

UDK: 5.6

DOI: <https://doi.org/10.70077/et2er.7.2.24>

Stručni rad (Professional paper)

Benchmarking kao alat unaprjeđenja poslovanja

Benchmarking as a tool for business improvement

Damir Ribić¹, Ema Sesvečan²¹Veleučilište u Virovitici, Marije Gupca 78, Virovitica, Republika Hrvatska, damir.ribic@vuv.hr²Veleučilište u Virovitici, Marije Gupca 78, Virovitica, Republika Hrvatska, ema.sesvecan@vuv.hr

Sažetak

Benchmarking je metoda uspoređivanja poslovnih procesa i rezultata s najboljim praksama u industriji ili među konkurentima. Osnovni cilj je poboljšanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti organizacije. Temelji se na konceptu da nema smisla otkrivati što je već otkriveno i što već netko drugi radi bolje. Temeljna značajka ovog alata je njegova široka primjenjivost u najrazličitijim djelatnostima te načelno jednostavan način primjene.

Predmetni rad istražuje teorijske osnove benchmarkinga te njegove glavne vrste kao i faze provedbe. Poseban naglasak stavljen je na prikaz stvarnih primjera iz prakse. Prikazati će se kako benchmarking može dovesti do konkretnih poboljšanja u poslovanju, što posljedično dovodi do kvalitetnije organizacije i poboljšane konkurentnosti. Isto tako biti će razmotrene prepreke u implementaciji benchmarkinga, poput otpora promjenama i nepotpunih informacija.

Uz uvjet da se provodi strateški, sustavno i uz potporu uprave, benchmarking se dokazao kao vrijedan alat za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, a njegova primjena postaje sve važnija u dinamičnom i globalno povezanom poslovnom okruženju.

Ključne riječi

Benchmarking, konkurentnost, najbolje prakse, poslovna učinkovitost

Abstract

Benchmarking is a method of comparing business processes and results with the best practices in the industry or among competitors. The main goal is to improve the efficiency, quality and competitiveness of an organization. It is based on the concept that there is no point in discovering what has already been discovered and what someone else is already doing better. The basic feature of this tool is its wide applicability in a wide variety of industries and its generally simple method of application.

This paper explores the theoretical foundations of benchmarking and its main types and implementation phases. Special emphasis is placed on presenting real examples from practice. It will be shown how benchmarking can lead to concrete improvements in business, which consequently leads to a better quality organization and improved competitiveness. It will also consider obstacles to the implementation of benchmarking, such as resistance to change and incomplete information.

Provided that it is carried out strategically, systematically and with the support of management, benchmarking has proven itself as a valuable tool for continuous business improvement, and its application is becoming more and more important in a dynamic and globally connected business environment..

Keywords

Benchmarking, best practices, business efficiency, competitiveness

Uvod

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, postizanje konkurentne prednosti predstavlja veliki izazov za poduzeća zbog čega su razvijene različite metode i tehnike usmjerene na stjecanje konkurentne prednosti i postizanje pozitivnih poslovnih rezultata. Jedna od tih metoda je benchmarking, koji se temelji na „učenju od najboljih“, odnosno analizi konkurenata i implementaciji njihovih poslovnih praksi u cilju unaprjeđenja vlastitog poslovanja. To je alat koji organizacija koristi za učenje najboljih praksi od drugih organizacija kako bi poboljšala učinkovitost i održala kontinuirano poboljšanje. Benchmarking je složen proces koji organizacijama omogućava usporedbu svojih performansi, prepoznavanje razlika, istraživanje novih pristupa, procjenu prilika za poboljšanje, uvođenje promjena i praćenje postignutih rezultata. Zbog svojih brojnih prednosti, benchmarking se sve češće implementira u poslovne procese organizacija. U radu su prikazani njegov značaj, tijek procesa te vrste benchmarkinga uz praktične primjere.

1. Benchmarking

Benchmarking je ekonomski pojam izveden iz engleske riječi benchmark, koja u osnovi znači mjerilo. Izvorno se odnosi na nivelacijsku spravu za određivanje referentnih točaka na zemljinoj površini. U hrvatskom jeziku najbliži izraz koji odgovara pojmu benchmarking bio bi komparativna analiza s usporedbom (Štoković, 2004).

Začetci benchmarkinga vežu se uz porast industrijske proizvodnje koja se javlja potkraj Drugog svjetskog rata uslijed čega je porast konkurenata na tržištu potaknuo razvoj novih metoda i tehnika usmjerenih ka postizanju boljih rezultata te stjecanju konkurentne prednosti na tržištu. Poslovna praksa koja se zasniva na primjeni uspješnih poslovnih metoda konkurenata prvi put se pojavila u Japanu gdje je bila poznata pod terminom „Dantotsu“ što znači težiti prema najboljima (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006). Najučinkovitiji početni rezultati primjene metode benchmarkinga postignuti su u kompaniji Xerox koja je odlučila svoje poslovne procese usporediti s konkurentskim čime je ostvarila prednost na tržištu (Milosevic i sur., 2013). Uspješne rezultate implementacije metode benchmarkinga u organizaciji Xerox predstavio je Robert Camp (Vizjak i Alkier Radnić, 2006) u knjizi *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* koja je izdana 1989. godine.

Camp (1989) navodi kako je benchmarking potraga za najboljim praksama u industriji koje će dovesti do vrhunskih rezultata. Navedena definicija jedna je od najprihvaćenijih, a shodno navedenoj definiciji može se zaključiti kako benchmarking implicira na komparaciju s već postojećom konkurencijom na tržištu kako bi se njihove uspješne poslovne prakse „preslikale“ u organizacijske procese. Metoda benchmarkinga temelji se na učenju od najboljih pri čemu se, kroz analizu konkurenata, usvajaju tuđe ideje s ciljem unaprjeđenja poslovnih procesa organizacije. Kada se pravilno primijeni, benchmarking može potaknuti nove ideje i pristupe koji mogu doći iz vanjskih industrija (Elnathan i sur., 1996). Benchmarking se može interpretirati i kao proces korištenja sveukupnog znanja i iskustva drugih kako bi se u konačnici razvile nove ideje ili kako bi se unaprijedile već postojeće ideje (Lankford, 2002).

Benchmarking je kontinuirani proces koji ne završava nakon usporedbe s drugima već za cilj ima sljedeće:

- „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 s kontinuiranim unaprjeđenjem procesa unutar poslovanja“ (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006:344).

Organizacije se odlučuju na primjenu procesa benchmarkinga iz nekoliko razloga: radi kontinuiranog poboljšanja internog poslovanja, radi stjecanja konkurencije na tržištu ili radi opstanka organizacije (Elnathan i sur., 1996). Štoković (2004) navodi kako procesu benchmarkinga nije potrebno pristupiti samo u slučaju kada se poduzeće bori s poteškoćama ili postoji bojazan da će poduzeće zapasti u probleme već se benchmarking treba percipirati kao kontinuirani proces temeljem kojega poduzeće spoznaje željeni smjer djelovanja u dinamičnom okruženju. Značaj primjene benchmarking procesa ogleda se u podacima da čak 70 posto najuspješnijih tvrtki svijeta svakodnevno primjenjuje proces benchmarkinga. Neke od tih tvrtki su: AT&T, Ford, Kodak, IBM i Ford Motor Company (Bhutta i Huq, 2014).

Pozitivni učinci koje se postižu primjenom procesa benchmarkinga su sljedeći:

- Pomaže organizaciji da razumije i razvije kritički pristup prema svojim poslovnim procesima.

- Potiče aktivan proces učenja unutar organizacije te motivira promjene i poboljšanja.
- Organizacija može otkriti nove izvore za unaprjeđenje kao i nove načine djelovanja izvan vlastitog okruženja.
- Uspostavljaju se referentne točke za mjerenje uspješnosti poslovnih procesa (Andersen, 2014).

Benchmarking je prije svega proces učenja od drugih. Podrazumijeva korištenje znanja i stručnosti drugih organizacija za unaprjeđenje vlastite organizacije. Obuhvaća analizu učinkovitosti, prepoznavanje snaga i slabosti te utvrđivanje mjera potrebnih za postizanje napretka (Krishnamoorthy i D'Lima, 2014). Važno je naglasiti kako se benchmarking ne odnosi na špijuniranje ili kopiranje praksi drugih organizacija već praćenje i učenje iz onoga što konkurencija ili ostatak industrije prakticira (Lankford, 2002). Benchmarking je složeni proces koji nastoji upoznati slabosti poduzeća koje će se ojačati primjenom najbolje prakse naučene od konkurentskih organizacija (Alosani i sur., 2016).

2. Vrste benchmarkinga

Kao što je već navedeno, benchmarking se može promatrati kao metoda uspoređivanja procesa, performansi i strategija određene organizacije radi unaprjeđenja učinkovitosti i postizanja konkurentске prednosti. Prema dosadašnjim istraživanjima (Bhutta i Huq, 1999; Alosani i sur., 2016), benchmarking se može klasificirati na različite načine, ovisno o ciljevima i metodama usporedbe. Prema izvorima s kojima se radi usporedba, najjednostavnije se može identificirati interni i eksterni benchmarking. Interni bi se odnosio na prikupljanje podataka unutar same organizacije koja ga provodi i uspoređivanje s pojedinim elementima unutar te iste organizacije. Kod eksternog, usporedba se radi s pojedinim elementima izvan organizacije i drugim tvrtkama, što je po samoj prirodi puno složeniji proces i zahtjeva puno više znanja i energije.

U radu su prikazane najčešće klasificirane vrste benchmarkinga te je za svaku naveden praktični primjer primjene u poslovanju.

2.1. Interni benchmarking

Interni benchmarking podrazumijeva usporedbu odjela, timova ili poslovnih jedinica unutar iste organizacije. Temeljem elemenata koji se valoriziraju utvrđuje se koji su to aspekti koje jedan

tim, odjel ili poslovnicu radi bolje i koji su glavni razlozi za to. Ukoliko postoji razlika u postupanjima, vrlo lako se može primijeniti u drugoj poslovnoj jedinici koja pokazuje slabije rezultate u pojedinom elementu. Na ovaj način omogućeno je brzo i jednostavno prepoznavanje najboljih praksi unutar tvrtke i njihova primjena u manje uspješnim dijelovima.

Interni benchmarking se najčešće primjenjuje u velikim poduzećima koja imaju svoje poslovne jedinice raspoređene u različitim gradovima ili državama što omogućuje usporedbu njihovog poslovanja i učinkovitosti (Vizjak i Alkier Radnić, 2006).

Na primjer maloprodajni trgovački lanac uspoređuje učinkovitost procesa skladištenja između poslovnica u Zagrebu i Osijeku. Odnosno banka analizira koliko brzo različite poslovnice rješavaju zahtjeve za kredit. Mjeri se učinkovitost i brzina svake faze u procesu odobrenja kredita te ukoliko se otkriju da pojedina poslovnicu radi pojedinu fazu brže i jednostavnije, relativno jednostavno i brzo se iskustva mogu primijeniti i u svim ostalim poslovnicama.

Interni benchmarking je idealan prvi korak (Bhutta i Huq, 1999) jer ne zahtijeva vanjske resurse ni dijeljenje povjerljivih podataka, a može se provesti relativno jednostavno i lako.

2.2. Konkurentni benchmarking

Konkurentnim benchmarkingom se uspoređuju organizacije koje posluju u istoj djelatnosti, najčešće izravni konkurenti. Cilj je identificirati najznačajnije razlike u izvedbi koje utječu na tržišnu poziciju. Ovakav benchmarking je u značajnoj mjeri zahtjevniji i teži za realizaciju u punom opsegu budući da je do ključnih podataka o konkurenciji ipak najteže doći, posebice kod onih konkurenata koji provode najbolje prakse ili su lider u određenoj djelatnosti.

Konkurentni benchmarking može biti izazovan zbog ograničenog pristupa podacima, ali izrazito vrijedan za strateške odluke (Alosani i sur., 2016). Iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentске prednosti, ali je često puta potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagodba potrebama okruženja u kojem organizacija djeluje, budući da informacije mogu dolaziti iz potpuno drugačijih organizacija koje svoje podatke analiziraju na potpuno drugačiji način.

Kao primjer ove vrste može se navesti situacija kad proizvođač mliječnih proizvoda uspoređuje

cijenu po jedinici s konkurentskim brendom te otkriva da gubi tržišni udio zbog skuplje distribucije. Ili kada tvrtka koja pruža telekomunikacijske usluge prati vrijeme reakcije korisničke podrške kod glavnih konkurenata kako bi unaprijedila vlastiti sustav podrške.

2.3. Funkcionalni benchmarking

U ovom obliku usporedba se provodi s organizacijama iz drugih djelatnosti ili industrija koje imaju slične funkcije ili procese. Potrebno je naglasiti da ovdje nije fokus na industriji, već na izvrsnosti u pojedinoj poslovnoj funkciji.

Funkcionalni benchmarking (Bhutta i Huq, 1999) pomaže inovacijama jer omogućuje prijenos znanja izvan uobičajenih industrijskih okvira te daje drugačiji pogled na pojedine poslovne funkcije koje se u različitim djelatnostima možda i različito tretiraju.

Kao primjer možemo uzeti proizvođača motocikala koji uči o strategijama zbrinjavanja otpada iz prehrambene industrije kako bi unaprijedio vlastite ekološke prakse. Kao primjer može se uzeti i zračnu luku koja uspoređuje svoj sustav za upravljanje redovima s rješenjima koja koristi veliki maloprodajni lanac ili primjerice banka.

2.4. Procesni (best-practice) benchmarking

Procesni benchmarking podrazumijeva detaljno proučavanje poslovnih procesa ili dijelova procesa kod organizacija koje se ističu u nekom području, bez obzira o kojoj se industriji radi. Cilj je implementacija najboljih praksi od najboljih tvrtki bez obzira predstavljaju li te tvrtke konkurenciju ili posluju u sasvim drugim djelatnostima.

Kao primjer može se navesti logistička kompanija koja implementira sustav automatskog sortiranja paketa inspiriran rješenjem iz vodeće e-trgovine.

Isto tako, kao primjer može se navesti i bolnica koja uvodi elektroničko naručivanje lijekova po uzoru na visoko automatizirani sustav maloprodajnog lanca. Liu i sur. (2022) navode kako se u ovim slučajevima benchmarking koristi za prepoznavanje "najboljih setova podataka", što analogno vrijedi i u poslovnim procesima, odnosno pronalazak najboljih modela i njihova prilagodba.

2.5. Performansni benchmarking

Ovakva vrsta benchmarkinga fokusira se na mjerljive pokazatelje učinka, odnosno KPI-jeve. Cilj je usporediti metrike s industrijskim standardima u

istoj djelatnosti ili vodećim organizacijama u nekim drugim djelatnostima koje mogu biti usporedive.

Na primjer hoteli se uspoređuju prema stopi popunjenosti soba, prosječnom prihodu po sobi (RevPAR) i zadovoljstvu gostiju, ili IT kompanija analizira broj riješenih ticketa dnevno po zaposleniku u podršci u odnosu na konkurente.

Performansni benchmarking se koristi za identifikaciju poslovnih rizika kroz kvantitativne analize (Horváthová i sur., 2021).

Bez obzira o kojoj vrsti benchmarkinga se radi, možemo zaključiti da je to veoma fleksibilan alat koji se može koristiti za unapređenje gotovo svakog aspekta poslovanja, od procesa i funkcija, preko strategija, pa sve do performansi. Sama učinkovitost ovisi o pravilnom odabiru vrste, sposobnostima organizacije, ali i spremnosti na učenje i sustavnom provođenju promjena. Stoga, benchmarking nije samo alat za usporedbu, već snažan pokretač organizacijske transformacije i inovacije.

3. Tijek procesa Benchmarkinga

Kao što je navedeno, Benchmarking je strukturirani proces usporedbe poslovnih procesa i performansi s najboljima u industriji, s glavnim ciljem poboljšanja učinkovitosti, ali i učenja i stvaranja promjena u organizaciji. To nije jednokratni projekt (Camp, 1994), već kontinuirani ciklus učenja i poboljšanja. On mora biti sveobuhvatan i ukoliko se želi provesti na način da se ostvari željeni efekt, svakako bi trebao obuhvaćati sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje onoga što bi se trebalo otkriti i zapaziti (neki konkretan problem)
- planiranje projekta benchmarkinga (koji su ciljevi, zadaci, proračun, kadrovi)
- razumijevanje vlastitog stanja (loših i dobrih strana)
- proučavanje drugih (također loših i dobrih strana)
- učenje iz prikupljenih informacija i primjena nalaza procesa benchmarkinga (Marić, 2006).

Tijek procesa benchmarkinga razlikuje se prema autorima, međutim, značajan dio autora (Mollaei i Rahimi, 2019; Camp, 1989) se slaže da uglavnom obuhvaća nekoliko ključnih faza:

1. Identifikacija ciljeva, priprema i planiranje,
2. identifikacija referentne organizacije i prikupljanje podataka,
3. analiza prikupljenih podataka

4. implementacija,
5. evaluacija.

3.1. Identifikacija ciljeva i planiranje benchmarkinga

Prva faza uključuje definiranje svrhe benchmarkinga i identifikaciju ciljeva. Što se želi postići i koje performanse se žele uspoređivati.

Benchmarking omogućuje usporedbu proizvoda, usluga, poslovnih procesa, tehničkih rješenja ili strategija s ciljem prepoznavanja vlastitih slabosti i pronalaska načina za njihovo otklanjanje ili ublažavanje (Osmanagić Bedenik i Ivezic, 2006). U ovoj fazi odabire se proces za usporedbu te se formira tim koji će provoditi analizu. Budući da se benchmarking temelji na timskom radu, od velike je važnosti pažljivo odabrati članove pri čemu je posebno važno uzeti u obzir kompetencije i uloge svakog člana u timu (Erdil i Erbiyik, 2019).

Potrebno je izvršiti analizu trenutne izvedbe i odabrati ključne metrike kojima će se izvršiti usporedba (Camp, 1989). Tijekom identifikacije ciljeva i planiranje benchmarkinga potrebno je detektirati slabosti unutar poduzeća te odrediti procese unutar organizacije koji će se unaprijediti. U ovoj fazi benchmarking bi trebao biti usklađen s organizacijskim ciljevima, a bilo bi poželjno kada bi bio i dio strateškog plana (Watson, 1993), iz razloga što rezultati mogu imati za posljedicu promjenu strateških usmjerenja.

Aktivnosti koje je potrebno provesti u ovoj fazi:

- Odabir procesa (npr. korisnička podrška, proizvodnja).
- Formiranje tima s predstavnicima različitih odjela.
- Određivanje ciljeva: poboljšanje vremena odgovora, smanjenje troškova, povećanje zadovoljstva korisnika.

3.2. Identifikacija referentne organizacije i prikupljanje podataka

Odabir referentne organizacije ili benchmarking subjekta, bilo da je unutar ili izvan industrije, može biti ključno za uspješnost procesa. Benchmarking se provodi kroz međusobnu suradnju menadžera s kolegama iz sličnih organizacija što uključuje međusobne posjete, kraće angažmane u referentnim organizacijama te druge oblike razmjene znanja koji za cilj imaju bolje razumijevanje poslovnih procesa i praksi drugih poduzeća (Vizjak i Alkier Radnić, 2006). Pojedini autori (Bhutta i Huq, 1999) za uspjeh procesa, kao ključan element ističu važnost dobrog pristupa informacijama, jer ukoliko nije moguće doći do kvalitetnih informacija cijeli proces može odvesti

u krivome smjeru. Nastavno na prethodno navedeno, potrebno je uspostaviti dogovor o informacijama koje će biti podijeljene i načinu njihove upotrebe te naglasiti obostrane koristi koje proizlaze iz suradnje (Milosevic i sur., 2013).

Također i izbor metode za prikupljanje podataka može biti važan faktor u cijelom procesu. Odabir najbolje metode ovisi o dostupnosti podataka, uvjetima u kojima se provodi usporedba, dostupnosti podataka i o brojnim drugim okolnostima zavisno o specifičnosti situacije. Poželjno je koristiti metode poput anketa, intervjua i terenskih posjeta kao korisne izvore podataka ukoliko ih je moguće provesti (Zairi, 1998).

Aktivnosti koje je potrebno provesti u ovoj fazi:

- Identifikacija najboljih praksi u industriji ili funkciji.
- Odabir metoda prikupljanja podataka.
- Osiguranje valjanosti i usporedivosti metrika.

3.3. Analiza podataka

Nakon što su prikupljeni, podaci se analiziraju radi identificiranja razlika između trenutnih i ciljanih rezultata. Potrebno je jasno identificirati što je to u praksi referentne organizacije ili referentnog procesa bolje ili drugačije u odnosu na vlastitu organizaciju. U ovoj fazi koristi se kvantitativna i kvalitativna analiza (Camp, 1989). Potrebno je naglasiti važnost korištenja i eksplicitnog (dokumentiranog) i implicitnog (iskustvenog) znanja u interpretaciji rezultata (Anand i sur., 2010) kako bi oni bili upotrebljivi i stavljeni u prikladan kontekst. Ovo je osobito važno radi specifičnosti pojedinih organizacija ili dijelova organizacija koji se ne mogu direktno uspoređivati pa mogu dovesti u zabludu u pojedinim situacijama.

Aktivnosti koje je potrebno provesti u ovoj fazi:

- Statistička i logička analiza razlika.
- Identifikacija uzroka razlika.
- Prioritizacija područja za poboljšanje.

3.4. Implementacija i integracija najboljih praksi

Jednom kada se identificiraju područja za unapređenje, organizacija mora razviti akcijski plan za implementaciju (Camp, 1989) budući da puna implementacija može zahtijevati značajne organizacijske promjene. Potrebno je izvršiti organizacijske prilagodbe i obuku zaposlenika (Zairi, 1998), što može trajati značajno dugo. Ponekad je moguće da potrebne prilagodbe nije moguće u potpunosti implementirati. To bi svakako zahtijevalo ili djelomičnu implementaciju ukoliko bi imalo

smisla, ili razvijati potpuno nove poslovne modele koji će biti u skladu s vlastitom organizacijom i njenim karakteristikama.

Važno je naglasiti da implementacija benchmarkinga zahtijeva određenu razinu troškova, koji se najčešće odnose na prikupljanje relevantnih podataka te angažiranje konzultantskih usluga povezanih s benchmarkingom. Međutim, razvoj interneta znatno je olakšao pristup informacijama o organizacijama koje provode slične poslovne i organizacijske procese čime se postupak usporedne analize dodatno pojednostavljuje i ubrzava (Omoregie, 2019).

Aktivnosti koje je potrebno provesti u ovoj fazi:

- Dizajniranje novih ili redizajn postojećih procesa temeljenih na benchmarku.
- Edukacija i uključivanje zaposlenika.
- Provedba pilot-projekata prije pune integracije.

3.5. Praćenje, evaluacija i kontinuirano poboljšanje

Zadnja faza obuhvaća mjerenje učinaka implementiranih promjena te njihovo stalno prilagođavanje. Ponekad promjene neće odmah donijeti željene rezultate, pa je potrebno njihovo kontinuirano praćenje i modeliranje kako bi doveli do ciljanih učinaka. Benchmarking mora postati dio organizacijske kulture (Watson, 1993) ukoliko se želi održati konkurentna prednost.

Aktivnosti koje je potrebno provesti u ovoj fazi:

- Praćenje rezultata prema definiranim KPI-jevima.
- Povratna analiza učinkovitosti.
- Revizija ciljeva i pokretanje novog ciklusa benchmarkinga.

Tijek procesa benchmarkinga obuhvaća logičan slijed koraka: planiranje, identifikaciju referentnih organizacija, prikupljanje i analizu podataka, implementaciju te evaluaciju. Svaka faza ima specifične zadatke koji zahtijevaju angažman cijele organizacije. Primjena strukturiranog benchmarking procesa, često je i najteži element budući da zahtjeva uključivanje većeg broja članova organizacije te njihovu prilagodbu. Međutim, ukoliko je provedena na pravi način, svakako će dovesti ne samo do poboljšanja performansi već i stvaranju kulture kontinuiranog unaprjeđenja.

4. Etička i zakonska načela

Unatoč praktičnoj koristi, benchmarking kao metoda sustavnog unaprjeđenja procesa, u značajnom dijelu, uključuje rizike s aspekta zakonitosti i etike.

Prikriveno prikupljanje informacija i neovlašteni pristup podacima, mogu predstavljati ozbiljne izazove prigodom provođenja. Stoga je od iznimne važnosti uskladiti benchmarking s pravnim i etičkim načelima poput transparentnosti, poštenja i profesionalnog integriteta.

Pravni aspekti benchmarkinga prvenstveno obuhvaćaju zakone koji reguliraju obradu podataka, tržišno natjecanje, autorska prava i poslovnu tajnu. Značajan propis je i Opća uredba o zaštiti podataka (GDPR), prema kojoj svi podaci koji uključuju osobne informacije moraju biti prikupljeni i obrađeni uz privolu. Uz navedeno, benchmarking ne bi trebao biti korišten za narušavanje tržišne konkurencije, što uključuje zlouporabu osjetljivih informacija ili pokušaj imitacije proizvoda bez dozvole. Prilikom prikupljanja informacija sva autorska i srodna prava bi također trebala biti poštovana, što nerijetko može biti problem jer je teško odrediti granicu prava na korištenje tuđih ideja u upravljanju vlastitom tvrtkom. Korištenje tuđih prezentacija, internih izvještaja ili alata trebalo bi biti potpuno legalno, što zahtjeva dozvolu vlasnika, koji često puta može biti izravni konkurent.

Za potpunu etičku primjenu benchmarkinga zahtijevalo bi potpunu primjenu vrijednosti kao što su poštenje, odgovornost, transparentnost i profesionalnost, što je često puta izazovan zadatak. Benchmark alati trebali bi biti dizajnirani tako da promiču moralne vrijednosti, a ne samo kvantitativne metrike (LaCroix i Luccioni, 2025). Svako selektivno predstavljanje rezultata ili prikrivanje izvora te manipuliranje podacima predstavlja neetično ponašanje, i ne bi trebalo biti praksa organizacije koja želi da etika bude sastavni dio poslovanja. U kojoj mjeri je to uistinu tako, gotovo je nemoguće točno utvrditi ili mjeriti bilo kakvim znanstvenim istraživanjima. Različite organizacije, a posebice vodeći ljudi organizacija, imaju različite vrijednosti, što otežava standardizaciju i jednoznačno postavljanje normi i granica primjene.

Unatoč tome kako bi se donekle izbjegle etičke i moralne dileme te se postiglo usklađenje sa zakonskim načelima, prije korištenja benchmarkingom potrebno je jasno definirati ciljeve benchmarkinga i informirati sve dionike.

Važno je koristiti samo one podatke za koje postoji pravna osnova te se u potpunosti pridržavati Zakona o zaštiti podataka, GDPR-a, autorskim pravima i Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja. U nadzornom tijelu organizacije u procese odlučivanja, važno je uključiti etički odbor ili nekakav drugi organ koji će biti korektiv eventualnim etičkim ili zakonskim dilemama.

Ukoliko je moguće, potrebno je izbjegavati prikriveno prikupljanje informacija te dokumentirati metodologiju i tijek procesa. Po završetku i u tijeku procesa osigurati transparentnost u izvještavanju i prikazu rezultata.

Svako zanemarivanje zakonskih i etičkih načela može dovesti do pravnih posljedica i narušavanja ugleda organizacije što zasigurno nije cilj niti jednoj organizaciji.

Budući da se benchmarking provodi u suradnji s organizacijom koja je predmet usporedbe ona, u pravilu, kontrolira koje informacije će podijeliti. No, kako ako bi se prevladali navedeni etički i pravni izazovi, potrebno je uspostaviti zajednička načela i jasna, obvezujuća pravila koja reguliraju razmjenu znanja i informacija (Omoregie, 2019).

5. Zaključak

Benchmarking nije jednokratna aktivnost, već dinamičan i sustavan proces učenja i unaprjeđenja. Tvrtke se mogu odlučiti na provedbu internog ili eksternog benchmarkinga. Odabir vrste benchmarkinga u organizaciji uvjetovan je različitim čimbenicima među kojima su ciljevi i strategija, tržišni položaj, razina primijenjene tehnologije, snaga konkurencije, izazovi s kojima se suočava, karakteristike proizvoda i usluga te dostupnost informacija. Tijekom implementacije benchmarkinga važno je uvažavanje etičkih i zakonskih načela budući da njihovo zanemarivanje može rezultirati pravnim posljedicama te ugroziti ugled organizacije.

Primjena benachmarkinga organizacijama omogućuje da prepoznaju vlastite slabosti, usvoje najbolje prakse iz okruženja, učvrste svoju konkurentsku poziciju i dugoročno osiguraju održivost poslovanja. Shodno navedenom, dolazi se do zaključka kako proces benchmarkinga ima značajan utjecaj na unaprjeđenje poslovanja poduzeće ukoliko se implementira na pravilan način. Kontinuirano praćenje rada različitih organizacijskih jedinica unutar poduzeća, a posebno uspoređivanje njihovih aktivnosti s konkurencijom može značajno pridonijeti učinkovitijoj organizaciji unutrašnje strukture poduzeća. Također, omogućit će uočavanje

slabih točaka u organizacijskom sustavu te pružiti smjernice za promjene u cilju njihovog poboljšanja.

Literatura

- [1] Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z. B. (2016): Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 172-183
- [2] Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V. (2010): Role of explicit and tacit knowledge in six sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 4, str. 303–315
- [3] Andersen, B. (1999): Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3-4), 287-296
- [4] Bhutta, K. S., Huq, F. (1999). Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No. 3, str. 254–268
- [5] Camp, R. C. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press, ISBN: 978-1-56327-352-0
- [6] Camp, R. C. (1994): *Potruga za najboljim praksama u industriji koje vode do vrhunskih rezultata*. Hanser, München, ISBN 3-446-17606-3
- [7] Djuric, M., Milosevic, D., Filipovic, J., Ristic, S. (2013): Benchmarking as a quality management tool in public administration. *Engineering Economics*, 24(4), 364-372
- [8] Elnathan, D., Lin, T. W., Young, S. M. (1996): Benchmarking and management accounting: A framework for research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8
- [9] Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The importance of benchmarking for the management of the firm: Evaluating the relation between total quality management and benchmarking. *Procedia Computer Science*, 158, 705-714
- [10] Horváthová, J., Mokrišová, M., Vrábliková, M. (2021): Benchmarking – A Way of Finding Risk Factors in Business Performance, *Journal of Risk and Financial Management* 14 (5), str. 221
- [11] Krishnamoorthy, B., D’Lima, C. (2014): Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(3), 342-359
- [12] LaCroix, T., Luccioni, A. S. (2025): Metaethical Perspectives on Benchmarking AI Ethics. *AI and Ethics*, Vol. 5, str. 4029–4047
- [13] Lankford, W. M. (2002): Benchmarking: Understanding the basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), 8
- [14] Liu, R., Cantürk, S., Wenkel, F., McGuire, S., Wang, X., Little, A., O’ Bray, L., Perlmutter, M., Rieck, B., Hirn, M., Wolf, G., Rampáček, L. (2022): Taxonomy of Benchmarks in Graph Representation Learning. *Proceedings of the Conference on Learning on Graphs*, PMLR 198:6:1-6:25
- [15] Marić, G. (2006): *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
- [16] Mollae, A., Rahimi, G. (2019): Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management* Vol. 11 No. 10, str. 172-172
- [17] Omoregie, O. K. (2019). Improving corporate performance with benchmarking: some contemporary insights. *Arabian journal of business and management review*, 8(5)
- [18] Osmanagić Bedenik, N., Ivezic, V. (2006): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), 331-346
- [19] Štoković, I. (2004): "BENCHMARKING" u turizmu. *Ekonomski pregled*, 55(1-2), 66-84

- [20] Vizjak, A., Radnić, R. A. (2006): Djelovanje "benchmarkinga" u međunarodnoj ekonomiji. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182
- [21] Watson, G. H. (1993): *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*. Wiley i sinovi, ISBN: 0471586005
- [22] Zairi, M. (1998): Benchmarking at British Telecom: a case study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5 No. 2, str. 60–75