



WIFI Österreich  
Wirtschaftskammer



T.E.I. Thessaloniki  
Greece



Department of Tourism  
Management

UDC 65.012.4:339.9

Subject review

Received: 10.05.2006

## DJELOVANJE "BENCHMARKINGA" U MEĐUNARODNOJ EKONOMIJI

Ana Vizjak  
Romina Alkier Radnić  
University of Rijeka, Croatia<sup>1</sup>

**Sažetak:** Pojam Benchmarking javlja se u međunarodnoj ekonomiji, posebice najrazvijenijih zemalja u relativno novijem vremenu. To je suvremeni ekonomski pojam koji označava poticanje uspješnosti poslovanja u pojedinim poslovnim radnjama nekog poduzeća, u cilju povećanja njegove konkurentnosti, a vrši se međusobnom suradnjom menadžera s kolegama iz sličnih poduzeća ili drugih poslovnih subjekta, putem međusobnih posjeta, kratkim aktivnim djelovanjem u drugom poduzeću ili drugim oblicima međusobne suradnje, u cilju upoznavanja proizvodnog procesa, ili drugih oblika djelovanja drugog, obično konkurentskog poduzeća.

To je u biti jedan vid edukacije visokog menadžerskog kadra u cilju njihova osposobljavanja za postizavanje bolje poslovne učinkovitosti, a sve u cilju ostvarivanja bolje konkurentne sposobnosti njihovih poslovnih subjekata, poduzeća, kompanija i slično.

Taj vid edukacije postao je vrlo cijenjen kod Japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, te je doveo do postignuća značajnih rezultata u poslovanju njihovih poduzeća, koja su koristila te modele analitičkog djelovanja.

Primjenom tog modela menadžeri su se upoznavali s poslovanjem konkurentskih poduzeća, te pokušavali na svoja poduzeća primijeniti znanja stečena kod drugih, što je dovelo do znatne učinkovitosti u poslovanju, ali i proizvodnji njihovih poduzeća. Cilj primjene benchmarkinga je otkrivanje unutrašnjih slabosti vlastitog poduzeća, te spoznavati konkurentne prednosti snažnijih konkurenata. Pri tome se putem analize dobivenih podataka otkriva razina učinkovitosti djelovanja konkurencije.

*Ključne riječi:* benchmarking, nastanak, primjena, učinkovitost.

**Abstract:** BENCHMARKING IN THE INTERNATIONAL ECONOMY. Benchmarking in the international economy – in particular, in the economies of the most advanced countries – has emerged fairly recently. This is a modern economic concept that implies improving the performance of a company's practices with the aim of increasing its competitive ability. Benchmarking is carried out through the mutual cooperation of managers with colleagues in similar or differing businesses; exchanged visits; brief, active participation in other companies; and through other forms of cooperation, providing insight to the production process or various practices in other, usually competitive companies.

In essence, benchmarking in a form of education for top management personnel, enabling them to achieve a higher degree of business efficiency, and in turn, to enhance the competitive ability of their business entity, enterprise, company, etc.

<sup>1</sup> Ana Vizjak, Ph.D., Assistant Professor, Romina Alkier Radnić, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia.

Highly valued by the Japanese in the 1980s, this type of education resulted in outstanding business achievements by the companies that applied these models of analytical operations.

Through the application of this model, managers were provided with insight to the practices of competitive companies. This knowledge acquired from others they sought to apply in their own companies and as a result, they succeeded in considerably improving both the business and production efficiency of their companies. The aim of benchmarking is to detect a company's internal weaknesses and to identify the competitive advantages of its stronger rivals. The efficiency level of the competition is revealed through an analysis of data gathered.

*Key words:* benchmarking, appearance, application, efficiency.

## UVOD

Izraz "benchmarking"<sup>2</sup> je relativno nov ekonomski pojam. Pojavljuje se intenzivnije u međunarodnoj ekonomskoj praksi razvijenih zemalja u novije vrijeme. Iako se njegovi počeci javljaju tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada su se Japanci obilno služili njegovim prednostima, snažnije se koristi u poslovnom svijetu tek krajem prošlog stoljeća. To je suvremeni ekonomski pojam koji označava poticanje uspješnosti poslovanja u pojedinim poslovnim radnjama nekog poduzeća, bilo na nižim ili višim razinama djelovanja poduzeća, a u cilju povećanja njegove konkurentnosti. Poticanje uspješnog poslovanja pojedinog poslovnog subjekta vrši se međusobnom suradnjom menadžera s kolegama iz drugih sličnih poslovnih subjekata, putem međusobnih posjeta, kratkim aktivnim djelovanjem u drugom poduzeću ili drugim oblicima međusobne suradnje, u cilju upoznavanja djelovanja drugog poduzeća.

To je jedan od najučinkovitijih suvremenih oblika edukacije visokog menadžerskog kadra u cilju njihova osposobljavanja za postizavanje poslovne učinkovitosti i konkurentnosti njihovih poslovnih subjekata, poduzeća, kompanija i slično.

Taj vid edukacije postao je vrlo cijenjen kod Japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, te je doveo do postignuća značajnih rezultata u poslovanju poduzeća, koja su ga koristili.

Primjenom tog modela menadžeri su se upoznavali s poslovanjem konkurentskih poduzeća, te pokušavali na svoja poduzeća primijeniti znanja stečena kod drugih, što je dovelo do znatne učinkovitosti mnogih poslovnih subjekata. Cilj primjene benchmarkinga je otkrivanje unutrašnjih slabosti vlastitog poduzeća, te spoznavati konkurentske prednosti snažnijih konkurenata.

Glede toga nije niti malo slučajno, da je Japan od relativno slabo razvijene zemlje na početku stoljeća izrastao u jednu od vodećih svjetskih gospodarskih zemalja na kraju stoljeća.<sup>3</sup>

Dakle, benchmarking je snažni poticaj prema poboljšanju poslovanja pojedinog poduzeća, te poboljšanja djelovanja njegovog nižeg ustroja, sve više se koristi u suvremenom poslovnom svijetu.

Uz to benchmarking sve više djeluje kao važan čimbenik u nižoj organizacijskoj shemi pojedinog poduzeća, tj. u proizvodnji, usmjeravanjem pojedinog poslovnog subjekta prema ostvarivanju najučinkovitijeg proizvodnog procesa, koji će na kraju ostvariti najbolji finalni proizvod ili uslugu.

---

<sup>2</sup> Izraz Benchmarking svoje podrijetlo izvodi iz pojma benchmark što označava geodezijski uređaj za određivanje važnijih visinskih točaka na nekom promatranom zemljištu

<sup>3</sup> Vidi поближе: Fong, W. S. et al. (1998) Benchmarking: a General Reading for Management Practitioners, Management Decision, MCB Univestity Press.

U međunarodnoj ekonomiji taj se pojam koristi, prije svega kao metoda koju koriste menadžeri u cilju poboljšanja sadašnje učinkovitosti svojih poduzeća.

Benchmarking djelovanje može se vrlo učinkovito koristiti u svakom značajnijem gospodarskom sektoru bilo nacionalnom ili međunarodnom.

## DEFINICIJA I DJELOVANJE BENCHMARKINGA

Kako je navedeno u prethodnom poglavlju izraz benchmarking je nastao iz pojma benchmark što označava geodezijski uređaj za određivanje važnijih visinskih točaka na nekom promatranom zemljištu. Pošto ne postoji odgovarajući usporedni hrvatski izraz za navedeni inozemni ekonomski pojam u daljnjem tekstu će se koristiti navedeni izraz u svom odgovarajućem obliku.

Realno promišljajući, djelovanje na koje upućuje benchmarking prati ljudski rod od njegovih početaka. Kao ekonomski pojam počeo se koristiti poslije Drugog svjetskog rata, kao potreba razvijanja snažnije proizvodne aktivnosti na međunarodnoj razini.<sup>4</sup>

U međunarodnoj provijenciji najučinkovitiji početni rezultati postignuti su u kompaniji Xerox, gdje su uspješne rezultate korištenja benchmarkinga svijetu predočio, putem jedne knjige, menadžer Xeroxa Robert Camp.<sup>5</sup> Prikazane uspješnosti znanstveno su predočili svijetu E., Finch i K., Massheder 1998. godine.

Navedeni znanstvenici ukazuju na potrebu prepoznavanja unutrašnjih slabosti pojedinog poduzeća iz neke poslovne aktivnosti, te potrebu njihova mijenjanja u skladu s uspjesima uspješnih konkurenata.<sup>6</sup>

U suvremenom međunarodnom ekonomskom okruženju djeluje više vrsta benchmarkinga, od onog na najnižoj upravljačkoj proizvodnoj razini, koji djeluje u internim granicama pojedinog poslovnog subjekta, do onog na višoj upravljačkoj razini ili eksternog. Odabir poželjnog benchmarkinga bitno ovisi o uspjesima konkurentskog poduzeća, te našoj sposobnosti brze i učinkovite prilagodbe konkurentskim sposobnostima suparnika.

Pri tome je važno izabrati partnera za suradnju iz redova najuspješnijeg poslovnog subjekta, kako bi naše poduzeće moglo prihvatiti i razviti uspješnije organizacijske ili proizvodne sheme, koje će se na kraju odraziti na kvalitetu i cijenu gotovog proizvoda ili usluge.

Djelovanje benchmarkinga proteže se posebice u oblasti total quality menadžmenta, marketingu, prerađivačkoj industriji, te u nekima od uslužnih djelatnosti.

Primjena benchmarkinga treba se odnositi na poboljšanje interne ili eksterne poslovne aktivnosti pojedinog poduzeća ili drugog poslovnog subjekta, te na poboljšanje proizvodnih procesa ili upravljanja pojedinim poduzećem od strane menadžmenta odnosno poduzeća. Pri tome menadžment treba utvrditi tko u konkurentskoj branši najbolje posluje, te otkriti što uzroke uspješnosti konkurencije.

---

<sup>4</sup> Kao izraziti promicatelji djelovanja benchmarkinga u Hrvatskoj smatraju se Renko, N., Delić, N., Škrtić, M. (1999) u svojem znanstvenom djelu Benchmarking u strategiji marketinga, Mate d.o.o., Zagreb, te Ferišak, V. (1998) Benchmarking u nabavi, RiFIN, Zagreb, 3.

<sup>5</sup> Knjiga je tiskana pod nazivom: Camp, R. C. (1989) The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee

<sup>6</sup> Ibidem, str. 126.

Tijekom djelovanja benchmarkinga stvorene su brojne definicije, koje bi trebale dati odgovor na pitanje: Što je to benchmarking? U nastavku će se predočiti neke od važnijih definicija, te njihovi autori:

- vanjski pogled na unutarnje aktivnosti, funkcije ili operacije s ciljem ostvarivanja kontinuiranog poboljšanja,<sup>7</sup>
- proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, te uspoređuju svoje proizvode, usluge, praksu i primjenjuju procese kojima poboljšavaju njihove osobine, da bi postali slični ili bolji od konkurencije,<sup>8</sup>
- kontinuirani, sistematski proces razvoja proizvoda, usluga ili poslovanja pojedinog poduzeća, koji je nositelj najbolje proizvodne ili organizacijske prakse,<sup>9</sup>
- umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih,<sup>10</sup>
- kontinuirana potraga za učinkovitijim procedurama, koje vode uspješnijim konkurentskim osobinama, te njihova uspješna primjena,<sup>11</sup>
- sustavna procedura komparativnog mjerenja s ciljem ostvarivanja kontinuiteta poboljšanja,<sup>12</sup>
- sastoji se od dviju komponenti jednako važnih za uspjeh, specifičnih standarda ili mjera, kojima je svrha utvrđivati razlike u performansama procesa, kojemu je cilj poboljšati znanje i utvrditi poboljšanu praksu,<sup>13</sup>
- tehnika ili oruđe za poboljšanje performansi, te za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima,<sup>14</sup>
- više od puke analize prikupljenih podataka, te utvrđivanje dobrih performansi poduzeća u odnosu na ostale,<sup>15</sup>
- učinkovito sredstvo u planiranju i primjeni promjena poslovnog procesa koji vodi poboljšanju organizacije, gdje se znanje pretvara u akcioni plan djelovanja za poboljšanje konkurentskih prednosti,<sup>16</sup>
- mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata.<sup>17</sup>

---

<sup>7</sup> Ahmed, P. & Rafiq, M. (1998) Integrated Benchmarking: a Holistic Examination of Select Technics for Benchmarking Analysis, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5(3): 1.– 10.

<sup>8</sup> Jafari, J. (2000) *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London.

<sup>9</sup> Spendolini, M. J. (1992) *The Benchmarking Book*, Amacon, New York.

<sup>10</sup> Kotler, P. (1994) *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey.

<sup>11</sup> Ahmed, P. & Rafiq, M.: op. cit., str. 228.

<sup>12</sup> Wöber, K. W. (2002) *Benchmarking in Tourism and Hospitality industry*, CAB International, str. 156.

<sup>13</sup> Camp, R. C.: op. cit., str. 85.

<sup>14</sup> Fong, W., et al.: op. cit., str. 153.

<sup>15</sup> Elmuti, D. (1998) The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organisational Effectiveness, *Production and Inventory Management Journal*, 39: 87.

<sup>16</sup> Voss, C., Ahlstrom, P., Blackmon, K. (1997) *Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results*, *International Journal of Operations and Production Management*, 17.

<sup>17</sup> Ferišak, V.: op. cit., str. 24.

**Tablica 1.** Učinkovitost i proces benchmarkinga

<b>Benchmarking</b>
Izbor standarda i postavljanje djelatnih ciljeva
Proces i promjene
Poboljšanje proizvoda, usluga, djelatnih procesa
Bolje performanse, bolja konkurentnost i veće zadovoljstvo potrošača
Ponovno preispitivanje i komunikacija

Izvor: Štoković, I. (2004) "Benchmarking" u turizmu, Ekonomski pregljed, br.1-2: str. 69.

Na kraju prezentiranih podataka može se zaključiti, da se korištenjem benchmarkinga mogu postaviti novi ciljevi djelovanja, definirati novi programi i politika djelovanja poslovnog subjekta u cilju postizavanja boljih poslovnih rezultata od konkurentskih poslovnih subjekata. Na taj se način otkrivaju i uspoređuju realne pozicije pojedinog poslovnog subjekta unutar nacionalnog ili međunarodnog gospodarskog sektora s drugim istoznačnim poslovnim subjektima.

Benchmarking je sustavni proces uspoređivanja s odabranim uzorom u cilju ostvarivanja stalnih poboljšanja. Nadalje, putem benchmarkinga se sustavno izabire segment ili određena poslovna cjelina, proizvodna, procesna ili uslužna, u cilju unapređenja djelovanja istih, a s jasnom zadaćom ostvarivanja boljih pozicija na određenom tržištu. Putem izbora određenog benchmarkinga treba se dobiti uvid u dva važna pitanja. Prvo pitanje treba glasiti: Tko je bolji na tržištu?, a drugo pitanje treba glasiti: Radi čega je bolji?. Nakon toga treba odmah pristupiti odabiru odgovarajućih mjera, kojima bi se poboljšali vlastiti djelatni čimbenici, koji utječu na poslovanje.

Treba odmah napomenuti, da je primjena benchmarkinga stalan proces, koji nakon ostvarenih rezultata, nanovo počinje novi djelatni ciklus, jer na isti način djeluje i konkurencija, jer i ona postupa na isti način. Završetkom jednog ciklusa benchmarkinga, konkurencija počinje novi ciklus.<sup>18</sup>

Sustav benchmarkinga ne treba koristiti samo u slučaju nepovoljnog poslovanja ili loše proizvodnje, već ga treba koristiti sustavno, da bi se poslovni subjekt mogao pravovremeno usmjeriti u poželjnom pravcu djelovanja.

Radi čega treba koristiti sustav benchmarkinga u svakodnevnom poslovanju ili proizvodnji?

Stalno praćenje djelovanja raznih organizacijskih dijelova unutar poduzeća, a još više uspoređivanje djelovanja s konkurentskim poslovnim subjektom, u mnogome će pomoći pri organizaciji uspješnije unutrašnje strukture poduzeća, uz put će otkriti slabe točke organizacijskog sustava u vlastitom poduzeću, te ukazati na putove promjene djelovanja uočenih slabih točaka.

Benchmarking se može veoma uspješno koristiti za ostvarivanje zahtjeva kupaca proizvoda ili usluga odnosnog poduzeća, učinkovitih razvojnih ciljeva, pokazatelja proizvodnosti, bolje konkurentnosti i primjene učinkovitog poslovnog procesa.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Munro-Faure, L., I. M. (1992) Implementing Total Quality Management, Pitman Publishing, London.

<sup>19</sup> Camp, R.C.: op. cit., str. 98.

Benchmarking bitno utječe na zadovoljstvo potrošača, uspješno pronalaženje inovacija, otkrivanje vlastitih dobrih ili loših strana, a bitno utječe na stvaranje stalnog procesa, koji potiče uspješno djelovanje.<sup>20</sup>

## VRSTE BENCHMARKINGA U PRAKSI

Benchmarking se razlikuje prema načinu uporabe, koristi li se u poslovnom subjektu ili poduzeću, kada se koristi interni benchmarking ili kada se koristi benchmarking između više poslovnih subjekata ili poduzeća, tada se koristi eksterni benchmarking. U nastavku se u tablici 2. prezentiraju vrste benchmarkinga, koje se primjenjuju u djelatnoj ili analitičkoj praksi.

Interni benchmarking se prihvata kao poticajni čimbenik, kada se nastoji otkriti vlastite dobre ili loše strane unutar vlastitog organizacijskog subjekta, što se naziva SWOT analiza.

Pri takvoj analizi poduzeće ili poslovni subjekt odabire interni benchmarking, posebice velika poduzeća koja imaju svoje djelatne jedinice u drugim gradovima ili čak državama, da bi dobili potreban uvid u djelovanje i poslovanje svake od djelatnih jedinica. To se radi iz razloga otkrivanja nedostataka u proizvodnji ili upravljanju, ali i da bi se izolirale najbolje organizacijske cjeline, koje bi dalje trebale biti za ugled drugima. Putem otkrivanja najuspješnijih organizacijskih cjelina, te analizi njihova djelovanja, otkrivaju se razlozi njihova uspjeha, a njihova djelatna shema se onda treba prenijeti na druge organizacijske cjeline, koje ne postižu zadovoljavajuće rezultate.

Takav način provođenja benchmarkinga relativno je lagano provesti, jer su svi podaci o najuspješnijima svima dostupni, sudionici u analizi su dobro obaviješteni o svim relevantnim potrebnim podacima, suradnja između sudionika je primjerena, trošak izvođenja prilagodbe je relativno nizak. Uspješnost jednog takvog internog benchmarkinga, provedenog unutar jednog poslovnog subjekta, ili poduzeća kao i uspješnost učinkovitosti mjerena na razini poduzeća je relativno slaba.

Eksterni benchmarking, uspješno proveden treba ostvariti visoku razinu uspješnosti, jer se pri usporedbi s konkurencijom, nastoji od suparničkog poslovnog subjekta ili poduzeća iz iste gospodarske grupacije prihvatiti sve ono što je konkurent ostvarivao kao svoju uspješnost. Glede toga se kaže, da se ostvario **konkurencijski benchmarking**. Putem konkurencijskog benchmarkinga odnosno poduzeće se direktno suočava sa svojim konkurentom. Suočavanje se može događati kroz proizvodnju, davanje usluga ili druge vidove djelatnosti.

U slučaju usporedbe s nekonkurentskim poduzećem ili poslovnim subjektom iz druge gospodarske grupacije ostvaruje se **transindustrijski benchmarking**.

Ako se usporedba vrši s raznim podacima sakupljenim na sektorskoj gospodarskoj razini, djelovanje se naziva **sektorski benchmarking**. Sektorski benchmarking može se primjenjivati kroz usporedbu s vodećim poduzećem u nacionalnoj industrijskoj grani, ali takvo vodeće poduzeće ne mora nužno biti izravan konkurent na tržištu. U većini slučajeva takvo djelovanje vrši se putem sakupljenih podataka za cjelokupan nacionalni gospodarski sektor. Takvo djelovanje naziva se još i **generički benchmarking**. Analizirati se može pojedini dio proizvodnje ili poslovanja.

---

<sup>20</sup> Kozak, M., Rimington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management, br.10.

**Tablica 2.** Najvažnije vrste benchmarkinga

Vrsta	Usmjerava se na	Ciljevi	Prednosti	Nedostaci
Interni	Funkcije, odjele, projekte, poslove u istom poduzeću ili skupini na istoj ili drugoj lokaciji	Poboljšanje konkurentnosti, stimuliranje kontinuiranih poboljšanja, poboljšanje ekonomske učinkovitosti.	Isti jezik, kultura, mehanizmi i sustavi, jednostavan pristup podacima, komunikacija, brzi rezultati.	Moguć nedostatak vanjskog sagledavanja problema, naglašeni nedostaci samog poduzeća, mogućnost neadekvatnih povratnih rezultata, jer je ostvaren nizak stupanj poboljšanja.
Eksterni				
Najbolja praksa	Bilo koju organizaciju u sektoru ili području.	Identificiranje najbolje menadžerske prakse.	Mogućnost napretka, bolja perspektiva korporacije, stimuliranje ronjena, niža senzitivnost prema političkom okruženju.	Relativno težak pristup podacima, visok stupanj promjene, velik interes javnosti.
Konkurencijski	Konkurenciju	Identificiranje performansi, ciljeva, strategija, programa, konkurenata, identificiranje najbolje prakse upravljanja.	Slična struktura i ograničenje, relativno lakši pristup podacima, relativno nizak stupanj postupanja, pomoć u prevladavanju kompleksa i arogancije.	Sektorski model može sputavati kreativnost, pravno, etničko, političko promatranje.
Sektorski	Specifični ili isti sektor ili branša.	Identificiranje sektorskih strategija i programa, distribucija najboljih informacija i praksa, definiranje programa obučavanja.	Lakši pristup industrijskim trendovima, relativno lagan pristup informacijama.	Teškoće pri dolasku do specifičnih preporuka, rezultati dostupni i konkurenciji.

Izvor: Spendolini, M. J. (1992) The Benchmarking Book, Amacon, New York.

Benchmarking nazvan "najbolja praksa" nastoji se prenositi na druga poduzeća unutar nacionalnog gospodarskog sektora u cilju ostvarivanja bolje učinkovitosti cijelog promatranog nacionalnog sektora. Pri tome se nastoji uspoređivati istoznačne poslovne procese u drugim dijelovima nacionalnog gospodarskog sustava. Pri analizi se detaljno proučavaju organizacijske osobine poduzeća, koja postizu primjerene rezultate u promatranim aktivnostima.

Kod nekih autora prikazuje se **globalni benchmarking**, putem kojeg se vrši usporedba s organizacijskim djelovanjem nekog posebno uspješnog poduzeća bez obzira na njegov zemljopisni položaj i gospodarski sektor.<sup>21</sup>

U slučaju da se benchmarking promišlja u cilju poboljšanja promatranog procesa ili se analiziraju ostvareni finalni rezultati promišljanja, dobije se **procesni**

<sup>21</sup> Fong, W. et all.: op. cit., str.184.

**benchmarking** ili **rezultatski benchmarking**. Procesni benchmarking se rezultatski iskazuje kvalitativnim podacima. Rezultatski benchmarking može se rezultatski ostvariti putem dobivenih rezultata, koji se mogu uspješno izmjeriti, te se dobiju kvantitativni podaci. Prema tablici 3. etape se u djelatnoj praksi odnose na sljedeće:

**Tablica 3.** Djelatne etape benchmarkinga

Planiranje
Izbor područja, identificiranje potencijalnih suradnika, definiranje procesa i utvrđivanje izvora potrebnih podataka ili metoda.
Aktivnost
Prikupljanje podataka, izbor suradnika, utvrđivanje razlika u odnosu na benchmarking suradnika. Uzroci promatranih ili budućih željenih osobina.
Akcije
Komunikacija s menadžerskom razinom, prilagođivanje ciljeva, izrada planova i njihova primjena.
Monitoring
Permanentna kontrola uz primjeren nadzor procesa.

Izvor: Štoković, I. (2004) "Benchmarking" u turizmu, Ekonomski pregled, br.1-2: str. 69.

Pri nastojanju ostvarivanja boljih konkurentskih sposobnosti mikro poslovnog subjekta treba analitički djelovati u obadva navedena pravca. Znanstvenici Fong, Cheng, Ho utvrdili su djelovanje benchmarkinga prema smjeru, funkciji ili osobinama, pri tome se analiza prebacuje na operacijski sustav, na jednu ili više poslovnih funkcija ili na izlazne osobine pojedinog poslovnog subjekta.<sup>22</sup> Benchmarking se u praksi izvodi u etapama, dok se broj etapa prepušta pojedinom autoru projekta.

### IZBOR ČIMBENIKA ZA IZVRŠENJE PROCESA BENCHMARKINGA

Izbor odgovarajućeg subjekta za izvršenje procesa benchmarkinga bitno je za djelatnu analizu usporedbe. U svojoj biti benchmarking je uspoređivanje jednog poslovnog subjekta s drugim, obično uspješnijim ili više njih. S druge strane analiza pokazatelja poslovanja određenog poslovnog subjekta promatranog s mikro razine može se promatrati s kvantitativne ili kvalitativne razine, koje поближе određuju kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji.

Među kvantitativne pokazatelje ubrajaju se fizički i finansijski, koji se obično koriste u određenim analizama. Kvalitativni pokazatelji odnose se na nefinancijske pokazatelje. Finansijski pokazatelji iskazuju nekoliko bitnih poslovnih čimbenika: ukupan prihod, ukupan profit, investicije, ekonomičnost, rentabilnost, povrat na uloženi kapital, prihod po zaposlenom, stanje zaliha i promet. Nefinancijski pokazatelji odnose se na kvalitetu proizvoda, kvalitetu usluga, zadovoljstvo potrošača, putem kojega se može dobiti odgovor na mnoga pitanja, djelovanja, ustroja i učinkovitosti odnosnog poduzeća.

<sup>22</sup> Ibidem, str.123.



### RAZLIKA IZMEĐU BENCHMARKINGA I KONKURENTNOSTI POSLOVNOG SUBJEKTA

Pri promišljanju o benchmarkingu često se njegovo djelovanje povezuje isključivo s konkurentnošću pojedinog poslovnog subjekta. Takvo povezivanje je djelomično točno, ali ne u potpunosti. Benchmarking je u svojoj biti proces stalnog unapređivanja poslovanja pojedinog poslovnog subjekta u cilju postizanja konkurentnih sposobnosti najboljih poduzeća na tržištu. S druge strane ostvariti konkurentnost može svaki poslovni subjekt, koji uspije na tržištu prodati svoj proizvod ili uslugu prije drugih istoznačnih ponuđača. Uz to treba ostvariti primjeren financijski učinak za prodanu robu ili uslugu na tržištu, bolji od drugih konkurenata.

Na svaki način, u nalaženju odgovora čija je bolja startna pozicija na tržištu, poslovni subjekt treba sačiniti usporednu analizu proizvodnosti i poslovanja. S druge strane provođenje procesa benchmarkinga znači promišljanje jednog stupnja više, a on se odnosi na razloge postojanja razlika u osobinama djelovanja odnosnog poduzeća.

Identificiranje, razna mjerenja, te usporedba međusobnih osobina poslovnih subjekata, prema sebi konkurentnim subjektima prvi je stupanj djelovanja benchmarkinga. Nastavno na to izvršena analiza konkurentnosti ukazuje na ostvarene učinke odnosnog poslovnog subjekta, ali i njegovu poziciju na tržištu u odnosu prema drugim poslovnim subjektima.

Benchmarking treba svojom djelatnošću prezentirati odgovarajuće podatke o načinu postignuća zadovoljavajućih rezultata na tržištu. Razlike između primjene benchmarkinga i ostvarene konkurentnosti prikazuju se na tablici 4.

**Tablica 3.** Razlike između benchmarkinga i same konkurentnosti

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

Izvor: Smith,G., Ritter,D., Tuggle,V. (1993) Benchmarking: The Fundamental Questions, Marketing Management, 2(3): 43.-49.

## MJERENJE ODREĐENIH PROIZVODNIH OSOBINA POSLOVNOG SUBJEKTA

Mjerenje određenih proizvodnih osobina pojedinog poslovnog subjekta vršili su mnogi autori znanstvenih studija. Tako je, primjerice, Jones u svom znanstvenom djelu razmatrao problem proizvodnosti, te dobivene podatke podijelio na input i međufazni output.<sup>23</sup> Nakon podjele dobivene čimbenike je promišljao kao međusobni odnos intermedijalnog outputa i stvarnog outputa. Pošto je dobio određene podatke, njih je promišljao kao odnos željenog i realnog outputa.

Istraživačko usmjerenje benchmarkinga u sektoru gospodarstva djeluje na više načina. U općem načelu benchmarking može djelovati:

- u okviru profitabilno usmjerenih poslovnih subjekata,
- u okviru neprofitabilno usmjerenih poslovnih subjekata,
- u okviru regije, države ili grada.

Definicija same proizvodnosti u svojoj biti je odnos između outputa i inputa pojedinog poslovnog subjekta, u slučaju da jedno poduzeće ostvaruje samo jedan input ili output, ali ono može ostvarivati i više inputa ili outputa. U slučaju da se razmatra samo po jedan input ili output, promišlja se o proizvodnosti rada, profitabilnosti i slično. U tom slučaju promišlja se multiplikatorska proizvodnost poslovnog subjekta, ali se može promatrati i čimbenik proizvodnost kroz cjelinu jednog od inputa. U svezi toga znanstvenik Phillips se zalagao za jedan međuovisan model mjerenja važnijih čimbenika u koje je ubacivao inpute, procese, outpute, tržišta, te važnije osobine bližeg ili daljeg okruženja.

Pošto se u određenom slučaju vrši usporedba podataka dobivenih unutar određenog poslovnog subjekta s podacima dobivenih od drugog poslovnog subjekta, može se vrlo uspješno koristiti model usporedbe koji je primjenjivao Wüber u svojim analizama, a koji se odlikuje:

- usporedbom ostvarenog budžeta poslovnog subjekta prema stvarnim input i output podacima,
- usporedbom ostvarenih podataka inputa i outputa poslovnog subjekta u dužem vremenu,
- vršenjem usporedbe inputa i outputa jednog poslovnog subjekta s važnijim konkurentima na tržištu.

Pri analizi benchmarking podataka, prva dva čimbenika djeluju na osnovi vlastitih podataka poslovnog subjekta, dok se za treći čimbenik trebaju dobiti podaci iz konkurentskog poslovnog subjekta.

Budžet poslovnog subjekta predstavlja u stvari plan poslovanja poslovnog subjekta, a koji planiraju i nastoje ostvariti menadžeri unutar poslovnog subjekta. On se ostvaruje u određenom zadanom vremenu, a putem njega najbolje se iskazuju gotovo sve poslovne osobine određenog poslovnog subjekta. U budžetu se pored planiranih prihoda i rashoda, nastoje prikazati i nefinancijski čimbenici, kao što su postotak zauzetosti proizvodnih kapaciteta, troškovi prodaje proizvoda, reklame i slično. Prema budžetskim pokazateljima dobiva se uvid o budućoj razini prihoda poslovnog subjekta u slučaju promjene nekih za proizvodnju važnih čimbenika, kao što su promjena cijene gotovog proizvoda na tržištu, troškovi proizvodnje, troškovi rada i slično.

---

<sup>23</sup> Jones, P. (1998) Quality, Capacity and Productivity in Service Industries, *International Journal of Hospitality Managing*, 7(2): 104.-112.

Pri pristupnoj analizi benchmarkinga treba točno odrediti broj inputa koji se analiziraju u procesu, te outputa koji se očekuje na kraju analize. Između određenih promatranih inputa treba utvrditi, na koje inpute menadžment može direktno utjecati, a na koje nema uspješni utjecaj.

Nastavno na to, treba ukazati, da je kod određenog ciljanog outputa moguće analizirati budući prihod. Uz navedene financijske pokazatelje, pozornost treba obratiti na fizičke pokazatelje, kao što su tržišni udio proizvoda na nacionalnom ili međunarodnom tržištu, struktura korisnika promatranog proizvoda i slično. Analizom financijskih pokazatelja dolazi se do raznih podataka koji se odnose na dohodak. Dohodak se može analizirati prema dohotku po zaposlenom, dohotku od određenog proizvoda, postotka likvidnosti poslovnog subjekta i slično.

Svaki od navedenih pokazatelja može se analizirati posebno, u određenim grupama, ali se mogu analizirati i skupno. Navedeni pokazatelji mogu se prikazivati putem ponderiranih prosjeka izračuna, s tim da su mogu odrediti prema razini važnosti za poslovnog subjekta.

Pri dobivanju cjelovitije, ali i kvalitetnije benchmarking analize uz navedene čimbenike poželjno je analizirati:

- strukturu rashoda poslovnog subjekta,
- bruto investicije ili neto investicije proizvodnih objekata,
- strukturu korisnika proizvoda,
- tržišni udio određenog proizvoda na nacionalnom ili međunarodnom tržištu,
- analizu dobivenih podataka treba vršiti u što dužem vremenskom periodu.

## ZAKLJUČAK

Benchmarking se u relativno kratkom vremenskom periodu uspio nametnuti kao uspješan razvojni model. Još od prvih početaka njegove primjene razvidni su pozitivni učinci nakon primjene njegovih analiza. Nije naodmet ukazati, da su ovu metodu najviše razvili upravo privredno i industrijski najrazvijenije zemlje. Posebno se treba napomenuti uloga benchmarkinga u međunarodnoj ekonomiji. Korištenje te metode, posebno kod velikih multinacionalnih poduzeća, dovelo je do velikih razvojnih poticaja, snižavanja cijena gotovih proizvoda, te usavršavanja proizvodnih procesa.

Iako je prilikom slanja visoko stručnih kadrova u konkurentska poduzeća, te njihova djelovanja unutar konkurentske poduzeća, dolazilo do određenog otuđivanja intelektualnog vlasništva, patenata ili tuđih proizvodnih procesa, gostujući stručni kadrovi ostavljali su i svoje znanje u gostujućem poduzeću. Na taj način dolazilo je do prožimanja proizvodnih i drugih znanja raznih poduzeća, što je sve zajedno pospješilo međunarodnu tržišnu i proizvodnu ekonomiju, potaklo stvaranje jedne nove vrste međunarodnog menadžmenta, ali i uže tržišno povezalo mnoge međunarodne poslovne subjekte.

Glede toga treba ukazati, da su sustavi benchmarkinga, procesi budućnosti, koji će u budućnosti odigrati važnu ulogu u proizvodnji, marketingu ali i u djelovanju menadžmenta.

### LITERATURA

1. Ahmed, P. & Rafiq, M.(1998) Integrated Benchmarking: a Holistic Examination of Select Technics for Benchmarking Analysis, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5(3): 1.– 10.
2. Camp, R. C. (1989) *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee
3. Elmuti, D. (1998) The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organisational Effectiveness, *Production and Inventory Management Journal*, 39: 87.
4. Ferišak, V. (1998) *Benchmarking u nabavi*, RiFIN, Zagreb, 3.
5. Fong, W. S. et all. (1998) *Benchmarking: a General Reading for Management Practioners*, Management Decision, MCB Univestity Press.
6. Jafari, J. (2000) *Enciclopedia of Tourism*, Routledge, London.
7. Jones, P. (1998) Quality, Capacity and Productivity in Service Industries, *International Journal of Hospitality Managing*, 7(2): 104.–112.
8. Kotler, P. (1994) *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Yersey.
9. Kozak, M., Rimington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitally Business Performance, *International Journal of Contemporary Hospitally Management*, 10.
10. Munro-Faure, L., I. M. (1992) *Implementing Total Quality Management*, Pitman Publishing, London.
11. Renko, N., Delić, N., Škrtić, M. (1999) *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate d.o.o., Zagreb
12. Spendolini, M. J. (1992) *The Benchmarking Book*, Amacon, New Jork.
13. Štoković, I. (2004) "Benchmarking" u turizmu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, br.1–2.
14. Voss, C., Ahlstrom, P., Blackmon, K. (1997) Banchmarking and Operational Performance: Some Empirical Resolts, *International Journal of Operations and Production Management*, 17.
15. Wöber, K. W. (2002) *Benchmarking in Tourism and Hospitally industry*, CAB International.