



MENADŽMENT GRADJEVINSKE FIRME
V dio

Prof. dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)





V-BENCHMARKING





Benchmarking BM - definicija

Benčmarking je proces koji se koristi u menadžmentu, a posebno strategijskom menadžmentu, u kojem organizacije vrednuju različite aspekte radnih procesa u odnosu na najbolju praksu, obično unutar njihovog sopstvenog sektora.

Ovaj proces je poznat i kao *najbolja praksa*.

Benčamarking može biti jednokratan, ali se najčešće ostvaruje kao kontinuirani proces u kojem organizacija ili firma traži neprekidno izazov svojoj postojećoj praksi.





Benchmarking BM - definicija

Prema definiciji Američkog centra za produktivnost i kvalitet (American Productivity and Quality Centre – APC) „Benčmarking predstavlja sistemski i kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na procese vodećih (liderskih) organizacija bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi“.

Prema H. J. Harringtonu i J. S. Harringtonu „Benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije sa najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja“.





Na engleskom jeziku riječ **benchmark** (**benčmark**) znači **mjerilo, standard, urednost** ili **reper** prema kome se mjere ili upoređuju druge vrijednosti.

Kao tehnika, benčmarking je osmišljeni kao sistematski pristup unapređenju procesa i aktivnosti u organizaciji koji se odvija kroz njihovo upoređenje sa istim ili sličnim procesima koji se objektivno i opravdano smatraju najboljim, bilo da se ti procesi odvijaju u drugim djelovima organizacije ili van nje.

Benčmarking se, dakle, sastoji u otkrivanju, utvrđivanju i razumijevanju procesa i poslova koji se na nekom drugom mestu obavljaju na bolji ili najbolji način i njihovom prenošenju i prilagođavanju na druge, (iste ili slične) procese u organizaciji.

Benchmarking BM - značenje





Sadržaj benchmarkinga

Upoređivanje kompanije i njenih djelova sa najboljima, ne ograničavajući se na istu delatnost i istu državu gdje se delatnost odvija;

Upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti, kako bi se definisali oni koji su najbolji;

Upoređivanje proizvoda i usluga kompanije sa proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;

Upoređivanje tehničkih rješenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primjene;

Primjena najbolje definisanog poslovnog procesa;

Planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;

Zadovoljavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.





Značaj benchmarkinga



Benčmarking je jedan od alata u strategijskom menadžmentu za unapređenje poslovanja firme ili organizacije.

To je metoda posvećena unapređenju rada i kvaliteta koju najčešće koriste uspješne kompanije. „***Biznis koji stoji u mjestu je biznis koji ide unazad***“, rekao je američki autor i konsultant John Fisher.

Svjesne da je ova konstatacija tačna, moderne kompanije su sve više spremne da postanu samokritične i da se suoče sa ozbiljnim problemima i izazovima koje donosi globalno tržište. Da bi "preživjele" i našle svoje "mjesto pod suncem", pritisnute žestokom konkurencijom, kompanije su prinuđene na stalna poboljšanja svojih procesa i aktivnosti u svakoj oblasti rada: tehnologiji, menadžmentu, komunikaciji, odnosu prema kupcima itd.



Pripreme za benčmarking

Uspjeh primjene BM u najvećoj mjeri zavisi od toga da li je izvršena kvalitetna priprema.

Prema procenama Britanskog ministarstva za trgovinu i industriju, oko 40% resursa predviđenih za BM se potroši upravo na pripremu i prikupljanje podataka.

Statistike takođe pokazuju da skoro 70% pokušaja da se uvedu promjene i poboljšanja propadne zbog toga što ne postoji podrška top ili srednjeg menadžmenta, strateško razmišljanje i planiranje, neusklađenost sa misijom kompanije, jasan koncept i prioriteti, kao i upornost u njihovom sprovođenju.

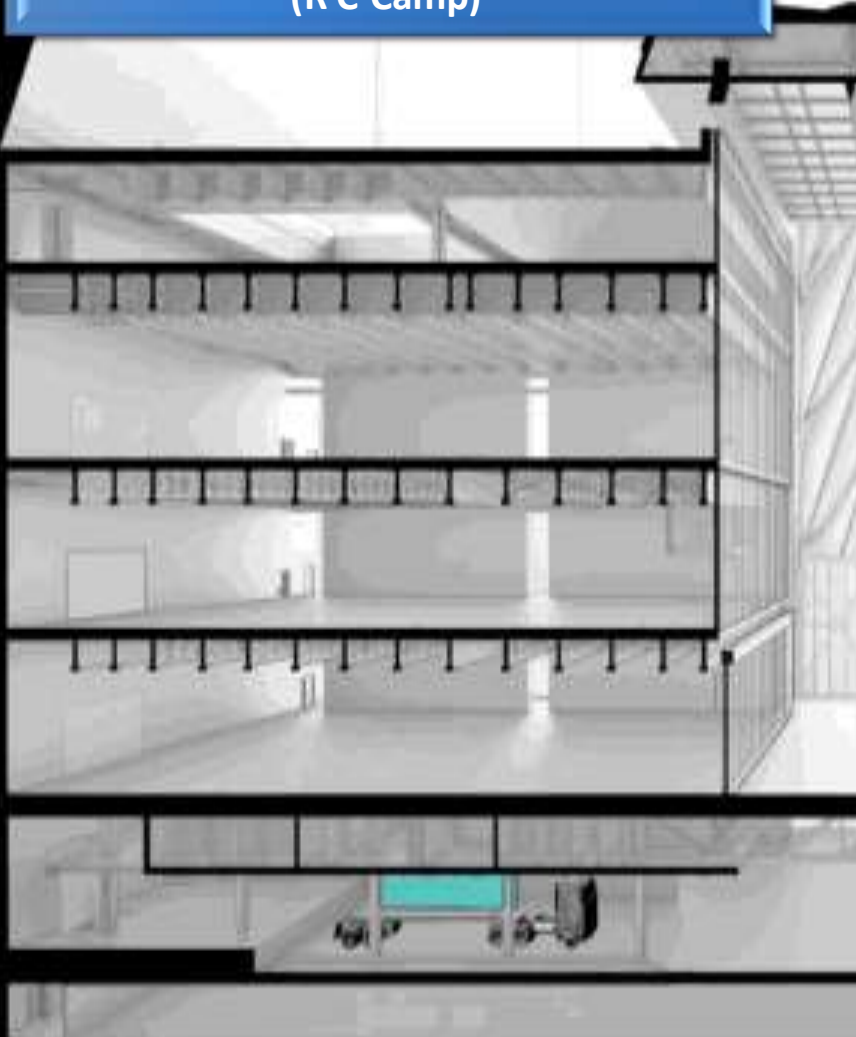
Najveći problem je kao i uvijek, u glavama ljudi. Tačno je da bi svaki menadžer i zaposleni trebao da bude odgovoran da stalno unapređuje procese za koje je odgovoran. Ono što ih u tome sprečava je, pored ostalog, nedostatak saznanja koliko bi mogli u tome da napreduju.

Ukoliko nemaju sa kim da se uporede, ljudi smatraju da je njihov trenutni nivo ili kvalitet rada sasvim zadovoljavajući.

Kvalitet benčmarkinga kao tehnike je što otklanja takve nedoumice, i što pred kompanije i pojedince stavlja jasne ciljeve i standarde.



Proces benčmarkinga (R C Camp)



Identifikacija područja problema. Neformalne konverzacije sa kupcima (korisnicima), zaposlenima, dobavljačima, marketinška istraživanja, reinženjering analiza.

Identifikacija drugih industrijskih (privrednih) grana koje imaju složene procese.

Identifikacija organizacija koje su lideri u tim granama u bilo kojoj zemlji gde je moguće da se vrši uporejvanje.

Proučavanje izabranih kompanija radi prikupljanja neophodnih podataka.

Organizacija poseta kompanijama sa najboljom praksom. U kolaborativnom BM kompanije međusobno razmjenjuju informacije i rezultate BM.


Implementacija poboljšane prakse koja se odnosi na izradu i implementaciju planova u kojima se identifikuju specifične pogodnosti, razmjena ideja sa ciljem da se ostvare demonstrirane vrednosti procesa BM.




Ciljevi benčmarkinga



Unapređenje procesa i poslova



Postavljanje novih standarda rada koji će doprinijeti da se bolje zadovolje zahtevi kupaca proizvoda i korisnika usluga



Da se proizvodima i uslugama doda nova vrijednost koja će doprinijeti da se i sama organizacija razlikuje i izdvoji od konkurencije



Ciljevi benčmarkinga

Prema A. Schofieldu (Šofildu) benčmarking može pomoći da se:

Identifikuju ključni atributi funkcija na koje se primjenjuje benčmarking;

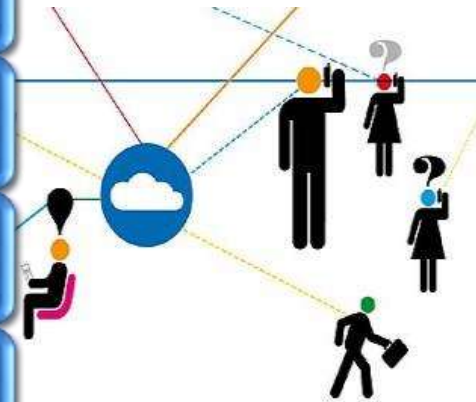
Odrede ključni indikatori performansi za bilo koju posebnu funkciju ili posao u odnosu na ciljeve;

Selekcionišu podesni komparatori organizacije;

Uporede ključne performanse u odnosu na

ključne indikatore;

Ispitaju performanse u odnosu na vrijeme.





Dijagnostička uloga benčmarkinga

Benčmarking može biti efikasan dijagnostički instrument za realno sagledavanje stanja i poslovanja firme i utvrđivanje nedostataka i propusta u njenom poslovanju.

Primjenom benčmarkinga mogu se sugerisati alternativna poslovna rješenja i postupci. Sud tome kako će ta rješenja biti primijenjena u organizaciji mora ostati u nadležnosti njenog menadžmenta.



Benčmarking, prema Spedodolinu je:

kontinualni proces a ne neki poseban događaj,

to je proces koji obezbjeđuje korisne informacije više nego proste odgovore,

to je proces koji više zahtijeva vrijeme i koji je više dug i radno intenzivan nego što je kratkotrajan i lak,

to je više proces učenja od drugih nego kopiranje ideja i prakse drugih firmi ili organizacija,

to je životno sredstvo koje unapređuje svaku poslovnu aktivnost, a ne ludost, prolazna moda ili ćud.

Istorijski razvoj benčmarkinga



Korijeni benčmarkinga potiču iz Starog Egipta kada su se prvi put koristili znaci za nivelaciju zemljišta u građevinskim poslovima.



Starogrčki filozof Aristotel je upoređivao atinske novčiće sa novčićima iz drugih zemalja i Stare Kine.



Kineski vojskovođa Sun Tzu je u IV vijeku prije nove ere tvrdio da „kada znaš sebe i druge nijesi nikada u opasnosti; kada znaš sebe ali ne znaš druge imaš polovinu šansi za pobjedu; a kada ne znaš ni sebe ni druge u opasnosti si u svakoj bici“.



Nastanak benčmarkinga u modernom vremenu se vezuje za napore Japanaca pedesetih godina XX vijeka da posjetama najboljih kompanija u SAD i Zapadnoj Evropi prikupljaju znanje i ideje koje bi mogli prihvatiti, modifikovati i unaprijediti i na tako postati konkurentni na svjetskom tržištu, u čemu su bili veoma uspješni.



Iskustva kompanije Rank Xerox

Rank Xerox, proizvođač fotokopir aparata, sredinom osamdesetih godina, nakon više od decenije uspjeha i ogromnih profita suočila se sa agresivnom konkurencijom koja je Xerox nadmašila po kvalitetu i cijeni. Tada je R. Camp, direktor kvaliteta Xerox-a shvatio da kompanija može da povрати svoje pozicije jedino ako temeljno preispita i unaprijedi sve svoje vitalne procese: proizvodnju, cijene, kvalitet usluge, marketing, distribuciju itd. i to na način što će učiti od onih kompanija koje iste ili slične procese rade bolje od njih.

Xerox je tako za nekoliko svojih ključnih procesa uspostavio partnerski odnos sa nekoliko uglednih kompanija: 3M, Ford, Sainsburu, Volvo i IBM, za koje je utvrđeno da te procese rade najbolje od svih.

Uporednim analizama su otkrivene "slabe tačke" u procesima, prostori za poboljšanja, kao i aktivnosti koje treba preduzeti da se ti procesi u budućnosti obavljaju na vrhunski način.

Od tada, benčmarking je postao svakodnevna aktivnost u svakom odeljenju Xerox-a i sastavni deo svih programa kvaliteta, a vodeći princip kojim se kompanija rukovodi je: „**kad god utvrdimo da neko radi bilo šta bolje od nas, nastojimo da to radimo podjednako dobro**“.

Rezultati primjene benčmarkinga su bili fantastični: procesi su unaprijeđeni i defekti u proizvodnji smanjeni za 78%, neplanirani servisi su smanjeni za 40%, brzina reakcije na zahteve klijenata je povećana za 27%, a zadovoljstvo klijenata je u periodu od 1987.-91. godine povećano za 40%. Kao posledica svih ovih uspeha je bile su značajne međunarodne nagrade za kvalitet i veliki poslovni uspjeh.



Japanaska poslovna filizofija

Moderna japanska poslovna filozofija, koja ima značajno utemeljenje u svojoj civilizaciji, i koja je zbog toga u mnogo čemu ispred "zapadnjačke" poslovne kulture, ima svoje originalne i autentične tehnike slične benčmarkingu. U Japanu su zaposleni ohrabreni da analiziraju i proučavaju organizacione procese ne samo unutar svoje kompanije, već i procese u drugim firmama. Na taj način je moguć brzi transfer najboljih procesa i tehnologija. Ovaj koncept učenja se na japanskom zove *Shukko*, a ideja benčmarkinga se u japanskoj terminologiji označava kao *Donatsu* što znači biti *najbolji među naboljima*. Drugi japanski poslovni koncept, bez koga se ne može zamisliti benčmarking, je *Kaizen*, koji predstavlja poslovnu filozofiju postepenog i sistematskog poboljšanja u kojoj učestvuju svi zaposleni: top-menadžeri, menadžeri i radnici - u svakom trenutku. Na ovom se zasniva totalni menadžment kvaliteta – TQM. Mnogi stručnjaci kažu da je upravo *Kaizen* kao poslovna filozofija ono što donosi komparativnu prednost japanskim kompanijama u odnosu na zapadne. Japanska filozofija je usmjerena na stalno i postepeno unapređenje procesa, što donosi veću sredjoročnu i dugoročnu profitabilnost.

Zapadnjačka poslovna filozofija prioritet daje kratkoročnom rezultatu - profitu, što za posledicu ima velike turbulencije i nestabilnost na tržištu. Menadžeri i radnici u Japanu se vrednuju (i nagrađuju) prema svojoj sposobnosti da unapređuju radne procese u okviru svoje odgovornosti (najmanje 50% radnog vremena japanski menadžeri provode na različitim vrstama unapređenja poslova). Rezultati ovako različitih pristupa i poslovnih filozofija su očigledni: dok se sa stanovišta inovacija na Zapadu smatraju uspešnim one kompanije čiji zaposleni godišnje donesu 2 ili 3 hiljade predloga, zaposleni u Tojoti "proizvedu" 1,5 milion predloga godišnje, od kojih se čak 95% na neki način primijeni.



Tipovi benčmarkinga

Organizacija ili firma može ostvarivati benčmarking kao individualni i kolaborativni benčmarking.

Individualni benčmarking ostvaruje firma sama kao sopstveni formalni proces.

Kolaborativni benčmarking ostvaruje grupa firmi ili organizacija u okviru jedne zemlje ili više zemalja (internacionalni benčmarking). Primjer kolaborativnog benčmarkinga bio je benčmarking koji je ostvarila asocijacija vodosnabdijevača iz Holandije.

interni benčmarking

eksterni benčmarking

eksterni konkurentski benčmarking,

eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking,

najbolji u svojoj klasi ili najbolji na svijetu (Best in class),

eksterni generički benčmarking.

Pored ovih tipova u literaturi se još pojavljuje kombinovani (interni i eksterni) BM.



Interni benčmarking

Ostvaruje se upoređenjem istih ili sličnih procesa u okviru različitih djelova, sektora ili organizacionih jedinica iste organizacije ili firme.

Ovaj tip benčmarkinga je najlakši za primjenu, jer se odvija u okviru iste firme gdje je način rada usaglašen, i gdje ne postoji problem otkrivanja povjerljivih informacija kao u drugim slučajevima BM.

Kada jedna organizaciona jedinica pokaže bolje rezultate od drugih, istražuju se razlozi za to i omogućava da i drugi djelovi prihvate isti način rada.

U jednom građevinskoj firmi te organizacione jedinice mogu biti pogoni (zidarski, tesarski, armirački i dr.), gradnje, gradilišta, sektori i službe.

Na nekom univerzitetu to mogu biti fakulteti, departmenti, odsjeci, katedre, laboratorije i sl.

Interni benčmarking služi za određivanje i uvođenje internih standarda i boljeg poslovanja, tako da se dobra i uspješna praksa koja se ostvaruje u jednim djelovima prenosi na ostale djelove organizacije.

Problem sa ovim tipom benčmarkinga je u tome što i taj najviši standard u okviru organizacije može biti znatno niži od onog koji u tom trenutku primjenjuje konkurencija.

Eksterni konkurentski benčmarking

Ostvaruje se upoređenjem sa direktnim konkurentima iz užeg i šireg okruženja koji se bave istim ili sličnim poslovima. To upoređivanje ima za cilj da se identifikuju prednosti i nedostaci konkurenata, kao i razlozi njihovog poslovnog uspjeha. Na osnovu toga se donose odluke i preduzimaju akcije za dostizanje i prestizanje konkurencije i ostvarenje sopstvenih poslovnih ciljeva.

Ovakav konkurentski benčmarking je ostvarila Ford Motor Company, koji je osamdesetih godina XX veka gubio poziciju na svjetskom tržištu od japanskih kompanija. Tadašnji Fordov predsjednik D. Peterson je naredio svojim inženjerima da konstruišu automobile koji bi imali oko 400 svojstava kojima su korisnici automobila dali prednost. Petersonova teorija je bila da ako svako od svakog konkurenta kopira najbolje rješenje i to ugradi u novi automobil, onda će se dobiti najbolje mogući automobil na tržištu. Fordovi inženjeri su to prihvatili, preuzeli mnoge ideje konkurencije i konstruisali FordTaurus sa odličnim karakteristikama, koji je imao veliku prodaju na tržištu automobila.



Na nekom univerzitetu ili fakultetu mogao bi se primijeniti ovaj tip BM, tako što bi se izvršilo upoređivanje sa istim ili sličnim univerzitetima ili fakultetima koji postižu dobre ili izvrsne rezultate, sa ciljem da se ti rezultati u nastavi i naučno-istraživačkom radu postignu na univerzitetu ili fakultetu koji sprovodi benčmarking. Ovde bi trebalo detaljno proučiti, sagledati i prikupiti podatke o uslovima i ukupnom radu univerziteta i fakulteta sa kojima se vrši upoređivanje i odrediti šta se sve može primeniti radi poboljšanja svoga ukupnog rada.

Ovaj tip benčmarkinga je složen, jer konkurentske firme, obično, nijesu spremne da otkriju tajnu svog poslovnog uspjeha direktnim konkurentima.

To je razlog što se ovaj tip benčmarkinga odvija uz pomoć nezavisnih konsultanata ili specijalizovanih firmi koje se bave BM i koje su u mogućnosti da prikupe relevantne podatke.

Najjednostaviji pristup u eksternom konkurenstskom benčmarkingu predstavlja kupovina konkurentskih proizvoda, a zatim njihovo analiziranje i utvrđivanje konkurentske prednosti.

Eksterni konkurentski benčmarking



Eksterni transindustrijski ili funkcionalni nekonkurentski benčmarking

Ostvaruje se u upoređivanjem svojih procesa sa sličnim procesima ili funkcijama u nekonkurentskim organizacijama ili organizacijama koje nijesu iz iste djelatnosti.

Pošto organizacije ili firme sa kojima se vrši upoređivanje nijesu konkurentske, to je lakši pristup i dobijanje neopohodnih podataka.

Na ovaj način se dolazi do novih saznanja koja mogu dovesti do korisnih promjena u poslovanju organizacije. Neki autori smatraju da ova vrsta benčmarkinga čini njegovu suštinu.

Neki građevinski fakultet može da koristi iskustva i rezultate rada nekog drugog fakulteta iz oblasti tehničkih nauka ili građevinskog fakulteta koji mu nije konkurent. Ovaj benčmarking se naziva i transindustrijski, jer se odnosi na različite grane industrije.

Na primjer, neka građevinska firma može da koristi iskustva neke firme iz mašinske ili neke druge industrije u vezi sa problemima nabavke i skladištenja materijala, uvođenja informacionog sistema, sistema kontrole kvaliteta i sl.

Eksterni generički benčmarking

Ovaj BM je sličan funkcionalnom benčmarkingu, ali je fokusiran na fundamentalne generičke poslovne procese koji su isti ili slični u svim privrednim granama. U ove procese spadaju istraživanja i razvoj, finansije, investiranje i dr.

Ove generičke funkcije se prvo identifikuju i donese odgovarajuće odluke, a onda se u odnosu na njih vrši benčmarking.

Pošto se u ovim funkcijama izvrši benčmarking on može da se izvršava i u odnosu na ostale poslovne delatnosti firme ili organizacije.



Najbolji u svojoj klasi ili najbolji na svijetu
(*Best in Class*)

Ostvaruje se upoređenjem sa onim kompanijama koje konkretne procese za koje je firma zainteresovana obavljaju najbolje moguće, koje se smatraju najboljim na svijetu - liderima.

U ekonomski razvijenim zemljama postoje brojna BM udruženja, asocijacije i klubovi čiji su članovi kompanije koje se smatraju najboljima u svom poslu, i koje su spremne da znanja i metodologije koje posjeduju razmjenjuju ili prodaju na tržištu znanja kao svaku drugu uslugu.

Danas postoji trend da kompanije koje su počele BM proces prelaze sa internog na eksterne tipove BM, ugledajući se sve više na one kompanije koje se smatraju najboljim u svom poslu.

Ovdje se postavlja i pitanje prema kom kriterijumu će se utvrditi da kompanije obavljaju određene procese "najbolje na svijetu". Jedan od objektivnih kriterijuma je sigurno da su to one kompanije koje su dobitnici međunarodnih i nagrada najrazvijenijih zemalja za kvalitet, ali to ne mora da bude jedini validan kriterijum.



Kombinovani interni i eksterni benčmarking

Ostvaruje se u procesu uvođenja novog proizvoda ili istraživanja i poboljšanja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i/ili usluge i određivanja standarda za poboljšanje kvaliteta sopstvenih proizvoda i/ili usluga.

U ovom benčmarkingu se vrši upoređivanje unutar same firme i upoređivanje sa drugim firmama.

Slično se može potupati i u građevinskoj firmi prilikom uvođenja novih metoda i tehnologija ili poboljšanja postojećih.



Benčmarking nije prosto kopiranje ili kloniranje procesa ili uspjeha drugih kompanija, niti je to, u krajnjem slučaju moguće. Benčmarkinga nema bez temeljnog razumevanja procesa učenja koje prethodi ispunjavanju visokih standarda i bez prilagođavanja "snimljenih" procesa korporativnoj kulturi organizacije.

Pogrešno je shvatanje da je benčmarking "industrijski turizam" koji se sastoji u skupim i dugotrajnim posjetama uspješnim kompanijama. On uopšte ne mora da se odvija, bar ne u početku, van granica sopstvene kompanije, niti može da uspije ukoliko centar opažanja nije usmjeren na sopstvenu organizaciju.

Neke predrasude o BM

Benčmarking nije "mjerenje radi merenja". Ljudi imaju otpor da učestvuju u merenjima, i to je prirodno, ali je to, s druge strane, jedini put da se dođe do relevantnih podataka koji mogu da ukazuju na područja potencijalnih poboljšanja kao i načine da se ona ostvare.

Pogrešan je takođe stav da se iskustva drugih kompanija se mogu primijeniti unutar sopstvene kompanije. Svaka kompanija mora da dođe do saznanja o tome koje poslove radi dobro, u kojim poslovima su potrebna poboljšanja, kao i kako da se te promene izvedu. To će biti mnogo lakše ako postoje uzori i putokazi.



Uslovi za sprovođenje BM

Poboljšanja su moguća samo ukoliko je organizacija spremna za promjene i posvećena njihovom sprovođenju, kao i ukoliko su ciljevi benčmarking procesa jasni i usklađeni sa ciljevima organizacije.

Da bi se benčmarking sproveo, neophodno je da top-menadžment kompanije bude posvećen ciljevima projekta i da ga aktivno podržava. Važno je da koordinator projekta bude osoba koja se nalazi visoko na hijerarhijskoj lestvici i koja samim tim ima dovoljan autoritet i ovlašćenja.

Neophodno je da se dodijele odgovarajući resursi za sprovođenje projekta (prije svega vrijeme i ljudi).

Važno je da se sprovede obuka ljudi koji će prikupljati sve neophodne informacije vezane za projekat (one koje se odnose na analizu procesa u sopstvenoj organizaciji, kao i one koje se odnose na procese u kompaniji koja služi kao model).

Idealno je da se tim koji sprovodi proces sastoji od 5-8 ljudi, da oni posjeduju neophodna znanja (iz oblasti benčmarkinga, tehnika istraživanja i analize podataka), kao i vještine potrebne za uspešan timski rad.



Proces benčmarkinga (R C Camp)

Robert C. Camp, koji je napisao prvu knjigu o benčmarkingu 1989, predložio je 11 koraka ovog procesa:

Izbor predmeta benčmarkinga,

Definisanje procesa,

Identifikacija potencijalnih partnera,

Identifikacija izvora podataka,

Prikupljanje podataka i izbor partnera,

Određivanje odstupanja,

Utvrđivanje razlika u procesu,

Targetiranje budućih performansi,

Podešavanje ciljeva,

Implementacija

Analiza (sagledavanje) i korekture (rekolibracija).



Proces benčmarkinga (R C Camp)

Identifikacija područja problema. Neformalne konverzacije sa kupcima (korisnicima), zaposlenima, dobavljačima, marketinška istraživanja, reinženjering analiza.

Identifikacija drugih industrijskih (privrednih) grana koje imaju složene procese.

Identifikacija organizacija koje su lideri u tim granama u bilo kojoj zemlji gde je moguće da se vrši uporejivanje.

Proučavanje izabranih kompanija radi prikupljanja neophodnih podataka.

Organizacija poseta kompanijama sa najboljom praksom. U kolaborativnom BM kompanije međusobno razmjenjuju informacije i rezultate BM.

Implementacija poboljšane prakse koja se odnosi na izradu i implementaciju planova u kojima se identifikuju specifične pogodnosti, razmjena ideja sa ciljem da se ostvare demonstrirane vrednosti procesa BM.

V-BENCHMARKING



Planiranje
benčmarking
procesa i
utvrđivanje
njegovih
elemenata

Prikupljanje i
analiza podataka o
sopstvenom stanju

Prikupljanje i
analiza podataka o
drugim
kompanijama

Poboljšanje
sopstvenog stanja

Kontinuirana
poboljšanja

Identifikacija šta
treba podvrgnuti
BM

Prikupljanje i
analiza interih
objavljenih
podataka

Eksterni objavljeni
podaci

Identifikacija
korektivnih akcija

Unapređenje BM
baze podataka

Dobijanje podrške
Top menadžmenta

Selekcija internih
BM pozicija

Informacije koje su
rezultat originalnih
(eksternih
istraživanja)

Izrada plana
primjene

Primjena
kontinuiranog
poboljšanja
vlastitog
poslovanja

Izrada plana
merenja

Prikupljanje
informacija
originalnih internih
istraživanja

Dobijanje
saglasnosti top
menadžmenta za
poboljšanje

Izrada plana
skupljanja
podataka

Izvršavanje
intervjua i anketa

Priprema budućih
rješenja i mjerenje
njihove aktivnosti

Pregled planova sa
stručnjacima

Formiranje
internog BM
odbora

Utvrđivanje
elemenata BM
procesa

Izvršavanje internih
procesa unutar
kompanije

Proces benčmarkinga (Harrington)



pomaže organizacijama da postanu svjesne spoljašnjeg okruženja i da kroz upoređenje sa najboljima povećaju efikasnost sopstvenih procesa,

stvara pogodnu klimu za promjene jer omogućava zaposlenima da spoznaju svoju poziciju u odnosu na one najbolje, kao i da postanu svjesni šta bi i sami mogli da ostvare,

postavlja nove ciljeve i standarde rada,

pomaže da se promjene ubrzaju i da se njima planski upravlja,

zaposleni postaju svjesni koliki je značaj njihovih kupaca i klijenata,

unapređuje se međusobno razumijevanje u organizaciji,

povećava se zadovoljstvo kupaca,

zajednički se ostvaruju ciljevi organizacije, i što je veoma važno,

stvara se klima za učenje i stalno unapređenje procesa, što u današnje vreme jedino može da garantuje opstanak i prosperitet.

Koristi od benchmarkinga

Podržavajući koncept benčmarkinga, John Towers, generalni direktor Rover-a je rekao: "***Važan dio života svake kompanije predstavlja učenje, i to od onih najboljih, ma gde se oni nalazili. U tome nema sramote... jedina sramota u životu je nespремnost da se uči.***"



Troškovi benchmarkinga

BM je umjereno skup proces.
Troškovi se sastoje od tri vrste
(grupe):

- Troškovi posjeta i putovanja,
- Troškovi vremena odnsono rada BM tima i drugog osoblja koje se angažuje za ovaj posao,
- Troškovi izrade i održavanja baze podataka.

Troškovi izrade i održavanja baze podataka mogu se donekle smanjiti korišćenjem resursa i podataka sa Interneta.



PITANJA ?

