STRUČNI RAD

UDK 338.484:005 • 005.64:338.482

Benchmarking kao alat kontinuiranog poboljšanja u turističkom sektoru

Anita Grubišić[a], **Marija Badžim**[b]

a Univ. mag. oec., viša predavačica, Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik. anita@vus.hr

b Bacc. oec., studentica diplomskog studija Menadžment, Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, marijabadzim2@gmail.com

Sažetak

Ovaj rad analizira benchmarking kao sustavni menadžerski instrument učenja i detekcije performansnih odstupanja, s posebnim naglaskom na njegovu primjenu u turizmu. Rad polazi od teorijskog okvira, definirajući pojam, povijesni razvoj i tipologije benchmarkinga. U središnjem dijelu analizira se primjena benchmarkinga u turističkom sektoru kroz pregled ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Kao empirijska studija slučaja, rad donosi benchmarking analizu Šibensko-kninske županije u usporedbi s konkurentskim destinacijama, fokusirajući se na iskorištenost smještajnih kapaciteta. Rezultati ukazuju na postojanje performansnog jaza, čime benchmarking potvrđuje svoju ulogu kao alat za uočavanje problematike i postavljanje smjernica za daljnja istraživanja. Zaključuje se da benchmarking pruža objektivnu osnovu za razumijevanje tržišne pozicije i ukazuje na potrebu za implementacijom strateških mjera usmjerenih na jačanje regionalne konkurentnosti.

Ključne riječi: *benchmarking, održivost, turizam*

1. Uvod

Benchmarking je sustavna usporedba vlastitih procesa, proizvoda i učinaka s relevantnim oglednim točkama, kako bi se razumjelo gdje neka tvrtka ili organizacija stoji i kako može bolje (American Society for Quality, 2024). Pritom je vrijednost dvostruka, jer se mjeri učinak tog poslovnog subjekta, a koji ujedno uči od onih koji postižu vrhunske rezultate. Upravo zato benchmarking civilizira ambicije brojkama, disciplinira intuiciju metodom i usmjerava poboljšanja prema onome što zaista funkcionira.

Kao menadžerski alat, benchmarking prelazi granice pojedinih funkcija i sektora. Može biti interni - usporedba jedinica unutar organizacije, kompetitivni - s izravnim konkurentima, funkcionalni - s najboljima u istoj funkciji, bez obzira na industriju ili generički - usporedba općih procesa, poput obračuna ili korisničke podrške. U svim varijantama zajedničko je nekoliko principa, a to je: jasna operacionalizacija pokazatelja, pouzdani izvori podataka, etična razmjena informacija te interpretacija koja razumije kontekst tržišta, sezonalnost i ograničenja mjerenja.

U turizmu je benchmarking posebno potentan jer je riječ o mrežnoj, iskustvenoj i usporedivoj industriji. Destinacije i tvrtke donose odluke u uvjetima sezonalnosti, osjetljivosti na makrošokove i brze difuzije trendova. Usporedne metrike, od

klasičnih hotelijerskih pokazatelja poput zauzetosti, digitalne reputacije i konverzija u online prodaji, omogućuju pravovremene informacije (Anand i Kodali,2008). Bilić (2019) dodatno naglašava utjecaj e-komunikacije na podizanje razine učinkovitosti turističkih destinacija, što je ključno za suvremeni benchmarking. Sve češće u fokus ulaze i indikatori održivosti poput emisije ugljičnog dioksida (CO_2) po gostu, potrošnja vode po noćenju, otpad po gostu i lokalni multiplikatori učinka (Assaf i Dwyer, 2013). Suvremeni sustavi za analizu podataka, poput praćenja kretanja turista putem mobilnih uređaja i analize online recenzija, danas omogućuju izrazito detaljan uvid u ponašanje gostiju, što je prije deset godina bilo tehnički neizvedivo. No kvaliteta ostaje važnija od kvantitete: bez standardiziranih definicija, kontrole podataka, razumijevanja pristranosti i pažnje prema privatnosti, lako se mjeri krivo, pa se i upravlja krivo. Dobra praksa nalaže da benchmarking nije jednokratna "kontrolna točka", već kružni tok: definiranje metrika, prikupljanje i čišćenje podataka, usporedba, interpretacija, implementacija promjena i ponovno mjerenje. Mala, stalna poboljšanja akumuliraju se eksponencijalno i nadmašuju rijetke velike skokove. U turizmu, gdje je percepcija važnija od stvarnosti, takva disciplina čini razliku između dojma i dokaza, između sreće i sustavne izvrsnosti. Ukratko, benchmarking pretvara intuiciju u učenje, a učenje u rezultate mjerljive i usporedive kroz vrijeme.

Ovaj rad ima za cilj provesti benchmarking analizu Šibensko-kninske županije kao turističke destinacije, koristeći komparativnu metodu u odnosu na odabrane konkurentske regije, usporedbom iskorištenosti smještajnih kapaciteta. Kroz provedenu analizu, rad nastoji odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri postoji mjerljivi jaz u iskorištenosti smještajnih kapaciteta Šibensko-kninske županije u odnosu na benchmarking partnere te koji su potencijalni strateški determinanti za smanjenje tog jaza i jačanje regionalne konkurentnosti.

2. Pojmovno određenje i razvoj benchmarkinga

Benchmarking kao proces mjerenja proizvoda, usluga i procesa u usporedbi s onim organizacijama ili tvrtkama za koje se zna da su predvodnici u jednom ili više aspekata svog poslovanja pruža uvid u poziciju organizacije u odnosu na druge, čak i ako posluju u različitim industrijama, te pomaže u identifikaciji područja za inkrementalna ili radikalna poboljšanja (Elmuti i Kathawala,1997).

Krajnji cilj benchmarkinga je kontinuirano poboljšanje, nešto čemu bi sve tvrtke trebale težiti. Iako se percipira kao moderna menadžerska tehnika, korijeni benchmarkinga sežu duboko u povijest. Formalni početak modernog benchmarkinga veže se uz tvrtku Xerox, koja je krajem 1970-ih analizirala troškove i dizajn japanskih konkurenata kako bi postavila ciljeve za podizanje vlastite učinkovitosti (Global Benchmarking Network, 2025). Međutim, sama praksa usporedbe i učenja od boljih ima znatno dužu tradiciju. Ettorchi-Tardy i suradnici (2012) navode kako su već tijekom 1930-ih pokusi uspoređivanja postajali učestaliji kao dio industrijskih inovacija. Razvojem globalne konkurencije i pokreta za upravljanje kvalitetom (TQM, Six Sigma), benchmarking je postao ključan strateški alat. Njegova evolucija može se pratiti kroz nekoliko generacija, od početnog reverznog inženjeringa do strateškog benchmarkinga koji uspoređuje poslovne modele i strategije (Anand i Kodali, 2008). Unatoč razvoju, proces se i dalje suočava s izazovima poput prikupljanja pouzdanih podataka i rizika od kopiranja bez razumijevanja konteksta (Farrington, Antony I O'Gorman, 2017).

2.1. Koraci implementacije benchmarkinga

Proces benchmarkinga nije jednokratna aktivnost, već sustavan i strukturiran pristup koji zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu. Kako bi organizacija uspješno implementirala benchmarking, potrebno je slijediti niz koraka koji osiguravaju kvalitetnu analizu i primjenu rezultata. Iako različiti autori predlažu različite modele, najviše prihvaćen pristup uključuje pet osnovnih faza.

Prva faza je planiranje, u kojoj se identificiraju područja koja će biti predmet benchmarkinga, odabiru partneri za usporedbu i definiraju ključni pokazatelji uspješnosti (KPI). Ova faza zahtijeva jasno razumijevanje ciljeva organizacije i odabir relevantnih metrika koje će omogućiti smislenu usporedbu (Camp, 2024). Druga faza je prikupljanje podataka, koja uključuje sustavno prikupljanje informacija o vlastitim procesima i procesima

odabranih partnera. Podaci mogu biti prikupljeni iz javnih izvora, anketa, intervjua ili suradnje s partnerima. Treća faza je analiza, u kojoj se prikupljeni podaci uspoređuju i identificiraju razlike u performansama. Ova faza zahtijeva kritičko razmišljanje i razumijevanje konteksta kako bi se izbjeglo pogrešno tumačenje rezultata (Dattakumar i Jagadeesh, 2003). Četvrta faza je implementacija, u kojoj se na temelju analize razvijaju i provode akcijski planovi za poboljšanje. Ova faza zahtijeva podršku menadžmenta i uključenost zaposlenika kako bi se osigurala uspješna primjena promjena. Peta i posljednja faza je praćenje i evaluacija, u kojoj se kontinuirano prate rezultati implementiranih promjena i po potrebi prilagođava proces. Benchmarking je iterativan proces koji zahtijeva stalno učenje i prilagodbu (Ettorchi-Tardy, Levif i Michel, 2012).

2.2. Vrste benchmarkinga

Benchmarking se može klasificirati na različite načine, ovisno o predmetu usporedbe i odabranim partnerima. Osnovna podjela razlikuje tehnički i konkurentski benchmarking. Tehnički benchmarking provode kreatori i dizajneri proizvoda ili usluga kako bi utvrdili tehničke karakteristike i mogućnosti u usporedbi s vodećim konkurentima. S druge strane, konkurentski benchmarking uspoređuje koliko dobro ili loše organizacija posluje u odnosu na glavne konkurente, s obzirom na ključne atribute proizvoda ili usluga.

Osim ove temeljite podjele, u praksi se često koriste i detaljnije kategorije koje omogućuju preciznije usmjeravanje procesa učenja i poboljšanja. Te kategorije uključuju interni, funkcionalni i generički benchmarking. Svaka od ovih vrsta ima specifične prednosti i primjenjuje se u različitim poslovnim kontekstima, što je sažeto prikazano u tablici 1.

2.3. SWOT analiza benchmarking procesa

SWOT analiza predstavlja jedan od najviše korištenih alata za strateško odlučivanje zbog svoje jednostavnosti i sposobnosti sintetiziranja unutarnjih i vanjskih organizacijskih čimbenika. Prema Buble (2006), SWOT analiza razvijena je kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (S – Strengths) i slabosti (W – Weaknesses), te eksternih povoljnih prilika (O – Opportunities) i prijetnji (T – Threats). Primjena SWOT analize na benchmarking proces omogućuje organizacijama bolje razumijeti potencijalne koristi i rizike povezane s ovim alatom.

Tablica 1. Vrste benchmarkinga

Vrsta Benchmarkinga	Opis	Primjer
Interni	Usporedba procesa ili učinaka između različitih odjela, timova ili poslovnih jedinica unutar iste organizacije.	Hotelijer uspoređuje troškove čišćenja soba između svojih hotela u različitim gradovima.
Konkurentski	Izravna usporedba vlastitih proizvoda, usluga ili procesa s onima glavnih konkurenata na tržištu.	Turistička agencija analizira cijene i sadržaj aranžmana koje nudi konkurentska agencija.
Funkcionalni	Usporedba specifičnih funkcija ili procesa s organizacijama koje su prepoznate kao lideri u toj domeni, bez obzira na industriju.	Restoran može uspoređivati svoj proces nabave i upravljanja zalihama s procesima vodećeg maloprodajnog lanca.
Generički	Usporedba općih poslovnih procesa koji su slični u većini organizacija, neovisno o njihovoj djelatnosti.	Bilo koja tvrtka može uspoređivati svoj proces obračuna plaća s najboljom praksom u tom području.

Izvor: Izrada autorica prema Štoković (2004).

Snage benchmarking procesa uključuju povećanje učinkovitosti kroz identifikaciju i usvajanje najboljih praksi, poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, te jačanje konkurentske pozicije. Benchmarking također potiče kulturu kontinuiranog učenja i inovacija unutar organizacije. Slabosti uključuju visoke troškove implementacije, mogućnost pogrešnog tumačenja podataka, te otpor zaposlenika prema promjenama. Dodatno, benchmarking može biti vremenski zahtjevan proces koji zahtijeva značajne resurse.

Prilike koje benchmarking donosi uključuju tehnološki napredak koji olakšava prikupljanje i analizu podataka, rastuću dostupnost otvorenih podataka, te mogućnost suradnje s partnerima iz različitih industrija.

Prijetnje uključuju mogućnost curenja povjerljivih informacija, te rizik od kopiranja praksi koje nisu prikladne za specifične kontekste organizacije. Kako ističu Gürel i Tat (2017), SWOT analiza olakšava integraciju internih i eksternih perspektiva u formuliranju strategija, što je ključno za uspješnu implementaciju benchmarkinga.

3. Primjena benchmarkinga u turizmu

Primjena benchmarkinga u turizmu ključna je za jačanje konkurentnosti destinacija i poslovnih organizacija. Kako navode Assaf i Dwyer (2013), benchmarking omogućuje destinacijama da procijene svoje performanse u odnosu na konkurente i identificiraju područja za poboljšanje. U industriji koja je izrazito osjetljiva na vanjske šokove i brze promjene trendova, sustavna usporedba postaje nužnost. Farrington et al. (2017) naglašavaju da su metodologije kontinuiranog poboljšanja, poput benchmarkinga, esencijalne u ugostiteljstvu i turizmu za održavanje konkurentnosti i prilagodbu dinamičnim tržišnim uvjetima. Štoković (2004) ističe da benchmarking u turizmu nije samo usporedba cijena, već obuhvaća i kvalitetu usluge, inovativnost ponude i učinkovitost marketinških aktivnosti. Kozak (2004) dodaje da je ključno odabrati prave partnere za usporedbu i definirati relevantne pokazatelje kako bi se izbjeglo donošenje pogrešnih zaključaka. Stoga, benchmarking u turizmu nije samo alat za mjerenje, već i mehanizam za učenje i strateško planiranje.

3.1. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) u turizmu

Za uspješnu primjenu benchmarkinga u turizmu, ključno je definirati i pratiti relevantne pokazatelje uspješnosti (engl. *Key Performance Indicators* - KPI). Ovi pokazatelji moraju biti mjerljivi, relevantni i usporedivi kako bi pružili stvaran uvid u poslovanje i omogućili donošenje kvalitetnih odluka. U turizmu se pokazatelji mogu grupirati u nekoliko ključnih kategorija koje obuhvaćaju različite aspekte poslovanja, od fizičkog obujma prometa do kvalitete usluge i utjecaja na okoliš.

Usporedne metrike, od klasičnih hotelijerskih pokazatelja poput zauzetosti i prosječne dnevne cijene (engl. akr. ADR), do novijih pokazatelja kao što su digitalna reputacija i konverzije u online prodaji, omogućuju pravovremene i relevantne informacije. Crotts, Magnini i Calvert (2022) dodatno naglašavaju važnost ključnih pokazatelja uspješnosti (engl. akr. KPI) za upravljanje destinacijama u digitalnom dobu. Sve češće u fokus ulaze i indikatori održivosti poput emisije CO_2 po gostu, potrošnja vode po noćenju, otpad po gostu i lokalni multiplikatori učinka, što je u skladu s metodologijom GDS-Indexa (Global Destination Sustainability Movement, 2025). Pravilan odabir i praćenje ovih pokazatelja omogućuje ne samo usporedbu s konkurencijom, već i identifikaciju internih prilika za poboljšanje i optimizaciju resursa. Glavne skupine pokazatelja u turizmu prikazane su u tablici 2.

3.2. Studija slučaja: Benchmarking u Šibensko-kninskoj županiji

Ova destinacija odabrana je kao studija slučaja zbog svojih specifičnosti: s jedne strane, posjeduje visok prirodni kapital i ostvaruje solidne dnevne prihode po posjetitelju, dok se s druge strane suočava s izazovom kraćeg prosječnog boravka gostiju u usporedbi s konkurentskim destinacijama. Blažević (2018) dodatno ističe urbane i prirodne vrijednosti Šibenika, što doprinosi njegovoj turističkoj atraktivnosti i kontekstu za benchmarking. Analiza se temelji na usporedbi ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) s odabranim konkurentskim destinacijama, a podaci su preuzeti iz Strategije turizma Šibensko-kninske županije do 2034. godine, koja je te podatke obradila iz sustava eVisitor

i Državnog zavoda za statistiku. Za potrebe ove benchmarking analize, kao usporedne destinacije odabrane su Zadarska županija, zbog sličnosti u strukturi turističke ponude i geografskim obilježjima, te Splitsko-dalmatinska županija, kao regionalni lider u turizmu. Usporedba se fokusira na strukturu i iskorištenost smještajnih kapaciteta, s ciljem identifikacije potencijalnog performansnog jaza i predlaganja strateških mjera za poboljšanje konkurentnosti Šibensko-kninske županije, što je u skladu s pristupom konkurentskog benchmarkinga turističkih resursa i proizvoda (Sánchez-Rivero i Rodriguez-Rangel, 2021).

Tablica 2. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) u turizmu

Kategorija Pokazatelja	Opis	Primjeri KPI-jeva
Volumetrijski	Mjere fizički obujam turističkog prometa i korištenje kapaciteta.	Broj dolazaka, broj noćenja, prosječna duljina boravka, stopa zauzetosti kapaciteta (engl. occupancy rate).
Ekonomski	Pokazatelji koji mjere financijsku uspješnost i ekonomske učinke turizma.	Ukupni prihodi, prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR), prosječna dnevna cijena (ADR), prosječna potrošnja po gostu.
Kvalitativni	Mjere percepciju kvalitete usluge i zadovoljstvo gostiju, što direktno utječe na lojalnost i reputaciju.	Ocjene i recenzije na online platformama, indeks zadovoljstva gostiju (engl. Guest Satisfaction Index), stopa povratka gostiju.
Održivost	Pokazatelji koji prate utjecaj turizma na okoliš i lokalnu zajednicu.	Potrošnja vode i energije po gostu, količina otpada, udio zaposlenih iz lokalne zajednice, emisija CO_2.
Operativna učinkovitost	Mjere efikasnost korištenja resursa i produktivnost u pružanju usluga.	Troškovi po raspoloživoj sobi, prihod po zaposleniku, stopa direktnih rezervacija.

Izvor: Izrada autorica prema OECD (2024), Varelas i Tsoupros (2024) i Svjetska turistička organizacija (2024).

Tablica 3. Usporedba strukture i iskorištenosti smještajnih kapaciteta (2023. godina)

Vrsta smještaja	Zadarska županija	Šibensko-kninska županija	Splitsko-dalmatinska županija
Hoteli	7,50%	10,58%	14,46%
Kamp	20,84%	17,60%	5,82%
Objekti na OPG-u	0,42%	0,34%	0,16%
Objekti u domaćinstvu	60,70%	61,21%	70,05%
Kamp u domaćinstvu	0,45%	0,40%	0,08%
Apartman	4,34%	3,25%	5,19%
Soba za iznajmljivanje	1,37%	1,95%	2,06%
Kuća za odmor	0,59%	0,95%	1,14%
Hostel	0,83%	1,26%	0,81%
Ostalo	0,48%	0,39%	0,09%

Izvor: Strategija turizma Šibensko-kninske županije do 2034. godine, Tablica 3.2.5.

Tablica 4. Usporedba iskorištenosti smještajnih kapaciteta u danima u Šibensko-kninskoj sa Zadarskom županijom i Splitsko-dalmatinskom županijom, 2023. godina

Vrsta smještaja	Zadarska županija	Šibensko-kninska županija	Splitsko-dalmatinska županija
Hoteli	127,1	105,5	141,2
Kamp	81,1	57,7	84,3
Objekti na OPG-u	37,6	38,2	32,8
Objekti u domaćinstvu	61,3	57,0	63,4
Kamp u domaćinstvu	47,3	42,2	47,0
Apartman	104,1	56,5	75,4
Soba za iznajmljivanje	57,7	53,7	68,5
Kuća za odmor	58,0	52,6	69,6
Hostel	78,1	24,7	83,0
Ostalo	17,8	56,7	41,8

Izvor: Strategija turizma Šibensko-kninske županije do 2034. godine, Tablica 3.2.6.

Podaci iz Tablice 3. i Tablice 4. ukazuju na specifične strukturne i performansne razlike između promatranih županija. U strukturi smještaja (Tablica 3.), vidljivo je da Šibensko-kninska županija ima značajno veći udio hotela (10,58%) u odnosu na Zadarsku županiju (7,50%), ali i dalje zaostaje za Splitsko-dalmatinskom županijom (14,46%). S druge strane, Šibensko-kninska županija ima izrazito visok udio objekata u domaćinstvu (61,21%), što je karakteristika cijele regije, ali uz specifično snažnu prisutnost kampova (17,60%) koja nadmašuje Splitsko-dalmatinsku županiju.

Ključni 'performansni jaz' postaje vidljiv u Tablici 4., koja prikazuje iskorištenost tih kapaciteta u danima. Posebno je indikativan podatak za hotelski smještaj, gdje Šibensko-kninska županija ostvaruje 105,5 dana iskorištenosti, što je značajno manje od Zadarske (127,1 dan) i Splitsko-dalmatinske županije (141,2 dana). Još drastičnija razlika uočava se u segmentu hostela, gdje Šibensko-kninska županija bilježi tek 24,7 dana iskorištenosti, dok konkurentske regije premašuju 78 dana. Ovi kvantitativni pokazatelji jasno detektiraju objekte u kojima je performansni jaz najizraženiji, čime benchmarking ispunjava svoju primarnu funkciju – precizno lociranje točaka zaostajanja unutar turističkog sustava regije.

Provedena benchmarking analiza jasno je ukazala na postojanje 'performansnog jaza' u iskorištenosti smještajnih kapaciteta Šibensko-kninske županije u odnosu na promatrane konkurentske regije.

Iako ovi podaci sami po sebi ne daju uvid u dubinske uzroke takve statistike – poput kvalitete usluge, tržišne atraktivnosti ili učinkovitosti marketinških kampanja – oni služe kao ključni indikator problematike. Značaj korištenja benchmarkinga u ovom kontekstu očituje se u njegovoj sposobnosti objektivno detektirati područja zaostajanja, čime se postavljaju temelji za daljnja, specifična istraživanja. Za nositelje turističke politike, ovakav pristup donosi izravnu korist u obliku sustava ranog upozorenja, omogućujući im razumijeti vlastitu poziciju na tržištu i preciznije usmjeriti resurse prema detaljnijoj analizi uzroka niske iskorištenosti, što je preduvjet za bilo kakvo strateško djelovanje.

4. Budućnost i izazovi benchmarkinga u turizmu

Budućnost benchmarkinga u turizmu oblikovat će se pod utjecajem nekoliko ključnih trendova: digitalne transformacije, imperativa održivosti i rastuće važnosti etike podataka. Tehnološki napredak,

posebice u području umjetne inteligencije i analize velikih podataka, omogućuje sve sofisticiranije i granularnije usporedbe u stvarnom vremenu. U tom kontekstu, Cansu i Tuna (2024) ističu potencijal proširene i virtualne stvarnosti (AR/VR) kao alata za obogaćivanje turističkog iskustva i prikupljanje novih vrsta podataka relevantnih za benchmarking. Međutim, s novim mogućnostima dolaze i novi izazovi, poput osiguravanja kvalitete i usporedivosti podataka, zaštite privatnosti te izbjegavanja "metričke fiksacije" – situacije u kojoj se organizacije fokusiraju isključivo na poboljšanje pokazatelja, zanemarujući širi kontekst i stvarne potrebe korisnika.

Svjetski Ekonomski Forum (2025) predviđa četiri ključna scenarija za budućnost turizma, pri čemu svaki naglasak stavlja na potrebu za prilagodbom i inovacijama. Ti scenariji uključuju: 1) **Digitalnu transformaciju**, gdje tehnologija mijenja način na koji turisti planiraju, putuju i doživljavaju destinacije; 2) **Fokus na održivost i regenerativni turizam**, gdje se naglasak stavlja na ekološku i društvenu odgovornost; 3) **Promjenjive preferencije putnika**, s rastućom potražnjom za autentičnim i personaliziranim iskustvima; te 4) **Geopolitičke i ekonomske neizvjesnosti**, koje zahtijevaju veću otpornost i fleksibilnost turističkog sektora. U kontekstu benchmarkinga, to znači da će se metrike morati razvijati kako bi obuhvatile nove dimenzije konkurentnosti, poput otpornosti destinacije na klimatske promjene, kvalitete digitalnog iskustva turista ili doprinosa lokalnoj zajednici. U konačnici, benchmarking će ostati relevantan samo ako se uspije transformirati iz statičnog alata za mjerenje u dinamičan mehanizam za učenje i stratešku prilagodbu u sve kompleksnijem i neizvjesnijem okruženju.

5. Zaključak

Provedeno istraživanje ukazuje na to da benchmarking u turističkom sektoru daje vrijedan uvid u postojanje određene problematike te pomaže u postavljanju jasnih smjernica za daljnja istraživanja. Njegova primarna uloga nije samo u pukom mjerenju, već u identifikaciji odstupanja koja zahtijevaju dubinsku analizu. Kroz analizu teorijskog okvira i empirijske studije slučaja Šibensko-kninske županije, ovaj rad je pokazao da uspjeh benchmarkinga ovisi o jasnoj metodologiji, relevantnim pokazateljima i, najvažnije, sposobnosti organizacije da prikupljene informacije pretvori u konkretne akcije. Benchmarking analiza Šibensko-kninske županije, provedena usporedbom s Zadarskom i Splitsko-dalmatinskom županijom, jasno je identificirala performansni jaz u iskorištenosti smještajnih kapaciteta, posebno u hotelskom segmentu. Kvantitativni nalazi ove studije slučaja ukazuju na potrebu za implementacijom strateških mjera usmjerenih na smanjenje sezonalnosti i povećanje iskorištenosti kapaciteta. Iako benchmarking detektira 'gdje' problem postoji, on služi kao polazište za nositelje turističke politike u razumijevanju kompleksnosti analiziranog konteksta i planiranju budućih razvojnih koraka.

Ipak, važno je naglasiti da benchmarking nije sam sebi svrha. Njegova prava vrijednost leži u poticanju kulture učenja, inovacija i strateškog promišljanja. U budućnosti, s razvojem tehnologije i sve većim naglaskom na održivost, benchmarking će se morati prilagođavati i obuhvaćati nove, kompleksnije pokazatelje uspješnosti. Time će ostati nezaobilazan instrument za sve one koji u dinamičnom i konkurentnom okruženju turizma teže izvrsnosti. Ograničenja ovog rada uključuju oslanjanje na sekundarne podatke iz Strategije turizma Šibensko-kninske županije i sustava eVisitor, što ograničava dubinu analize na razini pojedinih turističkih subjekata. Buduća istraživanja mogla bi se fokusirati na primarnu analizu podataka i detaljniju usporedbu specifičnih segmenata turističke ponude.

Citirani izvori

American Society for Quality. (2024). What is benchmarking? Preuzeto s https://asq.org/quality-resources/benchmarking

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking: An International Journal, 15(3), 257-291.

Assaf, A. G., & Dwyer, L. (2013). Benchmarking international tourism destinations. Tourism Economics, 19(6), 1233-1247.

Bilić, D. (2019). Utjecaj e-komunikacije na podizanje razine učinkovitosti turističke destinacije grada Zagreba. Ekonomski Pregled, 70(6), 849. https://doi.org/10.32910/ep.70.6.3

Blažević, M. (2018). Ogled o urbanim i prirodnim vrijednosnicama Šibenika u kontekstu turističke perspektive. Glasilo Future, 1, 28. https://doi.org/10.32779/gf.1.5-6.3

Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo.

Camp, R. C. (2024). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. CRC Press.

Cansu, E., & Tuna, M. (2024). A Conceptual Review on the Usability of Augmented and Virtual Reality Technologies in Tourism. Sinop-e: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(2), 165-178.

Crotts, J. C., & Magnini, V. P., Calvert, E. (2022). Key performance indicators for destination management in developed economies: A four pillar approach. Annals of Tourism Research Empirical Insights, 3(2), https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666957922000210?via%3Dihub

Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. Benchmarking: An International Journal, 10(3), 176-209.

Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. Benchmarking for Quality Management and Technology, 4(4), 229. https://doi.org/10.1108/14635779710195087

Ettorchi-Tardy, A., Levif, M., & Michel, P. (2012). Benchmarking: A method for continuous quality improvement in health. Healthcare Policy, 7(4), e101-e119.

Farrington, T., Antony, J., & O'Gorman, K. D. (2017). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(1), 581. https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2017-0141

Global Benchmarking Network. (2025). History of benchmarking. Preuzeto s https://www.globalbenchmarking.org/history/

Global Destination Sustainability Movement. (2025). GDS-Index Benchmarking Methodology. Preuzeto s https://www.gds.earth/methodology/

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.

Institut za turizam. (2024). Strategija turizma Šibensko-kninske županije do 2034. godine. Turistička zajednica Šibensko-kninske županije.

Kozak, M. (2004). Destination benchmarking: Concepts, practices and operations. CABI Publishing. ISBN: 0-85199-745-7.

OECD. (2024). Measuring Sustainable Tourism at the Regional Level. OECD Tourism Papers.

Sánchez-Rivero, M., & Rodríguez-Rangel, M. C. (2021). Competitive benchmarking of tourism resources and products in extremadura as factors of competitiveness by identifying strengths and convergences of Spanish regions in the period 2010–2018. Land, 11(1), 18.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO). (2024). Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism (SF-MST). Preuzeto s https://www.unwto.org/tourism-statistics/sf-mst

Štoković, I. (2004). "BENCHMARKING" u turizmu. Ekonomski pregled, 55(1-2), 66-84.

Varelas, S., & Tsoupros, G. (2024). Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis in Greek Tourism: A Strategic Planning Tool for Destinations and DMMOs. Sustainability, Special Issue Developing Sustainable Tourism Destinations in Times of Transition: Economic and Social Resilience in Destination Communities and the New Role of DDMMOs 16(8), 3453.

Benchmarking as a tool for continuous improvement in the tourism sector

Summary

This paper analyzes benchmarking as a systematic managerial instrument for learning and detecting performance deviations, with a special emphasis on its application in tourism. The paper starts with a theoretical framework, defining the concept, historical development, and typologies of benchmarking. The central part explores the application of benchmarking in the tourism sector through an overview of key performance indicators (KPIs). As an empirical case study, the paper presents a benchmarking analysis of Šibenik-Knin County compared to competitive destinations, focusing on the occupancy of accommodation capacities. The results indicate the existence of a performance gap, whereby benchmarking confirms its role as a tool for identifying issues and setting guidelines for further research. It is concluded that benchmarking provides an objective basis for understanding market position and indicates the need for the implementation of strategic measures aimed at strengthening regional competitiveness.

Keywords: *benchmarking, sustainability, tourism*