



PRIMENA BENČMARKINGA U MENADŽMENTU KVALITETOM

IMPLEMENTATION OF BENCHMARKING IN QUALITY MANAGEMENT

Dejan Raonić

Rezime: Suština benčmarkinga je u razumevanju kako se postižu bolji rezultati i prilagodjavanje tog "kako" sopstvenoj organizaciji da bi se prestigla konkurencija u smislu rezultata. Nastao je od produbljenih studija operativnih sposobnosti i karakteristika najboljih konkurenata. Benčmarking praksa varira u zavisnosti od prirode cilja koji se želi ostvariti i partnera koji su osnova za kompariranje.

U ovom radu prikazana je primena metoda benčmarkinga u procesu komparacije usluga koje pruža škola za obuku za rad na računarima koja postoji u okviru Centra za obrazovanje društva "Zastava zapošljavanje i obrazovanje"d.o.o, u odnosu na najjače konkurente u gradu.

Ključne reči: benčmarking, planiranje, analiza, integracija, akcija

1. UVOD

Kod utvrđivanja indikatora kvaliteta poseban značaj ima poznavanje kvaliteta proizvoda i usluga konkurenata. Izrazom benchmarking se u savremenoj teoriji i parksi menadžmenta označava istraživanje i observiranje najbolje prakse konkurenata. Benchmark pretstavlja etalon, standard kvaliteta koji služi kao baza za poredjenje. U pitanju je kontinuirani i sistematski proces kompariranja vlastitog poslovanja sa poslovanjem onih preduzeća koja postižu najbolje rezultate. Benchmarking pretstavlja značajan instrument ne samo za unapređenje kvaliteta već i za ocenu uspešnosti posmatrano sa stanovišta drugih pokazatelja. Benchmarking identifikuje proizvode i druge operacije u preduzeću koje treba poboljšati i ide mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije.

2. DEFINICIJA BENČMARKINGA

Benčmarking se na različite načine definiše. Prema jednoj od često navodjenih definicija, koja je razvijena od strane Američkog centra za produktivnost i kvalitet (APQC), benčmarking predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja; proces kontinuiranog merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera radi dobijanja

informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akciju za poboljšanje svojih performansi.

Pre svega, to je istraživanje i observiranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za, najboljom industrijskom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi. Benčmark predstavlja etalon, standard kvaliteta, koji služi kao baza za poredjenje. U pitanju je kontinuirani i sistematski proces kompariranja vlastitog poslovanja sa poslovanjem onih preduzeća koja postižu najbolje rezultate. Benčmarking identifikuje proizvodne i druge operacije u preduzeću koje treba poboljšati i ide mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije. Pretpostavlja produbljenju analizu najboljih konkurenata, detaljnu proveru onog što su postigli i kako su postigli, kao i operativnih sposobnosti i karakteristika konkurentskih proizvoda ili usluga.

Benčmarking predstavlja kontinuirani proces poredjenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente.

Benčmarking omogućava preduzeću da uči na iskustvu drugih.. Medjutim, benčmarking je više od običnog kopiranja i jednokratne analize. Ne postoje dva poslovanja koja su potpuna ista, jer je specifično okruženje i kultura svakog preduzeća, pa je zato neophodno rigorozno ispitivati praksu svakog preduzeća i razumeti kako se nešto radi. I ako je benčmarking proces kompariranja i koji rezultira u merenju komparativnih performansi, on

takodje opisuje i kako se dostižu izuzetne performanse.

Benčmarking predstavlja moćno i sveobuhvatno orudje za unapredjenje poslovanja. To je proces koji pomaže da se tačno sagleda ono što se radi, šta je najbolje unutar ili izvan preduzeća, kako vršiti poredjenja i šta se može učiniti da bi se ostvarila poboljšanja. Značajnu ulogu ima u nalaženju najbolje prakse koja će pomoći da se ostvare ciljevi. To je i sredstvo za obuku, za komunikaciju, za davanje slobode zaposlenima da postavljaju pitanja, za sticanje ovlašćenja i izgradnju poverenja i lojalnosti. Može se koristiti za unapredjenje određene prakse, ali i za izvođenje organizacije na potpuno novi kolosek i pravac. Implementacija dobijenih rezultata zavisi od spremnosti za promenu i prilagodjavanje novom načinu rada. Kao takav *benčmarking* je integrisan u proces menadžmenta. Ističe se da je *benčmarking* posebno značajan u sledećim oblastima: poslovno planiranje, razvijanje politike, rešavanje poslovnih problema, trajno poboljšanje, zadovoljstvo kupca, promena kulture, trajno učenje, menadžment na bazi činjenica, poboljšanje poslovnog procesa, razvoj strategije.

Benčmarking je sastavni element filozofije upravljanja totalnim kvalitetom (**TQM**), odnosno kulture trajnog unapredjenja poslovanja.

3. TIPOVI BENČMARKINGA

U cilju traganja za najboljim od najboljeg, da bi se ostvarile superiorne performanse, moguće je koristiti kompetitivni, funkcionalni, interni i generički tip *benčmarkinga*.

Kompetitivni benčmarking. Za ovaj tip se koristi i naziv *eksterni benčmarking*, jer se poredi jedna organizacija sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama. To mogu biti direktni konkurenti ili ekvivalentne organizacije koje rade u drugim zemljama i opslužuju druga tržišta.

Funkcionalni benčmarking. Koristi se kompariranje proizvoda, usluga, distribucije, logistike, radnih procesa, itd. najboljih organizacija nezavisno od toga kojim se poslovanjem bave.

Interni benčmarking. *Benčmarking* u okviru jedne organizacije se naziva *interni benčmarking*.

Interni benčmarking ne samo što pomaže poboljšanju rezultata obuhvaćenih jedinica već smanjuje razlike u nivoima njihovih performansi.

Generički benčmarking. *Generički benčmarking* je sličan u mnogo čemu *funkcionalnom benčmarkingu*, osim što se koncentriše na multifunkcionalne poslovne procese koji su suština poslovanja.

4. PRIMENA BENČMARKINGA U PRAKSI

Primena kompetitivnog tipa benčmarkinga prikazaće se u pojednostavljenoj formi pri analizi i postavljanju parametra koji će doprineti poboljšanju pružanja usluga škole za obuku za rad na računarima koja postoji u okviru Centra za obrazovanje društva „Zastava zapošljavanje i obrazovanje“ d.o.o.

Planiranje ima za cilj benčmarking ispitivanje, a osnovna pitanja na koja treba dati odgovor su šta treba da se benčmarkuje, ko ili šta će biti komparirano i kako će se prikupljati podaci.

4.1 Identifikovanje šta treba da se benčmarkuje

Škola za obuku za rad na računarima „Zastava zapošljavanje i obrzovanje“ d.o.o. (u daljem tekstu ZZO) počela je sa radom 2003. god. Tipovi i nivoi obuke su raznovrsni i prilagođeni zahtevima tržišta. Činjenica da u gradu postoji više takvih škola, (sa sličnom ili istom ponudom usluga) jasno govori da je konkurencija među njima velika. Pod pretpostavkom da su prihodi od usluga koje ove škole pružaju značajni, može se zaključiti da će ovaj segment poslovanja ZZO-a u budućnosti biti od velike važnosti za preduzeće. Tim pre što su primena računara i poznavanje rada na računarima neophodni praktično u svim oblastima i aspektima poslovanja, što podrazumeva da će i broj korisnika usluga, koje pružaju škole za obuku za rad na računarima, biti u porastu. To su glavni razlozi primene benčmarkinga u analizi rada ove škole, kao osnove za projektovanje njenih budućih pravaca i strategije rada, a sve u cilju da ona u određenom vremenskom periodu postane vodeća u gradu.

4.2 Identifikovanje škola za kompariranje

Polazeći od predhodne konstatacije da u gradu postoji veći broj škola za obuku za rad na računarima i uzimajući u obzir neke osnovne parametre kao što su:

- nivo kvaliteta usluga koje pružaju
 - broj korisnika usluga u predhodnom periodu
 - dužinu njihovog postojanja
- odabrane su sledeće škole koje će se koristiti za

komparaciju:

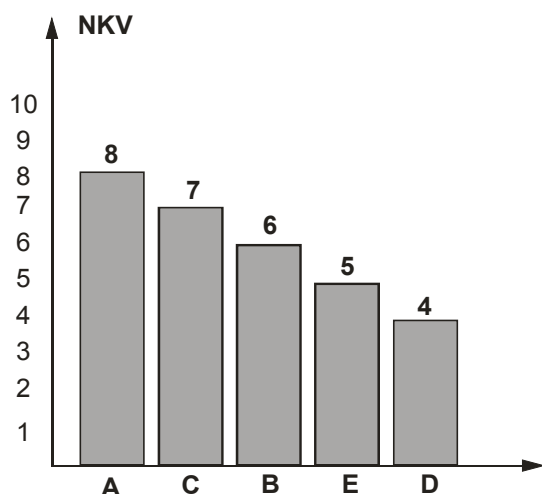
- A Mašinski fakultet (škola Dositej)
- B ABAKO
- C Zastava zapošljavanje i obrazovanje
- D Zastava AD
- E Viša tehnička škola

4.3 Utvrđivanje metoda za prikupljanje podataka

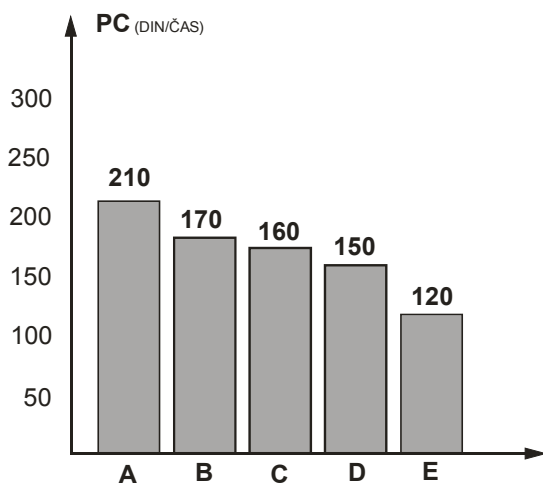
Prikupljanje podataka vršeno je na dva načina:

- direktnim kontaktima sa kompetentnim ljudima u školama (vlasnicima ili rukovodiocima i predavačima)
- korišćenjem WEB prezentacija pomenutih škola
- Na bazi toga došlo se do sledećih podataka:
- podaci o nivoima, cenama obuke i uslovima plaćanja
- podaci o broju korisnika usluga u predhodnom periodu
- podaci o opremi kojim škole raspolažu (tipovi računara, štampači, skeneri, starost opreme)
- podaci o predavačima (iskustvo, obrazovanje)
- podaci o nivou zadovoljstva korisnika usluga (putem upitnika koji korisnici popunjavaju na kraju obuke, ako ga škole poseduju)

Analiza podrazumeva pažljivo razmatranje postojeće prakse procesa, kao i benčmarking



Slika 1 - Dijagram nivoa kvaliteta usluga



Slika 3 - Dijagram prosečne cene u din/čas.

partnera

4.4 Utvrđivanje gepa u postojećim performansama

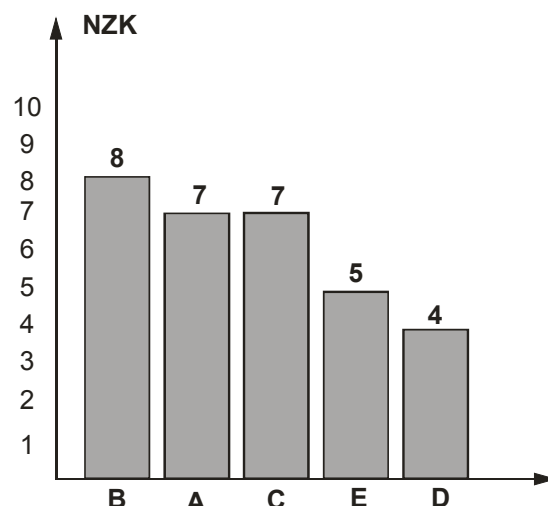
Tri najvažnije karakteristike koje će se koristiti pri komparaciji izabranih škola biće:

- nivo kvaliteta usluga (NKV)
- nivo zadovoljstva korisnika (NZK)
- prosečna cena po času (PC)

Nivo kvaliteta usluga određuje se iskustveno na bazi raspoloživih podataka. Koristi se skala od 1-10 (1-najniži nivo, 10-najviši nivo) slika 1.

Nivo zadovoljstva korisnika određen je takođe iskustveno i to na bazi upitnika koji korisnici usluga popunjavaju na kraju obuke, kao i broja korisnika u predhodnom periodu. I ovde se koristiti skala od 1-10 (1-najniži nivo, 10-najviši nivo). Slika2.

Prosečna cena po času je određena tako što su sabrane cene za sve tipove i nivoe obuke, pa je onda taj zbir podeljen sa ukupnim brojem časova. (slika 3)



Slika 2 - Dijagram nivo zadovoljstva korisnika

Prosečna cena je iskazana je na dijagramu (sl. 3) u din/čas. Da bi mogli na pravi način da uporedimo i utvrdimo uticaj prosečne cene moramo je iskazati na isti način kao što je to učinjeno na dijagramu nivoa kvaliteta i dijagramu nivoa zadovoljstva korisnika. To znači da će se koristiti skala od 1-10 (1-najviša cena, 10-najniža ocena). Slika 4.

Svakoju od karakteristika koje su ocenjene kao najvažnije dodeljuje se odgovarajući ponder i to po stepenu značajnosti. Stepenu značajnosti za svaku od njih određen je posle analize sprovedene od strane menadžmenta ZZO-a, i to :

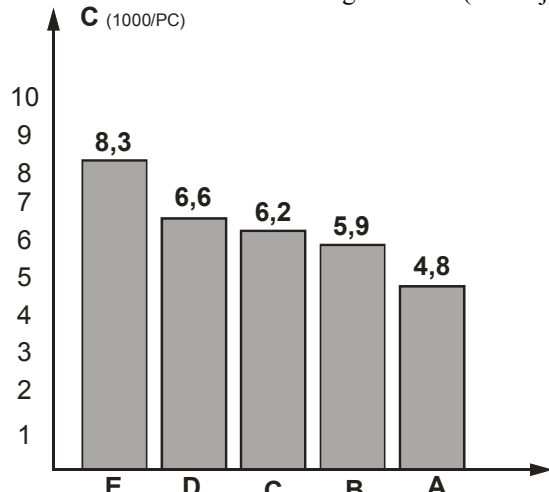
- nivo kvaliteta usluga - 0,4
- nivo zadovoljstva korisnika - 0,4
- prosečna cena - 0,2

Sledeći korak je izračunavanje ukupne vrednosti (UV) za sve škole pojedinačno po

obrascu:

$$UV_i = 0,4 \times I_{NKU_i} + 0,4 \times I_{NZK_i} + 0,2 \times I_{C_i} \text{ (slika 5)}$$

Iz analize dijagrama ukupne vrednosti (UV), (slika 5), može se zaključiti da je škola za obuku za rad na računarima Mašinskog fakulteta (Dositej)



Slika 4 - Dijagram prosečne cene

Iz dijagrama možemo videti i da je škola ABAKO na istom nivou kao i škola ZZO-a, a da su ostale škole slabije rangirane.

4.5 Projektovanje budućih nivoa performansi

Podrazumeva pre svega dovodjenje analiziranih performansi (kvaliteta usluga i zadovoljstvo korisnika) škole za rad na računarima ZZO-a u isti rang sa performansama škole Mašinskog fakulteta, dok cene (slika 3 i 4) ne treba menjati, već samo uslove plaćanja.

Drugim rečima to obuhvata:

- povećanje nivoa kvaliteta usluga
- povećanje nivoa zadovoljstva korisnika
- poboljšanje uslova plaćanja

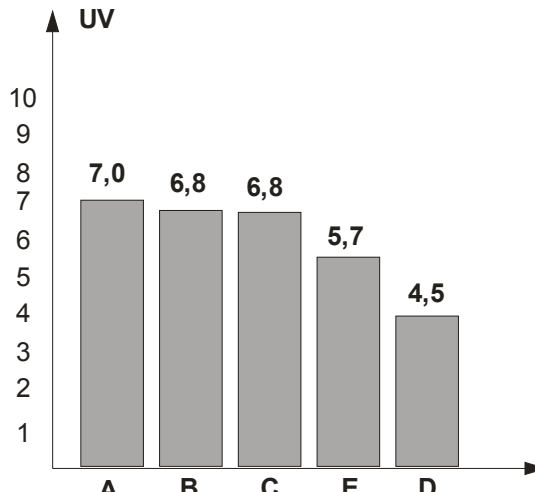
Integracija je proces korišćenja benčmarking nalaza za formulisanje seta operativnih ciljeva kojima se želi ostvariti promena.

4.6 Nalazi benčmarkinga i njihovo prihvatanje

Na bazi predhodne analize mogu se sagledati sledeći zaključci do kojih se došlo:

- nivo kvaliteta usluga koji pruža škola za obuku za rad na računarima je visok ali treba sprovesti određene mere i aktivnosti u cilju njegovog povećanja da bi škola dostigla najboljeg u klasi. Te mere podrazumevaju:
 - uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom JUS ISO 9001:2001
 - uvođenje novih programa obuke i novog pristupa obuci kod već postojećih programa
 - angažovanje stručnih predavača, priznatih u svom poslu

najbolje rangirana. Nivo kvaliteta usluga i nivo zadovoljstva kupaca kod ove škole je viši nego kod škole ZZO-a, ali je zato prosečna cena po času škole Mašinskog fakulteta viša od prosečne cene ZZO-a.



Slika 5 - Dijagram ukupne vrednosti

- kupovina najnovije opreme (računara i štampača)
- sredjivanje prostora u kome se sprovodi obuka
- nivo zadovoljstva korisnika je najvažniji segment i njegovo povećanje podrazumeva sledeće:
 - stalne kontakte i razgovore sa korisnicima usluga u cilju informisanja o njihovim predlozima i sugestijama za povećanje nivoa kvaliteta obuke (upitnici u toku i na kraju obuke)
 - poboljšanje uslova plaćanja (u više rata, popusti za veće grupe i dr.)

Prihvatanje ovih zaključaka (nalaza) od strane zaposlenih je najvažniji uslov koji podrazumeva angažovanje svih u preduzeću na sprovođenju planova i akcija u cilju poboljšanja rada škole. To podrazumeva pažljivo inkorporiranje nove prakse u operacije i obezbeđuje da benčmarking podaci budu uključeni u sve formalne planske procese.

Sledeći koraci u benčmarking procesu biće samo pomenuti, jer je potreban nešto duži vremenski period za njihovo sprovođenje.

Akcija obuhvata:

- razvoj planova akcija ili pretvaranje u akciju benčmarking podataka i operativnih principa baziranih na njima.
- implementacija specifičnih akcija koju treba da prati periodično praćenje njihovog napredovanja
- ponovno ustanovljavanje benčmarkova zbog dinamike okruženja i promene eksterne prakse

Zrelost će biti dostignuta kada najbolja praksa u pružanju ove vrste usluga bude inkorporirana u sve poslovne procese tako da obezbeđuje superiornost.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu analizirana je primena benčmarkinga u menadžmentu kvalitetom.

Benčmarking predstavlja kontinuirani proces komparacije proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente ili one za koje je poznato da su lideri u toj oblasti.

U prvom delu dat je opšti prikaz procesa benčmarkinga, a u drugom delu je prikazana

njegova praktična primena u analizi rada škole za obuku za rad na računarima koja postoji u okviru Centra za obrazovanje društva "Zastava zapošljavanje i obrazovanje" d.o.o.

LITERTURA

- [1] Jovan Todorović, Dragan Đuričin, Stevo Janošević, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997.
- [2] Živadin Stefanović, Zora Arsovski, Njegoš Šolak, Stevo Janošević, Radoslav Senić, *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999