

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**BARBARA ŠUŠTERŠIČ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA PRI METODI  
BENCHMARKINGA Z ANALIZO UPORABNOSTI  
RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ**

**Ljubljana, september 2005**

**BARBARA ŠUŠTERŠIČ**

## **IZJAVA**

Študentka BARBARA ŠUŠTERŠIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. SIMONA ČADEŽA, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

**V Ljubljani, dne 28. 9. 2005**

**Podpis:**

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA BENCHMARKINGA</b> .....	<b>2</b>
2.1	RAZVOJ IN OPREDELITEV BENCHMARKINGA.....	3
2.2	NAMEN IN CILJ BENCHMARKINGA .....	7
2.3	RAZLOGI ZA BENCHMARKING IN NJEGOVA UPORABNOST .....	8
2.4	VRSTE BENCHMARKINGA.....	10
2.4.1	<i>Notranji in zunanji benchmarking</i> .....	10
2.4.2	<i>Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking</i> .....	11
2.4.3	<i>Funkcijski in splošni benchmarking</i> .....	11
<b>3</b>	<b>PROCES BENCHMARKINGA</b> .....	<b>12</b>
3.1	DOLOČITEV PREDMETA PRIMERJAVE.....	14
3.1.1	<i>Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij</i> .....	15
3.1.2	<i>Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij</i> .....	15
3.1.3	<i>Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha</i> .....	16
3.2	OBLIKOVANJE BENCHMARKINŠKE SKUPINE.....	16
3.3	OPREDELITEV BENCHMARKINŠKIH PARTNERJEV.....	17
3.4	ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE INFORMACIJ .....	18
3.5	IZPELJAVA.....	20
<b>4</b>	<b>KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA IN UPORABNOST RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ</b> .....	<b>22</b>
4.1	KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA.....	22
4.1.1	<i>Izbira in dokumentiranje procesov</i> .....	23
4.1.2	<i>Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha</i> .....	23
4.1.3	<i>Struktura kazalnikov poslovanja</i> .....	27
4.1.3.1	<i>Kazalniki z vidika kupcev</i> .....	28
4.1.3.2	<i>Kazalniki z vidika izdelkov ali storitev</i> .....	29
4.1.3.3	<i>Kazalniki poslovnih procesov</i> .....	30
4.1.3.4	<i>Kazalniki podpornih dejavnosti</i> .....	31
4.1.3.5	<i>Kazalniki z vidika zaposlenih</i> .....	31
4.1.3.6	<i>Kazalniki z vidika dobaviteljev</i> .....	31
4.1.3.7	<i>Kazalniki z vidika tehnologije ter kazalniki z vidika raziskav in razvoja</i> ....	32
4.1.3.8	<i>Kazalniki z vidika stroškov</i> .....	32
4.1.3.9	<i>Kazalniki finančne uspešnosti</i> .....	32
4.1.4	<i>Kaplan-Nortonov uravnoteženi sistem kazalnikov</i> .....	32
4.2	UPORABNOST RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ, POTREBNIH ZA BENCHMARKING.....	34

4.2.1	<i>Benchmarking – priložnost za računovodje</i> .....	38
4.3	BENCHMARKING V PRAKSI SLOVENSКИH PODJETIJ .....	38
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>43</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>46</b>

# 1 UVOD

Ljudje se že od nekdaj primerjamo drug z drugim in neprenehoma presojava ali smo boljši ali slabši od drugih in kam pravzaprav sodimo. Prav tako se tudi podjetja že od nekdaj primerjajo s svojimi tekmeci. V sodobnem poslovnem svetu pa je primerjanje dobilo nove razsežnosti.

Zdajšnje gospodarstvo je izpostavljeno nenehnim spremembam, močni konkurenci in globalizaciji. Vse to sili podjetja, da se hitro odzivajo na spremembe in prilagajajo čedalje zahtevnejšim kupcem. Neprenehoma morajo povečevati svojo konkurenčnost in z uporabo sodobnih metod poslovanja izboljševati svoje dosežke. Eno od sodobnih menedžerskih orodij, ki je postalo pomembnejše v devetdesetih in lahko povečuje konkurenčne sposobnosti podjetja, se imenuje benchmarking.

Benchmarking je nepretrgan in sistematičen proces merjenja, vrednotenja in primerjanja poslovnih izidov ne samo z najbližjimi tekmeci, temveč tudi z najboljšimi praksami v svetovnem merilu. Metoda nam poleg tega, da ugotovimo, ali je podjetje boljše ali slabše od drugih ter kje se nahaja, omogoča, da ugotovimo, zakaj je neko podjetje boljše od našega in kako je to doseglo. Na podlagi teh informacij lahko podjetje ne le dohiti ampak tudi prehitijo svoje konkurente. Benchmarking je torej uporabna metoda, ki omogoča oboje, da se podjetje prilagodi enakemu in/ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve, povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija) (Potokar, 2003, str. 1).

Benchmarking se torej opira na spoznanje, da bo podjetje lažje postalo uspešnejše, če bo sodelovalo z drugimi organizacijami, se od njih učilo in menjavalo znanje in izkušnje. Razlog, zakaj bi podjetje dajalo drugemu zaupne informacije, ki mu omogočajo konkurenčno prednost, je v doseganju sinergijskih učinkov. Pot do pravih dosežkov in produktivnega sodelovanja pa utirajo znanje, sposobnost in motivacija vodilnih v podjetju. Zaradi vsestranske uporabnosti benchmarkinga delujejo v različnih državah specializirane benchmarkinške in svetovalne organizacije (npr. Global Benchmarking Network, The Benchmarking Exchange, The Benchmarking Network, Benchmarkindex USA v ZDA, European Network for Advanced Performance System, The Benchmarking Centre, Best Practice Club v Evropi), ki spodbujajo širjenje tovrstnih informacij, sodelujejo pri vpeljevanju metode benchmarkinga v podjetja, povezovanju podjetij ter samem razumevanju te metode.

Namen diplomskega dela je natančneje predstaviti benchmarking kot koristno in čedalje pogosteje uporabljeno metodo za povečevanje uspešnosti podjetja in doseganje konkurenčne prednosti. Spoznali bomo, da je eno od bistvenih vprašanj pri obravnavani metodi, kaj naj bi sploh primerjali. Pri določanju predmeta primerjave je treba najprej opredeliti osebe, ki so jim benchmarkinške informacije namenjene, ter nato ugotoviti kritične dejavnike uspeha.

Izhajamo iz hipoteze, da je eden najpomembnejših korakov pri metodi benchmarkinga pravilna izbira in opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha. Na to stopnjo se nato v procesu benchmarkinga navezujejo vse druge stopnje, zato je za uspeh te metode v podjetju najpomembnejša. Obenem bomo poskušali predstaviti tudi uporabnost računovodskih informacij pri opredelitvi kritičnih dejavnikov uspeha.

Cilj diplomskega dela je torej predstaviti metodo benchmarkinga, posebna pozornost pa je namenjena opredelitvi kritičnih dejavnikov uspeha. Kritične dejavnike uspeha je treba v podjetju ugotoviti čim bolj natančno, izbrani kazalniki pa morajo biti med podjetji primerljivi. Prav tako je v diplomskem delu predstavljeno, koliko so računovodske informacije uporabne pri izbiri ključnih dejavnikov uspeha.

Poleg uvoda in sklepa ima diplomsko delo tri poglavja. Prvo od teh, z naslovom Teoretična izhodišča benchmarkinga, je razdeljeno na štiri dele. V prvem so predstavljene kratka zgodovina in opredelitve benchmarkinga, v drugem namen in cilj benchmarkinga, v tretjem so opisani razlogi za uporabo te metode. V četrtem pa navedene vrste benchmarkinga.

Drugo poglavje z naslovom Proces benchmarkinga, je razdeljeno na pet delov, v vsakem pa je natančneje razložena posamezna stopnja primerjalnega procesa; le prva stopnja, ki se nanaša na opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha, je podrobno razložena v tretjem poglavju.

Tretje poglavje z naslovom Kritični dejavniki uspeha in uporabnost računovodskih informacij je razdeljeno na tri dele. V prvem so obravnavani dejavniki, ki najbolj vplivajo na poslovne izide podjetja, torej kritični dejavniki uspeha. V drugem je opisano, koliko so računovodske informacije uporabne pri izražanju kritičnih dejavnikov uspeha, predstavljen pa je tudi benchmarking kot priložnost za novo poklicno delovanje računovodskega osebja. V tretjem delu so predstavljene štiri raziskave in ankete o uporabi benchmarkinga v slovenski poslovni praksi.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA BENCHMARKINGA**

Benchmarking<sup>1</sup> je sodobno menedžersko orodje in pomeni nepretrgan in sistematičen proces merjenja, vrednotenja in primerjanja poslovnih izidov z najboljšimi praksami v svetovnem merilu, zato da bi se podjetje neprenehoma izboljševalo. Pod izrazom poslovni izidi razumemo tako izdelke in storitve kot tudi poslovne procese, operacije in poslovne funkcije. Izraz benchmarking so prvi uporabili v ameriškem multinacionalnem podjetju Xerox. Leta 1979 so se začeli sistematično primerjati s konkurenco, primerjali pa niso le izdelkov, temveč

---

<sup>1</sup> Posamezni slovenski avtorji prevajajo izraz benchmarking kot primerjalno presojanje, primerjalno ocenjevanje, posnemovalno primerjanje, primerjanje na podlagi usmernikov, z gledovanje, primerjanje z najboljšimi, učenje od najboljših ... Ker je angleški izraz za to metodo v slovenski literaturi najpogosteje uporabljen, bomo tudi v nadaljevanju uporabljali izraz benchmarking.

tudi procese. Primerjali so se na podlagi dostopnih informacij, ne da bi pri tem sodeloval konkurent izbran za primerjavo.

V prvem poglavju je najprej na kratko opisan razvoj benchmarkinga, navedene pa so tudi opredelitve te metode. Sledi predstavitev namena in cilja benchmarkinga in razlogov za njegovo uporabnost. Prvo poglavje se konča s prikazom različnih vrst benchmarkinga.

## **2.1 RAZVOJ IN OPREDELITEV BENCHMARKINGA**

Pred uveljavitvijo benchmarkinga je kot orodje za vpeljevanje nenehnih sprememb v podjetje obstajala konkurenčna analiza (po Porterju) in marketinška inteligenca (po Spendoliniju). Razlikujejo se po tem, da benchmarking kot predmet primerjave vključuje poleg izdelkov in storitev tudi procese. Predstavlja sistematičen in intenziven pristop k uvajanju sprememb ter preseže primerjave le s konkurenčnimi podjetji, saj z vključevanjem najboljših praks predvideva upoštevanje podjetij zunaj panoge, v kateri podjetje deluje (Potokar, 2003, str. 4).

Izraz benchmarking so torej prvi uporabili v multinacionalki Xerox v ZDA<sup>2</sup>. Leta 1979 so začeli načrtno primerjati svoje in konkurenčne izdelke. Primerjali so lastnosti in zmogljivost fotokopirnih strojev, tako da so konkurenčne izdelke razstavili in analizirali njihove sestavne dele. Primerjanju konkurenčnih izdelkov je sledilo izboljšanje dosežkov proizvodnje, zato so se odločili vpeljati benchmarking v vse dele korporacije, da bi prekosili tekmece.

Leta 1991 je k povečanju pomena benchmarkinga veliko pripomogla vključitev benchmarkinga kot enega izmed kriterijev za pridobitev ameriške nagrade za kakovost imenovane The Malcom Baldrige Quality National Award. Podjetja, ki so želela dobiti nagrado, so spodbujali, naj primerjajo svoje prakse s praksami in uspehi podjetij, znanimi kot vodilnimi v panogi ali v svetu.

Drugi pomembni dogodek, ki je veliko pripomogel k širjenju benchmarkinga, pa je izdaja prve knjige s področja benchmarkinga leta 1989. Avtor Robert Camp v njej v desetih korakih podrobno opisuje svoje sedemletne izkušnje z vpeljevanjem in razvojem tehnike benchmarkinga pri Xeroxu. V knjigi z naslovom *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* je benchmarking prvič podrobno opisan.

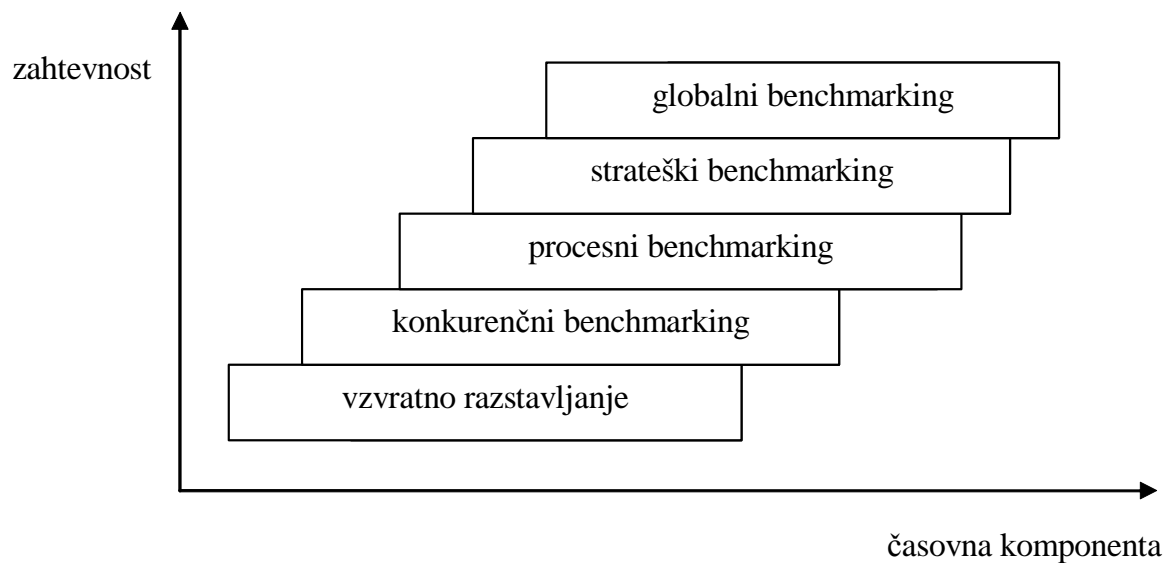
Multinacionalka Xerox se je ukvarjala predvsem s primerjanjem s konkurenti. Izvajali so konkurenčni benchmarking, ki je le ena izmed generacij benchmarkinga. Po času vpeljave in zahtevnosti lahko razdelimo benchmarking na pet generacij (Slika 1 na str. 4).

---

<sup>2</sup> Pred tem poznamo veliko zgledov primerjav za izboljšanje poslovanja. Med drugo svetovno vojno je veliko podjetij v ZDA določalo standarde za plačilo, delovno obremenitev, varnost ... na podlagi primerjanja z drugimi podjetji (Watson, 1993a, str. 5). Japonci so v petdesetih letih obiskali mnoga podjetja v ZDA in zahodni Evropi, njihova pozornost pa je bila usmerjena predvsem na proizvodne procese (Bendell et al., 1993, str. 52).



Slika 1: Pet generacij benchmarkinga



Vir: Watson 1993, str. 6.

Prva generacija benchmarkinga, vzratno razstavljanje, se ukvarja z analizo konkurenčnih izdelkov. Izbrani izdelek razstavimo in ovrednotimo njegove tehnične značilnosti. Če so te boljše od značilnosti primerjanega izdelka, le-tega lahko skušamo nadgraditi in zapolniti vrzel.

Druga generacija, ki jo je vpeljal Xerox, se imenuje konkurenčni benchmarking. Poleg primerjave izdelkov so vpeljali še primerjavo poslovnih procesov neposrednih konkurentov na podlagi razpoložljivih informacij, brez sodelovanja tekmeca s katerim so se primerjali.

Tretja generacija, imenovana procesni benchmarking, je prva vpeljala sodelovanje med podjetji in temelji na razvoju podobnosti med poslovnimi procesi več podjetij. Podjetja so spoznala, da je sodelovanje med partnerji ključnega pomena za doseg želenih ciljev. Procesni benchmarking pomeni primerjanje procesov in praks ne glede na panogo. Sodelovanje pa je bistveno lažje s podjetji, ki si ne konkurirajo neposredno, kar pomeni, da že sodelujejo v proizvodjalni verigi (npr. dobavitelji, poddobavitelji, kupci, stranke) ali pa delujejo zunaj panoge (Bogataj, 2002, str. 31).

Strateški benchmarking je četrta generacija, opredeljena kot sistematičen proces ovrednotenja alternativ, izpeljave strategij in izboljševanja dosežkov s prevzemanjem uspešnih strategij zunanjih partnerjev, ki so udeleženi v strateški povezavi in njihovim vpeljevanjem. Cilj te generacije benchmarkinga so temeljne spremembe podjetja, in ne samo spremembe nekaterih procesov (Watson 1993, str. 8). Strateška povezava pomeni, da so partnerji, ki so lahko tudi neposredni tekmeci, pripravljeni deliti vsebino svoje najboljše prakse z drugimi, zato da bi napredovali vsi, ki sodelujejo.

Peta stopnja, globalni benchmarking, pomeni generacijo, ki bo premostila ovire v mednarodnem sodelovanju ter kulturne in druge razlike med podjetji. Primerjajo se lahko podjetja v panogi in zunaj nje, ki delujejo na svetovnem trgu, pa tudi države ali skupine držav.

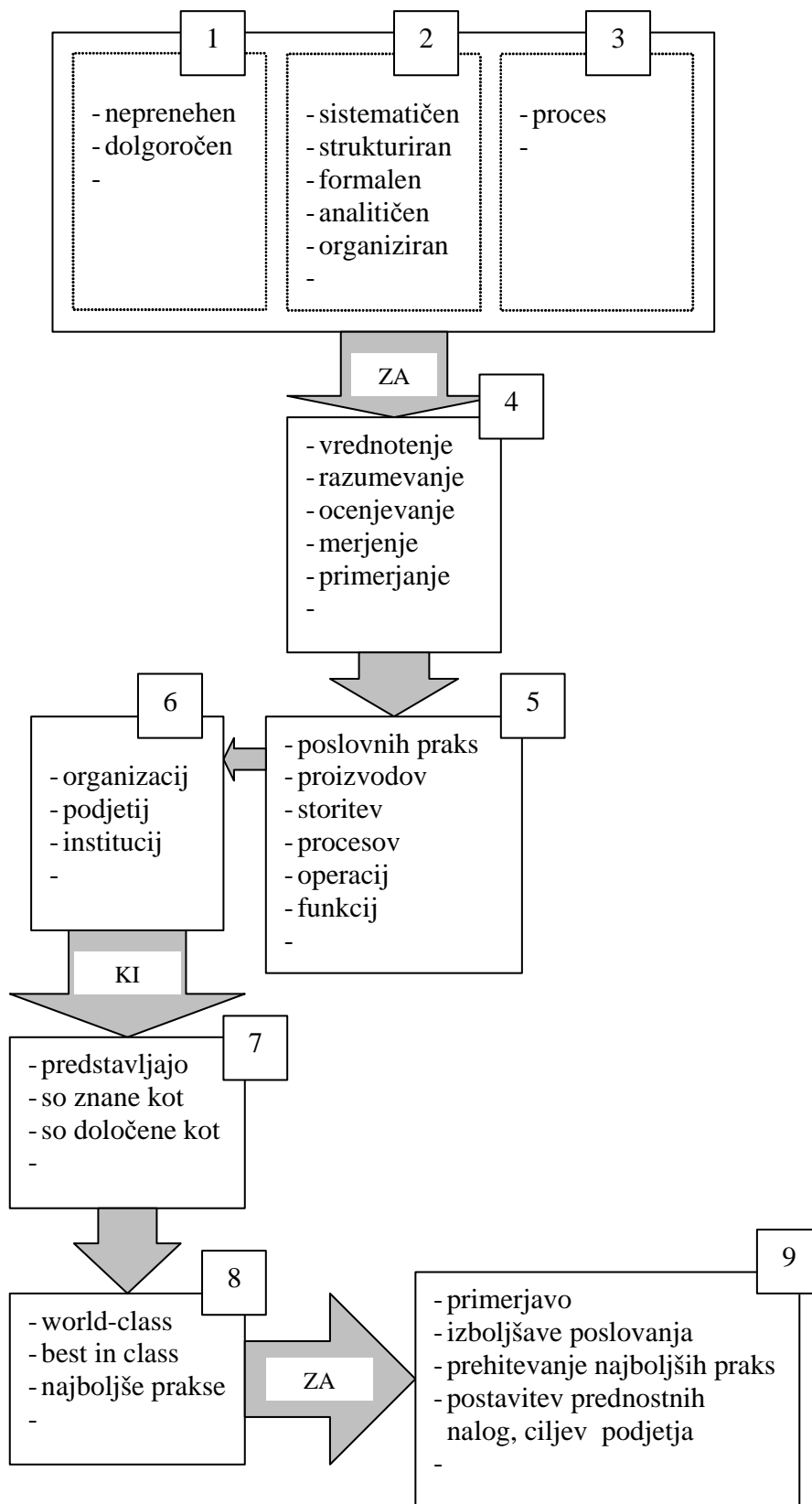
Z razvojem in uporabo benchmarkinga je nastalo tudi precej opredelitev te metode, vendar se v bistvu ne razlikujejo veliko. Najpogosteje se uporabljajo opredelitve najpomembnejših teoretikov in praktikov s področja benchmarkinga: Campa, Spendolinija in Watsona.

Prvo, najkrajšo opredelitev je v svoji delovni različici zapisal Camp (1989, str. 12). Benchmarking opiše kot iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim dosežkom. Podrobnejšo opredelitev benchmarkinga je po International Benchmarking Clearinghouse v svoji knjigi povzel Watson (1993, str. 3). Zapisal je, da je benchmarking nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij, nameščenih kjer koli na svetu, da bi dobilo informacije, ki mu bodo pomagale izpeljati akcije za izboljšanje njegovih poslovnih uspehov.

Eno od najnatančnejših in zato tudi najprimernejših opredelitev benchmarkinga pa podaja Spendolini (1992, str. 8–10), saj je devetinsirideset različic definicij benchmarkinga, ki so se izoblikovale v podjetjih, benchmarkinških organizacijah in svetovalnih podjetjih povzel v eni sami. Zapisal je, da je benchmarking neprenehin, sistematičen proces vrednotenja izdelkov, storitev in delovnih procesov organizacij, ki so znane kot najboljše prakse, zato da bi se organizacije nenehno izboljševale.

Spendolini je svojo definicijo benchmarkinga ponazoril tudi grafično z med seboj povezanimi kvadrati (Slika 2 na str. 6). V vsakem kvadratu je tudi prazen prostor, ki ponazarja, da je definicijo mogoče dopolnjevati.

Slika 2: Definicija benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 10.

Za benchmarking je torej značilno, da je nepretrgan proces, ki poteka dalj časa in hkrati upošteva dinamično komponento. Spodbuja sodelovanje in spoštovanje sodelujočih partnerjev.

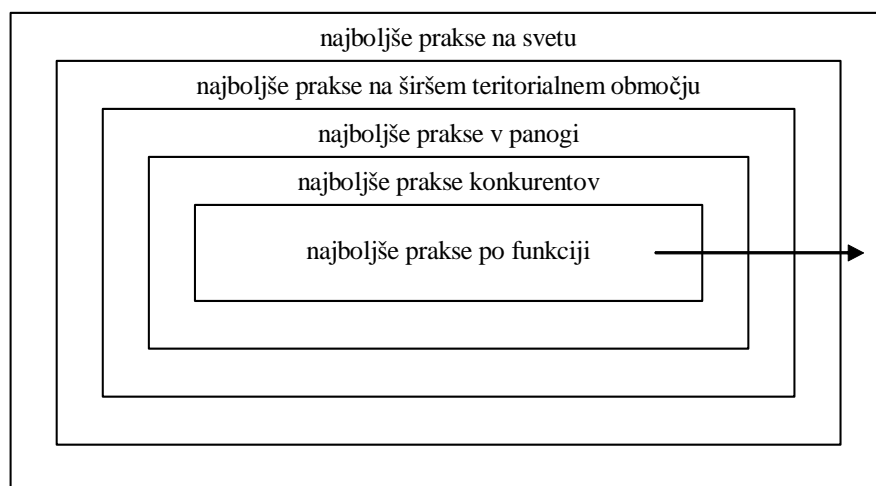
Predmet obravnave pri benchmarkingu ni omejen, saj je to lahko katera koli praksa, izdelek, storitev, poslovni proces, operacija ali funkcija. Ne nanaša se na vsebino, temveč na proces, odgovoriti poskuša torej na vprašanje, kako nekaj narediti, in ne na vprašanje kaj narediti. Prav tako se metoda benchmarkinga ne omejuje na značilnost organizacije, saj jo lahko uporabimo v kateri koli panogi, ne glede na velikost, lokacijo ali lastništvo organizacije.

## 2.2 NAMEN IN CILJ BENCHMARKINGA

Poglavitni namen benchmarkinga so nenehne izboljšave, ki naj bi pripomogle k najboljšim dosežkom. Z benchmarkingom naj bi torej predvsem odkrili poslovne prakse, katerih rezultati – izdelki ali storitve najbolj zadovoljujejo potrebe kupcev.

Pri pridobivanju informacij pa se mora podjetje, če si želi pridobiti znanje o najboljšem poslovanju, odpreti navzven in se razgledati tudi po ugotovitvah in dosežkih zunaj svojih meja (Slika 3). Informacije je treba pridobivati iz virov na različnih ravneh: od najboljših dosežkov v neki funkciji do najboljših izkušenj neposrednih tekmecev in najboljšega poslovanja v panogi, pa tudi zunaj doseženih meja, na širšem ozemeljskem območju (Evropa, ZDA, Azija ...) ter se seznaniti z najboljšimi praksami na svetu.

Slika 3: Razmišljanje zunaj meja



Vir: Spendolini, 1992, str. 23.

Cilj benchmarkinga je ugotoviti najboljšo prakso, koliko se delovanje našega podjetja razlikuje od delovanja najboljšega podjetja ter z izboljšavami te odmike popraviti ali pa celo preseči izbranega odličnejšega benchmarkinškega partnerja.

Cilj je torej ne samo doseči, temveč tudi preseči podjetja, pri katerih se kažejo najboljši dosežki v neki funkciji, in to v svetovnem merilu, ne glede na panogo. Primerjamo lahko kar koli, pomembno je le, da je mogoče predmet primerjave opazovati ali izmeriti. Najpomembnejše informacije, ki jih podjetja skušajo pridobiti pri benchmarkinških raziskavah, so po Spendoliniju (1992, str. 28):

- izdelek ali storitev (lastnosti in značilnosti, ki zadovoljujejo potrebe kupcev)
- proces izdelave izdelka ali opravljanja storitve (nastajanje in podpora izdelku ali storitvi)
- druge podporne funkcije, ki z nastajanjem izdelka ali storitve niso neposredno povezane, so pa nujne za njegov uspeh (trženje, finance, človeški viri ...)
- poslovni izidi (prihodki, odhodki, stroški, kazalci kakovosti ...)
- strategije (načrti, načrtovanje).

Camp (1989, str. 4) omenja poleg končnega cilja doseganja odličnosti – ob upoštevanju najboljših praks in izrabi doseženih prednosti - tudi vmesne cilje. Doseči te cilje pomeni predvsem spoznati prednosti in slabosti procesa v svojem podjetju, spoznati tekmece, vodilne v panogi ali najboljše na svetu ter odkriti, zakaj so najboljši, in ta spoznanja upoštevati v procesu domačega podjetja.

Cilj benchmarkinga je torej podrobno proučiti delovanje lastnega podjetja, ga primerjati z najboljšimi in ugotoviti odmike. Če vrzel obstaja, naj jo podjetje skuša odpraviti s posnemanjem poslovne prakse benchmarkinškega partnerja. Vendar mora biti cilj podjetja pri odpravljanju vrzeli, ne le doseči partnerja s katerim se primerja, temveč ga celo prekositi.

## **2.3 RAZLOGI ZA BENCHMARKING IN NJEGOVA UPORABNOST**

Benchmarking omogoča zgodnejše odkrivanje konkurenčnega zaostanka, predvsem pa deluje na podlagi podatkov, in ne na intuiciji (McNair, Leibfriend, 1992, str. 28). Benchmarking daje primerljive izide in hkrati pokaže, kako naj se podjetje usmeri, da bi te rezultate lahko doseglo. Benchmarking je način ali sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti (Bogataj, 2002, str. 38).

Avtorji se strinjajo, da je benchmarking pomemben vir poslovnih zamisli. Zaposleni si pridobijo informacije zunaj svojega področja delovanja. Seznanijo se z novimi izdelki, procesi in načini upravljanja. To jih spodbudi k razmišljanju o različnih možnostih, iskanju boljših rešitev in velikokrat tudi k vpeljevanju izboljšav.

Pomembno izhodišče za benchmarking je odnos podjetja do kupca. Metoda zagotavlja boljše poznavanje in razumevanje kupcev ter panoge in s tem pripomore k boljši odzivnosti podjetja na zahteve kupcev. Za podjetja je pomembno tudi spoznanje, da boljše prakse obstajajo, in da je z njimi podjetje uspešnejše. Tako si lahko prihranijo veliko truda, saj ni treba odkrivati znanja, ki ga druga podjetja že imajo in uporabljajo.

Spendolini (1992, str. 25) navaja tele razloge za uporabo benchmarkinga:

- strateško načrtovanje (razvijanje načrtov),
- napovedovanje (predvidevanje razvoja na različnih poslovnih področjih),
- nove zamisli (razmišljanje zunaj meja),
- primerjave izdelkov ali procesov (primerjanje s tekmeci ali z najboljšimi podjetji),
- postavljanje ciljev (glede na najboljše prakse na svetu).

Z razlogi za vpeljavo benchmarkinga je povezana tudi uporabnost metode. Uporabnost izhaja iz potreb kupcev, postavljanja ciljev, merjenja produktivnosti, konkurenčnega položaja in vpeljevanja najboljšega načina dela v poslovanje. Camp (1989, str. 9) navaja, da je benchmarking večstransko uporaben in koristen, saj:

- omogoča ustvarjalno uporabo najboljših praks,
- spodbuja in motivira zaposlene, ki imajo nalogo presojeti in primerjati dosežke, ugotovitve benchmarkinga pa prenesti v prakso,
- odpravlja odpor do organizacijskih sprememb,
- omogoča spoznavanje rešitev in novosti, ki jih v lastni panogi ni,
- omogoča vzpostavljanje strokovne povezave, sodelujoči se strokovno izpopolnjujejo, vsestransko napredujejo in postanejo za podjetje še koristnejši.

Camp (1989, str. 27) tudi pravi, da je za podjetje še posebno pomembnih pet koristi, ki jih prinaša benchmarking:

- boljše zadovoljevanje potreb kupcev,
- postavitev ciljev na podlagi skupnega, usklajenega pogleda podjetja na zunanje okoliščine,
- določitev resničnih meril učinkovitosti,
- doseganje boljšega konkurenčnega položaja,
- zavedanje, katere prakse v panogi so najboljše in njihovo iskanje.

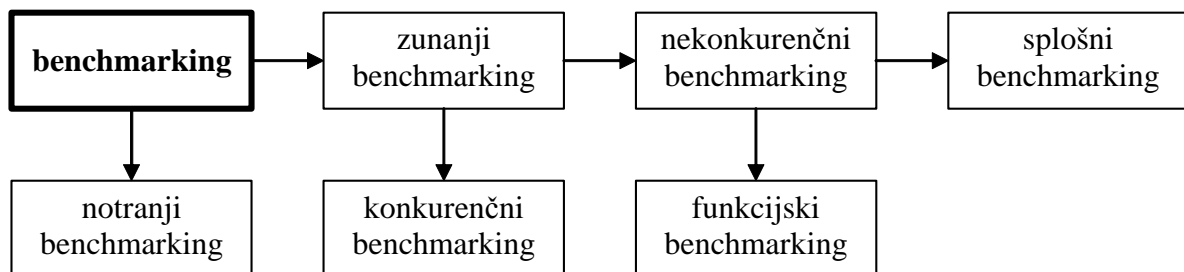
McNair in Leibfried (1992, str. 101) navajata še nekaj koristi benchmarkinga, kot so ustvarjanje procesno usmerjenega mišljenja, sodelovanje celotne organizacije pri nenehnem reševanju problemov, ustanavljanje mreže horizontalnih povezav, ki pripomorejo k povezovanju podjetja, ustvarjanje odzivne mreže pri distribuciji, institucionalizacija procesa nenehnih sprememb in učenja.

## 2.4 VRSTE BENCHMARKINGA

Podlaga za delitev benchmarkinga so potrebe po različnih vrstah informacij. Poglavitni namen benchmarkinga je iskanje najboljših praks in njihova vpeljava v poslovanje podjetja. Metoda je bila sprva zasnovana le na spremljanju konkurence, pozneje pa so podjetja, ki so uporabljala benchmarking, ugotovila, da lahko s pomočjo te metode z medsebojnim sodelovanjem postanejo uspešnejša. Tako da se danes ta metoda razvija v smeri sodelovanja med benchmarkinškimi partnerji.

Po področju delovanja lahko benchmarking razdelimo na več vrst. Če primerjamo izdelke, storitve, procese ali prakse v podjetju, govorimo o notranjem benchmarkingu, če zunaj podjetja, pa o zunanjem benchmarkingu. Zunanji benchmarking se deli še naprej, in sicer glede na to, s kakšnim podjetjem se primerjamo. Če se primerjamo z neposrednimi konkurenti, gre za konkurenčni benchmarking, če se primerjamo z drugimi podjetji, ki niso naši neposredni tekmeci, pa imamo opraviti z nekonkurenčnim benchmarkingom. Nekonkurenčni benchmarking pa je razdeljen še po tem, ali gre za primerjavo z vodilnimi v panogi ali najboljšimi podjetji na svetu ne glede na panogo. V prvem primeru govorimo o funkcijskem benchmarkingu, v drugem pa o splošnem. To najpogostejšo razdelitev ponazarja Slika 4.

Slika 4: Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič, 1995, str. 19.

### 2.4.1 Notranji in zunanji benchmarking

Notranji benchmarking pomeni, da se ne iščejo najboljše prakse na svetu, temveč se primerjajo posamezni deli lastnega podjetja (Bendell et al., 1993, str. 69). Domnevamo, da se različni deli podjetja po svojem delovanju in dosežkih zelo razlikujejo. Z notranjim benchmarkingom želi podjetje bolje proučiti svoje notranje delovanje ter doseči napredovanje v tistem delu poslovanja, ki zaostaja za najboljšo prakso v podjetju. Cilj tovrstnega benchmarkinga je ugotoviti interne standarde ali relativne primerjave in jih vpeljati tudi v manj uspešne dele podjetja. Poleg tega lahko notranji benchmarking pomaga opredeliti obseg

in namen zunanjega benchmarkinga (Camp, 1989, str. 61). Prednost je v tem, da so podatki lahko dostopni, pomanjkljivost pa, da se podjetje lahko preveč osredotoči samo nase in zanemari dogajanje v svojem okolju.

Zunanji benchmarking je nasprotno od notranjega osredotočen navzven, saj išče najboljše zgledе delovanja zunaj podjetja. Ugotavlja vrzel med podjetjem z ugotovljeno najboljšo prakso in samim sabo ter vzroke zanjo.

#### **2.4.2 Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking**

Konkurenčni benchmarking se osredotoči na primerjanje izdelkov, storitev, delovnih procesov in praks neposrednih tekmecev. To je najtežja in najobčutljivejša vrsta benchmarkinga, saj konkurenčna podjetja večinoma niso pripravljena sodelovati. Velikokrat poslovanje neposrednih tekmecev ni najboljše. Toda informacije o tem so vseeno zelo koristne, ker njihova praksa ponavadi vpliva tudi na javnost ali deležnike samega podjetja, ki dosežke primerja – kupce, dobavitelje, delničarje. Konkurenčni benchmarking pripomore, da se zaposleni bolj zavedajo kam se uvršča njihovo podjetje in kam tekmeči (Boxwell, 1994, str. 31). Prednost konkurenčnega benchmarkinga je dobra primerljivost tako dobljenih informacij in samih praks in tudi tehnološke opremljenosti, slabost pa v tem, da je neposrednemu konkurentu težko dovoliti vpogled v delovanje svojega podjetja, ki se lahko sprevrže v nenadzorovano razkrivanje konkurenčnih podatkov.

Pri nekonkurenčnem benchmarkingu pa gre za medsebojno primerjanje podjetij, ki ne delujejo v isti panogi ali na istem trgu. Tovrstni benchmarking se deli na funkcijskega in splošnega, pri obeh pa je smiselno, da se osredotočimo na iskanje najboljših zgledov delovanja ne glede na panogo.

#### **2.4.3 Funkcijski in splošni benchmarking**

O funkcijskem benchmarkingu govorimo, kadar primerjamo dve podjetji, ki nista neposredno konkurenčni, delujeta pa v isti panogi<sup>3</sup>. Podjetja, s katerimi se primerjamo, so največkrat najboljša podjetja v panogi, zato imenujemo to vrsto benchmarkinga tudi panožni benchmarking (McNair, Leibfried, 1992, str. 326). Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, le da prestopi mejo panoge. Ker so poslovne funkcije enake ali vsaj primerljive med različnimi panogami, pri tej vrsti benchmarkinga primerjamo poslovne funkcije, strateške poslovne enote ali podstrukture podjetja, kot so trženje, finance, računovodstvo, nabava, prodaja. S splošnim benchmarkingom naj bi odkrili najboljšo prakso na svetu ali se primerjali z najboljšimi podjetji na svetu<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Npr. primerjanje dveh podjetij, pri čemer se eno ukvarja s prodajo živil, drugo pa s prodajo tekstila.

<sup>4</sup> Najboljše podjetje opisuje Watson (1993, str. 34) z besedami, da ta podjetja poznajo svoje procese bolje, kakor njihovi konkurenti svoje, poznajo svoje panožne konkurente bolje, kot jih poznajo njihovi konkurenti, poznajo



Ker konkurenčnost ne predstavlja ovire, je glavna prednost funkcijskega in splošnega benchmarkinga, prenos najboljših praks med sodelujočimi konkurenti. Slabosti pa se pojavljajo pri prenosu poslovnih praks v različno poslovno okolje. Prakse je potrebno prilagajati, kar pomeni zelo potratne aktivnosti v smislu človeških virov, energije in časa.

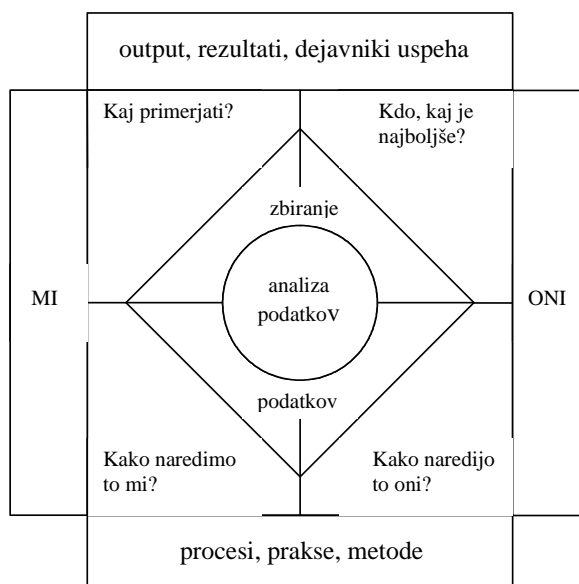
### 3 PROCES BENCHMARKINGA

Watson (1993, str. 46) opiše bistvo procesa benchmarkinga z načeli:

- vzajemnost – koristi vsem sodelujočim,
- analogija – predmet je primerljiv,
- merjenje – dosežke in razlike, ki jih zaznamo z merjenjem lažje razumemo,
- veljavnost – informacije izhajajo iz analize podatkov, in ne iz intuicije ali občutka.

Watson (1993, str. 54) tudi ugotavlja, da je podlaga benchmarkinškega procesa raziskovanje v dveh dimenzijah (Slika 5). Prva dimenzija so notranji dosežki. Odločiti se je treba kateri proces preučevati in kako meriti njegove izide. Druga razsežnost pa so zunanji dosežki: določiti je treba zunanja podjetja kot kandidate za benchmarking ter se od njih učiti in pri tem ugotoviti njihova procesna merila in procesne zmožnosti. Ti dve dimenziji omogočata analizo vrzeli. Pri procesu benchmarkinga je treba odgovoriti predvsem na pet vprašanj: kaj primerjati, s kom se primerjati, kako mi izvajamo proces, kako naredimo neko stvar mi in kako oni ter kako jih bomo dohiteli in prehiteli.

Slika 5: Temelj procesa benchmarkinga



Vir: Watson, 1993, str. 55.

svoje kupce bolje, kot poznajo njegovi konkurenti svoje, se odzivajo hitreje na vedenje kupcev kot njegovi konkurenti, uporabljajo zaposlene uspešneje in učinkoviteje kot njegovi konkurenti.

Avtorji razčlenijo benchmarkinški proces vsebinsko na dva dela, na metriko in prakso. Camp (1989, str. 4) razlaga, da v metričnem delu ugotavljamo vrzel med nami in najboljšim, kje je vrzel, kolikšna je in kdaj je nastala. V praktičnem delu pa ugotavljamo, kako naj bi s povečanjem znanja, izboljšanjem prakse in procesov vrzel odpravili. Prakse so torej opredeljene kot uporabljene metode, metrika pa pomeni merjenje učinkov nastalih ob upoštevanju boljših praks. Namen benchmarkinga je doseči odlične rezultate, to pa je mogoče doseči le z zavzetostjo vodilnih, ustrezno komunikacijo v podjetju in sodelovanjem zaposlenih.

Proces benchmarkinga mora vsebovati vsem udeležencem preproste in razumljive faze. Večina avtorjev uporablja metodološko podoben proces benchmarkinga, ki ima za podlago Demingov cikel PDCA s štirimi stopnjami<sup>5</sup> (Bogataj, 2002, str. 46). Cikel PDCA ponazarja, in to poudarjajo tudi vsi avtorji, da je benchmarking nepretrgan proces, ki ga mora podjetje izpeljevati neprenehoma, če želi, da se ugotovljene vrzeli resnično odpravijo in se v poslovanje vpeljejo izboljšave.

Vsako podjetje, ki se želi resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalen proces benchmarkinga. Le-ta mora vsebovati vse bistvene faze ali stopnje in biti hkrati preprost oziroma dovolj razumljiv zaposlenim v podjetju oziroma izvajalcem benchmarkinške raziskave in benchmarkinške izpeljave, ki poteka na podlagi ugotovitev raziskave (Antončič, 1995, str. 25).

Obstaja veliko različnih modelov benchmarkinga, vsako podjetje pa lahko doda svojo različico, s katero je mogoče doseči želene izboljšane poslovne izide. Modeli se razlikujejo po številu korakov izpeljave benchmarkinga. Večina avtorjev ima enake poglede na prvo fazo procesa benchmarkinga, v njej najprej določimo predmet primerjave, ter na zadnjo fazo, ko je na vrsti sama izpeljava. Vmesne faze opisujejo avtorji različno, vendar te razlike vsebinsko niso bistvene.

Če povzamemo navedbe avtorjev ter metodološke in vsebinske prijeme, ki jih predlagajo ali pa jih v nekaterih podjetjih že uporabljajo, lahko proces benchmarkinga opišemo v treh stopnjah (Bogataj, 2002, str. 49):

- stopnja razumevanja, ko se v podjetju zavedamo, kaj je že narejeno,
- stopnja zbiranja in analize informacij, ko najdemo vrzel glede na to, kaj bi moralo biti narejeno,
- stopnja odločanja in izvajanja aktivnosti za zapolnitev odkrite vrzeli.

---

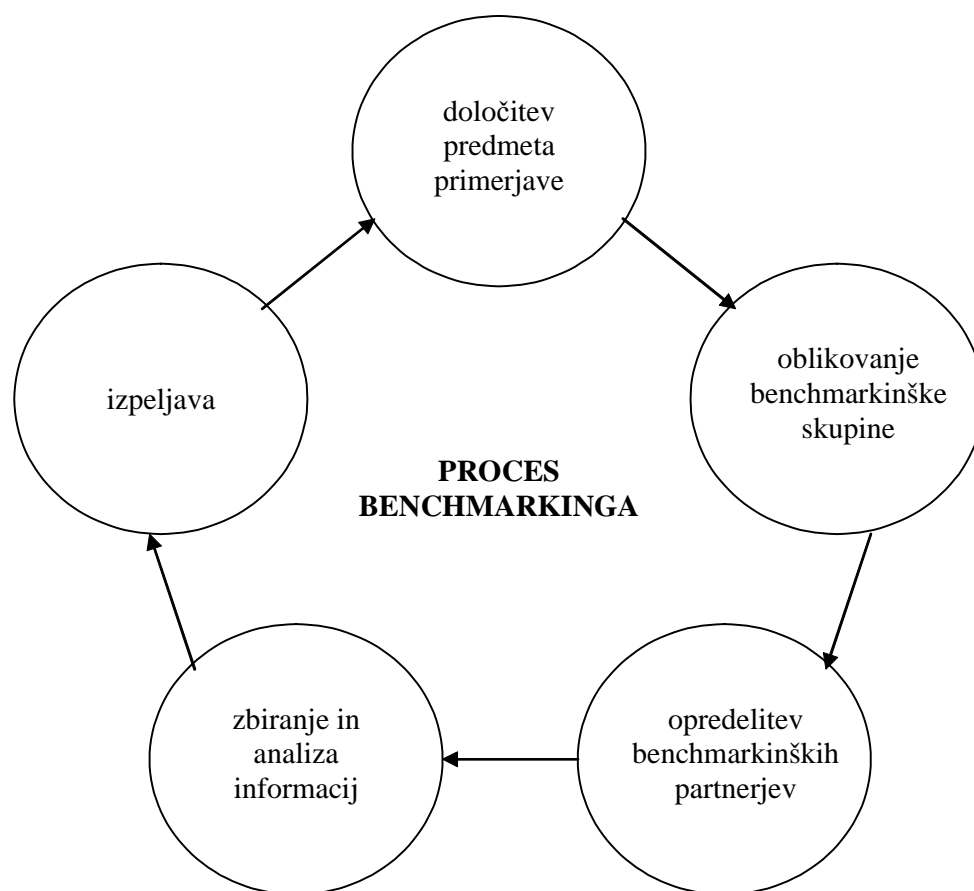
<sup>5</sup> Cikel PDCA:

- načrtuj (plan)
- izpelji (do)
- kontroliraj (check)
- deluj/popravi (action)

Eden najpogosteje omenjenih modelov benchmarkinga je Spendolinijev petstopenjski model (1992, str. 48), ki je prikazan na Sliki 6. Spendolini je prepričan, da ne glede na različno število korakov, ki jih podjetja uporabljajo v praksi, proces benchmarkinga temelji na petih stopnjah:

- določitev predmeta primerjave,
- oblikovanje benchmarkinške skupine,
- določitev benchmarkinških partnerjev,
- zbiranje in analiza benchmarkinških informacij,
- izpeljava.

Slika 6: Petstopenjski proces benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 48.

### 3.1 DOLOČITEV PREDMETA PRIMERJAVE

Predmet primerjave pri benchmarkingu je po navadi tisto področje, ki ga podjetje želi izboljšati. Če želi izbrati primeren predmet primerjave, mora najprej določiti uporabnike benchmarkinških informacij in ugotoviti njihove potrebe. Šele na podlagi teh dveh stopenj lahko določi kritične dejavnike uspeha in v skladu z njimi predmet primerjave.

### **3.1.1 Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij**

Na začetku izpeljave metode benchmarkinga je treba ugotoviti, kdo zahteva informacije in kdo jih bo uporabljal. Spendolini (1992, str. 55) navaja, zakaj je ta prvi korak pomemben:

- Zahteve po določenih informacijah izrazi zainteresirana oseba, po navadi zaradi spodbud iz okolja (razmere na trgu, nova konkurenca, nove tehnologije, težave v poslovanju). Ta oseba navadno tudi določi katere izdelke, storitve ali procese bi bilo treba primerjati. Določi lahko tudi, kako natančne naj bodo informacije in kako oblikovane, ter celo podjetja, ki naj bodo zajeta v raziskavo.
- Uporabnik postavi rok za dokončanje raziskave in določi vmesne roke oziroma nadzorne točke projekta.
- Uporabnik je velikokrat tudi oseba, ki zagotovi potrebna finančna sredstva za izpeljavo benchmarkinga.

Priporočljivo je, da spodbudi začetek procesa benchmarkinga vodstvo podjetja. Vodilni določijo posameznika ali skupino odgovorno za izpeljavo, marsikdaj pa sodelujejo v procesu tudi sami.

Velikokrat začno spontano primerjati delovanje domačega podjetja z uspešnejšimi kar posamezniki ali skupine, ki uporabljajo benchmarkinško metodo kot sredstvo za zagotavljanje odličnosti. Tako postanejo benchmarkinški procesi del njihovega prizadevanja za nenehne izboljšave (Spendolini, 1992, str. 58). Razumljivo je, da morajo te skupine pridobiti dovoljenje ali podporo vodilnih.

Uporabniki benchmarkinških informacij pa so seveda tudi benchmarkinški partnerji, ki s primerjanjem z boljšimi praksami dosežajo napredovanje in odličnost<sup>6</sup>.

### **3.1.2 Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij**

Na tej stopnji je najpomembnejše natančno opredeliti potrebe oziroma zahteve uporabnikov. Na podlagi te opredelitve se določijo program benchmarkinga, njegov obseg, način dela, viri informacij in način poročanja.

Spendolini (1992, str. 62) navaja kaj je treba dognati, da bi bile potrebe čim pravilneje ocenjene. V ta namen je treba ugotoviti:

- kdo so uporabniki benchmarkinških informacij,
- katera vrsta benchmarkinga je primerna (splošni, funkcijski, konkurenčni, interni benchmarking),

---

<sup>6</sup> Predvsem pri funkcijskem in splošnem benchmarkingu, kjer brez sodelovanja ni mogoče pričakovati ustreznih dosežkov.

- na kaj naj se raziskava osredotoči oziroma kaj je predmet primerjanja (izdelek, storitev, proces, funkcija, poslovni izid, strategija),
- kako bodo zbrane benchmarkinške informacije uporabljene (strateško načrtovanje, zastavljanje ciljev, nove zamisli, napovedovanje),
- obseg zbiranja informacij, od katerega je odvisna tudi poraba časa za benchmarking,
- kakšna bo predvidena kakovost zbranih informacij glede verodostojnosti, kakovosti vira informacij in dostopnosti,
- zahteve uporabnikov glede poročanja (način in oblika poročila, pogostost poročanja),
- namen benchmarkinga v času, ali bo enkratno, periodičen ali nepretrgan oziroma stalen.

Da bi bile potrebe uporabnikov, čim natančneje opredeljene, se je treba z uporabniki pogovoriti. Iz pogovorov naj bi člani ekipe, ki bodo sodelovali v procesu benchmarkinga, dojeli potrebe uporabnikov, opozorili na še neobravnavane probleme in benchmarkinške zahteve tudi dokumentirali.

### **3.1.3 Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha**

Na tej stopnji mora podjetje določiti kateri dejavniki najbolj vplivajo na njegove poslovne izide, odgovoriti mora torej na vprašanje, kateri so kritični dejavniki uspeha.

Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha bomo podrobneje razčlenili v tretjem delu diplomske naloge, zato tokrat nadaljujemo z naslednjo stopnjo procesa benchmarkinga.

## **3.2 OBLIKOVANJE BENCHMARKINŠKE SKUPINE**

Od obsega, vrste in vsebine benchmarkinga je odvisno, kakšne vrste skupino potrebujemo. Na drugi stopnji procesa benchmarkinga torej ugotavljamo, koliko in kakšne ljudi potrebujemo v benchmarkinški skupini. Njeni člani so lahko izbrani po znanju, zmožnostih, osebnostnih lastnosti, motivaciji ter tudi vlogi in odgovornosti v podjetju.

Spendolini (1992, str. 82) navaja tri temeljne vrste skupin, ki jih lahko oblikujemo:

- enotna benchmarkinška skupina; njeni člani so po navadi tudi uporabniki benchmarkinških informacij, oblikuje se na enem kraju, vsi člani poročajo istemu nadrejenemu;
- skupine, sestavljene iz zastopnikov različnih funkcij, oddelkov ali podjetij; člani so izbrani po svojem znanju, imajo skupno nalogo, uporabniki benchmarkinških informacij so določeni;
- priložnostna skupina; v njej so zaposleni iz različnih položajev in ravni, ki imajo skupne interese ali odgovornosti in se na podlagi tega odločijo za skupno raziskavo; skupina po navadi deluje, dokler benchmarkinška raziskava ni končana.

Vsaki skupini se določi vodja, ki je odgovoren za organizacijo, vodenje in usklajevanje skupine ter ohranjanja osredotočenosti na proces. Drugi člani skupine prevzemajo naloge in odgovornosti zanje po navodilih vodje skupine ali na podlagi skupinske odločitve. Za uspešno delo je zelo pomembno, da skupino podpira vodstvo podjetja pa tudi zunanji svetovalci, ki sodelujejo pri izobraževanju sodelujočih in pomagajo pri zapletenih predmetih primerjave.

Ko podjetje določi vrsto skupine, zagotovi zadostna sredstva ter izbere in usposobi člane, se benchmarkinški projekt lahko začne. Skupina najprej pripravi terminski načrt projekta in ga nato začne uresničevati.

### 3.3 OPREDELITEV BENCHMARKINŠKIH PARTNERJEV

Na tej stopnji moramo določiti, katera podjetja so primerna za primerjavo glede na izbrani predmet benchmarkinga. Avtorji poudarjajo, da je treba izbirati med najboljšimi. Primerjave lahko torej najdemo v najboljših področjih v podjetju, pri neposrednih tekmecih in pri najboljših podjetjih iz drugih panog (Boxwell, 1994, str. 68).

Od tega, s kom se bomo primerjali, sta odvisni primerljivost zbranih informacij in stopnja težavnosti pri zbiranju podatkov. Če želimo dobiti podatke o inovativnih praksah, se moramo primerjati z vodilnimi v panogi in najboljšimi podjetji (Tabela 1).

Tabela 1: Značilnost primerjav

	<b>Primerljivost podatkov</b>	<b>Težavnost zbiranja podatkov</b>	<b>Inovativne prakse</b>
<b>Interne operacije</b>	visoka	nizka	ne
<b>Neposredni tekmeci</b>	visoka	visoka	ne
<b>Vodilni v panogi</b>	nizka	nizka	da
<b>Najboljša podjetja</b>	nizka	nizka	da

Vir: Camp, 1989, str. 57.

Namen benchmarkinga je torej poiskati najboljše prakse, izdelke in storitve, zato se moramo primerjati z najboljšimi, pri tem pa je pomembno (Camp, 1989, str. 61) ugotoviti, katero podjetje, praksa, funkcija ali operacija so zgled najboljših v panogi, in določiti primerljive procese, pri katerih se uporabljajo najboljše metode ali načini delovanja. Pri tem se ne smemo omejiti samo na panogo, v kateri deluje podjetje, temveč moramo odkrivati inovativnost povsod, tudi v drugi panogah, pri tem pa zagotoviti tudi primerljivost zbranih podatkov.

Ko ugotavljamo primerne benchmarkinške partnerje, je treba sestaviti tudi seznam verodostojnih virov informacij, od katerih lahko pričakujemo resnične in zanesljive podatke. Po Spendoliniju (1992, str. 123) lahko take vire razdelimo v sedem skupin:

- vladni viri (državni, regionalni, lokalni),
- specializirani strokovnjaki (analitiki, akademiki, svetovalci),
- interesne skupine (trgovska združenja, profesionalna združenja, mreže),
- mediji (poklicne ali strokovne publikacije in časniki, revije, brošure, vladno gradivo),
- zaposleni, kupci, dobavitelji (tisti, ki najbolj poznajo organizacijo in njene procese),
- benchmarkinški partnerji (njihove primerjave),
- drugi tuji viri informacij (banke, veleposlaništva, mednarodne baze podatkov).

Spendolini (1992, str. 115–116) tudi predlaga, naj za primerjavo izberemo podjetja, ki se največkrat pojavljajo v pomembnih virih informacij:

- priznane nagrade za kakovost (Malcom Baldrige Quality Award, Deming Prize ...),
- neodvisni mediji, ki namenijo nekaterim podjetjem večjo pozornost,
- strokovna združenja,
- neodvisna poročila organizacij in združenj,
- ustno prenašanje informacij (na konferencah, seminarjih in delavnicah ...)
- svetovalne organizacije, specializirane za zbiranje informacij in ocenjevanje podjetij.

### **3.4 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE INFORMACIJ**

Spendolini (1992, str. 148) razlaga, da je začetek četrte stopnje, zbiranje in analiziranje informacij, smiselno le, če so bile prejšnje stopnje pazljivo dokončane. Preden začnemo zbirati informacije o izbranem benchmarkinškem partnerju, je treba zbrati, razumeti in dokumentirati informacije o lastnih izdelkih, storitvah, procesih in praksah.

Zbiranje informacij se torej vedno začne v lastnem podjetju. Z notranjimi informacijami, ki morajo biti dokumentirane in ustrezne za primerjavo, na eni strani spoznamo, kako naše podjetje deluje, na drugi pa jih uporabimo kot okvir za nadaljnje zbiranje informacij in izpolnitev zahteve po kakovosti podatkov (Karlof, Ostblom, 1993, str. 125).

Metode zbiranja informacij o benchmarkinškem partnerju so različne, vsaka pa ima svoje prednosti in slabosti. Benchmarkinška skupina lahko uporabi eno od naslednjih metod zbiranja podatkov (Spendolini, 1992, str. 151):

- telefonski pogovori,
- sestanki ali osebni obiski,
- anketiranje po pošti,
- mediji,
- arhivska raziskava.

Vsako zbiranje podatkov v benchmarkinškem procesu naj bi potekalo po določenih pravilih, ki jih mora spoštovati vsaka benchmarkinška skupina. Spendolini (1992, str. 163) jih imenuje predpisano ravnanje ali protokol:

- Urniki naj bodo načrtovani vnaprej in realno sestavljeni.
- Pred prvimi konkretnimi stiki naj bo za benchmarkinške partnerje pripravljen povzetek benchmarkinškega projekta<sup>7</sup>.
- Upoštevati je treba interese in urnike benchmarkinških partnerjev.
- Navezovanje stikov naj se začne od vrha hierarhične lestvice benchmarkinškega partnerja.
- Uspeh bo dosežen le, če bo načrt projekta dosledno izpeljan.
- Število ljudi, odgovornih za pogovore, sestanke in druge stike, naj bo omejeno.

Ko smo po izbrani metodi ali kombinaciji metod pridobili želene podatke, je na vrsti analiza podatkov. Analiza se tako kot zbiranje informacij deli na dva dela, notranjega in zunanjega. Cilj notranje analize je celostno razumevanje delovanja lastnega podjetja in opredelitev ciljev ter benchmarkinškega prijema, pri katerem se moramo osredotočiti na sklop dejavosti, ki pripomorejo k dodajanju vrednosti za izdelek ali storitev v kupčevih očeh (McNair, Liebfried, 1992, str. 44).

Pri zunanji analizi zbrane informacije primerjamo s svojimi. Zbrane podatke uredimo v preglednice, te pa pozneje ob analizi krčimo z združevanjem podatkov. Obenem preverjamo informacije, ugotavljamo splošne vzorce ali smernice, preverjamo kateri podatki manjkajo, odkrivamo večje odmike in jih preverimo ter sprejmemo končne sklepe (Spendolini, 1992, str. 175).

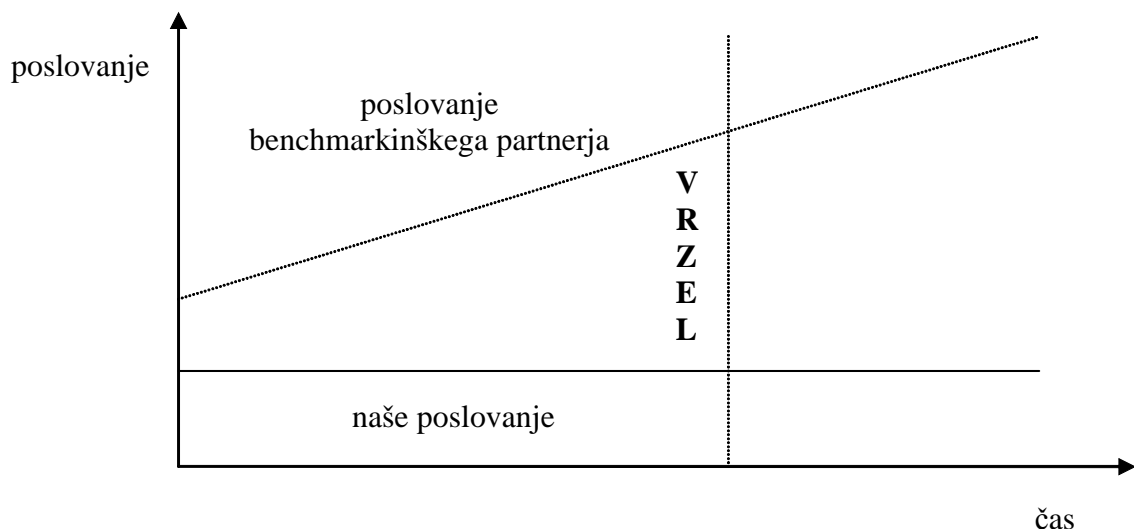
Ob koncu analize informacij spoznamo prednosti in slabosti našega podjetja glede na predmet raziskave. Končno pridemo do najpomembnejšega izida obdelave in analize pridobljenih podatkov, to je določitev in opredelitev vrzeli med našim podjetjem in najboljšimi (Slika 7 na str. 20).

---

<sup>7</sup> Povzetek benchmarkinškemu partnerju predstavi projekt, njegov namen, cilj, pričakovane dosežke, predvideni čas, potreben za dokončanje projekta, vire ter skupino, vsebuje pa naj tudi izjavo o zaupnosti in seznam sodelujočih partnerjev. Povzetek je opis, na podlagi katerega pokažemo obojestranske koristi in sinergijske učinke sodelovanja.



Slika 7: Z benchmarkinškim procesom ugotovljena vrzel



Vir: Watson, 1993, str. 76.

Analiza mora opredeliti velikost vrzeli in temeljne vzroke za njen nastanek. Odgovoriti mora na vprašanje, kako benchmarkinški partnerji dosegajo vrhunske uspehe, katera sredstva uporabljajo, da so boljši od nas, ter kako bomo le-te prilagodili našim razmeram – vse zato, da bi dosegli namen benchmarkinškega procesa – zapolnitev vrzeli in celo preseganje prakse, s katero se primerjamo.

Po opravljeni analizi mora skupina pripraviti poročilo, ki je podlaga za izpeljavo, obveščanje uporabnikov benchmarkinških informacij in benchmarkinških partnerjev ter morebitna podlaga za poznejše izboljšave. V poročilu morajo biti podrobneje opisani potek in način dela, benchmarkinški partner, potek analize zbranih podatkov in sklepi.

### 3.5 IZPELJAVA

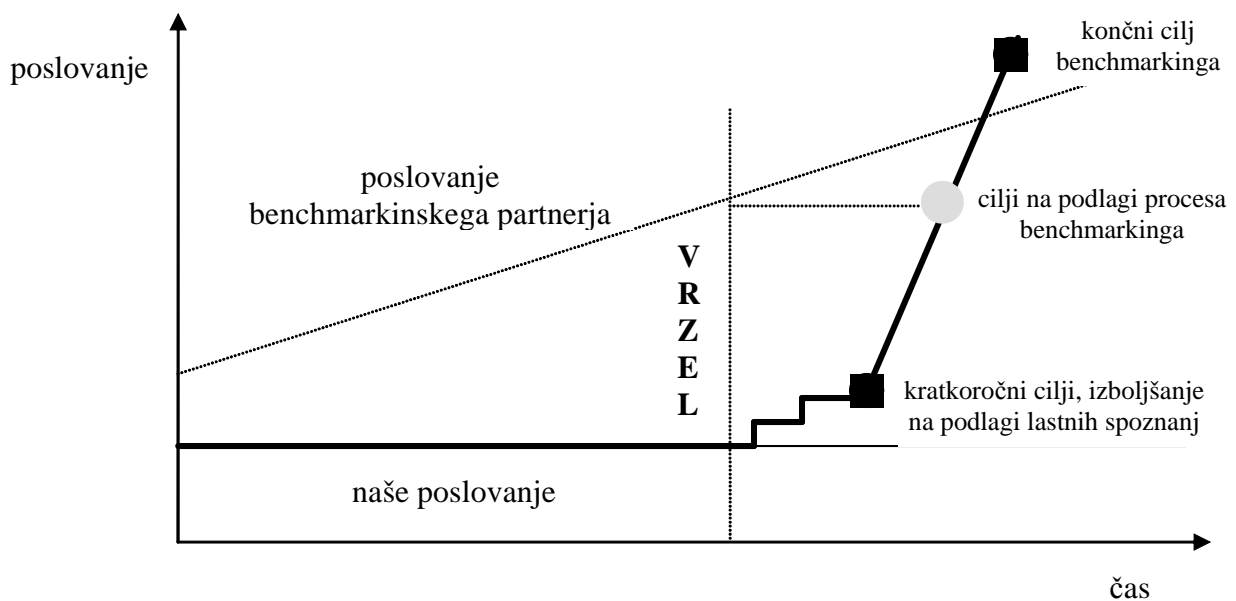
Na zadnji stopnji moramo ugotovitve benchmarkinške raziskave tudi uresničiti. Vpeljava najboljših načinov dela zato, da bi ne le dosegli, temveč tudi presegli najboljše, je zadnja stopnja benchmarkinškega procesa. Spendolini (1992, str. 183) navaja, da je na zadnji stopnji procesa benchmarkinga treba:

- predstaviti ugotovitve uporabnikom benchmarkinških informacij;
- predstaviti ugotovitve drugim uporabnikom in tistim, na katere bodo posledice benchmarkinga vplivale (zaposleni, dobavitelji, kupci, benchmarkinški partner);
- določiti cilje benchmarkinga: to so lahko izboljšanje izdelkov, storitev, funkcij, procesov, praks, učenje in napredovanje na podlagi povzemanja in pridobivanja novih zamisli od benchmarkinških partnerjev;
- določiti načine ali poti za doseganje ciljev, določenih v prejšnji točki;

- spodbuditi vnovičen proces benchmarkinga ter pri tem izboljšati uporabo procesa benchmarkinga in vključevati nove benchmarkinške partnerje.

Poglavitni cilj benchmarkinga so nenehne izboljšave, ki jih lahko dosežemo le, če ugotovitve, pridobljene v procesu benchmarkinga, res vpeljemo v naš poslovni proces. Z analizo opredelimo vrzel, ki jo je v tej fazi benchmarkinga treba odpraviti, to pa zahteva določene spremembe (Slika 8).

Slika 8: Cilji, določeni z benchmarkinškim procesom



Vir: Watson, 1993, str. 76.

Za uveljavljanje sprememb, s katerimi odpravljamo vrzel, ugotovljeno z benchmarkingom, sta potrebna predvsem sodelovanje in podpora vodilnih. Ker pa gre za spremembe, ki po navadi zadevajo zaposlene, morajo biti z ukrepi seznanjeni tudi vsi zaposleni. Spremembe že same po sebi v podjetju povzročajo trenja, zato morajo vsi v podjetju vedeti kaj se v njem dogaja in zakaj.

Camp (1989, str. 37) povzema zahteve, ki morajo biti izpolnjene, da bi bil benchmarking čim uspešnejši:

- zavzetost vodilnih za benchmarking in njihovo sodelovanje,
- dobro razumevanje delovanja svojega podjetja, potrebno zaradi primerjave z najboljšimi praksami,
- pripravljenost za spremembe na podlagi benchmarkinških ugotovitev,
- zavedanje, da se konkurenca neprenehoma spreminja in zato zahteva vnaprejšnje odzivanje,

- pripravljenost za izmenjavo informacij z benchmarkinškim partnerjem,
- osredotočenje benchmarkinga na najboljše in vodilne ter merjenje dosežkov,
- sprejemljivost za nove zamisli in ustvarjalna uporaba le-teh v procesih našega podjetja,
- nepretrganost benchmarkinga,
- sprejemanje benchmarkinga kot formalnega procesa.

Proces benchmarkinga se torej s to fazo ne končuje, saj je benchmarking nepretrgan proces, ki vedno znova spodbuja k iskanju boljših praks in s tem novih zamisli. Tako se zagotovi nenehno napredovanje in konkurenčnost podjetja.

## **4 KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA IN UPORABNOST RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ**

Pri razčlenjevanju procesa benchmarkinga smo podrobneje spoznali petstopenjski proces benchmarkinga po Spendoliniju, ki metodo razdeli na tele stopnje: določitev predmeta primerjave, oblikovanje benchmarkinške skupine, opredelitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiza informacij ter samo izpeljavo. V drugem delu diplomske naloge se bomo najprej osredotočili predvsem na prvo stopnjo v procesu benchmarkinga, na določitev predmeta primerjave oziroma opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha, nato pa bomo skušali ugotoviti, koliko so pri metodi benchmarkinga uporabne računovodske informacije.

### **4.1 KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA**

Preden nadaljujemo podrobnejšo razlago kritičnih dejavnikov uspeha<sup>8</sup>, je treba opozoriti na nevarnost ozkega razumevanja izraza benchmarking. Benchmarking se namreč pogosto uporablja napačno kot sopomenka za kazalnike poslovanja. Iskanje kazalnikov poslovanja pa je le del benchmarkinga. Vedeti je treba, da poznavanje samega benchmarka ali kazalnika poslovanja samo po sebi ne prinese nujno potrebnih sprememb. Podjetje lahko tako na primer izbrani kazalnik primerja z istim kazalnikom v konkurenčnem podjetju in tako ugotovi vrzel med njim in primerjanim podjetjem. Nevarnost ozkega razumevanja benchmarkinga je v tem, da se podjetje zadovolji le z ugotovljenim konkurenčnim položajem podjetja, ne zaveda pa se, da je izboljšave v podjetju mogoče doseči le s korenitimi spremembami v njegovem poslovanju, ki jih podpira benchmarking kot celosten proces.

S kazalniki poslovanja opredelimo, od katerih dejavnikov so najbolj odvisni dosežki podjetja, določimo torej, kateri so kritični dejavniki uspeha. Nato skušamo z benchmarkinškim procesom z različnimi spremembami v poslovanju podjetja kazalnike toliko izboljšati, da pripomorejo k boljšim rezultatom podjetja, in postanemo tako uspešnejši od samega benchmarkinškega partnerja.

---

<sup>8</sup> Kot sopomenka izrazu kritični dejavniki uspeha različni avtorji uporabljajo tudi izraze benchmarks, kazalniki poslovanja, kazalniki uspešnosti, poslovni kazalniki.

Preden pa začne benchmarkinška skupina opredeljevati kritične dejavnike uspeha, mora natančno poznati poslovne procese podjetja.

#### **4.1.1 Izbira in dokumentiranje procesov**

Preden podjetje izbere, kateri poslovni proces ali področje želi izboljšati, mora narediti pregled najpomembnejših poslovnih procesov, jih razvrstiti, opisati in določiti kritične dejavnike uspeha. To ni lahka naloga, saj Camp (1995, str. 25) domneva, da podjetja izgubljajo stik s svojimi najpomembnejšimi poslovnimi procesi in da je v podjetju le malo zaposlenih, ki jih znajo definirati in opisati njihov potek.

Zato Camp (1995, str. 48) navaja tri načine izbora najpomembnejših poslovnih procesov:

- soglasje menedžmenta: vodstvo izbere procese na podlagi kazalnikov (tržni delež, dobičkonosnost ...);
- najpomembnejši cilji podjetja: najpogosteje je to zadovoljstvo kupcev, kupci razvrstijo procese po pomembnosti glede na svoje dožemanje;
- razvrstitev procesov po pomembnosti od najpomembnejšega do najmanj pomembnega: analitični prijem<sup>9</sup>.

Ko benchmarkinška skupina določi najpomembnejše procese, ki bodo vključeni v benchmarking, je treba izbrane poslovne procese popolnoma razumeti; pri tem si pomagamo z natančnim opisom procesov in njihovim pravilnim dokumentiranjem. Člani skupine si lahko pomagajo z različnimi oblikami vizualnih prikazov, izrisov in opisov, ki ponazarjajo logična zaporedja posameznih aktivnosti procesa in njegovih šibkih točk.

#### **4.1.2 Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha**

Katere kazalnike bo benchmarkinška skupina uporabila, je odvisno od samih potreb podjetja, poslovnega procesa oziroma področja, ki ga želijo optimirati, in navsezadnje tudi od panoge, v kateri podjetje posluje, saj se kazalniki med panogami zelo razlikujejo. To nakazuje, da morajo benchmarkinške ekipe poleg splošnih kazalnikov, uporabnih v vseh panogah, oblikovati tudi svoje, ki so specifični za panogo, v kateri podjetje posluje.

Spendolini (1992, str. 69–78) navaja tri ključne točke, ki naj bi jih na tej stopnji upoštevali:

- Kritični dejavniki uspeha so povezani s poslovnimi izidi, ki jih podjetje že dosega ali pa načrtuje, da jih bo doseglo. Iskati jih je treba v poslovnih izidih, ki so resnično pomembni. Pri tem se namreč utegne zgoditi dvoje. Izberemo predmet benchmarkinga, ki ga lahko preprosto opredelimo in nimamo večjih težav pri načrtovanju in izpeljavi procesa benchmarkinga, vendar je za podjetje kaj malo pomemben. Po drugi strani pa lahko izberemo predmet benchmarkinga, ki je za podjetje zelo pomemben, vendar pa se člani

---

<sup>9</sup> AHP – analytical hierarchy process, razvil ga je Thomas Saaty iz University of Pennsylvania.

benchmarkinške skupine lahko preveč osredotočijo samo nanj in pri tem zanemarijo proces benchmarkinga. Nevarnost je torej, če bi uvrstili vsebinske zahteve daleč pred procesne.

- Izbrani predmet primerjave mora biti primerljiv glede na izbrane benchmarkinške partnerje. Zelo pomembno je, da smo pri opredeljevanju kritičnih dejavnikov uspeha čim bolj natančni pri opredelitvi in metriki.
- Na koncu te stopnje je seveda treba ugotoviti tudi raven dosežkov našega podjetja za izbrane kritične dejavnike uspeha in merila, ki jih bomo uporabljali v nadaljnji benchmarkinški raziskavi; podjetje naredi to z analiziranjem svojega delovanja.

V zadnjih letih so pri vodenju podjetij nastale velike spremembe, predvsem pri poznavanju lastnih procesov in ugotavljanju poslovne uspešnosti. V preteklosti so bili pomembni le kratkoročni finančni rezultati, ne pa način kako jih je podjetje doseglo. Dandanes se vodstva podjetij preusmerjajo; zavedajo se, da je za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja pomembno tudi zadovoljstvo kupcev na dolgi rok. Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja pa uporabljajo različne tako finančne kot nefinančne kazalnike, ki jih vodijo pri upravljanju podjetja in jim pomagajo spremljati, ohranjati in izboljševati njegovo uspešnost. Benchmarking je menedžersko orodje, ki podjetju pomaga pri iskanju in razumevanju najboljših načinov poslovanja, kritični dejavniki uspeha pa pomagajo opredeliti raven uspešnosti neke prakse ali sistema.

Uspešna benchmarkinška skupina združi kritične dejavnike uspeha s procesom benchmarkinga ter tako hitro najde kazalnike, s katerimi lahko učinkovito primerja različne prakse ali podjetja. Ena od lastnosti dobrih kazalnikov poslovanja je, da so merljivi in primerljivi med različnimi praksami ali podjetji. Kaj hitro pa nastane težava, če si ekipa izbere enodimenzionalne kazalnike, ki jih ni mogoče primerjati z benchmarkinškim partnerjem.

Bogan (1994, str. 42) je od aktivnih članov benchmarkinških skupin povzel nekaj koristnih napotkov, ki so najpomembnejši pri opredeljevanju kritičnih dejavnikov uspeha:

- Ne primerjajte vseh svojih poslovnih področij z najboljšimi praksami na svetu. Podjetje ne more biti najboljšo na vseh področjih. Podjetja, ki želijo biti najboljša na vseh področjih, izgubijo svojo vizijo in izčrpavajo sredstva, vsa njihova prizadevanja pa se lahko končajo z nezadovoljstvom in frustracijo.
- Z najboljšimi na svetu primerjajte le strateško pomembne poslovne procese. Opredeljevanje kritičnih dejavnikov uspeha za procese, ki jih podjetje primerja na svetovni ravni zahteva veliko več časa, sredstev in truda. Opredelite jih le za strateške poslovne procese, ki vsak dan konkurirajo na nacionalnih ali svetovnih trgih.
- Za druge poslovne procese so primernejši interni, panožni ali konkurenčni kazalniki. Tudi ti kazalniki zagotavljajo pomembne in trajne spremembe, čeprav ne tako ključne kot prej navedeni.

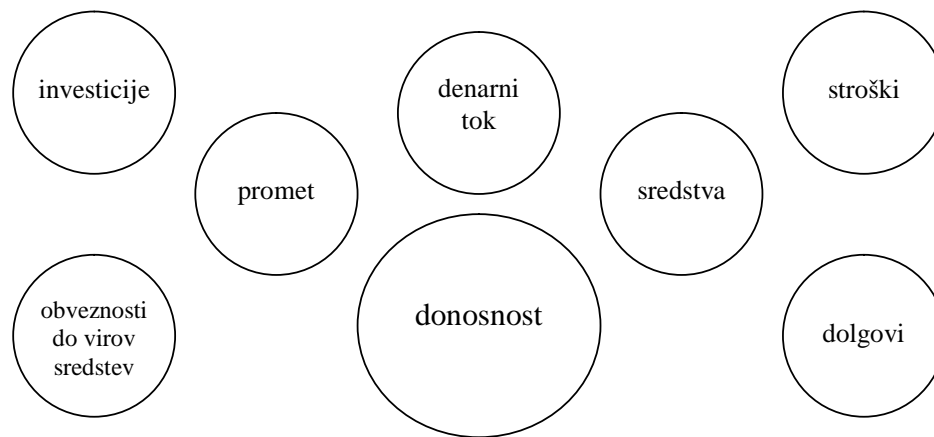
Podjetja uporabljajo ključne dejavnike uspeha za primerjanje poslovne uspešnosti podjetja z drugimi podjetji. Pozitivne ali negativne razlike med temi kazalniki opozarjajo na pomembne razlike v poslovanju. Čeprav kazalniki opozorijo na pozitivne ali negativne vrzeli med praksami ali podjetji, pa sami po sebi še ne razlagajo, zakaj te razlike nastanejo. Kritični dejavniki uspeha so tako le orodje, ki z odkrivanjem prednosti in slabosti pokaže na potrebne izboljšave. Kazalnike je zato treba pravilno razlagati, nato pa z drugimi koraki v procesu benchmarkinga potrebne izboljšave vpeljati v poslovanje podjetja.

V zadnjem času se podjetja torej vedno bolj zavedajo pomembnosti kritičnih dejavnikov uspeha in dolgoročnega ugotavljanja poslovne uspešnosti podjetja. Bogan (1994, str. 44) navaja štiri najpomembnejše točke, ki pomagajo razložiti, zakaj vodilni vedno pogosteje uporabljajo sisteme kazalnikov poslovanja pri ugotavljanju poslovne uspešnosti:

- Podjetja so se začela zavedati pomembnosti ugotavljanja poslovne uspešnosti poslovanja in ključnih kazalnikov uspeha pri upravljanju procesov in podjetij. Spoznala so, da se le tiste stvari, ki se v resnici merijo in ocenjujejo, tudi urejajo in zato izboljšujejo.
- Zadovoljstvo kupcev je za večino podjetij po svetu postalo strateška usmeritev. Podjetja oblikujejo kompleksne sisteme kazalnikov s pomočjo katerih presojujejo zadovoljstvo svojih kupcev.
- Podjetja spoznavajo, da tudi nefinančni kazalniki kažejo na spremembe, potrebne za doseganje visoko kakovostnih procesov.
- Napredek v informacijski tehnologiji podjetjem omogoča, da zbirajo, analizirajo in shranjujejo neznansko veliko podatkov brez velikih stroškov. Vsi shranjeni podatki se lahko kadar koli obdelajo in uporabijo, zato so vsi ti podatki potencialni kazalniki uspešnosti poslovanja.

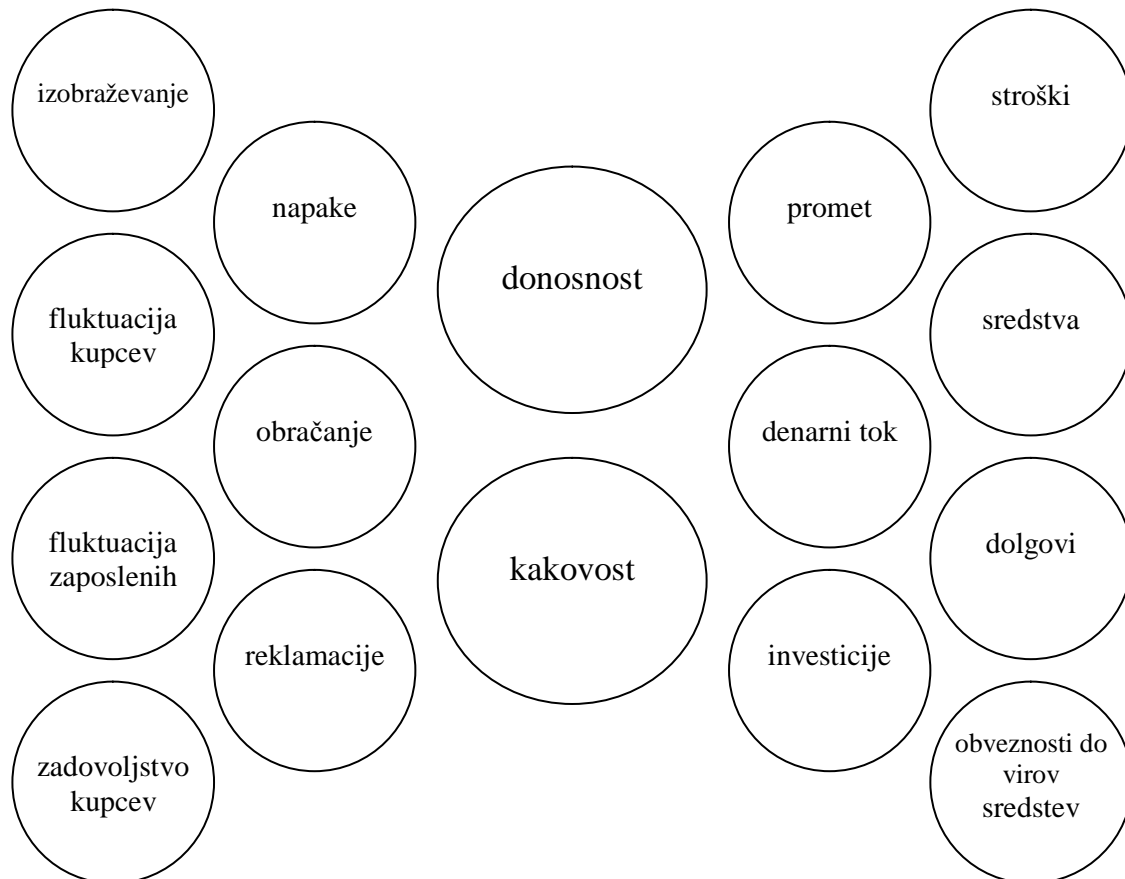
Vse te spremembe vpeljujejo nove poglede na merjenje uspešnosti poslovanja. Eccless (v Bogan, 1994, str. 45) pravi, da finančni kazalniki po navadi kažejo rezultate procesov, ne dajejo pa vedno najboljših informacij o tem, kaj se v resnici dogaja v ozadju procesov in kako so le-ti povezani med seboj v celoto. Nabor kazalnikov poslovanja se je zato nekoliko spremenil (Slika 9 in 10 na str. 26).

Slika 9: Nabor starih kazalnikov uspešnosti poslovanja



Vir: Bogan, 1994, str. 45.

Slika 10: Nabor novih kazalnikov uspešnosti poslovanja



Vir: Bogan, 1994, str. 46.

Če želi podjetje dobro oceniti uspešnost poslovanja, mora opredeliti tiste dejavnike, ki so bistveni za kazalnike poslovanja<sup>10</sup>. Bogan (1994, str. 47) navaja štiri najpomembnejše sestavine oblikovanja kritičnih dejavnikov uspeha:

- Merjenje uspešnosti poslovanja mora biti pravilno osredotočeno. Tri načela, ki pomagajo usmeriti merjenje uspešnosti poslovanja na kazalnike, ki so najuporabnejši za vodstvo podjetja, so: 1. Podjetje najprej ugotovi, kateri proces v podjetju ustvarja kupcu dodano vrednost. 2. Nato ugotovi, kje se dodana vrednost zmanjšuje zaradi prevelikih stroškov, napak in popravil. 3. Nazadnje podjetje oblikuje kazalnike uspešnosti poslovanja pri procesih, ki se najbolj odmikajo od standardov, oziroma kjer je pozitivna ali pa negativna razlika največja.
- Vidik merjenja uspešnosti poslovanja. Kazalnike uspešnosti poslovanja lahko razdelimo na reaktivne in proaktivne. Proaktivni so tisti, ki napovedujejo rezultate procesa ali podjetja v prihodnosti. Večanje stopnje napak ali večanje fluktuacije zaposlenih tako velikokrat napovedujeta zmanjšanje zadovoljstva kupcev. Ti kazalniki so uporabnejši pri napovedovanju in upravljanju prihodnje uspešnosti poslovanja podjetja. Nasprotno pa reaktivni kazalniki uspešnosti poslovanja kažejo uresničene izide procesa ali podjetja v določenem časovnem obdobju. Finančni kazalniki, kot so prodaja, dobiček, stroški in donosnost sredstev, podajajo končno uspešnost v določenem časovnem obdobju. Vodilni, delničarji in vladne agencije velikokrat uporabljajo prav finančne kazalnike, saj ti omogočajo primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi. Vsestranski kazalniki uspešnosti poslovanja obsegajo tako reaktivne kot tudi proaktivne kazalnike.
- Nadzor merjenja uspešnosti poslovanja. Kritični dejavniki uspeha se lahko nanašajo na posamezne funkcije, procese, enote ali podjetje. Merjenje uspešnosti poslovanja pa vedno nadzirajo zaposleni. Uspešnost poslovanja ocenjujejo vodilni na podlagi kazalnikov uspešnosti poslovanja. Zato morajo kazalniki, ki se uporabljajo kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja, izražati določeno stopnjo ugleda, odgovornosti in sposobnosti ljudi, ki bodo kazalnike uporabljali pri delu.
- Zbiranje podatkov. Ko podjetje izbere kazalnike poslovanja, mora zbrati še podatke, potrebne za njihov izračun. Veliko benchmarkinških skupin izbere zelo zanimive kazalnike, nato pa ugotovijo, da trenutno v podjetju sploh ne zbirajo potrebnih podatkov ter da bi zbiranje teh podatkov pomenilo veliko dodatnih stroškov, včasih celo večjih od koristi, ki bi jih ti kazalniki prinesli. Najboljši kazalniki poslovanja so tisti, ki ne zahtevajo veliko dodatnega časa, sredstev ter zaposlenih za zbiranje podatkov.

### **4.1.3 Struktura kazalnikov poslovanja**

Naloga benchmarkinške skupine je sestaviti sklop kazalnikov, ki bodo zagotavljali dobro podlago za odločanje vodilnih o potrebnih spremembah v podjetju. Bogan (1994, str. 48) navaja tri korake, ki pomagajo definirati pomembne kritične dejavnike uspeha:

---

<sup>10</sup> Pri Federal Expressu so na primer ugotovili, da sta dejavnika, ki najmočneje vplivata na zadovoljstvo kupcev, izgubljeni in poškodovani paketi.



- Podjetje mora oblikovati take kazalnike uspešnosti poslovanja, ki bodo vodilnim v podjetju omogočili doseči strateške cilje podjetja. Pri oblikovanju kazalnikov, ki bodo ocenjevali uspešnost podjetja, je treba upoštevati tiste kategorije, ki so kritične za uspeh podjetja.
- Podjetje mora oblikovati neko enotno besedišče, ki se bo uporabljalo pri opisovanju uspešnosti poslovanja v podjetju. Brez splošno znanega besedišča, ki bi se uporabljalo za sporazumevanje o poslovni uspešnosti, se bodo zaposleni med seboj težko dogovorili in uskladili glede trenutnega stanja podjetja, še težje pa definirali potrebne spremembe, ki bi še izboljšale uspešnost podjetja.
- Podjetje mora oblikovati načrte za zbiranje, obdelovanje in analiziranje kritičnih dejavnikov uspeha. Za začetek mora ugotoviti, koliko potrebnih podatkov trenutno že zbira. Po navadi podjetje že zbira celo vrsto finančnih podatkov. Ta sistem lahko razširi še z zbiranjem nefinančnih podatkov o poslovanju.

Veliko vodilnih po pomembnosti zdaj že enači finančne in nefinančne kazalnike. Dobra struktura kazalnikov poslovanja vodilnim zagotavlja informacije, ki so natančne, ki jih je mogoče preprosto pridobiti, so razumljive, statistično utemeljene in hitro dostopne.

Vsako podjetje mora oblikovati svojo strukturo kazalnikov poslovanja, ki bo najbolj pripomogla k izboljšanju uspešnosti poslovanja. Bogan (1994, str. 49) navaja deset temeljnih kategorij kritičnih dejavnikov uspeha na podlagi katerih lahko podjetja oblikujejo svoje strukture kritičnih dejavnikov uspeha. To so:

- kazalniki z vidika kupcev,
- kazalniki z vidika izdelkov ali storitev,
- kazalniki poslovnih procesov,
- kazalniki podpornih dejavnosti,
- kazalniki z vidika zaposlenih,
- kazalniki z vidika dobaviteljev,
- kazalniki z vidika tehnologije,
- kazalniki z vidika raziskav in razvoja,
- kazalniki z vidika stroškov,
- kazalniki finančne uspešnosti.

#### **4.1.3.1 Kazalniki z vidika kupcev**

Najboljši kazalniki, povezani s kupci, so tisti, ki jih pridobimo iz podatkov pridobljenih neposredno od kupcev. Večina kazalnikov, povezanih s kupci, je tako izračunana na podlagi statističnih vzorcev, ki predstavljajo celotno skupino kupcev. Zato je pri izračunu teh kazalnikov treba paziti na statistične faktorje, kot so oblikovanje vzorca, velikost vzorca, kakovost zbiranja podatkov, navzkrižno preverjanje anketarjev in dopustno napako.

Med kazalnike z vidika kupcev po navadi uvrščamo kazalnike, ki merijo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo kupcev ter njihovo fluktuacijo. Kazalniki so statistične verjetnosti mogočega ravnanja kupcev v prihodnosti, na primer verjetnost, da bodo kupci tudi v prihodnje kupovali enake izdelke ali storitve. Ankete so sestavljene tako, da kupci opišejo svoje pozitivne ali negativne občutke z uporabo lestvic, ki že ponujajo rangirane odgovore, kot so odlično, dobro, zadovoljivo ali slabo. Tovrstne ankete omogočajo anketiranim dovolj odgovorov, da opišejo svoje občutke, hkrati pa so podlaga za analizo razlik med različnimi skupinami kupcev.

Kazalniki, ki merijo nezadovoljstvo kupcev, nam lahko o poslovanju podjetja povedo prav toliko kot kazalniki, ki merijo njihovo zadovoljstvo. Kazalnike, ki merijo nezadovoljstvo kupcev, razdelimo na formalne in neformalne. Formalni so tisti, ki se nanašajo na pisne pritožbe kupcev, reklamacije, vračila neustreznih izdelkov, odpovedi pogodb ter uveljavljene garancije, med neformalne se uvrščajo dejavniki, kot so telefonski klici kupcev, pri katerih se kupci pritožujejo čez kakovost, dobavne roke, nepravilnost prejetih računov ali pa poročajo o napakah in težavah povezanih z izdelki ali storitvami.

Najpomembnejši kazalniki prihodnjega ravnanja kupcev, ki bo neposredno vplivalo na finančne rezultate, pa so tisti, ki merijo stopnjo fluktuacije kupcev in stopnjo pogostosti nakupov. Ne glede na to, kaj kupci govorijo o izdelkih, pa o tem, kaj si mislijo o njih, največ povedo njihova dejanja. Ti kazalniki najnatančneje napovedujejo prihodnje ravnanje kupcev na trgu.

Ugotavljanje uspešnosti poslovanja s kazalniki z vidika kupcev se najpogosteje nanaša na:

- splošno zadovoljstvo kupcev z izdelki ali s storitvami,
- ocene kupcev o zaposlenih, s katerimi prihajajo v stik,
- ocene kupcev, koliko podjetje razume potrebe kupcev,
- ocene kupcev, kako dobro podjetje obvešča kupce o nabavnih cenah in mogočih dodatnih ali dopolnilnih izpolnitvah kupčevih želja,
- zadovoljstvo kupcev z dobavnimi roki,
- ocene kupcev o uporabnosti izdelkov in storitev,
- ocene kupcev o tem, kako preprosto je poslovati s podjetjem,
- vrednost, ki jo kupci pripisujejo izdelkom ali storitvam.

#### **4.1.3.2 Kazalniki z vidika izdelkov ali storitev**

Kazalniki poslovanja z vidika izdelkov in storitev se med posameznimi panogami zelo razlikujejo. Razlike izvirajo iz potreb podjetij, da oblikujejo sklop kazalnikov, ki kar najbolj izražajo posebnosti nekega procesa ali poslovanja podjetja. V avtomobilski industriji so tako pogosti kazalniki, ki merijo čas od naročila do dobave, izkoristek goriva, stopnjo napak pri izdelavi, dobavo rezervnih delov, pritožbe kupcev ter stroške reklamacij. Nasprotno pa

podjetja, ki se ukvarjajo z dostavo paketov, uporabljajo kazalnike, ki merijo pravočasnost dostav, napačne dostave, napake pri izstavljenih fakturah, izgubljene pakete, izgubljeno dokumentacijo o dostavah, količino dostav na enoto časa, poškodovane pakete ter stroške za dostavo.

Kazalniki z vidika izdelkov in kupcev torej zajemajo celo vrsto kazalnikov, ki se največkrat nanašajo na natančnost, zanesljivost, točnost, težavnost naročila, dostavo, pakiranje, težavnost montaže in uporabe izdelka, dokumentacijo, fakturiranje, poprodajne storitve in učinkovito reševanje pritožb. Prav tako lahko ti kazalniki zajemajo stopnjo uveljavljenih garancij, produktivnost, stroške, stopnje obračanja in tržni delež.

#### **4.1.3.3 Kazalniki poslovnih procesov**

Že krajša analiza poslovnega procesa lahko podjetju pomaga določiti njegove najpomembnejše delovne tokove. Model input-output razdeli delovni proces na štiri zaporedne stopnje:

- inpute (obsegajo inpute zaposlenih in dobaviteljev),
- delovne procese (obsegajo notranje operacije in podporne procese),
- outpute (izdelki, storitve in dokumentacija),
- zadovoljstvo kupcev.

Model se začne z vrsto inputov, ki vstopajo v poslovni proces. Inputi vsebujejo dobrine, kot so različni materiali ali polizdelki, in tudi nematerialne dobrine, kot so informacije. Inputi vstopijo v proces in ta jih preoblikuje v outpute, ki so lahko izdelki ali storitve. Cilj outputov je doseči, da bo kupec zadovoljen.

Podjetja lahko v povezavi z modelom poslovnega procesa oblikujejo kazalnike poslovnih procesov. Vsaka stopnja modela input-output omogoča merjenje poslovne uspešnosti, zato se kazalniki poslovnih procesov lahko nanašajo na:

- dodano vrednost, ki se kaže v dodanih značilnostih izdelkov ali zmanjšanih stroških,
- proizvodjalne stroške, ki se pogosto izražajo kot stroški na sto ali tisoč izdelkov,
- reakcijski čas in/ali čas izdelave,
- stopnje neustreznih izdelkov, izdelkov z napako, stopnje odpada, ki se pogosto izražajo kot stopnje neustreznih izdelkov na sto ali tisoč izdelkov,
- produktivnost in porabo sredstev, ki se izražajo kot opravljeno delo na osebo, obračanje zalog ali dokončanje projektov v okviru načrtovanih sredstev,
- delovno varnost in pravno odgovornost, ki se izražajo v stopnji nesreč, stopnji odsotnosti zaposlenih z dela, uradnih dopisov ali stopnji pravnih procesov.

#### **4.1.3.4 Kazalniki podpornih dejavnosti**

Tekoče in kakovostno delovanje osnovnih procesov podjetja in procesa dostave omogočajo podpirne dejavnosti. Mednje uvrščamo procese, kot so finance, računovodstvo, informacijska podpora, trženje, stiki z javnostjo in nabava.

Različni kazalniki poslovanja po posameznih podpornih funkcijah v podjetju so lahko:

- računovodstvo: odstotek zapadlih plačil, število napak pri fakturiranju, število nepravilnih vnosov v računovodski sistem, število napak v zvezi s plačami,
- trženje: pravilnost napovedi, število napak pri vnosu naročil, napake pri komuniciranju s kupci,
- razvoj: čas dokončanja posameznega projekta, število napak, najdenih pri vnovičnem pregledu vzorca, število napak, najdenih pri oceni vzorca,
- nabava: število napak pri naročilu, prevelike zaloge, obračanje zalog, zastoji zaradi pomanjkanja zalog,
- kontrola kakovosti: odstotek izdelkov, zavrženih zaradi napak, število napak, ugotovljenih po ocenitvi vzorca, napake v poročilih.

#### **4.1.3.5 Kazalniki z vidika zaposlenih**

Kazalniki, ki se nanašajo na ugotavljanje uspešnosti poslovanja z vidika zaposlenih, zajemajo širok razpon aktivnosti zaposlenih in lahko vsebujejo:

- razvoj zaposlenih: odstotek zaposlenih v mentorskih programih, odstotek zaposlenih z načrtom nadaljnjega izobraževanja;
- izobrazbo zaposlenih: učne ure na zaposlenega, odstotek zaposlenih, ki so končali delovne tečaje;
- izostajanje z delovnega mesta: neupravičeno izostale ure z delovnega mesta na 100 zaposlenih;
- pritožbe zaposlenih: pritožbe o delovni politiki podjetja na 100 zaposlenih;
- varnost zaposlenih: število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč, pravne obveznosti zaradi nesreč;
- udeležbo zaposlenih: število zaposlenih, pridruženim različnim skupinam, število skupin;
- nagrade zaposlenim za uspešnost: odstotek zaposlenih, ki so prejeli nagrade za uspešno opravljeno delo, število nagrad v nekem časovnem obdobju.

#### **4.1.3.6 Kazalniki z vidika dobaviteljev**

Ocenjevanje uspešnosti podjetja z vidika dobaviteljev pomaga podjetju oceniti prodajalce s katerimi posluje. Kazalniki z vidika dobaviteljev omogočajo podjetju, da spremlja in usmerja kakovost dela dobaviteljev. Struktura kazalnikov z vidika dobaviteljev pogosto zajema stroške, kakovost, zanesljivost in hitrost. Nekateri od teh kazalnikov so: pravočasnost dostave,

mesečni popust glede na količino naročil, število poškodovanih izdelkov, poprodajne storitve, ustrezne baze podatkov, točne in zanesljive analize in natančna poročila.

#### **4.1.3.7 Kazalniki z vidika tehnologije ter kazalniki z vidika raziskav in razvoja**

Kazalniki poslovanja z vidika tehnologije izražajo produktivnost, stopnjo razvitosti in učinkovito rabo računalnikov ali druge tehnologije v podjetju. Ti kazalniki so zelo raznoliki, od hitrosti procesov, odstotka razvitosti, skrajšanja časa potrebnega za vzpostavitev komuniciranja v podjetju do stopnje napak.

Kazalniki poslovanja z vidika raziskav obravnavajo kategoriji kot sta učenje in napredek podjetja. Zajemajo čas razvoja novih izdelkov, stopnjo predlogov zaposlenih, odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji in stopnjo izboljšav procesov.

#### **4.1.3.8 Kazalniki z vidika stroškov**

Kazalniki poslovanja z vidika stroškov so zelo raznoliki in prilagodljivi. Vsebujejo podatke, potrebne za poslovne izkaze podjetja, in podatke z različnih stroškovnih mest celotnega podjetja. Podjetje lahko oblikuje takšne kazalnike z uporabo stroškovnih kvocientov za različne izdelke, storitve, enote, korake, inpute ali delovno silo. Nekateri od teh kazalnikov so lahko stroški zaposlenih na enoto izdelka, stroški obdelave podatkov na sto izdanih faktur, stroški materiala na enoto izdelka ali stroški naročila na enoto izdelka.

#### **4.1.3.9 Kazalniki finančne uspešnosti**

Finančni kazalniki so uporabni tudi pri informacijah, ki se zahtevajo na trgu vrednostnih papirjev, za analize tveganja, revizijska podjetja, vladne organizacije ter druge institucije, ki lahko nadzirajo poslovanje podjetja. Mnogi od teh kazalnikov se nanašajo na izkaz poslovnega izida, bilanco stanja in izkaze denarnih tokov ter vsebujejo merila za prihodke, dolgove, knjižno vrednost ali denarni tok.

#### **4.1.4 Kaplan-Nortonov uravnoteženi sistem kazalnikov**

Kritični dejavniki uspeha usmerjajo podjetja k priložnostim za izboljšanje poslovanja. Za čim boljše dosežke je treba oblikovati celosten sistem kazalnikov, ki opisuje celotno podjetje. Ti sistemi pomagajo vodilnim oceniti celotno stanje procesov in podjetja, obenem pa kažejo tudi povezave med različnimi procesi in deli podjetja. Na primer, če se poveča število ur izobraževanja, se zmanjša število napak. Zato so kazalniki, povezani z izobraževanjem zaposlenih, dobro orodje za uravnavanje stopnje napak v podjetju. Razvoj uravnoteženih sistemov kazalnikov tudi pomaga vodilnim, da natančneje napovedo prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja. Neizkušena podjetja se lahko osredotočijo na izboljšave podjetja le na

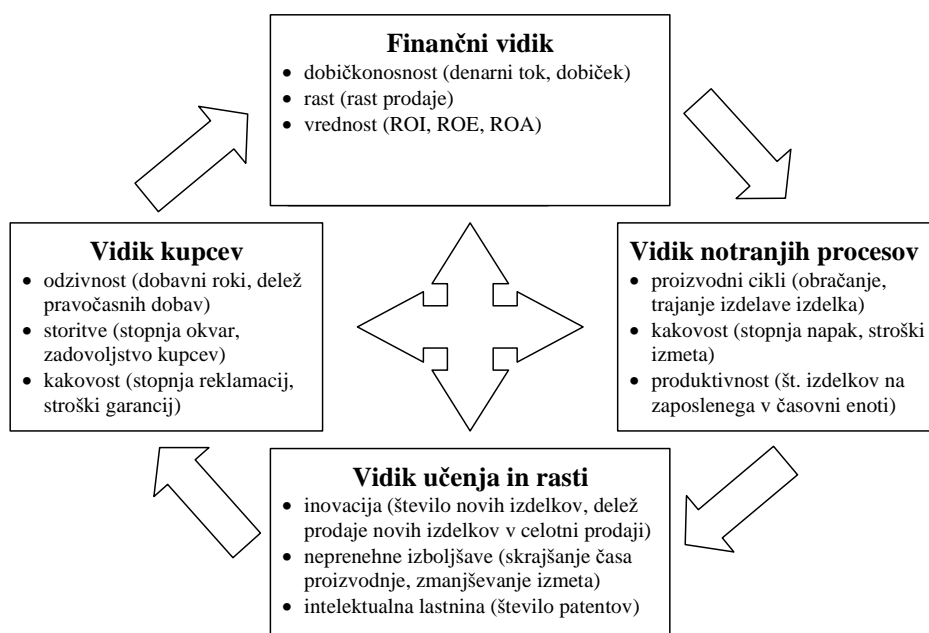
podlagi enega kazalnika in samo na podlagi tega spremljajo spremembe v podjetju. To jih pripelje le do enoplastnih ugotovitev, ki ne zajemajo sprememb na ravni celotnega podjetja. Zato oblikujejo bolj izkušena podjetja kompleksnejše sisteme kazalnikov poslovanja, ki vsebujejo raznovrstne kazalnike, na podlagi katerih lahko objektivneje presodijo vplive sprememb na celotno poslovanje podjetja.

Enega od integriranih načinov obvladovanja poslovnih kazalnikov, ki je uporaben tudi pri izpeljavi benchmarkinga, sta razvila Kaplan in Norton. Uravnoveženi sistem kazalnikov (balanced scorecard – BSC) združuje finančne in operativne kazalnike v celoto in jih tako povezuje s strategijo podjetja.

Uravnoveženi sistem kazalnikov je zasnovan na domnevi, da noben samostojen kazalnik ne zadošča za dolgoročno upravljanje celotnega podjetja. Avtorja sta obravnavala vprašanje, kako mora podjetje poslovati, da bo glede na dodano vrednost, ki jo prinaša kupcem, ocenjeno kot najboljše na trgu. Presodila sta, da mora uravnoveženi sistem kazalnikov vsebovati vsaj štiri vidike:

- finančni vidik: kako mora podjetje skrbeti za delničarje,
- vidik kupcev: kako mora podjetje skrbeti za kupce, da bi uresničilo svojo vizijo,
- vidik notranjih procesov: katere procese mora podjetje razvijati, da bi čim bolj zadovoljilo kupce,
- vidik učenja in rasti: kako se mora podjetje neprenehoma učiti, izboljševati in ustvarjati vrednost, da bi uresničilo svojo vizijo.

Slika 11: Zgled uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Bogan, 1994, str. 63.

Finančni vidik uravnoveženega sistema kazalnikov zajema tri temeljne sklope: dobičkonosnost, rast in vrednost. Vsak od teh sklopov vsebuje različne vrste finančnih kazalnikov. Dobičkonosnost meri denarni tok in dejanski dobiček v primerjavi z načrtovanim dobičkom. Rast meri naraščanje prodaje in tudi dohodka po posameznih enotah podjetja. Vrednost vsebuje kazalnike, ki merijo povečanje tržnega deleža, donosnost kapitala, vrednost delnic ter donos iz naslova dividend.

Vidik kupcev zajema tri pomembne sklope, in sicer odzivnost, storitve in kakovost. Odzivnosti meri čas, ki ga podjetje porabi, da zadosti potrebam kupcev. Za že narejene izdelke so to dobavni roki in pravočasnost dobav, za nove izdelke pa je to čas od opisa potreb kupcev do nakupa prvega izdelka. Sklop storitev kaže, kako izdelki ali storitve ustvarjajo vrednost za kupce. V sklop kakovosti uvrščamo napake, pomanjkljivosti, okvare ali poškodbe, ki jih zaznajo kupci, in se nanašajo tako na fizične napake izdelkov kot na tiskarske napake, nepravilne informacije ali napovedi, manjkajoče informacije ali prepozne dobave. Vsi trije sklopi skupaj izražajo kupčevo dojemanje dodane vrednosti.

Z vidika notranjih procesov se raziskujejo predvsem tisti procesi in operacije, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Vidik notranjih procesov najpogosteje zajema proizvodne cikle, kakovost in produktivnost. Sklop proizvodnih ciklov sledi korakom v procesu, kot so čas od naročila materiala do dobave, ki jo opravijo dobavitelji, čas premikanja blaga med različnimi obrati, čas od izdelave do montaže izdelka, čas dostave izdelkov kupcem ali čas obdelave naročila kupcev. V sklop kakovosti sodijo tako preprosti kot tudi bolj zapleteni kazalniki, kot je število izdelkov, ki gredo skozi proces brez napak in popravil. Sklop produktivnosti kaže strokovnost zaposlenih, njihovo učinkovitost in motivacijo, še posebno, če so kazalniki izraženi kot učinek na osebo na časovno enoto.

Uravnoveženi sistem kazalnikov z vidika učenja in rasti obsega tri temeljne sklope, in sicer inovacije, neprenehne izboljšave in intelektualno lastnino. Pod inovacijami se meri število novih izdelkov ali storitev, ki jih podjetje predstavi na trgu, neprestane izboljšave kažejo stopnje učenja zaposlenih in samega podjetja. Eno najvrednejših sredstev podjetja pa je intelektualna lastnina. Podjetja se neprenehoma sprašujejo, kako bi lahko bolje upravljala in izrabila neopredmetena sredstva, zato oblikujejo kazalnike, ki pomagajo oceniti razvoj strokovnega znanja, učinkovitost izobraževanja, stopnjo vključenosti zaposlenih, stopnje pobud zaposlenih in stopnjo pretoka izkušenj v podjetju, na primer s kazalnikom, kot je pogostost uporabe internih podatkovnih baz.

## **4.2 UPORABNOST RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ, POTREBNIH ZA BENCHMARKING**

Ko benchmarkinška skupina opiše poslovne procese ali poslovna področja, ki jih želi izboljšati z benchmarkingom, jo torej čaka ena težavnejših nalog v tem procesu. Skrbno mora

opredeliti kritične dejavnike uspeha na področjih, ki jih želi izboljšati, in tudi natančno definirati, kako izbrane dejavnike merimo. Dandanes pa podjetja pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja poleg finančnih kazalnikov vedno pogosteje uporabljajo tudi nefinančne kazalnike.

Prav od izbire vrste metode benchmarkinga je včasih odvisno, katere kazalnike bo podjetje uporabljalo. Finančni kazalniki in računovodske informacije so nedvomno zelo pomembni pri konkurenčnem benchmarkingu, saj benchmarkinški partner po navadi ni pripravljen zavzeto sodelovati. Zbiranje podatkov je izredno težavno, saj neposredni tekmeci iz strahu pred razkrivanjem konkurenčnih podatkov velikokrat ne dovolijo natančnejšega vpogleda v svoje poslovanje. Računovodske informacije, ki so javno dostopne kot bilance stanja, izkazi poslovnega izida ali izkazi denarnih tokov, so tedaj edino dostopne informacije, iz katerih lahko izračunamo potrebne kazalnike.

Manj težavno pa je zbiranje podatkov, če se podjetje odloči za funkcijski ali splošni benchmarking, saj so benchmarkinški partnerji po navadi pripravljeni sodelovati. Težava pa nastane pri primerljivosti podatkov. Podjetje vzame za primerjavo podjetje, z drugega področja, zato je primerljivost podatkov lahko zelo nizka. Prednost računovodskih informacij pa se takrat kaže v tem, da so le-te pridobljene na podlagi vsem znanih standardov. Kazalniki, ki so izračunani na podlagi informacij, pridobljenih iz računovodskih sistemov, so zato med seboj visoko primerljivi.

Poleg tega da morajo biti izbrani kritični dejavniki uspeha med seboj primerljivi, pa je za izbiro ključnih dejavnikov uspeha izredno pomembna tudi njihova merljivost. Za računovodske informacije je značilno, da so izražene v enaki merski enoti – denarju in zato merljive in primerljive. Finančne izide je torej zelo lahko meriti in ocenjevati, zato jih je tudi lažje upravljati in posledično tudi razmišljati o mogočih spremembah. Podjetja zbirajo veliko računovodskih informacij že sama po sebi, ker pa računovodski sistem temelji na enotni merski enoti, je tudi morebitne nove računovodske informacije dokaj preprosto zbrati. Sodobna informacijska tehnologija dovoljuje tudi analizo in shranjevanje velikanskih količin teh podatkov, ki jih je vsak trenutek mogoče dodatno obdelati in uporabiti, zato so vsi ti podatki potencialni kritični dejavniki uspeha.

Predmet benchmarkinga je treba izbrati pazljivo; odločimo se za takega, ki ga lahko dokaj preprosto opredelimo in da ne bo povzročal večjih težav pri načrtovanju in izpeljavi benchmarkinga. Moramo pa paziti, da je za podjetje toliko pomemben, da lahko na podlagi ugotovitev o njem podjetje napreduje in upraviči porabljenih sredstev. Finančne kazalnike je mogoče zelo natančno opredeliti, zato sta načrtovanje in izpeljava benchmarkinga preprostejša in hitrejša. Pri tem tudi ne nastajajo napake, ki bi utegnile nastati, če bi benchmarkinška skupina ali benchmarkinški partner kazalnike napačno razumela. Nevarnost pa bi tedaj bila, če bi si podjetje izbralo zelo zahteven kazalnik, ki je za podjetje zelo



pomemben, vendar bi ga bilo zelo težko opredeliti in pridobiti potrebne podatke. Tako bi benchmarkinška skupina morda porabila več časa in sredstev za opredelitev predmeta benchmarkinga in pridobivanje podatkov, kot pa bi bilo koristi od izbranega kazalnika.

Zato mora benchmarkinška skupina upoštevati tudi težavnost zbiranja podatkov glede na benchmarkinškega partnerja. Lahko se zgodi, da bi bilo neki kazalnik, ki so ga sicer pridobili v svojem podjetju, nemogoče ali pa pretežavno pridobiti tudi pri benchmarkinškem partnerju zaradi samih razlik pri poslovanju ali spremljanju poslovanja. Finančni kazalniki so po navadi sestavljeni iz računovodskih informacij, ki jih podjetja že tako ali tako zbirajo, zato je težavnost zbiranja potrebnih informacij dokaj nizka. Natančna opredelitev finančnih kazalnikov zmanjšuje tudi možnost, da bi bili napačno tolmačeni. Seveda pa morajo finančne kazalnike izbirati in analizirati zaposleni, ki dobro razumejo računovodske informacije, tako da je nevarnost napačnega razumevanja čim manjša.

Primerjanje z najboljšimi na svetu zahteva veliko časa, truda in denarja. Kazalniki za primerjanje z najboljšimi so zelo kompleksni in vsebujejo tudi merila zadovoljstva kupcev. Zbiranje teh informacij je zelo težavno, zato stroške primerjanja z najboljšimi na svetu upravičujejo le strateško pomembni poslovni procesi. Računovodske informacije so tako uporabnejše pri drugih poslovnih procesih, seveda pa tudi ti kazalniki lahko pripomorejo k pomembnim in trajnim spremembam. Na drugi strani pa se je treba zavedati, da finančni kazalniki kažejo izide procesov, ne pokažejo pa vedno, kaj se v resnici dogaja v ozadju. Če želi podjetje razčleniti kako so procesi povezani v celoto, mora uporabljati tudi nefinančne kazalnike oziroma celostne sisteme kazalnikov.

Finančni kazalniki so torej reaktivni kazalniki, ki kažejo uresničene rezultate procesa ali podjetja v nekem časovnem obdobju. Njihova prednost je v tem, da omogočajo kakovostne analize resničnih rezultatov v primerjavi z načrtovanimi. Za napovedovanje in usmerjanje uspešnosti poslovanja podjetja pa so manj uporabni kakor proaktivni kazalniki, ki napovedujejo izide procesa ali dosežke podjetja v prihodnosti.

Prednost finančnih kazalnikov je tudi v tem, da so vodstvu, ki bo na koncu odločalo o spremembah v podjetju, znani in razumljivi. Ker so po navadi v podjetju že poznani, pri sporazumevanju ne bo težav. Vsi, ki bodo sodelovali pri benchmarkinškem procesu, bodo zato tudi lažje opisali potrebne spremembe, ki naj bi izboljšale uspešnost podjetja.

Finančni kazalniki so marsikdaj tudi ekonomsko najugodnejši, saj podjetje velikokrat že ima vse potrebne računovodske informacije. Če jih še nima, jih zlahka pridobi, saj so take informacije razumljive in preproste za obdelavo in analizo. Računovodske informacije so tudi točne in hitro dostopne. Veliko dodatnega časa, sredstev in zaposlenih za izračun teh kazalnikov torej ni potrebno.

Strnjen pregled prednosti in slabosti računovodskih informacij, potrebnih za benchmarking, prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti računovodskih informacij, potrebnih za benchmarking

	<b>Računovodske informacije pri benchmarkingu</b>	
	<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>Dostopnost</b>	Javno dostopne (bilance stanja, izkazi poslovnega izida, izkazi denarnih tokov). Edino dostopne so tudi tedaj, ko benchmarkinški partner ni pripravljen sodelovati.	
<b>Primerljivost in merljivost</b>	Primerljivost je visoka, saj so podatki pridobljeni na podlagi vsem znanih standardov. Vsi podatki so izraženi v enaki merski enoti – denarju.	
<b>Težavnost zbiranja podatkov</b>	Podjetja potrebne podatke po navadi že zbirajo.	
<b>Ekonomski vidik</b>	Z uporabo sodobne informacijske tehnologije je računovodske podatke mogoče brez velikih dodatnih sredstev hitro zbrati, dodatno obdelati, analizirati in nato shraniti.	
<b>Opredelitev kazalnikov</b>	Mogoča je natančna in preprosta opredelitev. Načrtovanje in izpeljava benchmarkinga sta zato lažja, napake pri razumevanju podatkov ali zaradi napačnega tolmačenja ne nastajajo.	Nevarnost, da kazalnik za podjetje ni dovolj pomemben.
<b>Uporabnost</b>	Kažejo izide procesov. Omogočajo analizo uresničenih rezultatov v primerjavi z načrtovanimi.	Ne merijo zadovoljstva kupcev, ne zadoščajo za strateško pomembne poslovne procese. Ne omogočajo analize povezanosti procesov v celoto. Ne napovedujejo izidov v prihodnosti.
<b>Poznavanje</b>	Zaposlenim so že znani in razumljivi, lažja opredelitev sprememb, ni nesporazumov pri sporazumevanju.	

Vir: Lasten vir.

#### **4.2.1 Benchmarking – priložnost za računovodje**

Spoznali smo, da je izid benchmarkinga najboljši, če benchmarkinška skupina pri svojem delu uporablja tako finančne kot nefinančne kazalnike poslovanja. Najpogosteje začne zbirati veliko podatkov, nato pa postopno izloča le najpomembnejše in jih obdela v skladu z izbranimi kritičnimi dejavniki uspeha.

Poslovodno računovodstvo lahko prispeva zelo veliko uporabnih podatkov za benchmarkinško analizo. Če želi benchmarkinška skupina doseči optimalne rezultate, mora poleg nevtralnih podatkov iz različnih klasičnih računovodskih izkazov uporabljati tudi dodatne problemsko usmerjene računovodske informacije, ki so povezane s kupci, dobavitelji ali tekmeci. Za potrebe poslovnih odločitev v podjetju poslovodno računovodstvo že pripravlja dodatno obdelane računovodske informacije, ki so ne samo uporabne, temveč nujne tudi pri benchmarkinškem procesu.

Vsaka benchmarkinška skupina izbere vodjo, ki mora dobro poznati podjetje, imeti dobre analitične sposobnosti ter znati med številnimi informacijami in kupom dokumentacije razbrati pomembne podatke. Prav tako mora tudi vedeti, kje iskati informacije in kako jih obdelati, da bodo uporabne na nadaljnjih stopnjah benchmarkinga. Vse to nakazuje, da imajo računovodje v benchmarkinških skupinah lahko pomembno vlogo s svojim znanjem o samem podjetju in analitičnimi sposobnostmi, ki ga kot dobri računovodje morajo imeti.

Seveda pa morajo računovodje, vključeni v benchmarkinške skupine, biti sposobni sprejeti tudi nefinančne kazalnike poslovanja kot nepogrešljiv vir za ugotavljanje potrebnih sprememb v podjetju. Kot člani benchmarkinških skupin, se morajo pri delu znati nekoliko oddaljiti od denarno izraženih računovodskih podatkov, ki se nanašajo samo na preteklost. Znati se morajo podati tudi v njim manj znan svet, ki se ne izraža le v številkah in denarju. Morajo se zazreti v prihodnost in tako z znanjem pomembno pomagati pri opredeljevanju potrebnih sprememb za izboljšanje konkurenčnosti podjetja.

### **4.3 BENCHMARKING V PRAKSI SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ali se metoda benchmarkinga kot sodobno menedžersko orodje za nenehno izboljševanje podjetja v slovenskih podjetjih res uporablja, bomo poskušali ugotoviti na podlagi štirih anket in raziskav, ki so potekale v različnih letih.

Leta 1996 je bila izpeljana raziskava usmerjena v ugotovitev uporabe benchmarkinga kot koristnega orodja za izboljševanje poslovanja med slovenskimi podjetji. Anketni vprašalnik je bil poslan 300 naključno izbranim slovenskim podjetjem in sicer po 75-tim podjetjem iz vsake skupine (velika, srednja, mala in mikro podjetja). Vprašanja so se nanašala na uporabo benchmarkinga glede na predmet primerjave (izdelki/storitve, proizvodni procesi, podporne

funkcije, rezultati, strategije) ter pogostost primerjanja, vrsto primerjave in primerjanje glede na geografsko širino.

Tabela 3: Uporaba primerjanja slovenskih podjetij po predmetu, pogostosti, vrsti ter geografski širini primerjanja

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

Vir: Antončič, 1997, str. 843.

Anketa je pokazala, da je več kot 50 % podjetij primerjalo izdelke in storitve ter proizvodne procese in rezultate, manj pogosto pa strategije in funkcije. Podjetja so najpogosteje uporabljala konkurenčni benchmarking, najmanj pogosto pa uporabila splošni benchmarking ter primerjala podporne funkcije in strategije. Največ so se primerjala na lokalni in nacionalni ravni, najmanj pa globalno (Antončič, 1997, str. 847).

Leta 2000/01 je v okviru predmeta Ekonomika in analiza poslovanja podjetja potekala empirična analiza *Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih*, katere namen je bil ugotoviti stopnjo uporabe sodobnih menedžerskih orodij, vpliv njihove uporabe na uspešnost poslovanja ter proučitev nagnjenosti uspešnejših podjetij k pogostejši uporabi sodobnih

menedžerskih orodij (Tekavčič, 2002, str. 202). V anketi je sodelovalo 264 različno velikih podjetij.

Tabela 4: Poznavanje in uporaba sodobnih menedžerskih orodij v slovenskih podjetjih

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

Vir: Tekavčič, 2002, str. 205.

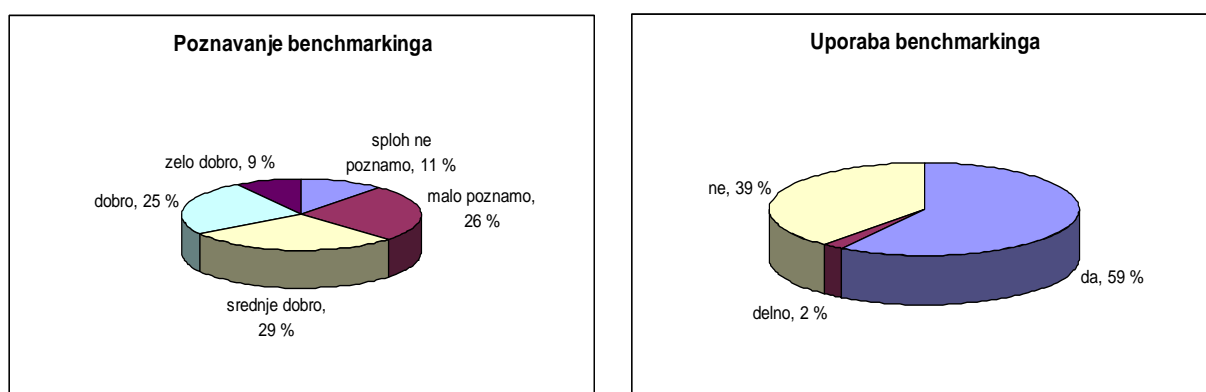
Rezultati niso bili pozitivni, saj so odgovori *ne poznamo*, in *ne uvajamo/uporabljamo oz. ni smiselno* pri skoraj vseh navedenih menedžerskih metodah znašali 60 % in več. Metode benchmarkinga niso poznali v 34,1 % podjetjih, uporabljali so ga v 12,9 % podjetjih, načrtovali so uvajanje oziroma uvajali pa so ga v 7,2 % podjetij. Tista podjetja, ki so posamezno orodje uporabljala ali pa ga uvajala so pogosto dosegala višje kazalce uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002, str. 207).

Leta 2000 je bila izpeljana raziskava o stopnji uporabe benchmarkinga – opravil jo je Center za mednarodno konkurenčnost za potrebe Ministrstva za gospodarstvo kot del projekta

*Zunanji benchmarking* (Potokar, 2003, str. 88). V vzorec so bila zajeta 303 največja slovenska podjetja glede na višino prihodkov in število zaposlenih.

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na poznavanje in uporabo benchmarkinga: 34 % podjetij je poznalo benchmarking zelo dobro ali dobro, 29 % podjetij srednje dobro, 26 % pa malo. 11 % podjetij benchmarkinga sploh ni poznalo. Poznavanje benchmarkinga se je ujemalo z deleži njegove uporabe – uporabljalo ga je 59 % podjetij. Najpogostejši razlogi za to, da podjetja benchmarkinga niso uporabljala so bili nepoznavanje metode, pomanjkanje časa in sredstev, omejenost kakovostnih in primernih informacij in težave pri zagotavljanju primerljivosti podatkov.

Slika 12: Poznavanje in uporaba benchmarkinga



Vir: Potokar, 2003, str. 89.

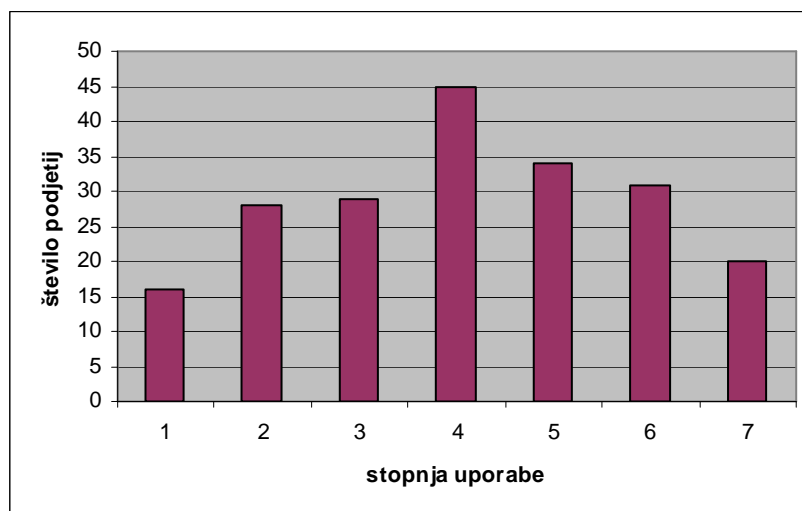
Leta 2004 je bila izpeljana anketa o poznavanju sodobnih računovodskih metod. V vzorec je bilo zajetih 193 največjih slovenskih podjetij po prihodkih. V anketi je bilo navedenih 18 proučevanih tehnik z dodano sedemstopenjsko mersko lestvico, pri čemer je oznaka 1 pomenila *sploh ne uporabljamo*, oznaka 7 pa *uprabljamo v veliki meri* (Tabela 5 na str. 42).

Tabela 5: Opisne statistike za uporabo tehnik strateškega poslovnega računovodstva

Tehnika	N	Aritmetična sredina
Ovrednotenje investicijskih odločitev s finančnimi kazalniki	193	5,48
Ocenjevanje konkurentov na podlagi računovodskih izkazov	192	4,67
Ocenjevanje konkurenčnega položaja	191	4,57
Spremljanje strateških negotovosti iz okolja	192	4,41
Ovrednotenje cenovnih odločitev z uporabo str. dej.	192	4,37
Ugotavljanje stroškov kakovosti	192	4,33
Benchmarking	193	4,22
Ovrednotenje strateških odločitev z upoštevanjem str. dej.	190	4,19
Uravnoteženo merjenje uspešnosti	192	4,02
Analiza dobičkonosnosti kupcev	191	4,00
Ugotavljanje stroškov v verigi vrednosti	192	3,85
Metoda ciljnih stroškov	192	3,37
Ugotavljanje stroškov značilnosti proizvoda	190	3,61
Ovrednotenje naložb v blagovne znamke	150	3,41
Ocenjevanje konkurentovih stroškov	192	3,40
Ugotavljanje stroškov po fazah življenjskega cikla	190	2,88
Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev	189	2,72
Vrednotenje kupcev kot sredstev	187	1,97

Vir: Čadež, 2004, str. 131.

Slika 13: Stopnja uporabe benchmarkinga



Vir: Čadež, 2004, str. 131.

Od 18 proučevanih tehnik je bilo 10 takih, katerih povprečna uporaba je presegala sredino merske lestvice, pri 8 tehnikah pa je bila povprečna uporaba nižja od sredine merske lestvice. Benchmarking se je z aritmetično sredino 4,22 uvrstil na sedmo mesto, to pomeni, da podjetja uporabljajo benchmarkinško tehniko srednje pogosto (Čadež, 2004, str. 131).

Po pregledu vseh štirih raziskav lahko ugotovimo, da slovenska podjetja benchmarkinško metodo sicer poznajo ali pa so zanj že slišala, razmeroma malo pa jih benchmarking uporablja kot formalni proces v podjetju. Kot pglavitne ovire pri uporabi benchmarkinga so podjetja naštevata pomanjkanje znanja, časa, informacij in ne nazadnje tudi denarja. Pomanjkanje znanja nakazuje, da bi podjetja morala nameniti več pozornosti izobraževanju zaposlenih, dobrodošla pa bi bila tudi organizacija, specializirana za benchmarking, da bi omilila težave glede pomanjkanja benchmarkinških informacij in časa.

Analiza raziskav tudi kaže, da je benchmarking pogosteje uporabljajo podjetja, ki dosegajo višje kazalnike uspešnosti poslovanja. Sklepamo lahko, da se uspešnejša podjetja pogosteje zatekajo k uporabi sodobnih menedžerskih orodij, da bi izboljšala poslovanje. To je tudi razumljivo, saj je vpeljevanje neke metode kot formalni proces v podjetju povezano z dodatno porabo denarja, znanja in časa.

## **5 SKLEP**

V diplomskem delu smo natančneje spoznali metodo benchmarkinga kot eno od sodobnih menedžerskih orodij, ki lahko pripomore k povečanju konkurenčne sposobnosti podjetja. Metoda se je razvila kot odgovor na trenutne razmere na trgu, ki izpostavljajo podjetja nenehnim spremembam in močni konkurenci. To sili podjetja, da neprenehoma iščejo poti, kako bi se čim učinkoviteje in hitreje prilagajala čedalje zahtevnejšim kupcem.

V drugem poglavju diplomske naloge smo izvedeli več o zgodovini metode benchmarking, njenih različnih opredelitvah, namenu in cilju ter razlogih za njeno uporabnost. Tretje poglavje je namenjeno natančnejši predstavitvi procesa benchmarkinga, razčlenjenega na posamezne stopnje. Pokazalo se je, da so podjetja spoznala, da sodelovanje, ki je pri metodi benchmarkinga bistveno, lahko koristi obema stranema, podjetju, ki benchmarking izpeljuje in benchmarkinškemu partnerju.

Diplomskega delo izhaja iz hipoteze, da je eden najpomembnejših korakov pri metodi benchmarkinga pravilna izbira in opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha. Četrto poglavje diplomskega dela se torej nanaša na opredelitev in izbiro kritičnih dejavnikov uspeha.

Spoznali smo, da so kritični dejavniki uspeha tisti, ki najbolj vplivajo na dosežke podjetja, zato je za uspešnost benchmarkinga bistveno, da so pravilno izbrani. Podjetja želijo z benchmarkingom z različnimi spremembami kritične dejavnike uspeha usmeriti tako, da pripomorejo k večji uspešnosti podjetja.

Pokazalo se je, da je dobro poznavanje poslovnih procesov v podjetju prvi pogoj za pravilno izbiro ključnih dejavnikov uspeha. Katere dejavnike uspeha bo podjetje izbralo, je odvisno od njegovih potreb, področja, ki ga želi izboljšati, in od panoge, v kateri deluje. To pomeni, da



mora vsako podjetje poleg splošno uporabnih kazalnikov oblikovati tudi svoje, na podlagi katerih bo pri benchmarkinškem procesu lahko dobilo potrebne rezultate.

Izvedeli smo, da se je nabor kritičnih dejavnikov uspeha sčasoma spremenil. Podjetja se čedalje bolj zavedajo tudi pomena nefinančnih kazalnikov. Finančni kazalniki kažejo predvsem izide procesov, nefinančni pa podjetju omogočajo tudi vpogled v dogajanje v ozadju procesov in v njihovo medsebojno povezanost. V podjetjih se tudi čedalje bolj zavedajo, da je za dolgoročno uspešnost podjetja, pomembno predvsem zadovoljstvo kupcev, opredeljeno z različnimi nefinančnimi kazalniki. Na podlagi teh spoznanj so se razvili različni sistemi uravnoteženih kazalnikov poslovanja, ki zajemajo finančne in tudi nefinančne kazalnike poslovanja.

Poleg poglobljene predstavitve najpomembnejših dejavnikov uspeha pa je bila naloga diplomskega dela tudi predstaviti uporabnost računovodskih informacij pri benchmarkinškem procesu. Spoznali smo, da so računovodske informacije – računovodski in finančni kazalniki pri nekaterih vrstah benchmarkinga edini, ki jih sploh lahko uporabimo.

Računovodske informacije so javno dostopne, merljive in primerljive, to pa je temeljni pogoj za izbiro dejavnikov pri benchmarkingu. Njihova izbira je tudi ekonomsko upravičena, saj se računovodske informacije v podjetjih po navadi že zbirajo. Z uporabo sodobne tehnologije je te informacije mogoče hitro in poceni obdelati, da postanejo uporabne pri benchmarkinškem procesu. Dobro je tudi, da so finančni kazalniki po navadi vodstvu podjetja že dobro znani, zato je lažje opredeliti spremembe, potrebne za izboljšanje poslovanja.

Katere ključne dejavnike uspeha bo benchmarkinška skupina izbrala, je torej odvisno od vrste benchmarkinga, področja, ki ga želi podjetje spremeniti, potreb podjetja in panoge, v kateri podjetje posluje. Računovodski in finančni kazalniki imajo torej veliko pozitivnih lastnosti, ki zahtevajo njihovo izbiro pri metodi benchmarkinga. Kljub vsemu pa se je treba zavedati, da bo najboljše rezultate dala uporaba tako finančnih kot nefinančnih kazalnikov, torej uporaba enega od uravnoteženih sistemov kazalnikov.

Spoznali smo tudi, da je računovodsko osebje s svojim analitičnim znanjem pomemben člen v benchmarkinški skupini, saj lahko veliko pripomore k uspešnemu vpeljevanju benchmarkinga v podjetje in k dobrim končnim rezultatom metode, ki izboljša poslovanje podjetja.

V zadnjem delu diplomske naloge smo se seznanili s štirimi raziskavami in anketami iz uporabe sodobnih menedžerskih metod v slovenskih podjetjih. Raziskave so pokazale, da v podjetjih sicer poznajo benchmarking, ali so zanj vsaj že slišali, le malo pa jih uporablja to metodo kot formalno sprejet proces v podjetju. Razumljivo je, da je stopnja uporabe benchmarkinga višja pri uspešnejših podjetjih, saj sta njegovo vpeljevanje in uporaba povezana z dodatnim vložkom sredstev, časa in znanja.

## LITERATURA

1. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str.
2. Antončič Boštjan, Ramanujam Vasudevan: Rethinking Corporate Performance: From Performance Measurement to the Performance System: Premišljevanje o poslovni uspešnosti podjetja: Od merjenja rezultatov do sistema rezultatov. Delovni zvezki. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.
3. Antončič Boštjan: Benchmarking v Sloveniji. Teorija in praksa, Ljubljana, 1997, str. 835–848.
4. Bendell Tony, Boulter Louise, Kelly John: Benchmarking for Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1993. 266 str.
5. Benedik Barbara: Ugotavljanje uspešnosti poslovanja z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 96 str., 5 pril.
6. Bogan Christopher E., English Michael J.: Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation. New York : McGraw-Hill, 1994. 312 str.
7. Bogataj Alojz Slavko: Kritična obravnava metode benchmarkinga s primerom v družbi Delo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str., 40 pril.
8. Boxwell Robert J. Jr.: Benchmarking for Competitive Advantage. New York : McGraw-Hill, 1994. 224 str.
9. Camp Robert C.: Benchmarking; The search for Industry Best practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
10. Camp Robert C.: Learning from the Best Leads to Superior Performance. Journal of Business Strategy, Cambridge : 13(1992), 3, str. 3–6
11. Chang Richard Y., Kelly Keith P.: Improving through benchmarking: a practical guide to achieving peak process performance. London : Kogan Page, 1995. 106 str.
12. Czarnecki Mark T.: Managing by measuring: how to improve your organization's performance through effective benchmarking. New York : Amacon, 1999. 271 str.
13. Čadež Simon: Kontingenčni pristop k oblikovanju sistema strateškega poslovnega računovodstva: empirična preverba v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 210 str., 8 pril.
14. Duhovnik Metka: Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 251 str.
15. Gašper Barbara: Primerjava poslovanja podjetja Tenor d. o. o., s panogo (panožni benchmarking). Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 64 str.
16. Hoque Zahirul: Strategic Management Accounting. Oxford : Chandos Publishing Limited, 2001. 222 str.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnotežen sistem kazalnikov: The Balance Scorecard. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343. str.

18. Karlof Bengt, Astblom Svante: Benchmarking, A Singpost to Excellence in Quality and Productivity. Chichester : Yon Wiley & Sons, 1993, 197 str.
19. Koman Klemen: Benchmarking in človeški viri. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 48 str.
20. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J.: Benchmarking A Tool for Continuous Improvement. New York : Harper Collins Publishers, 1992. 344 str.
21. Mihajlović Saša: Benchmarking: Postati boljši od najboljših. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
22. Potokar Majda: Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 118 str., 9 pril.
23. Pučko Daniel: Strateško upravljanje, druga izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta : 1999. 399 str.
24. Rolstadas Asbjorn: Benchmarking – Theory and Practice. London : Chapman and Hall, 1995. 396 str.
25. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
26. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Book. New York : Amacom, 1992. 207 str.
27. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične analize. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjamo se z najboljšimi. Ljubljana : Časnik Finance, 2002, str. 197–213
28. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
29. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 620 str.
30. Tyran Michael: Business and Financial Ratios. New York : Yon Wiley & Sons, 1992. 254 str.
31. Watson H. Gregory: Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world best. New York : John Wiley & Sons Inc., 1993. 269 str.
32. Watson H. Gregory: The benchmarking Workbook. Cambridge : Productivity Press, 1992. 144 str.

## **VIRI**

1. BenchmarkindexUSA.  
[URL: <http://www.callexcellence.org/cce/services/benchmark.htm>], 7.3.2005.
2. Benchmarking.  
[URL: <http://benchmarkingnetwork.com/Files/Online.html>], 7.3.2005.
3. Benchmarking-in-Europe.  
[URL: [http://www.benchmarking-in-europe.com/groups\\_committees/bcg.htm](http://www.benchmarking-in-europe.com/groups_committees/bcg.htm)], 16.3.2005.

4. Best Practice Club.  
[URL: [http://www.bpclub.com/content/1\\_Benefits.asp](http://www.bpclub.com/content/1_Benefits.asp)], 7.3.2005.
5. European Network for Advanced Performance.  
[URL: <http://www.enaps.com>], 16.3.2005.
6. Global Benchmarking Network.  
[URL: <http://www.globalbenchmarking.org>], 4.4.2005.
7. The Benchmarking Centre.  
[URL: <http://www.benchmarking.co.uk>], 16.3.2005
8. The Benchmarking Exchange.  
[URL: <http://www.benchnet.com>], 4.4.2005
9. Brophy William: Financial performance: Benchmarking. Chemical Market Reporter, New York : 263(2003), 14, str. 16–19
10. Elnathan Dan et al.: Benchmarking and management accounting: A framework for research. Journal of Mangement Accounting Research, Sarasota : 1996, 8, str. 37–52
11. Lapide Larry: Benchmarking and its value. The Journal Of Business Forecasting Methods & Systems, Flushing : 22(2003), 3, str. 8–9
12. Miller John A.: Measuring Progress Through Benchmarking. CMA, Hamilton : 66(1992), 4, str. 37–38
13. Sharman Paul: Benchmarking: Opportunity for Accountants. CMA, Hamilton : 66(1992), 6, str. 16–18
14. Skogstad Emma: Using Benchmarking Metrics to Uncover Best Practices. Business Credit, New York : 106(2004), 1, str. 54–55

