

Prof. dr. sc. Nidžara Osmanagić Bedenik

Mr. sc. Vlatka Ivezić

BENCHMARKING KAO INSTRUMENT SUVREMENOG KONTROLINGA

BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF CONTEMPORARY CONTROLLING

SAŽETAK: Benchmarking je suvremena metoda koja na temelju usporedbe s drugim poduzećima pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja. Proces benchmarkinga (definiiranje problema i prikupljanje podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rješenju, primjena rješenja) ima ista obilježja kao i proces učenja. Međunarodna skupina za kontroling (International Group of Controlling IGC) definira benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na usporedbi vlastite organizacije s "najboljima u klasi" konkurentnih organizacija, ali i organizacija u drugim djelatnostima.

Benchmarking se koristi kao instrument za identifikaciju i ocjenu vlastitog konkurentskog položaja, stoga se smatra instrumentom strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju budućih potencijala uspjeha i u tom kontekstu je dragocjeno učenje o tome kako se nešto (proizvod, proces, funkcija) može ostvarivati bolje. Relativna jednostavnost instrumenta i visoki potencijalni efekti njegove primjene dovode do njegove sve šire upotrebe: ne samo poduzeća već i bolnice te neprofitne organizacije mogu uspješno koristiti benchmarking.

KLJUČNE RIJEČI: benchmarking, kontroling, učenje.

ABSTRACT: Benchmarking is a modern management instrument; it helps to identify strengths and weaknesses of an organization through comparison with best practice of another organization. Organizations can compare their products, processes, and functions and learn how to make it better. Different types of benchmarking help to solve different problems. Benchmarking is an instrument of controlling, especially strategic controlling; it is a comparison with the question: What can we learn from another? Benchmarking motivate a learning process, which is a 'cine qua non' of each kind of success, business success to.

KEY WORDS: benchmarking, controlling, learning.

1. UVOD

U suvremenim uvjetima poslovanja rastuće kompleksnosti i dinamike javlja se sve veća potreba za kontrolingom kao stručnom podrškom menadžmentu. Kontroling pomoću svojih načela koordinacije i integracije te korištenjem različitih instrumenata operativnog i strategijskog upravljanja pomaže menadžmentu u bržem i boljem prilagođavanju unutar-njim i vanjskim promjenama. Kontroler je, kao inovator, suvremena generacija kontrolinga kojom se uvode novi instrumenti i metode, prikladni za rješavanje suvremenih problema. Upravo je benchmarking jedan takav instrument čije korištenje doprinosi povećanju konkurentske sposobnosti poduzeća.

Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Unatoč mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna poduzeća koja su prva započela s njegovom primjenom, danas se on jednako uspješno primjenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primjene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj već i u domaćoj poslovnoj praksi.

U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspo-ređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja te mogućnosti njihova neutraliziranja ili uklanjanja. Međunarodna skupina za kontroling (International Group of Controlling IGC) definira benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na usporedbi vlastite organizacije s "najboljima u klasi" konkurentnih organizacija, ali i organizacija u drugim djelatnostima (11). Primjena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti:

- unapređenje kvalitete proizvoda i usluga
- unapređenje poslovnih procesa
- snižavanje troškova poslovanja
- povećanje zadovoljstva kupaca
- otvaranje novim poslovnim mogućnostima
- usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju
- postizanje konkurentske prednosti
- povećanje kreativnosti unutar organizacije
- unapređenje kvalitete organizacije u cjelini
- povećanje profita.

Navedene prednosti benchmarkinga značajan su poticaj u istraživanju obilježja ovoga instrumenta te njegovo integriranje u širi kontekst poslovnog upravljanja. U ovom se radu naglašava izravna veza između benchmarkinga kao instrumenta i kontrolinga kao šire koncepcije poslovnog upravljanja.

2. OPĆENITO O BENCHMARKINGU

2.1. Razvoj benchmarkinga

Jedan od glavnih poticaja širenju prakse benchmarkinga u svijetu predstavljaju nagrade za kvalitetu koje zahtijevaju provođenje benchmarkinga. Najznačajnije su Deming nagrada koju je 1951. godine u Japanu ustanovilo Udruženje japanskih znanstvenika i inženjera, zatim Europska nagrada za kvalitetu (European Quality Award –EQA) ustanovljena 1992. godine od Europske zaklade za upravljanje kvalitetom te Malcolm Baldrige američka nagrada za kvalitetu koju je ustanovilo Ministarstvo trgovine SAD-a 1987. godine s ciljem povećanja konkurentnosti američke industrije.

Začetke ideje benchmarkinga u pismenom obliku nalazimo u djelu kineskog filozofa i generala Sun Tzua "Umijeće ratovanja" već u 4. stoljeću prije Krista. Sun Tzu navodi: "Kada znaš i sebe i druge, nećeš biti u opasnosti čak da vodiš i stotinu bitaka; kada znaš samo sebe, imaš polovicu šanse za pobjedu; kada ne znaš niti sebe niti druge, izgubit ćeš u svakoj bitki" (9;119). I grčki povjesničar i filozof Plutarh svoje je najveće djelo "Usporedni životopisi" temeljio upravo na benchmarkingu uspoređujući biografije poznatih Grka i Rimljana: smatra se kako je glavni motiv za ovo djelo bilo bolje razumijevanje i unapređenje suradnje Grka i Rimljana. Iako ovi autori govore o događajima i mislima aktualnim stoljećima prije nas, one nadilaze vrijeme i prostor u kojem su nastale i mogu se primijeniti u pojašnjavanju onoga što predstavlja suvremenu praksu benchmarkinga u organizaciji.

Poslije II. svjetskog rata benchmarking je pod pojmom "Dantotsu", tj. težiti prema najboljima, postao široko primjenjivana poslovna praksa u Japanu. Uspješno korištenje u svijetu potvrđenih tehnologija i procesa te njihovo prilagođavanje vlastitim potrebama, smatra se jednim od značajnijih čimbenika poslijeratnog "gospodarskog čuda" Japana.

Pretečom u primjeni benchmarking procesa smatra se kompanija Xerox (12) koja je u drugoj polovici 70-ih godina 20. stoljeća uspoređivala vlastitu proizvodnju fotokopirnih aparata s onom najjačih konkurenata na tržištu. Rezultati su predstavljali pravi šok za kompaniju: trošak proizvodnje po jedinici proizvoda bio je jednak prodajnoj cijeni njihovih konkurenata, Xerox je imao devet puta više dobavljača te je trebao dva puta više vremena u odnosu na konkurente za izlazak proizvoda na tržište. Osim toga, neutemeljeno se vjerovalo kako Xerox ostvaruje konkurentsku prednost s obzirom na kvalitetu proizvedene opreme. Benchmarking je ukazao na postojeće zablude. Proces benchmarkinga za Xerox nije tu završio. Dobivene rezultate kompanija je iskoristila za razvoj nove strategije nazvane "vođenje pomoću kvalitete" (Leadership Through Quality) 1983. godine. Xerox započinje široku primjenu benchmarkinga na svim razinama organizacije, ne ograničavajući se samo na proizvodne procese, te razvija benchmarking proces koji obuhvaća 10 faza (12):

Planiranje

1. identifikacija benchmarking subjekta i tima
2. identifikacija i odabir benchmarking partnera
3. identifikacija metoda prikupljanja i prikupljanje podataka

Analiza

4. utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju
5. projiciranje budućih poslovnih akcija

Integracija

6. izvještavanje o rezultatima i prihvaćanje rezultata
7. utvrđivanje ciljeva unapređenja

Akcija

8. razvoj plana akcije
9. implementacija plana i praćenje napretka
10. ponavljanje procesa fazu po fazu

Veliki interes za benchmarking danas može se pripisati i brojnim udruženjima čiji su glavni ciljevi upoznavanje organizacija s praksom benchmarkinga, omogućavanje razmjene iskustva između benchmarking partnera te pružanje pomoći i podrške u njegovom provođenju i implementaciji. Ova se praksa pokazala izuzetno uspješnom u poticanju benchmarkinga, posebno pojavom Interneta. Benchmarking organizacije preko Interneta povezuju zainteresirana poduzeća ili druge organizacije nudeći informacije o procesu benchmarkinga, stručnu literaturu, savjete i rezultate provedenih procesa usporedbi s najboljom poslovnom praksom.

2.2. Vrste benchmarkinga

Osnovna podjela benchmarkinga je podjela na **interni** i **eksterni benchmarking**. Interni benchmarking organizacija provodi unutar "kuće", dok se eksterni provodi usporedbom s nekom drugom organizacijom. Kod diferencijacije benchmarkinga po vrstama, važno je krenuti od pitanja *s kime* se organizacija uspoređuje i *što* se uspoređuje. S obzirom na to *s kime* se organizacija uspoređuje razlikuju se sljedeće četiri vrste benchmarkinga:

- 1) *interni benchmarking*
- 2) *eksterni konkurentni benchmarking*
- 3) *eksterni funkcionalni benchmarking* i
- 4) *eksterni generički benchmarking*.

Interni benchmarking predstavlja usporedbu unutar iste organizacije. Pri tome se uspoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i funkcijska područja, poput nabave, proizvodnje, prodaje, marketinga i sl. Kako se vlastita organizacija smatra najboljim mjestom za početak benchmarkinga zbog niskih troškova te lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje benchmarking proces internim benchmarkingom.

Eksterni konkurentni benchmarking obuhvaća usporedbu organizacije s njezinim direktnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Uspoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udjeli na tržištu, stopa rasta, povrat na investirano, stupanj zadovoljstva kupaca i sl.

Eksterni funkcionalni benchmarking označuje usporedbu s najboljim organizacijama u svijetu koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica kako se ne radi o izravnim konkurentima, olakšava suradnju između organizacija, pristup informacijama te provođenje benchmarking procesa.

Eksterni generički benchmarking predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju.

S obzirom na to što se uspoređuje, razlikuju se sljedeće tri vrste benchmarkinga:

- 1) *procesni benchmarking*
- 2) *izvedbeni benchmarking* i
- 3) *strateški benchmarking*.

Procesni benchmarking u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji.

Izvedbeni benchmarking polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentne prednosti u različitim industrijama.

Strateški benchmarking usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju.

Temeljem istraživanja znanstvene literature i poslovne prakse u nastavku se daje pregled prednosti i nedostataka pojedinih vrsta benchmarkinga.

Slika 1. Vrste benchmarkinga: prednosti i nedostaci

| Vrste benchmarkinga | S kime se banka uspoređuje | Prednosti | Nedostaci |
|--------------------------------|--|---|---|
| Interni | Međusobna usporedba organizacijskih dijelova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije | <ul style="list-style-type: none"> - informacije su lako dostupne - ne zahtijeva puno vremena i resursa | <ul style="list-style-type: none"> - interni standardi često su ispod tržišnih - ne postiže se konkurentnost na tržištu |
| Konkurentni (eksterni) | Usporedba s najboljim konkurentima | <ul style="list-style-type: none"> - dobivene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti - realna slika o vlastitom položaju na tržištu | <ul style="list-style-type: none"> - informacije su teško dostupne - prikupljanje informacija zahtijeva više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking |
| Funkcionalni (eksterni) | Usporedba s najboljim organizacijama u drugim industrijama | <ul style="list-style-type: none"> - informacije lakše dostupne nego kod konkurentnog benchmarkinga - iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti | <ul style="list-style-type: none"> - često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagodba potrebama okruženja u kojem organizacija djeluje - visoki troškovi - puno vremena |
| Generički (eksterni) | Usporedba s organizacijama u nekoj drugoj djelatnosti | <ul style="list-style-type: none"> - informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking - rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu | <ul style="list-style-type: none"> - potreba prilagođavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije - visoki troškovi - puno vremena |
| Vrste benchmarkinga | Što se uspoređuje | Prednosti | Nedostaci |
| Procesni | Poslovni procesi | <ul style="list-style-type: none"> - poboljšanja su vidljiva u kratkom roku - operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca što dovodi do boljeg financijskog rezultata | <ul style="list-style-type: none"> - u usporedbi s konkurentima informacije su teško dostupne - u usporedbi procesa između različitih dijelova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije |
| Izvedbeni | Proizvodi i usluge (cijena, brzina usluge, kvaliteta, stupanj zadovoljstva kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.) | <ul style="list-style-type: none"> - omogućuje procjenu vlastite tržišne pozicije - iako se radi o obliku konkurentskog benchmarkinga, informacije su lako dostupne na tržištu | <ul style="list-style-type: none"> - često zahtijeva primjenu procesnog benchmarkinga (primjerice, kada je kvaliteta proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije) |
| Strateški | Poslovna strategija | <ul style="list-style-type: none"> - omogućuje dugoročnu konkurentsku prednost | <ul style="list-style-type: none"> - poboljšanja su sporija - rezultati su dugoročno vidljivi |

Vrsta benchmarkinga koju će organizacija odabrati, ovisi o brojnim čimbenicima poput ciljeva i strategije organizacije, položaja na tržištu, stupnja tehnologije koji primjenjuje, snage konkurencije i problema s kojima se susreće, vrsti proizvoda i usluga koje nudi kao i dostupnosti informacija. Ne postoji univerzalna vrsta benchmarkinga koja bi bila primjenjiva za sve organizacije i to u svim slučajevima. Organizacije vrlo često kombiniraju dvije ili više vrste benchmarkinga: u praksi je česta primjena konkurentnog i procesnog benchmarkinga.

2.3. Proces benchmarkinga

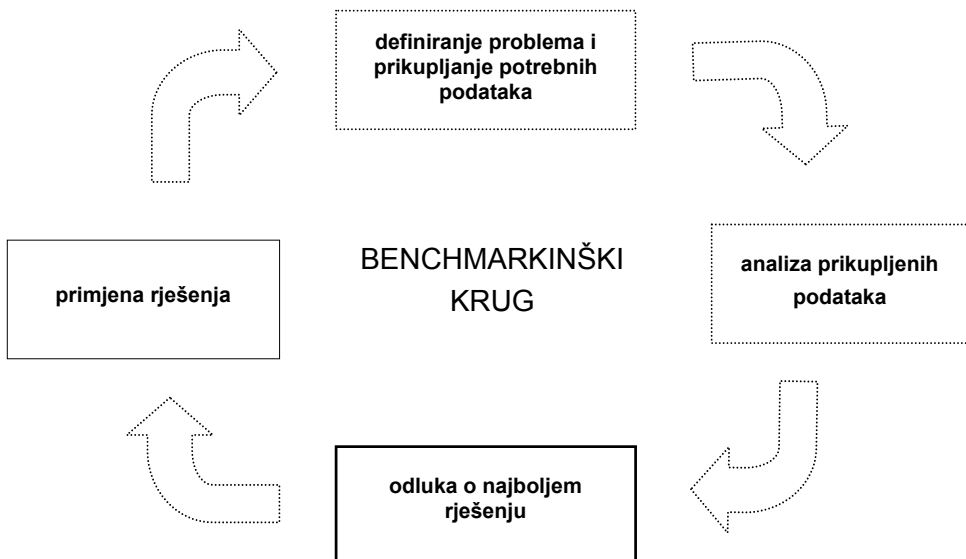
Proces benchmarkinga u središtu je interesa velikog broja autora koji se bave istraživanjem benchmarkinga kao suvremenog instrumenta poslovanja organizacije, ali i velikog broja organizacija koji taj proces primjenjuju u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Mišljenja se razlikuju u pogledu određivanja broja faza kojima se ostvaruje proces benchmarkinga. Tako Motorola navodi pet faza, AT&T devet faza, a Xerox deset faza procesa benchmarkinga.

Kako bismo pojednostavili pregled procesa benchmarkinga, u nastavku dajemo njegov modificirani prikaz u 4 osnovne faze (6;287):

- 1) *definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka*
- 2) *analiza prikupljenih podataka*
- 3) *odluka o najboljem rješenju i*
- 4) *primjena rješenja.*

Ovaj se proces može nazvati *benchmarkinški krug* u kojem svaka od navedenih faza sadrži manji ili veći broj podfaza odnosno pojedinačnih akcija i zadataka koji dovode do realizacije i ispunjenja pojedine faze. Benchmarkinški krug započinje spoznajom problema i njegovim definiranjem, a završava implementacijom odnosno primjenom rješenja.

Slika 2. Benchmarkinški krug



Većina autora se slaže kako **prva faza – definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka** – predstavlja najzahtjevniju fazu benchmarkinga. Ona obuhvaća sljedeće podfaze:

- 1) *analizu vlastitog procesa*
- 2) *formiranje benchmarkinškog tima*
- 3) *izbor benchmarking partnera i prikupljanje podataka.*

Analiza vlastitog procesa omogućuje identificiranje onog procesa, proizvoda, usluge ili aktivnosti koji su ključni faktori uspješnog poslovanja organizacije ili predstavljaju njezina "problematična" područja. Ona uključuje dijagram toka procesa, povratnu informaciju od kupaca, mjerenje procesa te procedure rada. Rezultati ove podfaze daju odgovor na pitanje *što se uspoređuje procesom benchmarkinga.*

Druga podfaza, *formiranje benchmarkinškog tima*, ovisit će o sljedećim faktorima: ciljevima procesa benchmarkinga, veličini organizacije, raspoloživim sredstvima, dislociranosti pojedinih dijelova organizacije i sl. Formiranje tima brojni autori prikazuju kao podfazu, ali značajan broj autora promatra formiranje tima kao samostalnu fazu naglašavajući pritom važnost ove aktivnosti za uspjeh cjelokupnog procesa. Uobičajena veličina tima je od tri do osam članova, a ovisi o veličini organizacije, opsegu istraživanja i raspoloživim resursima.

Prije nego započne *izbor benchmarkinškog partnera i prikupljanje podataka*, važno je točno definirati karakteristike koje se očekuju od benchmarkinškog partnera i svjesno ih tražiti. Izvori kojima se organizacija može koristiti u pronalaženju benchmarkinškog partnera jesu domaća i inozemna literatura, Internet, domaće i inozemne profesionalne organizacije, vanjski suradnici i konzultanti, glavni dobavljači, kupci, konferencije i sajmovi, organizacije koje promiču benchmarking i sl.

Pošto je potencijalna organizacija – partner odabran započinje realizacija suradnje. Ne postoji garancija da će odabrani benchmarkinški partner biti spreman na suradnju: praksa pokazuje da je najbolji otvoren i etični pristup u kojem je svaka strana spremna uzeti upravo onoliko koliko je spremna i dati.

Druga faza benchmarkinškog kruga je **analiza prikupljenih podataka**. Cilj je ove faze identificiranje odstupanja i uzroka odstupanja vlastite prakse u odnosu na najbolju poslovnu praksu benchmarkinškog partnera. Ova faza obuhvaća sljedeće podfaze:

- 1) *sistematizaciju, standardizaciju i obradu prikupljenih podataka te*
- 2) *identificiranje odstupanja i definiranje uzroka odstupanja.*

Sistematizacija, standardizacija i obrada prikupljenih podataka je podfaza kojoj je potrebno posvetiti posebnu pažnju: ona je važna zbog razlika u okruženju, tržišnoj poziciji, zakonodavstvu i veličini između organizacije koja provodi benchmarking i organizacije benchmarkinškog partnera. Svrha *identificiranja odstupanja i definiranja uzroka odstupanja* je potvrda kako benchmarkinški partner radi nešto što mu omogućuje da bude bolji od

drugih. Rezultat ove podfaze je lista čimbenika koji doprinose višoj razini izvedbe benchmarkinškog partnera.

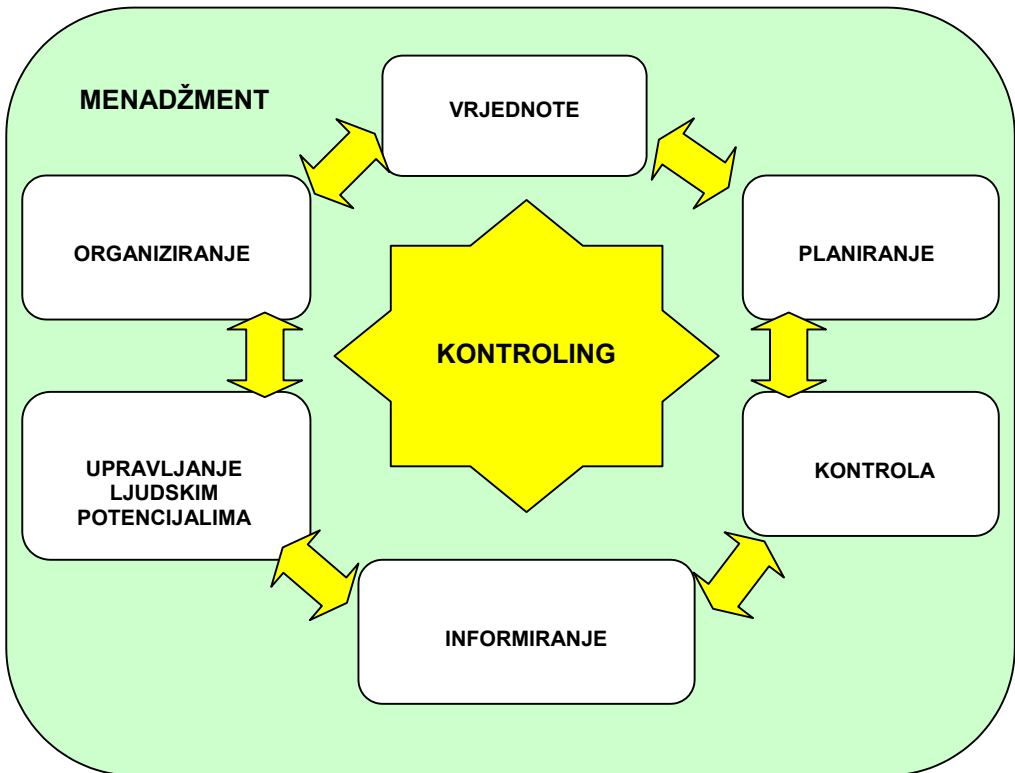
Treća faza u benchmarkinškom krugu je **odluka o najboljem rješenju**. Temeljem prikupljenih i strukturiranih podataka iz prethodnih faza benchmarkinški tim donosi odluku o budućim akcijama usmjerenim prema realizaciji ciljeva benchmarkinškog projekta. Ova faza obuhvaća utvrđivanje plana implementacije rješenja koji mora identificirati redoslijed akcija, potrebne financijske i nefinancijske resurse te obuhvatiti analizu troškova, koristi i rizika koje donosi implementacija rješenja. Konačnu odluku o primjeni rješenja donosi menadžment organizacije na temelju rezultata benchmarkinškog tima i plana implementacije.

Fazom **primjene rješenja** završavaju svi prethodno navedeni koraci jednog benchmarkinškog procesa. Ova se faza naziva još i fazom implementacije, adaptacije ili akcije. Ona obuhvaća proces uvođenja promjena primjenom rezultata benchmarkinga, upravljanje procesom te praćenje i kontrolu ostvarenih rezultata. Kako je za uspjeh organizacije ključno stalno poboljšanje poslovne prakse u odnosu na konkurenciju, benchmarking mora biti kontinuirani proces u kojem faza primjene rješenja predstavlja završetak jednog i početak novog benchmarkinškog kruga.

3. INOVATIVNOST BENCHMARKINGA KAO INSTRUMENTA KONTROLINGA

Kontroling je suvremena filozofija i koncepcija poslovnog upravljanja kojom se povećava sposobnost prilagođavanja organizacije neprekidnim unutarnjim i vanjskim promjenama. Kako je sposobnost prilagođavanja temelj vitalnosti, to se i trajni poslovni uspjeh može graditi samo korištenjem instrumenata koji omogućuju bolju i bržu prilagodbu u sve dinamičnijoj i kompleksnijoj okolini. Kontroling je u ovisnosti od obilježja okoline prolazio kroz razvojne faze registratora 50-ih i 60-ih godina proteklog stoljeća, navigatora 70-ih godina te inovatora nakon 80-ih godina. Sukladno razvojnim fazama kontrolinga oblikovane su i odgovarajuće koncepcije, a to su kronološkim redom: računovodstveno orijentirana, informacijski orijentirana te upravljački orijentirana. U nastavku se prikazuje suvremena i cjelovito izgrađena upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga.

Slika 3. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga



Cilj upravljački usmjerene koncepcije kontrolinga je povećanje sposobnosti reakcije (efikasnosti) i aktivnog prilagođavanja (efektivnosti) sustava vođenja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća odnosno porast sposobnosti aktivnog i pasivnog prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća (10;43). Taj svoj cilj kontroling ostvaruje pomoću koordinacije i integracije, tj. usklađivanjem na istim i na različitim hijerarhijskim razinama. Kontroling je komponenta vođenja socijalnih sustava, stoga se sve više nalazi ne samo u poduzećima, bankama, osiguravajućim društvima i slično već i u neprofitnim organizacijama, vladinim organima, bolnicama, obrazovnim ustanovama itd. Prema ovoj koncepciji, osnovni podsustavi menadžmenta su sustavi vrjednota, planiranja, kontrole, informacijski sustav, sustav organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Kontroling koristi različite instrumente pojedinih podsustava tako da ih uzajamno usklađuje i objedinjuje, čime se povećava transparentnost sadašnjeg stanja i potencijalnih mogućnosti. Benchmarking je u tom kontekstu instrument planiranja i kontrole jer on omogućuje usporedbe ostvareno/ostvareno proizvoda, procesa, usluga i aktivnosti i time otvara put učenja.

Ideja uspoređivanja nije nova ideja. Poslovna usporedba „Betriebsvergleich“ ima tradiciju staru desetljećima: naknadno uspoređivanje, primjerice, prometa jednog poduzeća s

prometom najvećeg konkurenta ili prosječnim prometom grane može se prenijeti i na unutarnje dijelove poduzeća poput odjela, proizvoda, mjesta troška i sl. Poslovna usporedna 'ostvareno-ostvareno' oblik je usporedbe koji se razlikuje od drugih oblika usporedbe tipa treba-ostvareno, bit će – ostvareno, treba – treba itd. (7;156) Ideja uspoređivanja u benchmarkingu primjenjuje se i na interna funkcionalna područja i procese: rezultat je potencijal poboljšanja u apstraktnom obliku razlike između vrijednosti s obzirom na predmet istraživanja najboljeg poduzeća i vlastitog poduzeća. Preduvjet učinkovite primjene ovoga instrumenta nije samo odgovarajuća filozofija poduzeća koja dopušta kritična razmišljanja i otvorenu komunikaciju već i spremnost za učenje pošto se kritički sagledaju procesi u vlastitom poduzeću.

Osobita prednost benchmarkinga je u mogućnosti definiranja standarda učinaka koji se postižu u drugim poduzećima. Time se potiču promjene u funkcionalnim područjima u kojima dominira način razmišljanja i kultura negiranja potrebe za promjenama. Benchmarking se time suprotstavlja sklonosti samozadovoljstva i birokratizacije. Benchmarking gradi most od jednostavne analize učinaka prema samostalnim procesima učenja i promjena. Razbijanje postojećih, okoštalih i neefikasnih struktura bitno se olakšava samostalnim otkrivanjem drugih, boljih i već realiziranih putova rješenja. (10;409) U nastavku se sažeto navode obilježja benchmarkinga (10;409):

- Benchmarking se eksplicitno koristi kod pojedinih funkcionalnih područja, ne za cjelinu poduzeća.
- Benchmarking je decentralizirani proces koji obuhvaća sve osobe odgovorne za neku funkciju.
- Benchmarking zahtijeva odgovarajući „uzor“ za svaku pojedinu funkciju; u fokusu je specifična pojedinačna, a ne globalna usporedba.
- Cilj benchmarkinga je oblikovanje nekonvencionalnih stavova i razbijanje običaja djelatnosti.
- Benchmarking jednog područja stvara vjerodostojnost s obzirom na druga područja.
- Benchmarking dovodi kompetentne sugovornike zajedno u proces razmjene iskustva.
- Benchmarking motivira menadžment na konkretne promjene u poduzeću.
- Benchmarking potiče kontinuiran proces poboljšanja.

U svojoj biti benchmarking je proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja vlastite poslovne prakse. Time benchmarking postaje jednim od instrumenata na kojima se gradi učeća organizacija. Učenje je jedini način i put trajnog prilagođavanja i napredovanja, što i je cilj kontrolinga, čime se objašnjava uloga benchmarkinga kao instrumenta kontrolinga.

3.1. Benchmarking kao proces učenja

Učenje je proces relativno trajne promjene ponašanja do čega se dolazi na temelju primljenih i prerađenih informacija (8;478). Jedan od najjednostavnijih načina učenja je pokušaj i pogreška. To je nesustavan proces slučajnih pokušaja rješavanja problema.

Mukotrpan je i neracionalan. Mlada i mala poduzeća često ne raspolažu dovoljnim znanjem i iskustvom te uče na ovaj način.

Složeniji način učenja je učenje po modelu: opažajući poslovanje drugih poduzeća, nastoje se uvesti promjene. Benchmarking je suvremenija metoda koja na temelju usporedbe s drugim poduzećima pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja. Poduzeće koje uči, ne samo da prima nove informacije već ih i prerađuje, a u toj preradi se dobivaju nove informacije koje nisu primljene iz vanjske sredine, što je temelj promjene ponašanja, dakle učenja.

Učeće poduzeće ima ove karakteristike:

- Sustavno rješavanje problema
- Eksperimentiranje s novim pristupima
- Učenje iz vlastitog iskustva
- Prenošnje i učenje iz najbolje prakse drugih
- Brzo i efikasno prenošenje znanja na cijelu organizaciju.

Ukratko, to je poduzeće koje se neprekidno mijenja i prilagođuje promjenama. Proces učenja sastoji se dakle od sljedećih koraka: primanje novih informacija, prerada dobivenih informacija, stjecanje novih spoznaja, promjena ponašanja. Pogleda li se proces benchmarkinga (definiranje problema i prikupljanje podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rješenju, primjena rješenja), uočava se ista kvaliteta kao i kod procesa učenja. U tome se očituje i benchmarking kao instrument učenja razvoja potencijala poduzeća. „U dinamičnim konkurentskim uvjetima ne smije se stati kod jednokratnog provođenja benchmarkinga. Cilj je *'učeće poduzeće'*, otvoreno prema promjenama i fleksibilno.“ (5;25)

3.2. Benchmarking kao instrument strategijskog kontrolinga

Kontroling se razvio iz konkretnog dnevnog posla. Velik dio literature o kontrolingu odnosi se na operativno i strategijsko područje, praksa kontrolinga u poduzećima i institucijama bavi se pretežito problemima operativnog posla. Operativnim se kontrolingom naziva usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje socijalnim sustavima. Operativnim se kontrolingom postiže koordinacija podsustava vođenja unutar zadanog okvira ciljeva, resursa i alternativa djelovanja, čime se postiže optimalno usmjerenje i poboljšanje ponašanja sustava.

Okolina socijalnih sustava podložna je sve bržim promjenama tehničke, socijalne, tržišne i druge prirode. Upravljanje socijalnim sustavima ne može se ograničiti na iscrpljivanje zadanih alternativa već se mora orijentirati na suoblikovanje razvoja. Strategijsko upravljanje postaje sve važnijim, a njegovu stručnu podršku čini strategijski kontroling koji podržava menadžment u trajnom usmjeravanju socijalnih sustava prema cilju. Strategijski kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu radi povećanja razine efektivnosti poslovanja. Usmjeren je na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. Strategijski kontroling treba pružati stručnu podršku za pitanja: treba li krenuti novim proizvodom, treba li ulaziti na novo tržište, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces

investicijskim ulaganjem itd. Osnovni instrumenti u sklopu strategijskog kontrolinga jesu instrumenti strategijskog planiranja (strategijski čimbenici uspjeha, koncept krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT-analize, strategijska bilanca, portfolio analize, strategijski proračun itd.), kontrole (strategijska kontrola, benchmarking), informiranja (tih signali, strategijski radar), organiziranja (oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji) te upravljanja ljudskim potencijalima (izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća). Strategijski kontroling pomaže u oblikovanju vizije, misije i ciljeva te strategija za trajan uspjeh poduzeća. Smisao strategijskog kontrolinga je aktivno prilagođavanje, tj. utjecanje na vanjske čimbenike te prilagođavanje okoline sebi. (7;234)

Strategijskom kontrolingu je svrha neprekidno poboljšavati izgled za trajan uspjeh poduzeća, jačati sadašnje potencijale uspjeha i graditi nove, jačati vitalnost poduzeća. Usklađujući proces strategijskog menadžmenta, kontroling pomaže u odgovoru na pitanja treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti u novo tržište, usavršiti tehnološki proces novim investicijskim ulaganjem, kakvi se rizici i kakve šanse mogu očekivati za poslovanje poduzeća u budućnosti itd. Istraživanju i razvoju pridaje se osobito značenje u stvaranju novih potencijala. Vitalnost poduzeća ovisi uvelike i o pravim inovacijama u pravo vrijeme. Pod inovacijama se pri tom ne misli samo na tehnički aspekt već inovacije mogu biti i novi putovi financiranja poduzeća, originalna organizacijska rješenja, nove strategije nabave ili marketinga, razvoj i implementacija strateških sustava poticanja itd.

Benchmarking se koristi kao instrument za identifikaciju i ocjenu vlastitog konkurentskog položaja, stoga se smatra instrumentom strategijskog kontrolinga. U kontekstu strategijskog i operativnog kontrolinga može se kazati kako je benchmarking instrument strategijskog kontrolinga jer pomaže u odgovaranju na pitanja:

- Gdje su potencijalni izvori uspjeha u budućnosti?
- Što bi ih moglo umanjivati?
- Što bi ih moglo uvećavati?

Strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju budućih potencijala uspjeha i u tom kontekstu je dragocjeno imati spoznaju o tome kako se nešto (proizvod, proces, funkcija) može ostvarivati bolje te kako otvoriti put trajnom učenju. Relativna jednostavnost instrumenta kao i visoki potencijalni efekti njegove primjene, dovode do njegove sve šire upotrebe: ne samo poduzeća već i bolnice (3;160) i neprofitne organizacije mogu uspješno koristiti benchmarking.

Benchmarking je instrument spoznaje i učenja, no ne treba ga promatrati kao svemoćno sredstvo za rješavanje poslovnih problema. Prikladna integracija ovoga instrumenta u sustav menadžmenta omogućuje i njegovo korištenje za povećanje motivacije. Ukoliko benchmarking može ispuniti svoju funkciju, a to je institucionalizacija učenja, poduzeću i drugim organizacijama koje ga koriste otvaraju se brojne mogućnosti povećanja učinkovitosti, povećanja sposobnosti prilagođavanja te korištenja šansi u konkurentskim odnosima, a to su putovi povećanja strategijskog uspjeha.

4. OPASNOSTI POGREŠNE PRIMJENE BENCHMARKINGA

Osnovni problem benchmarkinga je problem informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih poduzeća (organizacija općenito). Da bi se identificirala najbolja praksa može biti teško, skupo pa i nemoguće. Najveća opasnost primjene benchmarkinga je u opsegu podataka koji se prikupljaju: opća potreba za što više informacija stvara poteškoće u daljnjem procesu obrade, što može dovesti do prolongiranja trajanja projekta te otežati menadžmentu razlikovanje između bitnih i nebitnih rezultata. U predusretanju ovih poteškoća preporučuje se koncentriranje na manji broj poduzeća ili samo jedno poduzeće prikladno za usporedbu. Preporučuje se također istraživati procese koji su po svojoj važnosti najhitniji.

Ne treba također zanemariti niti potrošnju vremena za prikupljanje i vrjednovanje podataka. Prikladan izbor članova tima za provođenje benchmarkinga te njihovo djelomično oslobađanje od drugih zadataka, može bitno poboljšati kvalitetu rezultata procesa benchmarkinga i izbjeći kašnjenja (3;162).

Benchmarking ne završava usporedbom s drugima već mu je cilj:

- stvaranje zajedničke svijesti o potrebi poboljšanja
- razvoj zajedničkog razumijevanja o tome što treba raditi
- provođenje uzajamno usklađenih mjera za poboljšanje učinka
- zajedničko provjeravanje mjera i izrada zaključaka u skladu sa stalnim poboljšavanjem procesa (2;544).

Ideja benchmarkinga je jednostavna, no problemi praktične primjene (2;545) mogu biti složeni:

- izbor pravog objekta za benchmarking
- određivanje prikladnog partnera
- prikupljanje podataka
- vrjednovanje rezultata usporedbe
- implementacija spoznaja.

Nedostatak benchmarkinga je u tome što se on temelji na oponašanju „najboljih rješenja“. Na zasićenim tržištima se, međutim, pomoću oponašanja ne dolazi do konkurentske prednosti i tu je najveće ograničenje u primjeni ovoga instrumenta. Kako kaže Schmalenbach: „*Kod poslovne usporedbe se nemar u jednom poduzeću uspoređuje s nemarom u drugom poduzeću; ako je odstupanje malo, nemar vrijedi kao norma.*“

5. ZAKLJUČAK

Suvremeni uvjeti poslovanja postavljaju pred menadžment zahtjeve za brzim odgovorima na snage i slabosti unutarnje te prilike i prijetnje vanjske poslovne okoline. U takvim uvjetima menadžment treba instrumente koji će mu osigurati potrebne informacije za uspješno poslovno upravljanje i osiguranje konkurentnog položaja na tržištu. Benchmar-

king je instrument koji omogućuje kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima s ciljem pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja te mogućnosti njihova neutraliziranja ili uklanjanja. U posljednjih nekoliko godina o benchmarkingu se često govori u kontekstu poslovnog upravljanja, ali sve češće i kao o jednom od suvremenih instrumenata kontrolinga, posebno strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju budućih potencijala uspjeha i u tom kontekstu je dragocjeno imati spoznaju o tome kako se nešto (proizvod, proces, funkcija) može ostvarivati bolje te kako otvoriti put trajnom učenju. Relativna jednostavnost instrumenta i visoki potencijalni efekti njegove primjene dovode do njegove sve šire upotrebe: ne samo profitne već i neprofitne organizacije mogu uspješno koristiti benchmarking.

Benchmarking je sustavno traganje za „najboljom praksom“. Za stvarni uspjeh u primjeni ovoga instrumenta bitni su procesna orijentacija usporedbe te organizacijsko-kulturalni preduvjeti. U svojoj biti benchmarking je proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja vlastite poslovne prakse. Time benchmarking postaje jednim od instrumenata na kojima se gradi učeća organizacija. Učenje je jedini način i put trajnog prilagođavanja i napredovanja, što i je cilj kontrolinga, čime se pojašnjava uloga benchmarkinga kao instrumenta kontrolinga. Benchmarking je instrument spoznaje i učenja, no ne treba ga promatrati kao svemoćno sredstvo za rješavanje poslovnih problema. Prikladna integracija ovoga instrumenta u sustav menadžmenta omogućuje i njegovo korištenje za povećanje motivacije. Ukoliko benchmarking može ispuniti svoju funkciju, a to je institucionalizacija učenja, poduzeću i drugim organizacijama koje ga koriste, otvaraju se brojne mogućnosti povećanja učinkovitosti, povećanja sposobnosti prilagođavanja te korištenja šansi u konkurentskim odnosima, a to su putovi povećanja strategijskog uspjeha.

LITERATURA

1. Andersen, B., *Industrial Benchmarking for competitive advantage*, Human Systems Management 18, 1999.
2. Von Eiff (Hrsg.), *Krankenhaus Betriebsvergleich: Controlling-Instrumente für das Krankenhaus-Management*, Luchterhand, Berlin, 2000.
3. Hentze, J. i dr., *Krankenhaus-Controlling*, 2.izd., Kohlhammer, Stuttgart, 2002.
4. Ivezic, V., *Kontroling u bankama kao funkcija potpore managementu*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2003.
5. Küpper, H. U., Weber, J., *Taschenlexikon Controlling*, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 1997.
6. Matters, M., Evans, A., *The nuts and bolts of benchmarking*, www.benchmarkingplus.com.au.

7. Osmanagić Bedenik, N., *Kontrolling: Abeceda poslovnog uspjeha*, 2. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
8. Petz, B. (UR.), *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.
9. Sun Tzu, *Umijeće ratovanja*, Misl, Zagreb, 1997.
10. Weber, J., *Einführung in das Controlling*, 6. izdanje, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 1995.
11. International Group of Controlling, *Controller-Wörterbuch*, Poeschel, Stuttgart, 1999.
12. <http://www.benchmarking-in-europe.com/>, The Xerox Experience: Case Study by Richard Cross