

BENČMARKING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA

BENCHMARKING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT

Pregledni znanstveni članak

*Doc. dr. Mersiha Slipičević**

*Prof. VŠ Petar Tamamović**

Sažetak

Globalizacija ekonomskih tokova, opredjeljenje za brzim tehnološkim razvojem i ujednačavanjem zahtjeva potrošača, rezultovala je intenziviranjem konkurentske borbe na svim nivoima, posebno u domenu kreiranja i primjene inovacija.

Globalna konkurencija je sve jača i brojnija, a poslovni subjekti moraju da ulažu sve veće napore, posebno u oblasti istraživanja i razvoja kvaliteta i marketinga, da bi uspjela da zauzmu, održe i razviju stabilnu poziciju na tržištu. Benčmarking na najbolji način pruža odgovor gdje se organizacija nalazi u jednom trenutku na tržištu.

Ključne riječi: planiranje, proučavanje, implementacija, marketing.

Abstract

The globalization of economic flows, the commitment to rapid technological development, and the unification of consumer demands have resulted in the intensification of competition at all levels, especially in the field of creating and implementing innovations.

Global competition is growing stronger and more numerous, and businesses must make increasing efforts, especially in the field of research and development of quality and marketing, in order to be able to take, maintain and develop a stable position in the market. Benchmarking in the best way provides an answer to where an organization is at one point in the market.

Key words: planning, research, implementation, marketing.

* Razvojna banka FBiH. E-mail: slipicevicm@gmail.com

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak. E-mail: petar.tamamovic@ceps.edu.ba

1. UVOD

Klice benčmarkinga pojavile su se još u lovačkim skupinama. Rodovi u plemenima su se upoređivali i iz toga izvlačili određene zaključke. Manje uspješni pojedinci, odnosno rodovi i plemena ugledali su se na uspješnije i nastojali da se ponašaju i rade kao uspješniji. Zahvaljujući takvom ugledanju na uspješnije ljudska vrsta je napredovala i dostigla današnji nivo razvoja.

Pojam benčmarketing nema odgovarajući prevod na našem jeziku - benčmark, imenica - reper, nivelaciona tačka, polazna tačka, mjerilo. Neki prevode benčmark kao glavni broj ili pokazatelj koji je važan i može da se koristi za komparativne svrhe.

Današnja situacija na tržištu može se opisati kao bespoštedna trka automobila u kojoj većina vozača ne zna i ne vodi računa o svojoj poziciji u trci. Osvrćući se iza sebe vide da su u vodstvu i da su konkurenti daleko iza njih, pa se tokom vožnje odmaraju. Uskoro ih konkurencija prelazi i ostavlja daleko iza sebe. Najveća je greška svih kompanija što ne rade na stalnom razvoju novih proizvoda i tehnologija, kao i na permanentnom unaprijeđenju kvaliteta poslovanja.

Benčmarketing ima široku primjenu što se vidi iz definicija kojim ga razni autori definišu, a koje u osnovi imaju jednu zajedničku konstantu - unaprijediti poslovanje na osnovu rješenja najboljih i da postanete bolji od najboljeg, a pri tome benčmarketing iskoristiti kao instrument upravljanja.

2. DEFINICIJE BENČMARKINGA

Postoje mnogobrojne savremene definicije i tumačenja pojma benčmarketing, kao i onoga što on obuhvata.

- ✚ Camp benčmarketing definiše: „Benčmarketing je permanentan proces mjerenja proizvodnje, usluga i prakse kompanija prema najuspješnijim ili kompanijama koje se smatraju za industrijske lidere“.
- ✚ Po Votsonu to je: „Kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja sopstvenih proizvoda i/ili usluga kao i cjelokupnog poslovnog procesa i/ili nekog od njegovih dijelova u odnosu na najznačajnije konkurente ili one kompanije koje su poznate kao industrijski lideri“.
- ✚ Harrington & Harrington benčmarketing definišu: „Kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja“.

Zajedničko obilježje prethodnih definicija je.

- ✚ Fokus na kontinuiran i sistematski proces mjerenja i komercijalizacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga i
- ✚ Implementacija najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.

Benčmarketing uključuje sistemski i kontinuiran proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jednog preduzeća u odnosu na poslovne procese lidera bilo gdje u svijetu. Cilj ovog procesa je dobijanje informacija koje će pomoći preduzeću da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Benčmarketing znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti se od drugih, najčešće direktnih konkurenata. Počinje poređenjem strategije konkurenata sa ličnom strategijom, nastavlja sa poređenjem najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata sa ličnim rješenjima i funkcijama, da bi se saznali aktuelni nedostaci i procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenta.

U uslovima žestoke konkurencije na tržištu većina kompanija se susreće s problemom stagnacije i nazadovanja u poslovanju. Rješenje treba tražiti u benčmarketingu.

Benčmarketing je moćno sredstvo koje kompaniji daje smjernice kako bi se njeni problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli da unaprijede. Pokazuje neophodnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja i orijentaciju ka novim ili modifikovanim postupcima. Istovremeno pokazuje više stepene na kojima posluju druge kompanije i time usmjerava kompaniju ka agresivnijim ciljevima. Zbog svega ovoga nije čudno što se benčmarketing smatra jednim od najjačih sredstava razvoja, ali mora da se sprovodi na ispravan način, sistematično, da ne bi došlo do pogrešnih interpretacija. Imajući u vidu stanje u našoj privredi i društvu značajna je potreba za benčmarketingom. Treba da shvatimo da je traženje „originalnih“ rješenja za humano društvo u izgradnji prošlost.

Benčmarketing uključuje u svoj proces četiri koraka:

- ✚ Planiranje;
- ✚ Proučavanje;
- ✚ Prikupljanje podataka; i
- ✚ Implementacija.

Faza planiranja. Ova faza je neizbježna u procesu benčmarketinga. Ona treba preduzeće da pripremi za neizvjesnosti koje je vrebaju u prihvatanju najbolje prakse. Planiranje pokazuje pravac kretanja, odredište, kao i način

na koji tamo treba stići. Planiranje ne rješava sve probleme, ali se dobrim planiranjem mnogi problemi efikasnije rješavaju.

U fazi planiranja se određuju organizacije i ljudi koji su najbolji u konkurentskoj djelatnosti. Plan sadrži identifikovanje procesa kojeg treba nivelisati, određivanje nosioca benčmarkovanja, logističke oslonce, obezbjeđenje izvora podataka i izbor metoda za utvrđivanje činjenica. Planiranjem se definišu i rokovi i budžet za obavljanje ovih aktivnosti.

Faza proučavanja. U ovoj fazi je važno dobiti podršku strategijskog menadžmenta u vezi akcenta na ono što bi trebalo biti benčmarkirano. Podrška strategijskog menadžmenta je važna jer studije mogu trajati po nekoliko mjeseci uz znatna finansijska ulaganja i složenu analizu. Strategijski menadžment na ovaj način demonstrira svoju podršku za benčmarking projekat.

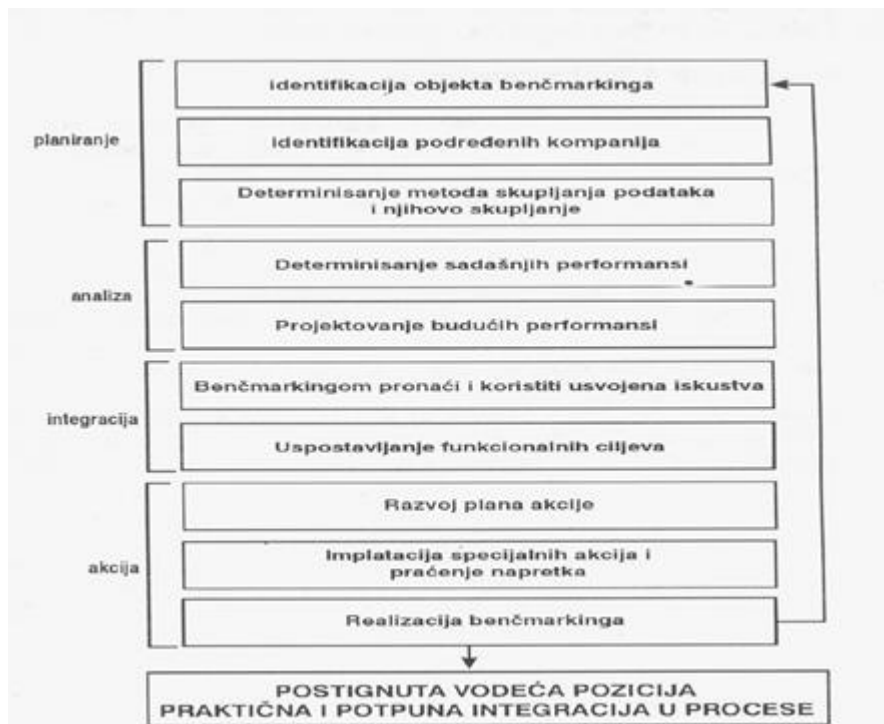
Prikupljanje podataka. Ova faza treba da odgovori na pitanje kako neka kompanija ili njen dio posluje bolje od drugog i zbog čega je on lider u toj industriji. U osnovi postoje dva izvora podataka o benčmarkingu i to su eksterni i interni. Eksterni izvori su publikovani podaci ili djela, a interni izvori su originalna istraživanja koja organizuju kompanije. Ako se primjenjuje interni izvor on podrazumijeva razvijanje liste organizacija koje treba benčmarkovati odabranih po raznim kriterijima sa ostvarenim nadprosječnim profitom, koje su dobile razna priznanja ili nagrade i sl.

Implementacija. U ovoj fazi određuju se i razvijaju ciljevi, rokovi i dinamika operacionalizacije, kao i razvijanje operativnih planova za ostvarivanje ciljeva. Sa operativnim planom benčmarkovanja treba upoznati sve zaposlene u preduzeću.

Studija o benčmarkovanju je osnova da se preduzmu određene aktivnosti, radi implementacije, kao što su:

- ✚ pomaganje da organizacija prihvati praksu i iskustva benčmarkovane organizacije,
- ✚ određivanje nivoa organizacije u odnosu na najbolju praksu,
- ✚ preduzimanje mjera u postavljanju prioriteta putem identifikovanja onih oblasti kojima je potrebno unapređenje.

Studija o benčmarkovanju pokazuje na kom mjestu su oni koji su benčmarkovani, a koliko je od njih udaljena kompanija koja je pristupila praksi benčmarkinga. Realizacija benčmarkinga može biti organizovana kroz deset koraka (Heleta, M., Kvalitetom u svijet, Beograd 1995) prikazana na slici 1.



Slika 1. Pristup realizaciji benčmarkinga

3. VRSTE BENČMARKINGA

Postoji nekoliko tipova benčmarkinga, a svaki je od njih definisan sa ciljem i objektom koji istražuje. Dijelimo ga na:

- ✚ Interni benčmarking i
- ✚ Eksterni benčmarking, koji se dijeli na:
 - ✓ Eksterni konkurentski benčmarking,
 - ✓ Eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking i
 - ✓ Eksterni generički benčmarking.

Interni benčmarking podrazumijeva poređenje organizacionih cjelina u okviru samog preduzeća, polazi od pretpostavke da je poslovni proces u jednom dijelu organizacije mnogo efikasniji i bolje posluje u odnosu na druge dijelove.

Zbog toga je glavna svrha internog benčmarkinga da utvrdi interne standarde poslovanja kompanije, da utvrdi najbolje poslovanje i da ga prenese u druge dijelove organizacije. Kako se radi o istom preduzeću - kompaniji, svi potrebni podaci su dostupni ali je nedostatak, neobjektivnost.

Eksterni konkurentski benčmarking označava komparaciju djelatnosti naše kompanije s djelatnošću kompanija oko nas, s direktnim konkurentima ili uključuje identifikaciju proizvoda, usluga i poslovanja naših direktnih konkurenata ili kompanija na drugim svjetskim tržištima koje se bave istom djelatnošću.

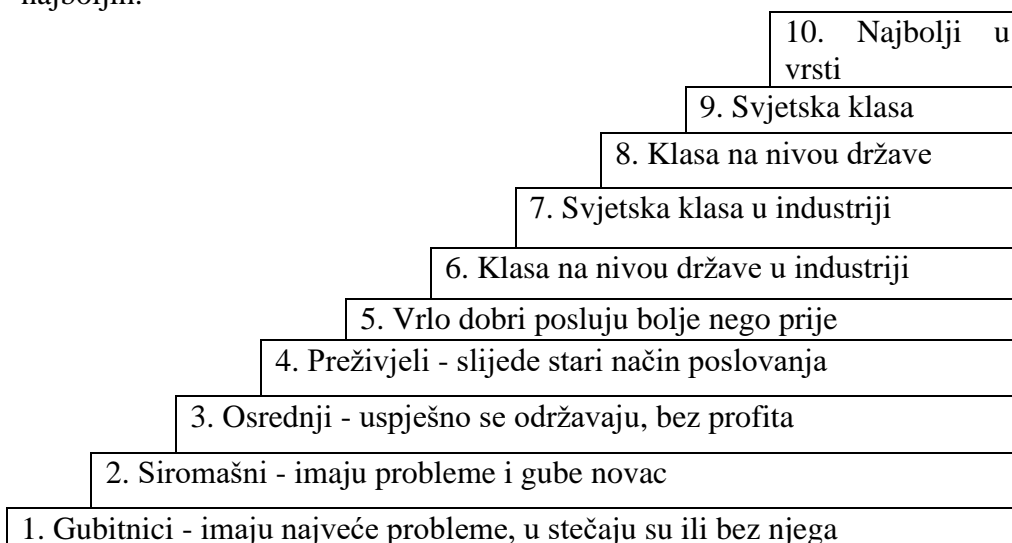
Najveći problem jeste dobijanje pouzdanih podataka koji se tiču same tehnologije poslovanja, a ne samo javno dostupni podaci (broj zaposlenih, prihod/rashod, i sl.).

Eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima kompanija svjetske klase, bez obzira na poslovanje kojim se one bavile. U slučaju ovog tipa bečmarkinga, benčmarking partneri ne konkurišu istovremeno kod istih potrošača, pa su podaci najčešće dostupni jer ne predstavljaju poslovnu tajnu.

Eksterni generički benčmarking predstavlja cjelokupno poređenje ali na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana. Mogućnosti ovakvog poređenja su inovatorske i otkrivaju nove poslovne pravce koji mogu dovesti do nevjerovatnih mogućnosti.

4. PRIMJENA BENČMARKINGA

Primjena benčmarkinga je efikasna kod kompanija klasifikovanih kao pobjedničke, kod kompanija koje preživljavaju ali ne i kod onih koje su klasifikovane kao gubitničke. Slika 2. pokazuje kako postati najbolji od najboljih.



Slika 2. Stepence do uspjeha

Benčmarking može biti rizičan za kompanije gubitnike, jer su one fokusirane na tekuće probleme, a ne na postajanje svjetski priznate kompanije. Benčmarking proces je zamišljen kao pomoć kompanijama u penjanju po stepenicama uspjeha.

5. ZAKLJUČAK

Današnju uslovi poslovanja postavljaju pred rukovodstvo/ menadžment kompanija zahtjeve za brzim odgovorima na snage i slabosti unutrašnje, te prilike i prijetnje spoljne poslovne okoline. U takvim uvjetima menadžment treba instrumente koji će mu osigurati potrebne informacije za uspješno poslovno upravljanje i osiguranje konkurentnog položaja na tržištu.

Kroz analizu iznesenog u tekstu da se zaključiti da je benchmarking savremena metoda koja na temelju poređenja sa drugim kompanijama pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja u poslovnim procesima kompanija.

Bez obzira da li se procesi provodi unutar jedne ili između kompanija, svrha benchmarkinga mora biti utvrđivanje prednosti i nedostataka u cilju unaprjeđenja. Može se zaključiti da je benchmarking više od poređenja statističkih podataka. Benčmarking treba primjenjivati u oblastima gdje se postiže najbolji uspjeh, ustvari benchmarking je sistemsko traganje za „najboljom praksom“.

Težnja svakog preduzeća je da sljedeće godine radi bolje nego prethodne. Svaki tim to mora imati u vidu prilikom prikupljanja informacija o procesima u sopstvenom preduzeću ili u preduzećima od kojih treba učiti i prikupljati iskustva.

LITERATURA

1. Adamović, Ž., Stojićević, D., 2004. „Reinženjering“ Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin,
2. Behara, R.S. & Lemmink, J.G.A.M. 1997. „Benchmarking field services using a zero defects approach“, International Journal of Quality Reliability Management br. 4-5,
3. Bendell, T., Boulter, L., Gatford K. 1997. „The Benchmarking workout“, Bitman Publising,
4. Bešić, C., Tamamović, P., 2013. „Reinženjering proizvodnih poslovnih i procesnih sistema“, Društvo za energetske efikasnost BiH,
5. Fower, A., 1997. „How to use benchmarking. „People Managment,, br. 12
6. Harmon, R.F., „Benchmarking „, Quality Digest br. 2 ju.
7. Kulenović, M., 2015. *Upravljačka ekonomika*. Visoka škola „Logos centar“ Mostar.
8. Sajfert, Z., Adamović, A. 2004. „Menadžment benčmarking proces“, Tehnički fakultet „Mihaklo Pupin“, Zrenjanin,
9. Tamamović, P. 2012. „Benčmarking i efikasnost kvaliteta u proizvodnim, poslovnim i ekološkim sistemima“, Društvo za energetske efikasnost BiH.