

“BENCHMARKING” U TURIZMU

“Benchmarking” je postao vrlo popularan 80-ih godina prošlog stoljeća, kada su Japanci intenzivno slali svoje menadžere u posjetu drugim poduzećima sa ciljem poboljšanja njihovih poslovnih operacija i jačanja vlastite konkurentske pozicije. U literaturi je moguće pronaći brojne definicije “benchmarkinga”, ali svima je zajedničko da se taj pojam smatra efikasnim oruđem u identificiranju performansi mikro subjekta u odnosu na konkurenciju i druge, te predstavlja implementaciju promijenjenih procesa koji vode kompaniju ka boljim rezultatima. “Benchmarking” se ne može poistovjetiti s analizom konkurencije jer ona predstavlja tek prvu stepenicu “benchmarkinga”. Ova metoda se danas koristi u velikom broju gospodarskih i društvenih polja, a u ovom radu detaljnije je promatran “benchmarking” u turizmu i to kroz jedan konkretan primjer.

Ključne riječi: “benchmarking”, turizam, konkurentnost

Uvod

“Benchmarking” je oruđe koje pomaže u poboljšanju poslovanja subjekta i predstavlja široko rasprostranjenu praksu u poslovnome svijetu, osobito razvijenu u osamdesetim godinama prošloga stoljeća.

“Benchmarking” postaje ključan element u postizanju najboljeg poslovnog procesa u pogledu finalnog proizvoda, usluge ili prakse. Primjenljiv je na svakom

* I. Štoković, dr. sc., izvanredni profesor, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Pula. Rad primljen u uredništvo: 10. 12. 2003.

gospodarskom području, odnosno za svaki proizvod i uslugu, bez obzira na nacionalne ili poslovne granice.

Postoje različite vrste “benchmarkinga”, od internog do eksternog, ali je za uspjeh značajan izbor standarda. Naime, ako se odlučimo za konkurencijski “benchmarking” i izaberemo partnera čije su performanse lošije od subjekta koji se uspoređuje, rezultati će sigurno izostati.

Metoda “benchmarkinga” veoma je raširena, osobito u total quality menadžmentu, ali i u području marketinga, financija, prerađivačke industrije i u nekim uslužnim djelatnostima, a u području turizma relativno je manje zastupljena.

Teorijski aspekt “benchmarking-a”

Benchmark, pojam koji je korijen “benchmarkinga”, izvorno znači nivelacijsku spravu za određivanje referentnih veličina različitih točaka zemaljske površine. Pojam “benchmarkinga” još nije preveden na hrvatski jezik, pa se koristi izvorni engleski termin, što je slučaj i u ovome radu. Termin koji bi se mogao koristiti u hrvatskom govornome području jest komparativna analiza s izborom odgovarajućeg standarda usporedbe ili samo komparativna analiza s usporedbom, ali budući da je riječ o opisnom određenju pojma, prihvatljivije je koristiti se tuđicom koja je već duboko saživjela u hrvatskom govornom području.

Definicija “benchmarkinga”

Pojam “benchmarking” započinje od vremena pojave čovjeka do danas, ali je upotrebljavan u različitom kontekstu. U ekonomskom se smislu počeo promatrati poslije II. svjetskoga rata (Renko, Delić, Škrtić, 1999.; Ferišak, 1998.), a u suvremenom kontekstu godine 1979., primjenom u Xeroxu (Finch, E. i Massheder, K, 1998). “Benchmarking” predstavlja noviju metodu, o kojoj se intenzivnije piše od svršetka 20. stoljeća¹, u rukama menadžmenta, a koja stavlja naglasak na prepoznavanje unutarnjih snaga i slabosti i na spoznaju konkurentnih prednosti vodećih konkurenata. Bit je “benchmarkinga” učiti kako poboljšati poslovne aktivnosti,

¹ Veću pažnju za “benchmarking” pobudila je knjiga Roberta Campa, 1989, menadžera Xeroxa i od tada se o tome pojmu intenzivnije piše, ali ponajprije kao o metodi menadžmenta za poboljšanje postojećeg stanja.

processe i upravljanje poduzećem. To je menadžerski pristup u identificiranju najboljih i u utvrđivanju što ih čini najboljima.

U literaturi je moguće pronaći brojne definicije, a u nastavku se iznose samo neke, po kojima je "benchmarking" sljedeće:

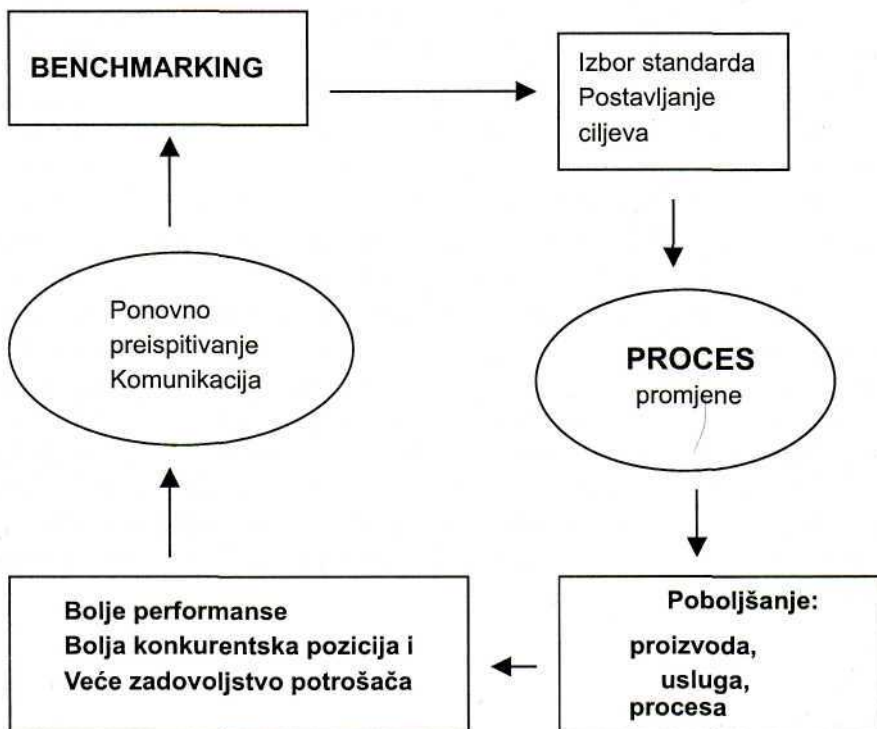
- vanjski pogled na unutarnje aktivnosti, funkcije ili operacije sa ciljem ostvarivati kontinuirano poboljšanje (Ahmed i Rafiq, 1998., prema McNair i Leibfreid, 1992.),
- proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, uspoređuju svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije (Jafari, Jafar, 2000.),
- kontinuirani, sistematični proces evaluacije proizvoda, usluga ili poslovanja organizacije, koje su prepoznate kao najbolje prakse sa ciljem organizacijskog poboljšanja (Spendolini, 1992).
- umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih (Kotler, 1994.).
- kontinuirana potraga za signifikantno boljim procedurama, koje vode superiornijim konkurentnim performansama i njihova primjena (Ahmed i Rafiq, 1998., str. 228 prema Watson, 1993.),
- mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Započinje usporedbom vlastite strategije sa strategijom konkurenata, nastavlja se komparacijom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, i to zato da bi se spoznali aktualni nedostaci i da bi se procijenile mogućnosti kako postati bolji od konkurenata (Ferišak, 1998.),
- sustavna procedura komparativnog mjerenja sa ciljem ostvarivati kontinuirana poboljšanja (Wöber, 2002.),
- učenje o tome kako unaprijediti poslovne aktivnosti, procese i upravljanje (Wöber, 2001.),
- sastoji se od dviju komponenti jednako važnih za uspjeh: specifičnih standarda ili mjera, kojima je svrha utvrđivati razlike u performansama i procesa, kojemu je cilj poboljšati znanje i utvrditi poboljšanu praksu (Camp, 1989.),
- tehnika ili oruđe za poboljšanje performansi i za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima (Fong, Cheng, Ho, 1995.),
- više od pukog analiziranja prikupljenih podataka i utvrđivanja dobrih performansi poduzeća u odnosu na ostale, to je istodobno i put identificiranja novih ideja i novih putova poboljšanja procesa (Elmuti, 1998.),

- efikasno sredstvo u planiranju i implementaciji promjena poslovnog procesa koje vodi poboljšanju organizacijskog ponašanja, gdje se znanje pretvara u podroban plan akcije za poboljšanje konkurentnih prednosti (Voss, Ahlstrom, Blackmon, 1997).

Sve navedene definicije mogu se sumirati uz pomoć sljedeće sheme:

Shema 1.

DJELOVANJE I CILJEVI "BENCHMARKINGA"



Zaključuje se kako je "benchmarking" postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika radi postizanja rezultata većih od ostalih u sektoru i/ili kod konkurencije. To je, dakle, identificiranje pozicije vlastitoga poduzeća, utvrđivanje poslovnih rezultata subjekta usporedbe (standarda s kojim se mjerimo) i pronalazak najboljega puta za osvajanje tržišta i dostizanja izabranog subjekta. To je sustavna procedura usporednog mjerenja s postavljenim (izabranim) standardom u svrhu postizanja kontinuiranih poboljšanja. "Benchmarking" je sustavni pristup izbora segmenta ili cjeline poslovnog djelovanja (proizvoda, usluge, procesa), a svrha mu je poboljšanje i unaprjeđenje istoga, da bi se ostvarila nadmoć na tržištu. "Benchmarking" mora pružiti odgovor na sljedeća dva pitanja: "Tko je bolji?" i "Zašto je bolji?" i osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Potrebno je istaknuti da je to kontinuirani proces, jer je jednom završen "benchmark" početna stepenica za njegovo obnavljanje, posebno kada znamo da konkurencija nastoji neprekidno poboljšavati svoje performanse (Munro-Faure, L. I M., 1992).

"Benchmarkingu" nije potrebno pristupiti isključivo kada je poduzeće zapalo u probleme ili kada postoji intencija da će zapasti u problem, naprotiv to mora biti kontinuirani proces kojim subjekt dolazi do spoznaje o poželjnom smjeru svoga djelovanja, u jednome ili u više područja, u trajno promjenljivom okruženju.

Zašto uopće provoditi "benchmark"? Analiza i usporedba organizacijskih jedinica unutar samoga poduzeća, ali još više s konkurencijom, pomoći će u razumijevanju faktora uspjeha, utvrđivanju problemskih područja subjekta i spoznaji putova poboljšanja dijagnostičirane situacije. Camp (1989.) i Mittelstaedt (1992.) koristi "benchmarkinga" locirali su u području prepoznavanja zahtjeva potrošača, uspostave efikasnih ciljeva, razvitka pravilnih pokazatelja proizvodnosti, poboljšanja konkurentnosti i implementacije najboljeg poslovnog procesa. Kozak i Ramington (1998.) ocjenjuju da benchmarking pridonosi utvrđivanju najboljega puta za postizanje zadovoljnog potrošača, troškovno efikasnom prikupljanju inovativnih ideja, spoznaji vlastitih snaga i slabosti, a i podupiranju kontinuiranog procesa unapređivanja djelovanja.

Vrste benchmarkinga

Ovisno o tome gdje pronalazimo standarde, u vlastitome poduzeću ili izvan njega, može se razlikovati i interni i eksterni benchmarking (Spendolini, 1992.), tablica 1.

Interni je benchmarking inicijalna stepenica kojoj je svrha spoznati vlastite snage, slabosti, prednosti i nedostatke (SWOT analiza). Poduzeće se odlučuje za

taj benchmarking, osobito one kompanije koje imaju poslovne jedinice dislocirane u drugim gradovima i zemljama, i to zato da bi se dobio uvid u poslovanje svih organizacijskih cjelina, uočili problemi i da bi se izabrala najbolje jedinice (prednosti i snage kompanije), pronašli putovi rješavanja i otklonili nedostaci u lošijim cjelinama. Taj je benchmarking relativno lako provediv, podaci su dostupni, velika je informiranost sudionika, jednako kao i suradnja između njih, trošak provođenja je nizak, ali budući da se odvija unutar poduzeća s internim standardima, stupanj je poboljšanja, koji taj "benchmarking" nosi sa sobom, je nizak.

Eksterni "benchhmarketing", za razliku od internog, daje visok stupanj poboljšanja prije svega zato što se uspoređuje s konkurencijom u istoj industriji (konkurencijski benchmarking), s nekonkurentima, odnosno poduzećima u drugoj industriji, transindustrijski (najbolji u klasi ili najbolja praksa) ili s agregiranim podacima koncentriranim na razini sektora ili industrije (sektorski benchmarking).

VRSTE BENCHMARKINGA: INTERNI I EKSTERNI BENCHMARKING

| Vrsta | Usmjeravanje na | Ciljevi | Prednosti | Nedostaci |
|-----------------|---|---|--|--|
| INTERNI | Funkcije, odjele, projekte, poslove u istom poduzeću ili skupini na istoj ili drugoj lokaciji | Poboljšanje konkurentnosti Stimuliranje kontinuiranih poboljšanja Poboljšanje ekonomske efikasnosti Pronalazak efikasnog sustava nagradivanja zaposlenih | Isti jezik, kultura, mehanizmi i sustavi Jednostavan pristup podacima Postoji komunikacija Brzi rezultati | Moguć nedostatak vanjskog fokusiranja problema i naglašeni nedostaci samog poduzeća Mogućnost neadekvatnosti povratnih rezultata jer je nizak stupanj poboljšanja |
| EKSTERNI | | | | |
| Najbolja praksa | Bilo koju organizaciju u sektoru ili području | Identificiranje najbolje menadžerske prakse | Mogućnost napretka Bolja perspektiva korporacije Stimuliranje promjena Niža senzitivnost prema političkom okruženju | Relativno težak pristup podacima Visok stupanj promjene Velik interes javnosti |
| Konkurencijski | Konkurenciju | Identificiranje performansi, ciljeva, strategija, programa konkurenta Identificiranje najbolje prakse upravljanja | Slična struktura i ograničenja Relativno lakši pristup podacima Relativno nizak stupanj postupanja Pomoć u prevladavanju kompleksa i arogancije | Sektorski model može spustiti kreativnost Pravno, etičko i političko promatranje |
| Sektorski | Specifični ili isti sektor ili branšu | Identificiranje sektorskih strategija i programa Distribucija najboljih informacija i praksa Definiranje programa obuke | Lakši pristup industrijskim trendovima Relativno lagan pristup informacijama | Poteškoće u dolasku do specifičnih preporuka Rezultati dostupni i konkurenciji |

Izvor: Prema www.tourism.uiuc.edu/itm/etools/eguides/benc_whatiss.htm

Konkurencijski "benchmarking" usporedba je sa izravnim konkurentom, bilo u području proizvoda, usluge ili cjelokupnog poslovanja. Sektorski "benchmarking" može biti komparacija s jednom kompanijom koja je vodeća u nekoj industriji, ali nije izravan konkurent, češće je to ipak s podacima agregiranim za cjelokupan sektor (naziva se i generičkim). Taj postupak može biti fokusiran na pojedini segment poslovanja ili na funkciju. "Benchmarking" "najbolja praksa" širi se na poduzeća cjelokupne nacionalne ekonomije, uspoređujući iste poslovne procese u različitim sektorima, pri čemu se izabiru poduzeća koja su najbolja u fokusiranom segmentu menadžerskih aktivnosti. Neki autori razlikuju i globalni "benchmarking" (Fong, Cheng, Ho, 1998) koji predstavlja usporedbu s organizacijom, bez obzira na njezinu geografsku lokaciju.

Ovisno o tome je li pažnja usmjerena na poboljšanje procesa ili se isključivo promatraju finalni rezultati, razlikuje se "benchmarking" zasnovan na procesu i "benchmarking" zasnovan na rezultatima. U provođenju ovog drugoga, postoje eksplicitni, mjerljivi, kvantitativni podaci, kod prvoga je riječ o kvalitativnim pokazateljima. Za jačanje konkurentske pozicije mikro subjekta prijeko je potrebno istodobno djelovati u oba smjera. Fong, Cheng, Ho (1998.) razlikuju provođenje "benchmarkinga" u smjeru procesa, funkcija i performansi, odnosno orijentiranost na operacijski sustav, jednu ili više poslovnih funkcija i izlazne karakteristike poduzeća.

Sam proces "benchmarkinga" provodi se etapno, a broj faza varira ovisno o autoru (vidjeti Renko, N., Delić, N., Škrtić, M., 1999), ali se, u najširem smislu, etape svode na:

- planiranje (izbor područja, identificiranje potencijalnih partnera, definiranje procesa i utvrđivanje izvora podataka i metoda),
- aktivnost (prikupljanje podataka i izbor partnera, utvrđivanje razlika u odnosu na "benchmarking" partnera i uzroka toga i budućih željenih performansi,
- akciju (komunikacija s menadžerskom razinom, prilagođivanje ciljeva i izrada planova i njihova implementacija) i
- monitoring (permanentna kontrola i nadzor nad procesom)

Izbor standarda u "benchmarkingu"

Kako je prethodno rečeno, "benchmarking" je proces usporedbe s nekim određenim pokazateljem ili sa više njih. Koji su to najčešće korišteni pokazatelji poslovanja mikrosubjekta? Prije svega možemo ih podijeliti na kvantitativne i

kvalitativne pokazatelje. Unutar kvantitativnih razlikujemo fizičke i financijske, koji su učestalo u usporedbi, a kvalitativni se poistovjećuju i s nefinancijskima. Među financijskim pokazateljima značajni su ukupan prihod, ukupan profit, povrat na investicije, ekonomičnost, rentabilnost, povrat na uloženi kapital, prihod po zaposlenome, stanje i promet zaliha i sl. Kod nefinancijskih pokazatelja mogu se promatrati kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluge, a najviše se primjenjuje pokazatelj zadovoljstva potrošača, koji je veoma kompleksan i slojevit i može pružiti dovoljno informacija za sve funkcionalne cjeline u samom poduzeću.

“Benchmarking” nasuprot analizi konkurentnosti

“Benchmarking” se često zna povezati s konkurentnošću gospodarskog subjekta, što nije sasvim pogrešan pristup, ali je sigurno manjkav. “Benchmarking”, rečeno je, predstavlja proces kontinuiranog unapređivanja poslovanja subjekta prema najboljima, a biti konkurentan znači biti sposoban prodati vlastiti proizvod i usluge prije ostalih uz postizanje boljih financijskih efekta od ostalih poduzeća. Dakle, u oba je slučaja, da bi se utvrdilo koliko je neki subjekt bolji od ostalih, potrebno učiniti analizu, ali benchmarking znači i provođenje stepenice više, a to je utvrđivanje razloga postojanja razlika u performansama. Identificiranje, mjerenje i usporedba poslovnih karakteristika subjekta prema ostalima samo je prva stepenica u “benchmarkingu”. Analiza konkurentnosti govori o postignutim rezultatima nekog subjekta, odnosno o njegovom točnom pozicioniranju u odnosu na konkurenciju, a benchmarking mora pružiti informacije o tome kako postići te rezultate. Razlikovanje konkurentnosti i benchmarkinga učinjeno je u nastavku podrobnije, tablica 2.

Tablica 2.

ANALIZA KONKURENTNOSTI NASUPROT "BENCHMARKINGA"

| ANALIZA KONKURENTNOSTI | BENCHMARKING |
|--|---|
| Orijentiranost na rezultate | Orijentiranost na proces i finalne rezultate |
| Testiranje finalnih rezultata | Testiranje procesa i rezultata |
| Usporedba s industrijom | Mogućnost usporedbe sa drugim industrijam |
| Istraživanje bez dijeljenja, promatranje cjeline | Dijeljenje istraživanja radi zajedničkih ciljeva |
| Fokusiranje na cilj kako postati konkurentan | Moguće je fokusiranje samo na poboljšanje, ali nije prijeko potrebno biti konkurentan |
| Tajnost podataka | Dijeljenje podataka |
| Odvojenost, izoliranost subjekta | Partnerstvo među subjektima |
| Neovisnost | Kooperativnost i međuovisnost |
| Primjenjuje se za testiranje vlastite konkurentnosti | Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata |
| Cilj je industrijsko znanje | Cilj je znanje o procesima |
| Fokusiranje na potrebe mikro subjekta | Fokusiranje na potrebe potrošača |

Izvor: Prema Smith, Ritter, Tuggle, 1993.

"Benchmarking" u turizmu

Fokusiranje "benchmarkinga" u područje turizma ukazuje na sljedeće pristupe (www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benc_use.htm):

1. "Benchmarking" profitno orijentiranih subjekata:
 - a) smještajnih kapaciteta (hotela, motela, pansiona, kampova i dr.)
 - b) restorana
 - c) turoperatora i putničkih agencija i
 - d) zrakoplovnih kompanija i
 - e) drugih profitno orijentiranih ponuđača turističkih usluga

2. "Benchmarking" neprofitno orijentiranih turističkih organizacija
 - a) državne ili regionalne turističke zajednice, uredi
 - b) prateći sadržaji turizma organizirani na neprofitnoj osnovi (muzeji, galerije, kazališta, opere i dr.)

3. Benchmarking destinacije

- a) države
- b) regije
- c) grada

Kada je riječ o turizmu, pokazatelji mjerenja mogu se također razdvojiti na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Budući da se govori o uslužnom sektoru, kvantitativni su pokazatelji precizniji, ali svakako valja obratiti veću pozornost na kvalitativne, i to na one koji se odnose na zadovoljstvo gosta, a koji su podložni visokoj razini subjektivnosti.

Bez obzira o kojem se od prethodno navedenih pristupa benchmarkinga u turizmu govori, kao mogući kvantitativni se pokazatelji, u najširem smislu, izdvajaju sljedeći:

Tablica 3.

POKAZATELJI "BENCHMARKINGA" ZA TURIZAM

| Kriterij | Pokazatelj |
|--------------------------|---|
| Rast potražnje | Stopa rasta broja noćenja i broja dolazaka turist |
| Iskoristivost kapaciteta | Stopa zauzetosti |
| Konkurentnost | Tržišni udio |
| Međunarodnost | Udio noćenja inozemnih gostij |
| Trajanje sezone | Gini koeficijent – mjesečne statistike noćenj |
| Struktura gostiju | Gini koeficijent – strukture gostiju po zemljama dolazaka |

Izvor: Prema Wöber, 2002

Mjerenje performansi gospodarskog subjekta

Problemom mjerenja performansi subjekata u području turizma bavili su se mnogi autori. Jones 1998., bavio se problemom proizvodnosti i raščlanio je ovaj pokazatelj na odnos inputa i međufaznog outputa, zatim ga je promatrao kao odnos intermedijarnog outputa i stvarnog outputa, pa na kraju željenog i stvarnog outputa.

Proizvodnost u najširem smislu riječi nije ništa drugo do li odnos outputa i inputa (ako poduzeće ima samo jedan input i output) ili se može promatrati parcijalno za svaki input, pa govorimo o proizvodnosti rada, profitabilnosti, odnosno razlikuje se multifaktorska prooizvodnost ili proizvodnost promatrana kroz prizmu jednog inputa. Phillips (1999.) predlagao je nešto sustavniji model mjerenja performansi koji je uključivao inpute, proces, outpute, tržište i karakteristike okruženja.

Budući da se uspoređuju podaci unutar poduzeća i s vanjskim podacima, preporuka je koristiti se slijedećim (Wüber, 2002.):

- a) usporedbom budžeta prema stvarnim input i output podacima
- b) usporedbom podataka o inputima i outputima u duže vremenskom razdoblju
- c) usporedbom inputa i outputa sa glavnim konkurentima

Prva se dva koriste isključivo na osnovi vlastitih podataka, a za treći su prijeko potrebni podaci drugoga poduzeća.

Budžet (*budget*) predstavlja plan poslovanja koji donose menadžeri u cilju njegova ostvarivanja u nekom određenom razdoblju i najbolje odražava poslovne performanse subjekta. Budžet, pored očekivanih troškova i prihoda, sadrži i izračun, prethodno navedenih, nefinancijskih pokazatelja, kao što su stopa zauzetosti, troškovi prodaje i dr. Na osnovi budžeta moguće je doći i do informacija o osjetljivosti profita na promjenu nekih ključnih varijabli, kao na primjer, promjenu cijene, obujam prodaje, troškove dobara, troškove rada i sl.

U ovome je pristupu važno razgraničiti broj inputa koji ulaze u proces i outpute koji se očekuju, a između inputa utvrditi koji su to inputi na koje menadžment ima izravan utjecaj, a koji su oni na koje menadžment nema utjecaja.

Kod željenog je outputa moguće promatrati profit, ali isto tako, osim financijskih pokazatelja, valja analizirati i fizičke, pa bi to bili, na primjer, broj noćenja, stopa rasta noćenja, tržišni udio, željena struktura gostiju i dr. Kod financijskih pokazatelja postoje isto tako brojne varijacije na osnovi profita, od profita po zaposlenom, do profita po noćenju, preko stope likvidnosti hotela i dr. Brojni pokazatelji (kvantitativni i kvalitativni) u području input/output modela mogu se sumirati kako slijedi:

- Broj noćenja, dolazaka, stopa promjene broja noćenja, dolazaka, stopa zauzetosti objekta
- Prihod i rashod (ukupni, od smještaja, hrane i pića) po zaposlenome i ležaju
- Postotak posjetitelja koji se ponovno vraćaju
- Zadovoljstvo gosta rangirano skalom od 1 do 5

Pobrojani se pokazatelji mogu zasebno promatrati, ili ih je moguće agregirati kao ponderirani prosjek, pri čemu su ponderi određeni prema njihovoj važnosti.

Primjer "benchmarkinga" subjekta "a"

U nastavku rada pristupit će se benchmarkingu gospodarskog subjekta "A" iz Hrvatske, ali se zbog očuvanja tajnosti podataka neće navoditi imena. Analizira se hotel u priobalju (hotel "X"), otvoren u tijeku cijele godine, koji predstavlja kombinaciju poslovnog, ljetovališnog i kongresno-zdravstvenog hotela. Podaci toga hotela uspoređuju se s rezultatima cjelokupnog hotelskog poduzeća, u čijem je sastavu i promatrani hotel, ali i sa sličnim hotelom u priobalju nama konkurentne zemlje Italije (hotel "Y"). Postoji neznatna razlika u smještajnom kapacitetu, ali budući da su hoteli približno iste veličine, otvoreni u tijeku cijele godine i locirani u snažnim receptivnim turističkim destinacijama ponajprije ljetovališnog karaktera, smatra se da su pogodni za usporedbu. Rezultati usporedbe iznose se u tablici 4. Kriteriji usporedbe nešto su drugačiji od dosad istaknutih i izbor su autora.

Tablica 4.

"BENCHMARKING" SUBJEKTA "A" ZA RAZDOBLJE
OD GODINE 2000. DO 2002.

| Pokazatelj | Godina | | Hotel "X" | | | | Poduzeće "A" | | | | Hotel "Y" u Italiji | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|-----------|---------------------|-----------|--|--|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2000 | 2001 | 2002 | 2000 | 2001 | 2002 | 2000 | 2001 | 2002 | | |
| Broj soba (apartmana) | 372,0 | 372,0 | 372,0 | 5000,0 | 5000,0 | 5000,0 | 5000,0 | 5000,0 | 5000,0 | 350,0 | 350,0 | 350,0 | | |
| Broj ležaja (s kamp mjestima) | 675,0 | 667,0 | 670,0 | 25000,0 | 25200,0 | 25233,0 | 25200,0 | 25200,0 | 25233,0 | 620,0 | 625,0 | 625,0 | | |
| Broj noćenja | 118000,0 | 121300,0 | 122100,0 | 1473202,0 | 1585234,0 | 1602335,0 | 1473202,0 | 1585234,0 | 1602335,0 | 142506,0 | 142909,0 | 139985,0 | | |
| Stopa rasta noćenja | | 2,8 | 0,7 | | 7,6 | 1,1 | | 7,6 | 1,1 | | 0,3 | -2,0 | | |
| Stopa zauzeća soba | 47,9 | 49,8 | 49,9 | 16,1 | 17,2 | 17,4 | 16,1 | 17,2 | 17,4 | 63,0 | 62,6 | 61,4 | | |
| Noćenja/Ležaj | 174,8 | 181,9 | 182,2 | 58,9 | 62,9 | 63,5 | 58,9 | 62,9 | 63,5 | 229,8 | 228,7 | 224,0 | | |
| Broj zaposlenih | 109,0 | 126,0 | 117,0 | 853,0 | 870,0 | 882,0 | 853,0 | 870,0 | 882,0 | 80,0 | 85,0 | 83,0 | | |
| Zaposleni/Ležaj | 0,16 | 0,19 | 0,17 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,13 | 0,14 | 0,13 | | |
| Prosječna cijena u eurima | 32,8 | 35,3 | 45,8 | 14,4 | 14,3 | 14,6 | 14,4 | 14,3 | 14,6 | 36,7 | 37,3 | 38,8 | | |
| Ukupan prihod u eurima | 3868596,0 | 4280692,0 | 5595237,0 | 21170510,0 | 22723924,0 | 23425389,0 | 21170510,0 | 22723924,0 | 23425389,0 | 5234567,0 | 5333256,0 | 5427432,0 | | |
| St. rasta ukupnog prihoda | | 10,7 | 30,7 | | 7,3 | 3,1 | | 7,3 | 3,1 | | 1,89 | 1,77 | | |
| Uk. prihod/ uk. rashod | 1,33 | 1,33 | 1,42 | 1,00 | 1,00 | 1,01 | 1,00 | 1,00 | 1,01 | 2,01 | 2,05 | 2,08 | | |
| Prihod smještaja i hrane/uk. prihod | | 0,79 | 0,85 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 2,7 | 2,7 | 2,6 | | |
| Prihod hrane i pića/ uk. prihod | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,10 | 0,11 | 0,11 | 0,10 | 0,11 | 0,11 | 0,90 | 1,12 | 1,20 | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupni rashodi u eurima | 2899044,0 | 3215911,0 | 3934578,0 | 21100500,0 | 22652961,0 | 23292955,0 | 2599876,0 | 2603454,0 | 2610235,0 |
| St. rasta ukupnih rashoda | | 10,9 | 22,3 | | 7,4 | 2,8 | | 0,14 | 0,26 |
| Rashod hrane i pića/uk. rashodi | | 0,17 | 0,17 | 0,10 | 0,11 | 0,12 | 0,19 | 0,20 | 0,20 |
| Osobni dohoci/uk. rashodi | 0,29 | 0,35 | 0,32 | 0,30 | 0,37 | 0,40 | 0,27 | 0,26 | 0,27 |
| Amortizacija/uk. rashodi | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,06 | 0,06 | 0,1 | 3,00 | 2,95 | 2,99 |
| FINANCIJSKI REZULTAT U EURIMA | 969552,0 | 1064781,0 | 1660659,0 | 70010,0 | 70963,0 | 132434,0 | 2634691,0 | 2729802,0 | 2817197,0 |
| Financijski rezultat/uk. prihodi | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,003 | 0,003 | 0,006 | 0,503 | 0,512 | 0,519 |
| Financijski rezultat/ noćenja | 8,2 | 8,8 | 13,6 | 0,048 | 0,045 | 0,083 | 18,488 | 19,102 | 20,125 |
| Financijski rezultat/zaposleni | 8895,0 | 8450,6 | 14193,7 | 82,1 | 81,6 | 150,2 | 32933,6 | 32115,3 | 33942,1 |
| Financijski rezultat/broj ležaja | 1436,4 | 1596,4 | 2478,6 | 2,8 | 2,8 | 5,2 | 4249,5 | 4367,7 | 4507,5 |

Izvor: Izradio autor na osnovi podataka Sektora analize u analiziranim gospodarskim subjektima

Glavna je razlika između razmatrana dva hotela, u strukturi gostiju, a određena je prije svega namjenom hotela. Hotel u Hrvatskoj ima u svojoj strukturi oko 50% domaćih gostiju, jer je lociran i blizu poslovnog središta jedne regije, a hotel u Italiji ima oko 80% inozemnih gostiju. Na osnovi podataka iskazanih u tablici 4. zaključuje se da je hotel u Hrvatskoj mnogo lošiji po svojim kvantitativnim, ali i financijskim pokazateljima od sličnog hotela u Italiji. Prvi ostvaruje prosječno oko 120 000 noćenja, a drugi oko 140 000, odnosno popunjenost je prvoga približno 180 dana, a drugoga je 230 dana. Stopa zauzetosti analiziranog hotela iznosi oko 50%, a ista je za uzeti standard veći od 60%, a na razini poduzeća je manja od 20%. Stopa rasta noćenja u godini 2002. za hotel "X" smanjena je, ali i cjelokupnog poduzeća, a uzrok tome može se tražiti dijelom i u povećanju prosječne cijene, kao odgovor na povećano ulaganje u toj godini, a dijelom i u vanjskom okruženju. Strah od terorističkih aktivnosti bio je jedan od uzroka manjeg bukinga i putovanja te godine na globalnoj razini. Za razliku od toga, noćenja u hotelu, koji je uzet kao standard usporedbe, relativno su stalna, a stopa rasta noćenja, kao i prihoda veoma je stabilna. Prosječna je cijena gotovo nepromijenjena i oscilira oko 37 eura.

Kad se govori o rashodima, podaci ukazuju na relativno visok udio osobnih dohodaka u ukupnim rashodima i na nisku stopu amortizacije u odnosu na standard. Takvo je kretanje ukupnih prihoda i rashoda imalo za posljedicu mnogo nepovoljniji odnos kod analiziranog poduzeća u odnosu na standard. Odnos je ostvarenog financijskog rezultata prema broju zaposlenih između 3,7 i 2,3 puta bolji kod uzetoga standarda, a taj je odnos između 1,8 do 3 puta, kada se promatra financijski rezultat po broju ležaja. Analizirani je hotel daleko iznad prosjeka poduzeća kao cjeline, kojeg su fizički, ali i financijski pokazatelji mnogo lošiji. Nedostatak je što se kod usporedbe s poduzećem uključuju svi čvrsti objekti, ali i kampovi, pa ocjena nikako ne može biti relevantna, niti poduzeće može biti ispravan standard usporedbe. Hotelsko poduzeće ima u svome sastavu različite sadržaje, pa je za kvalitetni benchmarking bolje uzeti za usporedbu sličan hotel, nego cjelokupno poduzeće.

Umjesto zaključka

Zaključuje se kako postoje dva osnovna pristupa evaluacije gospodarskog subjekta, a koji su locirani u područje financijskih i nefinancijskih. Financijski su svakako ukupan prihod, profit, povrat na investicije i prihod novih objekata. Među nefinancijskim pokazateljima izdvajaju se zadovoljstvo potrošača, interni indikatori kvalitete i indikatori poboljšanja povezani s budućim financijskim rastom, ali i broj noćenja i sl.

Za cjelovitiju i kvalitetniju analizu i benchmarking poželjno bi bilo promatrati i sljedeće pokazatelje:

- struktura rashoda (rashodi smještaja, hrane i pića, osobni dohoci, amortizacija)
- bruto investicije, neto investicije u odnosu na vrijednost objekta
- prihod novog proizvoda/ rashod; udio prihoda novog proizvoda u ukupnim prihodima
- struktura gostiju prema zemljama, stopa rasta dolazaka prema takvoj strukturi
- broj dolazaka, noćenja prema strukturi, individualni gosti, agencijski i dr., a kod individualnih - način kako su doznali za destinaciju, hotel
- tržišni udio nekog subjekta ili organizacijske cjeline, u ovom slučaju hotela, i praćenje kroz duže vremensko razdoblje da bi se utvrdio rast ili pad konkurentne pozicije.
- i proučavanje tih podataka u što je moguće dužem vremenskom razdoblju.

Ono što se može zaključiti na osnovi prikazanih podataka subjekata, jest da je promatrani hotel relativno uspješan u odnosu na poduzeće, ali nije u odnosu na konkurenciju, ne toliko u fizičkim, koliko u financijskim pokazateljima. Rashodi za manji broj noćenja kod analiziranog hotela premašuju rashode kod hotela standarda za prosječno 30%, a posebno je naglašena diskrepancija kod udjela osobnih dohodaka. Ocjenjivani hotel ima približno 35% više zaposlenih od "benchmark hotela" za održavanje približno istoga kapaciteta, čime je proizvodnost prvoga daleko ispod proizvodnosti standarda. Na osnovi iznesenoga može se zaključiti da su nakon podizanja cijene u godini 2002. uz jačanje promotivne aktivnosti i ostvarivanje dosadašnjeg broja noćenja, prihodi zadovoljavajući, ali je potrebno poduzeti aktivnosti smanjivanje rashoda. Za kvalitetniju bi ocjenu bilo značajno učiniti usporedbu i sa sličnim subjektom iz Hrvatske, i to zato što makroekonomska politika ima velik utjecaj na cijenu inputa i na sam tranzicijski proces. Naime, na početku devedesetih turistička su se poduzeća susrela s problemom viška zaposlenih, koji neke kompanije još nisu riješile, pa je to važno sagledati u kontekstu naglašenog nedostatka visokoga udjela rada u strukturi cijene.

Na osnovi provedene analize zaključuje se kako je analizirani hotel u godini 2002. povećanjem prosječne cijene poboljšao svoju financijsku poziciju, ali to nije praćeno i poboljšanjem fizičkih pokazatelja, za što je potrebno poduzimati dalje aktivnosti. Broj je zaposlenih previsok, a budući da je ovo prosječna brojka stalno i sezonski zaposlenih radnika, prijeko je potrebno ostvariti veću proizvodnost smanjivanjem broja radnika i povećanjem broja noćenja paralelno. Visoki udio izdataka

na osobne dohotke dijelom je prouzročena velikim brojem zaposlenih, a dijelom i makroekonomskim politikama vlade i sindikata na koje menadžment ima manje utjecaja, pa je time naglašeniji značaj naprijed istaknutoga zaključka.

Osim ovih kvantitativnih podataka za ocjenu subjekta, u razmatranje se obično uzimaju i kvalitativne ocjene konzumenata usluga dobijene u anketama. Za poduzeće u Hrvatskoj dobijeni su rezultati ankete i struktura anketnog upitnika, ali isti nisu bili raspoloživi za "benchmark" poduzeće, pa je to osnovni razlog zbog kojeg se anketa ne obrađuje i ne komentira u ovome radu. Istodobno, je ocijenjeno kako je kvaliteta anketnog upitnika za hrvatski hotel relativno niska i da ne pruža pouzdane podatke za ovu analizu.

Provedena analiza predstavlja istraživanje u odnosu na konkurenciju i identifikiranje vlastite pozicije, ali bi zbog specifičnosti nacionalnog okruženja, standard valjalo potražiti u tim okvirima i to usporediti, a tek onda odrediti strategiju djelovanja kako dostići i postati bolji od konkurencije. Prikazano istraživanje prva je stepenica u "benchmarkingu" koju je potrebno nastaviti u smjeru konkretizacije mjera i instrumenata za poboljšanje vlastitih performansi.

LITERATURA

- Ahmed, P. & Rafiq, M. (1998.), *Integrated Benchmarking: a Holistic Examination of Select Technics for Benchmarking Analysis*. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5(3), str. 1-10
- Camp, R.C., 1989., *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI,)
- Elmuti, D. (1998.), *The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organisational Effectiveness*. *Production and Inventory Management Journal*, br. 39., vol. 3.
- Ferišak, V. (1998.), *Benchmarking u nabavi, Računovodstvo, revizija i financije*, Zagreb RIFIN, br.3.
- Fong, W.S, Cheng, E. W. L., Ho, D. C. K., 1998., *Benchmarking: a General Reading for Management Practioners*, Management Decision. MCB University Press
- Jafari, Jafar, 2000., *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge
- Jones, P. (1998.), *Quality, Capacity and Productivity in Service Industries*. *International Journal of Hospitality Managing*, 7(2), str. 104-112
- Kotler, P. (1994.), *Marketing Managment, Analysis, Planing, Implementation and Control*, New Yersey: Prentice Hall

- Kozak, M i Rimmington, M, 1998., Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, br. 10, vol 5
- Leibfreid, K & McNair, N (1992.), Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement. New York: Harper Business
- Mittelstead, R. E. (Summer 1992.), Benchmarking: How to Learn from Best-In-Class Practices, *National Productivity Review*, 11(3), str. 301-315
- Munro-Faure, L. I M. (1992.), *Implementing Total Quality Management*. London: Pitman Publishing
- Phillips, P.A. (1999.), Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 11(7), str. 359-365
- Renko, N., Delić, N., Škrtić, M. (1999.), *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb: MATE d.o.o.
- Spendolini, M.J. (1992.), *The Benchmarking Book*. New York: AMACON
- Smith, G., Ritter, D., Tuggle, W. (1993.), Benchmarking: The Fundamental Questions. *Marketing Management*, 2 (3), str. 43-49
- Voss, C., Ahlstrom, P., Blackmon, K., (1997.), Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results, *International Journal of Operations and Production Management*, br. 17, vol 10
- Watson, G. (1993.), *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*. New York: Wiley
- Wöber, K. W, (2002.), *Benchmarking in Tourism and Hospitality industry*: CAB International
- Wöber, K. W, (2001.), *Benchmarking for Tourism Organizations, An eGuide for Tourism Managers*, National Laboratory for Tourism and eCommerce
www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benc_whatism.htm

BENCHMARKING IN TOURISM

Summary

Benchmarking has become very popular since the 1980s when the Japanese started sending their managers to visit other companies, in order to improve their business practices and competitive position. In literature, it is possible to find many definitions about benchmarking, but all of them express that benchmarking is an effective tool for identification of company's performances against competitors and others, and they represent the implementation of changeable processes that lead to improvement of company. Benchmarking is currently used in numerous economic and business fields, and this paper is focused on benchmarking in tourism through one empirical case.

Key words: benchmarking, tourism, competitiveness