

Benchmarking poslovni procesi na primjerima iz prakse

Mustapić, Marin

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:113698>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

MARIN MUSTAPIĆ

ZAVRŠNI RAD

**BENCHMARKING POSLOVNI PROCESI NA
PRIMJERIMA IZ PRAKSE**

Zagreb, travanj 2019.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA**

**BENCHMARKING POSLOVNI PROCESI NA
PRIMJERIMA IZ PRAKSE**

KANDIDAT: Marin Mustapić

MENTOR: Danijel Carev, mr. sc.

Zagreb, travanj 2019.

SADRŽAJ RADA

1. UVOD	1
1.1. PROBLEM I PREDMET ZAVRŠNOG RADA	1
1.2. CILJ ZAVRŠNOG RADA.....	1
1.3. IZVORI PODATAKA I METODOLOGIJA RADA	2
1.4. STRUKTURA I SADRŽAJ ZAVRŠNOG RADA.....	2
2. BENCHMARKING.....	3
2.1. PRIMJENA I DJELOVANJE BENCHMARKINGA	5
2.1.1. <i>Djelovanje "benchmarkinga" u međunarodnoj ekonomiji.....</i>	<i>9</i>
2.2. RAZVOJ BENCHMARKINGA	11
2.3. VRSTE BENCHMARKINGA U PRAKSI	13
2.4. PROCES BENCHMARKINGA.....	20
2.5. GLAVNI AKTERI BENCHMARKING PROCESA	23
2.6. JEANNETTE SWIST I 4 KORAKA BENCHMARKINGA	24
2.7. IZBOR STANDARDA U "BENCHMARKINGU"	26
2.8. IZBOR ČIMBENIKA ZA IZVRŠENJE PROCESA BENCHMARKINGA.....	26
2.9. "BENCHMARKING" NASUPROT ANALIZI KONKURENTNOSTI.....	27
2.10. MJERENJE PERFORMANSI GOSPODARSKOG SUBJEKTA.....	28
3. PRIMJERI IZ PRAKSE	31
3.1. BENCHMARKING I IZOLACIJA U MONTAŽNOJ GRADNJI	31
3.2. BENCHMARKING I ISTRA.....	35
4. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA.....	42
POPIS SLIKA I TABLICA	44

1. Uvod

1.1. Problem i predmet završnog rada

Suvremeno doba nametnulo je ozbiljnu potrebu za kontinuiranim praćenjima međunarodnih trendova, ali i brigu o konkurenciji te mogućnosti iskorištenja realnih prilika. Obveza svake organizacije, neovisno o djelatnosti kojoj pripada, njezinoj veličini i ostalim obilježjima, je pravovremeno i odgovorno se nositi upravo s tim, brojnim i dinamičnim promjenama. Izravnu podršku u tom procesu daje upravo benchmarking.

Iako doprinosi mnogočemu, benchmarking nije uvijek jednostavno provediv u praksi. On zahtijeva ispunjenje određenih uvjeta i formiranje konkretnih odluka u vezi određenih aktivnosti. Pored toga, može se reći da je važno preuzeti određeni rizik kako bi se pristupilo ovome procesu i realizaciji postavljenih ciljeva.

Na primjeru Republike Hrvatske, ali i nekih drugih zemalja diljem svijeta, moguće je govoriti o nizu ograničavajućih čimbenika koji onemogućuju i usporavaju provedbu ovoga procesa u praksi.

Predmet završnog rada je benchmarking, odnosno njegova definicija, primjena i djelovanje, razvoj, vrste, proces benchmarkinga, izbor standarda u benchmarkingu, benchmarking nasuprot analizi konkurentnosti te mjerenje performansi gospodarskog subjekta. Na kraju će se prezentirati primjeri iz prakse.

1.2. Cilj završnog rada

Cilj rada je objasniti značenje benchmarkinga, primjenu i djelovanje. Objasniti će se njegov razvoj, vrste, te proces benchmarkinga. Također je i cilj istražiti primjere iz prakse benchmarkinga.

Svrha rada je provesti analizu benchmarkinga u RH, odnosno prezentirati primjer benchmarkinga u montažnoj gradnji i benchmarkinga Istre.

1.3. Izvori podataka i metodologija rada

Izvori podataka su interni podaci. Podaci se dobivaju od raznih knjiga i znanstvenih časopisa. Također su se koristili internetki izvori.

Metodologija istraživanja odnosi se na primjenu metode analize i sinteze podataka, induktivne i deduktivne metode, metode komparacije i metode deskripcije.

1.4. Struktura i sadržaj završnog rada

Rad se sastoji od četiri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje daje opsežniji uvod u problematiku i predmet završnog rada. Ono istražuje i cilj završnog rada, kao i izvore podataka i metodologiju rada. Prikazani su i struktura i sadržaj rada.

Sljedeće poglavlje tiče se benchmarkinga. Tu se nešto više govori o samoj definiciji benchmarkinga, kao i o primjeni i djelovanju benchmarkinga. Govori se nešto i o samom razvoju benchmarkinga, kao i o vrstama benchmarkinga. Kaže se nešto više i o samom procesu benchmarkinga. Ovo poglavlje se sastoji i od izbora standarda u "benchmarkingu", "benchmarkingu" nasuprot analizi konkurentnosti i mjerenju performansi gospodarskog subjekta. Poglavlje što slijedi razmatra primjere iz prakse benchmarkinga.

2. Benchmarking

Benchmarking je uspoređivanje s konkurentima koji su najbolji u toj djelatnosti radi spoznaje kako su oni postali prvi, to je proces prilagođavanja tuđih rješenja svojoj situaciji¹. Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom, s ciljem poboljšanja vlastitog poslovanja. Taj proces u sebi sadrži²:

- ✓ Usporedbu tvrtke i njezinih dijelova s najboljima
- ✓ Usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti tvrtke s konkurencijom
- ✓ Usporedbu produkta s konkurentima koji imaju bolje rezultate poslovanja
- ✓ Usporedbu tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme
- ✓ Primjenu najboljih poslovnih procesa
- ✓ Planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima

Benchmarking je proces uvođenja promjena u poduzeću s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne izvrsnosti i utvrđivanja tko je prvi ili najbolji na tržištu³.

Pojam “benchmarking” započinje od vremena pojave čovjeka do danas, ali je upotrebljavan u različitom kontekstu. Pojam benchmark iz kojeg je nastao sinonim potječe iz građevinske terminologije. Označava spravu za održavanje odnosnih visina različitih točaka zemaljske površine (nivelir)⁴. Sa stajališta proizvoda benchmarking se upotrebljava od ranih 1900-ih kako bi se shvatila konkurencija, njezin način rada i funkcioniranje konkurentskih proizvoda. Kao ekonomski pojam počeo se koristiti poslije Drugog svjetskog rata, kao potreba razvijanja snažnije proizvodne aktivnosti na međunarodnoj razini.⁵ Benchmarking kao pojam na koji se gleda kao danas, mu je dao Japan nakon II.svjetskog rata.

¹Jurina, M. (2011) O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA. Zaprešić: VŠPU. str. 92.

²Vujić, V. (2004) MENADŽMENT LJUDSKOG KAPITALA: procesi stvaranja i korištenje ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. str. 144.

³Ibidem, str. 143.

⁴Renko, N. et all. (1999) BENCHMARKING u strategiji marketinga. Zagreb: MATE d.o.o. str. 6.

⁵Ferišak, V. (1998) Benchmarking u nabavi. RiFIN: Zagreb. str. 25.

Zaključuje se kako je “benchmarking” postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika radi postizanja rezultata većih od ostalih u sektoru i/ili kod konkurencije. To je, dakle, identificiranje pozicije vlastitoga poduzeća, utvrđivanje poslovnih rezultata subjekta usporedbe (standarda s kojim se mjerimo) i pronalazak najboljega puta za osvajanje tržišta i dostizanja izabranog subjekta⁶. To je sustavna procedura usporednog mjerenja s postavljenim (izabranim) standardom u svrhu postizanja kontinuiranih poboljšanja. “Benchmarking” je sustavni pristup izborom segmenta ili cjeline poslovnog djelovanja (proizvoda, usluge, procesa), a svrha mu je poboljšanje i unaprjeđenje istoga, da bi se ostvarila nadmoć na tržištu. “Benchmarking” mora pružiti odgovor na sljedeća dva pitanja: “Tko je bolji?” i “Zašto je bolji?” i osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Potrebno je istaknuti da je to kontinuirani proces, jer je jednom završen “benchmark” početna stepenica za njegovo obnavljanje, posebno kada znamo da konkurencija nastoji neprekidno poboljšavati svoje performanse⁷.

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

Zašto uopće provoditi “benchmark”? Analiza i usporedba organizacijskih jedinica unutar samoga poduzeća, ali još više s konkurencijom, pomoći će u razumijevanju faktora uspjeha, utvrđivanju problemskih područja subjekta i spoznaji putova poboljšanja dijagnosticirane situacije. Koristi “benchmarkinga” locirali su u području⁸ prepoznavanja zahtjeva potrošača, uspostave efikasnih ciljeva, razvitka pravilnih pokazatelja proizvodnosti, poboljšanja konkurentnosti i implementacije najboljeg poslovnog procesa⁹. Ocjenjuje se da benchmarking pridonosi utvrđivanju najboljega puta za postizanje zadovoljnog potrošača, troškovno efikasnom prikupljanju

⁶Štoković, I. (2004) “Benchmarking” u turizmu. *Ekonomski pregled*, br.1-2: str. 70.

⁷Munro-Faure, L. I M. (1992) *Implementing Total Quality Management*. London: Pitman Publishing. str. 53.

⁸Camp, R.C. (1989) *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI. str. 35.

⁹Mittelstead, R. E. (Summer 1992) *Benchmarking: How to Learn from Best-In-Class Practices*. *National Productivity Review*, 11(3), str. 301-315.

inovativnih ideja, spoznaji vlastitih snaga i slabosti, a i podupiranju kontinuiranog procesa unapređivanja djelovanja¹⁰.

2.1. Primjena i djelovanje benchmarkinga

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.¹¹ Prikazane uspješnosti znanstveno su predočili svijetu E., Finch i K., Massheder. Oni su ukazali i na potrebu prepoznavanja unutrašnjih slabosti pojedinog poduzeća iz neke poslovne aktivnosti, te potrebu njihova mijenjanja u skladu s uspjesima uspješnih konkurenata.¹²

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 usluge¹³.

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.

¹⁰Kozak, M i Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, br. 10, vol 5.

¹¹Op. cit., Camp, R. C. (1989) str. 125.

¹²Ibidem, str. 126.

¹³Ibidem

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,¹⁴
- 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,¹⁵
- kontinuirani, sistematski proces razvoja proizvoda, usluga ili poslovanja pojedinog poduzeća, koji je nositelj najbolje proizvodne ili organizacijske prakse,¹⁶
- umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih,¹⁷
- kontinuirana potraga za učinkovitijim procedurama, koje vode uspješnijim konkurentskim osobinama, te njihova uspješna primjena,¹⁸
- sustavna procedura komparativnog mjerenja s ciljem ostvarivanja kontinuiteta poboljšanja,¹⁹
- 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,²⁰
- tehnika ili oruđe za poboljšanje performansi, te za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima,²¹
- više od puke analize prikupljenih podataka, te utvrđivanje dobrih performansi poduzeća u odnosu na ostale,²²

¹⁴Ahmed, 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.

¹⁵Jafari, J. (2000) *Enciclopedia of Tourism*. Routledge: London. str. 27.

¹⁶Spendolini, M. J. (1992) *The Benchmarking Book*. Amacon: New York. str. 30.

¹⁷Kotler, P. (1994) *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control*. Prentice Hall: New Jersey. str. 41.

¹⁸Ibidem (1998), str. 228.

¹⁹Wöber, K. W. (2002) *Benchmarking in Tourism and Hospitality industry*. CAB International. str. 156.

²⁰Op. cit., Camp, R. C. (1989), str. 85.

²¹Fong, W. S. et al. (1998) *Benchmarking: a General Reading for Management Practioners*, Management Decision, MCB Univestity Press., str. 153.

²²Elmuti, D. (1998) *The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organisational Effectiveness*. *Production and Inventory Management Journal*. 39: 87.

- učinkovito sredstvo u planiranju i primjeni promjena poslovnog procesa koji vodi poboljšanju organizacije, gdje se znanje pretvara u akcijski plan djelovanja za poboljšanje konkurentskih prednosti,²³
- mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata.²⁴

Benchmarking je 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. To je umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih. To je kontinuirana potraga za učinkovitijim procedurama koje vode usješnijim konkurentskim osobinama, kao i njihova uspješna primjena. Njihovo komparativno mjerenje ima cilj ostvarivanja kontinuiteta poboljšanja. Također ima još i cilj da poboljša znanje i utvri poboljšanu praksu. Benchmarking je učinkovito sredstvo u planiranju i primjeni promjena poslovnog procesa koji vodi poboljšanju organizacije, gdje se znanje pretvara u akcijski plan djelovanja za poboljšanje konkurentskih prednosti.

Najviše mi se sviđa definicija da je benchmarking umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih

Najbolja definicija u vidu primjera iz prakse koji slijede u nastavku rada je ta da je benchmarking 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.

Spomenuo bih još neke definicije koje su dobre za neke primjere zasebno. Benchmarking je u primjeru montažne gradnje pomogao da se znanje pretvara u akcijski plan djelovanja za poboljšanje konkurentskih prednosti, jer je analizirao vlastito znanje na kraju projekta i poslije iskoristio to istraživanje. Benchmarking je za najčešće greške u Istri u organizaciji primijenio i tehniku ili oruđe za poboljšanje performansi, te za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima.

²³Voss, C., Ahlstrom, P., Blackmon, K. (1997) Benchmarking and operational performance: some empirical results. London Business School: London, UK. International Journal of Operations and Production Management. Vol. 17. No. 10. Pp. 1046-1058. str. 1046.

²⁴Op. cit., Ferišak, V. (1998), str. 24.

SLIKA 1: UČINKOVITOST I PROCES BENCHMARKINGA



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

Iz ovih podataka može se zaključiti, kako 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 subjektima²⁵.

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 tržištu²⁶. 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.²⁷

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 djelovanja²⁸.

²⁵A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) DJELOVANJE "BENCHMARKINGA" U MEĐUNARODNOJ ECONOMIJI. Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182. str. 175.

²⁶Ibidem

²⁷Op. cit., Munro-Faure, L., I. M. (1992) str. 165.

²⁸Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 175.

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 točaka²⁹.

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.³⁰

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.³¹

2.1.1. Djelovanje "benchmarkinga" u međunarodnoj ekonomiji

Sam pojam "benchmarkinga" vezuje se uz novije vrijeme. Svoje podrijetlo se izvodi iz pojma benchmark što označava geodezijski uređaj za određivanje važnijih visinskih točaka na nekom promatranom zemljištu. Pojavljuje se intenzivnije u međunarodnoj ekonomskoj praksi razvijenih zemalja u novije vrijeme³². 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 konkurentnosti³³. Poticanje uspješnog poslovanja pojedinog poslovnog subjekta vrši se međusobnom suradnjom menadžera s kolegama iz drugih sličnih poslovnih subjekta, putem međusobnih posjeta, kratkim aktivnim djelovanjem u drugom poduzeću ili drugim oblicima međusobne suradnje, u cilju upoznavanja djelovanja drugog poduzeća.

²⁹Ibidem

³⁰Op. cit., Camp, (1989), str. 98.

³¹Op. cit., Kozak, M., Rimington, M. (1998), br. 10.

³²Ibidem (2006), str. 172.

³³Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 175.

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 slično³⁴.

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 konkurenata³⁵.

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.³⁶

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 uslugu³⁷.

U međunarodnoj ekonomiji taj se pojam koristi, prije svega kao metoda koju koriste menadžeri u cilju poboljšanja sadašnje učinkovitosti svojih poduzeća³⁸.

Benchmarking djelovanje može se vrlo učinkovito koristiti u svakom značajnijem gospodarskom sektoru bilo nacionalnom ili međunarodnom³⁹.

³⁴Ibidem

³⁵Ibidem

³⁶Op. cit., Fong, W. S. et all. (1998), str. 168.

³⁷Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 175.

³⁸Ibidem, str. 176.

³⁹Ibidem

Ne postoji odgovarajući usporedni hrvatski izraz za navedeni inozemni ekonomski pojam u daljnjem tekstu će se koristiti navedeni izraz u svom odgovarajućem obliku.

2.2. Razvoj benchmarkinga

Jedan od glavnih poticaja širenju prakse benchmarkinga u svijetu predstavljaju nagrade za kvalitetu koje zahtijevaju provođenje benchmarkinga. Najznačajnije su Deming nagrada koju je 1951. godine u Japanu ustanovilo Udruženje japanskih znanstvenika i inženjera, zatim Europska nagrada za kvalitetu ustanovljena 1992. godine od Europske zaklade za upravljanje kvalitetom te Malcolm Baldrige američka nagrada za kvalitetu koju je ustanovilo Ministarstvo trgovine SAD-a 1987. godine s ciljem povećanja konkurentnosti američke industrije⁴⁰.

Začetke ideje benchmarkinga u pismenom obliku nalazimo u djelu kineskog filozofa i generala Sun Tzua "Umijeće ratovanja" već u 4. stoljeću prije Krista. "Kada znaš i sebe i druge, nećeš biti u opasnosti čak da vodiš i stotinu bitaka; kada znaš samo sebe, imaš polovicu šanse za pobjedu; kada ne znaš niti sebe niti druge, izgubit ćeš u svakoj bitki⁴¹". I grčki povjesničar i filozof Plutarh svoje je najveće djelo "Usporedni životopisi" temeljio upravo na benchmarkingu uspoređujući biografije poznatih Grka i Rimljana: smatra se kako je glavni motiv za ovo djelo bilo bolje razumijevanje i unapređenje suradnje Grka i Rimljana. Oni govore o događajima i mislima aktualnim stoljećima prije nas, ali one nadilaze vrijeme i prostor u kojem su nastale i mogu se primijeniti u pojašnjavanju onoga što predstavlja suvremenu praksu benchmarkinga u organizaciji⁴².

Poslije II. svjetskog rata benchmarking je pod pojmom "Dantotsu", tj. težiti prema najboljima, postao široko primjenjivana poslovna praksa u Japanu. Uspješno korištenje u svijetu potvrđenih tehnologija i procesa te njihovo prilagođavanje vlastitim potrebama, smatra se jednim od značajnijih čimbenika poslijeratnog "gospodarskog čuda" Japana⁴³.

⁴⁰Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolina. UDK 65.012.4, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4. 332-346. str. 333.

⁴¹Sun Tzu (1997) Umijeće ratovanja. Misl: Zagreb. str. 119.

⁴²Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 333.

⁴³Ibidem

Pretečom u primjeni benchmarking procesa smatra se kompanija Xerox⁴⁴ koja je u drugoj polovici 70-ih godina 20. stoljeća uspoređivala vlastitu proizvodnju fotokopirnih aparata s onom najjačih konkurenata na tržištu. Rezultati su predstavljali pravi šok za kompaniju: trošak proizvodnje po jedinici proizvoda bio je jednak prodajnoj cijeni njihovih konkurenata, Xerox je imao devet puta više dobavljača te je trebao dva puta više vremena u odnosu na konkurente za izlazak proizvoda na tržište. Osim toga, neutemeljeno se vjerovalo kako Xerox ostvaruje konkurentsku prednost s obzirom na kvalitetu proizvedene opreme. Benchmarking je ukazao na postojeće zablude. Proces benchmarkinga za Xerox nije tu završio. Dobivene rezultate kompanija je iskoristila za razvoj nove strategije nazvane "vođenje pomoću kvalitete" 1983. godine. Xerox započinje široku primjenu benchmarkinga na svim razinama organizacije, ne ograničavajući se samo na proizvodne procese, te razvija benchmarking proces koji obuhvaća 10 faza⁴⁵:

Planiranje

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

Analiza

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

Integracija

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

Akcija

8. razvoj plana akcije

⁴⁴The Xerox Experience: Case Study by Richard Cross, dostupno na: <http://www.benchmarking-in-europe.com/>, pristupljeno 15.8.2018.

⁴⁵Ibidem

9. implementacija plana i praćenje napretka

10. ponavljanje procesa fazu po fazu

Veliki interes za benchmarking danas može se pripisati i brojnim udruženjima čiji su glavni ciljevi upoznavanje organizacija s praksom benchmarkinga, omogućavanje razmjene iskustva između benchmarking partnera te pružanje pomoći i podrške u njegovom provođenju i implementaciji. Ova se praksa pokazala izuzetno uspješnom u poticanju benchmarkinga, posebno pojavom Interneta. Benchmarking organizacije preko Interneta povezuju zainteresirana poduzeća ili druge organizacije nudeći informacije o procesu benchmarkinga, stručnu literaturu, savjete i rezultate provedenih procesa usporedbi s najboljom poslovnom praksom⁴⁶.

2.3. Vrste benchmarkinga u praksi

Uzimajući u obzir cilj i objekt koji se istražuje, benchmarking možemo podijeliti na nekoliko vrsta⁴⁷: interni, konkurentni, funkcionalni, generički, kombinirani interni i eksterni, te strateški benchmarking. U osnovi se može podijeliti na interni i eksterni, pod eksterni spadaju konkurentni, funkcionalni i generički, a kombinirani interni i eksterni i strateški su posebni.

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 1. prezentiraju vrste benchmarkinga, koje se primjenjuju u djelatnoj ili analitičkoj praksi.

⁴⁶Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 334.

⁴⁷Op. cit., Vujuć (2004) str. 144.

TABLICA 1: 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 jetik, kultura, mehanizmi i sustavi, jednostavan pristup podacima, komunikacije, brzi rezultati	Moguć nedostatak vanjskog sagledavanja problema, naglašeni nedostaci samog poduzeća, mogućnosti 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 promjena, 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: A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) DJELOVANJE "BENCHMARKINGA" U

MEĐUNARODNOJ EKONOMIJI. Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182.

Interni benchmarking se odnosi na internu analizu, to jest analizu poslovanja i njegovog poboljšanja s obzirom na organizacijske dijelove poduzeća. On obuhvaća komunikaciju između odjela u istom poduzeću ili između više poduzeća koji čine

jedinstven poslovni sustav⁴⁸. On pretpostavlja da je svaka organizacijska jedinica suočena s drugim problemima, s obzirom na zemljopisni smještaj, organizacijsku strukturu, razliku u poslovođstvu i sl. Također polazi od pretpostavke kako jedan dio organizacije posluje bolje od drugog dijela iste organizacije, te se to dobro želi pretočiti u sve dijelove organizacije. Interni benchmarking može biti od koristi, međutim najbolja rješenja se ipak nalaze izvan konkretnog poduzeća.

Interni benchmarking se prihvaća kao poticajni čimbenik, kada se nastoji otkriti vlastite dobre ili loše strane unutar vlastitog organizacijskog subjekta, što se naziva SWOT analiza⁴⁹.

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 jedinica⁵⁰. 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 slaba⁵¹.

Eksterni benchmarking se odnosi na uspoređivanje djelatnosti poduzeća s drugim poduzećima, te je za njega potrebno više sredstava nego za interni i provodi se sporije. Bitno je za naglasiti kako ne trebaju sva rješenja biti provediva u svim poduzećima⁵². Eksterni benchmarking, uspješno proveden treba ostvariti visoku razinu uspješnosti, jer se pri usporedbi s konkurencijom, nastoji od suparničkog poslovnog subjekta ili

⁴⁸Op. cit. Renko, N. at all. (1999) str. 27.

⁴⁹Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 176.

⁵⁰Ibidem

⁵¹Ibidem

⁵²Op. cit., Renko, N. at all. (1999) str. 28.

poduzeća iz iste gospodarske grupacije prihvatiti sve ono što je konkurent ostvarivao kao svoju uspješnost. Glede toga se kaže, da se ostvario konkurencijski benchmarking⁵³. 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 benchmarking⁵⁴.

Konkurentni benchmarking se odnosi na uspoređivanje djelatnosti jednog poduzeća s djelatnostima drugog poduzeća u svrhu pozicioniranja vlastitih proizvoda, usluga ili poslovanja na tržište u odnosu na konkurente. Primjer uspješnog provedenog procesa eksternog konkurentskog benchmarkinga je američka tvornica automobila Ford⁵⁵. Nakon što je početkom 1980ih Ford Motor Company počeo slabiti, tadašnji predsjednik Forda, Don Peterson je naredio svojim inženjerima proizvodnju automobila koji se sastojao od 400 osobina kojima su korisnici automobila – potencijalni kupci dali prednost. Petersonova je teorija bila da ako od svakog konkurenta kopira najbolje i to ugradi u novi automobil (Saabovo sjedište, Toyotin mjerač goriva, Audijeva papučica za gas, Toyotin volan..), mora dobiti najbolje moguće sastavljen automobil na tržištu. S izlaskom novog Taurusa na tržište ta je teorija potvrđena, jer je Taurus postao najprodavaniji model tvornice Ford.

Funkcionalni benchmarking obuhvaća komparaciju proizvoda, poslovnih procesa i usluga s istima najboljih svjetskih kompanija. Cilj mu je utvrditi idealno poslovanje, on nudi mogućnost postizanja izvrsne kvalitete u poslovanju. Svrha eksternog ili funkcionalnog benchmarkinga je utvrđivanje idealnog ponašanja – poslovanja bez obzira gdje se ono nalazilo. On nam pruža uvid u nova znanja koja mogu dovesti do korjenitih promjena u našem poslovanju.

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

⁵³Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 176.

⁵⁴Ibidem

⁵⁵Ibidem (1999) str. 29.

gospodarski sektor. Takvo djelovanje naziva se još i generički benchmarking. Analizirati se može pojedini dio proizvodnje ili poslovanja.⁵⁶

Eksterni generički benchmarking još se naziva i transindustrijski benchmarking. On proširuje područje primjene benchmarking procesa izvan granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada, on uključuje različite privredne grane⁵⁷. Generički benchmarking uključuje različite djelatnosti čijom se komparacijom pronalaze sličnosti među mnogim poslovnim procesima. Na taj način se otkrivaju mnogi inovativni procesi: poslovna kultura, komunikacija, kodeksi....koje koriste izvrsni poslovni sustavi. Eksterni generički benchmarking predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju.

S obzirom na to što se uspoređuje, razlikuju se sljedeće tri vrste benchmarkinga⁵⁸:

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

Procesni benchmarking u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji⁵⁹.

Izvedbeni benchmarking polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu⁶⁰. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentske prednosti u različitim industrijama.

⁵⁶Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 176.

⁵⁷Op. cit., Renko, N. at all. (1999) str. 32.

⁵⁸Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 335.

⁵⁹Ibidem

⁶⁰Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 335.

Strateški benchmarking⁶¹ se odnosi na potragu za uspješnom, pobjedničkom strategijom koju su već osmislila vodeća poduzeća, te kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu.. On se koristi kada se treba prilagoditi vremenu (nove tehnologije, zahtjevi kupaca...), te se usklađuje strategija s firmama koje su već napravile te promjene. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju.

Kombinirani interni i eksterni benchmarking započinje s internim benchmarkingom poduzeća, te nakon toga prelazi na eksterni. Svako poduzeće te procese kombinira prema vlastitim nahođenjima. On ujedno daje i najbolje rezultate. To je komparacija različitih tipova benchmarkinga.

Konkurencijski “benchmarking” usporedba je sa izravnim konkurentom, bilo u području proizvoda, usluge ili cjelokupnog poslovanja. Sektorski “benchmarking” može biti komparacija s jednom kompanijom koja je vodeća u nekoj industriji, ali nije izravan konkurent, češće je to ipak s podacima agregiranim za cjelokupan sektor (naziva se i generičkim). Taj postupak može biti fokusiran na pojedini segment poslovanja ili na funkciju⁶².

Ovisno o tome je li pažnja usmjerena na poboljšanje procesa ili se isključivo promatraju finalni rezultati, razlikuje se “benchmarking” zasnovan na procesu i “benchmarking” zasnovan na rezultatima. U provođenju ovog drugoga, postoje eksplicitni, mjerljivi, kvantitativni podaci, kod prvoga je riječ o kvalitativnim pokazateljima. Za jačanje konkurentske pozicije mikro subjekta prijeko je potrebno istodobno djelovati u oba smjera⁶³ te razlikovati provođenje “benchmarkinga” u smjeru procesa, funkcija i performansi, odnosno orijentiranost na operacijski sustav, jednu ili više poslovnih funkcija i izlazne karakteristike poduzeća.

Uzimajući u obzir sve ove vrste i rezultate koji se dobiju s primjenjivanjem odgovarajućeg, benchmarking pridonosi boljem razumijevanju kritičkih procesa, on je sredstvo za učenje i motivaciju, te se uči iz poslovnih praksi drugih. Pomoću njega se razvija poslovni sustav koji uči, poduzeća nauče upravljati i prilagođavati se promjenama, a usredotočenost je na zahtjevu korisnika i tržišta. Odluke se donose brže

⁶¹Ibidem

⁶²Op. cit., Fong, W.S, at all. (1998) str. 170.

⁶³Ibidem, str. 172.

i bolje, povećava se profit i efikasnost, pomaže poduzećima da utvrde svoje jake i slabe strane, uz to motivira zaposlenike da prihvaćaju inovacije unutar vlastitog područja. 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 postižu primjerene rezultate u promatranim aktivnostima⁶⁴.

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 sektor⁶⁵.

U slučaju da se benchmarking promišlja u cilju poboljšanja promatranog procesa ili se analiziraju ostvareni finalni rezultati promišljanja, dobije se procesni 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 2. etape se u djelatnoj praksi odnose se na sljedeće:

TABLICA 2: DJELATNE ETAPE BENCHMARKINGA

Planiranje
Izbor područja, identificiranje potencijalnih suradnika, definiciranje 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 oba dva navedena pravca. Znanstvenici Fong, Cheng, Ho utvrdili su djelovanje benchmarkinga prema smjeru, funkciji ili osobinama, pri tome se

⁶⁴Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 177.

⁶⁵Op. cit., Fong, W. et al. (1998), str.184.

analiza prebacuje na operacijski sustav, na jednu ili više poslovnih funkcija ili na izlazne osobine pojedinog poslovnog subjekta.⁶⁶ Benchmarking se u praksi izvodi u etapama, dok se broj etapa prepušta pojedinom autoru projekta.

Vrsta benchmarkinga koju će organizacija odabrati, ovisi o brojnim čimbenicima poput ciljeva i strategije organizacije, položaja na tržištu, stupnja tehnologije koji primjenjuje, snage konkurencije i problema s kojima se susreće, vrsti proizvoda i usluga koje nudi kao i dostupnosti informacija. Ne postoji univerzalna vrsta benchmarkinga koja bi bila primjenjiva za sve organizacije i to u svim slučajevima. Organizacije vrlo često kombiniraju dvije ili više vrste benchmarkinga: u praksi je česta primjena konkurentnog i procesnog benchmarkinga⁶⁷.

2.4. Proces benchmarkinga

Proces benchmarkinga u središtu je interesa velikog broja autora koji se bave istraživanjem benchmarkinga kao suvremenog instrumenta poslovanja organizacije, ali i velikog broja organizacija koji taj proces primjenjuju u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Mišljenja se razlikuju u pogledu određivanja broja faza kojima se ostvaruje proces benchmarkinga. Tako Motorola navodi pet faza, AT&T devet faza, a Xerox deset faza procesa benchmarkinga⁶⁸.

Kako bismo pojednostavili pregled procesa benchmarkinga, u nastavku dajemo njegov modificirani prikaz u 4 osnovne faze⁶⁹:

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

Ovaj se proces može nazvati benchmarkinški krug u kojem svaka od navedenih faza sadrži manji ili veći broj podfaza odnosno pojedinačnih akcija i zadataka koji dovode

⁶⁶Op. cit., Fong, W. et al. (1998), str 123.

⁶⁷Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 337.

⁶⁸Ibidem

⁶⁹Matters, M., Evans, A. The nuts and bolts of benchmarking, dostupno na: www.benchmarkingplus.com.au. str. 287, pristupljeno 15.8.2018.

do realizacije i ispunjenja pojedine faze⁷⁰. Benchmarkinški krug započinje spoznajom problema i njegovim definiranjem, a završava implementacijom odnosno primjenom rješenja.

Većina autora se slaže kako prva faza – definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka – predstavlja najzahtjevniju fazu benchmarkinga. Ona obuhvaća sljedeće podfaze⁷¹:

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

Analiza vlastitog procesa omogućuje identificiranje onog procesa, proizvoda, usluge ili aktivnosti koji su ključni faktori uspješnog poslovanja organizacije ili predstavljaju njezina "problematična" područja⁷². Ona uključuje dijagram toka procesa, povratnu informaciju od kupaca, mjerenje procesa te procedure rada. Rezultati ove podfaze daju odgovor na pitanje što se uspoređuje procesom benchmarkinga.

Druga podfaza, formiranje benchmarkinškog tima, ovisit će o sljedećim faktorima: ciljevima procesa benchmarkinga, veličini organizacije, raspoloživim sredstvima, dislociranosti pojedinih dijelova organizacije i sl⁷³. Formiranje tima brojni autori prikazuju kao podfazu, ali značajan broj autora promatra formiranje tima kao samostalnu fazu naglašavajući pritom važnost ove aktivnosti za uspjeh cjelokupnog procesa. Uobičajena veličina tima je od tri do osam članova, a ovisi o veličini organizacije, opsegu istraživanja i raspoloživim resursima.

Prije nego započne izbor benchmarkinškog partnera i prikupljanje podataka, važno je točno definirati karakteristike koje se očekuju od benchmarkinškog partnera i svjesno ih tražiti. Izvori kojima se organizacija može koristiti u pronalaženju benchmarkinškog partnera jesu domaća i inozemna literatura, Internet, domaće i inozemne profesionalne

⁷⁰Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str 337.

⁷¹Ibidem, str. 338.

⁷²Ibidem

⁷³Ibidem

organizacije, vanjski suradnici i konzultanti, glavni dobavljači, kupci, konferencije i sajmovi, organizacije koje promiču benchmarking i sl⁷⁴.

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

Druga faza benchmarkinškog kruga je analiza prikupljenih podataka. Cilj je ove faze identificiranje odstupanja i uzroka odstupanja vlastite prakse u odnosu na najbolju poslovnu praksu benchmarkinškog partnera. Ova faza obuhvaća sljedeće podfaze⁷⁵:

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

Sistematizacija, standardizacija i obrada prikupljenih podataka je podfaza kojoj je potrebno posvetiti posebnu pažnju: ona je važna zbog razlika u okruženju, tržišnoj poziciji, zakonodavstvu i veličini između organizacije koja provodi benchmarking i organizacije benchmarkinškog partnera⁷⁶. Svrha identificiranja odstupanja i definiranja uzroka odstupanja je potvrda kako benchmarkinški partner radi nešto što mu omogućuje da bude bolji od drugih. Rezultat ove podfaze je lista čimbenika koji doprinose višoj razini izvedbe benchmarkinškog partnera.

Treća faza u benchmarkinškom krugu je odluka o najboljem rješenju. Temeljem prikupljenih i strukturiranih podataka iz prethodnih faza benchmarkinški tim donosi odluku o budućim akcijama usmjerenim prema realizaciji ciljeva benchmarkinškog projekta⁷⁷. Ova faza obuhvaća utvrđivanje plana implementacije rješenja koji mora identificirati redoslijed akcija, potrebne financijske i nefinancijske resurse te obuhvatiti analizu troškova, koristi i rizika koje donosi implementacija rješenja. Konačnu odluku o primjeni rješenja donosi menadžment organizacije na temelju rezultata benchmarkinškog tima i plana implementacije.

⁷⁴Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 338.

⁷⁵Ibidem

⁷⁶Ibidem

⁷⁷Ibidem, str. 339.

Fazom primjene rješenja završavaju svi prethodno navedeni koraci jednog benchmarkinškog procesa. Ova se faza naziva još i fazom implementacije, adaptacije ili akcije. Ona obuhvaća proces uvođenja promjena primjenom rezultata benchmarkinga, upravljanje procesom te praćenje i kontrolu ostvarenih rezultata.⁷⁸ Kako je za uspjeh organizacije ključno stalno poboljšanje poslovne prakse u odnosu na konkurenciju, benchmarking mora biti kontinuirani proces u kojem faza primjene rješenja predstavlja završetak jednog i početak novog benchmarkinškog kruga.

2.5. Glavni akteri benchmarking procesa

Benchmarking može biti organiziran na mnogobrojne načine⁷⁹:

- Intaktne radne grupe – sastavljenih od menadžera i nekoliko podređenih,
- Krizno-funkcionalne radne grupe – članovi odjeljenja proizvodnje, financija i sl. koja imaju interes u proizvodu ili poslovnom procesu koji se podvrgavaju benchmarkingu.
- Funkcionalne, višeodjelne i višeorganizacijske grupe – pojedinci iz pojedinih odjela koji su različito locirani,
- Ad hoc ekipe – bilo koji broj članova koji dijele zajedničke interese i odgovornosti.

Za velike kompanije karakteristična je složena benchmarking organizacijska struktura, kao što su: ekipa odgovorna na provođenje poboljšanja, glavni odbor za benchmarking, direktor benchmarking, odjel za benchmarking, benchmarking koordinatori prema radnim mjestima, glavni odbor za benchmarking prema radnim mjestima i/ili odjelima, benchmarking ekipa zadužena za određeni element, sponzor benchmarking ekipe, interni benchmarking odbor zadužen za određeni element.

Veličina benchmarking ekipe može varirati od 3 do 10 članova. Karakteristike članova ekipe preduvjet su realizacije samog projekta, odnose se na: funkcionalnu ekspertizu, internu pouzdanost, komunikacijske vještine, učinkovite vještine kao člana ekipe, te motivaciju članova ekipe⁸⁰. U obučavanju pojedinaca koji sudjeluju u benchmarking projektu najvažniji su interni i eksterni programi obučavanja.

⁷⁸Op. cit. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) str. 339.

⁷⁹Op. cit., Renko, N. at all. (1999) str. 38.

⁸⁰Ibidem, str. 44.

2.6. Jeannette Swist i 4 koraka benchmarkinga

Prvi korak se odnosi na plan, on obuhvaća provjeru područja koji će se podvrgnuti benchmarkingu, te probleme koje je potrebno riješiti. Pod njim smatramo⁸¹:

- pribavljanje,
- odabir i raspoređivanje kadrova,
- uvođenje i posao i motivacija kadrova,
- inoviranje znanja i promocije kadrova,
- vrednovanje postignuća radnika,
- ocjenjivanje zadovoljstva i odnosa sa zaposlenicima.

Kako bi se napravio cjelokupni uvid u aktivnost ljudskih potencijala potrebno je napraviti provjeru svih navedenih područja. Potrebno je povezati proces benchmarking sa strateškim poslovnim planom (Shema 1: Benchmarking proces).

Kada smo kod strateškog plana, prvo je potrebno utvrditi kako će on utjecati na ljudske potencijale, što je u skladu s potrebama, a što nije. Do toga ćemo doći intervjuirajući menadžere i skupljanjem što više ideja i različitih stavova od njih, te izabrati pomoću toga što je najbolje⁸².

Što se tiče problema koje je potrebno riješiti, taj proces započinje koncentriranjem na analizu problema ili na analizu određene mogućnosti. U ovoj se fazi ne treba težiti riješenju problema, već sagledavanju činjenica i odgovora na pitanja vezana za problem (lokacija problema, njegov značaj, opis, glavni faktori, analiza problema, objašnjenja nastanka problema, kako će rješenje utjecati na poduzeće, koja je razina kontrole nad problemom...)⁸³.

Drugi korak obuhvaća istraživanje informacija potrebnih za benchmarking proces. Izvori tih informacija mogu biti: internet, knjižnice, ankete, razne publikacije, obrazovne ustanove, upitnici i svi drugi mogući izvori⁸⁴. Pronalaskom pravog izvora može započeti naše istraživanje, i to uspoređivanjem informacija koje je prikupilo poduzeće inicijator s informacijama koje već postoje, informacijama koje su vezane uz problematiku koja se istražuje. Svi prikupljeni podaci moraju biti značajni i korisni, te se treba izbjeći fokusiranje na detalje, ali isto tako i na preširok pogled pretrage.

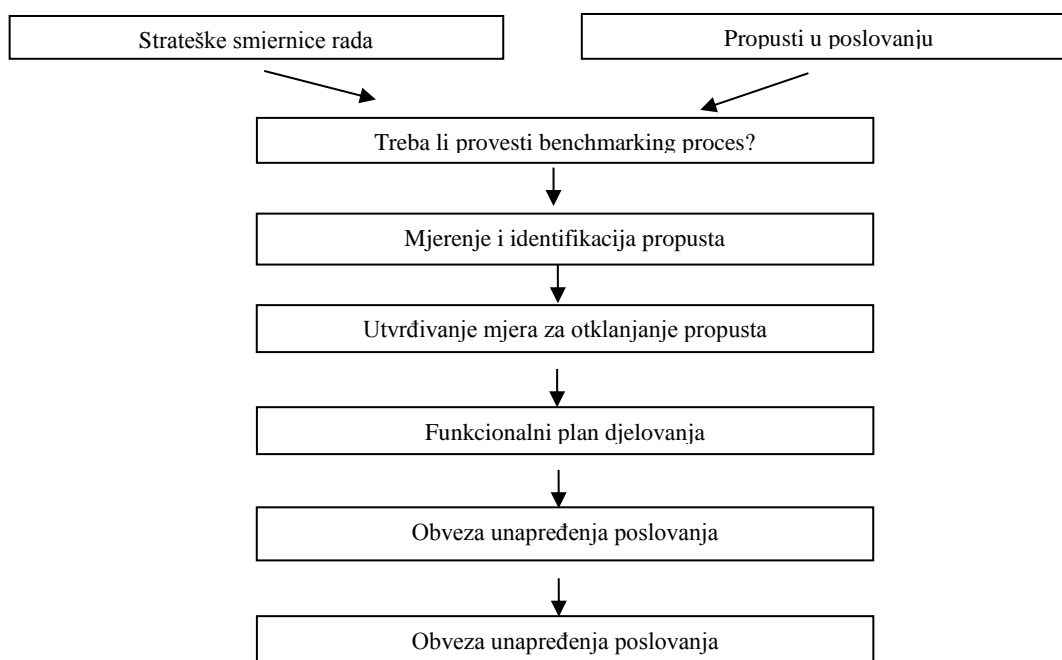
⁸¹Op. cit, Renko, N. at all. (1999), str. 146.

⁸²Ibidem

⁸³Ibidem

⁸⁴Ibidem

SHEMA 1: BENCHMARKING PROCES



Izvor: Renko, N. et all. (1999) BENCHMARKING u strategiji marketinga. Zagreb: MATE d.o.o. str. 147.

Treći korak se odnosi na analizu potrošača, konkurenata, tržišta i okruženja. Cilj ove analize jest identificirati i opisati potrošače te razumjeti njihove preferencije i potrebe, procijeniti veličinu tržišta, i kvalitetu proizvoda koji na tržištu konkuriraju⁸⁵. Kod prikupljanja podataka, potrebno je sagledati konkretne procese, korištene metode i mjere za ocjenjivanje rezultate, te aktivnosti i tehnologije čija upotreba dovodi do učinkovite izvedbe. Kod odabira procesa bitno je uzeti u obzir da nije svaki proces jednako učinkovit za svako poduzeće.

Četvrti korak benchmarking procesa je implementacija novih rješenja ili promjena u poslovanju do kojih smo došli u prethodna tri koraka. Ovaj posljednji korak ukazuje na činjenicu da komuniciranje i akcija moraju slijediti sve do tada poduzete aktivnosti unutar benchmarking procesa. Kako bi implementacija novih rješenja bila uspješna potrebno je⁸⁶: zaključke predstaviti vrhovnom menadžmentu, te zadobiti njihovo povjerenje i potporu, prezentirati ih u vidu nizanja ključnih činjenica, prikazati rezultate u grafičkom obliku, utvrditi raspoložive mogućnosti za poboljšanje rada, utvrditi ciljeve poduzeća, te utvrditi željene ishode djelovanja.

⁸⁵Op. cit., Renko, N. et all. (1999) str. 147.

⁸⁶Ibidem

2.7. Izbor standarda u “benchmarkingu”

Kako je prethodno rečeno, “benchmarking” je proces usporedbe s nekim određenim pokazateljem ili sa više njih. Koji su to najčešće korišteni pokazatelji poslovanja mikrosubjekta? Prije svega možemo ih podijeliti na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Unutar kvantitativnih razlikujemo fizičke i financijske, koji su učestalo u usporedbi, a kvalitativni se poistovjećuju i s nefinancijskima⁸⁷. Među financijskim pokazateljima značajni su ukupan prihod, ukupan profit, povrat na investicije, ekonomičnost, rentabilnost, povrat na uloženi kapital, prihod po zaposlenome, stanje i promet zaliha i sl. Kod nefinancijskih pokazatelja mogu se promatrati kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluge, a najviše se primjenjuje pokazatelj zadovoljstva potrošača, koji je veoma kompleksan i slojevit i može pružiti dovoljno informacija za sve funkcionalne cjeline u samom poduzeću.

2.8. 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 pobliže određuju kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji⁸⁸.

Među kvantitativne pokazatelje ubrajaju se fizički i financijski, koji se obično koriste u određenim analizama⁸⁹. Kvalitativni pokazatelji odnose se na nefinancijske pokazatelje. Financijski 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.

⁸⁷Op. cit. Štoković, I. (2004), str 74.

⁸⁸Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 178.

⁸⁹Ibidem

2.9. "Benchmarking" nasuprot analizi konkurentnosti

"Benchmarking" se često zna povezati s konkurentnošću gospodarskog subjekta, što nije sasvim pogrešan pristup, ali je sigurno manjkav. On predstavlja proces kontinuiranog unapređivanja poslovanja subjekta prema najboljima, a biti konkurentan znači biti sposoban prodati vlastiti proizvod i usluge prije ostalih uz postizanje boljih financijskih efekta od ostalih poduzeća. U oba je slučaja, da bi se utvrdilo koliko je neki subjekt bolji od ostalih, potrebno učiniti analizu, ali benchmarking znači i provođenje stepenice više, a to je utvrđivanje razloga postojanja razlika u performansama. Identificiranje, mjerenje i usporedba poslovnih karakteristika subjekta prema ostalima samo je prva stepenica u "benchmarkingu"⁹⁰. Analiza konkurentnosti govori o postignutim rezultatima nekog subjekta, odnosno o njegovom točnom pozicioniranju u odnosu na konkurenciju, a benchmarking mora pružiti informacije o tome kako postići te rezultate. Razlikovanje konkurentnosti i benchmarkinga prikazano je u tablici br. 3.

**TABLICA 3: ANALIZA KONKURENTNOSTI NASUPROT
"BENCHMARKINGA"**

ANALIZA KONKURENTNOSTI	BENCHMARKING
Orijentiranost za rezultate	Orijentiranost na proces i finalne rezultate
Testiranje finalnih rezultata	Testiranje procesa i rezultata
Usporedba s industrijom	Mogućnost usporedbe sa 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 za testiranje vlastite konkurentnosti	Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata
Cilj je industrijsko znanje	Cilj je znanje o procesima
Fokusiranje na potrebe mikro subjekta	Fokusiranje na potrebe potrošača

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

⁹⁰Op. cit. Štoković, I. (2004), str 74.

2.10. Mjerenje performansi gospodarskog 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 output⁹¹. 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 djelovati⁹²:

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

Proizvodnost u najširem smislu riječi nije ništa drugo do li odnos outputa i inputa (ako poduzeće ima samo jedan input i output) ili se može promatrati parcijalno za svaki input, pa govorimo o proizvodnosti rada, profitabilnosti, odnosno razlikuje se multifaktorska proizvodnost ili proizvodnost promatrana kroz prizmu jednog inputa. Predložen je nešto sustavniji model mjerenja performansi koji je uključivao inpute, proces, outpute, tržište i karakteristike okruženja⁹³.

Budući da se uspoređuju podaci unutar poduzeća i s vanjskim podacima, preporuka je koristiti se slijedećim⁹⁴:

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

⁹¹Jones, P. (1998) Quality, Capacity and Productivity in Service Industries. *International Journal of Hospitality Managing*, 7(2), str. 104-112.

⁹²Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 180.

⁹³Phillips, P. A. (1999) Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 11(7), str. 359-365.

⁹⁴Wöber, K. W. (2001) Benchmarking for Tourism Organizations, An eGuide for Tourism Managers, National Laboratory for Tourism and eCommerce., dostupno na: www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benc_whatism.htm, pristupljeno 15.8.2018.

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 (budget) predstavlja plan poslovanja koji donose menadžeri u cilju njegova ostvarivanja u nekom određenom razdoblju i najbolje odražava poslovne performanse subjekta. Budžet, pored očekivanih troškova i prihoda, sadrži i izračun, prethodno navedenih, nefinancijskih pokazatelja, kao što su stopa zauzetosti, troškovi prodaje i dr. Na osnovi budžeta moguće je doći i do informacija o osjetljivosti profita na promjenu nekih ključnih varijabli, kao na primjer, promjenu cijene, obujam prodaje, troškove dobara, troškove rada i sl⁹⁵.

U ovome je pristupu važno razgraničiti broj inputa koji ulaze u proces i outpute koji se očekuju, a između inputa utvrditi koji su to inputi na koje menadžment ima izravan utjecaj, a koji su oni na koje menadžment nema utjecaja⁹⁶.

Kod željenog je outputa moguće promatrati profit, ali isto tako, osim financijskih pokazatelja, valja analizirati i fizičke, pa bi to bili, na primjer, broj noćenja, stopa rasta noćenja, tržišni udio, željena struktura gostiju i dr. Kod financijskih pokazatelja postoje isto tako brojne varijacije na osnovi profita, od profita po zaposlenom, do profita po noćenju, preko stope likvidnosti hotela i dr. Brojni pokazatelji (kvantitativni i kvalitativni) u području input/output modela mogu se sumirati kako slijedi u turizmu⁹⁷:

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

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

Nastavno na to, treba ukazati, da je kod određenog ciljanog outputa moguće analizirati budući prihod. Uz navedene financijske pokazatelje, pozornost treba obratiti na fizičke

⁹⁵Op. cit. Štoković, I. (2004), str. 77.

⁹⁶Ibidem

⁹⁷Ibidem

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, postotku likvidnosti poslovnog subjekta i slično⁹⁸.

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 se mogu odrediti prema razini važnosti za poslovnog subjekta⁹⁹.

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

U nastavku rada će se nešto više reći o primjerima iz prakse. Provesti će se analiza benchmarkinga u RH, odnosno prezentirati će se primjer benchmarkinga u montažnoj gradnji i benchmarkinga Istre.

⁹⁸Op. cit., A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) str. 181.

⁹⁹Ibidem

3. Primjeri iz prakse

U ovom poglavlju biti će prezentirati primjeri benchmarkinga.

3.1. Benchmarking i izolacija u montažnoj gradnji

SLIKA 2: BENCHMARKING PRISTUP NA PRIMJERU IZOLACIJE U MONTAŽNOJ GRADNJI



Izvor: <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.

Odabir najboljeg mogućeg rješenja izolacije građevinskih objekata čime se štedi toplinska energija zimi, a rashladna ljeti osnova su gradnje općenito pa tako i montažne gradnje. Izbjegavanje toplinskih mostova primarni je cilj izolacijskog projekta stoga bi u montažnom građenju bilo prihvatljivo provesti benchmarking tj. sustavno vrednovanje na primjeru izvedbe izolacijskih rješenja¹⁰⁰.

Benchmarking pristup ili u prijevodu „Sustavno vrednovanje“ predstavlja kontinuirani proces ispitivanja, mjerenja i unapređenja performansi, proizvoda, usluga i postupaka uspoređivanjem s najjačim i najuspješnijim konkurentima, tj. s vodećim tvrtkama na

¹⁰⁰Marija Šinković Bečić Benchmarking pristup na primjeru izolacije u montažnoj gradnji, dostupno na <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.

određenom području. Benchmarking jest metoda unaprjeđivanja rada i poslovanja koja se temelji na promatranju i učenju od drugih, posebice izravnih tržišnih utakmica, s ciljem vlastitog poslovnog usavršavanja kako bi se povećao tržišni udjel. Benchmarking projekt se pokreće kada se točno definira provođenje benchmarking procesa, što podrazumijeva tri etape: identifikacije predmeta sustavnog vrednovanja, formiranje tima sustavnog vrednovanja i identifikacija partnera sustavnog vrednovanja.

U prvoj fazi identifikacije predmeta benchmarkinga konkretizira se predmet, odnosno usluga ili proizvod na kojem se temelji usluga i djelovanje poduzeća. Konkretno na primjeru montažnih kuća važnost konkurentnosti se pridaje prihvatljivoj i kvalitetnoj izolaciji, brzini rada, dizajnu i kvaliteti rada. Bitno je utvrditi i odabrati kritične faktore uspjeha tj. one koji od navedenih donose najveći uspjeh poduzeću. Kod odabira faktora strateškog vrednovanja posebna pozornost se upućuje važnosti koju određeni proces ima u lancu vrijednosti i utjecaj na krajnjeg korisnika ili na povećanje konkurentnosti. Prilikom odabira tog faktora pomoći će analize određenih vrsta strateškog vrednovanja poput¹⁰¹:

- Strateški benchmarking koristi se kada poduzeće pokušava povećati ukupne performanse u slučaju. Što znači da poduzeće koje se bavi montažnom izgradnjom želi poboljšati ukupni efekt izvedbe i realizacije gradnje
- Benchmarking performansi i Suparnički benchmarking – ove dvije vrste sustavnog vrednovanja koriste se kada poduzeće želi povećati vrijednost i kvalitetu pojedinog proizvoda ili usluge.
- Benchmarking procesa – pokušava se poboljšati neki proces ili operacija poduzeća, a za partnera uzima poduzeće koje ima slične procese operacije (u montažnoj gradnji dva poduzeća koji imaju isti princip izolacije)
- Funkcionalni i generički benchmarking – predstavlja ujedinjavanje dvije organizacije iz iste grane da poboljšaju neke svoje funkcije (ujedinjavanje arhitekture i dizajna sa tehnološkim djelom montažne izvedbe), ovdje dolazi do vidljivih rezultata
- Interni i eksterni benchmarking, interni se koristi kod poboljšanja nekog odjela u poduzeću, rekonstrukcijom postojećeg poslovnog procesa ili prebacivanjem

¹⁰¹Op. cit., Marija Šinković Bečić Benchmarking pristup na primjeru izolacije u montažnoj gradnji, dostupno na <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.

stručnjaka iz jednog odjela u drugi. Eksterni podrazumijeva traženje partnera u branši kako bi se poboljšali rezultati npr. implementacija suradnji i procesa tvrtke koja se bavi izradom blokova ili izolacijskih konstrukcija

-Internacionalni benchmarking podrazumijeva traženje partnera u nekoj drugoj državi

Formiranje benchmarking tima¹⁰²

Benchmarking tim se formira na temelju vrste i izvedbe projekta, financijskih i operativnih mogućnosti poduzeća i roka izvođenja benchmarking projekta. Formiranje tima je iznimno važno zbog permanentne razmjene informacija i stajališta. Prilikom odabira tima treba uzeti u obzir šest karakteristika koje čine dobar tim: treniranje, iskustvo, potpora srednjeg menadžmenta, potpora višeg menadžmenta, raspoznavanje cilja projekta i važnost projekta.

Identifikacija partnera strateškog vrednovanja

Kada se izvrše prve dvije etape potrebno je odrediti organizacije s kojima će se vršiti komparacija te postaviti ciljeve koji se žele postići na toj komparaciji. Imamo nekoliko karakteristika koje se trebaju uzeti u obzir prilikom odabira benchmarking partnera: prikladnost partnera, interes partnera i ograničenja. Također važno je locirati unapređenje tj. da li ćemo se razvijati na globalnoj razini ili lokalnoj. Prilikom unapređenja usluge gradnje montažnih građevina važno je dijagnosticirati želimo li unaprijediti uslugu (stručnost izvođača, brzinu rada) ili kvalitetu gradnje (dobra izolacija, korištenje kvalitetnijeg, ali i skupljeg materijala). U skladu sa definiranjem tih ciljeva odabire se partner koji je najprihvatljiviji vrednovanju.

Benchmarking analiza¹⁰³

Po završetku dijagnoze partnera za komparaciju dolazi na red analiza sustava vrednovanja koja ima zadatak detaljnog istraživanja vlastitog znanja i proučavanja prednosti drugih kako bi se na osnovi komparacije došlo do spoznaje o promjenama koje treba provesti na temelju "Najbolje prakse". U ovoj etapi se postavljaju metodološki ciljevi po pitanju tuđe, ali i vlastite prakse? Npr. Da li je u montažnoj

¹⁰²Op. cit., Marija Šinković Bečić Benchmarking pristup na primjeru izolacije u montažnoj gradnji, dostupno na <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.

¹⁰³Ibidem

gradnji dovoljno dobra postojeća izolacija ili bi se ona mogla poboljšati? Na temelju toga traži se adekvatan odgovor, odnosno provodi se prikupljanje podataka. Konkretno na primjeru izolacije potrebno je prikupiti sve informacije za moguću izolaciju u montažnoj gradnji, smanjenje gubitka toplinske energije, oštećenja nastala kondenzacijom i sl. Nakon prikupljanja podataka provodi se utvrđivanje raskoraka između najboljih podataka i primjera iz prakse i dotičnog poduzeća koje provodi strukturu vrednovanja.

Npr. ukoliko su u najboljim primjerima kondenzacije iznimno niske i gubici topline minimalni, potrebno je sagledati moguća predstavljena rješenja koja dovode do tog rezultata. U skladu sa time oblikuju se nova rješenja obično na rok od 3-5 godina probe, te se u okviru tog roka mogu uvidjeti pomaci i rezultati. Oblikovanje rješenja predstavlja najkompleksniju i najodgovorniju etapu.

Kako je montažna gradnja jeftiniji oblik gradnje, ali ne i manje kvalitetan, zbog posebno oblikovanih konstrukcija u odnosu na gradnju kamenom ili opekom, naručitelj montažnog objekta u startu očekuje niže izdatke i bržu izvedbu¹⁰⁴. U skladu s potražnjom naručitelja izvođač mora imati na umu zadovoljiti potrebu klijenta, ali u slučaju izolacije, kao postavljene problematike prilikom sustavnog vrednovanja, mora primijeniti rješenje, koje bi se najbolje uklopilo u zahtjeve klijenta i kvalitetu izvedbe izolacije. Faza implementacije benchmarking projekta naziva se aplikacija sustavnog vrednovanja projekta. Iz navedenog primjera sustava vrednovanja izolacije u montažnoj gradnji prvo je potrebno izraditi planove akcija, kako bi se rezultati sustavnog vrednovanja implementirali u poslovanje.

U svrhu daljnjeg unapređenja montažne gradnje prvobitan cilj je usmjeren na izolacijsku inovaciju te omogućavanje efekta „filtrajućih zidova“ ili zidova koji dišu te pružaju izmjenu unutarnjeg i vanjskog zraka, ali uz minimalne isteke toplotne energije zimi i hladnog zraka ljeti.

Benchmarking je u ovom primjeru kontinuirano ispitao proces, mjerenja i unapređenja performansi, proizvoda, usluga i postupaka uspoređivanjem s najjačim i najuspješnijim konkurentima. Također je pomogao da se znanje pretvara u akcijski plan djelovanja za

¹⁰⁴Op. cit., Marija Šinković Bečić Benchmarking pristup na primjeru izolacije u montažnoj gradnji, dostupno na <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.

poboljšanje konkurentskih prednosti, jer je analizirao vlastito znanje na kraju projekta i poslije iskoristio to istraživanje.

3.2. Benchmarking i Istra

Analiza manifestacija¹⁰⁵

- Sveobuhvatna analiza učinkoviti alat za unapređenje kvalitete manifestacije
- Definiranje prioriteta u organizaciji manifestacija
- Identifikacija otežavajućih okolnosti – ukloniti ili minimizirati
- Identifikacija prednosti – istaknuti ili maksimizirati

Istraživanja na terenu¹⁰⁶

Što smo radili – analiza manifestacija na razini:

- pojedinih manifestacija
- turističke destinacije (mjesto)
- Županije

Kako smo došli do podataka – anketiranjem¹⁰⁷:

- posjetitelja
- sudionika/izlagača
- lokalnog stanovništva
- turista

Tržište manifestacija u Istri → Poreč¹⁰⁸

¹⁰⁵Lesić Trošt, K. Benchmarking manifestacija "Primjeri dobre prakse iz Istre" [Powerpoint prezentacija Zavod za turizam na Institutu za poljoprivredu i turizam, Poreč]. Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam., dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/14-trostlesicforum201657e120c965bb5.pdf>, pristupljeno 16.8.2018.

¹⁰⁶Ibidem

¹⁰⁷Op. cit., Lesić Trošt, K., dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/14-trostlesicforum201657e120c965bb5.pdf>, pristupljeno 16.8.2018.

¹⁰⁸Ibidem

SLIKA 3: POREČ



Izvor: Grad Poreč, dostupno na: <http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=72&rt=Kartuline>, pristupljeno 16.8.2018.

Najčešće greške u organizaciji

Uvodna faza planiranja manifestacije:

1. Nasumično određivanje datuma¹⁰⁹

Posljedica: smanjeni broj posjetitelja

Realne situacije na terenu:

- Isti dan održava se poznatija manifestacija u blizini
- Utakmica reprezentacije (nogomet. Rukomet...)
- Izbori

¹⁰⁹Ibidem

2. Loša i nepromišljena komunikacija¹¹⁰

Posljedica: smanjeni broj posjetitelja, doživljaj koji nije za pamćenje

Prema gostima:

- Loša informiranost o održavanju
- Nejasan cilj manifestacije (gosti ne znaju što očekivati dolaskom)

Prema djelatnicima:

- Loša informiranost o detaljima (sat projekcije filmova, cijene menija)
- Nejasan zadatak
- Preopterećenost pojedinca
- Operativno planiranje manifestacije

3. Organizacijski propusti¹¹¹

POSLJEDICA: dojam improvizacije, doživljaj nije za pamćenje

Realne situacije na terenu:

- Loša signalizacija (parking, wc)
- Otežano snalaženje u prostoru (dvije ili više lokacija)
- Neodgovarajući odabir muzike (ne odgovara prilici i/ili publici)
- Nakon održavanja manifestacije

4. Zanemarivanje i evaluacije za vrijeme i nakon održavanja

POSLJEDICA: gubljenje korisnih informacija

Kako doći do informacija:

- Anketiranje posjetitelja, sudionika, lokalnog stanovništva, volontera
- Neformalni razgovori s izlagačima
- Obrasci

¹¹⁰Op. cit., Lesić Trošt, K., dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/14-trostlesicforum201657e120c965bb5.pdf>, pristupljeno 16.8.2018.

¹¹¹Ibidem

ZAKLJUČAK¹¹²

Ključni koraci :

1. Pravovremeni početak pripreme manifestacije
2. Razumijevanje svih faza u organizaciji
3. Odvajanje financijskih sredstava i vremena za kvalitetnu promociju
4. Podvlačenje crte nakon održavanja manifestacije – greške?

5. ANALIZA MANIFESTACIJE – učinkoviti alat za unaprjeđenje kvalitete

Istraživanjem na terenu provodila se analiza manifestacije u Istri na razini pojedinih manifestacija, turističkih mjesta i Županije. Anketirali su posjetitelje, turiste, lokalno stanovništvo i sudionike. Glavno tržište manifestacije u Istri je Poreč. Benchmarking je za najčešće greške u organizaciji primijenio tehniku ili oruđe za poboljšanje performansi, te za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima.

¹¹²Op. cit., Lesić Trošt, K., dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/14-trostlesicforum201657e120c965bb5.pdf>, pristupljeno 16.8.2018.

4. ZAKLJUČAK

Benchmarking kao pojam, ali i koncept poslovanja svoje ishodište ima u ekonomiji, no i ostalim znanostima te srodnim područjima. Prema tome, zahtijeva interdisciplinarni pristup istraživanja čime integrira niz znanosti. Time se ujedno potvrđuje njegova kompleksnost, ali i multidimenzionalnost, a pristup njegova istraživanja čini otežanim.

Ovaj proces usporedbe proizvoda, procesa, funkcija ili poslovanja generalno neke organizacije s vodećim konkurentima utječe na niz koristi. Ukazuje na snage i slabosti, prilike i prijetnje. On izravno doprinosi procesu učenja, unapređenju konkurentnosti i osiguranju stabilnijeg razvoja u budućnosti. Riječ je o generalnim koristima u okviru kojih se javlja čitav niz ostalih, a koje su ujedno i međusobno uvjetovane. Ovaj kontinuirani proces uključuje identifikaciju, razumijevanje i prilagođavanje, a svrha mu je uvijek ista. Ona se odnosi na identificiranje najboljeg mogućeg načina za maksimizaciju kvalitete i izvedbe određenog dobra koje se nudi na tržištu ili nastupa organizacije općenito.

S obzirom na obuhvat i širinu koncepta benchmarkinga može se reći da on predstavlja pristup poslovanju i djelovanju općenito kroz usporedbu i unapređenje temeljem uočenih nedostataka u odnosu na poslovanje ili organizaciju s kojom se unapređuje. Usporedba se provodi s najboljom organizacijom u okolini (najčešće konkurentom) ovisno o specifičnim ciljevima. Benchmarking je dio promišljanja i komuniciranja ciljeva unutar organizacije jer počiva na prosudbi učinjenog i ocjeni da li je moglo biti bolje te na koji način se to moglo ostvariti. Osim što ukazuje na nedostatke ili područja unapređenja te snage njegovom primjenom se dolazi do zaključaka o načinima unapređenja i postizanja boljih performansi primjernom analiziranih praksi.

Kroz analizu primjene benchmarkinga u praksi uočava se potreba dosljedne primjene svih faza benchmarkinga jer su preduvjet ispravne odluke i definiranja područja unapređenja te implementacije strategije za unapređenje. Benchmarking je kontinuiran proces što potvrđuje potreba analize i usporedbe rezultata tijekom nekoliko ciklusa i razdoblja poslovanja posebno u pojedinim industrijama kao što je građevinska jer ciklus proizvodnje u istoj te efekti plasmana outputa traju duže u odnosu na neke druge industrije.

U slučaju bechmarkinga u turističkom sektoru provedba usporedbe zahtjeva izbor nekoliko vremenskih intervala tj. sezona kako si se precizno definirali najbolji u industriji te područja usporedbe kao i mjere ali i vrijednosti. To je potrebno kako bi se izborom ispravnih vrijednosti za usporedbu te izbjegli ekstremi. Potonje je važno zbog postavljanja realnih ciljeva.

Nakon implementacije strategije i unapređenja poslovanja potrebna je usporedba ostvarenog s ranijim benchmarking vrijednostima s kojima se uspoređivalo poslovanje da se ustanove odstupanja, a potom je potrebno ponovnim benchmarkingom utvrditi poziciju u odnosu na konkurenciju kako bi se usvojile dobre prakse za održivi napredak te preuzimanje pozicije tj. da se postane model za usporedbu tj. benchmarking. To ukazuje na potrebu za kontinuitetom benchmarking primjene kako bi se osigurao razvoj mjera i poslovno djelovanje kroz strategije u izgradnji dobrih performansi. U protivnom benchmarking nema smisla jer provedba istoga bez kontinuiteta ili s prekidima odraz je nepoznavanja pozicije poduzeća, odstupanja od zadanih dugoročnih ciljeva koji se moraju prilagođavati promjenama u okolini te nedostatka kontrole nad poslovanjem i faktorima utjecaja u svim dimenzijama okruženja poduzeća.

Temeljem provedenog empirijskog istraživanja na primjeru benchmarkinga kod oblikovanja izolacije u montažnoj gradnji utvrđeni su konkretni ograničavajući čimbenici koji se odražavaju na provedivost, percepciju i budućnost primjene benchmarkinga javnog i privatnog sektora. Benchmarking je u ovom primjeru kontinuirano ispitao proces, mjerenja i unapređenja performansi, proizvoda, usluga i postupaka uspoređivanjem s najjačim i najuspješnijim konkurentima. Također je pomogao da se znanje pretvara u akcijski plan djelovanja za poboljšanje konkurentskih prednosti, jer je analizirao vlastito znanje na kraju projekta i poslije iskoristio to istraživanje. Istraživanje je zahtijevalo monitoring i usporedbu kroz više ciklusa ako bi se ispitali efekti primjene modela ostvarenja boljeg outputa.

Također je provedeno istraživanje na području Istre i benchmarkinga. Istraživanjem na terenu provodila se analiza manifestacije u Istri na razini pojedinih manifestacija, turističkih mjesta i Županije. Anketirali su posjetitelje, turiste, lokalno stanovništvo i sudionike. Glavno tržište manifestacije u Istri je Poreč. Benchmarking je za najčešće greške u organizaciji primijenio tehniku ili oruđe za poboljšanje performansi, te za

uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima. Kompleksnost ove industrije zahtijevala je primjenu benchmarkinga kroz više dimenzija to potvrđuje potrebu korištenja outputa jednog benchmarking ciklusa u budućim.

Benchmarking je sveobuhvatan alat koji omogućuje ne samo praćenje poslovanja već i definiranje pozicije različitih segmenata poslovanja i procesa u odnosu na željene mjere uspjeha tj. najbolje prakse. Ispravak odstupanja potiče na primjenu dobrih praksi i razvoja novih kako bi se preuzela vodeća pozicija u industriji. Usporedba u dva prikazana sektora ukazala je na nedostatke i potrebne prilagodbe strategija za unapređenje poslovnih procesa i performansi što ne mora biti slučaj i svrha benchmarkinga uvijek. Moguće je primjena upravo zbog definiranja najboljih vlastitih praksi te analiza mogućnosti za njihovo unapređenje primjenom kombinacija različitih modela i tehnika više organizacija (koje nisu nužno bolje prema faktorima usporedbe ali imaju određene dobre prakse) iz okoline s ciljem održanja prednosti.

LITERATURA

Knjige i časopisi

1. A. Vizjak, R. Alkier Radnić (2006) DJELOVANJE “BENCHMARKINGA” U MEĐUNARODNOJ ECONOMIJI. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182.
2. 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.
3. Camp, R.C. (1989) *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.
4. Elmuti, D. (1998) The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organisational Effectiveness. *Production and Inventory Management Journal*, 39: 87.
5. Ferišak, V. (1998) *Benchmarking u nabavi*. RiFIN: Zagreb.
6. Fong, W. S. et all. (1998) *Benchmarking: a General Reading for Management Practioners*, Management Decision, MCB Univestity Press.
7. Jafari, J. (2000) *Enciclopedia of Tourism*. Routledge: London.
8. Jones, P. (1998) Quality, Capacity and Productivity in Service Industries. *International Journal of Hospitality Managing*, 7(2), str. 104-112.
9. Jurina, M. (2011) *O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA*. Zaprešić: VŠPU.
10. Renko, N., Delić, N., Škrtić, M. (1999) *Benchmarking u strategiji marketinga*. Mate d.o.o.: Zagreb.
11. Kotler, P. (1994) *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control*. Prentice Hall: New Yersey.
12. Kozak, M i Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitaly Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitaly Management*, br. 10, vol 5.
13. Mittelstead, R. E. (Summer 1992) Benchmarking: How to Learn from Best-InClass Practices. *National Productivity Review*, 11(3), str. 301-315.
14. Munro-Faure, L. I M. (1992.) *Implementing Total Quality Management*. London: Pitman Publising.

15. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolina. UDK 65.012.4, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4. 332-346.
16. Phillips, P.A. (1999.) Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach. International Journal of contemporary Hospitality Management, 11(7), str. 359-365.
17. Renko, N. et all. (1999) BENCHMARKING u strategiji marketinga. Zagreb: MATE d.o.o.
18. Smith, G., Ritter, D., Tuggle, W. (1993.) Benchmarking: The Fundamental Questions Marketing Management, 2 (3), str. 43-49.
19. Sun Tzu (1997) Umijeće ratovanja. Misl: Zagreb.
20. Spendolini, M. J. (1992) The Benchmarking Book. Amacon: New York.
21. Štoković, I. (2004) "Benchmarking" u turizmu. Ekonomski pregled, br.1-2.
22. Voss, C., Ahlstrom, P., Blackmon, K. (1997) Banchmarking and operational performance: some empirical resolts. London Business School: London, UK. International Journal of Operations and Production Management. Vol. 17. No. 10. Pp. 1046-1058.
23. Vujić, V. (2004) MENADŽMENT LJUDSKOG KAPITALA: procesi stvaranja i korištenje ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
24. Wöber, K. W, (2001.), Benchmarking for Tourism Organizations, An eGuide for Tourism Managers, National Laboratory for Tourism and eCommerce., dostupno na: www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benc_what1s.htm, pristupljeno 15.8.2018.
25. Wöber, K. W. (2002) Benchmarking in Tourism and Hospitaly industry. CAB International.

Ostalo:

1. Grad Poreč, dostupno na:
<http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=72&rt=Kartuline>, pristupljeno 16.8.2018.
2. Lesić Trošt, K. Benchmarking manifestacija "Primjeri dobre prakseiz Istre" [Powerpoint prezentacija Zavod za turizam na Institutu za poljoprivredu i

turizam, Poreč]. Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam., dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/14-trostlesicforum201657e120c965bb5.pdf>, pristupljeno 16.8.2018.

3. Matters, M., Evans, A. The nuts and bolts of benchmarking, dostupno na: www.benchmarkingplus.com.au. str. 287, pristupljeno 15.8.2018.
4. Marija Šinković Bečić Benchmarking pristup na primjeru izolacije u montažnoj gradnji, dostupno na <https://www.webgradnja.hr/clanci/benchmarking-pristup-na-primjeru-izolacije-u-montaznoj-gradnji/269/>, pristupljeno 15.8.2018.
5. The Xerox Experience: Case Study by Richard Cross, dostupno na: <http://www.benchmarking-in-europe.com/>, pristupljeno 15.8.2018.
6. https://www.google.com/search?q=tvrtka+gorenje&client=opera&hs=h4d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwig9pzDgLLgAhWNYqYKHYPnBUgQ_AUIDigB&biw=1473&bih=731#imgrc=kIwN7ra2j1qljM:, pristupljeno 10.2.2019.

POPIS SLIKA I TABLICA

SLIKA 1: UČINKOVITOST I PROCES BENCHMARKINGA	8
TABLICA 1: NAJVAŽNIJE VRSTE BENCHMARKINGA	14
TABLICA 2: DJELATNE ETAPE BENCHMARKINGA	19
SHEMA 1: BENCHMARKING PROCES	25
TABLICA 3: ANALIZA KONKURENTNOSTI NASUPROT "BENCHMARKINGA"	27
SLIKA 2: BENCHMARKING PRISTUP NA PRIMJERU IZOLACIJE U MONTAŽNOJ GRADNJI	31
SLIKA 3: POREČ	36