

BENČMARKING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA U KOMPANIJAMA

Zoran Stjepanović¹ Živoslav Adamović² Veljko Vuković³ Darko Stjepanović⁴

Rezime: Pedesetih godina dvadesetog veka, Japan je praktično operacionalizovao benčmarking. On je slao emisare širom sveta, a pre svega u SAD, da pronađu najbolju praksu u pojedinim oblastima, koja bi se mogla primeniti i u japanskoj privredi. Zahvaljujući tome, Japanci su uspeali da od relativno zaostale zemlje stvore svetsko čudo, da ostvare ekonomski rast koga nije zabeležila nijedna zemlja na svetu.

Ključne reči: upravljanje, uspeh, korenite promene, parametri i ciljevi, performanse.

BENCHMARKING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT IN COMPANIES

Abstract: In the 1950s, Japan practically operationalized benchmarking. He sent emissaries all over the world, and above all to the USA, to find the best practice in certain areas, which could also be applied in the Japanese economy. Thanks to this, the Japanese managed to create a world miracle from a relatively backward country, to achieve economic growth that was not recorded by any country in the world.

Key words: management, success, radical changes, parameters and goals, performance.

1. UVOD

Ovaj rad opisuje benčmarking u menadžmentu i njegov široki doprinos u kompaniji koja se bavi proizvodnjom i uslugama u odnosu na veoma u uspešnu kompaniju.

Pojava benčmarkinga u industrijskim kompanijama prati i izradu stručnih studija vezanih za industrijske primenjive prakse uspešnih kompanija. Primena benčmarkinga treba da ima svoju značajnu rasprostranjenost u industriji kako bi ista dala svoj puni doprinos.

Cilj ovog rada je da se ostvari uticaj na kompanije da prikupljaju informacije koje će im biti od koristi da preduzmu poslovne aktivnosti za poboljšanje proizvodnje i pružanje usluga korisnicima.

2. BENČMARKING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA

Benčmarking se prvi put pojavio u teoriji i praksi menadžmenta ranih devedesetih godina prošlog veka. Tada se pojavila i prva studija iz ove oblasti, pod nazivom „Potraga za industrijski najboljim praksama“.

Prva kompanija koja je počela uspešno da primenjuje benčmarking na naučnoj osnovi, bila je poznata korporacija „Xerox“. Menadžment rukovodstva ove korporacije je benčmarkingom uspeo da se suprotstavi svetskoj konkurenciji. Ova korporacija je nakon primenjenog benčmarkinga uspeala da proizvode kvalitetnije aparate za kopiranje, po nižim cenama, sa nižim troškovima eksploatacije i održavanja, bolje dizajnirane i drugih performansi koje su zahtevali kupci.

Od brojnih definicija benčmarkinga treba izdvojiti određene koje je dao otac benčmarkinga Camp: „Benčmarking je permanentan proces merenja proizvodnje, usluga i prakse kompanije prema nnajuspešnijim ili kompanijama koje se smatraju za industrijske lidere“. Po Vottsomu to je „stalna potraga za primenom boljih praksi koje vode do superiornijih rezultata“.

¹ mr Zoran Stjepanović, Evropski univerzitet, Brčko, BIH, stjapanovicz@hotmail.com

² prof.dr Živoslav Adamović, Evropski univerzitet, Brčko, BIH, zivoslav.adamovic@gmail.com

³ prof.dr Veljko Vuković, Evropski univerzitet, Brčko, BIH, v.velja@gmail.com

⁴ Darko Stjepanović, Saobraćajni institut CIP, Beograd, darko_s29@hotmail.com

U suštini, benčmarketing uključuje sistemski i kontinuiran proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jednog preduzeća u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu. Cilj ovog procesa je dobijanje informacija koje će pomoći kompaniji da preuzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Utvrđivanje potrebe za benčmarketingom je jedno od najvažnijih pitanja u strategiji vođenja preduzeća. Od odgovora na njega u dobroj meri zavisi uspešnost primene najboljih rešenja. To je logično, jer efekte industrijske proizvodnje nećemo povećati samo inteziviranjem proizvodnje, uvođenjem tehnologije, već pre svega razvijanjem osećaja i potrebe za korišćenjem industrijskih proizvoda u različite svrhe. Kada povećamo potrebu, na primer za automobilom, onda se refleksno javlja interakcija i za povećanjem proizvodnje, a sa njom i novi konjunkturi trend u celoj privredi (povećanje iskorišćenosti kapaciteta, povećanje uposlenosti, rast kupovnih fondova itd.).

Potreba za benčmarketingom je posebno značajna za naše društvo i privredu, jer je ono godinama nastojalo da izgrađuje sopstvenu praksu i da traži „originalna“ rešenja koja svet ne poznaje, a kritikujući, ili omalovažavajući najbolja rešenja i praksu, pravdajući da je ona nepodesna za novo, navodno humano društvo koje se izgrađuje. Rezultati ovakvog shvatanja su poznati, što nameće da se o benčmarketingu kao tehnici savremenog menadžmenta posveti dužna pažnja.

3. BENČMARKING I DEFINISANJE USPEHA

Svako preduzeće teži da u narednom periodu mnogo bolje posluje nego u prethodnom. Tu činjenicu svaki tim mora da ima u vidu prilikom prikupljanja informacija o procesima u sopstvenom preduzeću, kao i u preduzećima od kojih treba učiti i prikupljati iskustva.

Naravno, benčmarketing treba primeniti u oblastima gde se postižu najslabiji rezultati.

Osnovni ciljevi ove faze su:

- Razumevanje procesa koji će biti obuhvaćen korenitom promenom;
- Određivanje željenog učinka korenite promene;
- Izbor i poboljšanje procesa;
- Utvrđivanje onoga što jeste ili nije moguće, kao i određivanje parametara.

Primena benčmarketinga predstavlja razmenu informacija sa boljim preduzećima bez obzira da li pripadaju istoj delatnosti. Cilj je utvrđivanje tajne uspeha vodećih preduzeća, a potom primena značajnih znanja i iskustava. To je korak napred u odnosu na puko kopiranje poslovanja drugih preduzeća.

Primena tuđih iskustava i znanja podrazumeva merenje i dokumentovanje toka aktivnosti u procesu. Pri tome može se koristiti interni benčmarketing (upoređuje se sa jednim odeljenjem) i eksterni benčmarketing (postupci preduzeća se upoređuju sa postupcima preduzeća koje je srodne delatnosti, sa glavnim konkurentima ili sa postupcima preduzeća koja nemaju srodnu delatnosti, niti su konkurenti, ali su vodeći u svojoj delatnosti).

Podaci benčmarketinga obično sadrže greške, što se mora imati u vidu. Izuzetno je teško porediti podatke benčmarketinga postojećih procesa sa potencijalnim rezultatima koji proističu iz procesa korenitih promena.

Odluka o korišćenju najboljih postupaka bi trebalo da bude zasnovana na odgovorima na tri pitanja:

-Da li taj postupak omogućava konkurentnu prednost koja je merljiva i vidljiva?

-Da li taj postupak nudi najpovoljnije vrednosti akcija ili prednosti prilikom njegove primene, u odnosu na troškove i uloženi napor?

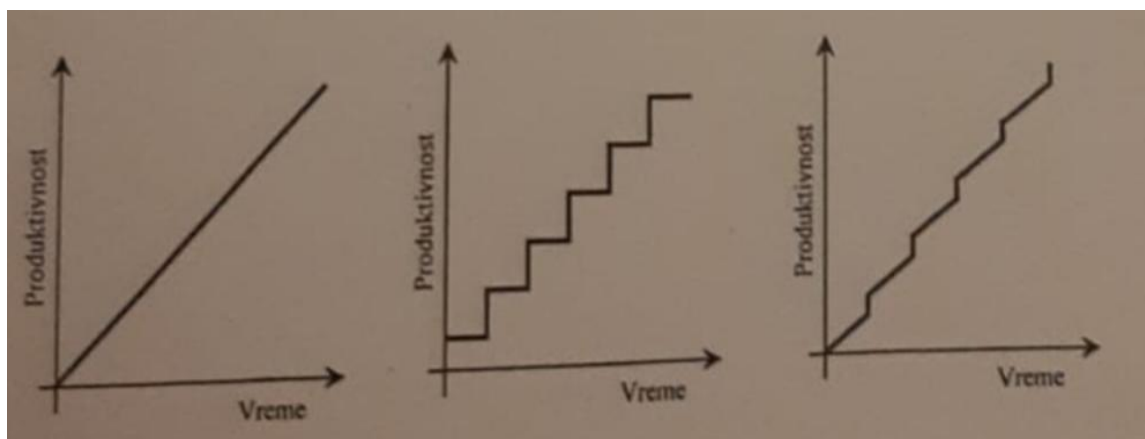
-Da li taj postupak obezbeđuje koristan model za sva preduzeća koja su u njega uključena, a ne samo na konkurente ili članove iste grane industrije?

Cilj ove grupe koraka u procesu promena je procena statusa, mogućnosti, efikasnosti i usmerenosti informatičke tehnologije preduzeća i njihove povezanosti sa vizijom i strategijom preduzeća u kojem je izvršena korenita promena.

Uobičajeno je da se uspešne korenitim promenama postignu nekoliko puta bolje vrednosti od standardnih, odnosno benčmarking vrednosti.

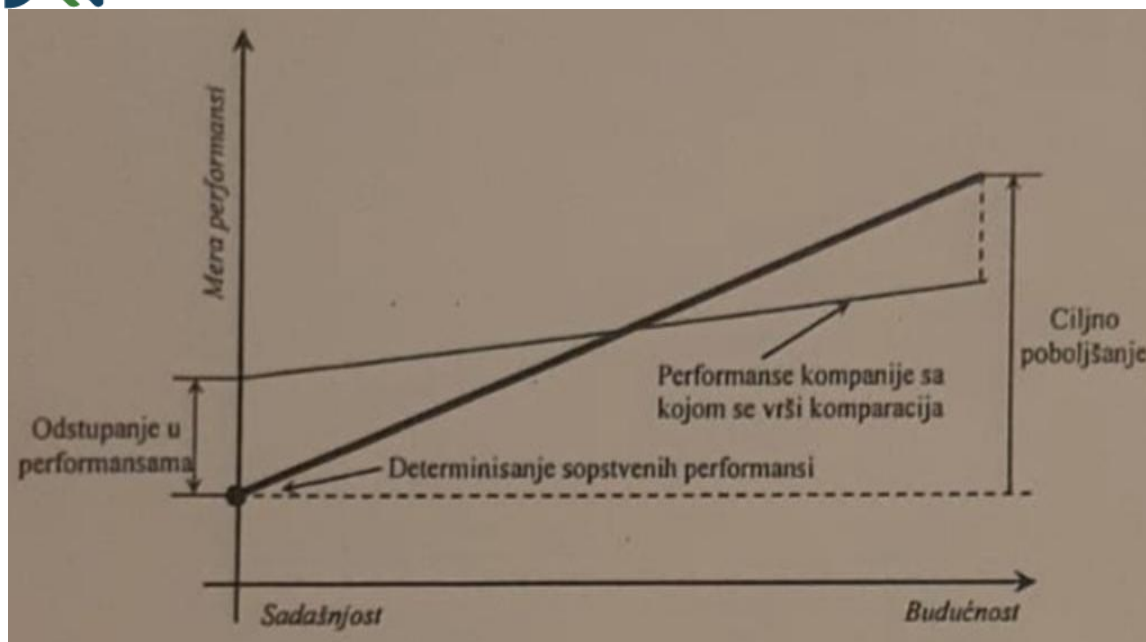
Treba vršiti procenu ponašanja povezanih sa procesima za koje su ranije određene standardne vrednosti i birati najpodesniji postupak koji bi trebalo primeniti i poboljšati.

Zbog različitog shvatanja benčmarkinga, obzirom na različitu proizvodnu filozofiju, mogu se očekivati tri modela povećanja produktivnosti preduzeća (slika 1).



Slika 1. Kombinovani modeli povećanja produktivnosti preduzeća

Ova faza je značajna u pogledu analitičke sposobnosti pronalaženje veza između performansi i faktora performansi. Kroz proces analize identifikuju se sličnosti i razlike između kompanija koje se upoređuju. Akcenat je na identifikovanju razlika, odnosno identifikovanju procesa, procedura, aktivnosti, praksi koje se obavljaju bolje, superiornije, odnosno procesa koji mogu i treba da budu unapređeni. Proces identifikovanja i eliminisanja odstupanja u performansama dat je na slici 2.



Slika 2. Proces identifikovanja i eliminisanja odstupanja u performansama

4. ZAKLJUČAK

Iz ovog rada proizilazi da benčmarking obuhvata širi spektar permanentnih procesa sagledavanje proizvodnje, usluga i prakse same kompanije prema najuspešnijim ili kompanije koja se u određenoj delatnosti značajno ističe i koja se smatra za vođu u određenim industrijskim oblastima.

Jedno od bitnih pitanja u strategiji upravljanja preduzećem, što na svojevrsan način potvrđuje i ovaj rad, je sagledavanje potrebe za benčmarkingom.

Ovaj rad ukazuje na to da se benčmarking primenjuje u oblastima gde se postižu nedovoljno dobri rezultati poslovanja u kompanijama.

S obzirom na različitost shvatanja benčmarkinga kroz različitu proizvodnu filozofiju, za očekivati je više modela povećanja produktivnosti u kompaniji. Ti modeli će dati doprinos u identifikovanju razlika, odnosno procesa, procedura, aktivnosti, praksi koje se obavljaju bolje tj. procesa koji se trebaju da unaprede.

5. LITERATURA

- [1] Adamović, Ž., Termografija-pouzdana naučna metoda, Pan book, Novi Sad, 2011.god.
- [2] Adamović, Ž., Ilić, B., Nauka o održavanju tehničkih sistema, Srpski akademski centar, Novi Sad, 2013.god.
- [3] http://en.wikipedia.org/wiki/File:Atmospheric_electromagnetic_opacity.svg,
- [4] Adamović, Ž., Tehnička dijagnostika, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2008.god.
- [5] Flir Systems AB, Users manual, ThermoCam P640, Sweden, 2007.
- [6] Stević, Z., Termovizija u monitoringu i dijagnostici visokonaponskih postrojenja, Master rad, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2011.
- [7] Pdf. EiOGas_5 „Pouzdanost Tehničkih Sistema V“, www.rgf.bg.ac.rs, predavanje