

BENČMARKING KAO INSTRUMENT KONTROLINGA

SAŽETAK: Kontroling predstavlja jednu od najznačajnijih funkcija u rešavanju konkretnih problema unutrašnjeg i spoljnog prilagođavanja preduzeća sa nadolazećim promenama. S obzirom da kontroling doprinosi transparentnosti, ali i koordinaciji i integraciji poslovne organizacije može se reći da on predstavlja savremenu poslovnu funkciju i stručnu podršku menadžmentu preduzeća. S druge strane, benčmarking predstavlja proces poređenja jednog poslovnog procesa sa drugim ili poređenje performansi iz jedne poslovne grane sa drugom. U literaturi je moguće pronaći brojne definicije benčmarkinga. Benčmarking predstavlja proces kontinuiranog merenja i upoređivanja poslovnih procesa jednog preduzeća u odnosu na poslovne procese preduzeća koji su lideri, bilo gde u svetu, a s ciljem dobijanja informacija koje će mu pomoći da preduzme aktivnosti poboljšanja vlastitih performansi.

KLJUČNE REČI: benčmarking, kontroling, instrument kontrolinga, proces učenja, posledice primene, strateški kontroling

1 Uvod

Pojam kontroling potiče od angloameričke reči *control*, što je na samom početku označavalo evidentiranje ulaza i izlaza novca. Ovaj pojam prvi put upotrebljen je u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD). Već stotinama godina pojam kontrolinga poznat je kako u SAD-u, tako i u zapadnoevropskim zemljama. Kao disciplina kontroling se počeo razvijati početkom 20. veka u SAD-u, dok se u zapadnoevropskim zemljama javio u drugoj polovini 20. veka i to kada su američke kompanije počele da otvaraju svoja predstavništva u Evropi (npr. u Nemačkoj, Francuskoj, Italiji, Austriji i Švicarskoj).

U ekonomskoj literaturi ne postoji jedinstvena definicija kontrolinga. Suština kontrolinga menjala se kroz njegov istorijski razvoj. Tako da na samom početku kontroler se prvobitno tretirao kao pasivni registrator, odnosno kao neko ko evidentira promene, zatim kao aktivni navigator u uslovima promene okruženja. U novije vreme, on se tretira kao inovator koji je usmeren na pronalaženje inovativnih rešenja u dinamičkom i nestabilnom okruženju. (Martinović, Veselinović & Mangafić, 2019: 480). Navedene evolucije uloge kontrolera uticale su na nastanak velikog broja različitih definicija kontrolinga. Kontroling se može definisati kao skup multidisciplinarnih znanja koja su neophodna kako bi se na osnovu velikog broja podataka iz preduzeća, ali i van njega, prikupio optimalan broj onih koji su neophodni menadžerima, te svima onima koji upravljaju preduzećem za kvalitetno odlučivanje. (Očko & Švigir, 2009).

Može se definisati i kao savremena poslovna funkcija i stručna podrška menadžmentu budući da doprinosi transparentnosti, koordinaciji i integraciji poslovanja preduzeća. (Osmanagić Bedenik, 2003).

Dakle, kontroling sve više nailazi na praktičnu primenu i posmatra se kao nezamenljiva podrška menadžmentu u rukovođenju preduzećem. Kontroling pomoću svojih načela koordinacije i integracije i primenom različitih instrumenata operativnog i strateškog upravljanja pomaže menadžmentu u bržem i boljem prilagođavanju unutrašnjim i vanjskim promenama. Naime, kontroler je kao inovator savremene generacije kontrolinga kojom se uvode novi instrumenti i metode, a koji su prikladni za rešavanje savremenih problema.

Potrebno je naglasiti da proces uvođenja kontrolinga nije moguće u potpunosti unificirati, niti vremenski odrediti, a razlog za to je što je svako preduzeće jedinstveno na sebi svojstven način. Shodno tome iskustvo dobre prakse preporučuje uvođenje kontrolinga u onim područjima u kojima se očekuju najveći problemi, odnosno gde se očekuju najbrži i najveći uspesi. Uvođenjem kontroling funkcije kao sastavnog dela savremenog upravljanja, u preduzećima se povećava efikasnost i efektivnost u radu menadžmenta. Uvođenjem u organizaciju, kontroling nije i ne može da bude iznad top menadžmenta, jer top menadžment i dalje zadržava odgovornosti koje ima, dok je uloga kontrolinga da bude nezavisna i objektivna savetodavna podrška koja signalizira i ukazuje na momente koji su važni za menadžerske odluke. (Čavlin, Ignjatijević & Andžić, 2019). Kontroling u preduzeću ima za cilj da pomoću instrumenata koje primenjuje, uočava probleme koji su nastali, predviđa buduće probleme, ali i predlaže menadžmentu mere za njihovo što bolje i brže otklanjanje. Redovnom primenom operativnih i strategijskih instrumenata kontrolinga omogućiće se ostvarivanje zadatih ciljeva, ali i poboljšati tržišna pozicija preduzeća. Upravo na ovaj način menadžmentu preduzeća će se olakšati proces donošenja pravovremenih i ispravnih poslovnih odluka. (Simić, 2010: 323). Iz svega navedenog, može se zaključiti da kontroling inicira promene koje dovode do uspeha, ali da bi on bio kvalitetno implementiran neophodno je da „teren“ unutar preduzeća bude dobro pripremljen. Kvalitet „pripreme terena“ zavisi od veličine organizacije, organizacione strukture, razvijenosti računovodstva i informatike, menadžmenta. Samim tim uvođenje kontrolinga u malim preduzećima je mnogo lakše i brže. S druge strane, njegovo uvođenje u velika i srednja preduzeća traje znatno duže (nekada to može da traje i po nekoliko godina). Kontroling je potrebno implementirati u svim organizacijama, gde god postoje ciljevi koje treba ostvariti. On nije značajan samo za ciljeve profitnog sektora već i javnog. Razlika između njih je samo u tome što su obeležja ciljeva i mera uspeha specifično određeni. (Čavlin et al., 2019: 273–274).

Predmet istraživanja ovog rada je benčmarking kao instrument kontrolinga. Rad ima za cilj da objasni i jasno prikaže benčmarking kao instrument kontrolinga, ali i da ukaže na posledice pogrešne primene benčmarkinga.

2 Razvoj benčmarkinga

Reč *benchmarking* koja se upotrebljava u smislu „poređenje“, u stvari je reč *buzzword*. U korenu reči nalazi se *benchmark*, a ima značenje standard, nivo ili referentna tačka poređenja. (Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2012). Benčmarking ima za cilj da utvrdi ko je prvi i najbolji na tržištu, odnosno ko se nalazi na „najvišoj nadmorskoj visini“. Pojam benčmarkinga ima veoma dugu istoriju, ovaj pojam upotrebljavan je u Egiptu, staroj Grčkoj i Kini. Smatra se da su stari Egipćani bili prva civilizacija koja je upotrebljavala pojam benčmarkinga. Takođe, tragovi benčmarkinga su pronađeni još u 4. veku pre nove ere u Kini u delu Sun Tzua „Umeće ratovanja“. U ovom delu on kaže da „ako poznaješ neprijatelja, ako poznaješ sebe, tvoja pobeda je neminovna“. S druge strane, u staroj Grčkoj u 4. veku pre nove ere, Aristotel je poredio atinske novčiće sa novčićima iz drugih zemalja. (Macura, 2010). Razvoj benčmarkinga započeo je nakon Drugog svetskog rata u Japanu. U tom periodu veliki broj japanskih menadžera je posećivao konkurentna preduzeća. Oni su posebno posećivali preduzeća iz Amerike i Evrope. Cilj tih poseta bilo je prikupljanje znanja i ideja o uspešnom poslovanju, koje bi po povratku primenili u sopstvenim preduzećima i unapredili dosadašnje poslovanje. Njihova ideja vodilja bila je „dantotsu“, odnosno pokušaj da se bude najbolji među najboljima. Kompanije iz Japana sprovodile su postupke koji su obuhvatali sledeće aktivnosti: istraživanje objavljenih podataka i definisanje najboljih, kontaktiranje najbolje kompanije i ugovaranje posete, organizovanje posete, pažljivo analiziranje i ocenjivanje informacija, prisvajanje naučenog i prilagođavanje vlastitim preduzećima. Implementacija prikupljenih saznanja ne samo da je unapredila dotadašnje poslovanje, nego je japanske kompanije dovelo u sami vrh na svetskom tržištu. (Kilibarda & Jovanović, 2009). Danas u Japanu benčmarking doživljava kritike, jer je u praksi neophodno vreme za njegovu implementaciju, a to za posledicu ima zaostajanje za kompanijom koja se prati.

3 Pojam i vrste benčmarkinga

U literaturi postoji veliki broj definicija benčmarkinga. Naime, različiti autori daju različite definicije, pri čemu sve one imaju zajedničku crtu, a to je unaprediti poslovanje prema rešenjima najboljih i postati bolji od najboljih.

Benčmarking predstavlja kontinuirani proces identifikacije, shvatanja, prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom, a sve s jednim ciljem, a to je poboljšavanje svog poslovanja. Ovaj proces uključuje: poređenje kompanije i njenih delova sa najboljima ne ograničavajući se na istu delatnost niti na istu zemlju gde se delatnost obavlja, poređenje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija koje imaju istu delatnost s ciljem definisanja najboljih, poređenje proizvoda i usluga kompanije sa proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate, poređenje tehničkih rešenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene, primena najbolje definisanog poslovnog procesa, planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima, ispunjavanje i prevazilaženje očekivanja potrošača. (Nikolić, 2007: 304). Naime, jedna od najzastupljenijih definicija benčmarkinga jeste ona koju zastupa Američki centar za produktivnost i kvalitet (*American Productivity and Quality Center*). Prema Camp-u (1989), ova definicija kaže da benčmarking predstavlja sistematski i kontinuiran proces konkretnog subjekta u odnosu na poslovne procese lidera, ma gde se on nalazio, a sve u cilju dobijanja informacija koje će pomoći da se preduzmu akcije za poboljšanje performansi. (Đuričin et al., 2012: 355). Druga definicija kaže da je benčmarking potraga za pojedincima i organizacijama koje su najbolje u onome čime se bave ili u nekoj konkretnoj delatnosti. Pored toga, on predstavlja upotrebu njihovih znanja, prilagođenog i poboljšanog, a sve u cilju unapređenja vlastitog delovanja. Zaposleni u preduzeću direktno i u najvećoj meri utiču na uspešnost sprovođenja benčmarking procesa. Takođe, potrebno je imati razvijenu svest o tome da je nešto potrebno menjati, kako bi se uopšte započelo sa sprovođenjem benčmarkinga i kako bi se doprinelo maksimizaciji njegovih pozitivnih učinaka. (Pavičić, 2003). Može se zaključiti da benčmarking predstavlja proces u kome se vrši poređenje vlastitih rezultata sa rezultatima drugih, ali predstavlja i proces učenja od drugih i to uglavnom od direktne konkurencije. Ovaj proces započinje sa poređenjem strategije konkurencije sa strategijom vlastite kompanije, zatim se nastavlja sa poređenjem najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rešenja i funkcija konkurenata sa vlastitim rešenjima i funkcijama, a sve s ciljem uočavanja nedostataka i procene mogućnosti, ali i kako bi postali bolji od konkurencije. Benčmarking predstavlja kontinuiran proces merenja proizvoda i usluga i postupaka prema

direktnim konkurentima ili kompanijama za koje se zna da su najbolje u delatnostima kojima se bave. Naime, benčmarking mora da bude kontinuiran proces jer dok se uvode promene i ostvaruju poboljšanja, to istovremeno radi i konkurencija. U praksi sva preduzeća u svom poslovanju susreću se sa problemom stagnacije i nazadovanja. Može se reći da lek za takve probleme jeste upravo benčmarking. On preduzeću daje smernice, kako bi se problemi rešili, ali isto tako daje i tehnička rešenja i ukazuje na funkcije koje bi se mogle unaprediti. Dakle, benčmarking usmerava preduzeća ka novim ili modifikovanim postupcima poslovanja, dok dosadašnji način poslovanja ostavlja iza sebe. Benčmarking preduzeće postavlja na viši nivo, te ga usmerava ka agresivnijim ciljevima. Da bi benčmarking bio uspešan potrebno je da se sprovodi sistemski i na ispravan način. Samo ukoliko se sprovodi na takav način, on može da predstavlja jedan od najjačih sredstava razvoja. (Renko, Delić & Škrtić, 1999).

U teoriji postoji više podela benčmarkinga, a to su:

- Interni benčmarking – podrazumeva dvosmernu komunikaciju i razmenu mišljenja između odeljenja unutar jedne organizacije ili unutar organizacije u različitim zemljama, koje posluju kao lanac. U slučaju kada bilo koji deo organizacije ostvaruje bolje rezultate, njeni ostali delovi mogu učiti kako su ti rezultati ostvareni. Prednosti internog benčmarkinga su u tome što je moguće razmenjivati iskustva sa partnerima koji imaju jednak sistem merenja rezultata, ali i mogućnost pristupu podacima je dosta lakši. Upravo pozitivni učinci koji su ostvareni primenom internog benčmarkinga mogu da predstavljaju osnovu za uvođenje eksternog benčmarkinga. (Janković & Poldrugovac, 2015).

- Funkcionalni benčmarking – podrazumeva da se porede neke od funkcija preduzeća sa istim tim funkcijama drugih preduzeća, bez obzira na to da li pripadaju istoj grani ili ne. Odnosno tu se vrši poređenje sa najboljim organizacijama u svetu koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu benčmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. S obzirom da nije reč o direktnim konkurentima olakšava se saradnja između organizacija, olakšava se pristup informacijama, te samo provođenje benčmarking procesa. (Nikolić, 2007).

- Konkurentski benčmarking – predstavlja poređenje vlastitog preduzeća sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama. To mogu da budu direktni konkurenti ili ekvivalentna preduzeća koja posluju u drugim zemljama i opslužuju druga tržišta. To se radi tako što se kupe proizvodi koji su konkurenti, zatim se vrši njihova analiza i onda se predstavljaju njihove vrednosti u konkurenciji. (Cvetković & Arsić, 2010). Ovo je ujedno i najosetljiviji oblik benčmarkinga. S obzirom na to da je veoma teško postići zdrav odnos sa direktnom

konkurencijom i veoma teško je doći do primarnih izvora podataka. Posmatrano sa stanovišta prakse ovaj oblik benčmarkinga je uglavnom zastupljen u velikim preduzećima.

- Generički benčmarking – podrazumeva poređenje sa preduzećima koja su dostigla najviši mogući nivo, odnosno zauzimaju prvo mesto u klasi. Tačnije, to je poređenje sa liderima. Njegova suština je u tome što se porede funkcije i procesi sa kompanijama koje su najbolje, bez obzira na delatnost kojom se one bave. Potrebno je naglasiti da je ovaj tip benčmarkinga teško primenljiv za preduzeća niže i srednje klase, a razlog za to je što oni ne ispunjavaju kriterijume za poređenje sa najboljim. (Nikolić, 2007: 312–313). Upoređivati nižu i srednju klasu preduzeća sa onim preduzećima koja su lideri, bilo bi besmisleno. Može se reći da ovaj tip benčmarkinga predstavlja privilegiju veoma uspešnih preduzeća.

S obzirom na to šta se upoređuje, razlikuju se tri vrste benčmarkinga, a to su:

- Procesni benčmarking – u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. Posmatra poslovne procese kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i dr. Usmeren je na identifikaciju najbolje operativne prakse u odnosu na ona preduzeća koja se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njeno proučavanje i impementaciju, te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji. (Đuričić, Jovanović, & Đuričić, 2010: 139). Ovaj oblik benčmarkinga dizajniran je tako da omogućava dubinsku analizu stanja u vrlo kratkom vremenu i uz maksimalnu jednostavnost.

- Izvršni benčmarking – upotrebljava se kada se želi saznati vlastita tržišna pozicija. On pomaže menadžmentu da svoju procenu položaja na tržištu donesu na osnovu procene proizvoda i usluga konkurencije. Izvršni benčmarking smatra se najčešćim i standardnim oblikom u postizanju konkurentske prednosti, a u kojim se akcenat stavlja na cenu, brzinu, tehnički kvalitet i druge komponente koje dovode do ostvarivanja konkurentske prednosti. Pomoću ovog oblika benčmarkinga preduzeću se pruža mogućnost da se realno pozicionira u prostoru tržišne utakmice, a zatim intenzivan rad na sistemskom poboljšanju vlastite pozicije.

- Strateški benčmarking – predstavlja potražnju za osvajanjem uspešne strategije najboljih kompanija u industrijama širom sveta. On uključuje glavne delove organizacije kako bi se utvrdila snaga i slabost unutar određenog područja ili jedinice. Strateški benčmarking meri uspeh politike koja se odnosi na šire društvene ciljeve. On ocenjuje namere države ili lokalne samouprave u budućnosti. Osim toga, usmerava ljude na postizanje boljih rezultata. S druge strane, osobama koje donose značajne društvene odluke omogućava postavljanje prioriteta, prilagođavanje i modifikovanje programa kako bi najbolje funkcionisali. (Nikolić, 2007: 313). U tabeli koja sledi prikazane su prednosti i nedostaci pojedinih vrsta benčmarkinga.

Tabela 1. Prednosti i nedostaci pojedinih vrsta benčmarkinga

Vrsta benčmarkinga	S kim se preduzeće upoređuje	Prednosti	Nedostaci
Interni benčmarking	Međusobno upoređivanje delova preduzeća (centara odgovornosti) unutar istog preduzeća.	Ne zahteva puno vremena i resursa. Informacije su lako dostupne.	Interni standardi često su ispod tržišnih. Ne postiže se konkurentnost na tržištu.
Konkurentni (eksterni)	Upoređuje se sa najboljom konkurencijom.	Informacije koje su dobijene presudne su za postizanje konkurentske prednosti. Realna slika o vlastitom položaju na tržištu.	Teško su dostupne informacije. U odnosu na interni benčmarking, kod konkurentnog prikupljanje informacija zahteva više vremena i resursa.
Funkcionalni (eksterni)	Upoređuju se sa najboljim organizacijama u drugim industrijama.	Za razliku od konkurentnog benčmarkinga, kod funkcionalnog su informacije lakše dostupne. Iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti.	Često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagođavanje potrebama okruženja u kome preduzeće deluje. Imaju visoke troškove i zahtevaju dosta vremena.
Generički (eksterni)	Upoređivanje sa preduzećima u nekoj drugoj delatnosti.	Informacije su lakše dostupne, u odnosu na konkurentni i funkcionalni benčmarking. Rezultat može da osigura dugoročnu konkurentsku prednost na tržištu.	Potreba prilagođavanja rezultata konkretnim potrebama preduzeća. Imaju visoke troškove i zahtevaju dosta vremena.
Vrsta benčmarkinga	Upoređivanje	Prednosti	Nedostaci
Procesni	Poslovni procesi.	Poboljšanja su vidljiva u kratkom roku.	U poređenju sa konkurentima,

		Operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca, što dovodi do boljeg finansijskog rezultata.	informacije su teško dostupne. U poređenju procesa između različitih delova preduzeća, rezultati često ne dostižu standardne konkurencije.
Izvršni	Proizvodi i usluge.	Omogućava procenu vlastite tržišne pozicije. Informacije su lako dostupne na tržištu, iako se radi o obliku konkurentskog benčmarkinga.	Često zahteva primenu prosečnog benčmarkinga.
Strateški	Poslovna strategija.	Pružna mogućnost ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti.	Poboljšanja su sporija. Rezultati su dugoročno vidljivi.

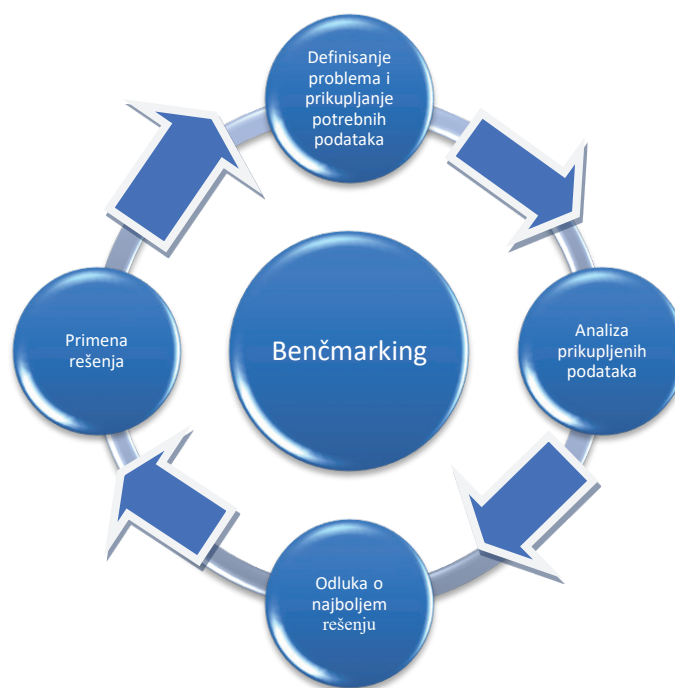
Izvor: Đuričić, Z., Jovanović, K., Đuričić, R. (2010). Benchmarking kao instrument savremenog menadžmenta, Međunarodna naučna konferencija "Menadžment", Kruševac, str. 139–140.

Potrebno je naglasiti da preduzeća često kombinuju dve ili više vrsta benčmarkinga, u praksi je najčešća kombinacija konkurentnog i procesnog benčmarkinga. Odabir vrste benčmarkinga koji će se primenjivati zavisi od više faktora, a među koje se ubrajaju ciljevi i strategije organizacije, trenutni položaj na tržištu, informacije i položaj konkurencije i slično. Dakle, benčmarking je potrebno posmatrati kao kontinuiranu promenu i poboljšanje, čime se doprinosi dugoročnom jačanju vitalnosti sistema i omogućavanju ostvarenja ključne perspektive, a to je kontinuirano učenje. Pomoću benčmarkinga omogućava se i razvoj najboljih praksi, a to će preduzećima osigurati sistemsko povećanje nivoa performansi, ali i poboljšanje celokupne konkurentske pozicije domaćeg tržišta. (Peronja, 2014: 46).

4 Proces benčmarkinga

Kada se govori o procesu benčmarkinga, tačnije o njegovim fazama, potrebno je naglasiti da mnogi autori različito pristupaju identifikaciji tih faza. Uglavnom moguće je govoriti o četiri osnovne faze, a to su: planiranje (identifikacija subjekata benčmarkinga, identifikacija partnera benčmarkinga, izbor modela za prikupljanje podataka, prikupljanje podataka), analiza (identifikacija konkurentske razlike i predviđanje budućih performansi),

integracija (objašnjavanje rezultata i definisanje specifičnih ciljeva) i akcija (razvoj planova, implementacija planova i praćenje rezultata i kalibriranje merenja). Iz ovoga se može izvesti zaključak da je u prvoj fazi planiranja važno da se izvrši identifikovanje stvarnih potreba preduzeća, odnosno važno je da se identifikuju oni procesi koji su ključni i koji se mogu vrednovati u odnosu na konkurente. U drugoj fazi, fazi analize ili bolje rečeno istraživanja, vrši se donošenje odluka o tome koja vrsta benčmarkinga najbolje odgovara utvrđenim potrebama. U ovoj fazi pronalaze se konkurenti koji najbolje odgovaraju, a zatim se kontaktiraju benčmarking partneri. Nakon što se izvrši prikupljanje podataka, te podatke je potrebno objasniti u fazi integracije, a zatim u skladu sa njima definisati vodeće ciljeve predmetnog procesa. U poslednjoj fazi, odnosno fazi akcije, vrši se razvoj planova, njihova implementacija i praćenje. Benčmarking treba posmatrati kao kružni proces ovih aktivnosti, a to se može prikazati na sledeći način.



Slika 1. Kružni proces benčmarkinga

Izvor: Autor, prema Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb.

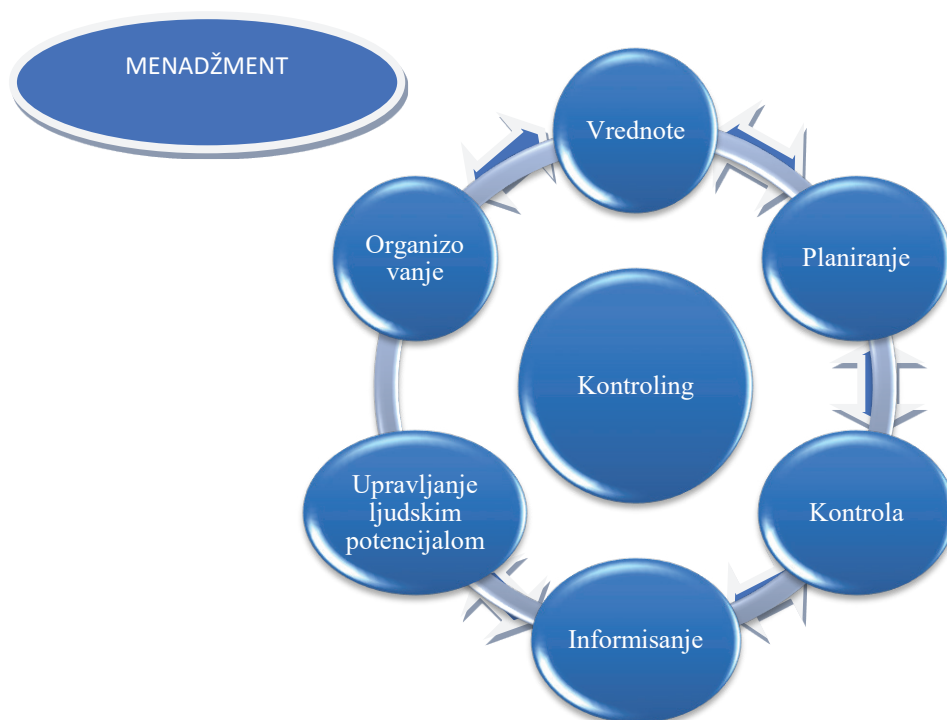
Ovaj benčmarking krug počinje sa prepoznavanjem problema, njegovim definisanjem, a zatim se završava implementacijom, odnosno primenom rešenja.

5 Benčmarking kao instrument kontrolinga

Detaljnom analizom literature moguće je utvrditi šest koncepata kontrolinga. Prema stepenu rastuće sofisticacije, odnosno idući od jednostavnijih ka složenijim, razlikuju se:

- Kontroling kao administrativno praćenje ili registrovanje (obuhvata period 1980. godine),
- Kontroling kao administrativni informacioni sistem (kraj 1980. godine),
- Kontroling kao planiranje i kontrola (početak 1990. godine),
- Kontroling kao aktivnost koordinacije (1990. godina),
- Kontroling kao poslovno administriranje (kraj 1990. godine),
- Kontroling kao sistem za koordinaciju procesa donošenja poslovnih odluka (2000. godina).

Potrebno je naglasiti da unutar svakog koncepta kontroling je tretiran na drugačiji način, odnosno kasniji koncepti razvijaju prethodne i fokusiraju se na različite aspekte. Kontroling se može odrediti kao ona poslovna funkcija koja se bavi uspostavljanjem efikasnih i učinkovitih procesa planiranja i kontrole poslovanja preduzeća, primenom instrumenata koji obuhvataju: usvajanje odgovarajućih procedura, izbor merljivih pokazatelja performansi, utvrđivanje i primenu standarda, kao i koordinacijom tih procesa s ciljem pružanja podrške menadžerima kod poslovanja i realizacije poslovnih ciljeva. (Kozarević, 2018). Može se zaključiti da su na osnovu razvojnih faze kontrolinga, oblikovane i odgovarajuće koncepcije, a to su: računovodstveno orijentisana, informacijski orijentisana i upravljačko orijentisana. Upravljačko orijentisani kontroling, definiše kontroling kao specifičnu funkciju sistema upravljanja. U ovom slučaju kontroler mora da obezbedi efikasnost ciklusa upravljanja kontinuiranim praćenjem menadžerskih aktivnosti sa ciljevima preduzeća. (Todorović-Dudić, 2015). Na slici koja sledi prikazan je upravljački orijentisan koncept kontrolinga.



Slika 2. Upravljački orijentisan koncept kontrolinga

Izvor: Autor, prema Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb.

Upravljački orijentisan koncept kontrolinga ima za cilj da poveća sposobnost reakcije, odnosno efikasnosti i aktivnog prilagođavanja, tj. efektivnosti sistema vođenja, a sve kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća, tačnije kako bi došlo do povećanja sposobnosti aktivnog i pasivnog prilagođavanja promenama unutar i van preduzeća. Ostvarenje ovog cilja kontroling postiže pomoću koordinacije i integracije. Tačnije, on ove ciljeve ostvaruje usklađivanjem na istim i na različitim hijerarhijskim nivoima. Kontroling predstavlja komponentu vođenja socijalnog sistema. Samim tim, pored toga što se primenjuje u preduzećima, bankama i sl., sve više počinje da se primenjuje i u vladinim organima, obrazovnim ustanovama, neprofitnim organizacijama, bolnicama i sl. Kao što se može videti na slici br. 2. (Upravljački orijentisan koncept kontrolinga), osnovni podsistemi menadžmenta su sistem vrednota, planiranja, kontrole, informacijski sistem, sistem organizovanja i upravljanja ljudskim resursima, odnosno potencijalima. Kontroling upotrebljava različite instrumente pojedinih podsistema, a zatim ih usklađuje i objedinjuje. Na taj način dolazi do povećanja transparentnosti sadašnjeg stanja, ali i potencijalnih mogućnosti. Može se zaključiti da benčmarking predstavlja instrument planiranja i kontrole. Benčmarking pruža mogućnost poređenja ostvareno–ostvareno

proizvoda, procesa, usluga i aktivnosti i na taj način u stvari otvara put učenju. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006: 340).

Potrebno je naglasiti da ideja upoređivanja ne predstavlja neku novu ideju. U benčmarkingu ideja upoređivanja primenjuje se i na interna funkcionalna područja, ali i na procese. Rezultat koji se dobije predstavlja potencijal poboljšanja u apstraktnom obliku razlike između vrednosti, s obzirom na predmet istraživanja najboljeg preduzeća i vlastitog preduzeća. Da bi se ovaj instrument mogao učinkovito primenjivati, potrebno je da su zadovoljeni određeni preduslovi. Preduslov učinkovite primene ovog instrumenta nije samo odgovarajuća filozofija preduzeća koja dopušta kritička razmišljanja i otvorenu komunikaciju, nego i spremnost za učenje, jer se kritički sagledavaju procesi u vlastitom preduzeću. Kada je reč o benčmarkingu, važno je istaći da je njegova posebna prednost ta što on ima mogućnost definisanja standarda učinaka koji se postižu u drugim preduzećima. Na ovaj način potstiču se promene u funkcionalnim delovima u kojima je dominantno razmišljanje, ali i kultura negiranja potreba za promenama. Benčmarking se ovako suprotstavlja sklonosti birokratizacije i samozadovoljstva. Dakle, on gradi „most“ od jednostavne analize učinaka prema samostalnim procesima učenja i promena. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006). Razbijanje postojećih, neefikasnih i okoštalih struktura bitno se olakšava samostalnim otkrivanjem drugih boljih i već realizovanih puteva rešenja.

Iz svega prethodno navedenog, može se zaključiti da benčmarking ima sledeća obeležja (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006: 341):

- eksplicitno se upotrebljava kod pojedinih funkcionalnih područja, ne za celinu preduzeća;
- predstavlja decentralizovan proces koji obuhvata sve osobe odgovorne za neku funkciju;
- zahteva odgovarajući „uzor“ za svaku pojedinu funkciju – u fokusu je specifično pojedinačno upoređivanje, a ne globalno upoređivanje;
- ima za cilj da vrši oblikovanje nekonvencionalnih stavova, ali i razbijanje običaja delatnosti;
- benčmarking jednog područja stvara verodostojnost s obzirom na druga područja;
- dovodi kompetentne sagovornike zajedno u procesu razmene iskustava;
- motiviše menadžment na konkretne promene u preduzeću;
- potstiče kontinuiran proces poboljšanja.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se zaključiti da u svojoj osnovi benčmarking predstavlja proces učenja, ali i sticanja znanja s ciljem primene naučenog i poboljšanja sopstvene poslovne prakse. Na ovaj način benčmarking postaje jedan od instrumenata na osnovu kog se gradi učeće preduzeće. Za učenje se može reći da predstavlja jedini način, ali i put trajnog napredovanja i prilagođavanja. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006). Upravo to i jeste cilj kontrolinga i na taj način je i objašnjena uloga benčmarkinga kao instrumenta kontrolinga.

6 Benčmarking kao proces učenja

U današnje vreme svako preduzeće, nezavisno od njegove veličine, delatnosti i ostalih obeležja, kao glavni strateški cilj navodi unapređenje i zadržavanje konkurentske pozicije na tržištu. Ovde se radi o veoma kompleksnom cilju i za njegovu realizaciju neophodno je da se realizuje čitav niz preduslova i uslova, a upravo jedan od njih jeste i osiguravanje kontinuiranog procesa učenja. Pored toga, potrebno je omogućiti i nadogradnju znanja i unapređenje veština u svim oblastima poslovanja i razvoja kao celovitog procesa. Dakle, cilj svakog preduzeća jeste da se razvija, a samim tim i da provodi kontinuirane promene na bolje. Osnovni uslov jeste da preduzeće kontinuirano traga za uspešnom i dobrom praksom i na taj način obezbedi ostvarivanje najboljih poslovnih rezultata. Iz ovoga se može zaključiti da je reč o savremenom pristupu učenja. Ono podrazumeva proučavanje pozitivnih i negativnih iskustava drugih preduzeća koja su vodeći konkurenti na tržištu, a sve to se radi kako bi se unapredilo vlastito poslovanje. Dakle, benčmarking predstavlja potragu za najboljom praksom u nekoj grani industrije. S druge strane, kao proces on se zasniva na upoređivanju vlastitih dimenzija sa onim preduzećima koja su najbolja, odnosno koja mogu da služe kao merilo vrednosti. Ispravno je tvrditi kako benčmarking predstavlja sistemski proces učenja tokom kog se menadžeri osposobljavaju da postižu bolje poslovne rezultate i da ostvaruju konkurentsku prednost preduzeća. (Janković, 2015). Ovakav pristup edukacije postaje sve popularniji širom sveta, a posebno ga uvažavaju i praktikuju razvijene države. Na slici koja sledi prikazan je benčmarking kao proces učenja.



Slika 3. Benčmarking kao proces učenja

Izvor: Autor, prema Jovanović, S. (2015). *Benchmarking u hotelijerstvu*, <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/BENCHMRKING-U-HOTELIJERSTVU1.pdf>

Ova metoda razlikuje se od ostalih, zbog toga što se vrši upoređivanje sa najboljim konkurentima u okruženju, pa samim tim ona kombinuje različite metode. Upravo to predstavlja važnost benčmarkinga kao procesa učenja. U prilog ovome ide i činjenice da se pomoću benčmarkinga utvrđuju veštine preduzeća, identifikuju se snage i slabosti, ali i pronalaze načini i strategije za maksimizaciju prilika i minimiziranje pretnji. Do promene dosadašnje prakse i strategije preduzeća dolazi sa ovim procesom učenja. Benčmarking kao proces učenja, pored analize konkurencije, doprinosi: utvrđivanju vlastite snage i slabosti, utvrđivanju novih standarda i ciljeva, boljem i celovitijem zadovoljavanju potreba kupaca u pogledu kvaliteta i troškova dobara, utvrđivanju novih standarda kvaliteta, motiviše zaposlene postizanjem novih standarda i ciljeva, dokumentuje uzročne razlike, unapređuje kompetitivne prednosti na način da stimuliše kontinuirano poboljšanje praćenjem najboljih rezultata, utvrđuje nove ideje koje utiču na uštede u kontekstu troškova i vremena. (Janković, 2015).

Iz prethodno navedenog, može se izvesti zaključak da učenje predstavlja proces relativno trajne promene ponašanja do čega se dolazi na osnovu informacija koje su primljene i obrađene. (Petz, 1992: 478). Najjednostavniji način učenja jeste upravo učenje na pokušajima i greškama. Ovakav tip učenja je neracionalan, nesistemski i mukotrpan. Ovaj tip učenja uglavnom primenjuju mala i neiskusna preduzeća. S druge strane, efikasniji ali složeniji način učenja jeste učenje po modelu praćenja i analize poslovanja drugih preduzeća i implementacija

uspešnih rešenja u vlastito preduzeće. Upravo benčmarking predstavlja učenje od drugih. Benčmarking na osnovu poređenja vlastitog preduzeća sa konkurentskim preduzećem, pruža mogućnost učenja i promenu ponašanja. Preduzeće na ovaj način prima i prerađuje nove informacije. (Macura, 2011). Procesom prerade informacija preduzeće dobija nove informacije koje nemaju poreklo iz okruženja, a to predstavlja osnov ponašanja, odnosno učenja.

Preduzeće koje uči mora da ima sledeće karakteristike: sistemsko rešavanje problema, eksperimentisanje sa novim pristupima, učenje iz vlastitog iskustva, prenošenje i učenje iz najbolje prakse drugih i brzo i efikasno prenošenje znanja na celu organizaciju. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006).

Za neko preduzeće se može reći da uči kada se stalno menja i adaptira na promene. Dakle, između procesa učenja i benčmarkinga može se povući paralela. Proces učenja obuhvata sledeće korake: primanje novih informacija, prerada dobijenih informacija, sticanje novih saznanja i promena ponašanja. S druge strane, benčmarking obuhvata sledeće korake: definisanje problema, prikupljanje podataka, analizu podataka, donošenje i primena odluka. Iz ovoga se može uočiti isti kvalitet kao i kod učenja. Samim tim benčmarking se može posmatrati kao instrument učenja razvoja potencijala preduzeća. Preduzeća koja nisu spremna da uče kako da postignu uspešne poslovne rezultate, imaju jako male šanse da postanu uspešna na tržištu. Za benčmarking se može reći da je zasnovan na lekcijama koje su naučene iz realnog poslovnog života, a koje se stiču rešavanjem trenutnih ili dugotrajnih problema u poslovanju, na osnovu učenja na iskustvu i praksama najboljih koji su već uspešno rešavali probleme u poslovanju. (Macura, 2011). Osnovni uslovi za uspeh benčmarkinga jesu izbor adekvatne organizacije sa kojom će se vršiti poređenje, fokus na konkretan proces koji se želi unaprediti i izbor adekvatnih ljudi koji će vršiti benčmarking. Potrebno je naglasiti da osobe koje su realizatori benčmarkinga moraju da budu nosioci tog procesa u samom preduzeću. (Marić & Filipović, 2005).

7 Benčmarking i strateški kontroling

S obzirom na shvatanje benčmarkinga kao instrumenta za identifikaciju i ocenu vlastitog konkurentskog položaja, moguće ga je analizirati u kontekstu strateškog kontrolinga. Kao što je prethodno naglašeno, Međunarodna grupa za kontroling (International Group of Controlling – ICG) benčmarking je odredila kao instrument analize i planiranja koji se zasniva na upoređivanju vlastitog preduzeća sa ostalima. Samim tim postavila je osnovu za njegovo svrstavanje i izučavanje u oblasti problematike strateškog, pa i savremenog kontrolinga. Kada je reč o kontrolingu, potrebno je naglasiti da se on definiše kao savremena filozofija i koncepcija

poslovnog upravljanja kojom se povećava sposobnost prilagođavanja preduzeća konstantnim unutrašnjim i spoljnim promenama. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006). U uslovima savremenog poslovanja, pomoću kontrolinga se osigurava trajan i siguran poslovni uspeh. On se načelno može podeliti na operativni i strateški. Strateški kontroling odgovoran je za savetovanje odgovornih osoba u preduzeću pri definisanju strateških ciljeva, analizi odstupanja, te pri predlaganju korektivne akcije. Prilikom definisanja cilja kontroling snosi odgovornost za definisanje ostvarivosti, merljivosti, jasnoće i vremenske komponente zacrtanog cilja, ali i instrumenata koji će se upotrebljavati za praćenje ostvarenja cilja. Pored toga što pruža podršku pri definisanju ciljeva, kontroling pruža podršku i prilikom definisanja strategija, odnosno koraka koji će dovesti do ostvarenja tog cilja. Pri tome vrši analizu poslovnog subjekta i njegove okoline, a sve s ciljem obezbeđenja informacija koje su neophodne za formiranje strategije. Kontroling u sklopu strateškog odlučivanja ima i funkciju izrade budžeta strateških ulaganja, gde se planiraju očekivani budući prihodi i troškovi. Strateški kontroling ima za cilj i obaveznu podršku u povećanju efektivnosti poslovanja, odnosno pružanja „pravih stvari (proizvoda i usluga) u pravo vreme“, a sve kako bi se zadovoljile tržišne potrebe. Dakle, on je usmeren na poboljšanje mogućnosti uspeha preduzeća, izgradnju njegovih potencijala rasta, ali i pripremu za brze promene na tržištu (u okruženju). (Špac, 2008). Može se reći da se budući uspeh preduzeća zasniva na kvalitetnom strateškom kontrolingu i da se na taj način jača preduzeće i poboljšavaju njegove šanse za trajan uspeh.

Strateški zadaci kontrolinga su: permanentan pogled u budućnost te na temelju analiza i trendova tržišta i konkurencije – izrada strateške prognoze, na osnovu privrednih kretanja pomoć menadžmentu pri proceni smernica budućeg poslovanja, informisanje i savetovanje menadžmenta na putu ostvarenja vizije te podizanje ukupne efikasnosti preduzeća (njegove vrednosti), pomoć menadžmentu pri oblikovanju ciljeva i njihovo uravnoteženje pomoću BalanceScorecard-a (kvalitativno i kvantitativno), stalno posmatranje okoline (makroekonomska kretanja, dobavljači, kupci, socijalno i političko okruženje), primarna usmerenost ka okolini u kojoj preduzeće posluje ili se sprema da posluje, pomoću SWOT analize pomaže menadžmentu u otkrivanju svega dobrog i lošeg u preduzeću, ali i okolini koja ga okružuje i pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima. (Očko & Švigir, 2009: 39). Strateški kontroling pruža odgovore na pitanja da li je potrebno krenuti sa novim proizvodima, da li je potrebno ući na neko novo tržište, ali isto tako daje odgovor na pitanje koje se prilike i rizici mogu očekivati u budućnosti. Dakle, svrha strateškog kontrolinga jeste neprestano poboljšavanje preduslova za trajan uspeh preduzeća, jačanje sadašnjih potencijala i građenje novih, jačanje vitalnosti preduzeća. On menadžmentu preduzeća pomaže u strateškim

procesima, a neki od njih su: kretanje u proizvodnju novog proizvoda, ulasci na nova tržišta, usavršavanje tehnološkog procesa, kakvi se rizici i šanse mogu očekivati za poslovanje preduzeća u budućnosti. Pored toga, strateški kontroling pruža menadžmentu podršku u području istraživanja i razvoja. Vitalnost preduzeća zavisi u velikoj meri od pravovremenih inovacija. Iz ovoga se može zaključiti da je strateški kontroling od izuzetne važnosti za preduzeće.

Da bi se ovaj proces mogao primenjivati u praksi, primenjuju se različiti instrumenti strateškog kontrolinga, a to su: strateški faktori uspeha, koncept krive uspeha, životni vek proizvoda, SWOT analiza, strateški bilansi, portfolio analiza, strateški budžet i sl. (Osmanagić Bedenik, 2017). Pored ovoga, upotrebljavaju se i instrumenti kontrole, a to su strateška kontrola i benčmarking, instrumenti informisanja, odnosno tihi signali i strateški radar, instrumenti organizovanja i upravljanja ljudskim potencijalom. Na osnovu navedenog može se zaključiti da je strateški kontroling usmeren ka izgradnji budućih potencijalnih uspeha, u tom kontekstu važno je imati spoznaju o tome kako se nešto može ostvariti bolje, te kako otvoriti put trajnom učenju. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006).

Benčmarking u kontekstu ove problematike upotrebljava se kao instrument za identifikaciju i ocenu vlastitog konkurentskog položaja, a upravo iz tog razloga se smatra instrumentom strateškog kontrolinga. On daje odgovore na pitanja o tome gde se nalaze potencijalni izvori uspeha, šta bi ih moglo umanjiti, a šta uvećati i sl. Za benčmarking se može reći da predstavlja instrument spoznaje i učenja. Međutim, ne treba ga posmatrati kao svemoćno sredstvo pomoću kog se rešavaju svi problemi. Integracijom benčmarkinga u sistem menadžmenta omogućava se i njegova upotreba za povećanje motivacije. U slučaju da benčmarking može da ispuni svoju funkciju, a to je institucionalizacija učenja preduzeću, ali i svim drugim organizacijama koje ga primenjuju otvaraju se brojne mogućnosti, povećavanja sposobnosti prilagođavanja, te upotrebe šansi u konkurentskim odnosima, a upravo to su putevi povećanja strategijskog uspeha. (Osmanagić Bedenik & Ivezić, 2006). U savremeno doba benčmarking se sve više primenjuje i u javnom sektoru, a ne samo u privatnom kako je to bilo na početku. Značaj benčmarkinga je široko prepoznat i veruje se da će i u budućnosti imati sve veću primenu.

8 Posledice pogrešne primene benčmarkinga

Ukoliko se benčmarking proces ne primenjuje na adekvatan način, on može da dovede do nastanka potencijalnih opasnosti i zamki. Preduzeće koje se u velikoj meri oslanja na

benčmarking stavlja se u rizik neuspeha ili gubitka prepoznatljivosti. Zbog upotrebe tuđih ideja i postupaka, može doći do gubitka kreativnosti i pronalaženja novih ideja.

Međutim, osnovni problem benčmarkinga jesu informacije, odnosno pristup relevantnim informacijama iz drugih preduzeća. Teško je identifikovati najbolju praksu, ali i optimalan obim potrebnih informacija. Dolaženje do potrebnih informacija može biti veoma skupo, komplikovano, a nekada i nemoguće. Najveća opasnost primene benčmarkinga jeste obim podataka koji se prikuplja. Potreba za što većom količinom podataka dovodi do poteškoća u njihovoj obradi, a to može da s jedne strane produži trajanje projekta, a s druge, može da oteža menadžmentu razlikovanje između bitnih i nebitnih rezultata. Da bi se sprečile ove poteškoće preporučuje se koncentrisanje na manji broj preduzeća, pa čak i na jedno preduzeće koje se može smatrati prikladnim za upoređivanje. Isto tako preporuka je da se istražuju oni procesi koji su po svojoj važnosti najhitniji. Takođe, važna je i potrošnja vremena za prikupljanje i vrednovanje podataka. Benčmarking proces zahteva i izbor adekvatnih članova tima koji će se baviti benčmarkingom, ali i njihovo delimično oslobađanje od drugih zadataka, što može da dovede do poboljšanja kvaliteta rezultata procesa benčmarkinga, a može se isto tako izbeći i kašnjenje. (Đuričić et.al., 2010).

Potrebno je naglasiti da poređenje sa drugim kompanijama nije samo sebi cilj. Ciljevi benčmarkinga su: stvaranje zajedničke svesti o potrebi poboljšanja, razvoj zajedničkog razumevanja o tome šta treba da radi, sprovođenje uzajamno usklađenih mera za poboljšanje učinaka, zajedničko proveravanje mera i izrada zaključaka u skladu sa stalnim poboljšavanjem procesa. Iako je sama ideja benčmarkinga jednostavna, u praksi može da dođe do određenih problema, kao što su: izbor pravog objekta za benčmarking, prikupljanje podataka, određivanje prikladnog partnera i vrednovanje rezultata poređenja. (Macura, 2011).

U današnje vreme sa razvojem tehnologije i tehnike i najbolja rešenja do kojih se došlo primenom benčmarkinga, mogu veoma brzo da zastare. Upravo zbog toga menadžeri moraju biti spremni da prate proces načina za postizanje najboljih rešenja, a ne da imaju fokus samo na krajnji cilj. Naime, oni ne treba da se fokusiraju da u sadašnjem trenutku urade određeni posao najbolje, nego treba da se fokusiraju na to kako će se on raditi u budućnosti. Iz ovoga se može zaključiti da zbog faktora vremena, benčmarking treba upotrebljavati u situacijama kada će davati određenu korist. Samo proces benčmarkinga zahteva velike troškove. Potrebno je uporediti troškove i korist od samog projekta, pa tek nakon toga doneti odluku o isplativosti. Benčmarking potrebno je primenjivati u slučaju kada je dobit veća od troška. Dakle, preduzeće ne bi trebalo da upotrebljava benčmarking ako su troškovi veći od koristi. U suprotnom može da dođe do nastanka nepotrebnih troškova, ali i do demoralisanja zaposlenih. Takođe, stalno

takmičenje sa konkurencijom može dovesti do gubitka predstave o stvarnim potrebama potrošača i gubitka osnovnog kontakta sa potrošačima. S druge strane, kompanije koje su lideri susreću se sa problemom zadržavanja vodećih pozicija. Benčmarking može pomoći preduzeću da stekne i drži vodeću poziciju, ali on sam za to nije dovoljan. Sama efikasnost benčmarkinga u velikoj meri varira zavisno od stepena zrelosti kompanije. Njega je potrebno posmatrati kao kontinuiran proces u koji je potrebno uključivati zaposlene. Konkurenti se ne smiju samo kopirati. (Macura, 2011). Konkurente treba posmatrati tako da se gledaju njihovi planovi za budućnost, a ne samo sadašnjost.

Dakle, svi ovi nedostaci po pravilu su nastali kao posledica nepravilne primene benčmarkinga. Oni se mogu izbeći pravilnom upotrebom benčmarkinga (pravilnom primenom koja će imati u fokusu kvalitet, kreativnost, intuiciju, objektivnost i stručnost osoba i sl.). Moguće ih je minimizirati pravilnom primenom koja podrazumeva: objektivnost i stručnost ljudi koji ga primenjuju, izvrsnost, kreativnost, intuiciju, adekvatan način primene, primena u pravim trenucima i sl. (Macura, 2011).

Iz svega ovoga može se zaključiti da je nedostatak benčmarkinga u tome što se on zasniva na oponašanju "najboljih rešenja". Međutim, na zasićenim tržištima pomoću oponašanja ne dolazi se do konkretnih prednosti. Upravo to jeste i najveće ograničenje u primeni ovog instrumenta.

9 Zaključna razmatranja

Benčmarking kao pojam, ali i koncept poslovanja svoje ishodište ima u ekonomiji, ali i u ostalim naukama i srodnim područjima. Samim tim, on zahteva interdisciplinarni pristup istraživanja čime uključuje niz nauka. Na taj način potvrđuje se njegova kompleksnost, ali i multidimenzionalnost, dok pristup njegovog istraživanja čini otežanim.

U poslovnom svetu, sve veći broj preduzeća izdvaja benčmarking kao ključni element uspeha. Neizvesnost i brze promene od menadžmenta zahtevaju brze i adekvatne odgovore na šanse i pretnje koje se javljaju u okruženju, ali pored toga zahtevaju i sagledavanje vlastitih snaga i nedostataka. Da bi preduzeće moglo da se nosi sa konkurencijom, menadžment mora da osigura instrumente pomoću kojih će preduzeće da ima sve neophodne informacije koje su neophodne za uspešno poslovno upravljanje i osiguranje konkurentnog položaja na tržištu. Naime, sve veći broj preduzeća primenjuje nove tehnike i metode u istraživanju i analizi okruženja. Jedna od najefikasnijih metoda jeste upravo benčmarking. U poslovnoj praksi benčmarking predstavlja instrument pomoću kog preduzeće kontinuirano upoređuje i meri

vlastito poslovanje u odnosu na najbolju praksu. Uči od najuspešnijih i primenjuje stečena znanja u cilju ostvarenja najboljeg poslovanja. Benčmarketing ima za cilj da identifikuje najbolje moguće načine izvođenja određenog dobra koje se nudi na tržištu ili nastupa preduzeća ili neke druge organizacije uopšte. Dakle, on predstavlja savremenu strategiju poslovanja i razvoja ili deo takve integrirane strategije svih organizacija.

O benčmarketingu često se govori i u kontekstu poslovnog upravljanja, ali i kao o jednom od savremenih instrumenata kontrolinga, posebno strateškog kontrolinga. Strateški kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu radi povećanja nivoa efikasnosti. On je usmeren na izgradnju potencijala budućeg uspeha preduzeća, jačanje vitalnosti preduzeća i poboljšavanje njegovih šansi za trajan uspeh. Takođe, pomaže u oblikovanju vizije, misije i ciljeva strategija za trajan uspeh preduzeća. Dakle, njegov smisao jeste aktivno prilagođavanje, odnosno uticanje na spoljne činioce, te prilagođavanje okruženja sebi. S obzirom na jednostavnost instrumenta, ali visoki potencijalni efekti njegove primene dovode do sve veće njegove upotrebe, ali ne samo u preduzećima nego i u drugim neprofitnim organizacijama koje uspešno primenjuju benčmarketing.

Može se zaključiti da benčmarketing kao tehnika komparativne analize, pruža mogućnost učenja od najboljih organizacija i traganje za najboljom praksom, a sve s ciljem kreiranja performanse koja bi vodila ka sticanju konkurentske prednosti. Najbolje prakse služe kao pokretači promena. Samim tim benčmarketing daje najbrži put do značajnijeg unapređenja performansi u funkciji kreiranja i sticanja konkurentske prednosti. Benčmarketing u svojoj osnovi ima učenje i sticanje znanja, a sve u cilju primene naučenog i poboljšanja vlastitog položaja na tržištu. Na osnovu ovoga može se zaključiti da benčmarketing postaje instrument na kome se gradi učeća organizacija. S obzirom na to da učenje predstavlja proces relativno trajne promene ponašanja do čega dolazi na osnovu primljenih i prerađenih informacija, dakle, učenje predstavlja jedini način i put trajnog prilagođavanja i napredovanja, a upravo to i jeste cilj kontrolinga. Zbog toga se i pojašnjava uloga benčmarketinga kao instrumenta kontrolinga. Potrebno je naglasiti da benčmarketing predstavlja instrument spoznaje i učenja, ali ne treba ga posmatrati kao sredstvo pomoću kog se mogu rešiti svi poslovni problemi.

Benčmarketing kao alat ima svoje prednosti i nedostatke. Jedna od osnovnih prednosti benčmarketinga jeste mogućnost definisanja standarda efekata koji se postižu u drugim kompanijama. Njegovom implementacijom u vlastito preduzeće smanjuje se otpor promenama i razbijaju se postojeće, okoštale i neefikasne strukture i olakšava samostalno otkrivanje drugih, boljih i već ostvarenih puteva rešenja. S druge strane, benčmarketing analiza pruža mogućnost da se otkriju uzroci koji su doveli do toga da je neko konkurentsko preduzeće efikasnije i da je

brže u realizaciji određenih zadataka. Takođe, on ima i određene nedostatke. U implementaciji benčmarkinga nedostaci se javljaju kao posledica nerazumevanja suštine i tehnike istraživanja, nepoštovanja specifičnosti poslovnih procesa, uslova okruženja i sl. Jednom rečju, oni nastaju kao posledica nepravilne primene benčmarkinga.

Na kraju može se zaključiti da ukoliko benčmarking može da ispuni svoju funkciju (institucionalizacija učenja), preduzeću se otvaraju mnogobrojne mogućnosti, kao što su na primer: povećanje učinkovitosti, povećanje sposobnosti prilagođavanja, te upotreba šansi u konkurentskim odnosima. Upravo na taj način dolazi do povećanja strateškog uspeha.

Takođe, perspektiva benčmarkinga, kao tehnike komparativne analize, a u funkciji kreiranja i sticanja relativne konkutrenstke prednosti, u uslovima sve bržih promena i globalnog okruženja, ostaće i dalje jedna od najkorisnijih menadžment tehnika, tačnije tehnika strateškog i operativnog menadžmenta.

LITERATURA

- Cvetković, K. & Arsić, L. (2010). Benčmarking kao menadžerska akcija. *Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT, Zbornik radova* (pp. 79–84). Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus – Izdavački centar za industrijski menadžment plus.
- Čavlin, M., Ignjatijević, S. & Andžić, S. (2019). Kontroling kao faktor novog javnog menadžmenta u zdravstvenim ustanovama Republike Srbije. *Vojno delo*, vol.71, br. 3, 270–285.
- Đuričić, Z., Jovanović, K. & Đuričić, R. (2010). Benchmarking kao instrument savremenog menadžmenta. *Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT* (pp. 137–142). Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus – Izdavački centar za industrijski menadžment plus.
- Đuričin, D., Janošević, S. & Kaličanin, Đ. (2012). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Janković, S. (2015). *Benchmarking u hotelijerstvu*. Retrieved 12 30, 2020, from Hotelijer: <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/BENCHMRKING-U-HOTELIJERSTVU1.pdf>
- Janković, S. & Poldrugovac, K. (2015). Benchmarking: Potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu. *Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov/ Praćenje i usporedba rezultata hrvatskih i slovenskih hotela* (pp. 121–142). Koper: Založba Univerze na Primorskem. Retrieved from Hrvatska znanstvena BIBLIOGRAFIJA: https://bib.irb.hr/datoteka/855629.CB_monografija_hrv_i_slo.pdf
- Kilibarda, M. & Jovanović, B. (2009). Benčmarking u logistici. *CQM*, 36 (11), 61–67.
- Kozarević, E. (2018). Kontroling kao važan faktor poslovne uspešnosti današnjice (I) – Kompas u ruci menadžera. *Banke i Biznis u BIH*, 40–43.
- Macura, R. (2010). Benčmarking. *Aktuelnosti*, 8–28.
- Macura, R. (2011). *Strateški menadžment*. Banja Luka: Banja Luka College i Besjeda.
- Marić, S. & Filipović, K. (2005). Učenje i razvoj kroz benčmarking. *Strategijski menadžment*, Vol. 10, br. 1–2, 75–78.
- Martinović, D., Veselinović, L. & Mangafić, J. (2019). Istraživanje praksi kontrolinga u bosanskohercegovačkim preduzećima. *11. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2019"* (pp. 479–484). Neum: Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet.
- Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Univerzitet u Novom Sadu.
- Očko, J. & Švigir, A. (2009). *Kontroling – upravljanje iz backstagea*. Kognosko: Altius savjetovanje.
- Osmanagić Bedenik, N. (2003). Realnost kontrolinga u Hrvatskoj – preliminarni rezultati empirijskog istraživanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 1, No. 1, 177–198.
- Osmanagić Bedenik, N. (2017). Instrumenti integranog i kriznog kontrolinga. *Kontroling u praksi – Instrumenti kontrolinga*, 21–36.
- Osmanagić Bedenik, N. & Ivezić, V. (2006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 4, No. 1, 331–346.
- Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
- Peronja, I. (2014). *Utjecaj promjena poslovnih procesa na organizacijske performanse velikih preduzeća, Doktorska disertacija*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar i Sveučilište Split, Ekonomski fakultet Split.
- Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
- Renko, N., Delić, S. & Škrčić, M. (1999). *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate.

- Simić, S. (2010). Balanced Scorecard kao instrument kontrolinga. 6. *Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergia* (pp. 323–330). Bijeljina: Univerzitet Sinergia.
- Špac, D. (2008). Kontroling u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na Istarsku županiju. *Economic research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21, No. 1, 59–68.
- Todorović-Dudić, A. (2015). *Model korporativnog kontrolinga kao instrument upravljanja industrijskim sistemima, Doktorska disertacija*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.

Nemanja Budimir, M.Sc.

BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF CONTROLLING

Summary

Controlling is one of the most important business function in companies, and it is solves concrete problem of internal and external adapting to all incoming changes in companies. He is one of the modern business functions and professional support to management, because it coordinates and integrates and makes business more transparent. On the other hand, benchmarking is the process of comparing one business process with another or performance from one business to another branch. Numerous definitions of benchmarking can be found in the literature. Benchmarking is a process of continuous measurement and comparison of business processes of a company in relation to the business processes of the company-a leader, anywhere in the world, to gain information that will help the company to undertake activities to improve their performances.

Key words: Benchmarking, controlling, controlling instrument, learning process, consequences of application, strategic controlling