

BENCHMARKING**Milorad Janković**

Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Pravni fakultet

055/213-332

mjankovic@sinergija.edu.ba

Sažetak: *Sticanje konkurentske prednosti, u uslovima sve kompleksnijeg, turbulentnijeg i neodređenijeg okruženja, u kome posluju organizacije na početku XXI vijeka traži od istraživača istraživanje prakse i teorije tehnika, metoda i menadžment koncepata koji poboljšavaju i doprinose unapređenju i sticanju konkurentske prednosti. Ovim radom obuhvaćen je pojam benchmarkinga kao i osnovni procesi i karakteristični primjeri koje primjenjuju razvijene organizacije kao dio svoje poslovne filozofije.*

Ključne riječi: benchmarking, najbolja praksa, redizajniranje, poboljšanje procesa, konkurentska prednost.

Abstract: In order to gain competitive advantage, a researcher has to explore practical work as well as theories of techniques, methods and management concepts which improve and promote competitive advantage in ever more complex, turbulent and ambiguous environment at the beginning of XXI century. This paper defines the term benchmarking, as well as other processes and distinctive examples applied by developed organizations, as a part of their business philosophy.

Key words: Benchmarking, best practices, redesign, process improvement, competitive advantage.

1. Uvod

Globalizacija i globalni „fenomeni“ u poslovanju i razvoju organizacije su sve više na djelu. Nove tehnologije, posebno informacione, doprinose da o svijetu govorimo kao „globalnom selu“. Fenomen „zgušnjavanja“ prostora i vremena je sve više na djelu ili kako navodi Tom Peters, jedan od gurua menadžmenta i poznati konsultant, suština je u „sažimanju desetogodišnje vrijednosti promjene, po standardima od juče, u jednu godinu, ako ne u nekoliko mjeseci“.

Mnogobrojni su autori koji organizacije svrstavaju u dvije vrste:

- one koje se mijenjaju i
- one koje nestaju tj. doživljavaju sudbinu dinosaurus.

U takvim uslovima istraživanje benchmarking-a kao tehnike komparativne analize u funkciji sticanja konkurentske prednosti, nameće se kao vrlo značajno područje za naučno-istraživački rad.

2. Pojam i karakteristike benchmarking-a

Benchmarking je tehnika komparativne analize kojom se traga za najboljom praksom koja će voditi ka superiornim performansama neke organizacije. Benchmarking je nova riječ koja se uvodi u teoriju i praksu menadžmenta početkom 80-ih godina XX-og vijeka, a svoju punu primjenu doživljava samim krajem XX-og vijeka. Danas i velike i male organizacije koriste benchmarking kao tehniku, „alat“ i instrument za povećanje konkurentnosti, težeći

prvoklasnim performansama. Osnovu benchmarking-a čini riječ „benchmark“ u značenju: standarda za poređenje, repera tj. referentnih tačaka, oznaka visine, znaka za nivelaciju pri mjerenju zemljišta i modela.

Postoje mnogobrojne definicije benchmarking-a. Navest ćemo samo neke od njih koje izražavaju suštinu ove korisne tehnike u strategijskom menadžmentu:

„Benchmarking je kontinuelan proces mjerenja proizvoda, usluga i praksi prema najžilavijim konkurentima ili onim kompanijama koje smatramo industrijskim liderima“ (David T. Kearns, CEO Xerox korporacije).²⁵

„Benchmarking predstavlja sistematski kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi“.²⁶

„Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumjevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebi uključuje:

- upoređivanje kompanije i njenih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja;
- upoređivanje proizvoda i drugih aktivnosti kompanije s odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti, kako bi se definisali najbolji;
- kompariranje proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- upoređivanje tehničkih rješenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primjene;
- primjena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.“²⁷

Zajedničke karakteristike prethodnih definicija benchmarking-a su:

- benchmarking je kontinuelan proces;
- benchmarking podrazumjeva mjerenja;
- benchmarking može biti primjenjen na sve aspekte poslovanja (proizvodi, usluge i praksa);
- benchmarking je usmjeren na kompanije poznate kao industrijske lidere;
- fokus benchmarkinga je na praksama;
- benchmarking nije mehanizam za određivanje resursa koji treba redukovati;
- benchmarking je proces otkrivanja i učeće iskustvo;
- benchmarking nije panacea ili program;
- benchmarking nije pomodarstvo;
- benchmarking je nov način poslovanja.

²⁵ Camp, Robert C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, ASQC Quality Press and Quality Resources, str. 3.

²⁶ Američki centar za produktivnost i kvalitet (APQC) prema Mašiću, b., isto djelo, str. 150. A.T. Kearney.

²⁷ Harrington, H.J. Harrington, J.S., High Performance Benchmarking: 20 steps to success, McGraw-Hill, 1996., str. 15.

3. Vrste benchmarking-a

U teoriji postoji više podjela benchmarking-a. Mi ćemo istaći podjelu koju vrše autori Harrington²⁸ i to:

- interni benchmarking
- eksterni konkurentski benchmarking
- eksterni industrijski (kompatibilan) benchmarking
- eksterni generički (transindustrijski) benchmarking i
- kombinovani interni i eksterni benchmarking.

4. Metodologije procesa benchmarking-a

Metodologije procesa benchmarking-a su raznovrsne tako da ćemo izložiti metodologiju kompanije Xerox²⁹, koja je jedna od najpoznatijih i najviše korišćenih metodologija. Ona se sastoji od pet faza, što se može vidjeti na sledećoj slici:

PLANIRANJE	1. IDENTIFIKACIJA ŠTA TREBA DA SE BENČMARKUJE
	2. IDENTIFIKOVANJE KOMPANIJE ZA KOMPARIRANJE
	3. UTVRDITI METODE ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA
ANALIZA	4. UTVRDITI GEP U POSTOJEĆIM PERFORMANSAMA
	5. PROJEKTOVATI BUDUĆE NIVOE PERFORMANSI
INTEGRACIJA	6. SAOPŠTITI NALAZE BENCHMARKINGA I OBEZBJEDITI PRIHVATANJE
	7. POSTAVITI FUNKCIONALNE CILJEVE
AKCIJA	8. RAZVOJ PLANOVA AKCIJE
	9. IMPLEMENTACIJA SPECIFIČNIH AKCIJA I PRAĆENJE NAPREDOVANJA
	10. PONOVO UTVRĐIVANJE BENČMARKOVA
ZRELOST	- DOSTIGNUTA POZICIJA LIDERSTVA
	- PRAKSE KOJE SU U POTPUNOSTI INTEGRISANE U PROCES

5. Prepreke za uspješan benchmarking

Kao i sva druga ljudska nastojanja, benchmarking može da ne uspije. Iz iskustva velikog broja izvedene su neke od najčešćih prepreka uspješnom benchmarking-u³⁰:

²⁸ Harrington, H.Y. & Harrington J.S., High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success, McGraw-Hill, 1996., str. 3.

²⁹ Camp, Robert C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, ASQC Quality Press and Quality Resources, str.27-30.

- interni fokus (da bi benchmarking dao dobre rezultate morate biti svjesni da tamo neko ima bolji proces od vas);
- preširoki ciljevi benchmarking-a;
- nerealan vremenski raspored;
- loš sastav tima;
- pristanak na OK u klasi;
- neodgovarajuće naglašavanje;
- neosjetljivost prema partneru i
- ograničena podrška top menadžmenta.

6. Moguće greške u procesu benchmarking-a

Iako je benchmarking u mnogim organizacijama postao dio načina i strategije da postanu konkurenti, postoji mnoštvo mogućnosti da proces bude urađen loše. Najčešće greške koje organizacije prave jesu³¹:

- miješanjem benchmarking-a sa ispitivanjem;
- misliti da već postojeći benchmarkovi mogu da pomognu;
- zaboraviti na zadovoljstvo potrošača i isporuku usluga;
- proces je prevelik i kompleksan da bi uspio;
- miješanje benchmarking-a sa istraživanjem;
- pogrešno svrstavanje;
- biranje teme koja nije dovoljno opipljiva ili je teško mjerljiva;
- neuspostavljanje polazne tačke;
- nepotpuno istraživanje benchmarking partnera i
- nemanje ugovora i pravila ponašanja sa partnerima.

7. Najčešći razlozi za izbjegavanje benchmarking-ovanja

Grupa autora Hinton, Francis i Halloway došli su do zaključka da kompanije koje ne rade benchmarking, to čine iz sledećih 5 razloga:³²

- Neznanje
- Ograničenost resursa
- Uporedivost podataka
- Veličina organizacije
- Nije im potrebno.

8. Efekti benchmarking-a

Da bi se na pravi način sagledali efekti benchmarking-a mora se konstatovati da uspješan benchmarking predstavlja kontinuirani proces osluškivanja okruženja, kao i permanentno prilagođavanje tom okruženju. Smatra se da današnje savremene kompanije i njihov menadžment, ukoliko žele da jednog dana zauzmu prvo mjesto i budu lideri u svojoj oblasti, moraju permanentno vršiti benchmarkiranje. Potrebno je stalno istraživanje prakse najboljih

³⁰ Goetsch, D.L., Davis, S.B., Quality Management: Introduction to Total Quality Management to Production Processing and Services, Pearson Education, 2003., str. 728-730.

³¹ www.benchmarkingplus.com.au/mistakes.htm

³² Hinton, M., Francis, G., Halloway, J. (2000). Best practice benchmarking in the UK. Benchmarking: An International Journal, 7. MCB University Press Ltd: Bratford, England)

kompanija i implementacija najboljih rješenja u sopstvenu politiku i način poslovanja. Benchmarking-om se stvaraju nove drugačije kompanije koje vremenom postaju lideri u svojoj branši. Biti lider tehnike. Liderska pozicija kompanije omogućava: širenje tržišta, povećanje profita, veći rejting menadžmenta, veće zadovoljstvo zaposlenih, brojne nagrade i priznanja, koje sa sobom nose i moć kompanije.

9. Zaključak

Sposobnost neke organizacije da uči i da se mijenja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, jedina je konkurentska prednost koju ona može da kreira i posjeduje. Benchmarking, kao tehnika komparativne analize, omogućava učenje od najboljih organizacija i traganje za najboljom praksom kako bi se kreirale performanse koje bi vodile ka sticanju konkurentske prednosti. Najbolje prakse služe kao pokretači promjena, a benchmarking nam nudi najbrži put do značajnijeg unapređenja performansi u funkciji kreiranja i sticanja konkurentske prednosti. Iako ne postoji opšteprihvaćena definicija benchmarking-a ili tačnije postoje mnogobrojne definicije benchmarking-a, mogu se izvući zajednički denominatori istih. Koja će se vrsta benchmarking-a koristiti u konkretnim situacijama zavisiće prije svega od predmeta benchmarking-a, ciljeva i rezultata koje treba ostvariti, vremena i resursa koji stoje na raspolaganju, nivoa iskustva u benchmarking-u i dostupnosti izvora dobrih primjera prakse (spremnosti za partnersku saradnju). Najbolje prakse se stalno mijenjaju, te stalan proces benchmarking-a pomaže da organizacija identifikuje šta joj je potrebno sa ciljem opstanka u trci i kreiranju konkurentske prednosti. Perspektiva benchmarking-a, kao tehnike komparativne analize, u funkciji kreiranja i sticanja relativne konkurentske prednosti, u uslovima sve bržih promjena i globalnog okruženja ostaće i dalje jedna od najkorisnijih menadžment tehnika, tehniaga strategijskog ali i operativnog menadžmenta.

Literatura:

- (1) Camp, Robert C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, ASQC Quality Press and Quality Resources
- (2) Američki centar za produktivnost i kvalitet (APQC) prema Mašiću, b., isto djelo, A.T. Kearney.
- (3) Harrington, H.J. Harrington, J.S., High Performance Benchmarking: 20 steps to success, McGraw-Hill, 1996.
- (4) Harrington, H.Y. & Harrington J.S., High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success, McGraw-Hill, 1996.
- (5) Camp, Robert C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, ASQC Quality Press and Quality Resources
- (6) Goetsch, D.L., Davis, S.B., Quality Management: Introduction to Total Quality Management to Production Processing and Services, Pearson Education, 2003.
- (7) www.benchmarkingplus.com.au/mistakes.htm
- (8) Hinton, M., Francis, G., Holloway, J. (2000). Best practice benchmarking in the UK. Benchmarking: An International Journal, 7. MCB University Press Ltd: Bradford, England)