

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Методе унапређења квалитета

Број индекса: 405/2017

Милош Г. Антанасковић
Бечмаркинг производа са аспекта
унапређења квалитета и смањења
трошкова у индустријским
предузећима
мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др. Александар Алексић - ментор

2. _____

3. _____

Датум

одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да

Практично истражи процес бенчмаркинга у организацијама и исти опише, све у циљу побољшања квалитета и смањења трошкова пословања ових организација. Кандидат треба да спроведе самосталан рад и користи одговарајућу научно истраживачку методологију што подразумева практично прикупљање података. Мотивација за реализацију истраживања огледа се кроз чињеницу да се на овај начин могу решити различити проблеми кроз смањења трошкова и подизање квалитета. Кандидат треба да приступи теми као динамичном и увек присутном процесу, све у циљу поналажења адекватног начина за његово решење.

Препоручена литература:

[1] Бешић, Ц., Ђорђевић, Д., *Бенчмаркинг*, Универзитет у Крагујевцу, Чачак 2007.

[2] Хиндл, Т., *Менаџмент – Ројмовник*, Нови Сад 2006.

[3] Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Београд 2001.

...

Крагујевац, 16.12.2020.

Ментор:
Др. Александар Алексић

Садржај

Увод.....	5
1. Бенчмаркинг	6
1.1. Дефиниција бенчмаркинга	6
1.2. Врсте бенчмаркинга.....	8
1.2.1. Интерни и екстерни бенчмаркинг	10
1.2.2. Екстерни конкурентски бенчмаркинг	10
1.2.3. Екстерни индустријски бенчмаркинг.....	12
1.2.4. Екстерни генерички бенчмаркинг.....	12
1.2.5. Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг	13
1.2.6. Стратегијски бенчмаркинг.....	13
1.3. Подручја примене и циљеви бенчмаркинга	14
2. Фазе процеса бенчмаркинга.....	16
2.1. Бенчмаркинг као процес учења.....	18
2.2. Бенчмаркинг као инструмент стратегијског контролинга.....	21
2.3. Опасности погрешне примене бенчмаркинга.....	24
2.4. Компарација бенчмаркинга и конкурентности	25
2.5. Принципи у бенчмаркингу.....	26
3. Илустративни пример Бенчмаркинга.....	29
ЗАКЉУЧАК.....	43
Литература.....	45

Резиме: Овај рад представља бенчмаркинг као алат за побољшање производа и смањење трошкова у индустријским предузећима. Бенчмаркинг се заснива на упоређивању производа компаније са конкурентима чији је производ на вишем нивоу, како у погледу квалитета, тако и трошкова. Циљ овог рада је да прикаже практичну примену бенчмаркинга у аутомобилској индустрији.

Кључне речи : бенчмаркинг, упоређивање, побољшање, трошкови, индустрија.

Abstract: In this thesis, benchmarking is presented as a cost reduction and product improvement tool in industrial companies. Benchmarking is based on comparing products with competitors whose products are on higher level, both in terms of quality and costs. Goal of this thesis is to show how benchmarking is implemented in automotive industry.

Key words: benchmarking, comparation, improvement, costs, industry.

Увод

Пословање у савременим условима у великој мери зависи од тржишног окружења, његове стабилности или нестабилности, конкурентних предузећа у индустрији, економских и других услова који могу произићи из савремених тржишних прилика и прилика и слабости и претњи које утичу на пословање компаније. Важна карактеристика савремених трговинских токова је значајан пораст регионалних интеграција у облику подручја слободне трговине (Прдић, Драговић, Крстић, 2017). С обзиром на то да су претходна истраживања испитивала упоредне предности појединих земаља или група земаља у односу на њихов положај у светској трговини, аутор уводи нови приступ који разматра упоредне предности две државе, посебно на датом тржишту и конкурената на истом тржишту (Кузман, Прдић, Добраш, 2017). Савремени стратешки менаџмент тражи одговарајућа решења у оквиру интерних и екстерних процеса у циљу повећања конкурентске предности и пословних ефеката кроз одговарајућу конкурентску стратегију у циљу постизања оптималне пословне стратегије. Једна од ових конкурентских стратегија је конкурентска предност компанија заснована на бенчмаркингу. То је главни циљ овог рада.

Конкурентска предност је функција или испоручивања сличне вредности купцима ефикасније од конкурената (нижи трошкови), или извођење радњи по сличним трошковима, али на јединствен начин који може створити већу вредност за купце од конкурената, а самим тим и одредити највећу цену (диференцијација) (Хиндл, 2006). ... Конкурентска предност је предност у односу на конкуренте која купцима пружа већу вредност, било са нижим ценама или са више предности које оправдавају више цене (Котлер и сар., 2007). Бенчмаркинг је метода упоређивања сопственог пословања са пословањем најбољих организација (МцДоналд, Дунбар, 2004). Суштина упоредне анализе као конкурентске предности лежи у упоређивању предузећа са другим компанијама на истом или сличном тржишту ради анализирања тржишних позиција, сличних или најбољих пракси, примене позитивних резултата и методологије и постизања пословне ефикасности. Слободно преведени бенчмаркинг означава стандард, вредност и предност помоћу којих компанија може да мери сопствене вредности и упоређује их са другима. Ако бенчмаркинг видимо као

методу постизања циљане конкурентске предности на тржишту, то је заправо замишљени и систематски приступ побољшању процеса компаније упоређивањем истих или сличних токова рада који су слични или објективно бољи.

1. Бенчмаркинг

1.1. Дефиниција бенчмаркинга

Сам израз бенчмаркинг нема одговарајући превод на српском језику, и најприближније би гласио полазна тачка. Постоји неколико дефиниција и тумачења бенчмаркинга, али све оне у својој основи имају једну заједничку константу, а то је унапредити пословање на темељу решења најбољих, и на тај начин постати бољи од најбољег.

Многи научници су се бавили овим појмом, и из тог разлога постоји велики број дефиниција:

- "Бенчмаркинг представља континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме, као и поступака компаније са најбољом праксом у циљу побољшања властитог пословања" (Ренко, 1999);
- "Бенчмаркинг дефинишемо као потрагу за људима и организацијама које су најбоље у делатностима којима се баве и стављање њиховог знања, прилагођеног и оплемењеног у функцији успешног деловања конкретне организације" (Ренко и Павичић, 1996);
- "Континуирани, систематични процес евалуације производа, услуга или пословања организације које су препознате као најбоље праксе са циљем организацијског побољшања" (Визјак и Раднић, 2006);
- "Умеће утврђивања како и зашто неки појединци или предузећа послују боље од других" (Визјак и Раднић, 2006);
- "Мерење својих резултата према другима и учење од других, најчешће изравних конкурената, наставља се компарацијом најразличитијих процеса, производа, техничких решења и функција конкурената са

властитим решењима и функцијама, и то зато да би се увидели актуелни недостаци и да би се процениле могућности како постати бољи од конкурената "(Визјак и Раднић, 2006);

- Учење о томе како унапредити пословне активности, процесе и управљање;
- "То је способност да сами себи признамо да је неко бољи од нас, а након тога ћемо тежити надмашити бољег од себе" (Ренко, 1999);
- "То је мерење функција, произведених и пословних процеса у односу на друге" (Ренко, 1999);
- "Бенчмаркинг представља проналажење и примену најбољих пословних решења за испуњавање очекивања потрошача" (Ренко, 1999);
- "Представља идентификацију и примену најбољих решења како би се постигли изузетни пословни резултати и премашила очекивања потрошача. То је процес који не користите у сврху доказивања да сте најбољи, већ како би научили како постати најбољи. Бенчмаркинг омогућава упознавање информација коју можете искористити како би побољшали пословање" (Ренко, 1999);
- "Ефикасно средство у планирању и имплементацији промена пословног процеса које води побољшању организацијског понашања, где се знање претвара у подробан план акције за побољшање конкурентних предности" (Визјак и Раднић, 2006);
- "То је метода одређивања подручја која ћемо унапредити од једноставних, као слање наруџбине и развој производа, до сложенијих као што је осигурање квалитета, задовољство потрошача и управљање средствима" (Ренко, 1999);
- "Процес којим предузетници идентификују лидере у индустрији, упоређују своје производе, услуге и праксу и имплементирају процедуре за побољшање њихових перформанси да би постали једнаки или бољи од конкуренције" (Визјак и Раднић, 2006).

На основу свега наведеног долази се до закључка да је бенчмаркинг поступак постављања циљева, дефинисања програма ради постизања резултата већих од осталих у

сектору или код конкуренције. То је, дакле, идентификовање позиције властитог предузећа, утврђивање пословних резултата субјекта поређења (стандарда с којим се меримо) и проналазак најбољег пута за освајање тржишта и постизања изабраног циља. Сврха му је побољшање и унапређење пословног јеловањем (процеса, производа, услуге). Бенчмаркинг као алат за унапређење производа и процеса пружа одговор на питања као што су "Ко је бољи?" и "Зашто је бољи?" и самим тим осигурава инструменте за побољшавање сопствених перформанси. Потребно је истакнути да је то континуирани процес, јер једном завршен бенчмаркинг је почетна степеница за његово обнављање, посебно када знамо да конкуренција настоји непрекидно побољшавати своје перформансе. "Под појмом континуирани процес подразумева се да бенчмаркингу није потребно приступити искључиво када је предузеће запало у проблеме или када постоји назнака да ће запасти у проблем, већ напротив то мора бити непрекидно деловање којим субјект долази до сазнања о пожељном смеру свога дјеловања" (Штоковић, 2004.)

1.2. Врсте бенчмаркинга

Према Сајферту и Адамовићу постоје две основне врсте бенчмаркинга, а то су:

- Интерни бенчмаркинг и
- Екстерни бенчмаркинг.

Екстерни бенчмаркинг даље се дели на:

- Екстерни конкурентски бенчмаркинг;
- Екстерни индустријски бенчмаркинг и
- Екстерни генерички бенчмаркинг.

У литератури се спомињу још две врсте бенчмаркинга, а то су:

- Комбиновани (интерни и екстерни) и
- Стратегијски. (Сајферт, Адамовић, 2004)

Врсте бенчмаркинга могуће је анализирати на основу више критеријума (табела 1).

Табела 1 – Поређење типова бенчмаркинга (Извор – Ренко, 1999.)

Врста бенчмаркинга	Сарадња међу учесницима	Важност информација	Ступањ побољшања
Интерни бенчмаркинг	Добра	Велика	Низак
Екстерни конкурентни бенчмаркинг	Слаба	Велика	Средњи
Екстерни функционални бенчмаркинг	Просечна	Просечна	Висок
Екстерни генерички бенчмаркинг	Просечна	Мала	Висок
Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг	Просечна	Просечна	Врло висок
Врста бенчмаркинга	Време доношења одлуке	Бенчмаркинг партнери	Резултати
Интерни бенчмаркинг	3 – 4 месеца	Унутар компаније	Значајна побољшања
Екстерни конкурентни бенчмаркинг	6 – 12 месеци	Нико	Бољи од конкурената
Екстерни функционални бенчмаркинг	10 – 14 месеци	Иста индустрија	Креативни напредак
Екстерни генерички бенчмаркинг	12 – 24 месеца	Све индустрије света	Промене правила
Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг	12 – 24 месеца	Све индустрије света	Најбољи у врсти

1.2.1. Интерни и екстерни бенчмаркинг

Интерни бенчмаркинг подразумева поређење одређених делова и организационих целина у оквиру самог предузећа. Основна сврха интерног бенчмаркинга је да се њим утврде интерни стандарди пословања организације, односно најбоље пословање и предност таквог пословања у друге делове организације. У великим мултинационалним компанијама, полазна основа за пројекат бенчмаркинга је управо интензивно интерно истраживање (Машић, 2001). Пошто се говори о истом предузећу или групацији, сви подаци могу бити доступни, али је основни проблем код ове врсте бенчмаркинга недостатак објективности (Бешић, Ђорђевић, 2007).

Екстерни бенчмаркинг постиже знатно већи ниво побољшања производа, услуга и процеса. Учећи од других, усавршавамо себе, а ти други, који су најбољи у својој класи, обезбеђују шансе за побољшање свих процеса. Потребно је истаћи да степен сарадње између бенчмаркинг актера није по правилу велики и врло често није могуће свако добро или најбоље искуство преузети од других. Ово учење захтева много више времена и ресурса да би се обавио бенчмаркинг процес. Екстерни бенчмаркинг може бити конкурентски и индустријски (Машић, 2001).

1.2.2. Екстерни конкурентски бенчмаркинг

Екстерни конкурентски бенчмаркинг представља поређење предузећа са директним конкурентима како би се увиделе пословне перформансе. То значи да упоређивање са директним конкурентима укључује одређивање услуга, производа и пословања конкурената који су најбољи на светском тржишту. Дobar начин за коришћење ове врсте бенчмаркинга је куповина конкурентских производа или коришћење конкурентских услуга, а затим њихова анализирања и утврђивање конкурентске предности (Ренко, 1999).

Примери успешногведеног екстерног конкурентског бенчмаркинга је Форд Мотор компани која је губила тржишно учешће услед најезде јапанских и европских конкурената. Тадашњи председник Форда, Дон Петерсон, наредио је својим инжењерима

производњу аутомобила који се састојао од 400 особина којима су корисници аутомобила – потенцијални купци дали предност. Петерсонова теорија је била да ће, ако од сваког конкурента копира најбоље и то угради у нови аутомобил, можда добити најбоље могуће састављен аутомобил на тржишту. Та теорија је и потврђена са новим и врло популарним и траженим фордовим аутомобилом – Таурус. Код ове врсте бенчмаркинга, највећи проблем је добијање поузданих података који се односе на саме технологије пословања, а не само јавно доступних података као што су величина предузећа, број запослених, подаци из званичних финансијских показатеља, итд (Ренко, 1999).

1.2.3. Екстерни индустријски бенчмаркинг

Екстерни индустријски бенчмаркинг подразумева поређење неке од функција предузећа са истим функцијама других предузећа, без обзира на то да ли припадају истој грани или не. Како је реч о поређењу предузећа који нису директни конкуренти, подаци су најчешће доступни, јер не представљају пословну тајну. Ова врста бенчмаркинга нам омогућује нова знања која могу довести до радикалних промена у нашем пословању. Изнето је мишљење да функционални бенчмаркинг представља “суштину бенчмаркинга”.

Једна од најуспешнијих компанија која примењује ову врсту бенчмаркинга је И. И. Беан. Компанија Херох је организовала посету овој компанији како би проучили систем складиштења и процеса наручивања, како би утврдили како то радници подижу из складишта и пакују наручену робу три пута брже него радници Хероха. Херох је усвојивши начин рада ове компаније редизајнирао и усавршио свој систем складиштења и испоруке робе (Ренко, 1999).

1.2.4. Екстерни генерички бенчмаркинг

Екстерни генерички бенчмаркинг представља целокупно поређење, али на нивоу различитих индустријских или услужних грана. Могућности овакве врсте поређења иноваторског су карактера и откривају нове пословне правце који могу довести до значајних пословних могућности. Ова врста бенчмаркинга је веома слична функционалном бенчмаркингу, али је фокусирана на фундаменталне, генеричке пословне процесе који су исти у свим привредним гранама. Када се идентификују кључни, генерички пословни процеси, они могу да постану предности бенчмаркинга било којој организацији независно од величине, карактера индустрије, тачније гране или тржишта (Машић, 2001).

1.2.5. Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг

Ово је најчешће коришћен приступ у процесу истраживања најбоље постојећег производа, произведеног процеса и услуге и њихове потребе као стандард за побољшање сопствених производа, процеса и услуга. Комбиновани бенчмаркинг обично даје и најбоље резултате (Ренко, 1999).

1.2.6. Стратегијски бенчмаркинг

Стратегијски бенчмаркинг представља технику компаративне анализе за истраживање и усвајање успешне стратегије најбољих организација у свету.

Појачани интерес за примену технике бенчмаркинга резултата је пре свега:

- Глобална конкуренција;
- Појачан интерес за награде квалитета које захтевају и бодују пројекте бенчмаркинга и
- Потреба за радикалним побољшањима у пословању.

Ова техника стратегијског менаџмента тек ће добити на значају у будућности. То се посебно односи на екстерни генерички бенчмаркинг који води ка иностранству, квантним, радикалним скоковима у пословању (Машић, 2001).

1.3. Подручја примене и циљеви бенчмаркинга

Примена бенчмаркинга претпоставља и подстиче креативност, способност брзог прилагођавања новим тржишним условима, флексибилност и отвореност за нове идеје и подстицаје, али и обећање развоја уз минималан ризик. Бенчмаркинг је више од средства за директно преузимање идеја и процедура, једна је од најуспешнијих метода континуираног учења у организацији, односно средство за подстицање развојних процеса. Суштина бенчмаркинга као развојног процеса и методе може се изразити са четири питања:

1. Која организација ради најбоље?
2. Како то раде?
3. Како ми то радимо сада?
4. Како можемо постати равноправни или надмашити најбоље? (Јакша, 2017)

Бенчмаркинг се примењује у готово свим подручјима пословања: од менаџмента, маркетинга, трошкова и финансирања до планирања и развоја. Нека од најважнијих подручја примене бенчмаркинга у процесу управљања су следећа (Каталенац, 2000.):

- Стратешко планирање - утврђивање краткорочних и дугорочних развојних циљева;
- Предвиђање - предвиђање долазећих трендова;
- Нове идеје - функционално учење и иновативно размишљање;
- Упоредивање производа, услуга и процеса - упоређивање с конкурентима или организацијама с најбољом праксом и
- Утврђивање циљева - утврђивање властитих циљева у односу на ниво достигнућа извршних компанија.

Како је примена бенчмаркинга присутна у разним организацијама, независно о њиховим обележјима и подручјима њихове примене, тако су и циљеви многобројни, као што су:

- Већи фокус пословних субјеката на околину;

- Унапређеније ефикасности пословања;
- Подршка даљем развоју;
- Унапређује конкурентности организација;
- Успостављање бољих односа с осталим организацијама;
- Модернизација пословања и стратешко управљање и
- Поједностављење одлучивања. (Јакша, 2017)

Да би постао најбољи, мора се проћи кроз неколико корака, а то су:

- Познавати себе, своје снаге и слабости;
- Разумети како послују водеће компаније на подручју на којем се желимо истакнути;
- Користити најбоље расположиве поступке;
- Континуирано усавршавати те поступке и
- Никад не престати побољшавати пословање. (Ренко, 1999)

Организације које спроводе бенчмаркинг процес с јасном намером и циљем, имају више успеха од компанија које га предузимају без одређене намере или смера. Исто тако, организације у бенчмаркинг процесу троше доста снаге на дефинисање и позиционирање процеса у размишљањима својих запослених.

2. Фазе процеса бенчмаркинга

Бројни аутори различито приступају идентификацији појединих фаза бенчмаркинга, али углавном сви наводе о четири основне фазе, а то су: планирање, анализа, интеграције и акције. Планирање представља идентификовање субјекта и партнера бенчмаркинга, одабир модела како ће се подаци прикупљати, и на самом крају и прикупљање података. Друга фаза, тачније анализа представља идентификовање конкурентске разлике, као и предвидети будуће преформансе. Интеграција представља трећу фазу током које треба објаснити резултате и дефинисати специфичне циљеве. На самом крају, четврта фаза представља развој планова, имплементације планова и праћење резултата (Османагић Беденић и Ивезић, 2006).

Може се закључити да је у фази планирања важно идентификовати стварне потребе организације, односно оне процесе који су пресудни и који се могу проценити у односу на конкуренте. Даље, фаза анализе је заправо фаза истраживања, а односи се на доношење одлуке о примени врсте бенчмаркинга која најбоље одговара идентификованим потребама. Штавише, у овој фази се проналазе конкуренти који најбоље одговарају горе наведеним и контактирају се партнери за бенчмаркинг. Након прикупљања података, важно је објаснити их у фази интеграције и стога дефинисати водеће циљеве предметног процеса. На самом крају, фаза акције подразумева развој планова, њихову имплементацију и праћење (Ренко, 1999).

Како би наведено било јасније, бенчмаркинг је важно зачети као кружни процес споменутих активности (слика 1).



Слика 1 – Кружни процес бенчмаркинга

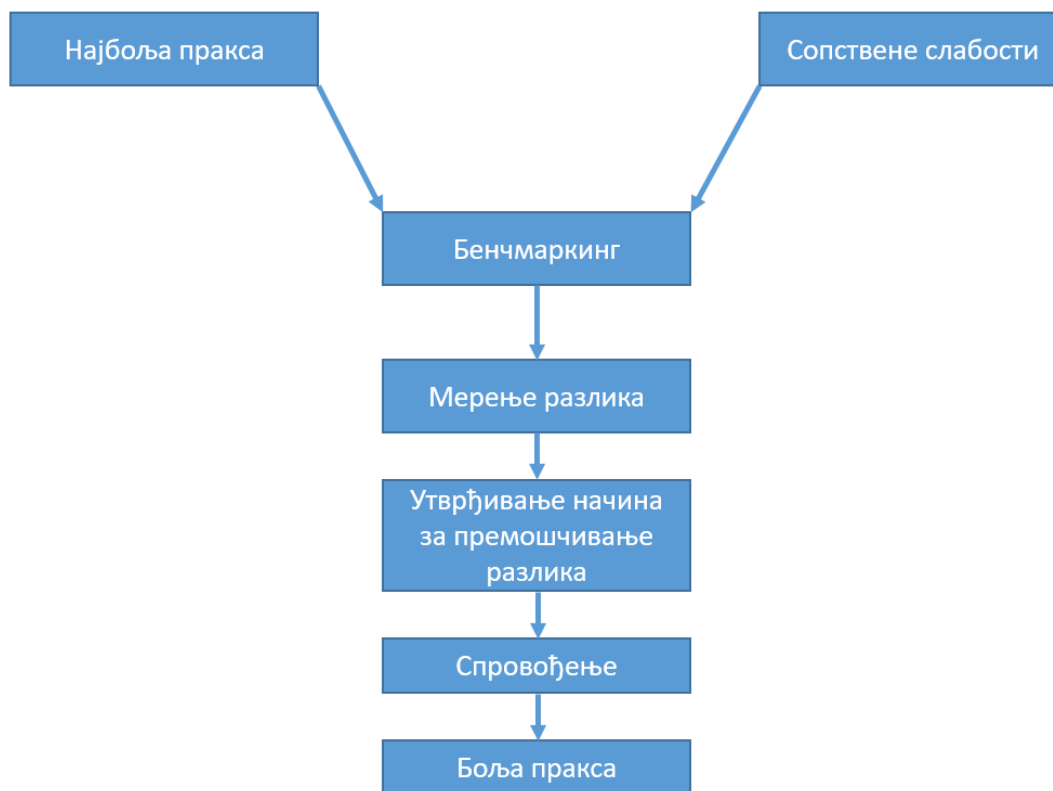
Бенчмаркинг се такође може разматрати у контексту процеса који је одређен одређеном сврхом, која се разликује од опште, или неким циљем. Стога је могуће говорити о бенчмаркингу као процесу учења..

2.1. Бенчмаркинг као процес учења

У модерно доба, један од водећих стратешких циљева свих организација, без обзира на његову величину, делатност којој припада и друге карактеристике, јесте побољшање и одржавање конкурентне позиције на тржишту. Веома је сложен циљ за чију је реализацију важно целину реализовати предрадњама и условима. Једна од њих је осигуравање континуираног процеса учења, надоградње знања и побољшања вештина у свим областима пословања и развоја као целине. Да би то учиниле изводљивим, организације имају за циљ да се непрестано развијају и у том контексту спроводе сталне промене на боље. Један од основних услова је непрекидно трагати за добром и успешном пословном праксом која ће омогућити остварење најбољих пословних резултата (Јанковић, 2015). У том смислу, то је савремени приступ учењу, који укључује проучавање позитивних и негативних искустава других организација, водећих конкурената на тржишту, а све у циљу унапређења сопственог пословања.

Из овог приступа теми произлази дефиниција бенчмаркинга, која га дефинише као потрагу за најбољом праксом у индустрији. Као процес, заснован је на упоређивању сопствених димензија са оним компанијама које имају заслугу да служе као мерила вредности. Стога је тачно тврдити да је бенчмаркинг заправо интегрални процес учења током којег се менаџери оспособљавају за постизање боље пословне ефикасности и конкурентске предности предузећа (Јанковић, 2015). Овакав начин или приступ образовању постаје све популарнији у целом свету, а посебно га поштују и примењују развијене земље.

Као процес учења, бенчмаркинг је могуће приказати на следећи начин (слика 2).



Слика 2 – Бенчмаркинг као процес учења

Овим начином усвајања нових, изузетно важних и пресудних за коначни пословни резултат, подаци се у много чему разликују од осталих метода попут анализе конкуренције или животне средине и слично. Користи се за упоређивање са најбољим конкурентима у окружењу, у том смислу комбинује различите методе. Ту се огледа важност разумевања бенчмаркинга као процеса учења, а не само једне од могућих метода. Томе у прилог говори чињеница да одређује вештине организације, идентификује снаге и слабости, али такође проналази начине и стратегије за побољшање прилика и смањење претњи. Овај процес учења мења претходне праксе и стратегије.

У контексту поимања бенчмаркинга као процеса учења, анализа конкуренције тек је један његов део. У складу са осталим системима, могуће је закључити да бенчмаркинг као процес учења доприноси следећем (Јанковић, 2015):

- Помаже утврђивању властитих јаких и слабих страна;
- Доприноси утврђивању нових стандарда и циљева;
- Помаже бољем и целовитијем задовољењу потреба купаца у погледу квалитета и трошкова добара;
- Утврђује нове стандарде квалитете;
- Мотивише запослене постизањем нових стандарда и циљева;
- Документује узроке разлика;
- Омогућује унапређење конкуритивних предности на начин да стимулира континуирано побољшање праћењем најбољих резултата;
- Утврђује нове идеје које утичу на уштеду у контексту трошкова и времена.

Ово потврђује допринос предметног процеса у контексту учења, стицања нових знања и унапређења многих области у пословању и развоју организација. Поред наведеног, бенчмаркинг као сложен процес важно је размотрити са аспекта стратешког контролинга. Притом постаје инструмент за његову примену. Сходно томе, учење се може дефинисати као процес релативно трајне промене понашања који се јавља на основу примљених и обрађених информација. Један од најједноставнијих начина учења су покушаји и грешке, несистематичан поступак насумичних покушаја решавања проблема који је врло напоран и ирационалан. С друге стране, сложенији и захтевнији начин учења је моделирање и примена промена посматрањем пословања других компанија. У овом другом разумевању учења, бенчмаркинг долази до изражаја, а компаније које га спроводе у ту сврху називају се „организације које уче (компаније)“.

Обележја учећих организација су следећа (Османагић Беденик, Ивезић, 2006, 342):

- Саставно решавање проблема;
- Експериментисовање с новим приступима;
- Учење из сопственог искуства;
- Преношење и учење из најбоље праксе других;
- Брзо и ефикасно преношење знања на целу организацију.

Према наведеним карактеристикама, компанија која се учи може се дефинисати као она која континуирано спроводи промене или им се прилагођава. Овај фазни процес се одвија кроз примање нових информација, обраду добијених информација, стицање нових знања и промену понашања или праксе. Ово још једном указује на сличности, односно подударност овог процеса са процесом бенчмаркинга.

2.2. Бенчмаркинг као инструмент стратегијског контролинга

С обзиром на разумевање бенчмаркинга као инструмента за идентификовање и процену сопствене конкурентске позиције, сматра се прикладним анализирати га у контексту стратешког контролинга. Међународна група за контролу (ИГЦ) дефинисала је бенчмаркинг као инструмент анализе и планирања заснован на упоређивању сопствене организације са другима, и на тај начин поставила темеље за њену класификацију и проучавање у контексту стратешких и савремених проблема контроле.

Контролинг је дефинисан као савремена филозофија и концепт пословног управљања који повећава способност прилагођавања организације континуираним унутрашњим и спољним променама (Османагић Беденик, Ивезић, 2006). Осигуравају трајни и трајни пословни успех, посебно у условима савременог пословања.

Као такав, појавио се средином прошлог века и до данас је кренуо узлазном путањом развоја. У складу са развојним фазама контролинга, формиране су његове конкретне концепције, а мислимо на рачуноводствено, информационо и менаџерски оријентисану концепцију (Османагић Беденик, Ивезић, 2006).

Концепт контроле оријентисан на управљање може се представити на следећи начин (Слика 5.).

Циљ овог концепта је побољшање ефикасности и ефективности система управљања у циљу остваривања циљева компаније. Тачније, главни циљ је повећање способности активног и пасивног прилагођавања променама унутар и изван компаније. Ако узмемо у

обзир чињеницу да је савремено доба пре свега обележено бројним, честим и динамичним променама, оправдана је изузетна улога овог концепта у данашње време.

За реализацију наведеног важно је извршити координацију и интеграцију на свим хијерархијским нивоима организације. Данас се овај концепт примењује углавном у јавном сектору, тачније у здравству, образовању, државним органима, библиотекама и тако даље.

Овај процес користи инструменте свих подсистема и међусобно их усклађује и обједињује. То резултира већом транспарентношћу пословања и искоришћавањем реалних прилика. У оквиру тога, бенчмаркинг постаје инструмент планирања и контроле, јер доприноси поређењу постигнутих резултата са жељеним. (Османагић Беденик, Ивезић, 2006).

Користи бенчмаркинга у том сегменту очитују се кроз (Османагић Беденик, Ивезић, 2006):

- Експлицитно коришћење код појединих функционалних подручја, не за целину предузећа;
- Децентрализација процеса бенчмаркинга који обухвата све особе одговорне за неку функцију;
- Захтев за одговарајућим узорима за сваку поједину функцију;
- Обликовање неконвенционалних ставова и разбијање обичаја делатности;
- Стварање веродостојности с обзиром на друга подручја;
- Размена искуства;
- Мотивисање менаџмента за споровђење промена;
- Охрабрење континуираног процеса побољшања.

Стратешки контролинг пружа директну и професионалну подршку менаџменту у циљу повећања нивоа пословне ефикасности. Фокусира се на изградњу потенцијала за будући успех, јачање виталности организације и подршку даљем развоју.

Као такав, даје одговоре на питања о томе да ли започети са новим производима, да ли се треба пробити на нова тржишта, какве се могућности и ризици могу очекивати у

будућности и слично. Да би се овај процес применио у пракси, користе се бројни инструменти и разматрају се инструменти стратешког планирања. У ту групу убрајају се (Османагић Беденик, Ивезић, 2006):

- Стратегијски чиниоци успеха;
- Концепт криве искуства;
- Животни век производа;
- SWOT анализе;
- Стратегијски биланс;
- Портфолио анализе;
- стратегијски прорачун и слично.

Поред ове групе користе се и контролни инструменти, попут стратешке контроле и бенчмаркинга, информациони инструменти, односно тихи сигнали и стратешки радар, инструменти за организовање и управљање људским ресурсима.

Стратегијски контролинг пружа помоћ при обликовању визије, мисије и циљева те стратегије којом ће се осигурати трајни успех предузећа. Према томе, његов смисао јесте трајно прилагођавање променама. Сврха истогачитају се у континуираном унапређењу изгледа за трајни успех предузећа, јачању садашњих потенцијала и изградњи нових могућности (Османагић Беденик, Ивезић, 2006).

У контексту ове проблематике, бенчмаркинг се користи као инструмент за идентификацију и оцену властитог конкурентског положаја, а из тог се разлога сматра инструментом стратегијског контролинга (Османагић Беденик, Ивезић, 2006). При томе, исти даје одговоре на питања о томе где се налазе потенцијални извори успеха, што би исте могло умањити или повећати. Управо због тога, бенчмаркинг се у савремено доба све више примењује, не само у приватном, него и у јавном сектору. Његов значај широко је препознат, а верује се да ће и у будућности генерално имати све већу примену.

2.3. Опасности погрешне примене бенчмаркинга

Основни проблем бенчмаркинга је проблем информација, тј. приступ релевантним информацијама других компанија ради утврђивања најбољих пракси може бити тешко, немогуће и скупо. Највећа опасност бенчмаркинга лежи у количини прикупљених података: општа потреба за што више информација ствара потешкоће у процесу обраде, што може довести до продужења пројекта и отежати менаџменту да направи разлику између важних и небитних резултати. Да би се избегле ове потешкоће, препоручује се фокусирање на мали број компанија или само на једну погодну за упоређивање. Такође се препоручује проучавање процеса који су најхитнији по значају. Такође не треба занемарити време проведено на прикупљању и анализи података. Одговарајући избор чланова бенчмаркинг тима и њихово делимично изузеће од других задатака могу значајно побољшати квалитет резултата процеса бенчмаркинга и избећи кашњења. Бенчмаркинг не завршава упоређивање с другима већ му је циљ:

- стварање заједничке свести о потреби побољшања;
- развој заједничког разумевања о томе што треба радити;
- провођење узајамно усклађених мера за побољшање учинка;
- заједничко проверавање мера и израда закључака у складу са сталним побољшавањем процеса.

Идеја бенчмаркинга је једноставна, но проблеми практичне примене могу бити сложени:

- избор правог објекта за бенчмаркинг;
- одређење прикладног партнера;
- прикупљање података;
- вредновање резултата упоређивања и
- имплементација сазнања.

Недостатак бенчмаркинга је што се заснива на имитацији „најбољих решења“. Међутим, на засићеним тржиштима имитација не доводи до конкурентске предности и

највеће је ограничење у примени овог инструмента. (Османагић Беденик И Ивезић, 2006.).

2.4. Компарација бенчмаркинга и конкурентности

Бенчмаркинг је често повезан са конкурентношћу; таква веза је делимично тачна, али не у потпуности. Бенчмаркинг је у основи процес континуираног унапређења пословања једне пословне јединице како би се најбоље компаније на тржишту учиниле конкурентним. С друге стране, сваки предузетник који успе да прода свој производ или услугу пре него што други идентични понуђачи на тржишту могу да постигну конкурентност. Поред тога, роба или услуге које се продају на тржишту треба да постигну фер финансијске перформансе које су боље од осталих конкурената. У оба случаја, пословна јединица би требало да изврши упоредну анализу продуктивности и пословања како би пронашла одговор који је боље позициониран на тржишту. С друге стране, примена процеса бенчмаркинга значи размишљати корак даље и позивати се на разлоге за постојање разлика у карактеристикама предузећа. Идентификовање, различито мерење и упоређивање међусобних карактеристика пословних јединица по конкурентским јединицама је прва фаза бенчмаркинга.

Извршена анализа конкурентности указује на постигнуте ефекте привредног субјекта, али и његову позицију на тржишту у односу на друге пословне субјекте. Бенчмаркинг би требао представити одговарајуће податке о начину постизања задовољавајућих резултата на тржишту. (Визјак и Алкиер Раднић, 2006.). Разлике између примене бенчмаркинга и остварене конкурентности приказују се на табела 2.

Табела 2 – Разлике између бенчмаркинга и конкурентности

Анализа конкурентности	Бенчмаркинг
Оријентисаност на резултате	Оријентисаност на процес и финалне резултате
Тестирање финалних резултата	Тестирање процеса и резултата
Упоредивање са индустријом	Могућност упоређивања са другим индустријама
Истраживање без дељења, посматрање целине	Дељење истраживања ради заједничких циљева
Тајност података	Дељење података
Одвојеност, изолованост субјекта	Партнерство међу субјектима
Независност	Кооперативност и међузависност
Циљ је индустријско знање	Циљ је знање о процесима
Фокусирање на потребе микро субјекта	Фокусирање на потребе потрошача
Примењује се тестирање властите конкурентности	Примењује се за постизање бољих резултата

Бенчмаркинг је потврђена и тестирана методологија која је у великом тренду у свету у великом броју компанија, без обзира на активност или величину. Дугорочна корист овог приступа је виши ниво успешности унутрашњих иницијатива и пројеката, што побољшава мотивацију свих учесника (клијената, запослених, партнера и добављача) који су укључени у пословне активности организације.

2.5. Принципи у бенчмаркингу

Како би се допринело ефикасности, ефективности и етичности бенчмаркинга, и појединци и њихове организације морају се придржавати следећих принципа бенчмаркинга (Резић и сур., 2014.):

1. принцип законитости - ако постоје проблеми везани за законитост процеса, консултујте се с правном службом ваше установе. Избегавајте расправе или поступке који се односе или који могу довести до ограничења слободе трговине, поделе тржишта или клијената, усклађивања цена, договора о дистрибуцији, намештања конкуренција или корупције. До пословних тајни партнера не сме се долазити на неприкладан начин, што укључује кршење или навођење на кршење обвезе заштите података. Не откривати или користити пословне тајне до којих се дошло на неприкладан начин или чије откривање представља кршење обавезе заштите или обавезе ограничене употребе података. Консултант и клијент не смеју примјењивати резултате бенчмаркинга на другу установу ако подаци нису анонимни, а идентитет учесника заштићен.

2. принцип размене - партнерима у процесу бенчмаркинга пружити исту врсту и ниво података које тражите од њих. Од почетка партнерства комуницирати отворено како би се разјаснила очекивања, избегли неспоразуми и пронашао заједнички интерес у процесу бенчмаркинга.

3. принцип поверљивости - поверљивост података размењених током бенчмаркинга односи се на све особе и установе које сарађују у процесу. Подаци се не смеју преносити изван партнерских установа без претходног пристанка партнера који је пружио информације. Сарађивање установе у студији је поверљиво и о њему се не сме говорити изван установе без претходног допуштења.

4. принцип примене - информације добијене током бенчмаркинга могу се користити само у договорене сврхе с бенчмаркинг партнером. Назив партнерске установе не смеју се повезивати с добијеним подацима или посматраним активностима без претходног допуштења партнера.

5. принцип контакта - поштујте пословну културу установа с којим сарађујете и користите поступке које сте заједно договорили. Користите особе за контакт које је одредио ваш партнер ако они преферирају такав начин рада. Пре преношења информација или додељивања обавеза другим особама, договорите се с вашом особом за контакт. Ако ваша особа за контакт тражи име неке особе, затражите од те особе пристанак. Избегавајте

спомињање имена ваше особе за контакт у јавним расправама ако нисте за то претходно добили допуштење.

6. принцип припреме - покажите преданост ефикасности бенчмаркинга припремивши се пре него што први пут успоставите контакт са установом с којом ћете сарађивати. Поштујте време партнера у процесу тако што ћете сваки пут бити потпуно спремни за размену података. Помозите партнерима припремити се шаљући им упитник и план рада прије њихове посете.

7. принцип извршења - правовремено извршите све обавезе које сте договорили с партнером у процесу. Складно заједничком договору, спровођење бенчмаркинга треба задовољити све partnere.

8. принцип разумевања и деловања - сазнајте какву врсту односа ваш бенчмаркинг партнер жели. Односите се према вашим бенчмаркинг партнерима онако како они то желе. Упознајте се са ставом вашег бенчмаркинг партнера о коришћењу података које је пружио и користите их на такав начин.

Учесници у процесу бенчмаркинга требају се упознати са кодексом понашања у процесу бенчмаркинга и понашати се складно њему, познавати основе бенчмаркинга и следити ток процеса, одлучити која ће се подручја оцјењивати према референтним вредностима, утврдити главне варијабле успешности које ће се анализирати, препознати установе с високим нивоом успешности и провести строгу само оцјењивања пре контактирања могућих бенчмаркинг партнера, направити упитник и план расправе и доставити их партнеру на захтев, имати овлашћење и вољу за размену података са бенчмаркинг партнерима, држати се заједничког договора о распореду активности и састанцима (Резић и сур., 2014.).

3. Илустративни пример Бенчмаркинга

Бенчмаркинг радионица, као алат за унапређење квалитета, је алат који се користи у свим аутомотивним компанијама. Као што је већ представљено, подељен је у 5 фаза.

Задатак бенчмаркинг радионице је смањивање трошкова производње аутомобила Фиат 500Л. Одређивањем задатка (предмета) бенчмаркинга је завршена прва фаза бенчмаркинга.

У другој фази, формирати тимове који ће радити на извршењу датог задатка. Тимови су састављени од 5 група од по 5 људи, који ће на извршењу задатка радити 5 дана (слика 3).



Прва група – четвртак

1. С.М. – Лакирница
2. Б.В. – Каросерија
3. Милош Антанасковић – Монтажа
4. Т.Г. – Монтажа
5. Б.М. - Логистика

Друга група – петак

1. Д.М. – Лакирница
2. А.М. – Каросерија
3. М.Г. – Монтажа
4. В.В. – Монтажа
5. С.М. - Логистика

Трећа група – понедељак

1. О.П. – Лакирница
2. М.В. – Каросерија
3. М.Д. – Монтажа
4. Д.С. – Монтажа
5. К.Д. - Логистика

Четврта група – уторак

1. С.В. – Лакирница
2. И.Р. – Каросерија
3. Б.И. – Логистика
4. Т.Љ. – Логистика
5. С.В. - Монтажа

Пета група – среда

1. Н.С. – Лакирница
2. С.С. – Каросерија
3. Д.К. – Логистика
4. Н.В. – Логистика
5. А.Д. - Монтажа

Слика 3 – Бенчмаркинг тим

Партнер који је омогућио ову радионицу јесте НИКОМ ауто д.о.о. У договору са партнером, додељено је шест различитих модела аутомобила које смо поредили у потрази за смањењем трошкова:

1. Фијат 500 (Fiat 500) (Слика 4)
2. Фијат 500 икс (Fiat 500x) (Слика 5)
3. Алфа Ђулијета (Alfa Giulietta) (Слика 6)
4. Фијат Панда (Fiat Panda) (Слика 7)
5. Џип Ренегејд (Jeep Renegade) (Слика 8)
6. Фијат Типо (Fiat Tipo) (Слика 9)



Слика 4 – Фијат 500



Слика 5 – Фијат 500икс



Слика 6 – Ђулијета



Слика 7 – Фијат Панда



Слика 8 – Џип Ренегејд



Слика 9 – Фијат Типо

Модел који упоређујемо са осталим моделима, јесте Фиат 500Л (Слика 10).



Слика 10 – Фијат 500Л

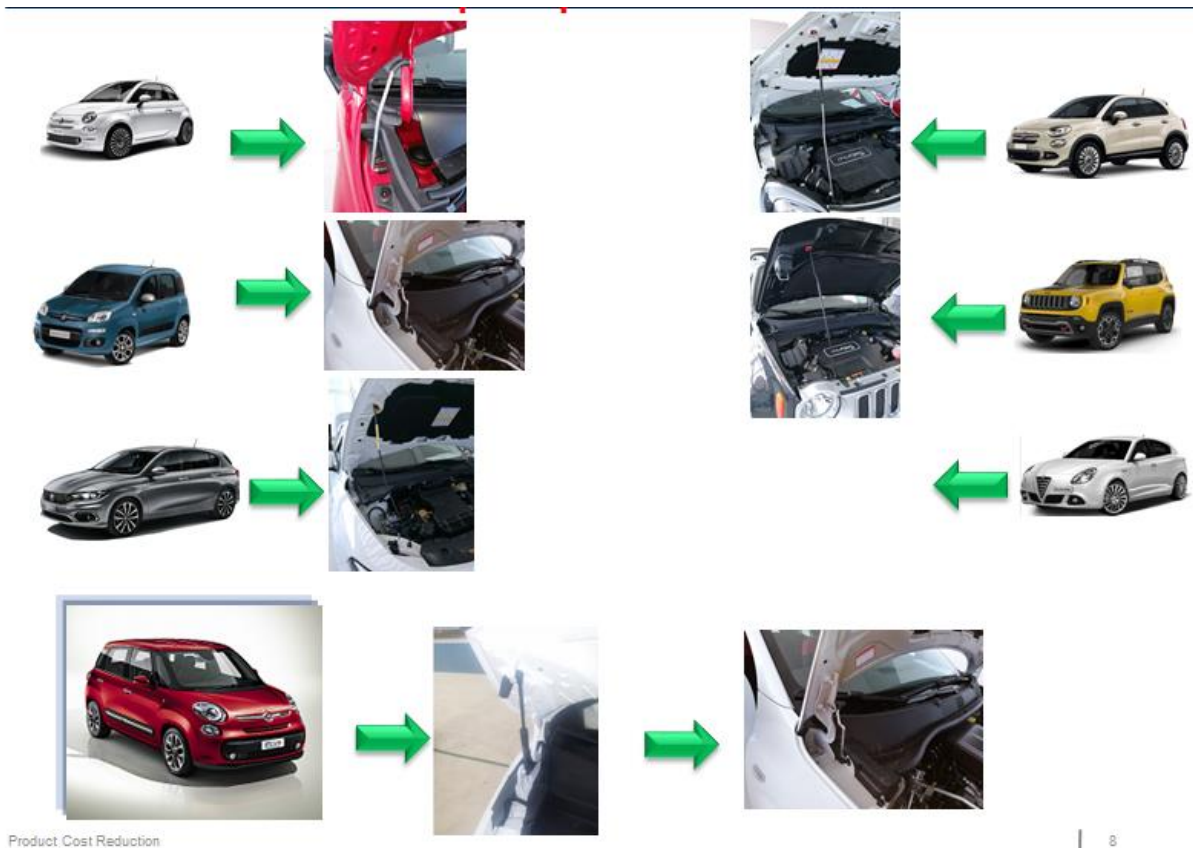
Сваки тим је имао по два сата да да своје предлоге. На основу тога, као и осталих услова у којима је рађен бенчмаркинг, одрађена је SWOT анализа (слика 11).

S (strengths)	-Разноликост модела доступних за бенчмаркинг -Велики распон у ценама модела -Физички неограничен приступ сваком углу аутомобила (коришћење рампе, дозвољено коришћење све опреме аутомобила) -Могућност прегледања возила са свим детаљима за крајњег купца (привесци за кључеве, додатна постоља за чаше, патоснице)	W (weaknesses)	-Ограничено време за бенчмаркинг радионицу (два сата) -Могућност за прегледање само крајњег производа, тј оно што је видљиво само купцу -Преклапање у предлозима
O (opportunities)	-Могућност организовања бенчмаркинга различитих 500л пакета опреме и једног другог специфичност модела -Могућност организовања бенчмаркинга за специфичне делове који могу бити расклопљени на основне компоненте (нпр за пар модела то могу бити предња и задња врата или компоненте на поду)	T (threats)	-Не постоји могућност за дуже периоде активности и веће тимове -Опадајући тренд израђених и прихваћених предлога

Слика 11 –SWOT анализа

Сваки тим је представио своје предлоге у виду презентације, на основу које је тим одређен за калкулацију уштеде процењивао да ли се предлози усвајају или не. У наставку су приказани неки од предлога.

Предлог 1 (Слика 12) :



Слика 12 – Заменили амортизоване држаче за поклопац мотора

Амортизовани држачи су дефинитивно скупљи од обичних металних држача поклопца мотора. Чак и најновији, скупљи модели возила других марки имају металне држаче мотора.

У договору са постојећим или новим добављачем, ову измену није тешко спровести. Потребно је доставити технички цртеж металног држача и материјал од којег би направили држач.

Након тога, потребно је увести ову измену на одређени број модела, како би тестирали да ли су метални држачи заправо довољни да држе поклопац мотора. Уколико је тест задовољавајући, измена се имплементира и на серијску производњу.

Уштеда ро возилу би била значајна ако би се овај предлог усвојио, с обзиром на то да је сам материјал потребан за производњу металних држача јефтинији, али и с обзиром на то да је време, потребно да се произведе овакав држач, краће.

Предлог 2 (Слика 13):



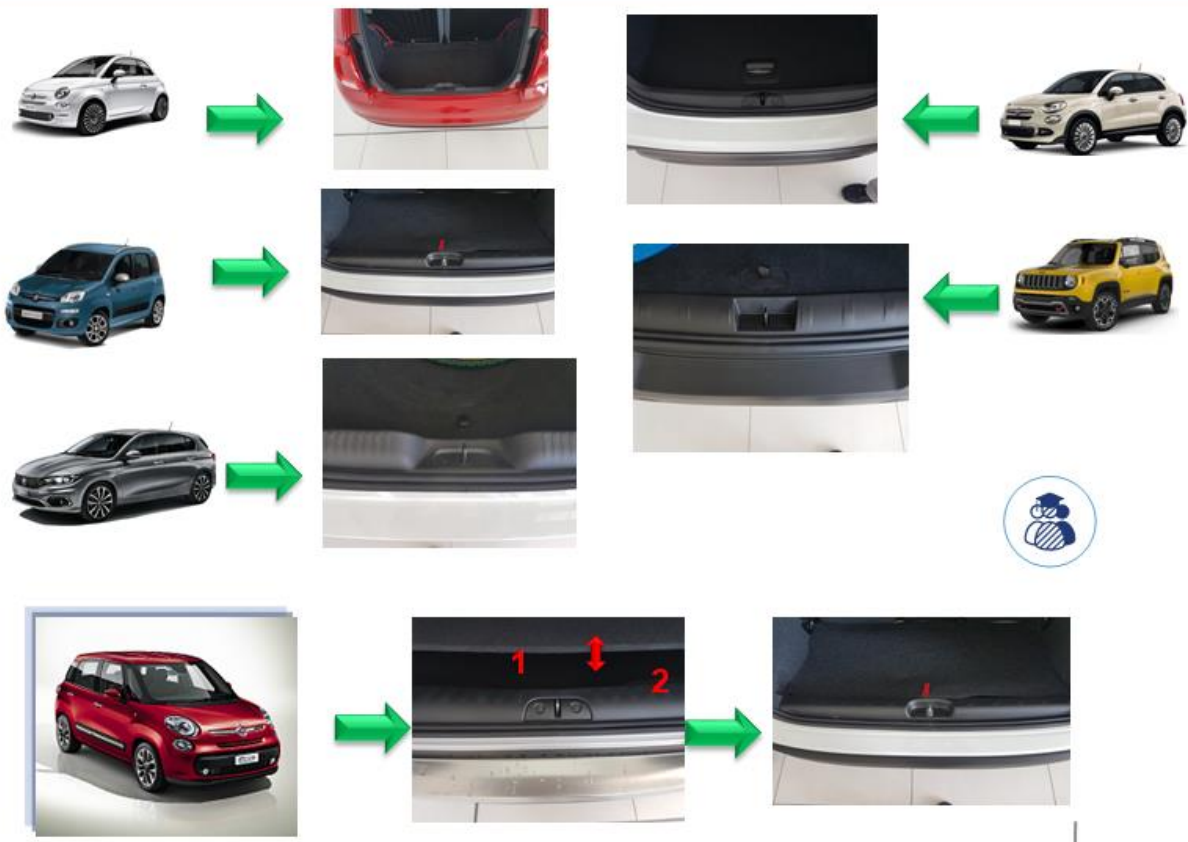
Слика 13 – Модификација поклопца за број шасије

Овај предлог обухвата потпуну промену материјала поклопца броја шасије на поду аутомобила, као и уклањање завртња.

Ошште је познато да пластика мање кошта, обрада пластике је лакша, време уградње би се такође смањило. Све ово утиче на смањење трошкова у производњи.

Уколико тренутни добављач не може да испоручи пластичне поклопце, ради се анализа који од потенцијалних добављача може да замени постојећег. Што у квантитавном смислу, то и у квалитативном.

Предлог 3 (Слика 14):

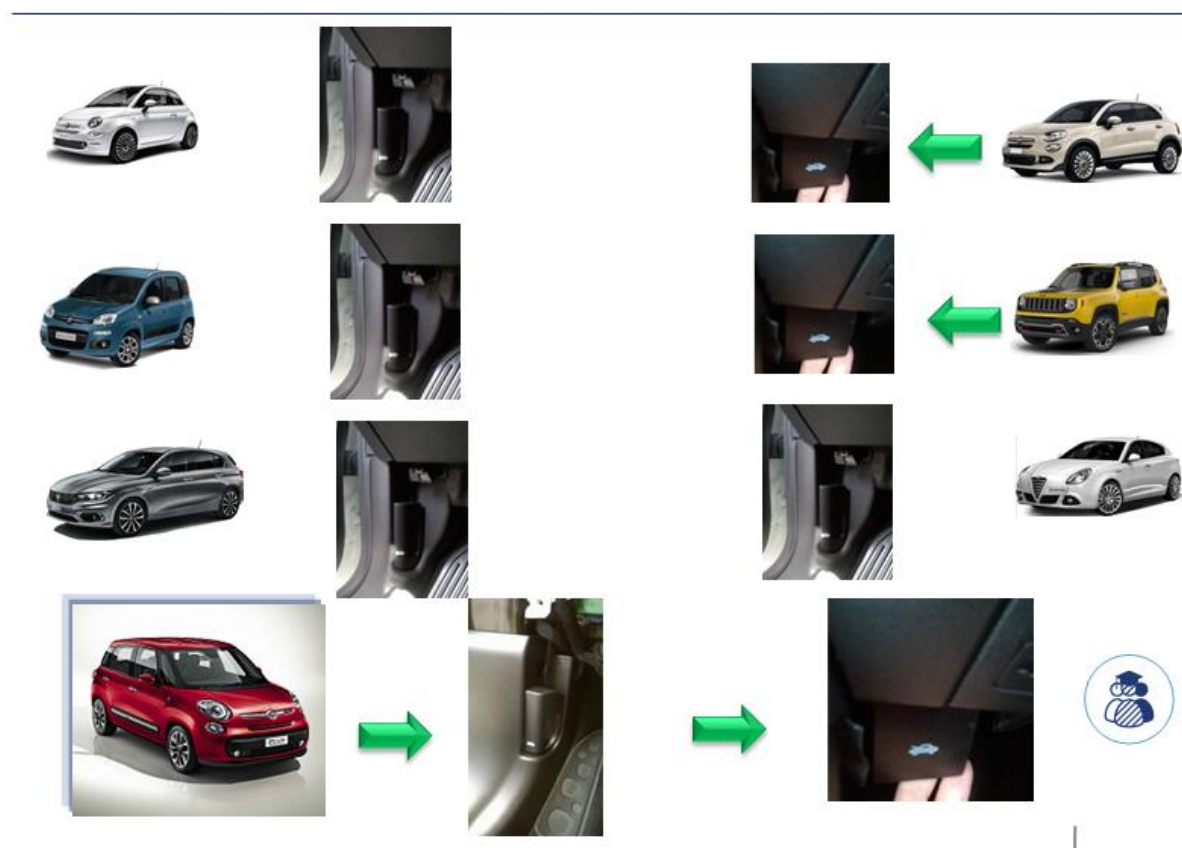


Слика 14 – Уклањање покретних заштитника зуба браве

Као што можемо видети на сликама, само 2 модела имају покретне пластичне заштитнике на зубовима браве на петим вратима. Детаљном анализом може се утврдити да ли су ови заштитници заиста неопходни. Као компонента која не утиче на безбедност купца, али ни на перформансе самог возила, доводи се у питање њена функционалност.

Потпуним уклањањем ових заштитника, уштедели би не само на материјалу потребном за уградњу истих, већ и на времену потребном за уградњу. Самим тим би смањили оптерећеност оператора чије је задужење уградња ових поклопаца.

Предлог 4 (Слика 15):

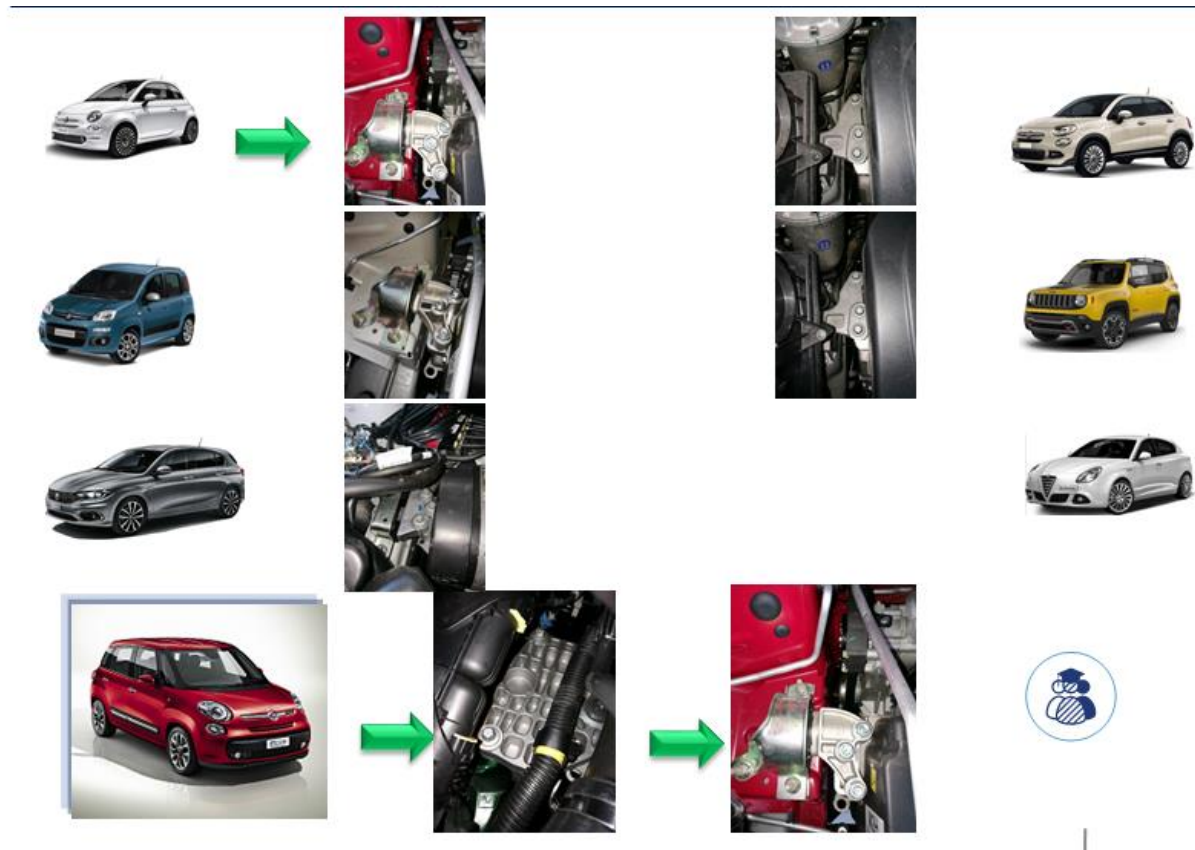


Слика 15 – Смањити ручицу за отварање поклопца мотора

Овај предлог је веома једноставан. Уколико би анализом утврдили да је уместо велике ручице за отварање поклопца мотора могуће уградити мању верзију исте, смањили би трошкове израде ручице. Потребно је утврдити да ли је мања ручица компатибилна са моделом у који би је уградили и да ли задовољава захтеве купаца. Уколико овај предлог испуњава све услове, следећи корак је договор са добављачем.

Уштеда је у количини материјала потребној за израду ручица за отварање поклопца мотора.

Предлог 5 (Слика 16):



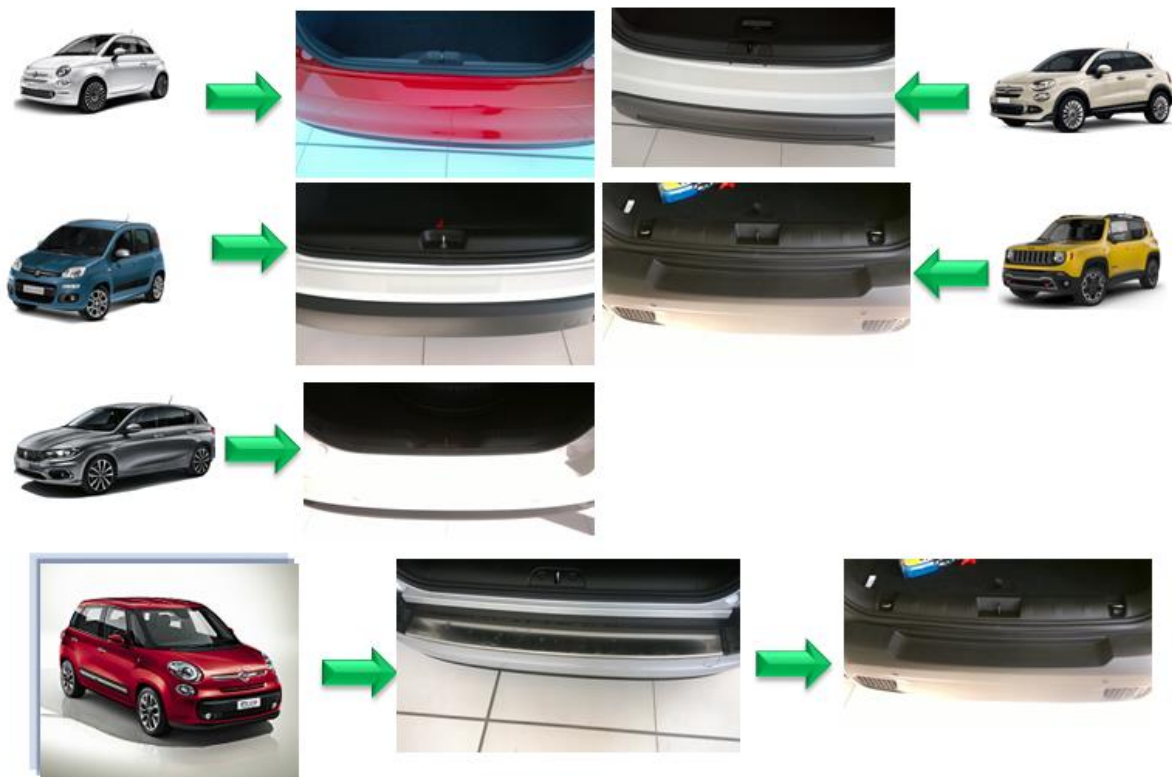
Слика 16 – Променити заштиту за држач мотора

Мотор је фиксиран преко држача за шасију мотора. Метална заштита која прекрива тачке фиксирања је, на нашем моделу, већих димензија него на осталим моделима. Ова заштита не утиче на перформансе аутомобила, а ни на безбедност возача.

Симулацијом улова вожње, може се утврдили функционалност заштите. Уколико се докаже да смањивање ове заштите, или потпуно уклањање исте, не утиче на функционалност мотора, овај предлог се може усвојити и започети дизајнирање нове заштите.

Смањењем заштите, уштедели би на материјалу потребном за израду исте, као и на времену потребном да се заштита угради у возило.

Предлог 6 (Слика 17):



Слика 1 – Елиминисати металну покривку изнад браника

Као што стоји у опису предлога, метална покривка изнад браника може бити уклоњена или израђена од пластике.

Ова компонента доприноси естетском изгледу аутомобила, али не утиче на перформансе и безбедност возача. Као таква, може се разматрати елиминисање исте или замена за пластичну покривку.

Анализом се може утврдити да ли је метална покривка заиста неопходна и да ли је захтевана од стране купаца. Након одрађене анализе, наставља се са следећим корацима, који се односе на имплементирање или одбацивање овог предлога.

Овим предлогом би смањили време уградње и трошкове материјала уколико се покривка елиминише, а уколико се замени пластичном, уштедели би на разлици у цени метала и пластике.

Предлог 7 (Слика 18):



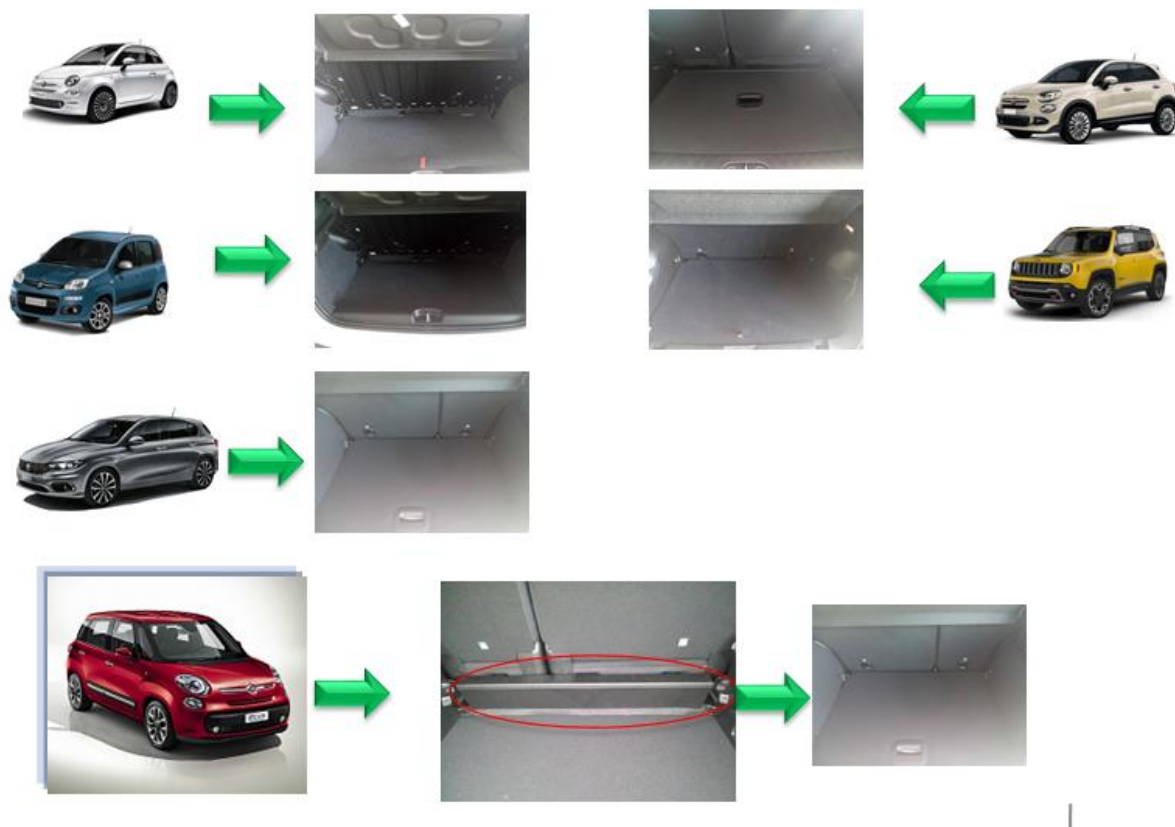
Слика 18 – Уклонити заштиту на сигуросном појасу

Гумена заштита је непотребна као што се да видети на осталим моделима возила. Анализом је утврђено да, иако је естетски задовољавајућа, функционалност коју пружа је минимална или непостојећа.

Имплементацијом овог предлога би елиминисали време потребно за уградњу гумене заштите и самим тим смањили сатурисаност (оптерећење) оператера на линији.

Такође, елиминисањем гумене заштите, смањили би финансијске трошкове потребне за израду и уградњу исте.

Предлог 8 (Слика 19):



Слика 19 – Уклонити пластични део из пртљажника

Пластични део покрива место спајања пода пртљажника возила и задњег седишта. Испитивањем је постигнут закључак да је овај део уграђен само због естетике, и нема никакав утицај на функционалност возила као ни на безбедност самог возача.

Уколико би овај предлог био прихваћен, дошло би до уштеде са више аспеката. Један од тих аспеката јесте сама уградња овог пластичног дела. Време потребно за уградњу би било елиминисано и самим тим би смањили оптерећеност оператера. Још један од аспеката јесте сам трошак израде и достављање самог дела до линије.

Предлог 9 (Слика 20):



Слика 20 – Променити пластични део на наслону за руку

Додатна преграда у пластичном делу за наслону за руку је непотребна. Уклањањем додатне пластике која раздваја преграду на два дела неће утицати значајно на саму функционалност преграде. Додатна пластика такође захтева додатни материјал као и додатно време израде дела. Једноставнијим дизајном би смањили време израде дела, као и трошкове израде. Самим тим би уштедели трошкове и компанији као и добављачу који нам израђује већ поменути део.

Предлог 10 (Слика 21):



Слика 21 – Пластични пинову уместо завртња

Панели врата су фиксирани металним завртњима за шасију (врата) возила. Уместо металних завртња, ранеле можемо фиксирати пластичним пиновима. Детаљним испитивањима и анализама проверава се да ли су пластични пинови довољни да држе пластичне панеле врата за шасију. Уколико јесу, дизајнира се технички цртеж који се доставља добављачу.

Уградња пластичних пинова је једноставнија и бржа. Материјал (пластика) је јефтинија од метала, тако да би и у том погледу имали уштеду.

Предлог 11 (Слика 22):



Слика 22 – Променити материјал за израду странице пртљажника

Странице пртљажника на осталим моделима са којим смо упоредјивали наш модел су израђене од платна, док су на нашем возилу израђене од пластике.

Уколико је могуће променити материјал из пластике у платно, могло би се уштедети у погледу израде страница. Даље треба испитати да ли је исплативије уграђивати платнене од пластичних страница у погледу времена потребном за уградњу. Ако се испостави да је исплативије, следећи корак би била имплементација овог предлога.

ЗАКЉУЧАК

Савремени тржишни услови пословања стављају пред предузеће избор одговарајуће стратегије која може пружити конкурентску предност на тржишту. Анализа тржишне позиције, унутрашњих и спољних фактора, купаца и добављача, као и друге заинтересоване јавности створиће неопходан предуслов за избор стратегије одрживог развоја предузећа. Предмет истраживања у овом раду је конкурентска предност предузећа заснована на бенчмаркинг анализи пословања, што у суштини значи побољшање процеса рада, времена и ресурса потребних за његово постизање. За успешну анализу потребна је конкурентна компанија, слични или делимично бољи пословни процеси, на основу којих уз помоћ савремених метода пословне анализе можемо побољшати сопствени процес и одржати или побољшати тржишну позицију. Допринос овог рада са становишта ефикасности конкурентске предности заснован на бенчмаркингу састоји се у формулисању адекватног модела пословне анализе као и у прецизирању свих неопходних корака које треба предузети како би се постигла конкурентска предност.

Основна улога бенчмаркинга остварује се у домену континуиране провере способности организације, конкурентне позиције и континуираног спровођења побољшања. Када је реч о тржишним перформансама на међународном нивоу, технику бенчмаркинга треба применити у функцији анализе пословног учинка услужне организације која се појављује као светски лидер, а не најбоља у индустрији. На тај начин се добијају реалнији подаци јер одражавају најбољу организацију међу успешним организацијама. Улога бенчмаркинга је у контексту континуираног тестирања властитих способности, конкурентске позиције и сталног спровођења побољшања. Када је реч о уласку на међународно тржиште, неопходно је применити технику за анализу пословног субјекта који се појављује као светски лидер, а не најбољи у индустрији. То ће довести до података који су релевантнији јер одражавају најбољи пословни субјект међу лидерима.

Бенчмаркинг је алат квалитета који ће бити утицајан у будућности као и у садашњости. Увек ће постојати старт-уп предузећа која ће користити бенчмаркинг као алат за унапређивање својих производа и свог процеса.

На основу илустративног примера Бенчмаркинга може се закључити да практична примена бенчмаркинга итекако постоји и да се бенчмаркинг користи како за унапређивање производа и процеса, тако и за смањивање трошкова када се процес доведе до континуираности.

Применом предлога из илустративног примера бенчмаркинга, компанија у којој је урађен бенчмаркинг је дошла до значајних уштеда. Наравно, нису сви предлози прихваћени, што након анализе и закључака да уштеда неће бити значајна, до тога да одређени предлози утичу на безбедност крајњих купаца, ра се самим тим одбијају без осталих анализа.

Литература

1. Бешић, Ц., Ђорђевић, Д., *Бенчмаркинг*, Универзитет у Крагујевцу, Чачак 2007.
2. Хиндл, Т., *Менаџмент – Ројмовник*, Нови Сад 2006.
3. Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Београд 2001.
4. Каталенац, Д., *Могућности примјене бенчмаркинга у управљању књижницама*, Загреб 2000.
5. Котлер, Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Амстронг Г., *Маркетинг принципи*, Београд 2007.
6. Кузман, Б., Прдић Н., Добраш, З., *Тхе импортанце оф тхе вхолесале маркетс фор траде ин агрикултурал продуцтс*, Београд 2017.
7. МцДоналд, М., Дунбар И., *Маркет сегментатион*, Лондон 2004.
8. Османагић Беденик, Н., Ивезић, В., *Бенчмаркинг као инструмент савременог контролинга*, Загреб 2006.
9. Јакша, М., *Бенчмаркинг у јавним службама*, Пула 2017.
10. Јанковић, С., *Бенчмаркинг у хотелијерству*, Београд 2015.
11. Сајферт, З., Адамовић, Ж., *Менаџмент бенчмаркинг процеса*, Зрењанин, 2004.
12. Ренко, Н., *Бенчмаркинг у стратегији маркетинга*, Загреб 1999.
13. Ренко, Н., *Маркетинг малих и средњих предузећа*, Загреб 1996.
14. Резић, С., *Приручник за бенчмаркинг*, Мостар 2014.
15. Визјак, А., Алкиер Раднић, Р., *Деловање бјенчмаркинга у међународној економији*, Загреб 2006.
16. Штоковић, И., *Бенчмаркинг у туризму*, Загреб 2004.