

BENCHMARKING V SLOVENIJI

Povzetek. *Benchmarking je managerska metoda, ki se ukvarja z iskanjem najboljših praks z namenom nenehnega izboljševanja organizacije. Proces benchmarkinga je nepretrgan in sistematičen in poteka v več stopnjah, kot na primer: 1. določitev predmeta primerjave; 2. izoblikovanje benchmarkinške ekipe; 3. ugotovitev benchmarkinških partnerjev; 4. zbiranje in analiza informacij; 5. izvedba. Glavne vrste benchmarkinga so interni, konkurenčni, panožni in splošni benchmarking. Najpogostejši predmet primerjave slovenskih podjetij so izdelki in storitve. Njihova najpogostejša vrsta primerjave je konkurenčno primerjanje. Glede na geografsko širino pa se primerjajo največ v okviru Slovenije - pri tem gre bolj za nacionalni benchmarking in ne toliko za primerjanje z najboljšimi podjetji. Primerjanje je le v manjšini primerov formalizirano. Glavni oviri sta pomanjkanje znanja in časa. Benchmarking v pravem pomenu besede je v Sloveniji še dokaj nerazširjen, vendar pa obstajajo svetle izjeme, ki vlivajo optimizem za prihodnji razvoj benchmarkinga v Sloveniji.*

Ključni pojmi: *benchmarking, proces benchmarkinga, interni benchmarking, konkurenčni benchmarking, panožni benchmarking, splošni benchmarking, predmet primerjave, geografska širina primerjanja, nacionalni benchmarking.*

Benchmarking

Izraz benchmarking je prva uporabila ameriška multinacionalna korporacija Xerox. Ta je začela s tem procesom leta 1979, predvsem s konkurenčnim benchmarkingom. Benchmarking je managerska metoda, ki jo uporablja že mnogo podjetij v razvitih državah. Obstaja veliko opredelitev benchmarkinga, saj poizkuša vsako konzultantsko podjetje ali multinacionalka po svoje opredeliti to orodje, in sicer zaradi tega, da se razlikuje od drugih, ali pa, da bi jo uporabniki benchmarkinga bolje razumeli. V nadaljevanju navajam tri pogosto uporabljene opredelitve, ki določajo benchmarking oziroma povedo, kaj je benchmarking. Že prva, najkrajša, tako imenovana "delovna opredelitev" (working definition) (Camp 1989,

* Mag. Boštjan Antončič, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

12), kaže njegovo bistvo, tj. iskanje najboljših praks z namenom nenehnega izboljševanja: "Benchmarking je iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k superiornim (odličnejšim) rezultatom." Kearns pa pravi (Camp 1989, 10): "Benchmarking je nepretrgan proces primerjanja izdelkov, storitev in praks z najpomembnejšimi neposrednimi tekmeci ali s tistimi podjetji, ki so priznana kot panožni vodje." Prakse v panogi se ves čas spreminjajo in panožni vodje postajajo vse močnejši, zato mora biti benchmarking nepretrgan proces, pri čemer podjetje svoje notranje prakse izmeri in primerja s praksami izbranega primerljivega podjetja - z zunanjimi praksami. Pri tem iskanje in primerjanje ni omejeno le na neposredne tekmece, ampak tudi na druga podjetja v panogi. Benchmarking pomeni po tej opredelitvi nepretrgano raziskovanje in učenje, ki zagotavlja, da podjetje odkrije najboljše prakse, jih analizira, sprejme in vpelje.

Natančneje opredeljuje benchmarking Spendolini (1992, 9-10): "Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja organizacije."

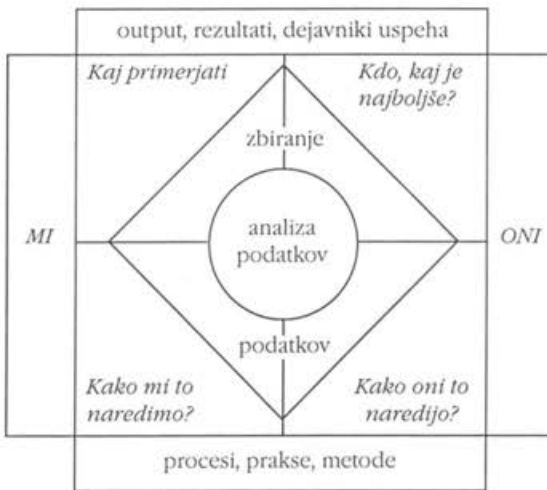
Za benchmarking je značilno, da je dolgoročen oziroma poteka daljše časovno obdobje. Upošteva dinamično komponento, saj je nepretrgan proces, ne pa enkratni dogodek. Proces benchmarkinga je sistematičen oziroma strukturiran, formalen, analitičen ali organiziran, kar pomeni, da ga uporabljajo mnoge organizacije kot managersko orodje - metodo v obliki procesnega modela, v katerem si sledijo priporočene dejavnosti v določenem zaporedju. Ta model oziroma zaporedje, ki mora biti konsistentno in pričakovano, lahko uporabi oziroma ponovi katerikoli član organizacije. Pri benchmarkingu gre za vrednotenje, razumevanje, ocenjevanje, merjenje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije oziroma informacije, ki izboljšujejo kakovost odločanja. Pomaga, da se ljudje in s tem organizacije učijo o sebi, od drugih in o drugih. Pri tem gre predvsem za pragmatično iskanje idej, ne pa za posnemanje drugih. Benchmarking ni omejen glede predmeta obravnave, saj je to lahko katera koli praksa, izdelek, storitev, proizvodni proces, operacija ali poslovna funkcija. V središču pozornosti je predvsem proces, torej kako nekaj narediti, in ne toliko vsebina oziroma kaj narediti. Benchmarking prav tako ni omejen glede tipa organizacije, s katero se primerjamo, oziroma ni omejen glede panoge, velikosti, lokacije ali lastništva organizacije, s katero se primerjamo. Organizacije, ki jih preučujemo in na koncu izberemo kot primerjave, predstavljajo čim boljše prakse, kolikor je to mogoče, po možnosti najboljše na svetu. Končni cilj benchmarkinga so izboljšave oziroma napredek organizacije. Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje¹ (McNair in Leibfried 1992, 12), doseganje najboljših rezultatov (Camp 1989), učiti se in izboljševati (Trask, v Watson 1993, 46).

¹ *Proces nenehnih izboljšav, po japonsko "kaizen" (Imai 1986), pomeni postopni, neprenehni napredek, pri tem je treba narediti majhne stvari bolje in postavljati - ter doseči - vedno višje standarde (McNair in Leibfried 1992, 12). Nenehno izboljševanje (kaizen) je osnova japonske managerske filozofije, kar jih je vodilo k hitremu doseganju globalne konkurenčne prednosti. Je proces prirastnih sprememb, ki se osredotoča na vse uspešnejše izvajanje obstoječih nalog (McNair in Leibfried 1992, 98).*

Proces benchmarkinga. Osnova benchmarkinškega procesa je raziskovanje v dveh razsežnostih /glej sliko 1/. Prva razsežnost so notranji rezultati (to vključuje določitev, kateri operativni proces preučiti) in razvoj notranjih meril rezultatov tega procesa. Druga razsežnost pa so zunanji rezultati (to vključuje določitev podjetij, ki bi bila lahko primerna za benchmarking in učenje od njih), k čemer bi pripomogla ugotovitev njihovih procesnih meril in njihove procesne zmožnosti (Watson 1993, 54). Ti dve razsežnosti omogočata analizo obstoječe vrzeli (razlike) med podjetji. Bistveno pri procesu benchmarkinga je odgovoriti na pet vprašanj:

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

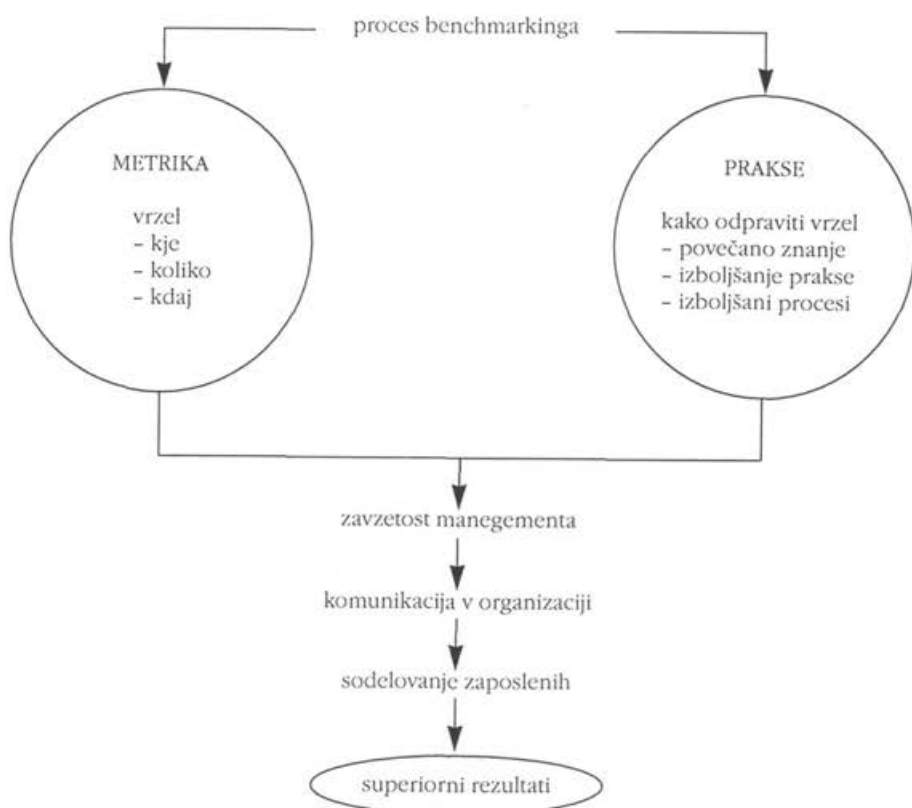
slika 1: Osnova benchmarkinga



Vir: Watson 1993, 55.

Splošni proces benchmarkinga je pomemben za razumevanje procesov, ki so v uporabi v praksi. Benchmarking lahko razdelimo na dva dela: prakse in metriko. Prakse so opredeljene kot uporabljene metode, medtem ko pomeni metrika kvantificirane učinke vgraditve praks (Camp 1989, 4). Splošni proces benchmarkinga, kaže ga slika 2, teče vzporedno po dveh poteh: prvič, po metrični, ko ugotovimo razliko (vrzel) med nami in najboljšimi, in sicer kje je, kolikšna je, kdaj je nastala; drugič, po praktični oziroma poti praks, ko ugotovljamo, kako odpraviti vrzel (s povečanim znanjem, izboljšanimi praksami in izboljšanimi procesi) in to tudi naredimo. Da bi podjetje doseglo končni cilj - superiorne rezultate oziroma postalo najboljše - je ključnega pomena močna zavzetost managementa, primerna komunikacija v organizaciji (brez ovir) in sodelovanje zaposlenih.

slika 2: Splošni proces benchmarkinga



Vir: Camp 1989, 5.

Vsako podjetje, ki se želi resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga, le-ta mora vsebovati vse bistvene faze ali stopnje in biti hkrati preprost oziroma dovolj razumljiv delavcem podjetja oziroma izvajalcem benchmarkinške raziskave in benchmarkinške izvedbe, ki se izvaja na podlagi ugotovitev raziskave. Formalni proces benchmarkinga poteka, na primer, v petih stopnjah (Spendolini, 1992, str. 46):

- določitev predmeta primerjave - benchmarkinga (kaj primerjati);
- izoblikovanje benchmarkinške ekipe;
- ugotovitev subjektov benchmarkinga oziroma benchmarkinških partnerjev;
- zbiranje in analiza benchmarkinških informacij;
- izvedba (akcija).

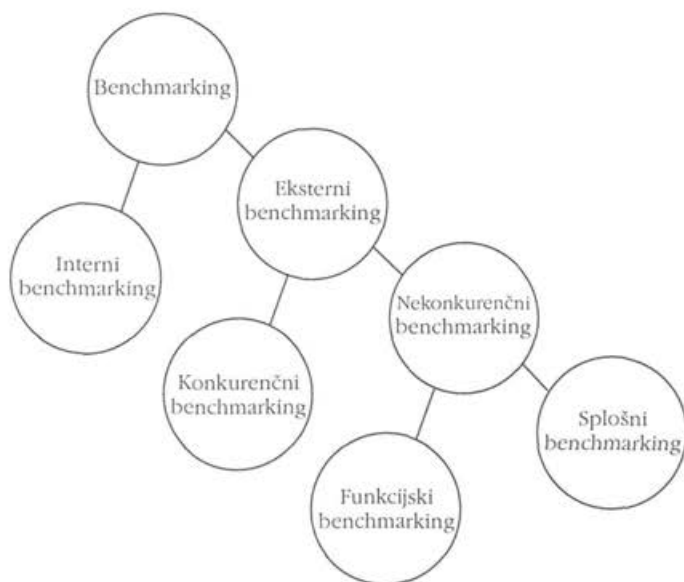
Drugi raziskovalci in podjetja uporabljajo vsebinsko podoben, vendar po številu in imenih stopenj ali faz različnih formalnih procesov benchmarkinga. Vsi ti pro-

cesi pa imajo za okvirno podlago Demingov cikel (ali tako imenovani cikel "PDCA": načrtuj-testiraj-preveri-deluj) oziroma sistematični proces reševanja problemov, ki obsega štiri stopnje (Bendell 1991, 7): 1. načrtovanje (plan), ko se določi namen ekipe in želene spremembe ter ugotovi, kateri podatki so na voljo, kako se bo te podatke uporabilo; 2. testiranje (do), ko se izvedejo majhne spremembe ali test; 3. preverjanja (check), ko se opazuje učinke spremembe ali testa; 4. akcija (action), ko se preuči rezultate, ugotovi, kaj smo se naučili in kaj lahko predvidevamo za prihodnje. Watson (1993, 65) dosledno upošteva Demingov cikel pri procesu benchmarkinga; ta poteka v štirih korakih: 1. načrtovanje benchmarkinskega projekta (plan); 2. zbiranje potrebnih informacij (do); 3. analiza podatkov za vrzeli v rezultatih in omogočitelje (check); 4. izboljšanje z uporabo procesnih omogočiteljev (act). Camp (1989, 17) in korporacija Xerox uporabljata proces benchmarkinga v 10. korakih, pri tem upoštevatata pet stopenj: A) načrtovanje (1. ugotovitev predmeta benchmarkinga, 2. ugotovitev primerljivih podjetij, 3. določitev metode zbiranja podatkov in zbiranje podatkov); B) analiza (4. ugotovitev sedanje vrzeli v rezultatih, 5. projekcija prihodnjih ravni rezultatov); C) integracija (6. sporočitev ugotovitev benchmarkinga in pridobitev odobritve, 7. postavitve funkcijskih ciljev); D) akcija (8. razvoj akcijskih načrtov, 9. izvedba določenih akcij in nadzor napredka, 10. vnovičen zagon benchmarkinga); E) zrelost (dosežena vodilna pozicija, prakse popolnoma integrirane v procese). Boxwell (1994, 21) predstavlja proces benchmarkinga, ki ima 8 korakov: 1. določitev, katere dejavnosti primerjati; 2. določitev ključnih dejavnikov za merjenje; 3. ugotovitev podjetij, ki imajo najodličnejše prakse; 4. merjenje svojih rezultatov; 5. merjenje rezultatov podjetij z najodličnejšimi rezultati; 6. razvoj načrta za izenačenje (doseganje) ali izboljšanje vodilnega položaja; 7. doseganje zavzetosti managementa in zaposlenih; 8. izvedba načrta in spremljanje (nadzor) rezultatov. Podjetje Alcoa (Boxwell 1994, 22) uporablja proces benchmarkinga v 6. korakih: 1. odločanje, kaj primerjati; 2. načrtovanje benchmarkinskega projekta; 3. razumevanje svojih rezultatov; 4. preučevanje drugih; 5. učenje na podlagi podatkov; 6. uporaba ugotovitev. Proces benchmarkinga, ki ga uporablja podjetje AT&T (Boxwell 1994, 25), pa ima 12 korakov: 1. ugotovitev zainteresiranih oseb za benchmarking; 2. pomik zainteresiranih oseb z ravni pismenosti na raven prvakov; 3. preizkušanje okolja; 4. ugotovitev nujnosti; 5. ugotovitev obsega in vrste potrebnega benchmarkinga; 6. izbira in priprava ekipe; 7. povezava procesa benchmarkinga s procesom načrtovanja podjetja; 8. razvoj načrta benchmarkinga; 9. analiza podatkov; 10. integracija predloženih akcij; 11. akcija; 12. nadaljevanje izboljševanja.

Vrste benchmarkinga. Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo izdelke, storitve, procese ali prakse v okviru istega podjetja (interni benchmarking) ali navzven oziroma z drugimi podjetji (eksterni benchmarking). Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi podjetji se primerjamo ali z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali z drugimi oziroma podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Nekonkurenčni benchmarking pa je smiselno razdeliti še glede na to, ali gre za primerjavo s panožnimi vodilnimi (tj. funkcijski ali panožni benchmarking) ali z naj-

boljšimi podjetji ne glede na panogo (splošni benchmarking). To najpogostejšo razdelitev kaže slika 3.

slika 3: Vrste benchmarkinga



Interni benchmarking pomeni primerjanje v okviru iste organizacije (Bendell et al. 1993, 69). V mnogih organizacijah se posamezne poslovne dejavnosti opravljajo na več kot eni lokaciji, oddelku, diviziji ali celo državi. Podjetje pri internem benchmarkingu ne domneva, da bo odkrilo najboljše poslovne prakse na svetu, ampak pomeni ta vrsta benchmarkinga zanj izhodiščno točko benchmarkinga oziroma ugotavljanje najboljših poslovnih praks v svoji organizaciji in razumevanje svojega notranjega delovanja. To pomeni, da se v tem primeru proces učenja z benchmarkingom začne doma (Spendolini 1992, 16).

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

S konkurenčnim benchmarkingom želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti. Konkurenčni benchmarking vključuje primerjanje izdelkov, storitev in delovnih procesov neposrednih konkurentov z našo organizacijo. V mnogih primerih poslovne prakse konkurentov ne predstavljajo najboljših praks, vendar so informacije o njih izjemno koristne, kajti njihove prakse vplivajo na zaznave zainteresiranih osebkov naše organizacije, kot so na primer kupci, dobavitelji, delničarji, morebitni kupci in panožni opazovalci, ki imajo neposreden vpliv na

morebitni poslovni uspeh podjetja (Spendolini 1992, 18). Predmeti primerjave konkurentov so navadno izjemno dobro primerljivi. Konkurenti, ki so že opravili benchmarkinške raziskave, pa si velikokrat želijo izmenjavati informacije (Spendolini 1992, 19). Vendar konkurenčna podjetja večinoma niso pripravljena sodelovati, zato je ta vrsta benchmarkinga najtežja in najbolj občutljiva.

Pričakovani rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano poznavanje svoje organizacije in konkurentov (Boxwell 1994, 31). Pri tem organizacija poskuša ugotoviti, kaj dela sama glede izdelkov, storitev, proizvodnih procesov in praks, kako dela in kako dobro dela ter kaj, kako in kako dobro delajo njeni konkurenti.

Pri funkcijskem² benchmarkingu gre večinoma za primerjanje z nekonkurenčnimi organizacijami, ki opravljajo isto funkcijsko dejavnost za katero se zanimamo (Bendell et al. 1993, 69). Podjetja, s katerimi se primerjamo, so največkrat tista, ki so priznana kot najboljše podjetja v panogi, zato to vrsto benchmarkinga imenujemo tudi panožni benchmarking (McNair in Leibfried 1992, 326).

Splošni (generic) benchmarking je podoben funkcijskemu, le da prestopa meje panoge. Pri tem primerjamo poslovne procese, ki potekajo vzdolž različnih funkcij in v različnih panogah (Bendell et al. 1993, 69), kajti nekatere poslovne funkcije in procesi so enaki oziroma podobni ne glede na različnosti med panogami. Cilj splošnega benchmarkinga je odkriti najboljše med najboljšimi praksami (na svetu) oziroma primerjati se z najboljšimi podjetji (world-class).³

Cilj obeh omenjenih vrst nekonkurenčnega benchmarkinga je ugotoviti najboljše prakse katerekoli organizacije, znane po odličnosti na določenem področju. Predvsem splošni benchmarking pomaga odkriti inovativne prakse (McNair in Leibfried 1992, 326) in pomeni priložnost za inovativno razmišljanje (Spendolini 1992, 21); pri tem gre za preobrate v paradigmi, ki pogosto vključujejo radikalne spremembe smeri obravnavanja določenih stvari ali problemov v organizaciji.

² Beseda funkcijski je uporabljena zato, ker ta vrsta benchmarkinga največkrat vključuje določene poslovne dejavnosti v okviru določenega funkcijskega področja, kot na primer proizvodnja, trženje, inženiring ali človeški viri (Spendolini 1992, 21).

³ Opredelitev podjetja, ki je najboljše, oziroma konkurent "world-class" podaja Watson (1993, 34):

- pozna svoje procese bolje, kot poznajo njegovi konkurenti svoje;
- pozna svoje panožne konkurente bolje, kot jih poznajo njegovi konkurenti;
- pozna svoje kupce bolje, kot poznajo njegovi konkurenti svoje;
- reagira hitreje na obnašanje kupcev, kot njegovi konkurenti;
- uporablja zaposlene uspešneje in učinkoviteje, kot njegovi konkurenti;
- tekmuje za tržni delež na osnovi postopnega zauzemanja trga (customer-by-customer).

Za najboljše podjetje so značilne (McNair in Leibfried 1992, 200):

- najboljše (state-of-the-art) strategije,
- avtomatizacija,
- proaktivnost v poslovnih odločitvah,
- opredeljeni standardi merjenja rezultatov,
- visoka raven produktivnosti in učinkovita uporaba virov,
- uspešen notranji nadzor,
- visok ugled v panogi.

Poleg tega tako podjetje sledi filozofiji nenehnih izboljšav, ta pa temelji na ekipnem delu, poudarjanju kakovosti in uporabi benchmarkinga.

Glavne opredeljujoče značilnosti, prednosti in slabosti internega, konkurenčnega, funkcijskega in splošnega benchmarkinga so prikazane v tabeli 1.

tabela 1: Vrste benchmarkinga

Vrsta benchmarkinga	Glavna opredeljujoča značilnost	Prednosti	Slabosti
Interni	podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah	<ul style="list-style-type: none"> - podatki pogosto lahko dosegljivi - dobri rezultati za diverzificirana odlična (najboljša) podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - omejeno osredotočenje - usmerjenost navznoter
Konkurenčni	neposredni konkurenti, ki prodajajo isti, glavni skupini kupcev	<ul style="list-style-type: none"> - informacije, ustrezne za poslovne rezultate - primerljive prakse ali tehnologije - zgodovina zbiranja informacij 	<ul style="list-style-type: none"> - težave pri zbiranju podatkov - etične ovire - antagonistični načini
Funkcijski in splošni	Organizacije, znane po tem, da imajo odlične (najboljše) izdelke, storitve ali procese	<ul style="list-style-type: none"> - visok potencial za odkritje inovativnih praks - dopusten neposreden prenos tehnologij ali praks - razvoj profesionalnih mrež - stimulatívni rezultati 	<ul style="list-style-type: none"> - težave pri prenosu praks v različno okolje - nekatere informacije niso prenosljive - velika poraba časa

Vir: Spendolini 1992, 17.

Benchmarking v Sloveniji

Zametki benchmarkinga obstajajo tudi v Sloveniji. To kaže analiza ankete, opravljene v juliju 1996, ki je zajela po 75 naključno izbranih velikih, srednjih, majhnih in zelo majhnih slovenskih podjetij (skupno 300 podjetij), od katerih je sodelovalo 101 podjetje. Primerjanje vzorčnih slovenskih podjetij je preučeno v nadaljevanju in sicer glede predmeta primerjave, vrste primerjave, geografske širine primerjanja, sistematičnosti primerjanja in ovir /glej tudi tabelo 2/.

tabela 2: Uporaba primerjanja slovenskih podjetij po predmetu, pogostnosti, vrsti ter geografski širini primerjanja

Predmet primerjave	Izdelki, storitve		Proizvodni procesi		Podporne funkcije		Rezultati		Strategije	
	število	delež (v %)	število	delež (v %)	število	delež (v %)	število	delež (v %)	število	delež (v %)
Pogostnost primerjanja	100	100,0	100	100,0	98	100,0	101	100,0	99	100,0
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
Vrsta primerjave	135	100,0	127	100,0	119	100,0	150	100,0	102	100,0
notranja	19	14,1	25	19,7	25	21,0	43	28,7	32	31,4
konkurenčna	79	58,5	65	51,2	40	33,6	50	33,3	43	42,2
panožna	30	22,2	30	23,6	36	30,3	39	26,0	21	20,6
splošna	7	5,2	7	5,5	18	15,1	18	12,0	6	5,9
Geografska širina	148	100,0	123	100,0	111	100,0	116	100,0	96	100,0
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: Anketa o benchmarkingu v Sloveniji - julij 1996.

Predmet primerjave. Slovenska podjetja primerjajo predvsem:

- izdelke in storitve (končne izdelke, njihove lastnosti);
- rezultate organizacije (finančne kazalce; stroške, prihodke, indikatorje proizvodnje in kakovosti);
- proizvodne procese (kako je izdelek, storitev narejen ali podprt);
- podporne funkcije (posredno delo, ki ni neposredno povezano s procesom proizvodnje, tj. finance, trženje, človeški viri, storitve);
- strategije (kratkoročne in dolgoročne načrte, proces načrtovanja).

Najintenzivneje primerjajo izdelke in storitve. Večina podjetij iz vzorca primerja izdelke, storitve pogosto (56%) in neprestano (34%), manj pa redko (10%), medtem ko med njimi ni podjetja, ki primerjanja ne uporablja. Nekoliko manj intenzivno primerjajo rezultate in proizvodne procese. Podjetja primerjajo rezultate v največji meri pogosto (43,6%) ter neprestano (33,7%), manj redko (15,8%), nekaj podjetij (6,9%) pa nikoli ne uporablja tega primerjanja, kar je nekoliko zaskrbljujoče, saj kaže na to, da gre pri njih za določeno mero samozadostnosti ali pa odpor za soočenje z realnostjo njihovega položaja glede uspešnosti in učinkovitosti. Proizvodne procese primerjajo podjetja predvsem pogosto (54%) in redko (29%), medtem ko veliko manj neprestano (13%), nekatera (4%) pa nikoli ne primerjajo proizvodnih procesov.

Veliko manj intenzivno pa slovenska podjetja iz vzorca primerjajo strategije in podporne funkcije. Strategij ne primerja kar 17.2% podjetij, podpornih funkcij pa 10.2%. Pri tem se postavlja vprašanje, kako sistematično je načrtovanje slovenskih podjetij ter na kaj se le-ta opirajo pri izbiri strategij. Možna konkurenčna slabost naših podjetij, ki bi lahko izhajala iz tega neprimerjanja, so slabe podporne funkcije, ki bi lahko negativno vplivale na višino in strukturo posrednih stroškov in posredno na višino celotnih stroškov. Nепrestano primerja strategije 15.2% podjetij, podporne funkcije pa le 9.2%. Glavnina podjetij primerja strategije pogosto (35.4%) in redko (32.3%), kot tudi podporne funkcije, vendar več redko (41.8%) kakor pogosto (38.8%).

Vrsta primerjave. Slovenska podjetja primerjajo izdelke, storitve, rezultate, proizvodne procese, podporne funkcije in strategije:

1. *znotraj podjetja (notranje primerjanje);*
2. *s konkurenčnimi podjetji - tekmeci (konkurenčno primerjanje);*
3. *s sorodnimi podjetji, ki niso neposredni tekmeci, v okviru panoge (panožno primerjanje);*
4. *z drugimi podjetji - izven panoge (splošno primerjanje).*

Podjetja iz vzorca se najpogosteje primerjajo s tekmeci. Konkurenčnega primerjanja, glede na druge vrste primerjanja, izdelkov in storitev je 58.5%, proizvodnih procesov 51.2%, strategij 42.2%, podpornih funkcij 33.6%, rezultatov pa 33.3%. To kaže, da je konkurenčno primerjanje dokaj razširjeno, vendar je vprašanje, kakšna je kakovost tega primerjanja oziroma v kolikšni meri se približuje benchmarkingu, ki deluje na podlagi daj-dam filozofije ter v kolikšni meri se od tega oddaljuje in je le enostransko ali celo blizu industrijske špijonaže.

Nekoliko manj pogosto je panožno primerjanje in notranje primerjanje. Primerjanje v okviru panoge je na drugem mestu po pogostnosti med vrstami primerjanja pri izdelkih, storitvah (22.2%), proizvodnih procesih (23.6%) in podpornih funkcijah (30.3%), medtem ko je pri rezultatih (26%) in strategijah (20.6%) na tretjem mestu, za že opisanim konkurenčnim primerjanjem in primerjanjem znotraj podjetja (rezultati - 28.7%, strategije - 31.4%). Notranje primerjanje izdelkov, storitev (14.1%), proizvodnih procesov (19.7) in podpornih funkcij (21%) je relativno manj pogosto.

Najmanj pogosto slovenska podjetja iz vzorca pri primerjanju presegajo meje panoge, saj splošno primerjanje presega 10% pomena med vrstami primerjanja le v primerih podpornih funkcij (15.1%) in rezultatov (12%), medtem ko je po drugih predmetih primerjave dokaj redko: izdelki, storitve - 5.2%; proizvodni procesi - 5.5%; strategije - 5.9%. Najvišji rezultat pri podpornih funkcijah je razumljiv, saj so lahko bolj primerljive med različnimi podjetji kakor drugi predmeti primerjave.

Geografska širina primerjanja. Slovenska podjetja se primerjajo v okviru lastnega podjetja ter z drugimi podjetji, ki so po svoji lokaciji bolj ali manj oddaljena od njih. Glede na to tako imenovano geografsko širino se podjetja primerjajo:

1. lokalno, tj. s podjetji, lociranimi v neposredni bližini;
2. v okviru Slovenije, tj. s podjetji, lociranimi v Sloveniji;
3. v okviru Evrope, tj. s podjetji, lociranimi v Evropi;
4. globalno, tj. s podjetji, ki so locirana drugje po svetu.

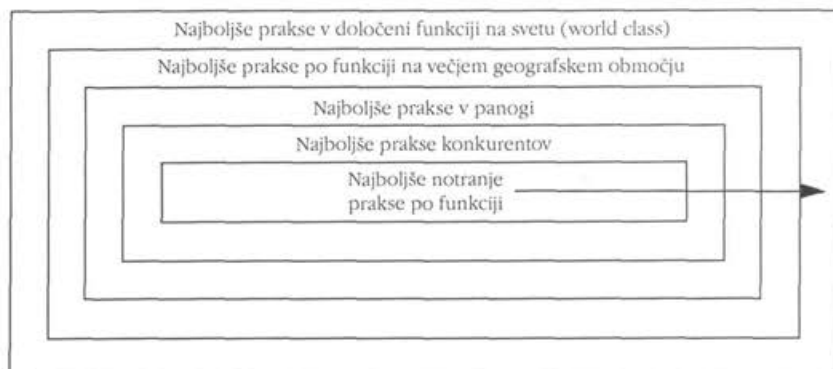
Podjetja iz vzorca se v največji meri primerjajo v okviru Slovenije, in to po vseh predmetih primerjave: pri izdelkih, storitvah se slovenska podjetja primerjajo v 46.6% primerov, proizvodnih procesih 48.8%, podpornih funkcijah 58.6%, rezultatih 56.9%, strategijah 51%.

Manj pogosto se primerjajo v okviru Evrope. To primerjanje je po geografski širini na drugem mestu pri primerjanju izdelkov, storitev (30.4%), proizvodnih procesov (31.7%), podpornih funkcij (19.8%) in strategij (24%), medtem ko je pri primerjanju rezultatov (18.1%) nekoliko manj pomembno od lokalnega primerjanja (rezultati - 21.6%), ki ima pomemben delež tudi pri drugih predmetih primerjave (izdelki, storitve - 15.5%; proizvodni procesi - 13%; podporne funkcije - 18%; strategije - 20.8%).

Najredkeje se slovenska podjetja primerjajo globalno in sicer glede na druge geografske širine primerjanja pri izdelkih, storitvah 7.4%, proizvodnih procesih 6.5%, podpornih funkcijah 3.6%, rezultatih 3.4%, strategijah 4.2%.

Benchmarking pomeni učenje in prinašanje novih idej v podjetje. Pri tem je izredno pomembno, da osredotočenje ni le na tem, kar se dogaja znotraj podjetja, ampak "gleda navzven" oziroma "razmišlja zunaj meja" (thinking "out of the box") (Spendolini 1992, 23): od najboljših praks v določeni funkciji znotraj podjetja, preko najboljših praks konkurentov v določeni panogi, do najboljših praks, ne glede na panogo in na večjem geografskem območju (na primer Evropa) ter končno na svetu (world class), kar prikazuje slika 4.

slika 4: "Razmišljati zunaj meja"

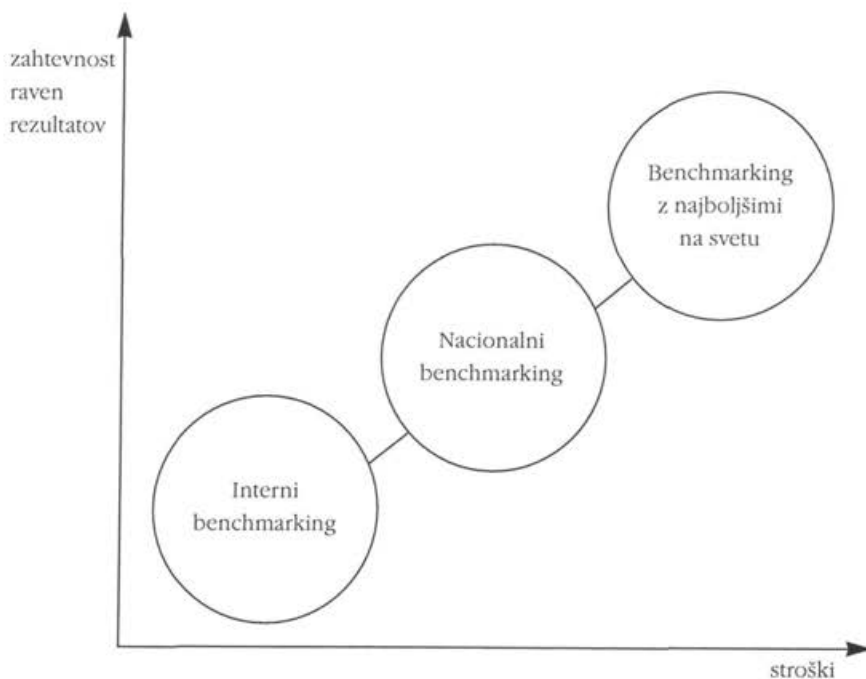


Vir: Spendolini 1993, 23.

Glede na to, da analiza kaže, da se podjetja globalno primerjajo le v majhnem obsegu, lahko sklepamo, da se slovenska podjetja večinoma ne primerjajo z najboljšimi podjetji na svetu. Prevladuje primerjanje na geografsko omejenem območju - Sloveniji. To vključuje ozko, lokalno primerjanje in primerjanje na območju majhne nacionalne države, zato lahko to imenujemo tudi nacionalni benchmarking. Namen nacionalnega benchmarkinga je odkriti, in pozneje tudi vgraditi, najboljše s tega območja, v smislu izdelkov, storitev, procesov ali praks, s tem vzporedno izboljševati svoje rezultate in to po možnosti čim bližje najboljšim na svetu. Vendar nacionalni benchmarking predstavlja le eno od začetnih faz oziroma vmesno stopnjo pri prehodu k "pravemu" benchmarkingu, ki pomeni primerjanje z najboljšimi na svetu ter doseganje in preseganje njihove ravni uspešnosti.

Nacionalni benchmarking je pomemben prav zaradi tega "prehodnega značaja", saj je vmesna faza med internim primerjanjem in primerjanjem z najboljšimi na svetu /glej sliko 5/. Je zahtevnejši od poprejšnje faze (internega benchmarkinga ali vsaj podrobnega spoznavanja izdelkov, storitev, procesov in praks svoje organizacije), dražji in na višji ravni pričakovanih uspehov. Z nacionalnim benchmarkingom se izognemo institucionalnim, kulturnim in jezikovnim omejitvam benchmarkinga zunaj nacionalne države, to pa pomeni nižje stroške, kot če se primerjamo z najboljšimi podjetji na svetu, vendar tudi nižjo raven rezultatov oziroma morebitnih izboljšav.

slika 5: "Prehodni značaj" nacionalnega benchmarkinga



Čim bližje po rezultatih so najboljša domača podjetja najboljšim na svetu, oziroma tem bolj konkurenčna so, toliko bolj preprosto in ceneje bi moralo biti za druga podjetja na istem geografskem območju izboljševati izdelke, storitve, procese ali prakse. S tem bi najboljša domača podjetja pospeševala izboljšave v domači panogi in gospodarstvu ter tako pozitivno vplivala na splošno raven mednarodne konkurenčnosti gospodarstva.

Če je panoga mednarodno dokaj nekonkurenčna, mora podjetje iz te panoge prehodno fazo panožnega nacionalnega benchmarkinga preskočiti, kar pomeni, da pravzaprav ne bo sledilo postopnim spremembam, ampak bo soočeno z bistveno - veliko spremembo oziroma skokom, ki pomeni velik pretres oziroma preobrat v izdelkih, storitvah, procesih ali praksah podjetja in v njegovi organizacijski kulturi. Vendar, če kateremu teh podjetij to uspe in se po rezultatih približa najboljšim na svetu ali jih celo preseže, postane to podjetje prvi morebitni benchmarkinški partner in posledično pospeševalec izboljševanja za druga podjetja.

Že samo zaradi učinkov učenja je treba dvigovati zavedanje in raven znanja slovenskih organizacij o benchmarkingu, spodbujati nacionalni benchmarking oziroma doseči, da bodo slovenska podjetja spoznala, da je bistvo uspeha v sodelovanju, temelječem na načelu "dobim-dobiš".

Formalni postopek primerjanja. Kljub temu da večina podjetij iz vzorca primerja proizvode, storitve, proizvodne procese, podporne funkcije, rezultate in strategije, pa kaže, da to primerjanje še ni sprejeto kot formalni postopek, poznan večini zaposlenih v podjetju. Le 24 podjetij (tj. 24%) uporablja formalni postopek primerjanja oz. formalni proces benchmarkinga, ki ga v teh podjetjih poznajo predvsem ključni zaposleni in management (54.2% teh 24. podjetij), v nekaj manj primerih večina zaposlenih (20.8%) in izključno management (16.7%), le v dveh primerih pa vsi zaposleni (8.3%).

Ovire. Slovenska podjetja iz vzorca ne uporabljajo pogosteje primerjanja z drugimi podjetji oz. benchmarkinga predvsem zaradi pomanjkanja znanja (v 36.2% primerov) in pomanjkanja časa (36.2%). Pomembni oviri pa sta tudi pomanjkanje informacij (11.4%) ter pomanjkanje denarja (6.7%).

Prva ovira - pomanjkanje znanja - kaže na to, da bodo morala slovenska podjetja v prihodnje več vlagati v izobraževanje in se seznanjati z novimi managerskimi metodami. Prav tako v Sloveniji še ni specializirane organizacije, ki bi se ukvarjala z benchmarkingom. Druga ovira - pomanjkanje časa - predstavlja posebno težavo, saj kaže na premajhno zavzetost managerjev nekaterih podjetij za uveljavljanje in uporabo benchmarkinga. Tretja ovira - pomanjkanje informacij - terja dejavnost specializirane organizacije ali organizacij na državni ali zasebni osnovi, ki bi sistematično zbirale informacije in se povezovale s sorodnimi organizacijami po svetu ter iskale povezave z najboljšimi za slovenska podjetja. Četrta ovira - pomanjkanje denarja - je pravzaprav splošna ovira pri vseh naložbah podjetij. Proces benchmarkinga za podjetje pomeni naložbo v pridobivanje koristnih informacij in učenje, podjetje pa ga mora kot takega tudi obravnavati.

Zaključek

V Sloveniji je benchmarking v pravem pomenu besede še dokaj nerazširjen, saj pri večini slovenskih podjetij ne gre za benchmarking, kot je opredeljen v poslovni literaturi, ampak bolj za priložnostno primerjanje izdelkov, storitev, proizvodnih procesov, rezultatov, strategij, ki je sicer dokaj pogosto, a ne neprestano. Prav tako se slovenska podjetja v največji meri osredotočajo na primerjanje izdelkov, storitev, tj. na to, kaj druga podjetja proizvajajo, in ne na to, kako so to proizvedla ter kako so dosegla vodilne položaje. To primerjanje je poleg tega predvsem omejeno na nacionalno državo - Slovenijo. Torej se naša podjetja večinoma ne primerjajo z najboljšimi.

Kljub temu smo glede razvoja benchmarkinga v Sloveniji lahko optimistični, saj nekatera podjetja benchmarking že uporabljajo in se primerjajo v okviru Evrope, kot tudi globalno. Le-ta bodo lahko v prihodnje vzgled oziroma pospeševalec razvoja benchmarkinga v Sloveniji. Poleg tega okrog polovica podjetij omenja, da ne uporabljajo benchmarkinga zaradi pomanjkanja znanja ali informacij, kar pomeni, da bi z ustreznim podpornim okoljem ta podjetja lahko primerno izobrazili in jim olajšali dostop do potrebnih informacij.

LITERATURA:

- Bendell, Tony. 1991. *The Quality Gurus*. Department of Trade and Industry. London.
- Bendell, Tony; Boulter, Louise; Kelly John. 1993. *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing. London.
- Boxwell, Robert J. Jr. 1994. *Benchmarking for Competitive Advantage*. McGraw-Hill. New York.
- Camp, Robert C. 1989. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press. Milwaukee.
- Imai, Masaaki. 1986. *Kaizen (Kyizen), the Key to Japan's Competitive Success*. Random House Business Division. New York.
- McNair, C. J.; Leibfried Kathleen H.J.. 1992. *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. HarperCollins Publishers. New York.
- Spendolini, Michael J.. 1992. *The Benchmarking Book*. AMACOM. New York.
- Watson, Gregory H.. 1993. *Strategic Benchmarking*. John Wiley and Sons Inc.. New York.