

## **BENČMARKING KAO MENADŽERSKA AKCIJA**

### **THE BENCHMARKING AS A MANAGEMENT ACTION**

Dr Kristina Cvetković<sup>1</sup>  
Prof. dr Ljiljana Arsić<sup>2</sup>

**Rezime:** Biti uspešan i ostvariti efikasno poslovanje u vreme promena i krize zahtevan je zadatak. Benčmarking je menadžerska akcija i alat kojim se uspeh postiže i pospešuje. To je nova nota poslovanja. Benčmarking komparativnom analizom predstavlja vid kvaliteta koji igra važnu ulogu u napredovanju i preferiranju. On pomaže organizaciji kako da radi i ostvari izazov idealnosti i izvrsnosti.

**Ključne reči:** benčmarking, efikasnost, uspeh.

**Abstract:** How to be successful and how to do an effective job in the time of changing and crisis, it is very demanding task. Bench marking is a management's action and the tool at the same time, we can use it to make success and to improve it. Bench marking is a new view of doing the job well. Bench marking comparative analyze is kind of quality, what make important part in improving procedure and as well as prefer procedure. It is helping to the company, in organization procedure, in way how to do and how to make the challenge of ideality and how to be excellently first-class.

**Key words:** benchmarking, efficiency, success.

#### **1. UVOD**

Strukturne promene predstavljaju trend današnjice. Benčmarking, kao tehnika učenja na tuđim iskustvima, predstavlja moćno sredstvo za unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća i uključivanje u tokove globalne ekonomije. Kao rešenje za unapređenje poslovanja naših preduzeća može se smatrati implementacija inostranih iskustava i unapređivanje znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanje konkurentske prednosti. Koncept benčmarkinga ima izuzetno važno mesto, jer predstavlja najjednostavniji put do postizanja najbolje prakse, kao preduslov poslovnog uspeha. Ostvariti efikasno poslovanje visokim kvalitetom proizvoda u uslovima enormne konkurencije i svetske ekonomske krize jeste izazov, veština, umeće i vrlina. Kako prevazići pretnje i iskoristiti šanse uvažavajući promene u okruženju i specifičnosti interne klime preduzeća? Korišćenjem benčmarkinga velike su šanse da izazov sprovedemo u realnost! Zato se u procesu upravljanja koriste različite mere, alati i instrumenti koji mogu da poslovanje ubrzaju i pospeše!

---

<sup>1</sup>Visoka poslovna škola stakovnih studija Kosovo Polje-Blace, ul. Kralja Petra prvog, br. 70., Blace [kristina.cvetkovic.tina@gmail.com](mailto:kristina.cvetkovic.tina@gmail.com)

<sup>2</sup> Ekonomski fakultet Priština -Kosovska Mitrovica, ul. Kolašinska156.,Kosovska Mitrovica [ljiljana.arsic@pr.ac.rs](mailto:ljiljana.arsic@pr.ac.rs)

## 1. BENCĀMARKING I NJEGOVA PRIMENA

BenĀmarking koncept u menadŹmentu svojim kvalitetom zadobija novo znaĀenje u smislu nivoa poslovne mere potrebne organizacijama za ocenjivanje efikasnosti i efektivnosti svog sistema kvaliteta poslovanja i nivoa efektivnosti svog upravljanja proizvodom u odnosu na efektivnost direktnog najboljeg konkurenta na trŹiŹtu. To je tehnika komparativne analize, odnosno alat koji je u funkciji unapreĀenja poslovanja preduzeća. Kao alat za neprekidno i odrŹivo unapreĀivanje procesa i proizvoda, benĀmarking nosi u sebi veliki potencijal za razvijanje kreativnosti, za razliku od tradicionalnih metoda unapreĀivanja kvaliteta proizvoda. Primenom tehnike benĀmarkinga prevazilazi se oseĀaj guŹenja kreativnosti kod stvaralaca dodatnih vrednosti ili performansi na proizvodu. Shvaćen marketinŹki i trŹiŹno, benĀmarking je podesan upravljaĀki alat za ostvarivanje vizije i ciljeva organizacije i/ili proizvoda (gde preduzeće Źeli da bude, koji koncept proizvoda Źeli razviti) i taktiĀko-operativnog plana najbolje poslovne prakse na trŹiŹtu teŹeći da postane bolji od najboljeg, odnosno lider. Shvaćen upravljaĀki, to je koristan alat za sagledavanje i kontinuelno merenje razmaka (jazova) izmeĀu interne i najbolje eksterne prakse uspostavljanjem merljivih dinamiĀkih standarda preko kojih će organizacija pratiti ostvarivanje svojih ciljeva u kvalitetu i, posebno, merljivih operativnih ciljeva kvaliteta proizvoda. Cilj i karakteristike benĀmarkinga razliĀito se objaŹnjavaju na primer: Kearne samatra da „benĀmarking ima za cilj uporednu ocenu procesa koriŹćenih indikatora utvrĀenih kroz usmeravanje istraŹivanja izmeĀu reprezentativne grupe sliĀnih ili konkurentskih organizacija, koji mogu voditi implementaciji najbolje prakse.“<sup>3</sup> Naime, AmeriĀki centar za produktivnost i kvalitet pod benĀmarkingom podrazumeva „sistematski i kontinuirani proces merenja i uporeĀivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.“<sup>4</sup> Stoner definiŹe benĀmarking kao „proces iznalaŹenja najboljeg postojećeĀ proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba kao standarda za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga.“<sup>5</sup> Dakle, benĀmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagoĀavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšavanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebe ukljuĀuje<sup>6</sup>:

- uporeĀivanje kompanije i njenih delova s najboljima, ne ograniĀavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se obavlja;
- uporeĀivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
- kompariranje proizvoda i usluga kompanije sa proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate,
- uporeĀivanje tehniĀkih reŹenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifiĀne primene;
- primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagoĀavanje novim trendovima i
- zadovoljenje i nadmaŹivanje potroŹaĀkih oĀekivanja.

Organizacija koja koristi benĀmarking uĀi na iskustvima najbolje sopstvene ili tuĀe prakse. Neprestano se meri i komparira sa najboljom praksom poslovnih procesa, usluga ili proizvoda i vrŹi implementaciju te prakse. BenĀmarking je tehnika koju bi trebalo postići u dobijanju viŹeg konkurentskog renomea, u oblasti poslovnog planiranja, unapreĀenja poslovanja, zadovoljenja potreba potroŹaĀa, razvoja strategije i organizacije koja uĀi, reinŹinjeringu poslovnog procesa, kao i primena filozofije TQM (totalnog kvaliteta menadŹmenta). PodruĀja koja primenjuju benĀmarking su brojna. Proces se zapoĀinje strateĹijskim planiranjem pri Āemu se utvrĀuju kratkoroĀni i dugoroĀni ciljevi kompanija, nakon toga predviĀaju se trendovi u relevantnim poslovnim podruĀjima, zatim dolaze nove

<sup>3</sup> Watson, G. H. “ Strategic Benchmarking : How to rate your Company s Performance against the World s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993, str .63.

<sup>4</sup> Ibidem, crp, 3.

<sup>5</sup> Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. , Menagement, Prentice hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995, str., 224.

<sup>6</sup> Harrington H.J., Harrington J.S. “ High Performance Benchmarking : 20 steps to Success“, McGraw-Hill. 1996, str., 15.

ideje i funkcionalno učenje, nakon toga vrši se komparacija proizvoda i proizvodnih procesa sa konkurentima i na kraju utvrđuju se ciljevi u poređenju sa najuspešnijim kompanijama. Benčmarketing nadopunjuju tehnike kao što su TQM i reinžinjeriing poslovnih procesa. Kao primer u korišćenju benčmarketinga uzima se kompanija Xerox, koja sedamdesetih godina prošlog veka gubi tržište jer japanske kompanije prodaju fotokopir aparate po nižoj ceni. Primenom benčmarketinga deluje u datom momentu komparirajući japancima sa Fuji Xerox–om pri čemu smanjuje troškove proizvodnje i povećava produktivnost. Kompanija je danas usmerena na usavršavanje poslovanja i primenu novih inovativnih rešenja. “Utvrđeno je da je benčmarketing jedan od glavnih faktora kriznog oporavka Xeroxa, ključ neprekidnog poboljšanja kvaliteta i sticanja konkurentske prednosti na tržištu. Kao pionir u primeni benčmarketinga često se navodi i IBM (Internacional Business Machines) koji je ranih 1970-tih postigao uspehe koristeći benčmarketing tehniku.”<sup>7</sup> Kompanije koje danas koriste benčmarketing su: Alcoa, Hewlett -Packard, Allied signal, Hughes Aircraft, AT&T, John deere, Bell Atlantic, Johnson & Johnson, Boeing, L.L.Bean, Caterpillar, Milliken, Digital equipment corporation, NCR, Du pont, Proctor & Gamble, Estman Kodak, 3M.

## 2. VRSTE BENČMARKINGA

**Benčmarketing** je proces kontinuiranog merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese najuspešnijih organizacija iz celog sveta radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da poboljša sopstvene rezultate. Cilj je ne samo da se dostignu najbolje organizacije, već i da se prevaziđu koristeći njihovo iskustvo. Najčešća podela benčmarketinga jeste u zavisnosti od načina i organizacije koja se komparira, pa se benčmarketing deli na interni i eksterni odnosno na: kombinovani i strategijski benčmarketing.

Tabela 1. Vrsta benčmarketing procesa i njihova konparacija<sup>8</sup>

<i>Vrsta benčmarketinga</i>	<i>Saradnja između učesnika</i>	<i>Važnost informacija</i>	<i>Stepen poboljšanja</i>
Interni	Dobra	Velika	Nizak
Eksterni konkurentski	Slaba	Velika	Srednji
Eksterni industrijski(funkcionalni)	Prosečna	Prosečna	Visok
Eksterni generički	Prosečna	Mala	Visok
Kombinovani:interni i eksterni	Prosečna	Prosečna	Vrlo visok

**Interni benčmarketing** predstavlja kompariranje određenih delova i organizacionih sredina u samoj organizaciji. Interni benčmarketing ne samo što pomaže poboljšanju rezultata obuhvaćenih jedinica već smanjuje razlike u nivoima njihovih performansi.

Eksterni benčmarketing može biti: konkurentski, funkcionalni i generički benčmarketing.

**Eksterni konkurentski (kompetitivni) benčmarketing** predstavlja kompariranje svoje organizacije sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama. To mogu biti direktni konkurenti ili ekvivalentne organizacije koje rade u drugim zemljama i opslužuju druga tržišta. To se radi na taj način što se izvrši kupovina proizvoda koji su konkurentni, onda se analiziraju i predstavljaju njihove prednosti u konkurenciji.

**Eksterni funkcionalni benčmarketing** predstavlja kompariranje proizvoda i usluga, distribucije, logistike, radnih procesa itd. najboljih organizacija nezavisno od toga kojim se poslovanjem bave.

<sup>7</sup> Mašić, B., „Strategijski menadžment“, Univerzitet BK, Beograd, 2001., str., 152-153., Benčmarketing kao dopuna drugim tehnikama (alatima), preuzeto od Bendlell T., Boulter L., Gatford K., The benchmarking workout, Bitman Publishing, 1997, str., 64.

<sup>8</sup> Harrington H.Y.& Harrington J.S.,“High performance Benchmarking 20 steps to Success“, McGraw-Hill,1996 str.34

**Eksterni generički benčmarking** se koncentriše na multifunkcionalne poslovne procese koji su suština poslovanja. On će u budućnosti dobiti na značaju zbog potrebe za inovativnošću i radikalizmom u poslovanju.

**Kombinovani interni i eksterni benčmarking** se koristi u istraživanju najboljeg proizvoda, proizvodnog procesa i korišćenje istih kao standarda za njihovo poboljšanje. Ovaj benčmarking daje najbolje rezultate.

**Strategijski benčmarking** je tehnika komparativne analize kojom se utvrđuju strategije najboljih na svetu. Najznačajniji argument za to su globalne konkurencije, zahtev za poboljšanje poslovanja, boduju se projekti benčmarkinga sa nagradama za kvalitet sa: Malcom Baldrife National Quality Award, Deming Prize, European Quality Award. Vrste benčmarkinga imaju dobre i loše osobine, što se može videti u tabeli br. 1

### 3. PROCES BENČMARKINGA

Proces benčmarkinga ima više faza. Prema Tomlinson - u benčmarking ima 4 faze, to su: planiranje, analiza, integracija, akcija. U okviru **planiranja** ubrajaju se odgovori na pitanja šta i ko se benčmarkuje? U **analizi** izdvajaju se: mere i trendovi, kod **integracije**: komuniciranje i ciljevi, a u **akciji** izdvajaju se: plan, implementacija, utvrđivanje mera i standarda.<sup>9</sup> Harrington benčmarking proces deli na pet faza (tabela br. 2) i to: planiranje, analizu, integraciju, akciju i zrelost.

Tabela 2. Pet faza i dvadeset aktivnosti benčmarking procesa<sup>10</sup>

Benčmarking faze	Aktivnosti
<b>FAZA 1</b> <b>Planiranje benčmarking procesa i utvrđivanje elemenata benčmarking procesa</b>	1. Identifikovanje šta podvrgnuti benčmarkingu 2. Dobijanje podrške top menadžmenta 3. Izrada plana merenja 4. Izrada plana skupljanja podataka 5. Pregled planova sa stručnjacima 6. Utvrđivanje elemenata benčmarking procesa
<b>FAZA 2</b> <b>Prikupljanje i analiza podataka o vlastitom stanju</b>	7. Prikupljanje i analiza internih objavljenih podataka 8. Selekcija potencijalnih internih benčmarking pozicija 9. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih internih istraživanja 10. Provođenje intervjua i anketa 11. Formiranje internog benčmarking odbora 12. Vršenje internih poseta unutar kompanije
<b>FAZA 3</b> <b>Prikupljanje i analiza podataka o drugim kompanijama</b>	13. Prikupljanje eksternih objavljenih podataka 14. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih eksternih istraživanja
<b>FAZA 4</b> <b>Poboljšanje vlastitog stanja</b>	15. Identifikovanje korektivnih akcija 16. Razvoj plana primene 17. Dobijanje podrške top menadžmenta za buduća rešenja 18. Primena budućih rešenja i merenje njihovih aktivnosti
<b>FAZA 5</b> <b>Kontinuirana poboljšanja</b>	19. Unapređenje benčmarking baze podataka 20. Primena kontinuiranog poboljšanja vlastitog poslovanja

Cilj **faze 1** jeste da se odgovori na pitanje: šta se benčmarkuje, kako će se prikupiti podaci, šta će se komparirati? Kada se utvrdi šta i kako, podaci se analiziraju (**faza 2**), u cilju da se utvrdi gep naše prakse i našeg konkurenta. Ovde se dobijaju novi standardi i novi trendovi. **Faza 3** je faza integracije, ona predstavlja komuniciranje u cilju prihvatanja standarda i nove prakse,

<sup>9</sup> Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Стратешки менаџмент, Мате, Загреб, 2008.

<sup>10</sup> Harrington H.Y. & Harrington J.S., "High performance Benchmarking 20 steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр.94

kao i formulisanje operativnih ciljeva kojima treba da se ostvari promena. Akcija je **faza 4** u kojoj se stvaraju planovi za akciju, implementaciju, napredovanje, ponovno uspostavljanje standarda zbog promena koje su dinamične. **Faza 5** – zrelost se postiže kada se najbolji procesi uvrste u poslovne procese i stvore lidera.

Benčmarking nije samo puko kopiranje i imitacija. Tu se koriste inovativnost i kreativnost. Inovativna organizacija briše sve postojeće standarde i unapređuje poslovne strategije. U budućnosti najviše će na značaju dobiti eksterni generični benčmarking koji je uslov za inovatorstvo i formiranje ekstremnih skokova u funkciji poslovanja, sa tog aspekta razlikujemo pet etapa benčmarking procesa (tabela br. 3).

Tabela 3. Etape benčmarking procesa<sup>11</sup>

<b>ETAPE BENČMARKING PROCESA</b>	<b>FAKTORI ZA RAZMIŠLJANJE</b>
<b>ETAPA 1:</b> <b>Interno proučavanje i priprema konkurentske analize</b>	Priprema interne i eksterne konkurentske analize Utvrđivanje ključnih područja za studiranje Utvrđivanje obima i značaja proučavanja
<b>ETAPA 2:</b> <b>Razvijanje dugoročne posvećenosti benčmarking projektu i srastanje s timom za benčmarking</b>	Razvijanje dugoročne posvećenosti benčmarking projektu: Dobijanje podrške top menadžmenta Razvoj jasnog seta ciljeva Osamostaljivanje zaposlenih za pravljenje promene Srastanje s timom za benčmarking: Korišćenje iskustva koordinatora Trenirati zaposlene
<b>ETAPA 3:</b> <b>Identifikovanje benčmarking partnera</b>	Veličina partnera Broj partnera Relativna pozicija unutar i preko(van) industrije (grane) Stepen poverenja između partnera
<b>ETAPA 4:</b> <b>Metode prikupljanja i deljenja informacija</b>	Vrste benčmarking informacija: Proizvod; Funkcije (proces); Strategije; Metod skupljanja informacija; Unilateralni(jednostran); Kooperativni; Baza podataka; Indirektno/treća strana; Grupa; Utvrđivanje mernih performansi; Utvrđivanje benčmarking gepa u povezanosti sa merenim performansama
<b>ETAPA 5:</b> <b>Preduzimanje akcija za takmičenje ili premašenje benčmarka</b>	Kompariranje mernih performansi

Koracima u benčmarking procesu uz planiranje, analizu, akciju i zrelost kompanija pokušava da ostvari efikasnije i zrelije poslovanje (tabela br. 4). Sve se radi zarad kreiranja proizvoda i usluga uz adekvatne informacije koje se razmenjuju između svih učesnika u poslovanju.

Tabela 4. Koraci u benčmarking procesu<sup>12</sup>

#### **Korak 1. Planiranje**

<b>1. Identifikacija šta treba da se benčmarkuje</b>
<b>2. Identifikacija kompanije za kompariranje</b>
<b>3. Utvrditi metode za prikupljanje podataka</b>

#### **Korak 2. Analiza**

<b>4. Utvrditi gep u postojećim performansama</b>
<b>5. Projektovati buduće nivoe performansi</b>

<sup>11</sup> Atkinson, A., Banker, R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M., "Management accounting", Prentice-Hall, Inc. 1999, str. 629.

<sup>12</sup> Todorović, J., i drugi, "Strategijski menadžment", Izit, 2000

**6. Saopštiti nalaze benčmarkinga i obezbediti prihvatanje**

**7. Postaviti funkcionalne ciljeve**

### **Korak 3. Akcija**

**8. Razvoja planova akcije**

**9. Implementacija specifičnih akcija i praćenje napredovanja**

**10. Ponovno utvrđivanje benčmarkova**

### **Korak 5. Zrelost**

**Dostignuta pozicija lidertva, prakse koje su u potpunosti integrisane u procese**

## **4. ZAKLJUČAK**

Benčmarking je nova nota poslovanja, pospešuje i usavršava mali i globalni biznis, pa komparativnom analizom dovodi do najboljih rezultata. Dokazan je interaktivni odnos malog i globalnog biznisa, što se čini i benčmarkingom. Menadžerske akcije sa benčmarkingom utiču na povećanu efikasnost poslovanja, na stvaranje uspješnije organizacione strukture. Benčmarking se koristi kao skup mera za planiranje, organizaciju, funkcionisanje i evoluciju mnogobrojnih i međusobno povezanih elemenata sistema koji se ostvaruju kao postavljeni ciljevi što prednjači potencijalnom poboljšanju poslovnog procesa. Ova komparativna analiza predstavlja vid kvaliteta koji igra važnu ulogu u napredovanju kompanija. On dizajnira model za entitete kompanija vezane za različitu oblast i zemlju, pomaže organizaciji da radi i da dostigne izazov idealnosti i izvrsnosti. Benčmarkingom se kreira svaki od elemenata i utvrđuje sigurnost organizacije (liderstvo, kupci, vizija, šta je uspešnost kod parirane organizacije). Kompanije koje koriste benčmarking pospešuju svoje poslovanje, tako da ono postaje brzo, efikasno i pouzdanije bez obzira na pretnje koje dolaze iz okruženja i ekonomske krize koja još uvek vlada na svetskoj ekonomskoj sceni.

## **LITERATURA**

- [1] Adižes, I., „Životni ciklus preduzeća“, Agora, Beograd, 1991.
- [2] Adamović, Ž., Sajfert, Z., „Menadžment benčmarking proces“, Tehnički fakultet- „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- [3] Ambrosini, V., with Johnson, G. and Scholes, K., "Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management", Prentice Hall Europe, 1998.
- [4] Atkinson, A., Banker, R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M., "Management accounting", Prentice-Hall, Inc., 1999.
- [5] Balaban, N., Đurković, J., Ristić, |Ž., Trninić, J., Informacioni sistemi u menadžmentu, Beograd, 2002.
- [6] Bendlell T., Boulter L., Gatford, K., "The benchmarking workout", Bitman Publishing, 1997.
- [7] Vukovića, L.J., „Marketing u kvalitetu - proces razvijanja i upravljanja proizvodom“, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007.
- [8] Vukovića, L.J., Benčmarking- ključni instrument na putu ka poslovnoj izvrsnosti, Kvalitet, vol 18, br. 5-6, str.58-59., 2008.
- [9] Mašić, B., „Strategijski menadžment“, Univerzitet BK, Beograd, 2001.
- [10] Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., Management, Prentice hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995.
- [11] Todorović, J., i drugi, „Strategijski menadžment“, Izit, 2000.
- [12] Harrington, H.J., High Performance Benchmarking : 20 steps to Success“, McGraw-Hill. 1996.
- [13] Watson, G. H. "Strategic Benchmarking : How to rate your Company s Performance against the World s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993.
- [14] [www.asq.org/learn-about-quality/benchmarking/.../tutorial.html](http://www.asq.org/learn-about-quality/benchmarking/.../tutorial.html)
- [15] [www.poslovnapolitika.com/index.php?option](http://www.poslovnapolitika.com/index.php?option)