

BENCHMARKING PROCES I NJEGOVI UČESNICI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA SAVREMENOG POSLOVANJA KOMPANIJE

BENCHMARKING PROCESS AND ITS PARTICIPANTS IN FUNCTION OF IMPROVEMENT OF MODERN BUSINESS COMPANY

Rade Kovač

SAŽETAK

Benchmarking je moderna tehnika posvećena unapređenju rada i kvaliteta koju najčešće koriste uspješne kompanije. Na engleskom benchmark znači standard, vrijednost ili reper prema kome se mjere ili upoređuju druge vrednosti. Kao tehnika, benchmarking je osmišljeni sistematski pristup unapređenju procesa i aktivnosti u kompaniji koji se odvija kroz njihovo upoređenje sa istim ili sličnim procesima koji se objektivno smatraju najboljim, bilo da se ti procesi odvijaju u drugim djelovima organizacije ili van nje.

Benchmarking se, dakle, sastoji u otkrivanju, utvrđivanju i razumjevanju procesa i poslova koji se na nekom drugom mjestu obavljaju na bolji ili najbolji način i njihovom prenošenju i prilagođavanju na druge, (iste ili slične) procese u organizaciji. Cilj benchmarkinga je da se u organizaciji unaprijede procesi i poslovi, postave novi standardi rada koji će doprinjeti da se i sama organizacija razlikuje i izdvoji od konkurencije. U suštini benchmarkinga leži jasna, prirodna i razumljiva želja:

„DA SE UČI OD ONIH KOJI SU U NEČEMU BOLJI OD NAS.“

Ključne reči: benchmarking, poređenje sa najboljim, podsticanje inovativnih i kreativnih sposobnosti, unapređenje konkurentnosti

SUMMARY

Benchmarking is a modern technique dedicated to improving the quality of work that is usually used by successful companies. Benchmark stands for standard, value or something against which we measure or compare other values. As a technique, benchmarking is designed as systematic approach to improving processes and activities in the company that takes place through the comparison of them with the same or similar processes which are objectively considered the best, whether they take place in other parts of the organization or outside it.

Benchmarking is, therefore, consists of discovering, defining and understanding the processes and tasks that are elsewhere performing better or best and transposing them and adapting to other, (same or similar) processes within the organization. The aim of benchmarking is to improve the processes and activities in organization, setting new standards of work that will contribute to the organization itself and will help organization to stand out from the competition. In essence, benchmarking lies clear, natural and understandable desire:

“TO LEARN FROM THOSE WHO HAVE SOMETHING BETTER THAN US.”

Keywords : benchmarking, comparison with the best, encouraging innovative and creative skills, enhancing competitiveness

UVOD

Pretpostavite da ste vi talentovani odbojkaš ili gimnastičar. Da biste bili još bolji vi ćete poželjeti učiti od najboljih, pa ćete gledati pokrete i tehniku koju koriste istaknuti odbojkaši ili gimnastičari dok izvode svoje tačke. To je posljednja tehnika predviđanja poslovnog okruženja i konkurencije koju nazivamo –benchmarking. Ovo je traganje za najboljim praktičnim rješenjima među konkurentima koji dovode do njihovog superiornog izvršenja poslovnih zadataka koje bi mi mogli primjeniti u svojim postupanjima

U savremenim uslovima poslovanja rastuće kompleksnosti i dinamike javlja se sve veća potreba za benchmarkingom kao stručnom podrškom menadžmentu. Upravo je benchmarking jedan takav instrument čije korišćenje doprinosi povećanju konkurentne sposobnosti preduzeća.

Živeći u ekonomiji doživljaja, satisfakcija potrošača predstavlja ključ uspjeha savremenog poslovanja. Marketing je investicija u budućnost, a ne tekući trošak, i potrošač mora biti prioritetna i najbitnija komponenta.

Kada govorimo o najboljim metodama i instrumentima savremenog menadžmenta za poboljšanje konkurentskog položaja i zadovoljenja potreba potrošača, onda mislimo o “BENCHMARKINGU” u strategiji marketinga, kao pouzdanoj tehnici i alatu koji je u funkciji unapređenja poslovanja kompanije.

Benchmarking - premda stara filozofija - dolazi kao novi pristup marketinškom poslovnom razmišljanju i djelovanju. Benchmarking nas stavlja pred pitanje: zašto mi nismo najbolji na tržištu? Naime, on nas prisiljava da se kompariramo s vodećim konkurentima i da otkrivamo “tajne” njihova uspeha. Ako smo u stanju shvatiti što drugi rade bolje od nas, onda smo na putu da riješimo probleme našeg neuspjeha ili slabijeg uspjeha. Ovo razmišljanje ima čvrstu logičku stvar i ne možemo ga odbaciti.

Međutim, bez svake sumnje, benchmarking

se mora zasnivati na realnim informacijama, na činjenicama. Zbog toga moramo poći od pretpostavke, da on traži razvijeni sistem tržišnih istraživanja, jer jedino objektivne informacije mogu služiti kao osnova za prilagođavanje našeg poslovanja optimalnim tržišnim postupcima.

U posljednjih nekoliko godina, ekonomija je u svijetu prošla radikalne transformacije. Jučerašnja načela koja su donosila pobjedu zastarjela su zbog brzih promjena. Glavna teza je: ako ne napreduješ, stagnirat ćeš i nazadovati. Kontinuirani napredak jednostavno znači neprekidno pronalaženje načina da se poslovanje učini uspješnim, bržim i različitim od konkurenata.

Sve kompanije ne investiraju jednako u praćenje svojih konkurenata. One pametnije kreiraju i upravljaju sistemima kontinuiranog skupljanja podataka o konkurentima i istražuju zašto druga preduzeća posluju bolje od njih.

Biti uspješan i ostvariti efikasno poslovanje u vrijeme svakodnevnih promjena i krize zahtjevan je zadatak. Benchmarking je menadžerska akcija i alat kojim se uspjeh postiže i pospješuje. To je nova nota poslovanja. Benchmarking 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.

MJESTO I ULOGA BENCHMARKINGA

Benchmarking predstavlja novi koncept strategijskog upravljanja, koji se primjenjuje u cilju unapređenja poslovanja. Benchmarking se može opisati kao proces neprekidnog mjerenja, unutrašnjeg i spoljašnjeg upoređivanja, u odnosu na ustanovljene lidere u najboljoj praksi, kako bi se steklo znanje i stvorili uslovi za poboljšanje sopstvenih performansi. To je i proces učenja iz posmatranja i analiziranja pozitivnog iskustva drugih, da bi se ta iskustva uz neophodne promjene primjenila u sopstvenom poslovanju.

Proces benchmarkinga je popularisan od

strane velikih svjetskih kompanija (Xerox, Gillete, Exel Logistics, i dr) u drugoj polovini XX veka.

Kompanija Gillete ima svoje proizvodne i distributivne centre u osam zemalja Južne Amerike. Svake godine se između njih organizuje "takmičenje", poređenjem 12 izmjeritelja logističkih performansi, određenih na nivou kompanije. Ovako organizovano "takmičenje" predstavlja jedan oblik kolegijalne konkurencije na nivou kompanije. "Pobjednici" u svakoj od 12 kategorija logističkih performansi, su logistički menadžeri, koji prenose svoja iskustva kolegama i time unapređuju ukupno poslovanje kompanije, u svim zemljama.

Kompanija Xerox je posljednjih godina uvela izmjene u svoju distributivnu mrežu. Promjene se odnose na broj, lokaciju i konstrukciju svih objekata distribucije gotovih proizvoda i djelova za servis. U namjeri da razvije što produktivniji koncept distributivnih centara, Xerox je organizovao obilazak različitih distributivnih centara, koji pripadaju različitim privrednim oblastima. Inženjeri iz Xerox-a su izabrali skup logističkih performansi, koje su relativno lako izmjerljive, i na osnovu njih su procenjivali svaki distributivni centar. Pri svakoj posjeti, razmjenjivane su informacije i iskustva sa domaćinima, a posebno sa onima koji su po performansama visoko procejnjeni. Razmjena informacija i iskustava je bila veoma otvorena jer se radi o nekonkurentskim kompanijama. Na ovaj način, Xerox je sebi obezbjedio dobra praktična iskustva drugih, koja je uključio u svoje projektno rješenje distributivnog objekta. Proces benčmarking u Xerox-u funkcionije i danas, kada je kompanija postala "svjetska klasa" (world- class rating).

ZNAČAJ BENČMARKINGA KAO INSTRUMENTA SAVREMENOG MENADŽMENTA

Šta je benčmarking?

Kako biste razumjeli značaj benčmarkinga, prvo treba da znate šta je on uopšte.

Benčmarking možemo definisati kao kontinuirani proces poređenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente ili one za koje je poznato da su svjetski lideri u toj oblasti. Prvi put se kao takav termin pojavljuje 1982. godine na skupu koji je organizovala kompanija Xerox u cilju obuke svojih zaposlenih u Njujorku. Tom prilikom upotrebljen je termin "kompetitivni benčamarking" tokom diskusije kako bi se označile profesionalne greške (tzv. gepovi) koje je kompanija Xerox uočila prilikom poređenja sa konkurentskim kompanijama, pri čemu su poređeni uglavnom ekonomski pokazatelji (troškovi proizvodnje, vreme obrta, dodatni troškovi, prodajne cene).

Dakle, benčmarking je savremena metoda koja na temelju upoređivanja sa drugim kompanijama pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja same poslovne organizacije.

Ugledajući se na način poslovanja konkurencije možete da poboljšate kvalitet sopstvenog poslovanja

Kroz koje faze prolazi proces benčmarkinga?

1. Prva faza: odnosi se na odluku o tome šta treba da se benčmarkuje, odnosno šta je predmet benčmarkinga i koje procese treba izučavati. To je ključna odluka, jer se na osnovu nje vrši podešavanje strategijskog pravca.
2. Druga faza: odnosi se na odluku o traženju "najboljeg od najboljih" ili "najboljih u istoj djelatnosti". U ovoj fazi problem predstavlja pitanje koja performansa se posmatra kao najbolja.
3. Treća faza: treba da pruži odgovor na pitanje: "Kako naša kompanija

obavlja konkretan proces?“. U ovoj fazi kompanija se bavi prikupljanjem, mjerenjem i analiziranjem podataka koje su karakteristične za performanse sopstvenih procesa.

4. Četvrta faza: sastoji se od izučavanja performansi sličnog procesa u dvije različite kompanije kroz mjerenje i analizu dobijenih rezultata.

Koje vrste benčmarkinga postoje?

Osnovna podjela benčmarkinga je na interni i eksterni. Interni benčmarking označava upoređivanje poslovnih operacija odjeljenja unutar kompanije na internom nivou. Polazi se od pretpostavke da je poslovni proces u jednom dijelu kompanije uspješniji u odnosu na druge dijelove kompanije. Primjenljiv je u multinacionalnim kompanijama.

Eksterni benčmarking – obuhvata tri osnovna tipa:

1. Konkurentski – poređenje dejlatnosti kompanije s direktnim konkurentima,
2. Industrijski ili funkcionalni – obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima kompanije svjetske klase,
3. Generički – proširuje područje primjene benčmarking procesa van granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada.

Benčmarking omogućava kompaniji dostupnost ispravnom planu akcija.

U čemu se ogleda značaj benčmarkinga?

- Benčmarking pomaže kompaniji da uči iz iskustva drugih
- Pokazuje kompaniji kako izgledaju njeni rezultati u poređenju s najboljima
- Olakšava razumjevanje sopstvene konkurentne pozicije na tržištu i kao krajnji rezultat omogućava veću satisfakciju potrošača
- Ustanovljava slabosti i snage kompanije
- Pomaže kompaniji u otkrivanju, definisanju prioriteta i redosljeda aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa

- Pomaže u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju eliminacijom nepotrebnih i uvođenjem novih ili modifikovanih proizvoda ili usluga
- Omogućava kompaniji dostupnost ispravnom planu akcija.

POJAM BENCHMARKING PROCESA

Benchmarking je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba kao standarda za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga. Benchmarking omogućava organizacijama da uče na iskustvu najbolje tuđe ili sopstvene prakse.

Definicija benchmarkinga ima dva važna aspekta:

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

Ideja benchmarkinga je sadržana u japanskom terminu: «dantotsu» koji znači pokušaj da se postane «najbolji među najboljima». Kao pionir u korištenju benchmarkinga navodi korporacija «XEROX» koja je na samom kraju 1980. godine upotrebom benchmarkinga prilikom prodaje fotokopirnih aparata smanjila troškove proizvodnje za pola i zalihe djelova za 2/3 u komparaciji sa japanskim kompanijama.

UČESNICI BENCHMARKING PROCESA

*I red i nered zavise
od organizacije*

Robert C.Camp (1995.)

Uopšte uzevši, rukovoditi s mnogo ljudi jednako je kao i rukovoditi s malo njih. Sve je stvar organizacije. Nadzirati mnogo ljudi, jednako je kao i nadzirati malo njih. Važno je samo organizovati jedinice i vezu među njima.

Sun Tzu,
Umijeće ratovanja,
2500 godina prije Krista

Vrste benchmarking ekipa

Nakon što je kompanija ustanovila potrebu za provođenjem benchmarking procesa u cilju opstajanja na tržištu, te odoljevanja naletima konkurencije formira se ekipa ljudi s različitim kvalifikacijama, vještinama i iskustvom koja će učestvovati i koordinirati benchmarking projektom. Kao što se navede različite definicije benchmarking procesa, tako različiti autori navode i različite tipove učesnika u benchmarking procesu.

Metologija procesa benchmarkinga treba da se sastoji od pet faza i to: planiranja, analize, integracije, akcije i zrelosti, gdje kroz određene korake treba da se dobiju potrebni dogovori.

Cilj faze planiranja kao prve faze u procesu benchmarkinga je da odgovori na pitanje:

Šta treba da benchmarkujemo, ko i šta će biti komparirano i kako će se prikupljati podaci, Nakon utvrđivanja šta, kako i ko, potrebno je prikupljene podatke analizirati. Cilj ove faze benchmarkinga je da se utvrdi gap između naše postojeće prakse i prakse benchmarking partnera. Mjere odnosno novi standardi i trendovi rezultat su ove faze procesa benchmarkinga.

Integracije kao faza benchmarkinga obuhvata komunikaciju u cilju prihvatanja nove prakse i standarda, kao i formulisanje seta operativnih ciljeva kojima se želi ostvariti promjena.

Akcija kao faza benchmarkinga uključuje: izradu planova za akciju, implementaciju i praćenje napredovanja, kao i zbog dinamičnosti promjena, potrebu ponovnog

utvrđivanja mjera i standarda, tj. benchmarkinga.

Zrelost se dostiže kada se najbolji, generički procesi u potpunosti interkorporiraju u sve poslovne procese i obezbijedi pozicija superiornosti, tj lidera.

Benchmarking može biti organizovan i individualno, ali se obično koristi jedna od ovih mogućnosti:

- organizacija od odjela za benchmarking koju susrećemo u velikim svjetskim kompanijama s već kontinuiranom primjenom benchmarkinga.
- organizacija od odjeljenja za benchmarking koju susrećemo u obliku:
 - intaktne radne ekipe - Sastavljene su od menadžera i nekoliko podređenih. Glavna je prednost ove ekipe uska povezanost benchmarking aktivnosti s njihovim svakodnevnim poslovnim odgovornostima, budući da podvrgavaju benchmarkingu teme koje su direktno pod njihovom kontrolom. Ova se ekipa obično nalazi na jednoj lokaciji, a svi članovi odgovorni su menadžeru. Može se prilagođavati vlastitim zahtevima i potrebama temeljenim na podacima koje dobiva tokom procesa istraživanja, a prema benchmarkingu se odnosi kao prema kontinuiranom procesu.
 - krizno funkcionalne radne ekipe - Sastavljene su od članova odjeljenja proizvodnje, finansija i sl. koja imaju interes u proizvodu ili poslovnom procesu koji se podvrgava benchmarkingu. Ako se na primjer benchmarking procesu podvrgava metoda za smanjenje vremena razvoja novog proizvoda, članove ekipe činit će predstavnici odjela strateškog planiranja, proizvodnje, finansija i marketinga.
 - funkcionalna, višeodjelna i višeorganiizacijska ekipa - Sastavljena je od pojedinaca iz pojedinih odjeljenja koji su različito locirani. Primjer: Xeroxova benchmarking ekipa koja

skuplja pojedine predstavnike iz dva domaća odjeljenja (različitih lokacija), kao i predstavnike iz Fuji-Xeroxova odjeljenja u Japanu. Ove vrste ekipa mogu podvrgnuti benchmarkingu aktivnosti koje su uobičajene unutar njihovih poslovnih segmenata. Pojedinci izabrani za rad u ovim vrstama ekipa zahvaljuju to svim vještinama i znanjima, ali su oni i predstavnici svojih odjeljenja, lokacija, organizacijskih jedinica. U mnogim se slučajevima ove ekipe formiraju samo za potrebe određenog projekta, te se nakon realizacije projekta ukida i ekipa. Svoje rezultate prezentiraju sponzorima ili top menadžmentu.

- ad hoc ekipa - Sastavljena je od bilo kojeg broja članova koji dijele zajedničke interese i odgovornosti. Najfleksibilnija je i organizira se kad se javi neki problem, odnosno za potrebe određenog projekta, te djeluje sve dok se taj projekat ne realizira. Članovi ekipe su menadžeri i zaposleni (oni koji su potrebni), a ulogu lidera određuje ekipa ili je to pojedinac koji je potaknuo osnivanje ekipe.

Prema jednoj drugoj podjeli tokom benchmarking procesa susrećemo tri vrste ekipa čiji se članovi selekcioniraju iz različitih dijelova kompanije i svi moraju uzajamno saradivati i raspravljati kako bi na taj način došli do najboljih rezultata:

- ekipa za upravljanje projektom (odgovorna za provođenje procesa u cijeloj organizaciji)
- ekipa za pripremu (koja obavlja detaljnu analizu)
- ekipa za organizaciju posjeta (koja vodi brigu o organizaciji cjelokupnog posjeta kompanijama koje su odabrane za benchmarking partnere)

Postoje uloge u složenoj benchmarking strukturi koja je karakteristična za velike kompanije:

- ekipa odgovorna za provođenje poboljšanja (top menadžment - benchmarking proces obično je dio programa za provođenje potpunog poboljšanja kojim upravlja ekipa odgovorna za kvalitetno provođenje poboljšanja sastavljena od članova vrhovne uprave kompanije.
- benchmarking inicijativna ekipa ili glavni odbor za benchmarking - benchmarking inicijativna ekipa mala je grupa ljudi formirana od zaposlenih iz različitih odjela ili različitih radnih mjesta u kompaniji. Može biti formirana i kao glavni odbor za benchmarking.
- odjeljenje za benchmarking - to je mala grupa ljudi pod vodstvom direktora benchmarkinga (primjerice u DEC benchmarking odjel sastoji se od tri člana: direktora, savjetnika i asistenta) odgovorna za:
 - usklađivanje benchmarking aktivnosti u kompaniji
 - evidenciju elemenata poslovanja koji bi se trebali podvrgnuti benchmarking procesu
 - formiranje banke podataka kompanije koja će se koristiti u projektu
 - pomoć u definisanju internih i eksternih benchmarking partnera
 - identifikaciju velikih potencijalnih mogućnosti
 - održavanje programa obučavanja na području benchmarkinga
 - priprema za uspješno provođenje benchmarkinga (obično sadrži opis benchmarking strategije, nacrt toka procesa, ključne benchmarking kontakte, kodove etike, zakonske propise, popis elemenata podvrgnutih benchmarkingu i sl.)
- benchmarking inicijativna ekipa ili glavni odbor za benchmarking prema radnim mjestima i/ili odelenjima - to je mala grupa ljudi sastavljena od zaposlenih

- i menadžera iz različitih odjela, određena za počinjanje benchmarking procesom, koordiniranje njegovom primjenom i služenje kao savjetnik za benchmarking aktivnosti po radnim mjestima i/ili odelenjima. Ekipom rukovodi koordinator, a njezini članovi predstavljaju svaku od funkcija unutra kompanije.
- benchmarking ekipa zadužena za određeni element - obično se sastoji od 5 do 10 ljudi određenih za uspoređivanje specifičnih poslovnih procesa, dijelova opreme, proizvoda i sl. Međutim, u nekim organizacijama jedna osoba može imati sve ove različite uloge. Velika se pažnja mora posvetiti izboru članova ove ekipe budući da o njihovoj vještini i kreativnosti zavisi uspjeh cjelokupnog benchmarking projekta. Oni moraju biti dobri poznavaoči benchmarking procesa, posjedovati izzvrsnu vještinu komuniciranja i uticaja na druge, poznavati elemente koji će se podvrgnuti procesu benchmarkinga i imati podršku i povjerenje u obavljanju svog posla od top menadžmenta. Zavisno o tome šta je predmet benchmarking procesa ova će ekipa raditi 6-18 mjeseci. Odgovornosti ove ekipe su sljedeće:
 - razvoj benchmarkinga,
 - definisanje mera,
 - skupljanje i analiza podataka dobivenih od benchmarking partnera
 - razvoj budućih rešenja,
 - zagovaranje top menadžmenta o prednostima primene budućih rešenja,
 - pomoć pri primeni dugućih rešenja.
 - savjetnik benchmarking ekipe zadužene za određeni element - svakoj benchmarking ekipi trebao bi biti dodeljen savjetnik koji je obučen i posjeduje veliko iskustvo. On ima zadatak:
 - definisanje uloge ekipe,
 - razvoj plana upravljanja organizacijskim promjena,
 - definisanje slabosti ekipe i načina

kako ih ispraviti

- formiranje dnevnog reda ekipe
- Često se pozivaju kako bi na vreme osigurali kvalitetnu obuku benchmarking ekipe. Moraju pozitivno razmišljati, biti neutralni, te kritikovati bez velike povrede osjećaja onih kojima se obraćaju.
- sponzori benchmarking ekipe - to je značajna osoba (direktor ili podpredsjednik) koja se ne može angažovati i posvetiti određeno vrijeme kao aktivni član benchmarking ekipe, ali je vrlo zainteresovana za uspješnu realizaciju benchmarking projekta. Ona će redovno nadgledati napredak benchmarking ekipe u ostvarivanju njihovih zadataka, smanjiti barijere koje ne može otkloniti benchmarking ekipa, te biti kao neka vrsta savetnika benchmarking ekipe.

Veličina benchmarking ekipe

Veličina benchmarking ekipe može varirati, premda su iskusni provodioci benchmarkinga zaključili kako su optimalne ekipe sastavljene od tri (u malim kompanija) do deset članova. Šest članova je prosječan broj koji omogućuje dobro koordinirani rad ekipe, s dobro raspoređenim zadacima. Ako ekipe postanu prevelike, nivo kvantitativne kritike i analize pojedinih članova ekipe proporcionalno opada, često predstavljajući analizu previše površnom.

Logistika i troškovi velikih ekipa često čine benchmarking projekt teškim za upravljanje i sprječavajući skupim.

Karakteristike članova ekipe

Članovi benchmarking ekipe morali bi posjedovati sljedeće karakteristike kao preduslov uspješne realizacije samog projekta:

1. Funkcionalna ekspertiza

Konstruktivni članovi ekipe predstavljaju najbolje radnike kompanije u vezi s procesom koji je subjekt benchmarkinga.

Ti pojedinci, osim što znaju postaviti prava pitanja u mogućnosti su interpretirati odgovore benchmarking partnera. Visokokvalifikovani benchmarkeri znaju razliku između podataka koji mogu označiti mogućnost poboljšanja za vlastitu kompaniju, podataka koji pokazuju poslovanje najbolje prakse i podataka koji su samo drugačiji. Kompanije često pri raspravi o subjektu benchmarking projekta razmatraju stavove najboljih predstavnika unutra kompanije.

2. Interna pouzdanost

Pojedinci koji predlažu promjene trebaju biti poštovani članovi kompanije, da bi se njihova preporuka za benchmarking proces uopšte uzela u obzir. Ti pojedinci obično su "opinion lideri" (voditelji mišljenja) unutra kompanije, a preporuke koje daju označavaju značajne promene za poslovanje kompanije u celosti.

3. Komunikacijske vještine

Dobre govorničke vještine osiguravaju jasno postavljena i kvalitetna ciljna pitanja partnerima. Samo iskusan provodilac intervjua može postaviti pitanja jasno i dobiti potpune i tačne odgovore. Djelotvorni benchmarker isto tako mora dobro slušati. Kompanija Boeing ustanovila je da je u tipičnom benchmarking intervjuu 25% govora i 7% slušanja. Na žalost, većina dobrih intervjuera nije dobar slušatelj. Uz uslov da u određenim situacijama snimanje razgovora nije dopušteno, intervjuer mora imati dobro uvježban sistem bilježenja podataka, i pri sastancima licem u lice i pri telefonskim razgovorima.

4. Individualne vještine kao člana ekipe

Članovi benchmarking ekipe trebaju međusobno dobro sarađivati, često i s pojedincima s kojima obično ne sarađuju. Budući da se projekt može odvijati mjesecima, u okruženju izvan normalnog radnog okruženja članova, treba se međusobno dobro uklopiti. Ekipe treba

raditi zajedno i prikazati visok stepen zajednički uklopljenih vještina; te dobro slušati i omogućiti povratnu vezu i podlogu ostalim članovima ekipe.

5. Motivacija

Provođenje projekta s članovima ekipe koji su visokomotivisani izazovno je i stimulativno. Rad s pojedincima koji su prisiljeni učestvovati u projektu, biće frustrirajući i negativan, jer se s primjerima iz svakodnevnice prakse dokazalo kako subjekti koji ne obavljaju svoje zadatke s određenim stepenom motivacije ne mogu ni postići dobre rezultate.

OBUČAVANJE

Obučavanje ili možda bolje nazvano trening pojedinaca koji sudjeluju u benchmarking projektu nužno je za kvalitetno provođenje benchmarking aktivnosti, jer kontakt s drugim kompanijama ne može biti uspješno ostvaren ako se ne razumiju osnovne benchmarking procesa. Najkvalitetniji način postizanja tog razumijevanja je kroz dvije vrste obučavanja/treninga:

- interni programi obučavanja
- eksterni programi obučavanja

Interni trening ili interni program obučavanja

Ova vrsta treninga odnosi se na obuku članova organizacije unutra njihovog radnog vremena i ne zahtjeva velike troškove za organizaciju u vremenu i novčanim sredstvima. Neke kompanije u provođenju benchmarking projekta ne ulažu napor ni u takvu vrstu obučavanja svojih zaposlenih tvrdeći kako ljudi najbolje uče tokom trajanja samog procesa. Interni program obučavanja u sebi sadrži:

- program obučavanja koji se odnosi na upoznavanje s osnovama i karakteristikama benchmarking procesa
- program obučavanja koji obuhvata presjek početnih i jednostavnijih akcija i vještina koje se primenjuju u procesu

- benchmarkinga
- program obučavanja benchmarking ekipe

Učesnici ovih treninga su:

- menadžeri i top menadžment
- pojedinci oodjelima koji žele posjedovati znanja i vještine iz benchmarkinga
- članovi benchmarking ekipe zaduženi za provođenje cjelokupnog projekta

Program obučavanja/trening koji se odnosi na upoznavanje s osnovama i karakteristikama benchmarking procesa ima svrhu upoznati menadžere i članove top menadžmenta s osnovama benchmarkinga, odnosno, što je sam proces benchmarkinga. Time bi se usvojilo jedno opšte shvatanje samog pojma po svim nivoima upravljanja, što bi uveliko olakšalo provođenje procesa benchmarkinga i njegovu uspješnu realizaciju. Menadžeri bi nakon takvog treninga bili u stanju nadgledati provođenje kvalitetnog istraživanja kao sastavnog dijela samog projekta. Sadržaj ove vrste treninga isključivo je informativne prirode: uspješno počinjanje i urpavljanje benchmarkingom, a provodi se na sastancima i raznim vrstama sjednica. Teme koje se obrađuju su sljedeće:

- opšte informacije o važnosti benchmarking procesa
- definicije i primjeri
- proces benchmarkinga
- šta podvrgnuti procesu benchmarkinga
- koga odabrati za benchmarking partnera
- skupljanje podataka i informacija
- faktori uspjeha projekta i moguće barijere za provođenje kvalitetnih benchmarking aktivnosti

Program obučavanja/trening koji obuhvata presjek početnih i jednostavnih akcija i vještina što se primjenjuju u procesu benchmarkinga ima za cilj približiti zaposlenima najvažnije faze benchmarking procesa i početne sposobnosti, stoga sadržaj obuhvata osnovna znanja o benchmarking procesu i njegovim vrstama sticanja, sposobnosti definisanja što podvrgnuti benchmarking procesu, koga odabrati za benchmarking partnera, gdje pronaći i

kako upravljati skupljanjem informacija. Obučavanje se može zasnivati na nekom od standardnih slučajeva iz prakse kako bi se učesnicima treninga na jedan lakši način približila sama tema treninga.

Za razliku od obuke kojoj prisustvuju menadžeri i članovi top menadžmenta, ovdje se mora razmišljati o broju učesnika treninga, a optimalan je broj četiri do osam članova. Veći broj ne bi omogućavao komunikaciju među učesnicima o pojedinom problemu što se pojavio tokom prezentacije slučaja i postavljanje pitanja stručnjacima iz područja benchmarkinga koji vode ove vrste treninga. Program obučavanja/trening benchmarking ekipe. Kompanije koje su shvatile nužnost provođenja kontinuiranog napora za poboljšanjem svog poslovanja uz primjenu procesa benchmarkinga pokazale su se kao izuzetno uspješne i održale su svoju poziciju na tržištu. One članove svoje ekipe za provođenje cjelokupnog benchmarking procesa šalju na trening u trajanju dva do tri dana koji će obrađivati isključivo specifične slučajeve vezane za određeni radni proces. Instruktor mora biti osoba koja ima veliko iskustvo i kvalifikovana je upravo iz područja benchmarkinga.

Tehnike koje se koriste na ovim “treninzima” su: video-prezentacije, software, audiokasete, predavanja, kviz, aktivni razgovori vezani uz određenu temu u kojima uz predavača sudjeluju i sami učesnici, takođe se grupa može podijeliti na one što predstavljaju kompaniju koja želi početi benchmarking projekt i postavlja pitanja ostatku grupe što predstavljaju kompaniju koja je benchmarking partner. Svaka tehnika provođenja obuke dragocjena je jer su na taj način učesnici sve upoznatiji sa samim procesom i ključnim faktorima njegova uspješnog provođenja.

Eksterni trening ili eksterni program obučavanja

Osim internih programa obučavanja, odnosno, internog treninga kompanija može nastaviti s obučavanjem svog osoblja i preko eksternih programa/treninga.

Razlozi za njihovo preduzimanje mogu biti u želji pojedinaca koji su raspodjeljeni na radna mjesta odgovorna za upravljanje benchmarking procesom, te u tome što ova vrsta treninga ne zahtijeva određen broj učesnika i sl. Eksterni program obučavanja deli se na:

- osnovni ili početnički stepen za kompanije koje su počele s provođenjem benchmarkinga ili posjeduju vrlo malo predznanja o njemu
- srednji stepen za kompanije koje su se već upustile u provođenje benchmarkinga i posjeduju znanje o samom procesu temeljeno na vlastitom "radnom iskustvu"
- napredni stepen za one koji uspješno primjenjuju benchmarking i traže dodatna saznanja kako bi se u toj primjeni usavršili što je više moguće

Ova vrsta treninga obuhvata: seminare iz strategije, konferencije, radne sastanke, putovanja istraživačkog značaja, konsultacije i savjetovanje.

Seminari iz strategije pružaju priliku kompanijama učenje od drugih koji već kontinuirano uspješno primjenjuju benchmarking proces, njihovu organizaciju i upravljanje procesom, potrebnu infrastrukturu za upravljanje procesom benchmarkinga, kako se benchmarking uklapa u njihov proces poboljšanja kvaliteta i upravljanje poslovanjem i sl.

Konferencije su prilika susreta s velikim brojem benchmarking slučajeva iz prakse. One obično traju jedan do dva dana i u tom se vremenu svakodnevno održi 8 do 10 prezentacija slučajeva, dakle svakih jedan sat druga prezentacija. Ovo je bogat izvor saznanja iz područja benchmarkinga, jer se na jednom mjestu susrećemo s velikim brojem bilo pozitivnih ili negativnih iskustava iz stvarnog života prezentiranih od stručnjaka iz ovog područja. Do sada je većina organizacija učesnika na konferencijama poticala iz proizvodnih i uslužnih kompanija, ali sve se više uključuju kompanije koje pružaju finansijske usluge, zdravstvene,

vladine organizacije, obrazovane institucije i sl.

Radni sastanci traju obično jedan dan i namijenjeni su onima koji posjeduju određeno predznanje iz područja benchmarkinga, te služe kao "osvježavanje" znanja. Njihov je problem u pronalaženju učesnika koji imaju jednak nivo predznanja i limitiranju tema koje će se obrađivati kako se ne bi previše otišlo "u širinu".

Putovanja istraživačkog značaja prilika su za razmjenu iskustva grupama zainteresovanim za pojedine teme i kompanije. Grupe su obično porijeklom iz stranih zemlja i kompanija. Njihove posjete obuhvataju upoznavanje s upravljanjem benchmarking procesom, razgovore sa stručnjacima koji iz prve ruke daju informacije iz pojedinih područja vezanih uz temu koja je fokus posjeta i sl.

Konsultacije i savjetovanja obično pruža ekipa formirana isključivo za olakšanje i savjetovanje u pravilnom provođenju benchmarking aktivnosti. Ovoj ekipi uglavnom se za pomoć obraćaju kompanije ili pojedinci koji su počeli s primjenom benchmarking procesa i žele pomoć u početnim fazama procesa i to ako je moguće u vidu primera iz prakse gdje se mogu uočiti početne pogreške i propusti drugih kompanija u tim fazama.

RIZICI U PRIMJENI BENCHMARKINGA

Nedostaci i etički aspekti benčmarkinga

Benčmarking je vrlo efikasno sredstvo, ali ne bi bilo korektno isticati samo korist koju dobijamo njegovom primjenom. Uvijek postoje opasnosti i rizici u primjeni benčmarkinga. Ukoliko se kompanija isuviše oslanja ma benčmarking, može doći do veoma negativnih posljedica. Sasvim je izvjesno da će kompanija, u ovom slučaju, izgubiti na individualnosti. Na taj način gasi se kreativnost nove ideje.

Prema Harringtonu, korišćenje benčmarkinga moguće je savladati zamke. On ističe tri:

- Ne smije se oslanjati isključivo na benčmarking. Benčmarkingom se može stići do vrha, ali on nije dovoljan da se tu i ostane. Lideri su u konstantnoj opasnosti preuzimanja tržišta od strane drugih kompanija.
- Kompanije koje su isključivo nadgledale poslovanje svojih konkurenata, nisu ostvarile trajnu i kvalitetnu prednost. Da bi kompanija dostigla svog konkurenta, služeći se ovim vidom benčmarkinga, dobiće zastarjelo rješenje nakon 18 – 20 meseci.
- Benčmarking može imati štetan uticaj na organizacije koje slabije posluju, dok kod zrelih kompanija ima izražen značaj.

Elmuti, Kathawala i Lloyed navode sledeća ograničenja (nedostatke) benčmarkinga:

- Fokusiranje na brojeve. Veliki broj menadžera utopio se u brojevima, ali vrednost ovog procesa je u shvatanju postupka koji pruža vredne podatke i formulisanje načina prihvatljivih za kompaniju.
- Nedostatak jasnoće izvora podataka. Greške u komparaciji dolaze zbog neshvatanja podataka.
- Gubljenje fokusa na potrošača i zaposlene. Kompanije koje žele da ostvare dobre rezultate mogu izazvati negativnu motivaciju zaposlenih. Da bi došlo do određenog cilja, kompanija može da odugovlači ili požuri sa plaćanjem.
- Otpor promenama od starnje zaposlenih. Jedan deo zaposlenih se uvek opire novom načinu rada u kompaniji.
- Nedostatak pravilne primene. Jedan od primera nepravilne primene je neuključivanje zaposlenih u proces unapređivanja kompanije, odnosno benčmarking.
- Benčmarking se ni u kom slučaju tretirati kao jednokratno, već kao konstantan proces.
- Benčmarking između ostalog ističe i

slabosti određene kompanije, tako da iste izbegavaju njegovu primenu.

- Pažljivim planiranjem može se iskalkulisati potrošnja. Ovaj način je rešenje za kompanije koje smatraju da je benčmarking skup, i odbijaju njegovu primenu iz gore navedenog razloga.
- Korišćenjem benčmarkinga kompanija daje veliki broj vrednih podataka o svom poslovanju. Zaposleni koji su zaduženi za obezbeđivanje informacija moraju biti veoma oprezni pri ovakvim procesima.

Najznačajniji nedostaci benčmarkinga i načini njihovog otklanjanja

1. Zastarjevanje najboljeg rješenja u periodu implementacije. Kada je benčmarking u pitanju, menadžeri moraju biti spremni da prate proces puteva radi postizanja najboljih rezultata, a ne samo krajnji cilj. Ne smije se koncentrisati samo na to šta danas rade najbolji već na to šta će oni raditi u budućnosti.
2. Vrijeme potrebno za benčmarking nekada je duže od vremena koje kompanija ima na raspolaganju za rješavanje određenog problema. Benčmarking može biti podjednako štetan i koristan. Prosto, treba ga koristiti u situacijama kada je koristan.
3. Benčmarking zahjeteva troškove koji su nekada veliki. Neophodno je staviti u odnos ukupne troškove i prosječnu moguću korist od ukupnog procesa i primjeniti benčmarking ako je veća dobit od troškova.
4. Poslije urađenog benčmarkinga koji je dao pozitivne rezultate, kompanija ga primjenjuje i tamo gde nije potreban. Tada dolazi do nepotrebnih troškova i demoralisanja zaposlenih.
5. Velika koncentracija kompanije na benčmarking može dovesti do gubitka osnovnog kontakta sa potrošačima. Ukoliko se neprestano utrkuje sa konkurentima, gubi se predstava o stvarnim potrebama potrošača.
6. Pouzdanost informacija dobijenih od stranih benčmarking partnera. Na ovaj nedostatak teško se može uticati.

Pažljivim posmatranjem nedostataka benčmarkinga, možemo zaključiti da isti proizilaze isključivo iz nepravilne primjene ovog vida unapređivanja kompanije.

ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je benchmarking proces daleko više od strategije kopiranja i imitacije, te da predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje kompanije i čini jednu od modernih tehnika i „kovanica“ savremenog menadžmenta.

Glavne koristi od benchmarkinga ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti. Doba u kome živimo je doba «revolucionarnih» organizacija. Takve «revolucionarne» tj. «inovativne» organizacije ruše postojeće standarde u grani u kojoj obavljaju svoje poslovne i šire društvene misije. Primjena tehnike benchmarkinga će imati svoju korist i u takvoj budućnosti, i zahtjeva menadžere koji imaju veću emocionalnu nego klasičnu inteligenciju. Posebno se to odnosi na eksterni generički benchmarking koji vodi ka inovatorstvu, kreiranju novih jezgara kompetentnosti i kvantnim, radikalnim skokovima u poslovanju. Pojačani interes za primjenu tehnike benchmarkinga rezultat je pre svega: globalne konkurencije, pojačanog interesa za nagrade kvaliteta i potrebe za radikalnim poboljšanjem u poslovanju.

Područja primjene benchmarkinga su mnogobrojne, i može biti organizovan na mnogobrojne načine kao intaktne radne ekipe, krizno-funkcionalne radne ekipe, višeorganizacijske i ad-hoc ekipe. Veličina benchmarking ekipe može varirati od tri do deset članova. Karakteristike članova ekipe preduslov su realizacije samog projekta, te su veoma bitni projekti internog i eksternog obučavanja pojedinaca i ekipe za kvalitetno sprovođenje benchmarking procesa.

Kroz analizu i komparaciju konkurencije naša marketinška strategija treba se zasnivati na našim jakim stranama, slabim stranama konkurencije i željama i potrebama tržišta.

Benčmarking je nova nota poslovanja, pospješuje 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 mjera 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 pospješuju svoje poslovanje, tako da ono postaje brzo, efikasno i pouzdanije bez obzira na pretnje koje dolaze.

LITERATURA

- [1] Adamović, Ž., Sajfert, Z., „Menadžment benčmarking proces“, Tehnički fakultet- „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- [2] Adižes, I., „Životni ciklus preduzeća“, Agora, Beograd, 1991.
- [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] Bendlell T., Boulter L., Gatford ,K.,
“The benchmarking workout”, Bitman
Publishing, 1997.
- [8] Harrington, H.J., High Performance
Benchmarking : 20 steps to Success“,
McGraw-Hill. 1996.
- [9] Koontz Harold i Wehrich Heintz (1999.)
– Menadžment, deseto izdanje, Mate
Zagreb.
- [10] Mašić, B., „Strategijski menadžment“,
Univerzitet BK, Beograd, 2001.
- [11] Renko n. i drugi (1999.)- Benchmarking
u strategiji marketinga, Mate Zagreb.
- [12] Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. ,
Menagement, Prentice hall Internacional
Editions, Sixt edition, 1995.
- [13] Todorović, J., i drugi, “Strategijski
menadžment“, Izit, 2000.
- [14] Vukovića, L.J., Benčmarking- ključni
instrument na putu ka poslovnoj
izvrnsnosti, Kvalitet, vol 18, br. 5-6, str.58-
59., 2008.
- [15] Watson, G.H. ”Strategic Benchmarking:
How to rate your Company s Perfomance
against the World s Best”,John NJiley and
Sons,Inc.New York,1993.
- [16] Watson, G. H.“ Strategic Benchmarking:
How to rate your Company