovalni proces. Zanj so značilne priporočljive faze, ki si sledijo v določenem zaporedju. Bistvo procesa je pridobivanje koristnih informacij, na podlagi katerih je mogoče sprejeti odločitve o podanih idejah in ne kopiranje ali posnemanje drugih. S takimi postopki namreč le sledimo tekmečem, nikakor pa jih ni mogoče dohiteti, kaj šele prehiteti.

Predmet obravnave pri procesu benchmarkinga je lahko izdelek oziroma storitev, proizvodni proces ali poslovna funkcija. Jedro problematike je namreč, kako nekaj narediti in ne kaj narediti. Benchmarking je priporočljiva tehnika primerjanja z boljšimi praksami ne glede na velikost podjetja, omejitve pri njeni uporabi pa ne predstavljajo niti lastniška struktura, značilnost podjetja in/ali panoge, niti lokacija. Osnovni namen benchmarkinga je pridobivanje informacij, ki pripomorejo k izboljševanju poslovanja in pridobivanju konkurenčne prednosti. Informacije je mogoče pridobiti od neposrednih konkurentov, najboljših v panogi ali najboljših v svetu. Obstoj konkurenčne prednosti je v današnjem konkurenčnem okolju ključnega pomena. Le-ta je v veliki meri osnova za rast in razvoj podjetja.

Glavni cilj benchmarkinga je ugotoviti najboljšo prakso, s katero bi podprli proces ustvarjanja vrednosti, dali prednost priložnostim za izboljšave, izboljšali rezultate glede pričakovanih kupcev in preskočili cikel sprememb (McNair, Leibfried, 1992, str. 18).

Rezultati uporabe omenjenega orodja so vidni v možnostih postavljanja novih ciljev in osvojitve najboljšega možnega poslovanja v podjetju. Nenazadnje bodo aktivnosti procesa vidni v zadovoljstvu kupcev, doseženem s ponujanjem najbolj kvalitetnih proizvodov in/ali storitev. Benchmarking ne sme predstavljati le enkratnega dogodka. Gre za neprekinjen proces, ki ga zahteva vedno spreminjajoči se trg, tehnologija in širše okolje.

1.2. ZGODOVINA IN RAZVOJ BENCHMARKING METODE

Zametki aktivnosti, podobne benchmarkingu v današnjem pomenu, so se najprej porodili v japonski industriji sredi 60-ih let. Po 2. svetovni vojni so namreč velika podjetja želela postati vodilna v svetu. Vendar pa naj vodilnega položaja ne bi dosegli z inovacijami, temveč s posnemanjem ostalih. Z natančnim analiziranjem najboljših podjetij v posameznih panogah so Japonci v svoje proizvode in procese nenehno vpeljevali nova spoznanja. Know-how in tehnologije so Japonci prilagodili lastnim razmeram. Ta vrsta strategije je bila uspešna predvsem v avtomobilski in elektronski panogi (Watson, 1993a, str. 5).

Benchmarking kot managersko orodje v sodobnem pomenu pa so prvi uporabili v ZDA. V zgodnjih 80-ih letih se je podjetje Xerox spopadalo z izgubo tržnega deleža na področju prodaje kopirnih strojev. Njihovi konkurenti, predvsem Canon, Minolta in Ricoh so namreč izdelke prodajali po nižji ceni, kakor jih je bil Xerox sposoben proizvesti. To je bil razlog temeljitega proučevanja lastnosti japonskih izdelkov in proizvodnih kapacitet. Sprva je imel benchmarking omejen obseg uporabe, saj je služil le za primerjavo proizvodnih stroškov s konkurenti, kasneje pa so ga začeli uporabljati v vseh fazah poslovanja. Služil je za primerjavo poslovanja tako znotraj podjetja, kakor tudi za primerjavo z ostalimi konkurenti (Camp, 1989, str. 6-8; Spendolini, 1992, str. 5).

V 90-ih letih se je vsebina te metode spremenila iz primerjave z drugimi v učenje iz boljših praks. Benchmarking danes pomeni nenehen proces primerjanja in vrednotenja izdelkov, proizvodnih procesov in operacij, z namenom izboljšanja poslovanja podjetja. Rezultati benchmarkinga so odvisni od tega, kaj primerjamo, s kom se primerjamo in kaj je cilj primerjave (Camp, 1989, str. 8).

Benchmarking je proces identificiranja, delitve in uporabe znanja (izkušenj) ter najustrežnejših postopkov. Osredotoča se k izboljšanju vsakega poslovnega postopka z uporabo prvovrzednih (top-notch) pristopov namesto le k ocenjevanju največje učinkovitosti. Iskanje, proučevanje in izpopolnjevanje najustrežnejših postopkov predstavljajo največje možnosti za doseganje strateških, operativnih in finančnih prednosti (Potokar, 2003, str. 5).

Razvoj benchmarking metode lahko glede na čas vpeljave in zahtevnost razdelimo v pet generacij, kot je prikazano na Sliki 1 na strani 6 (Watson, 1993, str. 6):

- 1.) prva generacija – vzvratno razstavljanje (reverse engineering),
- 2.) druga generacija – konkurenčni benchmarking,
- 3.) tretja generacija – procesni benchmarking,
- 4.) četrta generacija – strateški benchmarking in
- 5.) peta generacija – globalni benchmarking.

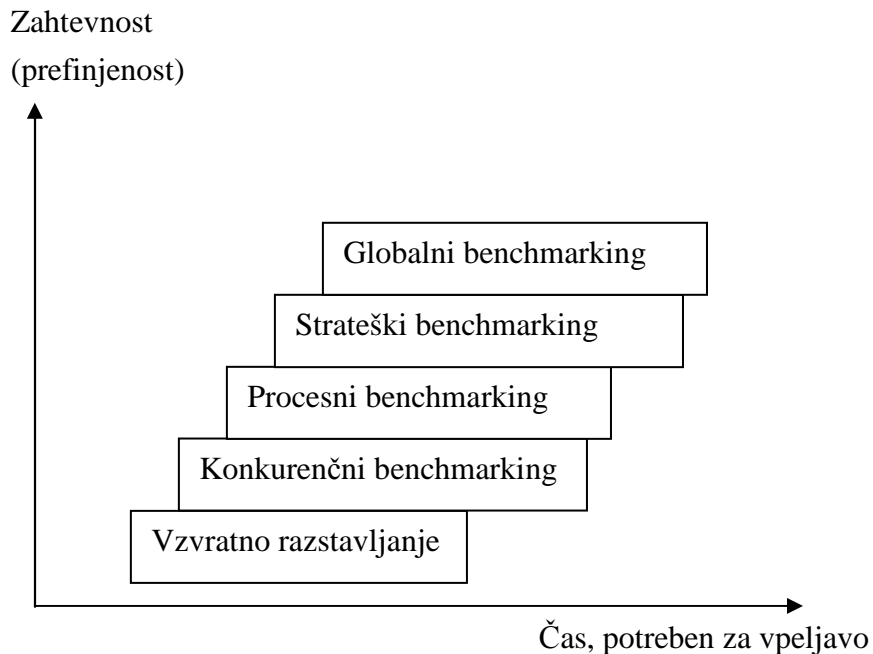
Prvo generacijo benchmarkinga lahko imenujemo proizvodno usmerjeno vzvratno razstavljanje ali analiza konkurenčnih proizvodov. Za to generacijo je bila značilna primerjava karakteristik proizvodov in uporabnost le-teh s podobnimi konkurenčnimi proizvodi. Vzvratno razstavljanje je tehnično – inženirski način primerjanja izdelkov. Predstavlja postopek, pri katerem izdelke razstavimo in ovrednotimo njihove tehnične značilnosti, za razliko od analize konkurenčnih izdelkov, kjer primerjamo značilnosti v povezavi s trgom in ovrednotimo relativne možnosti ponudbe konkurenčnih proizvodov. Slednje metode se poslužuje večina podjetij (Watson, 1993, str. 6, 7).

Drugo generacijo benchmarkinga so razvili v Xeroxu med leti 1976-1986. Za konkurenčni benchmarking je značilno, da ni samo primerjal značilnosti proizvodov, temveč tudi obstoječih konkurenčnih procesov. Ta razvoj je posledica Xeroxovih ugotovitev, da so bile cene konkurenčnih prodajnih izdelkov nižje od njihovih proizvodnih stroškov. Za učinkovitejši nastop na trgu so torej morali najprej razumeti procese, ki so jih uporabljali njihovi konkurenti (Watson, 1993, str. 7).

Tretja generacija se je razvijala med leti 1982-1988, ko so vodilna podjetja spoznala, da se lahko učijo ne samo od konkurenčnih podjetij, temveč tudi od podjetij izven panoge. Konkurenčna podjetja včasih nočejo ali pa tudi ne morejo (predvsem zaradi monopolne zakonodaje) posredovati informacij o uporabljenih procesih. Tovrstnih omejitev pa ni pri podajanju informacij med podjetji, ki niso neposredni konkurenti, zaradi česar se procesni

benchmarking ozira na primerjanje procesov in praks ne glede na panogo (Watson, 1993, str. 7, 8).

Slika 1: Pet generacij benchmarkinga



Vir: Watson, 1993, str. 6.

Četrto generacijo lahko opredelimo kot sistematični proces ovrednotenja različnih možnosti, izvajanja strategij in izboljšanja rezultatov z razumevanjem in uvajanjem uspešnih strategij od zunanjih partnerjev, ki sodelujejo pri strateških povezavah poslovanja. Strateški benchmarking se od procesnega razlikuje prav po obsegu in globini sodelovanja med zavezniškima partnerjema. Osnovni cilj strateškega benchmarkinga je temeljito spremeniti celotno poslovanje podjetja in ne samo nekaterih poslovnih procesov (Watson, 1993, str. 8).

Peta generacija naznanja uporabo globalnega benchmarkinga, kjer naj ne bi bilo nobenih ovir pri mednarodni menjavi, premoščene pa naj bi bile tudi ovire na področju kulturnih razlik in razlik med podjetji v poslovnih procesih. Danes le peščica vodilnih podjetij uporablja globalni benchmarking, vendar pa bo uporaba te metode za izboljšanje v prihodnosti postala nuja (Watson, 1993, str. 8).

1.3. RAZLOGI ZA BENCHMARKING IN CILJI BENCHMARKINGA

Glavni razlogi za izvajanje benchmarkinga so, da podjetje želi doseči konkurenčno zmožnost z najboljšimi praksami na svetu (world class¹), želi biti uspešno na svetovnem trgu ali hoče preživeti (McNair, Leibfried, 1992, str. 27).

Vsi navedeni razlogi usmerjajo podjetje k doseganju boljših rezultatov. Pred samim začetkom izvajanja procesa pa morajo biti zagotovljene sledeče predpostavke (Kelly, Chang, 1995, str. 99):

- Benchmarking mora podpirati vodilni management, v katerem mora tudi aktivno sodelovati.
- Za učinkovit proces benchmarkinga je nujno potrebno izoblikovanje usposobljene ekipe. Nestrokovna skupina ljudi namreč kljub najboljšim prizadevanjem ne zagotavlja dobrih rezultatov.
- Benchmarking mora biti timsko delo, v katerem morajo sodelovati vodstvo, strokovnjaki in svetovalci.
- Benchmarking je neprekinjen proces, ki je del strategije in razvoja podjetja.
- Proces benchmarkinga mora biti organiziran, planiran in uspešno opravljen. Zahteva strukturni pristop planiranja in nadziranja.

Ob upoštevanju omenjenih predpostavk lahko benchmarking zagotavlja koristi, kot so (Tomše, 2002, str. 24; Ulaga, 2002, str. 11, 12):

- postopne spremembe na področju izvršitev in inovacij,
- izboljšanje kvalitete in povečanje produktivnosti,
- ugotavljanje lastnih prednosti in slabosti,
- možnost učenja od drugih in razvijanje novih tehnologij,
- možnost večjega sodelovanja zaposlenih in lažje motiviranje za spremembe,
- povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kajti vključevanje v proces jim daje občutek, da nekaj prispevajo podjetju,
- zaposlenim daje zagon, da so lahko še boljši,
- vključevanje celotnega podjetja v nenehno iskanje rešitev problemov,
- izpostavi zaposlenim nove ideje,
- kreira kulturo novih idej,
- znižuje stroške,
- testira realnost notranjih ciljev,
- omogoči podjetju doseg maksimalnega nastopa.

¹ »World class« podjetja imajo naslednje značilnosti (McNair, Leibfried, 1992, str. 200):

- najboljšo strategijo,
- visoko stopnjo avtomatizacije,
- opredeljene standarde merjenja rezultatov,
- visoko produktivnost,
- učinkovito uporabo virov,
- uspešen notranji nadzor in visok ugled v panogi.

Uporaba benchmarkinga ponuja podjetju tudi nekatere priložnosti v prihodnjem poslovanju, med katerimi izstopajo predvsem boljše pozicioniranje na trgu, navezovanje stikov s podobnimi podjetji v isti panogi in načrtovanje prevzemov (Kapital, 2004, str. 48). Benchmarking je v današnjem poslovnem okolju skoraj nuja vsakega podjetja, ki želi izboljšati svoje proizvode, storitve ali procese z namenom kar se da najbolj zadovoljiti potrebe svojih kupcev in dobaviteljev ter izboljšati poslovne rezultate. Gre za proces učenja, izmenjave informacij in osvajanja boljših praks, oziroma iskanje in uvajanje najboljše prakse. Japonci v tej povezavi uporabljajo izraz »dantotsu«², kar pomeni prizadevati si biti boljši od najboljših.

S primerjavo lastnih proizvodov, storitev ali procesov z drugimi gospodarskimi subjekti ugotovljamo in posledično analiziramo trenutno stanje poslovanja. S pomočjo benchmarkinga lahko odkrivamo pot za doseganje konkurenčne prednosti. Gre torej za nenehen proces izboljšav na področju kakovosti, produktivnosti, zmanjševanja stroškov in podobno in ne za enkratno izvedeno aktivnost. Primerjave na vseh področjih poslovanja so nujno potrebne, če želimo zadovoljiti pričakovanja kupcev. Le-ta se kontinuirano spreminjajo, kar zahteva vključevanje v primerjalne aktivnosti benchmarkinga.

Namen njegove uporabe je med drugim tudi prinašanje novih idej v podjetje. Pri iskanju najboljših praks se ni potrebno omejevati znotraj ene panoge, saj je le-te mogoče zaznati v podjetjih zunaj te panoge. Ta podjetja se lahko nahajajo celo na drugih geografskih območjih. Pomembno je torej gledati navzven oziroma razmišljati »zunaj meja« (ang. thinking »out of box«), kot je prikazano na Sliki 2 (na strani 9).

»Cilj benchmarkinga je pospeševanje procesa poslovnih sprememb v podjetju, ki vodijo do novosti in do nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah in procesih – kar se odraža v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčni prednosti – z uporabo izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti in izvedbi.« (O Dell v Watson, 1993, str. 46).

Za dosego cilja, kar pomeni doseči in preseči najboljša podjetja, je potrebno sprva določiti predmet primerjave. Predmet primerjave je tako lahko praktično vse, kar je mogoče primerjati, opazovati ali izmeriti. Pri doseganju nalog pri benchmarkingu se srečujemo ne samo s končnimi, temveč tudi z vmesnimi cilji. Camp navaja sledeče vmesne cilje (Camp, 1998, str. 4):

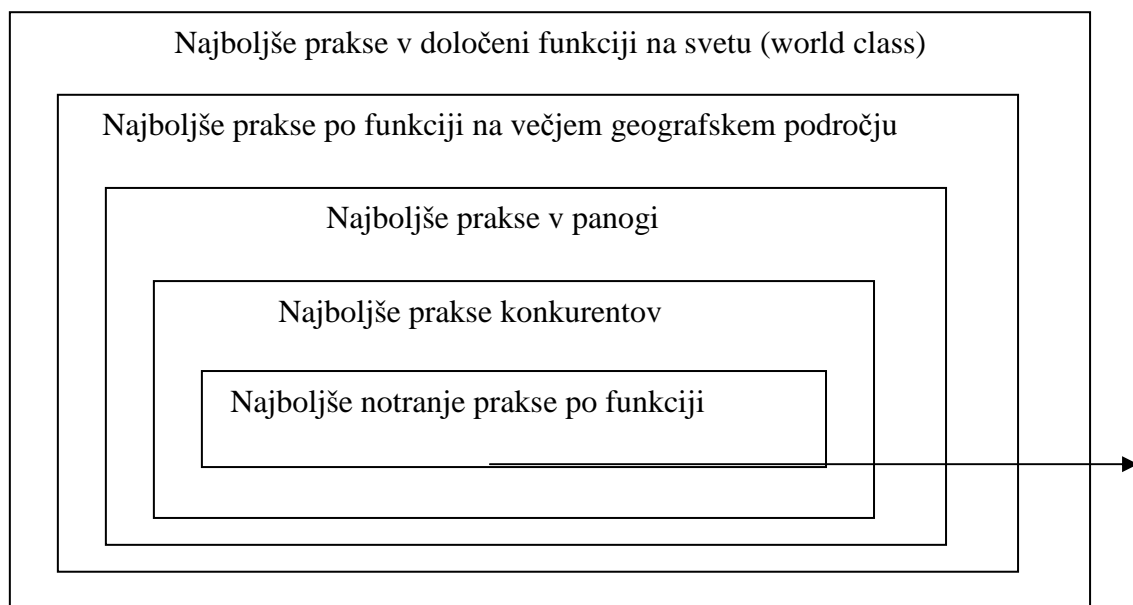
- spoznati svoj proces (skupaj z ocenjenimi prednostmi in slabostmi lastnih operacij),

² Japonci tega izraza ne uporabljajo zgolj v ekonomiji, temveč je beseda vključena tudi v druge segmente japonske družbe, primer v izobraževanju, kjer pomeni da večina dijakov in študentov stremi k temu, da bi bili boljši od najboljših (doseganje 100% rezultatov na izpitih, s čimer jim je posledično omogočen vpis na najboljšo univerzo). Japonci besede benchmarking ne uporabljajo, kljub temu pa veljajo za vodilne na tem področju. Posebno pozornost namenjajo predvsem mreži, vzpostavljeni za izmenjavo informacij, ki zajema tako podjetja, javni sektor, kot tudi univerze.

- spoznati konkutente, vodilne v panogi in najboljše v svetu (t.i. world class podjetja),
- odkriti, zakaj so le-ti najboljši, jih preučiti ter spoznanja vgraditi v lasten proces,
- doseči superiornost, kar je mogoče z vgraditvijo najboljših praks in z iskoriščanjem doseženih prednosti ter odpravo ugotovljenih slabosti.

Vsekakor je končni cilj podjetij pri opravljanju vseh nalog pri benchmarkingu napredovanje, ki naj bi bilo vidno pri doseganju boljših poslovnih rezultatov v primerjavi z ostalimi konkurenti.

Slika 2: Razmišljanje zunaj meja



Vir: Spendolini, 1992, str. 23.

1.4. REALNOSTI IN MITI O BENCHMARKINGU TER SLABOSTI BENCHMARKINGA

»Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja« (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 13-19).

Eden izmed glavnih ciljev podjetja je tudi biti boljši od konkurentov. Za dosego nadpovprečne uspešnosti in rezultatov mora spremljati in analizirati dosežke ostalih konkurentov ter spremljati njihove akcije in reakcije. Benchmarking predstavlja koristno orodje za pridobivanje novih znanj in idej, vendar pa so rezultati njegove uporabe odvisni od tega, ali je v podjetje pravilno vpeljan in od pravilnosti njegove uporabe. Obstaja kar nekaj različnih pristopov uporabe in izvajanja benchmarkinga, pri čemer so najbolj splošni koraki

naslednji: načrtovanje, zbiranje poslovnih informacij, primerjava in analiza ter uporaba pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Glede na to, da je benchmarking relativno nov pristop, kar nekaj ljudi ne razume njegovega pravega pomena. Zato v Tabeli 1 navajam nekaj pogostih mitov in realnosti v zvezi z benchmarkingom.

Največja slabost obravnavane managerske tehnike se kaže v dejstvu, da jo mnogi razumejo in uporabljajo le kot tehniko primerjanja, pri čemer se tudi vsa stvar konča. Mnogi pri tem pozabljajo na namen benchmarkinga. Po sami primerjavi namreč velikokrat ne sledijo ukrepi, da se doseže ali preseže najboljše podjetje. Če v podjetju ne uresničijo zadnje stopnje procesa benchmarkinga, izvedbe, potem sama odločitev za uvedbo benchmarkinga v podjetju ne more zagotoviti izboljšanja uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 1996, str. 118).

Tabela 1: Miti in realnosti o benchmarkingu

MIT	REALNOST
Benchmarking je kopiranje oziroma posnemanje.	Benchmarking vsebuje opazovanje in učenje od drugih, vendar pa to ne pomeni posnemanja le-teh. Njegov namen je privzeti in prilagoditi uspešne strategije v lastnem podjetju.
Benchmarking je uporaben le v proizvodnji.	Benchmarking učinkovito orodje za izboljšanje proizvodnih procesov, vendar je prav tako primeren za druge procese znotraj podjetja, od priprave plač, razvoja novih izdelkov, do identificiranja zaposlenih.
Ko enkrat implementiramo benchmarking, imamo dolgoročno zagotovljeno uspešnost.	Benchmarking ni enkraten dogodek, temveč učno in raziskovalno popotovanje. Bolj kot raziskujemo, več se naučimo. Trgi, tehnologije in organizacijsko-delovno okolje se nenehno spreminjajo in razvijajo. Zato benchmarking opredeljujemo kot nepretrgan proces, nenehno izboljševanje za doseganje in preseganje potreb kupcev oziroma odjemalcev.

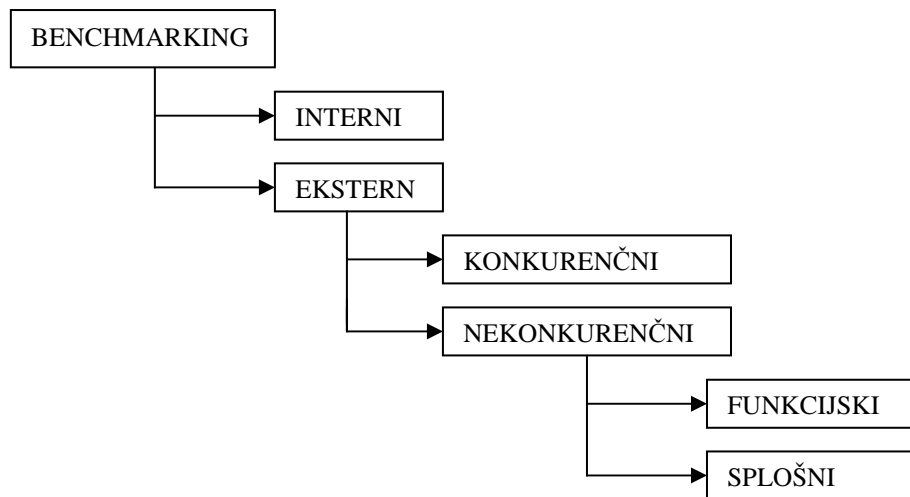
Vir: Chang, Kelly, 1995, str. 9.

1.5. VRSTE BENCHMARKINGA

V literaturi je mogoče zaslediti kar nekaj različnih delitev benchmarkinga. Osnovna kriterija, na podlagi katerih ločimo vrste benchmarkinga sta kaj primerjamo in od kod pridobivamo informacije za primerjave (Tekavčič, 2002, str. 51). Benchmarking najprej delimo na interni in eksterni. Značilno za interni benchmarking je primerjava izdelkov, procesov ali praks znotraj podjetja, pri eksternem benchmarkingu pa gre za primerjavo s konkurenti. Eksterni benchmarking se nadalje deli na konkurenčni in nekonkurenčni. Razliko med njima

predstavlja le dejstvo, da pri konkurenčnem benchmarkingu primerjava poteka z neposrednimi konkurenti, medtem ko pri nekonkurenčnem benchmarkingu s podjetji, ki to niso. Smiselna delitev nekonkurenčnega benchmarkinga³ je še na funkcijski benchmarking, o katerem govorimo, kadar gre za primerjavo z vodilnimi v podjetju, oziroma splošni, kadar gre za primerjavo z najboljšimi podjetji. Delitev benchmarkinga je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Vrste benchmarkinga



Vir: Tekavčič, 2002, str. 51.

Benchmarking lahko delimo tudi glede na predmet primerjave, razpoložljivosti virov in izzivov, ki jih je podjetje sposobno sprejeti. Na splošno je mogoče benchmarking razdeliti na interni, konkurenčni, funkcionalni in splošni (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 69,70).

Glavna značilnost internega benchmarkinga je primerjava med posameznimi oddelki znotraj podjetja, ne glede na to, ali so oddelki geografsko na istem ali drugem območju. Eno izmed prednosti predstavlja relativno lahko pridobivanje potrebnih informacij, zaradi česar je ta vrsta benchmarkinga dokaj enostavna in razširjena. Pridobljene informacije bodo ustrezne in uporabne, če so procesi in operacije na različnih mestih podobne, vendar pa obstajajo le majhne možnosti tako učinkovitih sprememb, ki bi jih vodile k svetovno uspešnim praksam (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 69).

Precej zahtevnejši od internega je konkurenčni benchmarking. Pridobljene informacije so sicer pomembne in ustrezne, vendar pa si je zaradi zaupnosti podatkov praktično nemogoče ustvariti celotno sliko delovanja konkurenčnega podjetja. Paziti je treba na možnost zavajanja ob razpoložljivih podatkih, predvsem če se ne da natančno opredeliti procesa, ki zagotavlja določen rezultat. Za doseganje najboljših praks si nekatera, zlasti velika podjetja iz

³ Boxwell se loti delitve nekonkurenčnega benchmarkinga nekoliko drugače, deli ga namreč na kooperativni (podjetje zaradi želje po izboljšanju prakse vzpostavi stik z najboljšimi podjetji, izmenjava znanja in izkušenj poteka preko benchmarkinških ekip) in kolaborativni (skupina podjetij si medsebojno izmenjuje znanje in izkušnje o določeni praksi v prepričanju, da bodo na osnovi izmenjav vsi napredovali).

posameznih področij tako izmenjujejo informacije in izkušnje (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 69).

Za funkcionalni benchmarking je značilna primerjava z nekonkurenčnimi podjetji, katerih funkcijske aktivnosti, kot so skladiščenje, nabava, trženje in ostale, spominjajo na naše. Tovrstni benchmarking ima kar nekaj prednosti, vodilna podjetja v določeni dejavnosti so hitro opazna in razpoznavna, zaupnost podatkov ne predstavlja skoraj nikakršne ovire, možnost inovativnih pristopov in možnost razvijanja partnerskega odnosa med podjetjema. Največjo slabost predstavlja prilagodljivost praks v določenem podjetju, ki so se kot ustrezne izkazale v drugi dejavnosti (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 69,70).

Splošni benchmarking pomeni stopnico višje od funkcionalnega, saj seže preko meja določene panoge. Pri njem gre za primerjave poslovnih procesov, ki so značilne za druge dejavnosti in jih zato srečujemo praviloma v različnih industrijah. Z omenjenim procesom je mogoče odkriti najbolj inovativne priložnosti, logična posledica pa so rezultati brez primere (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 70).

Spendolini navaja tri vrste benchmarkinga. Glavne značilnosti posameznih vrst, skupaj z njihovimi prednostmi in slabostmi, so navedene v Tabeli 2 (na strani 13). V literaturi je mogoče zaslediti tudi delitev na interni, konkurenčni, industrijski in inovativni benchmarking (McNair, Leibfried, 1992, str. 28, 29).

Tudi Antončič deli benchmarking v odvisnosti glede na to, s kom se podjetje primerja, najprej na interni in eksterni. Slednjega deli na konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking, vsak od njiju pa je lahko funkcijski ali splošni (Antončič, 1995, str. 19). Vsaka izmed naštetih vrst benchmarkinga ima svoje značilnosti, kjer so prisotne tako prednosti kot tudi slabosti le-teh.

Izbira vrste benchmarkinga, za katero se določeno podjetje odloči, je odvisna od več dejavnikov. Eden izmed njih je velikost podjetja. Veliko podjetje, ki je znano kot vodilno v panogi, namreč stremi za drugačnimi informacijami, potrebnimi za izboljšanje poslovanja, kot manjše podjetje z manj izkušnjami na področju uvajanja kakovostnih izboljšav. Na izbrano vrsto benchmarkinga vpliva tudi vprašanje obstoja predhodnih podjetij v iskanju najboljših praks. Prvo podjetje lahko naleti na kar nekaj težav pri doseganju zastavljenega cilja, za razliko od ostalih, ki mu sledijo. Le-ta se namreč lahko veliko naučijo od opazovanja podjetij, ki so bila pri svojih aktivnostih uspešna (Bendell, Boulter, Kelly, 1993, str. 70).

Na izbrano vrsto poleg omenjenih dejavnikov vpliva tudi razpoložljivost virov, izkušnost podjetja, njegovega položaja na trgu ter njegova pripravljenost na spopad in soočanje z izzivi (Bendell, Boulter, Gatford, 1997, str. 32).

Tabela 2: Vrste benchmarkinga

VRSTA BENCHMARKINGA	PREDMET PRIMERJAVE	PREDNOSTI	SLABOSTI
Interni	Podobne aktivnosti (na različnih lokacijah, oddelkih, poslovnih enotah ali državah)	- preprosto zbiranje podatkov, - dobri rezultati v diverzificirah, odličnih podjetjih.	- omejeno področje raziskovanja, - interna, notranja usmerjenost.
Konkurenčni	Neposredni konkurenti	- možnost primerjave podatkov glede poslovnih rezultatov, - primerljivi procesi ali tehnologija - tradicija zbiranja podatkov.	- težave pri zbiranju podatkov, - nasprotna stališča, - etične ovire.
Funkcionalni (generični)	Podjetja, znana po odličnosti lastnih izdelkov, postopkov ali procesov	- veliko možnosti za odkritje novih načinov delovanja, - mogoč neposreden prenos praks ali tehnologij, - razvoj ustreznih baz podatkov, - stimulatívni rezultati.	- težave pri prenašanju praks v druga okolja, - določene informacije niso na voljo, so skrite, - velika poraba časa.

Vir: Spendolini, 1992, str. 17.

1.6. NAČELA IN KODEKS IZVAJANJA BENCHMARKINGA

Uspešnost poslovanja posameznega podjetja je odvisna od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Pri izvajanju aktivnosti se mora podjetje držati določenih pravil, katerih upoštevanje in spoštovanje pripomore tudi k zaupanju in pripravljenosti za potencialno sodelovanje med podjetji. Benchmarking podjetjem omogoča med drugim boljšo konkurenčnost, vendar pa je na poti do rezultatov potrebno delovati znotraj dovoljenih predpisov.

1.6.1. Osnovna načela benchmarkinga

Osnovna načela benchmarkinga so (Potokar, 1998, str. 16):

- načelo vzajemnosti,
- načelo podobnosti,
- načelo merjenja in
- načelo veljavnosti.

Načelo vzajemnosti govori o vzpostavljanju vzajemnih odnosov. To pomeni pridobivanje in podajanje informacij, zaradi katerih je do sodelovanja sploh prišlo. Že pred samim vstopom v benchmarkinško razmerje je potrebno določiti pričakovanja, razčistiti nesoglasja in nejasnosti. Podjetje mora potencialnemu partnerju razložiti koristi od sodelovanja.

Načelo podobnosti se nanaša na možnost primerjave izbranega predmeta. Le-te so namreč možne samo v primeru, da gre za primerljive in podobne predmete obdelave. Prav zaradi tega je potrebno pri izbiri partnerja biti posebno pozoren, sicer rezultati ne bodo uspešno vpeljani v podjetje.

Sledi načelo merjenja. Natančno merjenje in opazovanje analognih procesov je potrebno za identifikacijo in osvajanje procesnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost izvajanja procesov. Izbira orodij in sistemov merjenja pri benchmarkingu je odvisna od predmeta primerjave in narave procesa. Sistemi in načini merjenja morajo biti pri vseh partnerjih enaki, saj je le tako mogoča primerjava izmerjenih rezultatov.

Načelo veljavnosti zahteva potrditev vseh pridobljenih informacij in primerjavo le-teh z vsemi ostalimi informacijami. Na podlagi določenih kriterijev je nato potrebno ugotoviti veljavnost in zanesljivost izmerjenih podatkov.

1.6.2. Kodeks izvajanja benchmarkinga

Benchmarking lahko izzove kar nekaj problemov. Le-ti so lahko malenkostni in se največkrat pojavijo kot posledica nesporazuma, lahko pa predstavljajo tudi resno kršitev zakonov. Za preprečitev morebitnih težav oziroma za zmanjšanje verjetnosti njihovega nastopa imamo na voljo kodeks izvajanja benchmarkinga. V njem je strnjenih devet načel, pri katerih gre za pravila obnašanja in vodenja (Krivec, 1997, str. 11).

Načelo legalnosti odsvetuje kakršno koli dogovarjanje ali akcijo, ki ni v skladu z zakoni in pravili poslovanja. Potencialno kršitev predstavlja že sam pogovor ali dogovor o stroških ali cenah, če gre za izjave o fiksiranju cen. Sam pogovor o oblikovanju cen je sprejemljiv, medtem ko to več ne velja za razgovore o dejanskih stroških in cenah.

Načelo menjave opozarja, naj benchmarkinških partnerjev ne sprašujemo o stvareh, za katere tudi sami ne bi bili pripravljene podati odgovora. Kljub temu, da gre pri benchmarkingu za izmenjavo informacij, moramo biti pri tem procesu dosledni in se držati vseh, že na začetku določenih pričakovanj.

Načelo zaupnosti določa, da mora biti ravnanje s pridobljenimi informacijami benchmarkinških partnerjev skrbno varovana skrivnost. Podajanje tovrstnih informacij ostalim podjetjem ni dovoljeno, razen v primeru privolitve partnerja.

Načelo uporabe govori o tem, da je uporaba pridobljenih informacij dovoljena le za namene, za katere med partnerjema obstaja dogovor.

Načelo stika prve stranke se nanaša na način pretoka informacij med sodelujočima podjetjema. Zaželeno je, da komuniciranje poteka med osebami, ki so v neposredni povezavi s proučevanim procesom ali ta proces izvajajo.

Načelo stika tretje stranke prepoveduje podajanje informacij tretjim osebam. Imena vseh sodelujočih v benchmarkinški ekipi so namreč zaupna. Razkrivanje določenega imena tretji osebi je mogoče le s privolitvijo osebe, katerega ime naj bi se razkrilo.

Upoštevanje načela priprave naj bi zagotavljalo profesionalnost. Vse aktivnosti, kot so priprave dnevnega reda sestankov, vzpostavljanje stikov z bodočimi partnerji, priprave vprašanj pred intervjuji, morajo biti vnaprej načrtovane. Pri načrtovanju je zajeto tudi vprašanje, katere informacije želimo pridobiti od benchmarkinških partnerjev ter način njihove pridobitve. Vse to naj bi omogočilo večjo učinkovitost, zmogljivost in uspešnost.

Načelo dovršitve govori o izpolnitvi vseh dogovorjenih aktivnostih. Obvez, dogovorjenih med partnerji, se je potrebno držati in izpolniti v določenem obsegu in času ter na dogovorjen način. Z upoštevanjem tega načela so zagotovljena tako naša kakor tudi partnerjeva pričakovanja, kar pripomore k zadovoljnosti vseh sodelujočih v benchmarkinškem procesu.

Poslednje načelo je načelo razumevanja in akcije, ki se nanaša na razumevanje partnerja in na ravnanje s pridobljenimi informacijami. Zlato načelo benchmarkinga se namreč glasi, da ravnaj s partnerji in njihovimi informacijami na način, kot bi si sam želel biti obravnavan z njihove strani.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS

2.1. RAZVOJNA POT ADRIE AIRWAYS

Adria airways je slovenski nacionalni prevoznik z dolgoletnimi izkušnjami v čarterskem in rednem letenju. Na pobudo iniciativnega odbora Letalske zveze Slovenije je bilo marca leta 1961 ustanovljeno prvo slovensko letalsko podjetje z imenom Adria Aviopromet. Leto dni je skupina letalskih strokovnjakov, gospodarstvenikov in politikov pripravljala program razvoja letalstva v Sloveniji. Program je obsegal izgradnjo tovarne letal, ustanovitev letalskega podjetja in izgradnjo novega ljubljanskega letališča. V Sloveniji takrat ni bilo niti primerne letališča za večja letala, niti potrebnih letalskih in tehničnih strokovnjakov. Ustanovitev letalskega podjetja je narekoval razvoj slovenskega in jugoslovanskega turizma, predvsem pa večje zanimanje tujih turistov za takratno Jugoslavijo. Ustanovitev čarterske letalske družbe je bila nujna, saj JAT (Jugoslovanski avio transport) kot edini letalski prevoznik v tem času ni

imel dovolj letal za zadovoljitev vseh potreb. Tako je 14. marca 1961 izvršni svet Ljudske republike Slovenije potrdil ustanovitev slovenskega čarterskega podjetja z imenom Adria Aviopromet (Adria Airways), kar je bilo 20. marca uradno registrirano pri sodišču. Naloge novega čarterskega podjetja so bile poleg letenja v mednarodnem čarterskem prometu tudi skrb za notranji letalski promet izven sezone ter opravljanje priložnostnih poletov za potrebe slovenskega in jugoslovanskega gospodarstva, predvsem v dežele tretjega sveta. Začetki organizacije dela so vezani na Splošno plovbo Piran, ki je novo ustanovljenemu podjetju nudila marsikateri nasvet in pomoč. Adria Aviopromet je prve lete opravil v času konference neuvrščenih v Beogradu, nato pa je začel z rednim komercialnim letenjem. Podjetje je že takoj preraslo slovenske in jugoslovanske meje, saj so opravljali lete po vseh kontinentih, razen Avstralije (Interni podatki Adria Airways).

Ko so se sredi šestdesetih let na evropskem nebu vedno pogosteje pojavljala reaktivna letala, se je tudi v Adrii Aviopromet zastavilo vprašanje obnovitve flote. Podjetje se je zavedalo konkurenčnosti sodobnejših letal. Vendar pa v Sloveniji niso dobili poslovnega partnerja, ki bi jim nudil finančno pomoč pri nakupu novih letal. Izguba je postajala vedno večja in tako so bili pred odločitvijo – ali kupiti nova letala ali zapreti podjetje. Izvršni svet SRS je odklonil nadaljno pomoč in zahteval plačilo in poravnavo kreditov. Po odloku občine Ljubljana je bilo podjetje sredi decembra 1967 postavljeno pod prisilno upravo, konec januarja 1968 pa je prešlo v stečaj. V aprilu istega leta je bila izvedena prisilna poravnava med Adria Avioprometom in upniki, v maju pa je bila postavljena nova prisilna uprava. Njena naloga je bila sprva ekonomsko utemeljiti potrebe in možnosti slovenskega letalskega podjetja, nato pa podjetje okrepiti. V začetku naslednjega leta je podjetje že prebrodilo največje težave. Najti je bilo potrebno poslovnega partnerja, ki bi zagotovil sredstva za dokončno senacijo in rekonstrukcijo. Aprila 1969 je Adria Aviopromet prevzelo beograjsko izvožno-uvožno podjetje Interexport. Z združitvijo je letalsko podjetje prevzelo novo ime, Inex Adria Aviopromet. Nastopalo je v okviru Interexporta kot samostojna organizacija združenega dela. Novo podjetje je prevzelo tudi vse obveznosti starega podjetja. Ob finančni pomoči Interexporta je Inex Adria Aviopromet kupil nova reaktivna letala DC 9, ki so tedaj veljala za najbolj razširjeno letalo na evropskem nebu. Stara letala so prodali v Južni Jemen, le zadnje letalo YU-AFF je ostalo na travniku pred brniškim letališčem kot muzejski eksponat (Interni podatki Adria Airways).

Tudi po oživitvi se je podjetje ukvarjalo s čarterskimi prevozi potnikov, predvsem med evropskimi mesti in jugoslovansko obalo za tuje in domače turistične agencije. Med potniki so prevladovali Nemci, Angleži, sledili pa so še Francozi in Skandinavci. Kljub dobrim rezultatom pa podjetje nikakor ni moglo pozabiti starih časov medkontinentalnih poletov. Prav zaradi tega so poskušali z najemom letala DC 8 v letu 1972 obuditi staro tržišče. Žal so visoke najemne obveznosti in ostra konkurenca nad Atlantikom preprečile nadaljevanje te dejavnosti. Prav zaradi tega se je Inex Adria Aviopromet omejil na letenje srednjega doleta. Še v času krize, točneje leta 1968, je Inex Adria Aviopromet začel uvajati redne polete v domačem letalskem prometu. Prva redna domača linija med Ljubljano in Beogradom se je

prav kmalu pokazala za uspešno in priljubljeno. Le-tej so se nekaj let kasneje pridružile še druge redne povezave z ostalimi takratnimi jugoslovanskimi republiški središči. V poletnih mesecih so se tem poletom pridružile tudi povezave z jadranskimi letališči. Povdariti je mogoče tudi lete za takratne številne zdomske delavce na začasnem delu v takratni ZR Nemčiji, ki jih je Inex Adria Aviopromet začel izvajati sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Le-ti so se preko prometnega križa v Zagrebu razrasli v gosto in redno povezavo republiških središč z vsemi večjimi mesti v Nemčiji. Povečan in razvejan letalski promet znotraj takratne Jugoslavije je zahteval tudi zasnovo in uresničitev mreže predstavništva v vseh republiških središčih. Tako je bilo najprej ustanovljeno predstavništvo v Beogradu. Kmalu je sledila gradnja bogate in goste mreže prodajnih mest, saj so beograjskemu sledila še sarajevsko, skopsko, titograjsko (današnje podgoriško), zagrebško in splitsko predstavništvo. Vsakdo od njih je gradil splet Inex Adria Aviopromet zračnih poti. Za nemoteno odvijanje prometa so bila seveda potrebna tudi operativna predstavništva na obmorskih letoviščih v Pulju, Splitu, Dubrovniku, Tivatu in Zadru (Interni podatki Adrie Airways).

V osemdesetih letih je Inex Adria Aviopromet začel dopolnjevati čarterski promet z vpeljavo rednih mednarodnih linij. Prva je bila povezava med Ljubljano, Beogradom in Larnaco na Cipru, ki je bila vzpostavljena novembra leta 1983. Leto kasneje se ji je pridružila linija Sarajevo, Ljubljana, Munchen, kasneje spremenjena v Split, Ljubljana, Munchen. V naslednjih letih, natančneje decembra 1987, so začeli redno leteti iz Ljubljane v London in Tel Aviv, julija 1989 pa še v Pariz. Uvedba mednarodnega rednega prometa je narekovala tudi ustanovitev predstavništva v tujini (Nicosia, London, Munchen, Pariz) ter vključitev v mednarodno organizacijo linijskih letalskih prevoznikov IATA (International Air Association). Z nakupom dveh letal Dash 7 (januar 1984) se je Inex Adria Aviopromet vključila tudi v regionalen promet, saj sta ji omenjeni letali nudili možnost letenja z manjših, sekundarnih letališč, kot so Portorož, Mali Lošinj in Mostar. Inex Adria Aviopromet je marca leta 1986 izstopil iz poslovne skupnosti Interexporta in postal samostojno podjetje z imenom Adria Airways. Glavna dejavnost Adrie Airways je bil zračni prevoz potnikov in blaga z letali v notranjem in mednarodnem rednem linijskem in čarterskem prometu. Poleg glavne dejavnosti je opravljala še nekatere stranske dejavnosti, kot so organiziranje in izvajanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja za potrebe zračne plovbe ter preverjanje strokovne sposobnosti letalskega ter drugega strokovnega osebja, prevoz potnikov do letališč in z letališč, menjalniške posle ter izvoz in uvoz letal ter pripadajočih delov in opreme za vzdrževanje letal (Interni podatki Adrie Airways).

Poleg osnovne dejavnosti se je komercialni sektor specializiral za dejavnost zakupov letal (lease-in, lease-out). V primeru večjega povpraševanja je Adria Airways zakupila v kratkoročni najem letala pri tujih družbah (primer Tarom v treh sezonah), v primeru presežka pa so ponujali odvečna letala v zakup tujim družbam. V sodelovanju s prometnim in tehničnim sektorjem so ponujali tudi v najem letalo z osebjem (wet lease). S tem so tuji družbi postavili celoten sistem operacije – od planiranja, zemeljske koordinacije, tehničnega vzdrževanja, usposabljanja osebja do izpeljave poleta (primer ZAS – Egipt, Air Liberte –

Francija). Taka oblika dejavnosti je omogočala optimalno zaposlitev flote in osebja v času prometnih viškov ali primankljajev, zagotovitev potrebnega naleta za ohranitev dovoljenj za delo in nenezadnje izboljšanje strukture dohodka (devizni učinek). Adriine kapacitete so ponujali tudi v obliki subčarterskih letov (Interni podatki Adrie Airways).

2.2. SAMOSTOJNA SLOVENIJA IN ADRIA AIRWAYS

Adria Airways se je želela razvijati v treh smereh (Interni podatki Adrie Airways):

- v okviru srednjeevropskega integralnega letalskega prometa s ponudbo rednih in čarterskih poletov,
- v regionalnem prometu s sosednjimi deželami (manjša letala in sekundarna letališča),
- v dolgolinijskem interkontinentalnem prometu.

Zaradi političnih pretresov v regiji se je po juniju leta 1991 podjetje soočilo s popolnoma novimi pogoji poslovanja, kar je onemogočalo izpolnitev vseh zastavljenih ciljev. V drugi polovici omenjenega leta letenja ni bilo, le-to je bilo ponovno obnovljeno januarja leta 1992. Nedostopne so postale predvsem destinacije vzhodne Evrope, bodisi zaradi tega, ker so ozemlja spadala drugim državam bivše Jugoslavije, bodisi zaradi nestabilnih političnih razmer. Očiten je bil predvsem izpad čarterskih poletov na obalo Jadrana. Vsi omenjeni razlogi so botrovali spremembi strukture poslovanja slovenskega nacionalnega letalskega prevoznika. Podjetje se je iz pretežno čarterskega preoblikovalo v prevoznika rednih linij. V kratkem času je vodstvu uspelo splesti mrežo rednih poletov po vsej Evropi. Leta 1992 je podjetje pristopilo v globalni distribucijski sistem Amadeus. Adria Airways se je v drugi polovici devetdesetih let lotila poslovanja po tržnih principih. Zavedala se je namreč vse večje in močnejše konkurence. Spremembe so temeljile predvsem na racionalizaciji posodobitvi poslovanja ter prilagoditvi flote potrebam trga. Že leta 2000 se je podjetje lahko uvrščalo kot eno najmodnejših in najmanjših flot v Evropi. V lasti je imelo tri letala tipa Airbus A320 in štiri letala tipa CRJ (Canadair Regional Jet 100 LR). Kot pomemben cilj poslovanja si je Adria zastavila vključevanje v evropske integracijske tokove. Tako je leta 1996 postala partner nemške letalske družbe Lufthansa, s pomočjo katere se je pod skupno oznako (codeshare) vključila v njihov globalni sistem. To je podjetju omogočalo posredno tesnejše sodelovanje z ostalimi članicami Star Alliance, katerega član je čez nekaj let tudi sama postala. S tem sodelovanjem je zagotovila potrošnikom njenih storitev tudi boljši dostop do svetovnih mrež teh ostalih letalskih prevoznikov. Značilno za Adria Airways je udeležba v evropskem povezovanju. Prav povezovanja z več kot stotimi letalskimi družbami omogočajo njihovim potnikom potovanje povsod po svetu z adriino vozovnico. Pozimi leta 2001 je podjetje začelo opravljati lete znotraj EU, sprva na liniji Frankfurt – Dunaj, kasneje pa še Frankfurt – München (Interni podatki Adrie Airways).

Danes je Adria Airways s svojimi več kot štiridesetimi leti izkušenj ena najmanjših, a priznanih letalskih prevoznikov. Opravljajo približno 140 poletov na teden. 80% vsega prometa predstavljajo redne linije, ostalo odpade na čarterski promet. Le-ta je bolj ali manj

sezonskega značaja, usmerjen predvsem na različne počitniške destinacije v Sredozemlju. Danes floto Adria Airways sestavlja deset letal, med njimi so trije Airbusi A 320 in sedem letal tipa CRJ 200. Tako oblikovana flota velja za zelo sodobno, nenazadnje pa tudi za gospodarno in okolju prijazno. Da gre res za moderno in učinkovito letalsko družbo, je potrdilo članstvo v Star Alliancu decembra leta 2004. Pogoj za vključitev so bili izpolnjeni pogoji strogih zahtev na varnostnem, tehničnem, in komercialnem področju. Sponzor pri vstopu je bila Lufthansa. S priključitvijo v Star Alliance je podjetje doseglo svoj strateški cilj. Potniko so s tem vstopom omogočili najboljše in cenovno ugodnejše povezave z vsemi Star Alliance članicami, ki dnevno nudijo 15.000 poletov na 795 destinacijah v 139 državah (Interni podatki Adria Airways).

Podjetje se zadnje leto sooča s povišanimi stroški za gorivo, kar dodatno vpliva na finančni položaj. Prav ti in drugi vplivi so razlog za uvedbo številnih ukrepov za racionalizacijo. Adria Airways optimizira delovne procese in v nekaterih sektorjih zato izvajajo notranjo reorganizacijo. To pomeni, da bo prišlo do združitve sektorja Zemeljska operativa, prodaja in marketing ter področje Splošne podpore v enoten sektor. Trenutna organizacijska struktura podjetja je prikazana na Sliki 4 (na strani 20).

Med pomembnimi storitvami, ki jih ponuja slovenski letalski prevoznik, je vzdrževanje letal. Svojo floto vzdržujejo v skladu s standardi Evropske Unije in na podlagi certifikata JAR. Delež prihodka od vzdrževanja letal je bil leta 2004 v Adria Airways približno 10% in je znašal 11,5 milijonov EUR. V podjetju načrtujejo povečanje tovrstnih prihodkov, v petih letih naj bi dosegli prihodek iz naslova vzdrževanja letal 18 milijonov EUR. Stanje nekaterih računovodskih postavk leta 2003 je podano v Tabeli 3.

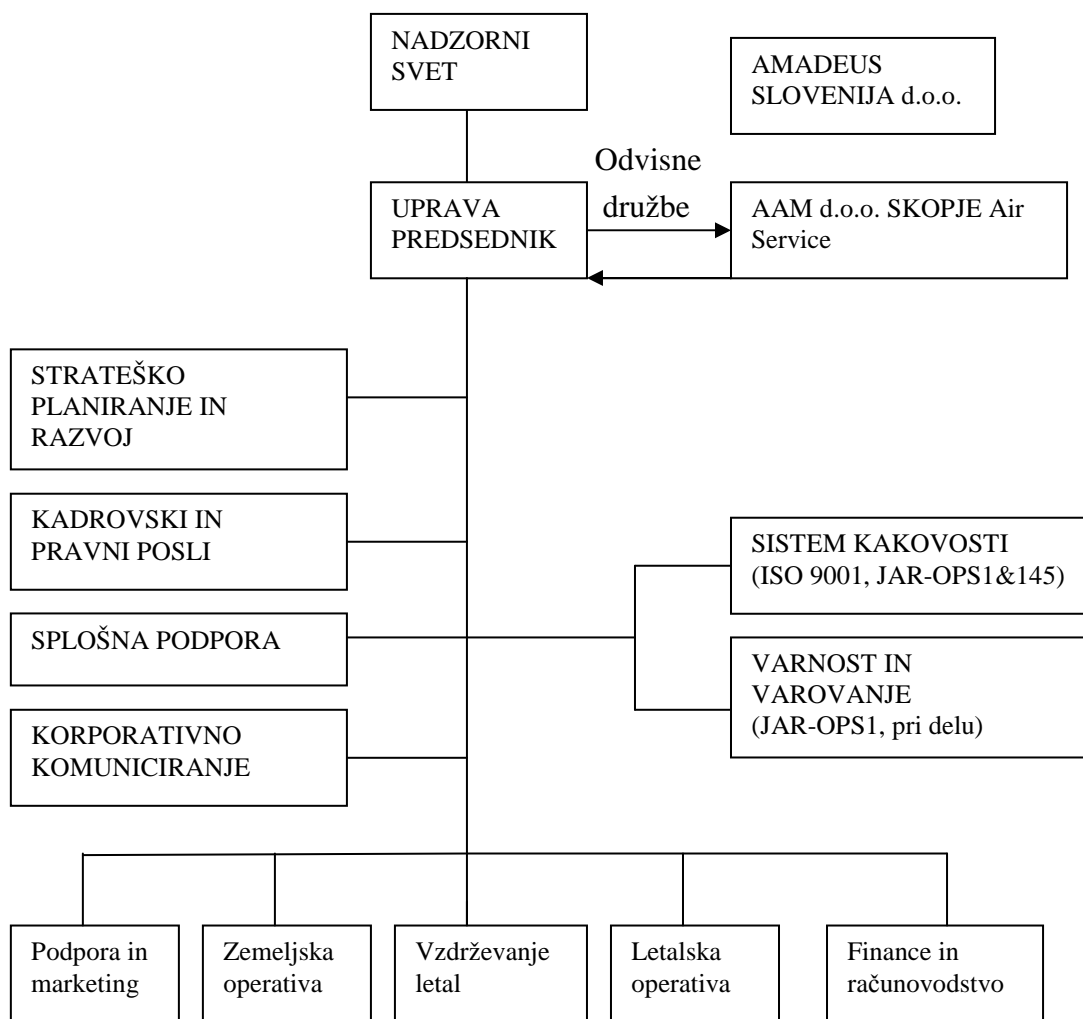
Tabela 3: Pomembni podatki o poslovanju leta 2003

Prihodki (v 000 SIT)	29.794.755
Poslovni izid pred davki in obrestmi (v 000 SIT)	1.058.955
Čisti dobiček (v 000 SIT)	106.688
Sredstva (v 000 SIT)	27.651.999
Lastniški kapital (v 000 SIT)	9.873.098
Dobičkonosnost kapitala (v %)	1,1

Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 5.

Slika4: Organizacijska struktura Adria Airways

SKUPŠČINA



Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 19.

Storitve za vzdrževanje letal ponujajo tudi vsem letalskim družbam v Evropi, največ Lufthansi in Austrian Group. Z vzdrževanjem letal za tuje prevoznike so začeli leta 2002, ko je kanadski proizvajalec letal Bombardier pooblastil Adria Airways za edini evropski vzdrževalni center za letala tipa CRJ. V začetku leta 2005 je Adria Airways z enim največjih vzdrževalnih centrov na svetu Air France/KLM Industries podpisala dogovor o strateškem partnerstvu in bo zanje vzdrževala letala tipa A 320, A 321 IN A 319 za letalske družbe iz Evrope, Afrike in srednjega vzhoda. Prav zaradi povečanega povpraševanja po tovrstni storitvi je Adria Airways odprla nov hangar. Nova pridobitev bo podjetju omogočala večjo fleksibilnost. Širitev dejavnosti prispeva tudi na gospodarsko rast v regiji in nova delovna mesta. V Adria Airways se z vzdrževanjem letal ukvarjajo že 40 let. Imajo mnogo akumuliranega visokotehnološkega znanja. Visoka raven znanja in izkušenj je značilna za vse ravni v podjetju, zaradi česar ga tudi prodajajo. Da se nivo znanja tudi vzdržuje pričajo številni obvezni in prostovoljni učni programi, ki so na voljo zaposlenim, saj se v podjetju zavedajo pomembnosti prispevka zaposlenih k poslovnim rezultatom (Interni podatki Adria Airways).

Nenazadnje Adria Airways opravlja tudi storitve v tovornem prometu. Njihova blagovna služba odpremlja pošiljke po vsem svetu. Poslovna filozofija podjetja je svobodno tržno usmerjena in osredotočena na visoko kakovost storitev. Poudarek sloni na pomembnosti potnika; le-ta je postavljen v središče poslovanja.

3. BENCHMARKING V LETALSKI INDUSTRIJI

Letalska industrija se tako na evropskem, kot tudi svetovnem trgu srečuje z velikimi spremembami, ki vplivajo na njeno delovanje in poslovanje. Za celotno panogo je predvsem po letu 2000 značilna kriza, ki se kaže predvsem v upadanju dodane vrednosti. Težave so poglobili še napadi 11. septembra 2001 v ZDA, dodatno pa je prispevala v prvi polovici leta 2003 vojna v Iraku ter izbruh sindroma akutno oteženega dihanja (SARS).

Zdi se, kot da iz nastale krize ne zmorejo prilesti zlasti velike, uveljavljene letalske družbe, katerih dodaten problem predstavlja velika konkurenca t.i. nizkocenovnih prevoznikov. Nastalim razmeram na trgu se tako skušajo ponudniki letalskih storitev prilagoditi z različnimi prijemi, kot so nižanje stroškov na vseh področjih, zmanjševanje ponujenih kapacitet, nenazadnje pa tudi z izpostavljanjem svojih konkurenčnih prednosti.

Kljub vsem vloženim naporom pri doseganju zastavljenih ciljev pa so rezultati še vedno nezadovoljivi. Glavni razlog so povprečne cene letalskega prevoza, ki padajo hitreje, kot stroški. Vse te spremembe so prisilile letalske družbe, predvsem velja to za velike, tradicionalne družbe, k iskanju novega poslovnega modela, ki bi omogočil v prvi vrsti preživetje in kasneje tudi zadovoljivo poslovanje v spremenjenih razmerah.

Možna rešitev se kaže predvsem v oblikovanju globalnih grupacij letalskih družb (alliances). Le-te naj bi postopoma, s spremembo zakonodaje v ključnih državah in posledično mednarodne ureditve, postajale podobne multinacionalkam v drugih panogah.

4. BENCHMARKING V ADRII AIRWAYS

4.1. STANJE BENCHMARKINGA V ADRII AIRWAYS

Podjetje Adria Airways ni bilo izjema pri soočanju z vsemi prej omenjenimi težavami. Poleg tega pa je tudi z vstopom Slovenije prišlo do sprememb na trgu. Od takrat je namreč evropskim letalskim prevoznikom dovoljen let znotraj EU od kraja, ki ni nujno domača baza. Sprva se je ta možnost zdela kot nevarnost za slovenskega nacionalnega prevoznika, saj je v prvi vrsti pomenila potencialno izgubo tržnega deleža. Kmalu pa se je izkazalo, da zaradi

majhnosti slovenskega trga tuje letalske družbe ne kažejo pretiranega zanimanja za polete v oziroma iz Ljubljane. To sta potrdili tudi ukinitvev linij v London in Pariz, ki sta ga izvajali British Airlines in Air France iz ljubljanskega letališča, saj sta se izkazali kot nedobičkonosni.

Svoj položaj in stanje poslovanja je Adria Airways ocenjevala s pomočjo tradicionalnih in modernih pristopov merjenja uspešnosti poslovnega sistema. Med modernimi pristopi sodijo presojanje celovite kakovosti podjetja, samoocenjevanje, uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja in benchmarking. Slovenski nacionalni letalski prevoznik je leta 2003 lastno poslovno uspešnost primerjal s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev. Primerjave ponavadi temeljijo na podatkih, kot so število pripeljanih potnikov, prihodki, struktura prihodkov, odhodki oziroma stroški, struktura stroškov in človeški viri.

Proces benchmarkinga poteka po posameznih korakih. Najprej je potrebno odgovoriti na pet vprašanj (Tomše, 2002, str. 29):

- Kaj primerjati?
- S kom se primerjati?
- Kako mi izvajamo proces?
- Kako oni izvajajo proces?
- Kako jih bomo dohiteli ali prehiteli?

Predmeti primerjave v letalski industriji so največkrat podatki o računovodskih izkazih, potnikih, tovoru, opremljenih kilometrih, servisu in podobno. Veliko težje je odgovoriti na vprašanje, s kom se primerjati. Adria Airways je namreč zelo majhno podjetje v primerjavi z ostalimi letalskimi družbami. Domači potniški promet praktično ne obstaja. Vendar pa majhnost podjetja v tem primeru pomeni konkurenčno prednost, saj mu omogoča večjo fleksibilnost. Med ostale konkurenčne prednosti Adrie Airways sodijo še: sodobna flota, točnost, rednost, hitra odzivnost na spremembe na trgu, medsebojno usklajena mreža letalskih linij, nenazadnje pa tudi razpoznavnost podjetja na območju Balkana, saj je bila Adria Airways ena izmed prvih letalskih družb pri transferju potnikov iz držav bivše Jugoslavije. Prav majhnost podjetja pa je razlog nerazpoznavnosti Adrie Airways v svetu, kar poleg visokih cen in velike konkurence za transferne potnike predvsem iz jugovzhodne Evrope, prištevamo k glavnim slabostim podjetja.

Letalski postopki so v večji meri standardizirani, tako da med letalskimi družbami ni večjih razlik. Kljub vsem tem omejitvam pa se Adria Airways trudi dohitevati konkurenco z različnimi prijemi. Med njimi posebno izstopa velika pozornost šolanju in treningu njihovega osebja. Tudi ti namreč veliko prispevajo k varnosti, kar je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na potnikovo odločitev o izbiri letalskega prevoznika.

Prvi korak pri procesu benchmarkinga v Adrii Airways nenehno izvajajo. Primerjave potekajo največkrat na osnovi podatkov o številu pripeljanih potnikov, primerjajo dosežene potniške kilometre, število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih, težo pripeljanega tovora, težo

pripeljanega tovora v kilometrih, realiziran skupni prevoz potnikov, tovora in pošte v tonah na kilometer, razpoložljivo količino potniških sedežev, tovora in pošte na dejansko prevožen kilometer, zamude tako v prihodu kot tudi odhodu letal. Primerjave slonijo tudi na določenih računovodskih podatkih, kot so kapital, dobiček ter realizirani prihodki in odhodki. Omenjene postavke lahko primerjajo s podatki preteklih let ali pa s podatki konkurenčnih podjetij.

Zatakne se pri drugem koraku, izoblikovanju benchmarkinške ekipe. Le-ta v Adria Airways ni oblikovana. Namesto organizirane skupine, ki bi skrbela za nemoten potek izvajanja procesa, dejavnosti opravljajo posamezniki. V podjetju bi bilo treba oblikovati ekipo, ki bi bila sestavljena bodisi iz notranjih benchmarkinških specialistov (tj. zaposlenih, ki so bili trenirani za benchmarkinški proces), bodisi iz zunanjih benchmarkinških specialistov, ali pa bi ekipo sestavljali zaposleni, ki bi bili v pomoč pri vseh stopnjah procesa benchmarkinga.

Adria Airways se poslužuje primerjave z neposrednimi konkurenti. Rezultati take primerjave imajo namreč večjo vrednost, kot če bi primerjava potekala z vodilnimi v panogi. Največja težava, s katero se soočajo pri tem koraku je pridobivanje informacij. Kot najboljši vir informacij zato predstavljajo profesionalna združenja in neodvisna poročila, kot so posebna poročila profesionalnih organizacij, organizacij potrošnikov in analitikov.

Četrti korak v procesu benchmarking predstavlja zbiranje in analiza informacij. Metode zbiranja so različne: telefonski pogovori, sestanki ali osebni obiski, anketiranje po pošti, s pomočjo publikacij, medijev ali arhivska raziskava (Antončič, 1995, str. 37).

Slovenski letalski prevoznik redno izvaja ta korak ter z njegovo pomočjo predvsem ugotavlja prednosti in slabosti konkurentov. Med glavnimi prednostmi konkurentov prištevamo večjo prepoznavnost na tujih trgih, daljšo tradicijo, večjo floto letal in že obstoječe ter razvejane povezave znotraj posameznih držav EU brez vmesnih baznih postankov (postankov na domačem letališču). Med glavnimi slabostmi prištevamo manjšo fleksibilnost zaradi velikosti podjetij, nepokritost slovenskega trga in počasnejšo odzivnost na spremembe v okolju.

Dobljene informacije so ključnega pomena za izvedbo petega koraka, akcije. Sama izvedba benchmarkinga naj ne bi pomenila samo primerjave določenih podatkov. S tem namreč spoznamo podobnosti oziroma razlike med izdelki, storitvami ali procesi, kar pa ni namen benchmarkinga. Bistvo celotnega procesa je določitev in opredelitev vrzeli. Analiza naj bi dala odgovor na vprašanje, zakaj je konkurenca boljša od nas in kakšne so možne in smiselne spremembe, da jih dohitimo (Bogataj, 2002, str. 50-60).

4.2. ANALIZA ČLOVEŠKIH VIROV

Podjetje je skladna, smotrno povezana celota, usmerjena k doseganju ciljev. Njegova uspešnost je odvisna predvsem od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna kako izkoristiti

priložnosti v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija. Gibalo njegovega razvoja so ljudje. Šele z odkritjem, da je človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavnik, je bilo mogoče pojasniti pojave uspešnih podjetij. Njegova vloga in pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami in motivacijo najpomembnejši proizvodni tvorec. Domneva, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima podjetje, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen (Zgonc, 2004, str. 7, 8).

Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali morda zavrte, zato je naloga managementa, da najde ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Vendar ne gre vedno le za posameznikove zmožnosti, prav tako so pomembni človeški viri, ki so sad skupnega dela ter dogajanj v podjetju. Predvsem se to nanaša na počutje zaposlenih, medsebojne odnose, prevladujočo kulturo v podjetju, pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, novosti pri delu, urejenost dela in pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov, medsebojnih delovnih odnosov in sodelovanja pri odločanju. Za vodenje in odločanje na področju človeških virov se mora strokovno vodstvo, management, izobraževati in usposablјati. Višji management mora biti predvsem usposobljen za vodenje kadrovske politike v okviru poslovne politike, nižje ravni vodstvenega kadra pa so usmerjene v pridobivanje znanja za operativne naloge v zvezi s človeškimi viri. V uspešnem podjetju, ki upošteva pravila trga po nenehnem spreminjanju in izboljšavah, se spreminjajo tudi strategije ravnanja z ljudmi. Globalni trg zahteva nenehno izboljševanje zmožnosti delovne sile in njene produktivnosti. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, krepitvijo zaposlenih na področju izobraževanja in razvoja ter izboljšanju odnosov med ljudmi. Pri usklajevanju dejavnosti na področju ravnanja s človeškimi viri so tako pomembne tudi informacije, komunikacija in raziskave, saj le-te omogočajo jasnejše videnje realnosti in boljše planiranje za prihodnost (Zgonc, 2004, str. 15).

Pod pojmom management človeških virov si najpogosteje predstavljamo planiranje, zaposlovanje, usposabljanje, razvijanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, organiziranje dela, nenazadnje pa tudi sodelovanje in vzdrževanje odnosov s sindikati. »Pri benchmarkingu s človeškimi viri gre za sistematičen proces primerjanja ravnanj s človeškimi viri« (Koman, 1997, str. 16). Uporaba benchmarkinga ravnanja s človeškimi viri v glavnem omogoča:

- spoznanje, kako podjetje ravna s človeškimi viri,
- spoznati napake drugih in se iz njih učiti ter
- spoznati uspehe drugih in se iz njih učiti.

Najbolj pogost predmet primerjave managementa človeških virov so raziskave o plačah, pogostokrat pa podjetja primerjajo tudi podatke o starostni strukturi zaposlenih, o izobrazbeni strukturi, o fluktuaciji, o stopnji zaostalosti z dela, o fizični produktivnosti ipd.

Vizija podjetja mora vključevati zaposlovanje, ki je pomemben in stalen proces. Le-ta zagotavlja ustrezno število potrebnih ljudi, ki omogočajo delovanje in razvoj podjetja. Adria Airways je leta 2003 imela 539 zaposlenih, kar je odstotek manj kot leto prej. Povprečna starost zaposlenih je bila 44 let. Med vsemi zaposlenimi jih je 43% imelo srednješolsko izobrazbo, 26% višješolsko in 18% visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo. Podrobnejše število zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe je podana v Tabeli 4.

Tabela 4: Povprečno število zaposlenih po skupinah glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	Skupaj
Skupaj	7	10	4	50	230	140	95	1	2	539

Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 40.

Za Adria Airways je značilna nizka stopnja fluktuacije. Kar 33% zaposlenih je v podjetju nad 15 do 20 let. Podrobnejši podatki o številu zaposlenih v podjetju po posameznih letih so predstavljeni v Tabeli 5.

Tabela 5: Število zaposlenih v podjetju po posameznih letih

Skupna delovna doba v podjetju	Število zaposlenih	Odstotek
Od 0 do 5 let	47	9
nad 5 do 10 let	55	10
nad 10 do 15 let	97	18
nad 15 do 20 let	177	33
nad 20 do 25 let	105	19
nad 25 do 30 let	48	9
nad 30 let	10	2
Skupaj zaposlenih	539	100

Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 25.

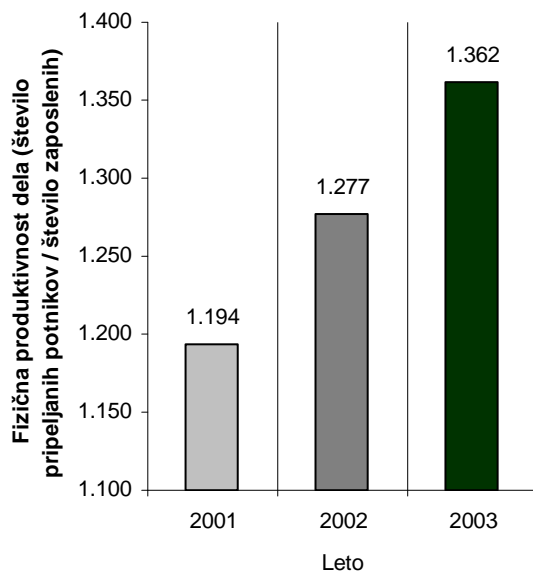
Produktivnost dela, merjena s številom pripeljanih potnikov na zaposlenega se je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečala za 7%, saj so ob zmanjšanju števila zaposlenih iz ur pripeljali za 6% več potnikov. Fizična produktivnost dela je izmerjena kot razmerje med številom pripeljanih potnikov in številom zaposlenih. Le-ta je po posameznih letih podana v Sliki 5. Pri tem Adria Airways upošteva tudi opravljene ure študentskega dela (predvsem kabinsko osebje).

Podjetje mora s pridobivanjem ljudi razvijati tudi sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih. Visoko stopnjo uspešnosti lahko podjetje doseže le, če v razvoj vključuje stalno izobraževanje ne samo vodij, managerjev, pač pa vse zaposlene. Adria Airways je odločitve zaposlenih o nadaljevanju šolanja podpirala, kar je razvidno tudi iz 33 pogodb ali aneksov o sofinanciranju izobraževanja, sklenjenih leta 2003. Za zaposlene so prav tako organizirali ciljno usmerjena izobraževanja in interna jezikovna izobraževanja. Že 20 let sodelujejo tudi s Fakulteto za strojništvo v Ljubljani, kjer so postali izvajalec praktičnega šolanja za študente. V okviru njihove letalske šole tako lahko študenti pridobijo (Interni podatki Adrie Airways):

- dovoljenje športnega pilota (PPL – Private Pilot Licence),
- dovoljenje poklicnega pilota (CPL – Commercial Pilot Licence),
- pooblastilo za letenje po instrumentih (IR – Instrument Rating),

dovoljenje prometnega pilota (ATPL – Airline Transport Pilot Licence).

Slika 5: Fizična produktivnost



Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 6.

4.3. ANALIZA ZNAČILNIH KAZALNIKOV LETALSKE INDUSTRIJE

Sama primerjava poslovanja in izmenjava informacij med posameznimi letalskimi družbami temelji na določenih standardnih podatkih. Poleg posameznih računovodskih postavk, ki so za javnost zaupne narave in tako na voljo le določenim internim oddelkom, so osnova primerjave najpogosteje (Interni podatki Adrie Airways):

- število pripeljanih potnikov,
- doseženi potniški kilometri,
- število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih,

- razmerje med doseženimi potniškimi kilometri in razpoložljivimi potniškimi sedeži v kilometrih,
- odstotek dejansko prodanih potniških sedežev,
- teža pripeljanega tovora,
- teža pripeljanega tovora v kilometrih,
- realiziran skupni prevoz potnikov, tovora in pošte v tonah na kilometer,
- razpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte na dejansko prevožen kilometer,
- odstotek dejansko prodanih potniških sedežev, prostora za prevoz tovora in pošte,
- zamude v prihodu in letal,
- zamude v odhodu letal.

Podatki v Tabelah 6-17 se nanašajo na letalski prevoz, opravljen v domačem prometu in v okviru Evrope. Tako kot večina stvari, je tudi sama opredelitev geografskega ozemlja v letalstvu standardizirana. V primeru domačega notranjega prometa mislimo na storitve, opravljene znotraj državnih meja, lahko gre pa tudi za lete med domačim ozemljem in ozemljem, ki pripada državi, ki opravlja to storitev. Pri mednarodnih evropskih letih pa so mišljeni prevozi, ki so opravljeni znotraj Evrope v geografskem smislu. To pomeni, da so v omenjeni kategoriji zajete tudi evropski del Rusije vse do Urala, Islandija, Turčija, Kanarski otoki in Ciper.

Operativni prevozniki, združeni v organizaciji Association of European Airlines (v nadaljevanju AEA) so dolžni poročati o vseh operativnih in prometnih dogodkih. V poročilu morajo biti navedeni postopki, ki so opravljeni tako v okviru posameznih, najetih, čarter in subčarter letih, kakor tudi storitve, opravljene s strani hčerinskega podjetja. Operativni prevoznik je tisti, katerega številka leta se uporablja za vse kontrolno-prevozne namene.

Iz Tabele 6 je razvidno, da so vse obravnavane letalske družbe v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 pripeljale več potnikov, razen Air Malte. V celotni panogi je bilo zaznati sicer manjše število potrošnikov letalskih storitev. Glavni razlogi za upad števila potnikov so tako politične, gospodarske kot tudi zdravstvene narave. Med politične razloge uvrščamo vojno v Iraku, prav tako pa je v ljudeh še vedno prisoten strah pred terorizmom, zaradi česar so si izbirali alternativne načine potovanja.

Na celotno zmanjšanje povpraševanja po letalskih storitvah je vplivala tudi svetovna recesija. Svetovno gospodarstvo si je v letu 2003, po dveh letih, sicer opomoglo, tako da v panogi ni bilo zaznati občutnejšega upadanja števila potnikov. Okrevanje gospodarstva pa je bilo zaznati predvsem v ZDA, medtem ko je bilo le-to za Evropo počasnejše. Strah pred terorističnimi napadi ni bil edini, ki je vplival na poslovanje letalskih družb. V veliki meri je preglavice povzročal SARS, ki je predvsem v prvi polovici leta 2003 vplival na precejšen upad potnikov.

Kljub vsem težavam, s katerimi so se morali letalski prevozniki soočiti, so vse (z izjemo Air Malte) obravnavane letalske družbe zaznale porast v številu pripeljanih potnikov. Na ta porast je v Adrii Airways največ pripomogel dodatni CRJ v floti, ki so ga v promet uvedli februarja leta 2003. Na rednih linijah so v obravnavanem obdobju pripeljali za 5%, na čarter letih pa za 13% več potnikov.

Čeprav se je Air Malta soočila s kar 6,4% padcem v številu pripeljanih potnikov, je bila rangirana višje kot slovenski nacionalni prevoznik. Vendar se Adria Airways kljub temu, da je bil najmanjši izmed evropskih prevoznikov, včlanjenih v AEA, ni uvrstila na zadnje, 31. mesto. Majhno število pripeljanih potnikov je seveda tudi posledica majhnosti slovenskega trga (glej Tab. 6).

Tabela 6: Število pripeljanih potnikov leta 2003

Letalska družba	Število pripeljanih potnikov (v 000)	Sprememba števila pripeljanih potnikov glede na leto 2002 (v %)	Rang
Adria Airways	758,4	5,3	29
Air Malta	1.308,9	-6,4	23
Croatia Airlines	1.243,9	12,6	24
Czech Airlines	3.344,3	19,4	18
Malev Hungarian	2.260,8	7,7	21
AEA	292.646,0	-0,2	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Pri doseženih potniških kilometrih gre za mero, ki jo dobimo s produktom potnikov in številom kilometrov, ki jih potniki dejansko preletijo. Adria Airways je v obravnavani kategoriji dosegla v letu 2003 3,3% porast glede na leto 2002 (glej Tab. 7, na str. 29). Tudi ta porast je predvsem posledica povečane flote slovenskega nacionalnega prevoznika. Doseženi potniški kilometri pričajo tudi o tem, da se Adria Airways pojavlja le kot regionalni letalski prevoznik. Opravlja polete le kratkega in srednjega doleta, za kar ima prilagojeno tudi svojo floto.

Pri številu razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih gre za mero, ki je dobljena kot produkt med številom razpoložljivih potniških sedežev in dejanskim številom kilometrov na letu. Na podlagi podatkov je razvidno, da so v obravnavanem obdobju vse obravnavane letalske družbe povečale število razpoložljivih potniških sedežev na kilometer. Največjo spremembo je beležil češki, takoj za njo pa ji je sledil slovenski nacionalni prevoznik. Tudi

omenjena rast obravnavane kategorije je pri Adrii Airways posledica dodatnega letala (CRJ), nekoliko pa so prispevali tudi dodatno postavljeni potniški sedeži v nekaterih letalih. Pri slovenskem nacionalnem letalskem prevozniku so v letalih A320 povečali število potniških sedežev iz 156 na 162. Ta odločitev je bila posledica pomankanja le-teh na določenih letih, kjer je bilo že daljši čas zaznati večje povpraševanje od ponudbe (glej Tab. 8, na str. 30).

Tabela 7: Doseženi potniški kilometri v letu 2003

Letalska družba	Doseženi potniški kilometri (v mio)	Doseženi potniški kilometri (v %)	Sprememba (v %)
Adria Airways	700,3	0,5	3,3
Air Malta	2.187,2	1,6	-1,4
Croatia Airlines	727,5	0,5	11,4
Czech Airlines	2.796,2	2,0	23,5
Malev Hungarian	2.060,3	1,5	7,3
AEA	136.737,9	100,0	1,5

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Iz Tabel 7 in 8 je razvidno, da so se leta 2003 v primerjavi z letom 2002 pri Adrii Airways povečali tako doseženi potniški kilometri, kakor tudi število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih. Vendar je bila sprememba slednje relativno večja, zaradi česar je količnik med obema kategorijama padel na 55,6%. Razmerje med njima je bilo med vsemi obravnavanimi letalskimi družbami v obravnavanem obdobju najmanjše.

Pri odstotku dejansko prodanih potniških sedežih gre za mero, ki je izračunana kot razmerje med številom potnikov na kilometer in razpoložljivimi potniškimi sedeži na kilometer. Iz podatkov je razvidno, da je znašal »Passenger Load Factor«⁴ pri Adrii Airways leta 2002 56,2%, leto kasneje pa se je zmanjšal na 55,6%. Zmanjšanje omenjenega faktorja v obravnavanem obdobju je zabeležila le še Air Malta, medtem ko so vse druge obravnavane družbe dosegle višji faktor (glej Tab. 10, na str. 31).

Tabela 8: Število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih

⁴ Passenger Load Factor nam v odstotkih poda količino prodanih razpoložljivih potniških sedežev in prostora za prevoz tovora ter pošte.

Letalska družba	Število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih leta 2002 (v mio)	Število razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih leta 2003 (v mio)	Sprememba v številu razpoložljivih potniških sedežev v kilometrih (v %)
Adria Airways	1.206,9	1.260,3	4,4
Air Malta	3.068,3	3.149,1	2,6
Croatia Airlines	1.208,7	1.232,2	1,9
Czech Airlines	3.500,6	4.173,7	19,2
Malev Hungarian	3.232,1	3.357,0	3,9
AEA	207.833,4	210.728,5	1,4

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 9: Razmerje med doseženimi potniškimi kilometri in razpoložljivimi potniškimi sedeži v kilometrih

Letalska družba	Razmerje med doseženimi potniškimi kilometri in razpoložljivimi potniškimi sedeži v kilometrih leta 2002 (v %)	Razmerje med doseženimi potniškimi kilometri in razpoložljivimi potniškimi sedeži v kilometrih leta 2003 (v %)
Adria Airways	56,2	55,6
Air Malta	72,3	69,5
Croatia Airlines	54,0	59,0
Czech Airlines	64,7	67,0
Malev Hungarian	59,4	61,4
AEA	63,2	66,8

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Zaradi večjega števila pripeljanih potnikov leta 2003 glede na leto 2002 bi bilo pričakovati povečanje odstotka dejansko pripeljanih potnikov. Razlog komaj opaznega znižanja omenjenega kazalnika pa je bila večja razpoložljivost potniških sedežev, ne pa veliko povečanje števila potnikov v obravnavanem obdobju.

Primerjave podatkov med posameznimi letalskimi družbami ne potekajo zgolj na osnovi potnikov, ampak tudi na podlagi pripeljanega tovora in pošte. Iz podatkov v Tabeli 11 (na strani 31) je razvidno, da je Adria Airways v letu 2003 glede na leto poprej precej zmanjšala prevoz tovora, natančneje za kar 16,6%. Takšno zmanjšanje ni zabeležil noben drug letalski prevoznik. Na tolikšno zmanjšanje tovora in pošte je najbolj prispevalo zmanjšanje povpraševanja po tovrstnih uslugah, dodatno pa je prispevala tudi konkurenca na področju cestnega (kamionskega) prevoza. Adria Airways je v obravnavanem obdobju povečala število letalskih sedežev v nekaterih letalih, zaradi česar so se zmanjšale tako možnosti povečanja

prevoza tovora, kot tudi možnosti dodatnega trženja prevoza tovora. Manjši prevoz tovora so prav tako opravile še Malev Hungarian Airlines in Croatia Airlines, povečali pa sta ga Air Malta in Czech Airlines, slednji za kar 21,8%.

Tabela 10: Odstotek dejansko prodanih potniških sedežev

Letalska družba	Dejansko prodani potniški sedeži leta 2002 (v%)	Rang	Dejansko prodani potniški sedeži leta 2003 (v%)	Rang
Adria Airways	56,2	26	55,6	28
Air Malta	69,2	16	67,4	17
Croatia Airlines	54,5	27	59,6	25
Czech Airlines	70,6	11	72,2	7
Malev Hungarian	63,0	21	68,9	16
AEA	73,6	-	73,4	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 11: Teža pripeljanega tovora

Letalska družba	Teža pripeljanega tovora leta 2002 v (v 000 t)	Teža pripeljanega tovora (v %)	Rang	Teža pripeljanega tovora leta 2003 v tonah (v 000 t)	Teža pripeljanega tovora (v %)	Rang
Adria Airways	4,6	10,7	25	3,9	16,6	26
Air Malta	8,1	14,3	23	8,8	8,5	23
Croatia Airlines	3,9	5,6	26	3,9	0,7	25
Czech Airlines	14,6	8,2	20	17,8	21,8	18
Malev Hungarian	10,4	29,5	21	9,8	5,4	22
AEA	4.572,2	2,9	-	4.710,4	3,0	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Če je Adria Airways v obravnavanem obdobju precej zmanjšala prevoz tovora in pošte v absolutnem znesku, je posledično tudi teža pripeljanega tovora na dejansko prevožen kilometer manjša kot v letu 2002. Le-ta se je leta 2003 zmanjšala za kar 21,7%. Nekoliko

manjša je tudi pri Croatii Airlines, medtem ko so vse ostale letalske družbe pripeljale več tovora na dejansko prevožen kilometer leta 2003 kot leta 2002 (glej Tab. 12).

Tabela 12: Teža pripeljanega tovora na dejansko prevožen kilometer

Letalska družba	Teža pripeljanega tovora (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2002	Teža pripeljanega tovora (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang	Teža pripeljanega tovora (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2003	Teža pripeljanega tovora (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang
Adria Airways	4,5	10,1	26	3,5	-21,7	27
Air Malta	13,6	-26,8	23	13,8	1,7	23
Croatia Airlines	2,7	-2,4	28	2,6	-2,5	28
Czech Airlines	27,3	5,8	21	36,2	32,6	21
Malev Hungarian	0,2	5,6	30	28,4	12,8	22
AEA	30.550,6	-0,1	-	31.578,5	3,4	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Iz podatkov iz Tabele 14 na strani 34 je razvidno, da so vse obravnavane letalske družbe povečale možnost prevoza potnikov, tovora in/ali pošte, izjema je bila zopet Air Malta, kjer se je leta 2003 glede na leto 2002 le-ta zmanjšal za kar 30,3%. Pri drugih letalskih družbah je mogoče opaziti le nekoliko večji odstotek glede na prejšnje leto, precejšno rast pa je zaslediti pri Czech Airlines.

Pri Adrii Airways je »Overall Load Factor« leta 2003 znašal manj kot 50%, kar pomeni, da je podjetje v tem obdobju prodalo manj kot polovico vseh razpoložljivih kapacitet za prevoz potnikov, tovora in pošte. Omenjeni faktor se je za malenkost še zmanjšal v primerjavi z letom 2002, k čemur je najbolj prispeval padec prometa na področju tovrnega prevoza (glej Tab. 15, na str. 34).

Pravočasnost prihoda posameznega letala je merjena na podlagi primerjave dejanskega in predvidenega prihoda letala. Adria Airways se je leta 2003 lahko pohvalila z relativno veliko natančnostjo pri posameznih prihodih letal na namembno letališče. Točnost poletov je odvisna od mnogih dejavnikov, pomembnejši med njimi pa je tudi tip letala. Prav zaradi sodobne flote

je slovenski nacionalni letalski prevoznik dosegal visok odstotek točnosti v prihodih letal. Prav A 320 in CRJ, ki sestavljajo njeno floto, prispevajo k majhnemu številu zamud zaradi tehničnih razlogov (glej Tab. 16, na str. 35).

Tabela 13: Realiziran prevoz potnikov, tovora in pošte na dejansko prevožen kilometer

Letalska družba	Realiziran prevoz potnikov, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2002	Realiziran prevoz potnikov, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang	Realiziran prevoz potnikov, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2003	Realiziran prevoz potnikov, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang
Adria Airways	65,5	3,7	29	66,6	1,6	29
Air Malta	207,5	-2,3	24	208,9	0,7	25
Croatia Airlines	74,0	5,9	28	81,5	10,1	28
Czech Airlines	377,2	7,8	20	471,1	24,9	17
Malev Hungarian	305,6	-4,7	22	290,4	-5,0	23
AEA	87.421,9	-3,3	-	89.059,0	1,9	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Pravočasnost odhoda posameznega letala je merjen na podlagi primerjave dejanskega in predvidenega odhoda letala, pri čemer se kot dejanski odhod letala šteje odhod letala iz parkirnega prostora. Tudi pri primerjavi točnosti v odhodu letal je mogoče zaznati prednost Adrie Airways pred ostalimi obravnavanimi letalskimi družbami. Razlogi za točnost pri odhodih letal so podobne narave kot pri prihodih. Tudi pri primerjavi tovrstnih podatkov je opazna velika točnost letalske družbe iz Madžarske, saj se le-ta lahko pohvali s kar 86,0% natančnostjo pri odhodih njenih letal (glej Tab. 17, na str. 35).

Tabela 14: Razpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte na dejansko prevožen kilometer

Letalska družba	Razpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2002	Rezpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang	Razpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer leta 2003	Razpoložljiva količina potniških sedežev, tovora in pošte (v 000 t) na dejansko prevožen kilometer (v %)	Rang
Adria Airways	131,8	8,1	29	134,4	1,9	29
Air Malta	512,1	26,9	24	357,0	-30,3	26
Croatia Airlines	157,8	2,4	28	160,4	1,6	28
Czech Airlines	600,6	4,2	22	735,0	22,5	20
Malev Hungarian	651,0	-6,8	20	692,5	6,4	21
AEA	129.507,0	-6,8	-	132.257,6	2,1	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 15: Odstotek dejansko prodanih potniških sedežev in prostora za prevoz tovora ter pošte

Letalska družba	Prodani potniški sedeži in prostora za prevoz tovora in pošte leta 2002 (v%)	Rang	Prodani potniški sedeži in prostora za prevoz tovora in pošte leta 2003 (v%)	Rang
Adria Airways	49,7	24	49,5	25
Air Malta	40,5	28	58,5	18
Croatia Airlines	46,9	27	50,8	23
Czech Airlines	62,8	11	64,0	9
Malev Hungarian	46,9	26	41,9	29
AEA	67,5	-	67,3	-

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 16: Zamude v prihodu letal leta 2003

Letalska družba	Število vseh	Pravočasni prihodi	Rang	Povprečno število
-----------------	--------------	--------------------	------	-------------------

	opravljenih letov	(v %)		minut na zamujen let v prihodu
Adria Airways	16.401	83,2	11	39,3
Air Malta	14.813	81,2	14	59,2
Croatia Airlines	19.585	78,0	22	46,0
Czech Airlines	54.948	69,8	24	42,9
Malev Hungarian	38.938	85,3	7	42,8

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 17: Zamude v odhodu letal leta 2003

Letalska družba	Pravočasni odhodi (v %)	Rang	Povprečno število minut na zamujen let v odhodu
Adria Airways	85,5	8	40,0
Air Malta	77,4	23	55,9
Croatia Airlines	80,6	19	48,6
Czech Airlines	78,4	21	49,4
Malev Hungarian	86,0	7	44,2

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

4.4. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analiza poslovanja obsega zbiranje in obdelavo podatkov o preteklem poslovanju in ugotavljanje razlik ter iskanje vzrokov za morebitna odstopanja. Pri analizi poslovanja gre torej za poglobljeno proučevanje poslovanja podjetja, rezultati pa naj bi omogočali ugotoviti stanje podjetja ter predlagati izboljšave pri poslovnih procesih in stanjih. Prikazovanje uspešnosti uresničevanja ekonomskega minimaks načela, opredeljenega kot doseganje maksimalnega učinka z danimi sredstvi oziroma doseganje danega učinka z minimalnimi sredstvi, ni mogoče izraziti samo na en način. Prav zaradi tega uporabljamo kazalce, kot so gospodarnost, produktivnost in dobičkonosnost. Glavni vir podatkov za izračun omenjenih kazalcev so računovodske informacije (Verhovnik Marovšek, 1999, str. 2).

Gospodarnost poslovanja podjetja je izražena kot razmerje med količino proizvedenih proizvodov in stroški ali pa kot razmerje med prihodki in odhodki. Na podlagi izračunanih kazalnikov, podanih v Tabeli 18 na strani 36, lahko sklepamo, da je Adria Airways v obravnavanem obdobju poslovala ekonomično, saj so prihodki tako leta 2002 kot leta 2003 presegali odhodke. Koeficient celotne gospodarnosti se je leta 2003 zmanjšal za 8,3% glede na leto poprej, medtem ko je koeficient poslovne gospodarnosti ostal nespremenjen.

Produktivnost dela je izražena kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Le-ta se je leta 2003 v primerjavi z letom 2002 povečala za 9,1%. Produktivnost dela, izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih se je v enakem obdobju povečala za 15,6%. Večja produktivnost dela je posledica povečanja celotnih in poslovnih prihodkov, pa tudi zmanjšanja števila zaposlenih leta 2003 v primerjavi z letom 2002 (glej Tabelo 19).

Dobičkonosnost kapital je izračunana kot razmerje med ustvarjenim čistim poslovnim izidom podjetja obračunskega obdobja in povprečnim kapitalom. Zaradi nižjega doseženega čistega poslovnega izida v letu 2003 ja bila tudi dobičkonosnost kapitala leta 2003 v primerjavi z letom 2002 nekoliko nižja, saj se je zmanjšala iz 1,2% na 1,1% (glej Tab. 20, na str. 37).

Tabela 18: Kazalca gospodarnosti poslovanja podjetja Adria Airways v letih 2002 in 2003

Postavka	Leto 2003	Leto 2002	I 2003/2002
Celotni prihodki / celotni odhodki	1,1	1,2	91,7
Poslovni prihodki / poslovni odhodki	1,1	1,1	100,0

Vir: Izkaz poslovnega izida Adrie Airways na dan 31.12.2003.

Tabela 19: Produktivnost dela v Adrii Airways v letih 2002 in 2003

Postavka	Leto 2003	Leto 2002	I 2003/2002
Celotni prihodki (v 000 SIT)	29.794.755	28.232.530	105,5
Poslovni prihodki (v 000 SIT)	28.376.911	25.358.582	111,9
Povprečno število zaposlenih	539	557	96,8
Produktivnost 1	55.277.838	50.686.768	109,1
Produktivnost 2	52.647.330	45.527.077	115,6

Vir: Izkaz poslovnega izida Adrie Airways na dan 31.12.2003.

Tabela 20: Dobičkonosnost kapitala Adrie Airways v letih 2002 in 2003

Postavka	Leto 2003	Leto 2002	I 2003/2002
----------	-----------	-----------	-------------

Dobiček (v 000 SIT)	106.688	119.946	88,9
Kapital (v 000 SIT)	9.873.098	9.769.956	101,1
Dobičkonosnost kapitala	1,1	1,2	91,7

Vir: Izkaz poslovnega izida Adrie Airways na dan 31.12.2003.

Dobro informacijo o poslovanju podjetja podajajo tudi različni kazalniki (glej Tab. 21, na str. 38). Med njimi so najpogosteje obravnavani naslednji kazalniki in koeficienti (Interni podatki Adrie Airways):

- Stopnja lastninjenja financiranja, ki predstavlja razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Prikazuje torej delež lastniškega financiranja v vseh sredstvih podjetja. Stopnja lastninjenja financiranja je bila v letu 2003 glede na leto 2002 v Adrii Airways višja za 4 odstotne točke. Rast kazalca je bila predvsem posledica znižanja dolgoročne zadolženosti slovenskega nacionalnega prevoznika, povečevala pa se je finančna moč in stabilnost podjetja.
- Stopnja dolgoročnosti financiranja, ki kaže razmerje med dolgoročnimi viri financiranja (kapital in dolgoročne rezervacije ter dolgoročne finančne in poslovne obveznosti) in vsemi obveznostmi do virov sredstev. Stopnja dolgoročnosti financiranja je v letu 2003 znašala 77,8%, kar je kazalo na visok delež dolgoročnih virov financiranja v vseh virih financiranja podjetja Adria Airways.
- Stopnja osnovnosti investiranja, ki prikazuje delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev v vseh sredstvih. Opredmetena osnovna sredstva so v letu 2003 predstavljala 79,6% delež vseh sredstev. Podjetje Adria Airways deluje v panogi zračnega prometa, za katerega je značilna zahteva po visokih investicijskih vlaganjih v osnovna sredstva. Klub temu se je stopnja osnovnosti investiranja leta 2003 v primerjavi z letom poprej znižala za 4 odstotne točke, vendar pa je padec vrednosti predvsem posledica nižje vrednosti osnovnih sredstev zaradi odpisov in znižanja vrednosti letal zaradi padca tečaja USD.
- Stopnja dolgoročnosti investiranja, ki opisuje delež stalnih sredstev in dolgoročnih poslovnih terjatev v vseh sredstvih. V letu 2003 je Adria Airways zabeležila stopnjo dolgoročnosti investiranja v vrednosti 80 odstotnih točk, kar je nakazovalo trend rahlo padajočega deleža dolgoročnih sredstev v vseh sredstvih.
- Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev kaže razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi (neopredmetena dolgoročna sredstva in opredmetena osnovna sredstva). Kaže torej pokritost osnovnih sredstev s kapitalom podjetja. Zaradi zmanjšane vrednosti osnovnih sredstev Adrie Airways je bil koeficient v letu 2003 višji kot leta 2002.
- Koeficienti neposredne, pospešene in kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (ali hitri, pospešeni in kratkoročni koeficient) prikazujejo plačilno sposobnost podjetja. Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti je razmerje med gibljivimi sredstvi ter

kratkoročnimi poslovnimi in finančnimi obveznostmi. Pospešeno in neposredno pokritost kratkoročnih obveznosti izračunamo tako, da odbijemo od vrednosti gibljivih sredstev vrednost zalog v pospešenem koeficientu in vrednost zalog, poslovnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb v hitrem koeficientu. Vrednost vseh treh koeficientov se je v letu 2003 glede na leto 2002 izboljšala. Vrednost kratkoročnega koeficienta se je gibala okrog 1, kar je pomenilo, da je bila Adria Airways tekoče obveznosti sposobna izpolnjevati.

Analiza poslovanja lahko temelji tudi na podlagi primerjave podatkov o strukturi prihodkov in strukturi odhodkov. Adria airways je leta 2003 zabeležila za 12% višje čiste prihodke⁵ kot leto prej. Postavko čisti prihodki sestavljajo sledeče skupine prihodkov: prihodki iz naslova redni potniški promet (81%), prihodki iz naslova izredni potniški promet (8%), prihodki iz naslova redni tovorni promet (4%), prihodki iz naslova tuji naročniki (4%) in prihodki iz naslova ostali operativni prihodki (3%).

Tabela 21: Kazalniki in koeficienti poslovanja v letu 2002 in 2003

Kazalnik	Leto 2002	Leto 2003
Stopnja lastniškega financiranja	36,0%	32,3%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	77,8%	80,1%
Stopnja osnovnosti investiranja	79,7%	84,0%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	80,7%	85,0%
Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev	0,45	0,38
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti – hitri koeficient	0,25	0,14
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient	0,75	0,64
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti – kratkoročni koeficient	0,87	0,76

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

K največjemu povečanju prihodkov so prispevali prihodki od rednega prometa, čeprav sta na to vrsto prihodkov v prvi polovici leta 2003 negativno vplivali vojna v Iraku in pojav SARS. V drugi polovici obravnavanega leta so se razmere stabilizirale, dodatno pa so k izboljšanju

⁵ Prihodki se prepoznajo, če je povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju povezano s povečanjem sredstev ali zmanjšanjem dolgov in je to povečanje mogoče zanesljivo izmeriti. Prihodki od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih storitev, trgovskega blaga in materiala v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo plačane in so navedene v računih in drugih listinah, zmanjšane za vse popuste, ki so dani ob prodaji, kasneje pa tudi za vrednosti vrnjenih količin in pozneje odobrenih popustov.

razmer prispevali večje število letov na posameznih relacijah (Bruselj, Dunaj, Zurich, Munchen, Dunaj-Frankfurt in Moskva). Prihodki so se povečali tudi na račun storitev od vzdrževanja letal za tretje osebe in od prevoza potnikov v charter prometu. K slednjemu je največ prispevalo povečano število priložnostnih »ad-hoc« letov, ki so ekonomsko najbolj zanimivi, nemalo charter letov pa je bilo opravljeno tudi znotraj EU (iz Gradca).

Prihodki od vzdrževanja letal⁶ so se leta 2003 najbolj povečali glede na leto 2002. Prodaja tehničnih storitev za tretje osebe se je tako izkazala za pomembno in dobičkonosno dopolnitev k osnovni dejavnosti. Raziskave so pokazale, da se povpraševanje po tovrstnih uslugah še povečuje, predvsem gre tu za povpraševanje po tehničnem vzdrževanju letal CRJ 200 LR. To dokazuje, da podjetje usluge opravlja zelo kvalitetno in v dogovorjenih rokih ter v tem smislu resno konkurira ostalim ponudnikom tovrstnih storitev.

V podjetju so zaznali precejšen upad prihodkov, kar za 17%, iz naslova prevoza tovora. Glavni vzroki so zmanjšano povpraševanje po letalskem prevozu tovora, konkurenca nizkih cen kamionskega prevoza, pa tudi povečano število letalskih sedežev v posameznih letalih, kar zavira širitev in možnost dodatnega trženja prevoza tovora. Najbolj v negativni smeri odstopajo izredni prihodki. Le-ti so se leta 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšali kar za 94%. Izredne prihodke sestavljajo neobičajne postavke. Pojavljajo se v dejansko nastalih zneskih. V Adria Airways so leta 2002 prikazovali izredne prihodke, ki so nastali zaradi prejema nadomestila za poškodovane letalske motorje in prejema končnega dela kupnine od prodaje slotov. Na Slikah 6 in 7 (na strani 40 in 41) je prikazano najprej gibanje celotnih prihodkov, nato pa še gibanje čistih prihodkov od prodaje po letih 2001, 2002 in 2003.

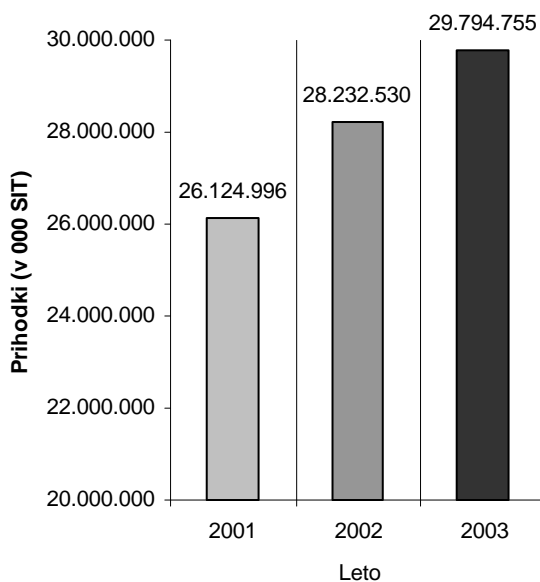
Skupni stroški so se v podjetju leta 2003 v primerjavi z letom 2002 povečali za 12%. Stroški Adria Airways so v glavnem sestavljeni iz naslednjih vrst stroškov:

- Stroški goriva, ki so se v obravnavanem obdobju povečali za 9%. To povečanje je posledica povečanega obsega letenja, k povečanju pa je prispevala tudi višja cena kerozina. Le-ta se je v tem obdobju povečala kar za 30%. Ugodno pa je na stroške goriva vplival padec tečaja USD za 14%.
- Stroški letališč, ki so se v obravnavanem letu, glede na leto poprej, povečali za 13%. Vzroka takšnega povečanja tovrstnih stroškov sta 10% povečanje števila letov in okrepitev tečaja EUR, na katerega je vezana večina stroškov letaliških storitev.
- Stroški navigacije, ki so se povečali za 21%. Tudi ti povečani stroški so posledica povečanega števila letov in novega cenika Eurocontrola, ki je vstopil v veljavo 01.01.2003 in je drastično povečal cene na enoto na določenih področjih.
- Stroški vzdrževanja letal, ki so se prav tako povečali, predvsem zaradi povečanega obsega dela za tretje osebe in vzdrževanja lastne flote.

⁶ Adria Airways se drži visokih standardov vzdrževanja letal, prilagajati se morajo tudi pogojem, ki jih zahtevajo evropske tehnične norme (JAR) in »code-share« partnerji, ki opravljajo stalne revizije.

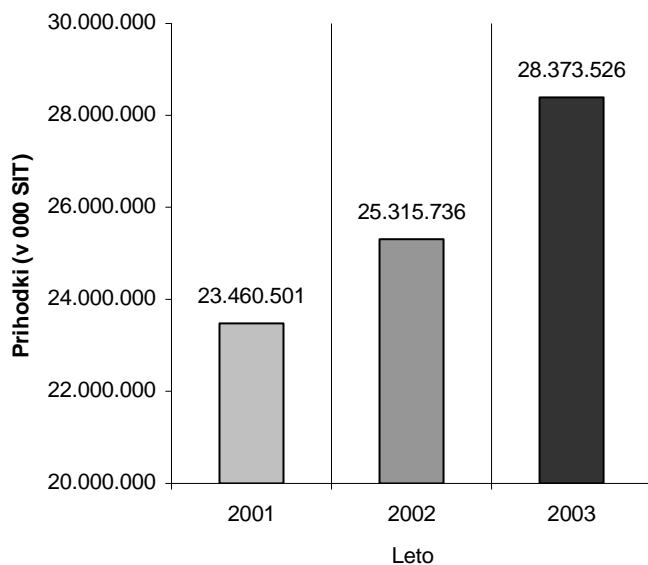
- Stroški prodajanja, ki vključujejo tako domačo kot tudi tujo prodajno mrežo, vso provizijo posrednikom, stroškov rezervacijskega sistema in stroške zaposlenih v sektorju prodaja in marketing. Te vrste stroškov je podjetju kljub povečani prodaji v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 uspelo zadržati na enaki ravni, kar priča o racionalizaciji prodajnih mest in zniževanju provizij.
- Stroški splošnih dejavnosti, ki vključujejo stroške uprave, sektorja finance in računovodstvo, kadrovsko-pravnih poslov in splošne podpore. Tudi stroški iz tega naslova so se v obravnavanem obdobju povečali, osnovni razlog pa je bil reorganizacija kadrovsko-pravnih poslov in posvečanje večje pozornosti kadrovskim potencialom.
- Stroški amortizacije, ki v letalski industriji niso nizki, pri tem pa tudi Adria Airways ni izjema. Značilnost te panoge je, da je investicijsko intenzivna, kar zahtevata tako trg (sodobna flota), kakor tudi pogodbeni partnerji.
- Stroški zavarovanj, ki pa so bili za razliko od večine stroškov v obravnavanem obdobju nižji za kar 71%. K takemu znižanju so prispevale: znižanje premijskih stopenj in zmanjšanje zavarovalne osnove, prispeval pa je tudi padec tečaja USD, ki je valutna osnova za zavarovanje.

Slika 6: Gibanje celotnih prihodkov (v 000 SIT)



Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 6.

Slika 7: Gibanje čistih prihodkov od prodaje (v 000 SIT)



Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 7.

K boljšemu poslovnemu uspehu so prispevali tudi odhodki za obresti, ki so se v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšali za kar 25%. Največji padec je podjetje zabeležilo v odhodkih iz naslova izredni odhodki. Le-ti so bili v obravnavanem obdobju nižji za 94%. Izredne odhodke sestavljajo neobičajne postavke, ki se izkazujejo v dejansko nastalih zneskih. V letu 2002 so bili v Adrii Airways izredni odhodki visoki zaradi stroškov nenačrtovanih popravil dveh motorjev za letala, tovrstnih ali podobnih dogodkov pa v podjetju leta 2003 niso zabeležili.

Posamezni predmeti primerjave, tako računovodski kot tudi neračunovodski med posameznimi letalskimi družbami so prikazani v Tabelah 22 in 23 na strani 42. Med obravnavanimi podjetji so leta 2003 z dobičkom poslovale Adria Airways (0,5 mio USD), Croatia Airlines (5,1 mio USD) in Czech Airlines (8,3 mio USD), medtem ko je Air Malta beležila precejšnje izgubo (39,8 mio USD). Kakšen je delež čistega dobička v prihodku nam pokaže kazalec dobičkonosnosti. Le-ta je znašal pri Adrii Airways 0,4%, pri Croatii Airlines 2,6% in pri Czech Airlines 1,6%. Pri poslovanju podjetja posebno pozornost namenimo stroškom. Za uspešno poslovanje je potrebno le-te zniževati, saj se letalske družbe soočajo s hitrejšim padanjem povprečnih cen letalskega prevoza kot z zniževanjem stroškov. Precejšen delež celotnih stroškov predstavljajo stroški iz naslova dela na zaposlenega. Le-ti so bili med obravnavanimi podjetji v Adrii Airways najvišji. O uspešnosti poslovanja podjetja pa pričajo ne samo finančni podatki, ampak tudi nefinančni, kot so izkoristek letal. Primerjava med podjetji nam kaže, da je Adria Airways imela večji izkoristek letala A320 ur/aviodan kot Air Malta in Croatia Airlines (Czech Airlines omenjenega tipa letala ni imela).

Primerjava fizičnih oziroma finančnih kazalcev izbranih letalskih družb je zaradi specifičnih posebnosti (Air Malta je pretežno turistični prevoznik, Adria Airways je pretežno lokalni prevoznik s poudarkom na rednih linijah), števila prebivalcev ter gospodarske in ekonomske razvitosti posamezne države težko primerljiva. Vpliv na poslovanje pa so imeli tudi drugi dejavniki, med njimi najpomembnejša izbruh SARS in vojna v Iraku v letu 2003. V tem letu se je nadaljevala tudi izjemno hitra rast nizko cenovnih prevoznikov, ki so s svojo poslovno politiko z zelo nizkimi cenami »ogrožali« tradicionalne prevoznike.

Tabela 22: Primerjava podatkov o poslovanju Adrie Airways in drugih letalskih prevoznikov v letu 2003 (celotni potniški promet)

Letalski prevoznik	Operativni prihodek (v 000 USD)	Operativni stroški (v 000 USD)	Operativni rezultat (v 000 USD)	Dobiček ali izguba (v 000 USD)	Povprečni stroški dela na zaposlenega (v USD)	Povprečni stroški dela na pilota in kopilota (v 000 USD)	Povprečne naletene ure na pilota in kopilota	Leti
Adria Airways	129.672	125.239	4.379	506	38.910	98.103	641	17.756
Air Malta	234.630	274.449	-39.819	-38.436			16.453	
Croatia Airlines	199.301	179.966	19.335	5.139	26.213	88.966	539	22.287
Czech Airlines	530.693	513.455	17.238	8.264	20.281	61.807	740	54.757

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

Tabela 23: Primerjava podatkov o poslovanju Adrie Airways in drugih letalskih prevoznikov v letu 2003 (celotni potniški promet)

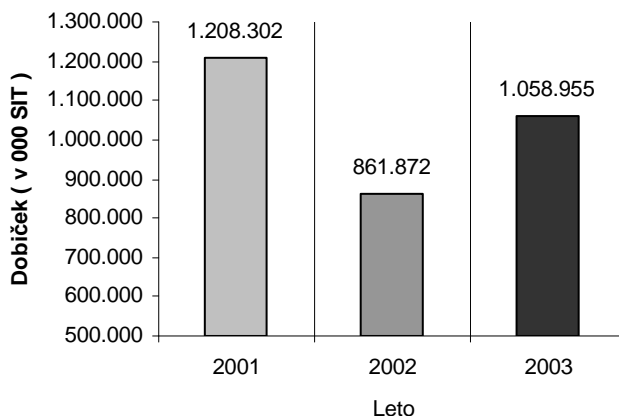
Letalski prevoznik	Ure	Izkoristek letala A320 ur/aviodan	Izkoristek letala CRJ ur/aviodan	Število letal na dan 31.12.	Zaposleni na dan 31.12. (skupaj)	Zaposleni na dan 31.12. (piloti)	Pripeljani potniki na zaposlenega
Adria Airways	25.949	10:09	8:46	8	539	85	1.604
Air Malta	42.446	8:00		13	1.877	145	823
Croatia Airlines	29.649	8:30		12	1.045	109	1.405
Czech Airlines	103.427			35	4.588	386	783

Vir: Interni podatki Adrie Airways.

4.5. IZSLEDKI ANALIZE POSLOVANJA ADRIE AIRWAYS

Adria Airways je dokaj uspešno poslovala na zelo konkurenčnem evropskem trgu, o čemer pričajo izračuni posameznih kazalcev. Glavni iziv za podjetje je in bo soočanje s stroški, če bo še naprej želelo konkurirati ostalim letalskim družbam. Čim nižji so namreč stroški proizvodnih tvorcev na enoto, večja je gospodarnost. Kratkoročno je stroške mogoče znižati z varčevanjem, vendar pa mora podjetje gledati dolgoročno. Na daljši rok je stroške mogoče znižati s spreminjanjem tehnologije. Adria Airways se bo morala v prihodnosti spopasti prav s tem problemom. Skupni stroški so se leta 2003 v primerjavi z letom 2002 povečali za kar 12%. V obravnavanem obdobju je podjetje poleg porasta stroškov zabeležilo tudi višje celotne prihodke. Kljub temu je Adria Airways v letu 2003 ustvarila več dobička pred davki in obrestmi kot leta 2002, kar je prikazano na Sliki 8.

Slika 8: Gibanje dobička pred davki in obrestmi (v 000 SIT)



Vir: Letno poročilo Adria Airways d.d., 2004, str. 7.

Pomemben kazalec uspešnosti poslovanja je produktivnost, na katerega vplivajo različni dejavniki. Med pomembnejšimi prištevamo tehnično delitev dela, izkoriščenost zmogljivosti osnovnih sredstev, tehnično opremljenost in podobno. Poleg tehnično-tehnoloških dejavnikov pa na kazalec uspešnosti poslovanja vplivajo tudi človeški in družbeni dejavniki, kot so izobraženost zaposlenih, sistem motivacije zaposlenih, zadovoljstvo le-teh pri delu, organizacijska klima in kultura. Zaposleni vplivajo ne samo na produktivnost, pač pa tudi na kakovost izdelkov oziroma storitev. Adria Airways se tega dobro zaveda, zato posebno pozornost namenja prav zaposlenim, še posebej pa kabinskemu osebju. Prav ti imajo namreč

kontakt s kupci. Le-ti se odločajo za posamezno letalsko družbo na podlagi določenih kriterijev, med katerimi so najpogosteje varnost, tip letala, zanesljivost in cena.

Adria Airways namenja varnosti veliko časa in denarnih sredstev. Kabinsko osebje mora obnavljati licenco vsako leto, šolanja in obnavljanja znanja so organizirana najmanj enkrat letno, za dodatno šolanje podjetje zagotavlja zaposlenim tudi simulator. Varnost pa je v največji meri poleg izšolane posadke odvisna od tipa letala. Prav zato ima Adria Airways v svoji floti A320 in CRJ, ki veljajo za sodobna letala. Letala podjetje redno vzdržuje, servisira in pregleduje. Zaradi teh in podobnih preventivnih ukrepov velja Adria Airways za zanesljivo družbo. Posamezni poleti so le redkokdaj odpovedani, tudi zamude zaradi tehničnih težav so minimalne.

Vsi omenjeni preventivni ukrepi in skrb za zaposlene vpliva na samo klimo in kulturo v podjetju. Na organizacijsko klimo pa vplivajo tudi medsebojni odnosi. Le-ti so v Adrii Airways na visoki ravni, značilen je visok nivo zaupanja v strokovnost in sposobnost sodelavcev, kar je tudi nujno potrebno v podjetjih, v katerih delo poteka timsko.

SKLEP

Vse hitrejša spremembe na trgu zahtevajo od podjetij hitro prilagajanje novim razmeram. Ocene položaja podjetja na trgu, primerjava poslovanja med konkurenti, možnosti izboljšanja proizvodov, storitev in/ali procesov tako nujno potrebni ne samo za doseganje vodilnega položaja, pač pa tudi za sam obstoj na trgu. Vse to je mogoče doseči z metodo benchmarking. Vendar pa sama metoda ne prinaša zelenih rezultatov. Nujni pogoj za to je dobra seznanitev s samo metodo ter pravilno in predvsem dosledno izvajanje.

Nekatera podjetja uporabljajo benchmarking za ugotavljanje vrzeli učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pa tudi za izboljšanje ravnanja s človeškimi viri. Podjetje lahko dosega bistveno boljše rezultate, če ima zaposlene zadovoljne ljudi. Adria Airways se zaveda, kako pomembni so zaposleni pri predstavitvi podjetja v očeh kupcev. Pri letalskih družbah je kabinsko osebje tisto, ki ima kontakt s kupcem, ki v največji meri vpliva na potnikovo odločitev o ponovni izbiri letalskega prevoznika. Prav zaradi tega Adria Airways posebno pozornost namenja prav tej skupini zaposlenih.

Pred samim začetkom izvajanja benchmarkinga si mora podjetje zastaviti nekaj ključnih vprašanj. Med njimi je zelo pomembna stopnja pripravljenosti sodelovanja s partnerjem. Podjetje se mora zavedati, da je pri benchmarkingu potrebna izmanjava številnih informacij, zato morajo biti le-te dostopne in pravočasne. Naslednje vprašanje se nanaša na število ljudi, ki se bodo posvetili izvajanju obravnavane metode. Tim morajo sestavljati člani, ki imajo različna znanja iz področja procesov v podjetju. Oblikovano skupino mora voditi primeren

vodja, ki naj bi skrbel za koordinacijo benchmarking procesa in izvajanje potrebnih akcij za izboljšave v podjetju. Pri vsem tem je pomembna podpora managementa. Za uresničitev zastavljenih ciljev so potrebna določena denarna sredstva, zaradi česar mora podjetje pred samo izvedbo določiti, koliko denarja je pripravljeno vložiti v benchmarking. Nenazadnje si mora podjetje odgovoriti tudi na vprašanje, ali bo sploh zmožno ugotovitve tudi udejanjiti.

Podobno kot v večini slovenskih podjetij tudi Adria Airways uporablja klasične primerjave za ugotavljanje lastne poslovne uspešnosti. Tako pri analizi poslovanja podjetja kakor tudi pri benchmarkingu je cilj ugotovitev stanja poslovanja ter predlogi sprememb za izboljšanje. Prav zaradi tega v mnogih podjetjih prihaja do enačenja obeh metod. Vendar pa med njima obstaja pomembna razlika. Pri analizi poslovanja gre za primerjavo posameznih kazalnikov v času, v prostoru ali pa za ugotavljanje razlik med dejansko doseženim in načrtovanim ter ugotavljanju razlogov za morebitna odstopanja. Pri benchmarkingu pa gre za primerjavo v prostoru. To pomeni, da primerjamo določene kazalce s kazalci drugih podjetij, le-ti pa se nanašajo na isto časovno obdobje. Vednar pa se samo s pomočjo teh primerjav pride le do rezultatov, ki podajo sliko o relativno bolj ali manj uspešnem podjetju. Nikakor pa s temi primerjavami ne dobimo odgovora na vprašanje, zakaj je neko podjetje boljše od drugega.

Čeprav sta tako benchmarking kot analiza poslovanja samostojni metodi, katerih namen je izboljšati poslovanje podjetja, pri benchmarkingu lahko uporabljamo tudi analizo poslovanja, saj je primerjava posameznih stanj in procesov sestavni del analize poslovanja. Prav zaradi tega sem v diplomskem delu uporabila obe omenjeni metodi in tako skušala ustvariti širšo sliko o samem delovanju in poslovanju Adria Airways.

Tako kot večina podjetij tudi v Adria Airways pozabljajo na temeljni namen benchmarkinga. Uporabljena je namreč le kot tehnika primerjanja, pri tem pa se vse tudi konča. Pri samem izvajanju managerske metode podjetje ne namenja enakega poudarka po vseh potrebnih korakih. Adria Airways ve, s kom se lahko primerja in kdo je njen konkurent, primerjavam pa ne sledijo ukrepi, ki bi podjetju omogočali dohiteti ali prehiteti najboljše.

Glavni razlog neuporabe te metode je treba iskati v veliki tekmovalnosti med konkurenti pri samem poslovanju in pri skrivanju posameznih informacij. Pri tem je v največji meri prisoten strah, da bo konkurent postal večji, močnejši in še boljši. V takšnem okolju pa benchmarking nikakor ne more zaživeti in uspeti.

Vključevanje Slovenije v evropske integracije bo zahtevalo uporabo primernih metod strateškega managementa, vključno z benchmarkingom. Samo učenje in uvajanje metode v podjetje predstavlja nemalo stroškov in porabljenega časa. Vendar pa so učinki stalne uporabe primerne metode neprimerno večji.

LITERATURA

1. Agnič Robert: Uporaba benchmarkinga v globalni korporaciji za odločitev o investiciji za zagotavljanje trajnosti ekološkega razvoja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
2. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str.
3. Benchmarking. Kapital, 14(2004), 350, str. 48.
4. Bendel Tony, Boulter Louise, Kelly John: Benchmarking for Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1993. 265 str.
5. Bogan E. Christopher, English J. Michael: Benchmarking for Best Practices. New York : McGraw Hill, 1994. 312 str.
6. Bogataj Alojz Slavko: Kritična obravnava metode benchmarking s primerom v družbi delo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
7. Camp C. Robert: Benchmarking: Business Process Benchmarking. Milwaukee : ASQ Quality Press, 1995. 464. str.
8. Camp C. Robert: Global Cases in Benchmarking. Milwaukee : SAQ Quality Press, 1998. 640 str.
9. Chang Y. Richard, Kelly P. Keith: Improving Through Benchmarking. London, 1995. 99 str.
10. Debeljak Žiga, Prašnikar Janez, Ahčan Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Knjiga slovenske poslovne konference – Primerjamo se z najboljšimi. Ljubljana : Časnik Finance, 2002, str. 13-39.
11. Kač Urša: Poskus postavitve uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
12. Krivec Boštjan: Prilagoditev procesa benchmarking za podjetje Mont Kozje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 35 str.
13. Koman Klemen: Benchmarking in človeški viri. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 48 str.
14. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J.: Benchmarking: a Tool for Continuous Improvement. New York : Harper Collins Publishers, 1992. 344 str.
15. Mihajlović Saša: Benchmarking: Postati boljši od najboljših. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
16. Potokar Majda: Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 118 str.
17. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
18. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.

19. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Process. Compensation and Benefits Review, Saranac Lake, 24(1992), 5, str. 21-29.
20. Širaj Marjan: Kritični pogled na projekt Gospodarske zbornice Slovenije: Kazalniki poslovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 100 str.
21. Tomše Barbara: Ugotavljanje vodilnih parametrov, ki vplivajo na prodajo in tržni delež Rupuruta. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 80 str.
22. Verhovnik Marovšek Andrej: Benchmarking in analiza poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 43 str.
23. Zgonc Simona: Vpliv vodenja na razvoj človeških virov. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za socialno delo, 2004. 85 str.
24. Watson Gregory H.: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best. New York : John Wiley and Sons Inc., 1993. 269 str.
25. Watson Gregory H.: The Benchmarking Workbook. Cambridge : Productivity Press, 1992. 144 str.

VIRI

1. Interni podatki Adria Airways d.d.. Ljubljana : Adria Airways, 2004.
2. Letno poročilo Adria Airways d.d.. Ljubljana : Adria Airways, 2004. 74. str.
3. Poslovni slovar: angleško-slovenski, slovensko-angleški. Ljubljana : DZS, 1996. 371 str.

KAZALO

UVOD	3
1. TEORIJA BENCHMARKINGA	5
1.1. OPREDELITEV BENCHMARKINGA	5
1.2. ZGODOVINA IN RAZVOJ BENCHMARKING METODE	6
1.3. RAZLOGI ZA BENCHMARKING IN CILJI BENCHMARKINGA	9
1.4. REALNOSTI IN MITI O BENCHMARKINGU TER SLABOSTI BENCHMARKINGA	11
1.5. VRSTE BENCHMARKINGA.....	12
1.6. NAČELA IN KODEKS IZVAJANJA BENCHMARKINGA	15
1.6.1. Osnovna načela benchmarkinga.....	15
1.6.2. Kodeks izvajanja benchmarkinga.....	16
2. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS.....	17
2.1. RAZVOJNA POT ADRIE AIRWAYS	17
2.2. SAMOSTOJNA SLOVENIJA IN ADRIA AIRWAYS	20
3. BENCHMARKING V LETALSKI INDUSTRIJI.....	23
4. BENCHMARKING V ADRII AIRWAYS.....	23
4.1. STANJE BENCHMARKINGA V ADRII AIRWAYS	23
4.2. ANALIZA ČLOVEŠKIH VIROV	25
4.3. ANALIZA ZNAČILNIH KAZALNIKOV LETALSKE INDUSTRIJE	28
4.4. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	37
4.5. IZSLEDKI ANALIZE POSLOVANJA ADRIE AIRWAYS.....	45
SKLEP.....	46
LITERATURA.....	48
VIRI.....	49

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
BENCHMARKING V ADRII AIRWAYS

Ljubljana, december 2005

DANIJELA SIDOROSKA ČORIĆ

IZJAVA

Študentka Danijela Sidoroska Čorić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.12.2005

Podpis: