

BENCHMARKING KAO INSTRUMENT SAVREMENOG MENADŽMENTA

BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

Mr Đuričić Zorana¹
Jovanović Ksenija²
Mr Đuričić Rade³

Rezime: Benchmarking je savremena metoda koja na temelju upoređivanja sa drugim preduzećima pruža mogućnost učenja i promene ponašanja. Proces benchmarkinga (definisanje problema i prikupljanje podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rešenju, primena rešenja) ima ista obeležja kao i process učenja. Međunarodna grupa za kontroling (International Group of Controlling IGC) definiše benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na upoređivanju vlastite organizacije sa "najboljima u klasi" konkurentskih organizacija, ali i organizacija u drugim delatnostima. Benchmarking se koristi kao instrument za identifikaciju i ocenu vlastitog konkurentskog položaja, stoga se smatra instrumentom strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmeren na izgradnju budućih potencijala uspeha i u tom kontekstu je dragoceno učenje o tome kako se nešto (proizvod, proces, funkcija) može ostvarivati bolje. Relativna jednostavnost instrumenta i visoki potencijalni efekti njegove primene dovode do njegove sve šire upotrebe.

Ključne reči: benchmarking, metoda, kontroling, učenje, upotreba.

Abstract: Benchmarking is a modern management instrument; it helps to identify strengths and weaknesses of an organization through comparison with best practice of another organization. Organizations can compare their products, processes, and functions and learn how to make it better. Different types of benchmarking help to solve different problems. Benchmarking is an instrument of controlling, especially strategic controlling; it is a comparison with the question: What can we learn from another? Benchmarking motivate a learning process, which is a 'cine qua non' of each kind of success, business success to.

Keywords: benchmarking, method, controlling, learning, usage.

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja rastuće kompleksnosti i dinamike javlja se sve veća potreba za kontrolingom kao stručnom podrškom menadžmentu. Kontroling pomoću svojih načela koordinacije i integracije te korišćenjem različitih instrumenata operativnog i strategijskog upravljanja pomaže menadžmentu u bržem i boljem prilagođavanju unutrašnjim i spoljašnjim promenama. Kontrolor je, kao inovator, savremena generacija kontrolinga kojom se uvode novi instrumenti i metode, prikladni za rešavanje savremenih problema. Upravo je *benchmarking* jedan takav instrument čije korišćenje doprinosi povećanju konkurentске sposobnosti preduzeća.

¹ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4, djurazo@nadlanu.com

² Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid, ksenija.m.jovanovic@gmail.com

³ Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, djurazo@nadlanu.com

2. POJAM BENCHMARKINGA

Benchmarking osigurava kontinuirani proces upoređivanja organizacije sa drugima u cilju pronalazjenja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Uprkos mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna preduzeća koja su prva započela s njegovom primenom, danas se on jednako uspešno primenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inostranoj već i u domaćoj poslovnoj praksi.

U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano upoređuje i meri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspešnijih te se primjenjuju stečena znanja s ciljem povećanja uspešnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Upoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rešenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja i mogućnosti njihovog neutraliziranja ili uklanjanja. Međunarodna grupa za kontroling (International Group of Controlling IGC) definiše benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na upoređivanju vlastite organizacije s "najboljima u klasi" konkurentnih organizacija, ali i organizacija u drugim delatnostima. Primena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti:

- unapređenje kvalitete proizvoda i usluga
- unapređenje poslovnih procesa
- snižavanje troškova poslovanja
- povećanje zadovoljstva kupaca
- otvaranje novim poslovnim mogućnostima
- usmeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju
- postizanje konkurentske prednosti
- povećanje kreativnosti unutar organizacije
- unapređenje kvalitete organizacije u celini
- povećanje profita.

Navedene prednosti benchmarkinga značajan su podsticaj u istraživanju obeležja ovog instrumenta i njegovog integriranja u širi kontekst poslovnog upravljanja. U ovom se radu naglašava direktna veza između benchmarkinga kao instrumenta i kontrolinga kao šire koncepcije poslovnog upravljanja.

3. VRSTE BENCHMARKINGA

Osnovna podela benchmarkinga je podela na *interni i eksterni benchmarking*. Interni benchmarking organizacija sprovodi unutar "kuće", dok se eksterni sprovodi upoređivanjem s nekom drugom organizacijom. Kod diferencijacije benchmarkinga po vrstama, važno je krenuti od pitanja *s kim se organizacija upoređuje i šta se upoređuje*. S obzirom na to *s kim se organizacija upoređuje* razlikuju se sledeće četiri vrste benchmarkinga:

- 1) *interni benchmarking*
- 2) *eksterni konkurentni benchmarking*
- 3) *eksterni funkcionalni benchmarking* i
- 4) *eksterni generički benchmarking*.

Interni benchmarking predstavlja upoređivanje unutar iste organizacije. Pri tome se upoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i područja funkcija, poput nabavke, proizvodnje, prodaje, marketinga i sl. Kako se vlastita organizacija smatra najboljim mestom za početak benchmarkinga zbog niskih troškova, takođe, i lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje benchmarking proces internim benchmarkingom.

Eksterni konkurentni benchmarking obuhvata upoređivanje organizacije sa njenim direktnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom delatnošću. Upoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udeli na tržištu, stopa rasta, povraćaj investiranog, stepen zadovoljstva kupaca i sl.

Eksterni funkcionalni benchmarking označava upoređivanje sa najboljim organizacijama u svetu koje sprovode slične procese u različitim industrijama, pri čemu benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica da se ne radi o direktnim konkurentima, olakšava saradnju između organizacija, pristup informacijama i sprovođenje benchmarking procesa.

Eksterni generički benchmarking predstavlja upoređivanje sa najboljim organizacijama nezavisno od delatnosti kojom se bave ili tržišta kojom pripadaju.

S obzirom na to šta se upoređuje, razlikuju se sledeće tri vrste benchmarkinga:

- 1) *procesni benchmarking*
- 2) *izvršni benchmarking*
- 3) *strateški benchmarking*.

Procesni benchmarking u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On posmatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmeren je na identifikaciju najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njeno proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji.

Izvršni benchmarking polazi od procene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućava menadžerima procenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cenu, tehnički kvalitet, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj oblik benchmarkinga je postao standardno sredstvo postizanja konkurentne prednosti u različitim industrijama.

Strateški benchmarking usmeren je prema pronalaženju uspešne, pobedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom periodu, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem periodu.

Temeljnijim istraživanjem naučne literature i poslovne prakse u nastavku se daje pregled prednosti i nedostataka pojedinih vrsta benchmarkinga.

Vrste benchmarkinga	Sa kime se banka upoređuje	Prednosti	Nedostaci
Interni	Međusobna upoređivanja organizacionih delova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije	- informacije su lako dostupne - ne zahtevaju puno vremena i resursa	- interni standardi često su ispod tržišnih - ne postiže se konkurentnost na tržištu
Konkurentni (eksterni)	Upoređivanje sa najboljim konkurentima	- dobijene informacije presudne su za postizanje konkurentne prednosti - realna slika o vlastitom položaju na tržištu	- informacije su teško dostupne - prikupljanje informacija zahteva više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking
Funkcionalni (eksterni)	Upoređivanje sa najboljim organizacijama u drugim industrijama	- informacije lakše dostupne nego kod konkurentnog benchmarkinga - iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentne prednosti	- često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagođavanje potrebama okruženja u kojem organizacija deluje - visoki troškovi - puno vremena
Generički (eksterni)	Upoređivanje sa organizacijama u nekoj drugoj delatnosti	- informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking - rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentnu prednost na tržištu	- potreba prilagođavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije - visoki troškovi - puno vremena

Vrste benchmarkinga	Šta se upoređuje	Prednosti	Nedostaci
Procesni	Poslovni procesi	- poboljšanja su vidljiva u kratkom roku - operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca što dovodi do boljeg finansijskog rezultata	- u poređenju s konkurentima informacije su teško dostupne - u poređenju procesa između različitih delova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije
Izvršni	Proizvodi i usluge (cena, brzina usluge, kvalitet, stepen zadovoljstva kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.)	- omogućava procenu vlastite tržišne pozicije - iako se radi o obliku konkurentskog benchmarkinga, informacije su lako dostupne na tržištu	- često zahteva primenu procesnog benchmarkinga (primer, kada je kvalitet proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije)
Strateški	Poslovna strategija	- omogućava dugoročnu konkurentsku prednost	- poboljšanja su sporija - rezultati su dugoročno vidljivi

Slika 1. Vrste benchmarkinga: prednosti i nedostaci

Vrsta benchmarkinga koju će organizacija odabrati, zavisi od brojnih činilaca poput ciljeva i strategije organizacije, položaja na tržištu, stepena tehnologije koji primenjuje, snage konkurencije i problema sa kojima se susreće, vrsti proizvoda i usluga koje nudi kao i dostupnosti informacija. Ne postoji univerzalna vrsta benchmarkinga koja bi bila primenjiva za sve organizacije i to u svim slučajevima. Organizacije vrlo često kombinuju dve ili više vrsta benchmarkinga: u praksi je česta primena konkurentnog i procesnog benchmarkinga.

4. BENCHMARKING KAO PROCES UČENJA

Učenje je proces relativno trajne promene ponašanja do čega se dolazi na temelju primljenih i prerađenih informacija. Jedan od najjednostavnijih načina učenja je pokušaj i pogreška. To je nesistematičan proces slučajnih pokušaja rešavanja problema.

Mukotrpan je i neracionalan. Mlada i mala preduzeća često ne raspolazu dovoljnim znanjem i iskustvom već uče na ovaj način.

Složeniji način učenja je učenje po modelu: opažajući poslovanje drugih poduzeća, nastoje se uvesti promene. Benchmarking je savremenija metoda koja na temelju upoređivanja sa drugim preduzećima pruža mogućnost učenja i promene ponašanja. Preduzeće koje uči, ne samo da prima nove informacije već ih i prerađuje, a u toj preradi se dobijaju nove informacije koje nisu primljene iz spoljne sredine, što je temelj promene ponašanja, dakle učenja.

Učeće preduzeće ima ove karakteristike:

- Sistematsko rešavanje problema
- Eksperimentisanje sa novim pristupima
- Učenje iz sopstvenog iskustva
- Prenošnje i učenje iz najbolje prakse drugih
- Brzo i efikasno prenošenje znanja na celu organizaciju.

Ukratko, to je preduzeće koje se neprekidno menja i prilagođava promenama. Proces učenja sastoji se dakle od sledećih koraka: primanje novih informacija, prerada dobijenih informacija, sticanje novih spoznaja, promena ponašanja. Pogleda li se proces benchmarkinga (definisane problema i prikupljanje podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rešenju, primena rešenja), uočava se isti kvalitet kao i kod procesa učenja. U tome se ogleda i benchmarking kao instrument učenja razvoja potencijala preduzeća. „U dinamičkim konkurentskim uslovima ne sme se stati kod jednokratnog sprovođenja benchmarkinga. Cilj je 'učenje preduzeća', otvoreno prema promenama i fleksibilno“.

5. OPASNOSTI POGREŠNE PRIMENE BENCHMARKINGA

Osnovni problem benchmarkinga je problem informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih preduzeća (organizacija opštenito). Da bi se identifikovala najbolja praksa može biti teško, skupo pa i nemoguće. Najveća opasnost primene benchmarkinga je u obimu podataka koji se prikupljaju: opšta potreba za što više informacija stvara poteškoće u daljem procesu obrade, što može dovesti do prolongiranja trajanja projekta a i otežati menadžmentu razlikovanje između bitnih i nebitnih rezultata. U predupređivanju ovih poteškoća preporučuje se koncentrisanje na manji broj preduzeća ili samo na jedno preduzeće prikladno za upoređivanje. Preporučuje se takođe istraživanje procesa koji su po svojoj važnosti najhitniji.

Ne treba zanemariti ni potrošnju vremena za prikupljanje i vrednovanje podataka. Prikladan izbor članova tima za sprovođenje benchmarkinga i njihovo delimično oslobađanje od drugih zadataka, može bitno poboljšati kvalitet rezultata procesa benchmarkinga i izbeći kašnjenja

Benchmarking se ne završava upoređivanjem sa drugima već mu je cilj:

- stvaranje zajedničke svesti o potrebi poboljšanja
- razvoj zajedničkog razumevanja o tome šta treba raditi
- sprovođenje uzajamno usklađenih mera za poboljšanje učinka
- zajedničko proveravanje mera i izrada zaključaka u skladu sa stalnim poboljšavanjem procesa.

Ideja benchmarkinga je jednostavna, ali problemi praktične primene mogu biti složeni:

- izbor pravog objekta za benchmarking
- određivanje prikladnog partnera
- prikupljanje podataka
- vrednovanje rezultata upoređivanja
- implementacija spoznaja.

Nedostatak benchmarkinga je u tome što se on temelji na imitiranju „najboljih rešenja“. Na zasićenim tržištima se, međutim, pomoću imitiranja ne dolazi do konkurentne prednosti i tu je najveće ograničenje u primeni ovoga instrumenta. Kako kaže Schmalenbach: „*Kod poslovnog upoređivanja se nemarkar u jednom preduzeću upoređuje sa nemarkarom u drugom preduzeću; ako je odstupanje malo, nemarkar vredi kao norma.*“

Savremeni uslovi poslovanja postavljaju pred menadžment zahteve za brzim odgovorima na snage i slabosti unutrašnje zatim prilike i pretnje spoljašnje poslovne okoline. U takvim uslovima menadžment treba instrumente koji će mu osigurati potrebne informacije za uspešno poslovno upravljanje i osiguranje konkurentnog položaja na tržištu. Benchmarking je instrument koji omogućava kontinuirani proces upoređivanja organizacije sa drugima s ciljem pronalazjenja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguravanja dugoročne konkurentne prednosti. U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano upoređuje i meri sopstveno poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspešnijih i primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti sopstvenog poslovanja. Upoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rešenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje sopstvenih nedostataka i ograničenja kao i mogućnosti njihovog neutraliziranja ili uklanjanja. U poslednjih nekoliko godina o benchmarkingu se često govori u kontekstu poslovnog upravljanja, ali sve češće i kao o jednom od savremenih instrumenata kontrolinga, posebno strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmeren na izgradnju budućih potencijala uspeha i u tom kontekstu je dragoceno imati saznanje o tome kako se nešto (proizvod, proces, funkcija) može ostvarivati bolje i kako otvoriti put trajnom učenju. Relativna jednostavnost instrumenta i visoki potencijalni efekti njegove primene dovode do njegove sve šire upotrebe: ne samo profitne već i neprofitne organizacije mogu uspešno koristiti benchmarking.

6. ZAKLJUČAK

Benchmarking je sistematično traganje za „najboljom praksom“. Za stvarni uspeh u primeni ovog instrumenta bitni su procesna orijentacija upoređivanja i organizacijsko-kulturni preduslovi. U svojoj biti benchmarking je proces učenja i sticanja znanja u svrhu primene naučenog i poboljšanja sopstvene poslovne prakse. Time benchmarking postaje jedan od instrumenata na kojima se gradi učeća organizacija. Učenje je jedini način i put trajnog prilagođavanja i napredovanja, što i je cilj kontrolinga, čime se pojašnjava uloga benchmarkinga kao instrumenta kontrolinga. Benchmarking je instrument spoznaje i učenja, no ne treba ga posmatrati kao svemoćno sredstvo za rešavanje poslovnih problema. Prikladna integracija ovoga instrumenta u sistem menadžmenta omogućava i njegovo korišćenje za povećanje motivacije. Ukoliko benchmarking može ispuniti svoju funkciju, a to je institucionalizacija učenja, poduzeću i drugim organizacijama koje ga koriste, otvaraju se brojne mogućnosti povećanja učinkovitosti, povećanja sposobnosti prilagođavanja te korištenja šansi u konkurentskim odnosima, a to su putovi povećanja strategijskog uspeha.

7. LITERATURA

- [1] Andersen, B., *Industrial Benchmarking for competitive advantage*, Human Systems Management 18, 1999.
- [2] Von Eiff (Hrsg.), *Krankenhaus Betriebsvergleich: Controlling-Instrumente für das Krankenhaus-Management*, Luchterhand, Berlin, 2000.
- [3] Hentze, J. i dr., *Krankenhaus-Controlling*, 2.izd., Kohlhammer, Stuttgart, 2002.
- [4] Ivezić, V., *Kontroling u bankama kao funkcija potpore managementu*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2003.
- [5] Küpper, H. U., Weber, J., *Taschenlexikon Controlling*, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 1997.
- [6] Matters, M., Evans, A., *The nuts and bolts of benchmarking*, London, 1996.
- [7] Petz, B. (UR.), *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.
- [8] Osmanagić Bedenik, N., *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
- [9] Sun Tzu, *Umijeće ratovanja*, Misl, Zagreb, 1997.
- [10] Weber, J., *Einführung in das Controlling*, 6. izdanje, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 1995.
- [11] International Group of Controlling, *Controller-Wörterbuch*, Poeschel, Stuttgart, 1999.
- [12] www.benchmarking in europe.com, 24.01.2010.
- [13] www.benchmarkingplus.com.au, 25.01.2010.