Benchmarking u turizmu

Šerfez, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:191771

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARTINA ŠERFEZ

BENCHMARKING U TURIZMU

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARTINA ŠERFEZ

BENCHMARKING U TURIZMU

Završni rad

JMBAG: 0145015528, izvanredna studentica
Studijski smjer: Poslovna ekonomija, turizam

Predmet: MARKETING
Znanstveno područje: društvene znanosti
Znanstveno polje: ekonomija
Znanstvena grana: marketing

Mentor / Mentorica: Izv.prof.dr.sc. Nefat Ariana

Pula, svibanj 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Martina Šerfez, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Martina Šerfez dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom BENCHMARKING U TURIZMU koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. ZNAČAJ MARKETINGA 3

2.1. TRŽIŠTE I MARKETING 3
2.2. KONKURENCIJA 4

3. POIMANJE BENCHMARKINGA 7

3.1. DEFINICJA I POVIJEST BENCHMARKINGA 7
3.2. KORISTI BENCHMARKINGA 9
3.3. VRSTE BENCHMARKINGA 10
3.4. SUDIONICI BENCHMARKINGA 13

4. STRATEGIJA MARKETINGA I BENCHMARKING 16

4.1. ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA 16
4.2. ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA 18
4.3. OBLIKOVANJE OPTIMALNE STRATEGIJE MARKETINGA 18
4.4. FAZE I ZADACI BENCHMARKING PROCESA 20

5. PITANJA BENCHMARKINGA 24

5.1. PROBLEM ETIKE I ŠPIJUNAŽA 24
5.2. POSLOVNA TAJNA 25

6. BENCHMARKING U TURIZMU 28

6.1. ZAHTJEVI KVALITETE U TURIZMU I BENCHMARKING 28
6.2. BENCHMARKING HRVATSKIH HOTELA 32
6.3. ŠVICARSKI TURISTIČKI SEKTOR U USPOREDBI S MEĐUNARODNIM TURIZMOM 33
6.3.1. URBANI TURIZAM ŠVICARSKE 35
6.3.2. DNEVNI TURIZAM ŠVICARSKE 37

7. ZAKLJUČAK 39

8. LITERATURA 41

1. UVOD

U današnje vrijeme, uspjeh na tržištu postiže se kada se na tržištu nudi kvalitetan proizvod, bio on materijalne naravi ili u obliku usluge. Pojam kvalitete vrijedi za bilo koje poslovanje. Međutim, kad je riječ o turizmu kvaliteta sveobuhvatne usluge je ključni element opstanka na tržištu. Benchmarking danas predstavlja uobičajenu praksu u poslovnom svijetu koji doprinosi povećanju razine znanja i razumijevanja te značajnom poboljšanju poslovnih procesa u svim sektorima gospodarstva. U poslovnoj praksi benchmarking predstavlja instrument putem kojeg poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od boljih te primjenjuje stečena znanja.

Svrha ovog završnog rada je obraditi benchmarking kao funkciju marketinga bez koje bilo koje društvo koje želi biti uspješno na tržištu teško opstaje. Primjeri koji će biti detaljne predstavljeni u radu su benchmarking hrvatskih hotela i benchmarking švicarskog turističkog sektora.

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvo poglavlje rada opisuje značaj marketinga gdje je ukratko opisano tržište kao mjesto susreta ponude i potražnje i konkurencija kao dio okruženja poduzeća.

U drugom poglavlju napisana je definicija benchmarkinga, smisao njegova postojanja, njegove koristi u poslovanju poduzeća kao i cilj korištenja, vrste benchmarkinga i tko su sudionici procesa.

Treće poglavlje obuhvaća analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika pomoću kojih se oblikuje optimalna strategija i faze procesa benchmarkinga.

Četvrto poglavlje obrađuje pitanja benchmarkinga, etičnost procesa i da li se benchmarking može smatrati špijunaža ili otkrivanje poslovne tajne.

U posljednjoj fazi rada opisane su značajke kvalitete u turizmu, područje primjene benchmarkinga u turizmu i njegovi pokazatelji. Nakon toga izneseni su primjeri benchmarking analize na uzorku hrvatskih hotela i švicarskog turističkih odredišta u usporedbi s glavnim odredištima u Evropi.

Podaci korišteni za izradu ovog rada prikupljeni su iz domaćih i stranih publikacija na internetu te stručnih knjiga iz područja marketinga.

Prilikom izrade rada korištena su sekundarna istraživanja. Korištene su metode analize, sinteze, kompilacije, klasifikacije, deskripcije i dedukcije.

2. ZNAČAJ MARKETINGA

2.1. TRŽIŠTE I MARKETING

Tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja. Svi stvarni i potencijalni kupci nekog proizvoda predstavljaju tržište. Kupac je fokus svih marketinških aktivnosti. U bilo kojem poduzeću koji želi uspješno poslovati na tržištu bitno je saznanje koje karakteristike ima tržište, identificirati prilike i probleme, zatim reagirati na njih na ispravan i učinkovit način. Tržište se sastoji od svih potencijalnih kupaca koji dijele određenu potrebu ili želju i koji bi bili voljni i sposobni angažirati se u razmjeni da zadovolje tu potrebu i želju. Ulogu analiziranja tržišta i uspostavljanja strategije poslovanja ima funkcija marketinga. Jedna od definicija koja ga opisuje je slijedeća "Marketing u osnovi možemo definirati kao društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele."(Kotler, 1988.). Zadatak je marketera stalno pronalaženje novih načina zadovoljavanja kupaca te stalno traženje novih tržišta. Marketing započinje i završava s kupcem. Kupci žele zadovoljiti svoje vlastite potrebe i to im daje motivaciju za kupnju proizvoda. Kupac će procijeniti vrijednost većeg broja različitih proizvoda koji mogu zadovoljiti njegovu potrebu i ostvariti njegove ciljeve. Kupci zatim u svojoj svijesti rangiraju proizvode od najpoželjnijeg do najmanje poželjnog prema određenim vlastitim kriterijima.

Zadovoljavanje potreba odvija se u skladu s Maslowljevom hijerarhijom potreba u obliku piramide: na dnu piramide nalaze se najosnovnije, fiziološke potrebe, koje uključuju potrebe za hranu, vodu i slično. Kad se ove primarne potrebe zadovolje nastaje potreba za sigurnošću. I tako do vrha piramide gdje je čovjek zadovoljio sve prijašnje potrebe pa preostaje mu zadovoljavanje potreba za samoostvarenjem.

Maslowljeva hijerarhija potreba objašnjava kako kupci kupuju prvo proizvode ili usluge koje zadovoljavanju njihove osnovne potrebe, a tek nakon zadovoljenja tih potreba kupit će proizvode ili usluge za zadovoljavanje potreba viših razina, što je prikazano u piramidi na slici broj 1.

Slika *1*: Maslowljeva piramida potreba



Izvor: Kotler, P., Keller P., Marketing management, Prentice Hall, 2012, str. 161.

2.2. KONKURENCIJA

Konkurencija je dio mikro-okruženja poduzeća. Konkurencija je napor dviju ili više strana koje djeluju neovisno da ugovore posao s trećom stranom nudeći joj najpovoljnije uvjete. Također, konkurencija je jedno od osnovnih načela tržišne ekonomije. Ona podrazumijeva da je svaka poslovna djelatnost predmet konkurentskog pritiska drugih. Na taj način gospodarski subjekti potiču se da se međusobno natječu za potrošače svojih proizvoda i usluga, što rezultira nizom koristi kao što su niže cijene, veća kvaliteta, širi izbor, itd. Pitanje konkurencije u EU regulirano je Ugovorom o Europskoj zajednici, a pravila o konkurenciji zasnivaju se na pet glavnih načela (www.raza.hr, 2018):

- zabrana udruženih praksi, sporazuma i udruživanja između poduzeća koji mogu utjecati na trgovinu između država članica i spriječiti, ograničiti ili iskriviti narušiti konkurenciju unutar unutrašnjeg tržišta,
- zabrana zloupotrebe dominantnog položaja unutar unutrašnjeg tržišta, ako on može utjecati na trgovinu između država članica,
- nadgledanje pomoći koju dodjeljuju države članice ili koja se dodjeljuje putem državnih sredstava u bilo kojem obliku koja predstavlja prijetnju u smislu

narušavanja konkurencije davanjem povlastica određenim poduzećima ili proizvodnji određene robe,

- preventivno nadgledanje objedinjavanja poduzeća s europskom dimenzijom odobravanjem ili zabranom planiranih povezivanja,
- liberalizacija određenih sektora gdje su se javna i privatna poduzeća, poput telekomunikacija, transporta ili energije, dosad monopolistički razvijala.

Konkurencija je način funkcioniranja tržišta i mehanizam uspostave tržišne ravnoteže, u kojoj se roba optimalno valorizira sa stajališta zadanih odnosa ponude i potražnje, odnosno sa stajališta potreba za dobrima i uslugama i njihove proizvodnje. Osnovni su uvjeti postojanja i djelovanja konkurencije svestrano razvijena robna proizvodnja, slobodni pristup tržištu i slobodno formiranje cijena. Postizanje održive konkurentske prednosti koja vodi dugoročnoj profitabilnosti podrazumijeva poznavanje konkurencije, što uključuje identifikaciju konkurencije gdje se mogu razlikovati četiri razine konkurencije koje su konkurencija marki, konkurencija unutar industrije, konkurencija oblika pružanja kao na primjer svi proizvodi koji zadovoljavaju istu potrebu te generička konkurencija.

Konkurencija poduzeća može se identificirati s gledišta industrije i s gledišta tržišta: po Kotlerovoj definiciji "Industrija je grupa poduzeća koje nude proizvod ili klasu proizvoda što su bliska zamjena jedan drugom” (Kotler i dr., 2006), tada govori se npr. o industriji pića: Coca-Cola kao svog konkurenta vidi Pepsi, dok s gledišta tržišta promatra se poduzeće koje zadovoljavaju istu potrošačevu potrebu. Svaki konkurent ima skup ciljeva koji žele ostvariti, pa je zato potrebno ustanoviti kakav značaj pridaje poduzeće pojedinom cilju: tekućoj profitabilnosti, rastu tržišnog udjela, tehnološkom vodstvu, vodstvu u uslugama i druge. Potrebno je također pratiti ciljeve konkurenata u svezi tržišnih segmenata.

Najsnažnija konkurencija postoji između poduzeća koje slijede sličnu ili istu strategiju na određenom tržištu. To su ujedno najbliži konkurenti poduzeća. Konkurencija je najintenzivnija unutar strateških grupa, ali postoji i između grupa. Poduzeća trebaju znati koje su ključne dimenzije za identifikaciju strateških grupa u pojedinim djelatnostima, npr. kvaliteta, usluge, oglašavanje, pokrivenost distribucije i drugo. Također trebaju detaljno izučiti strategije konkurenata u područjima istraživanja i razvoja, proizvodnje,

nabave i financija. Poduzeća o snagama i slabostima svojih konkurenata saznaju preko sekundarnih podataka, osobnog iskustva i kroz primarna marketinška istraživanja. Svako poduzeće u analizi konkurencije treba promotriti tri vrijednosti: udio na tržištu konkurenta, udio u svijesti te udio u srcu.

Potrebno je uskladiti orijentaciju na konkurenciju i orijentaciju na kupce; poduzeće orijentirano na konkurenciju je ono čiji su potezi u osnovi diktirani akcijama i reakcijama konkurencije dok se poduzeće orijentirano na kupca više usredotočuje na kupce pri formuliranju svojih strategija. Ona je u boljoj poziciji da identificira nove mogućnosti i postavi smjernice strategija u skladu s potrebama kupaca. Ipak u praksi je potrebno slijediti i jednu i drugu orijentaciju, koje su komplementarne a ne suprotne.

Konkurenti na tržištu su različitih snaga i veličina, te različitih resursa. Poduzeća stoga različito određuju svoju strategiju prema tržišnom položaju u odnosu na konkurenciju. Konkurenti na jednom tržištu mogu odabrati jednu od četiri uloge:

- lider: poduzeće s najvećim tržišnim udjelom,
- izazivač: natjecateljsko poduzeće koja je snažno bori da poveća svoj tržišni udio,
- sljedbenik: poduzeće koje je željno zadržati svoj tržišni udio i ne izlagati se riziku,
- tamponer: poduzeće koje opslužuje male tržišne segmente i jedini to radi.

Marketinška strategija lidera na tržištu utječe na strategije ostalih konkurenata, koji ju izazivanju, imitiraju ili izbjegavaju. Tržišni lider mora stalno kontrolirati svoju poslovnu okolinu da ne izgubi svoj položaj, te treba ulagati u inovacije (Paliaga, 2018.).

3. POIMANJE BENCHMARKINGA

3.1. DEFINICJA I POVIJEST BENCHMARKINGA

U želji da poboljšaju položaj na tržištu mnoga su poduzeća počela koristiti benchmarking najuspješnijih konkurenata. Cilj provođenja benchmarkinga je kopirati najbolje ideje i po mogućnosti ih poboljšati. Može se provesti analizom proizvoda konkurenata, ili ispitivanjem kupaca, dobavljača i distributera, a može se provesti i kontaktiranjem konzultantskih poduzeća koje imaju podatke koje se traže.

Stručno poimanje izraza benchmarking definira taj pojam kao „proces koji djeluje unutar organizacije s ciljem namjernog mijenjanja postojećeg stanja poslovanja u vrhunsko stanje.“ (Moriarty, Smallman, 2009.). Ovaj se proces sastoji od funkcija identificiranja, analiziranja i usvajanja izuzetnih praksi, te procesa koji provodi bilo koja organizacija bez obzira na djelatnost i bilo gdje u svijetu, a koji mogu pomoći organizaciji pri poboljšanju njezine izvedbe putem njihove prilagodbe vlastitoj situaciji.

Benchmarking je suvremena metoda koja na temelju usporedbe s drugim poduzećima pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja. Proces benchmarkinga je definiranje problema i prikupljanje podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rješenju te primjena rješenja.

“Benchmarking je proces uspoređivanja proizvoda i procesa poduzeća s onima koje ima konkurencija ili vodeće poduzeće u drugim industrijama s namjerom pronalaženja načina za poboljšanje kvalitete i izvedbe” (Kotler i dr.,2006).

Smisao benchmarkinga je u učenju iz principa i specifičnosti koje proizlaze iz primjera koje pruža najbolje rješenje, a što se pokazuje kao najučinkovitije sredstvo za razvijanje uspješnih praksi. U najvećem broju slučajeva, organizacije su pronalazile stvarnu inovaciju i originalne ideje promatrajući one koji nisu izravna konkurencija.

Unatoč mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna poduzeća koja su prva započela s njegovom primjenom, danas se on jednako uspješno primjenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primjene jedan je od razloga

rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj već i u domaćoj poslovnoj praksi (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006.).

Benchmarking je samo sredstvo, jedan od upravljačkih alata kojeg je potrebno strateški koristiti za poboljšanje procesa koji su najkritičniji za uspjeh organizacije. Postoji mnogo definicija i tumačenja pojma benchmarkinga i onoga što on obuhvaća. One se kreću od praktičnog alata za samostalno poboljšanje organizacija koje žele usporedbu s drugima, do identificiranja njihovih slabih i jakih točaka te spoznaje kako to popraviti. Ovaj proces je globalna stalna usporedba i mjerenja organizacije s liderima diljem svijeta kako bi se prikupile informacije koje će usmjeriti poboljšanje vlastite djelatnosti. (Štoković, 2004)

Benchmarking služi poboljšanju poslovanja poduzeća, kada se ona susreće s problemom stagnacije ili čak nazadovanja u poslovanju. Međutim nije to jedina svrha benchmarkinga jer postoje mnoga poduzeća koje ga koriste kao aktivni mehanizam da bi ostale u toku i bile svjesne najbolje prakse. Benchmarking se najviše koristi da bi poduzeće shvatilo koliki stupanj izvedbe je stvarno moguć i zašto postoji jaz između sadašnjeg i optimalnog poslovanja.

U poslovnoj praksi, benchmarking je instrument kojim poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih, te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategija i slično s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja, te mogućnosti njihovog neutraliziranja ili uklanjanja (Štoković, 2004).

Na osnovi svega napisano definicija koja najobuhvatnije opisuje proces benchmarkinga je sljedeća: "Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja." (Renko i drugi, 1999.).

3.2. KORISTI BENCHMARKINGA

Osnovi cilj benchmarkinga je učenje iz najboljih praksi lidera te je alat za poboljšanje poslovanja. Kada se pravilno primjenjuje dovodi do stvarnog temeljitog poboljšanja svih procesa poslovanja na koje je bio usmjeren, te njegova primjena može osigurati brojne prednosti u poduzeću:

- unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga,
- unaprjeđenje poslovnih procesa,
- snižavanje troškova poslovanja,
- povećanje zadovoljstva kupaca i
- povećanje profita, itd.

Benchmarking može dati najbolje odgovore na sljedeća pitanja: mjerenje uspješnosti i učinka poslovanja zasnovanih na kvaliteti i stalnoj provjeri s rezultatima najboljih u djelatnosti, strateško planiranje u poslovanju i utvrđivanje razvojnih ciljeva, predviđanja razvoja djelatnosti i novih trendova, usvajanje novih ideja, te upravljanje promjenama (Vidak, 2011.).

Cilj korištenja benchmarkinga u poduzeću je postati najbolji od najboljih. Može se primijeniti u svim područjima poslovanja, primjerice u marketingu, istraživanju i razvoju, troškovima, financijama, upravljanju, organizaciji (Renko i drugi, 1999.).
Glavne koristi benchmarkinga su višestruke (Renko i drugi, 1999.):

- susret sa stvarnošću - vrlo često se pokazuje da mišljenje uprave poduzeća o konkurentskoj poziciji nije u potpunosti u skladu s realnim stanjem; što prije organizacija postane svjesna realne pozicije, to su joj veće prilike za bolji opstanak i unaprjeđenje,
- fokusiranje promjena temeljeno na realnim činjenicama - vezano uz prethodnu točku, organizacija može sustavno raditi promjene koje temeljem činjenica vode ka povećanju vitalnosti i konkurentske prednosti,
- definiranje realnih mjerljivih ciljeva - uz pomoć benchmarkinga spoznaje se da je neki cilj izvediv i da mu je mjera realna. Dugoročna korist od ovog pristupa je veća razina uspješnosti internih inicijativa i projekata, čime se poboljšava i

motivacija svih sudionika (klijenata, zaposlenih, partnera i dobavljača) uključenih u poslovni ciklus organizacije (Renko i drugi, 1999.).

Ostale koristi jesu:

- poboljšanje produktivnosti,
- povećanje konkurentnosti,
- bolja vidljivost i sustavno smanjenje prijetnji konkurencije,
- sustavnije, vidljivije i lakše prihvaćanje novih prilika,
- sustavnije, preciznije i lakše razvijanje strateških i operativnih planova,
- poboljšanje odnosa sa kupcima.

3.3. VRSTE BENCHMARKINGA

Prije nego poduzeće odluči početi s procesom benchmarkinga, ona mora odrediti na što će biti fokusirana benchmarking aktivnost.

Benchmarking procesi koji postoje jesu interni, eksterni u kojem se ubrajaju eksterni konkurentski benchmarking, eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking te eksterni generički benchmarking, slijedi kombinacija internog i eksternog benchmarkinga te na kraju strateški benchmarking. Ne postoji najbolji tip benchmarkinga jer svaki ima svoje prednosti i nedostatke pa će poduzeće, na osnovi svog cilja, odabrati vrstu benchmarkinga koja joj najbolje odgovara.

U nastavku su specificiranje vrste benchmarkinga po obilježjima (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006.):

1. Interni benchmarking ima za cilj utvrditi interne standarde poslovanja poduzeća, utvrditi najbolje poslovanje i prenijeti ga u druge dijelove organizacije. On predstavlja usporedbu unutar organizacije gdje se uspoređuju centri odgovornosti pojedinačno, funkcijska područja nabave, proizvodnje, marketinga, prodaje i slično. Poduzeće odabire interni benchmarking kako bi dobilo uvid u svoje poslovanje, snage i slabosti svojih odjela i načina poslovanja svakog od njih, i te podatke koristiti kao polaznu točku. Interni benchmarking služi za uhodavanje benchmarking ekipe i eventualnu pripremu za eksterni benchmarking pa mnoga poduzeća počinju proces upravo kod sebe. Ova vrsta benchmarkinga polazi od

pretpostavke da je poslovni proces u jednom dijelu organizacije učinkovitiji nego u nekom drugom dijelu, stoga je njegova glavna svrha utvrditi interne standarde poslovanja, te najbolje standarde prenijeti u druge dijelove organizacije.

2. Eksterni konkurentni benchmarking se provodi nakon što se poboljšala interna situacija poduzeća. Proces se provodi tako da se uspoređuje vlastito poslovanje s poslovanjem direktnih pojedinačnih konkurenata koji se bave istom djelatnošću. Cilj je ove vrste benchmarkinga dobivanje specifičnih informacija o direktnim konkurentima važnih za poslovanje kao na primjer što konkurencija nudi potrošačima u vidu roba i usluga, njihove poslovne rezultate, i dobivene podatke usporediti s poslovanjem vlastitog društva. Najučestaliji pristup eksternog konkurentnog benchmarkinga je analiziranje proizvoda i usluga konkurencije koje su prethodno kupili s tom namjerom. Proizvodi i usluge se analiziraju kako bi se utvrdile njihove snage i slabosti, te usporedili ih s vlastitim proizvodima i uslugama.
3. Eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking obuhvaća usporedbu proizvoda, usluga i poslovnih procesa sa istim aktivnostima poduzeća globalnih razmjera, neovisno o njihovoj vrsti poslovanja. Provodi se prema liderima na svjetskoj razini, a uspoređuju se njihove funkcionalne operacije. Svrha je ove vrste benchmarkinga utvrditi najbolje ponašanje i njega uzeti za standard vlastitog poslovanja. Kod ove vrste benchmarkinga konkurenti ne posluju na istom tržištu, te im stoga kupci nisu isti. Eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking daje uvid u nova znanja, koja kad se primjenjuju na vlastito poslovanje, mijenjaju ga iz korijena, što dovodi do sličnosti u poslovanju lidera po kojem su nove ideje dobivene.
4. Eksterni generički benchmarking ili kako se naziva još i trans-industrijski benchmarking proširuje područje primjene benchmarking procesa izvan granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada. Njime se, uspoređujući razne privredne grane, nađu sličnosti u proizvodnim procesima. Ova se vrsta benchmarkinga usredotočuje na osnovne procese.
5. Kombinirani interni i eksterni benchmarking je kombinacija internog i eksternog benchmarkinga koja daje najbolje rezultate iz razloga što ne postoji univerzalna

vrsta benchmarkinga koja će zadovoljiti sve organizacije, pa se različite vrste benchmarkinga često kombiniraju.

6. Strateški benchmarking je usmjeren prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije koja će dugoročno osigurati konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi sporije se uspostavljaju u organizaciji, ali vidljiva su u dugoročnom razdoblju.

Nastavno na opisana obilježja daje se tabelarni pregled usporedbe različitih vrsta benchmarkinga u tabeli 1:

Tabela 1: Vrste Benchmarkinga

VRSTA BENCH-MARKINGA	VRIJEME DONOŠENJA ODLUKE	BENCH-MARKING PARTNERI	REZULTATI
INTERNI BENCHMARKING	3-4 MJESECA	UNUTAR KOMPANIJE	ZNAČAJNA POBOLJŠANJA
EKSTERNI KONKURENTNI BENCHMARKING	6-12 MJESECI	NITKO	BOLJI OD KONKURENATA
EKSTERNI FUNKCIONALNI BENCHMARKING	10-14 MJESECI	ISTA INDUSTRIJA	KREATIVNI POMAK
EKSTERNI GENERČKI BENCHMARKING	12-24 MJESECI	SVE INDUSTRIJE DILJEM SVIJETA	PROMJENE PRAVILA
KOMBINIRANI INTERNI I EKSTERNI BENCHMARKING	12-24 MJESECI	SVE INDUSTRIJE DILJEM SVIJETA	NAJBOLJI U VRSTI

Izvor: Harrington, H.J. & Harrington, J.S.:"High Performance Benchmarking: 20 steps to success", McGraw-Hill, SAD, 1996.,str.37.

3.4. SUDIONICI BENCHMARKINGA

Nakon što poduzeće ustanovi da ima potrebu za provođenjem benchmarking procesa, mora formirati ekipu ljudi koja će sudjelovati i koordinirati benchmarking projekt. U literaturi se nalaze mnoge podjele organizacije benchmarking ekipa koje uvelike ovise o veličini samog poduzeća i koliko se opširno želi provesti benchmarking proces.

Jedna od podjela koja obuhvaća detaljno svaku poziciju u ekipi benchmarkinga a karakteristična je za velika poduzeća izgleda ovako (Renko i drugi, 1999.):

- Ekipa odgovorna za provođenje poboljšanja ili vrhovna uprava: uprava donosi glavne odluke poslovanja, te stoga snosi i konačnu odgovornost za cijeli proces.
- Benchmarking inicijativna ekipa ili glavni odbor za benchmarking: mala je grupa ljudi sastavljena od zaposlenika iz raznih odjela poduzeća. Ona je odgovorna za izbjegavanje dupliciranja napora uloženog u obavljanje zadataka, iznošenje rezultata istraživanja, usklađivanje benchmarking procesa na razini cijelog poduzeća, ujednačavanje benchmarking terminologije, vezu između vlastitog i drugih poduzeća radi uspostavljanja njihovog benchmarking procesa, izvor benchmarking podataka za cijelo poduzeće, promoviranje benchmarkinga kao korisnog procesa za poslovanje, uspostavu benchmarking baze podataka.
- Potpredsjednik odjela kvalitete ili direktor benchmarkinga: direktor benchmarkinga treba biti stručnjak u svom području poslovanja, upravljati odjelom benchmarkinga, biti glavni kontakt poduzećima izvana, osigurati provođenje benchmarking strategije, koordinirati benchmarking aktivnosti po svim odjelima.
- Odjel za benchmarking: mala grupa ljudi koju vodi direktor benchmarkinga, a koja služi za usklađivanje benchmarking aktivnosti u poduzeću, evidentiranje dijelova poslovanja koji se trebaju podvrgnuti benchmarking procesu, formiranje banke podataka koje će se koristiti za projekt, održavanje programa obučavanja na području benchmarkinga za zaposlene, priprema uputa za učinkovito provođenje benchmarking procesa.
- Benchmarking koordinatori prema radnim odjelima: svaki odjel treba imati odabranu osobu koja vodi ostale zaposlenike u tom odjelu, kako pravilno postupati u benchmarking procesu. Odgovornosti koordinatora benchmarkinga su

pomagati benchmarking inicijativnoj ekipi, koordinirati benchmarking aktivnosti prema radnim mjestima u odjelu, osigurati obuku iz benchmarkinga, naglasiti benchmarking dostignuća, zagovarati primjenu benchmarking procesa.

- Benchmarking inicijativna ekipa ili glavni odbor za benchmarking prema radnim odjelima: mala grupa ljudi sastavljena od zaposlenih i menadžera iz različitih odjela koji su odgovorni za primjenu benchmarking procesa unutar organizacije, komuniciranje o rezultatima benchmarkinga, koordinaciju aktivnosti kako bi se eliminiralo ponavljanje akcija koje su već provedene, obuku svih subjekata uključenih u benchmarking proces.
- Benchmarking ekipa zadužena za određeni element: odgovornosti ove ekipe su razvoj benchmarking plana, definiranje mjera, skupljanje i analiza podataka, razvoj budućih rješenja te pomoć pri primjeni istih.
- Savjetnik benchmarking ekipe zadužene za određeni element: savjetnik treba imati veliko iskustvo u benchmarking procesu te ima zadatke definiranja uloge ekipe, definiranje slabosti ekipe i načina kako slabosti ispraviti, formiranje dnevnog reda ekipe. Savjetnici moraju biti neutralni, pozitivno razmišljati te kritizirati bez da povrijede osobe kojima se obraćaju.
- Sponzor benchmarking ekipe: to je uobičajeno direktor poduzeća koji ne može biti stalno prisutan u benchmarking procesu ali ima duboko povjerenje u ekipu odgovornu za benchmarking i vrlo je zainteresiran za uspješnost procesa.

Optimalna veličina ekipe je od 3 do 10 članova. Za uspješnost projekta članovi ekipe trebali bi imati sljedeće osobine: biti poštovani član poduzeća, imati komunikacijske vještine, trebaju međusobno dobro sudjelovati te imati motivaciju za postići ciljeve poduzeća. Ekipa nakon formiranja treba dobiti adekvatnu obuku internih i eksternih programa obuke (Renko i drugi, 1999.):

- Interni program obuke: u poduzeću obuka članova odvija se unutar njihova radnog vremena i ne zahtjeva velike izdatke za organizaciju u vremenu i novčanim sredstvima. Ovaj program u sebi sadrži program obuke koji se odnosi na upoznavanje s osnovama i karakteristikama benchmarking procesa, svladavanje vještina i akcija za primjenu procesa te uspostavu i početak funkcioniranja tima za benchmarking. Sudionici ove obuke su: menadžeri i

vrhovna uprava, pojedinci po odjelima koji žele posjedovati znanja i vještine iz benchmarkinga i članovi benchmarking ekipa zaduženi za provođenje cjelokupnog projekta. Interni program obuke ima za cilj upoznati sudionike s osnovama i značajkama benchmarking procesa. Ova obuka je informativne prirode te ima cilj upoznavanja menadžera s važnosti benchmarking procesa, primjerima takvih procesa, sam benchmarking proces, uspješno provođenje procesa te koji su mogući izazovi.

- Eksterni programi obuke koriste se ako poduzeće želi svoju ekipu za benchmarking upoznati s novim znanjima te šalje ekipu na razne seminare, konferencije, radne sastanke kako bi se dodatno obrazovali. Ovaj program obuke dijeli se na nekoliko vrsta: osnovni ili početnički stupanj za ona poduzeća koja su se tek počela baviti benchmarking procesom i malo znaju o tome kako on funkcionira, srednji stupanj za poduzeća koja su već počela s benchmarking procesom i posjeduju znanje temeljeno na vlastitom iskustvu te napredni stupanj za poduzeća koja uspješno primjenjuju benchmarking i traže dodatna nova znanja kako bi unaprijedili vlastiti proces te postali još bolji.

4. STRATEGIJA MARKETINGA I BENCHMARKING

4.1. ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA

Benchmarking počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom strategijom, može pomoći u procesu oblikovanja optimalne strategije marketinga koja, da bude uspješna, mora biti okrenuta prema tržištu. Strategija marketinga je proces koji marketinški orijentirana organizacija provodi da bi postigla iznad prosječne tržišne karakteristike, kontinuirano kreirajući proizvod ili usluge koji kupcima nude višu kvalitetu proizvoda nego što to nudi konkurencija. Ona treba izgraditi konkurentsku prednost da bi postigla najvišu razinu zadovoljstva kupaca. Konkurentska prednost, koja nije vidljiva samo u niskim cijenama nego i u visokoj kvaliteti proizvoda i usluga, često je glavni cilj strategije marketinga, a osnovni cilj konkurentske prednosti je zadovoljenje potrošača bolje od konkurencije.

Proces razvijanja strategija marketinga uključuje (Renko i drugi, 1999.):

- analiza vanjskih čimbenika: potrošači, konkurencija, tržište i okruženje,
- analiza unutarnjih čimbenika: financijske i nefinancijske karakteristike poslovanja poduzeća,
- oblikovanje optimalne strategije marketinga,
- planiranje, uvođenje i kontrola strategije marketinga.

U ovoj analizi benchmarking može pridonijeti:

- pronalaženju segmenata što troše supstitucijske proizvode, otkrivanju njihovih navika u potrošnji,
- pozicioniranju u kategoriji određenog konkurenata,
- stvoriti jasniju sliku o strategiji konkurenata, njihove snage i slabosti.

Ova analiza usredotočuje se na relevantne elemente koje se nalaze izvan organizacije. Cilj analize je identificirati kupce i otkriti njihove preferencije i potrebe, zatim identificirati konkurentna poduzeća na tržištu i njihove proizvode, te procijeniti tržište.

Ovom analizom trebaju se otkriti prilike i prijetnje s kojima se susreće poduzeće na tržištu ili koje bi se mogle pojaviti u budućnosti pa u skladu s time uspostaviti ispravnu strategiju poslovanja.

Analiza vanjskih čimbenika uključuje četiri dijela (Renko i drugi, 1999.):

1. analiza potrošača: prvi je korak u analiziranju vanjskih čimbenika, identificiraju se kupci, njihove želje i potrebe, njihova motivacija i nezadovoljstvo. Na osnovi tih odgovora odredi se strategija i ulaganje u svako pojedino tržište.

2. analiza konkurencije: je vrlo bitna kategorija jer je nužno poznavati konkurenciju. Poznavanje snage i slabosti konkurencije pokazuje gdje se nalaze vlastite prilike poduzeća. Analiza konkurencije najčešće obuhvaća ukupnu prodaju i trend prodaje da li raste ili pada, pozicija konkurenata i kako kupci percipiraju konkurenciju, buduće ciljeve konkurencije, strategije konkurenata i one sadašnje i one prošle i utvrditi da li su one bile uspješne ili nisu, struktura troškova i procjena snage i slabosti konkurencije koja omogućuje poduzeću da se lakše odluči za određenu strategiju marketinga.

U analizi konkurencije mogu se koristiti ove vrste benchmarkinga:

- Eksterni konkurentni benchmarking: usporediti strategiju sa strategijama direktnih konkurenata, npr. kupnjom njihovih proizvoda i usluga za analizu i identificiranje konkurentske prednosti.
- Eksterni generički benchmarking: usporediti strategije razvoja u raznim industrijama, koja pomaže u otkrivanju nove opće trendove i inovativne procese.

  U analizi tržišta osobito je važno i dragocjeno identificirati ključne faktore uspjeha. Da bi se rezultati benchmarking analize mogli primijeniti potrebno je raspolagati značajnim mjernim pokazateljima o poslovanju, razumjeti zašto drugi posluju bolje nego kompanija, identificirati svake razlike između kompanije i drugih koji su uzeti za komparaciju te poduzimanje brzih i djelotvornih akcija za njihovo prevladavanje.

3. analiza tržišta: iako za analizu tržišta su vrlo učinkovite analiza potrošača i konkurencije ipak potrebne su i druge analize kako bi se vidjelo da li samo tržište na koje se posluje ima mogućnosti pružanja dodatnih profita ili ne. Trendovi na tržištu također su vrlo bitni za uspostavu strategije. Za smanjenje nepoznanica u predviđanjima buduće veličine tržišta postoje nekolika načina: pratiti kretanje tržišta u prošlosti i na osnovi tih kretanja predvidjeti buduća kretanja, ispitivati potrošače o planovima njihove potrošnje u budućnosti i usporedba sličnih tržišta.

4. analiza okruženja: zadnja je faza analize vanjskih čimbenika i neophodno ju je provesti jer i čimbenici izvan poduzeća mogu također biti izvor prijetnja ali i prilika. Sastoji se od 5 elemenata: tehnoloških, vladinih, ekonomskih, kulturnih i demografskih. Tehnologija može promijeniti proizvodni proces od korijena, zakonski propisi mogu izazvati promjene u poslovanju regulacijom raznih proizvodnja od kozmetike do prehrambenih industrija, ekonomija utječe inflacijom, stopom nezaposlenosti i ratom ili padom bruto nacionalnog proizvoda koji direktno utječe na investicije.

4.2. ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA

Ova analiza služi za otkrivanje snage i slabosti poduzeća, kako bi se mogla razviti optimalna strategija marketinga. Ovdje se treba analizirati financijsko poslovanje poduzeća kao i nefinancijske karakteristike. Financijske karakteristike poslovanja kao što su prodaja i profitabilnost pokazuju uspješnost odnosno neuspješnost poslovanja. Povećanje prodaje ukazuje na zadovoljstvo potrošača s proizvodima i uslugama. Povrat uloženih sredstava je osnovna mjera profitabilnosti koja ovisi o prodajnoj cijeni, strukturi troškova te korištenju sredstava. Nefinancijske karakteristike poslovanja su tržišni udio, mjerenje prodaje i profitabilnost.

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi, koja treba identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli prilika i prijetnji koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti (Gonan Božac, 2008.).

4.3. OBLIKOVANJE OPTIMALNE STRATEGIJE MARKETINGA

Na temelju analize vanjskih i unutarnjih čimbenika valja izabrati i oblikovati onu strategiju rasta koja će optimalno zadovoljiti ciljeve kompanije: strategija penetracije na tržište, razvoja proizvoda, razvoja tržišta i strategija diversifikacije.

U tabeli 2. prikazana je matrica korporativne strategije rasta koja se fokusira na današnje i buduće proizvode poduzeća, tržište i potrošače.

Tabela 2: Strategije *rasta po* Ansoffu



Izvor: Ansoff, I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

Penetracija tržišta je najmanje rizična strategija, jer koristi većinu postojećih kapaciteta i resursa. Na rastućem tržištu dovoljno je zadržati postojeći udio, da bi se ostvario rast. No, kada dođe do zasićenja tržišta, poduzeće mora pronaći druge načine za daljnji rast. Razvoj tržišta uključuje proboj na nova tržišta ili zemljopisne regije. Razvoj novih tržišta za proizvod može biti dobra strategija ako su ključne kompetencije poduzeća više orijentirane na specifične proizvode umjesto na specifične tržišne segmente. Zbog nužnosti proboja na novo tržište, ovo je znatno rizičnija strategija od penetracije tržišta. Razvoj proizvoda je strategija koja bi mogla biti optimalna za poduzeće čija se snaga temelji na specifičnim korisnicima, a ne proizvodima. U tom slučaju razvoj novih proizvoda za postojeće korisnike će donijeti rast. Slično kao i razvoj tržišta, ova strategija donosi više rizika od penetracije na tržište.

Diversifikacija je svakako najrizičnija strategija za ostvarenje rasta, jer uključuje i razvoj tržišta i razvoj proizvoda, te može izići iz okvira ključnih kompetencija poduzeća. No, diversifikacija može biti razuman izbor ako je visok rizik kompenziran šansama za visoku dobit. Druga prednost je potencijal za ulazak na nova, atraktivna tržišta i smanjenje općenitog rizika poduzeća vezanog uz portfolio. (Renko i drugi, 1999.)

4.4. FAZE I ZADACI BENCHMARKING PROCESA

Nakon odabira strategije, mora se predočiti upravi kompanije plan uvođenja kao pisani dokument. U planu moraju biti specificirane, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, sve karakteristike strategije, koje akcije trebaju biti poduzete i kada. Proces benchmarkinga u središtu je interesa velikog broja autora, koji se bave istraživanjem benchmarkinga kao suvremenog instrumenta poslovanja organizacije, ali i velikog broja organizacija koji taj proces primjenjuju u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Mišljenja se razlikuju u pogledu određivanja broja faza putem kojih se ostvaruje proces benchmarkinga. Tako Motorola navodi pet faza, AT & T devet faza, a Xerox deset faza .

Benchmarking proces se može odvijati u nekoliko faza, ali samo poduzeće odabere određeni broj zadataka s kojima će uspješno realizirati projekt.

Kako bi se pojednostavio pregled benchmarking procesa u nastavku daje se njegov prikaz kroz sedam faza (Renko i drugi, 1999.):

1. Utvrđivanje područja i problema koji se rješavaju: prvi korak benchmarking projekta je formiranje benchmarking ekipe i odlučiti što podvrgnuti benchmarking procesu kao npr. proizvode i usluge, radni procesi, funkcije potpore, organizacija, strategija. Formira se benchmarking ekipa čiji su članovi odabrani iz raznih dijelova poduzeća. Oni međusobno surađuju kako bi ostvarili najbolje rezultate za poduzeće. Nakon toga mora se točno odrediti što treba podvrgnuti benchmarking procesu, a najučestaliji podaci koji se obrađuju su proizvodi i usluge, radni procesi, funkcije financija, ljudskih resursa, troškovi, prihodi, pokazatelji kvalitete i proizvodnje te dugoročni planovi i planiranje, dok proizvodi i usluge najčešće se promatraju u maloprodaji, tj. promatra se gotov proizvod i to često samo određene karakteristike proizvoda i usluga su predmet benchmarking istraživanja. Radni procesi podvrgavaju se benchmarking procesu s namjerom da se razumije poslovanje, da bi se ustanovilo koje

su razlike između konkurenata. Sto se tiče funkcije financija, ljudskih resursa i tehnologija to su funkcije koje nisu u direktnoj vezi s proizvodnjom proizvoda i usluga ali kod lidera na tržištu vrijedi proučavati i te aspekte poduzeća da bi se vidjelo na koji način je stečena pozicija lidera. Troškovi, prihodi i općenito financijski pokazatelji konkurencije su također poticaj za analizu proizvoda i usluga konkurenata. Naposljetku planiranje i strategija u benchmarking procesu usmjereno je na poslovna načela koje stimuliraju održavanje poslovnih postupka poduzeća koje je u konkurentnoj prednosti.

Nakon spomenutih analiza u ovoj fazi treba postići potporu vrha Uprave, njihovo mišljenje da li je stvarno potrebno provoditi benchmarking, i ako je potrebno imati njihovo potpuno povjerenje. Također je važno na kraju istraživanja dobiti potporu Uprave za provođenje promjena koje su proizašle iz benchmarking procesa. Dakle, Uprava mora razumjeti da benchmarking proces može uvelike pomoći poduzeću.
Prije pokretanja procesa potrebno je identificirati korisnike informacija koje će se dobiti procesom i za što će se one koristiti, da li izvršni direktor poduzeća ili menadžeri raznih odjela.

2. Planiranje benchmarking procesa: u toj fazi najbitnije je planiranje koraka kojih se treba pridržavati pri provođenju benchmarking projekta. Prvi korak je plan mjerenja gdje se radi popis elemenata koji će biti mjereni. Drugi korak je plan sakupljanja podataka: potrebni podaci mogu se dobiti iz knjiga, stručnih časopisa ili raznih izvještaja ili provođenjem novog istraživanja. Često se koriste obje metode. Podaci svrstani u bazi trebaju biti pouzdani, točni, korisni. Izvori podataka mogu biti interni ili eksterni: interni izvori su samo radnici, osobe koje upravljaju procesom, stručnjaci koji iz profesionalnih udruženja, internetska mreža podataka iz pouzdanih službenih izvora, knjižnice. Eksterni izvori podataka su savjetnici, analitičari, profesionalna udruženja, i benchmarking centri koji predstavljaju izvori informacija. Najzahtjevniji način prikupljanja podataka je izvorno istraživanje koji počinje od nule. Korištene metode za izvorno istraživanje su telefonski intervju, ankete poslane klasičnom poštom ili e-mailom, osobni posjeti u vrijeme glavnih sajmova i konferencija.

Koja će se metoda koristiti za pripremu bazu podataka uvelike ovisi vremenskim ograničenjima, ograničeni novčanih sredstava za plaćanje eventualna putovanja benchmarking ekipe prilikom posjete, iskustvo ljudi uključeni u benchmarking proces, tj.

ako ekipa ima iskustva utrošit će manje vremena za obavljanje zadataka nego ekipa koja se tek uključila u proces.

3. Analiza vlastitog dosadašnjeg poslovanja: ako se želi analizirati poslovanje drugih i unaprijediti vlastito poslovanje nakon prethodnih faza, neophodno je identificirati i razumjeti vlastite poslovne procese. Analiza vlastitog polazišnog stanja bit će obuhvaćena analizama unutarnjih čimbenika.

4. Analiza eksternih subjekata: ova je faza najzahtjevnija jer treba sve dobivene izvještaje pročitati, te iz njih izvući pregledne i lako usporedive podatke koje će se pretvoriti u korisne informacije za poduzeće. Analiza eksternih subjekata obuhvaća:

- analiza potrošača,
- analiza konkurenata,
- analiza tržišta i
- analiza okružja.

Dobiveni podaci usporedit će se sa podacima drugih organizacija usporedivim po veličini i djelatnosti – stvarna ili potencijalna konkurencija, te će se na osnovi usporedbe utvrditi postojeće razlike. Razlike mogu biti negativne, neutralne i pozitivne.

5. Stvaranje informacija iz prikupljenih podataka: kada su podaci prikupljeni oni su kvalitativni (opisni) i kvantitativni (brojevi, postoci), pa od njih treba stvoriti pravovaljane informacije za poslovanje kompanije. Komparacijom podataka dobivenih od partnera s vlastitim dostignućima utvrdit će se slijedeće razlike:

- negativne: partneri bolji,
- neutralne: nije se identificirala razlika,
- pozitivne: vlastiti učinak bolji od partnerovog.

Utvrđeno stanje tada postaje osnova razvijanja strategije budućeg rasta i ponašanja realnih akcija. Nakon generalne snimke stanja, poduzeće može se odlučiti i za daljniju i detaljniju snimku i obradu pojedinih industrijskih sektora ili poslovnih aktivnosti, procesa i funkcija, te još detaljnije razviti strategiju akcija i mjera u određenom području.

6. Poboljšanje vlastitog stanja: na temelju dobivenih informacija, benchmarking ekipa treba odlučiti koje će akcije poduzeti za poboljšanje onog djela poslovanja koji se podvrgnuo benchmarking procesu. Formirati će se nekoliko potencijalnih rješenja, te će svaki od njih biti ocjenjen i zasebno analiziran kako bi se donijela ispravna odluka o odabiru. Nakon odabira rješenja treba se kreirati plan implementacije poslovnih promjena.

7. Primjena i praćenje rezultata: u zadnjoj fazi procesa benchmarkinga, ekipa za provedbu procesa odlučuje o budućim akcijama za poboljšanje poslovanja, i rezultate prethodnog istraživanja treba predočiti pojedincima na čije poslovanje utječu te upravi društva. Rezultati se trebaju dostaviti i svim odlučujućim menadžerima koji su sudjelovali barem malo u prikupljanju podataka, i važno je da i oni prihvate rezultate projekta. Sa ovime proces benchmarkinga nije gotov jer se on treba provesti kontinuirano iz razloga što tehnologija brzo napreduje i prakse lidera su već nakon kratkog vremena zastarjele.

5. PITANJA BENCHMARKINGA

5.1. PROBLEM ETIKE I ŠPIJUNAŽA

Benchmarking je vrlo djelotvorno sredstvo koji može generirati promjene i poboljšanja, ali istovremeno jedna neumjerena upotreba benchmarkinga mogla bi kočiti kreativnost i nove ideje. Prema nekim stručnjacima pravilno korištenje benchmarkinga svladati će sve potencijalne zamke, ali ako se pretjera s benchmarkingom doći će neizbježno do neželjenih situacija.

Posebno pitanje koji se javlja kod provođenja benchmarkinga je njegova etičnost. Razmatranjem procesa benchmarkinga postavlja se pitanje da li je proces etičan, jer kako se do sada primijetilo svrha benchmarkinga je baš u otkrivanju tajni najboljih pa sa etičke strane gledano nije u redu špijunirati konkurente do srži njihova poslovanja.

Ali ipak benchmarking je etičan kada se ispravno provodi i kada se poštuju ova opća pravila (Renko i drugi, 1999.):

- poštivati zakon,
- uzvratiti za pruženu informaciju,
- poštivati privatnost,
- ne zlorabiti povjerenje,
- informacije koristiti strogo samo interno,
- ne obaviti ništa bez dopuštenja i
- ne ucijeniti.

Špijunaža kao pojam označava obavještajne djelatnosti koje se sastoje od odavanja drugoj osobi (ili ratnoj strani, državi ili organizaciji) sakupljene podatke ili činjenice što predstavljaju tajnu (vojnu, službenu, ekonomsku, industrijsku i drugo). Industrijska špijunaža nelegalno je dobivanje tajni koje pripadaju konkurentu i koje konkurent štiti, koristeći nepoštena sredstva kao što su zapošljavanje svojih ljudi u konkurentskom poduzeću kako bi odali tajne, korištenja uljeza za prikupljanje informacija u proizvodnim postupcima, itd. Potječe iz ratne špijunaže. Prve zabilježbe se nalaze još 1500 g. prije Krista kada je Mojsije poslao 12 špijuna u tuđu zemlju sa zadacima da pouče narod i zemlju. Motivi industrijske špijunaže svedu se uvijek na isti cilj: osigurati poduzeću

vodeći položaj na tržištu i kontinuirano prikupljati važne informacije s ciljem sadržavanja i povećanja tržišnog udjela. (Renko i drugi, 1999.)

5.2. POSLOVNA TAJNA

Poslovna tajna je način postupanja, poslovna praksa, znanje ili neka druga informacija koja pomaže poslovnim subjektima da se natječu s konkurencijom. Poslovna tajna je onaj element poslovanja koji utječe na uspjeh nekog poslovnog poduhvata kada su svi ostali resursi ekvivalentni, to je ono specijalno znanje koje omogućava jednom poslovnom subjektu da se nametne drugima. Točna definicija poslovne tajne često varira od pravnog sustava do pravnog sustava. Ipak, može se slobodno zaključiti kako postoje neke osobine koje su zajedničke. Tako se može zaključiti kako se većina pravnih poredaka slaže da je poslovna tajna takva informacija koja nije poznata stručnoj javnosti, koja na određeni način donosi gospodarsku korist svom nositelju, te čiju tajnost nositelj pokušava u razumnim okvirima sačuvati.

Poslovne tajne nisu zaštićene zakonima na isti način poput žigova ili patenata, a nisu niti predmet javnih ili manje javnih registara poput onih koji se primjerice vode pri Hrvatskom Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo. Jedna od osnovnih karakteristika ove vrste intelektualnog vlasništva zacijelo je činjenica da se poslovna tajna štiti tako da se niti u kojem trenutku ne odaje. Ovo je fundamentalna razlika prema ostalim vidovima intelektualnog vlasništva, a najviše prema žigovima i patentima. Poslovne su tajne zakonom zaštićene, a praksa mnogih država, pogotovo onih angloameričkog pravnog kruga (iako se to počinje pojavljivati i u nas) govori i o čestoj upotrebi ugovora o tajnosti podataka, odnosno ugovor o ne-otkrivanju (engl. Non-Disclosure Agreements - NDA) koji za stranke donose vrlo rigorozne financijske kazne u slučaju odavanja tajni. Takvi se ugovori često primjenjuju i tijekom pregovora prije zaključenja neke poslovne transakcije, pogotovo ako ugovorne strane ne dođu do sporazuma. Isto tako, NDA ugovori su i instrument za prenošenje tajnih znanja i informacija, kako bi se kontroliralo njihovo daljnje stavljanje u promet.

Razlog zašto u praksi često srećemo ovakav vid zaštite intelektualnog vlasništva velikim dijelom leži u činjenici kako ovakva zaštita nema vremenskog ograničenja. S druge

strane, otkrivanje ovakve tajne relativno je lagano u kojem trenutku nositelj ostaje bez pravnih mogućnosti, pod uvjetom da tajnu nije otkrio netko od potpisnika ugovora o ne-otkrivanju. Kod patenata, budući da je tajna povjerena i otkrivena od strane nadležnog patentnog ureda, do ove situacije niti ne može doći. Naravno, zbog ranjivosti i komparativno laganog otkrivanja pomoću zakonitih i manje zakonitih postupaka, ova vrsta intelektualnog vlasništva prilično je osjetljiva materija. U doba kada industrijska špijunaža uzima maha zahvaljujući brojnim tehnološkim sredstvima koja nikad nisu bila toliko raširena i dostupna kao danas, teško je očekivati da će bilo koji način postupanja, poslovna praksa ili znanje dugo trajati.

Postoji rizik da konkurentska služba otkrije povjerljive informacije poduzeća, a ako poduzeće ne shvaća koliko je ta opasnost velika, neće moći poduzeti odgovarajuće zaštitne korake. (Renko i drugi, 1999.)

Stupanj osiguranja potreban za eliminiranje rizika računa se na način prikazan slikom 2:

Slika *2*: Formula za izračunavanje rizika

Rizik = prijetnja * ranjivost * vrijednost imovine

Izvor: http://security.foi.hr/, 30.03.2018.

Ova formula služi za lakše shvaćanje ovisnosti prijetnje, ranjivosti i vrijednosti imovine na razinu rizika. Dakle, ako je visoka razina prijetnje i visoka razina ranjivosti, tada je i rizik visok. Ako je razina prijetnji visoka, ali poduzeće nije toliko ranjivo jer ima prikladnu zaštitu tada će razina rizika biti srednja. Također može biti slučaj da su i razina prijetnji i ranjivost visoke, ali je vrijednost imovine mala to jest ukoliko se i dogodi sigurnosni incident poduzeće neće pretrpjeti velike gubitke, pa rizik nije visok. Važno je napomenuti da moraju biti prisutne sve tri komponente: prijetnja, ranjivost i vrijednost imovine, da bi nešto moglo smatrati rizikom.

Prijetnja je predstavljena od pojedinca, organizacije ili okolnosti koje bi mogla nauditi. U prijetnje ubrajaju se i loše obučeno osoblje, prirodne katastrofe, ljudi koji rade u kompaniji i špijuniraju iz revolta – npr. mala plača, konkurenti, itd. Prijetnje se mogu

podijeliti na prirodne nepogode, pad sustava, čovjek nenamjerno i čovjek namjerno. Prirodne nepogode (poplave, požari, potresi, vjetrovi) su vrlo važan oblik prijetnji. Premda se njihova važnost u procjeni rizika ponekad zanemaruje, njihove posljedice mogu biti dalekosežne i dovesti u pitanje opstanak organizacije. Prijetnje pada sustava mogu se izbjeći nabavkom kvalitetne opreme. Prijetnja da će čovjek učiniti nešto nenamjerno te time ugroziti organizaciju je prilično česta te iznosi oko 70% ljudskih prijetnji. Primjeri čovjekovog namjernog ugrožavanja su na primjer krađa servera, otkrivanje lozinki, uništavanje sadržaja zbog financijskih, političkih ili vjerskih poriva. Sve čovjekove namjerne prijetnje mogu se podijeliti na: lažno predstavljanje (eng. impersonation), presretanje (eng. interception) i ometanje (eng. interference). Lažnim predstavljanjem napadač se predstavlja kao netko drugi provaljivanjem na tuđi korisnički račun. Presretanje podrazumijeva krađu podataka važnih za poslovanje organizacije (podaci o kupcu, brojevi kreditnih kartica i drugo). Prilikom ometanja napadač ima namjeru naštetiti poslovnom procesu krađom opreme, ali nema namjeru krasti podatke važne za poslovanje poduzeća. Prva asocijacija na prijetnje je čovjekovo namjerno ugrožavanje sustava međutim to je samo jedan od četiri oblika prijetnji.

U procjeni rizika uzimaju se samo one ranjivosti koje se mogu iskoristiti od strane prijetnji. Razina ranjivosti ovisi o provedenim zaštitnim mjerama da se spriječi pojava sigurnosnog incidenta. Primjerice, ukoliko se kupuje oprema visoke kvalitete tada je ranjivost sustava na ispad niska, a ako je oprema niske kvalitete tada je ranjivost sustava na ispad visoka. Isto tako je ranjivost na ljudsku nenamjernu pogreška niska ukoliko se pravilno postave dozvole pristupa i grupne politike. U suprotnom je razina te ranjivosti visoka. Vrijednost imovine je gubitak koji organizacija može pretrpjeti ukoliko prijetnja iskoristi ranjivost. Zato je prije procjene rizika važno identificirati imovinu koja ima značaj za poduzeće (http://security.foi.hr/, 30.03.2018.).

6. BENCHMARKING U TURIZMU

6.1. ZAHTJEVI KVALITETE U TURIZMU I BENCHMARKING

Bit benchmarkinga je učiti kako poboljšati poslovne aktivnosti identificiranjem najboljih i utvrđivanjem što ih čini najboljima. Predstavlja važan instrument za poboljšanje ali i za vrednovanje uspjeha. On identificira učinke poduzeća koje treba poboljšati i to je mnogo više od tradicionalne analize konkurencije. Moguće je usporediti kvalitetu onih proizvoda i usluga koji pripadaju istoj razini i koji zadovoljavaju iste potrebe uz sličan raspon cijena: kvaliteta hotela s dvije zvjezdice ne bi se trebala usporediti s onima koje imaju četiri zvjezdice, jer je kvaliteta koju treba postići ona koja je potrebna i dovoljna da zadovolji zahtjeve u granicama određene cijene.

Benchmarking u turizmu podrazumijeva kontinuirano praćenje tržišnih trendova i stalno uspoređivanje s liderima na tržištu. Njegova primjena osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima, u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Unatoč mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna poduzeća, koja su prva započela s njegovom primjenom, danas se on jednako uspješno primjenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama, itd. Širina primjene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj, već i u domaćoj poslovnoj praksi.

Ono je menadžerska tehnika koja zahtjeva određene predispozicije: poduzetnik mora biti spreman na usporedbu s drugim poduzetnicima, te treba biti spreman i imati želju učiti, iako to može u suštini značiti da se treba riješiti starih, ukorijenjenih uvjerenja koja su izvrsno djelovala u prošlosti. Kako bi benchmarking uspio, treba se koristiti bez sumnjičavosti u njegov ishod, te poduzetnik mora biti uvjeren u njegov uspjeh. U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti vlastitog poslovanja sa svrhom ocjene vlastitog konkurentskog položaja.

Iz činjenice da turizam nije posebna gospodarska aktivnost, već predstavlja posebnu podjelu rada između niza ekonomskih i vanjskih gospodarskih aktivnosti često se kaže

da je turistički proizvod klaster napravljen od proizvoda i usluga niza različitih ekonomskih i neekonomičnih aktivnosti - hotelski menadžment, ugostiteljska industrija, prometna i komunalna infrastruktura, trgovina, ručna trgovina, sport, zabava, kultura, tradicija, etnosocijalna obilježja lokalnih stanovnika i drugih (Ivanović, Jovičić, 2006.).

Osnovne značajke kvalitete u turizmu su (Renko i drugi, 1999.):

- sigurnost: turistička ponuda i usluge ne smiju predstavljati prijetnju ljudskom životu, ugrožavati zdravlje, integritet i druge vitalne interese potrošača. Sigurnosni standardi obično se navode u zakonskim i drugim zakonima propisima i trebalo bi ih tretirati i objasniti kao standardima kvalitete.
- higijena: smještajni kapaciteti moraju biti sigurni i čisti, a realizacija tih zahtjeva ne može se odnositi samo na zgrade visoke kvalitete nego na sve aktivnosti vezane za turizam: od malih "kioska" brze prehrane do luksuznih restorana i ugostiteljskih usluga u zrakoplovima, brodovima, vlakovima.
- pristupačnost: time se misli na potencijalne fizičke, političke, komunikacijske, uslužne i gospodarske barijere koje trebaju uklonjene u cilju omogućavanja konzumiranja ljudima različitih vrsta turističke ponude bez diskriminacije i neovisno o njihovim prirodnim ili postignutim razlikama - osobito u odnosu na hendikepirane osobe.
- transparentnost: ključni element koji mora osigurati ispunjenje očekivanja i zaštite potrošača. Ovaj izraz znači sigurnost i učinkovitost komunikacije u turizmu, kao i širenje istinskih informacija o obilježja turističke ponude i njezine cijene. Također je važno istaknuti ono što je i što nije uključeno u cijenu ponude koja se nalazi u određenom segmentu potražnje.
- autentičnost: u suvremenom i komercijaliziranom svijetu autentičnost je ključ za kvalitetu koja je najzahtjevnija i gdje je karakter subjektivnosti najočitiji. To je kulturno definirano i mora rezultirati s dobitkom ove vrste ponude koja se razlikuje od ostalih sličnih vrsta ponude. Autentičnost mora zadovoljiti očekivanja potrošača. Ona se smanji i skoro nestaje u slučajevima kada turistička ponuda izgubi veze prirodnih i kulturnih obilježja okoliša iz kojih potječe taj osjećaj, npr. "pravi" etno restorani ne mogu biti potpuno autentični ako su izgrađeni izvan mjesta izvornog nastanka, iako to nije pravilo.

- sklad: skladnost ili koordinacija s prirodnim i socio-kulturnim obilježjima ukazuje na potrebu održivog razvoja turizma, kao i dugoročni koncept i smjernice turističkog razvoja. Razuman razvoj turizma optimalno upravljanje ekološkim, gospodarskim i socio-kulturnim utjecajima turizma, stvaranje ispravnih pokazatelja za mjerenje održivosti turističkog razvoja kao očuvanje turističke ponude i kvalitete usluge koje su uključene u njega.

Naravno, kvalitetno upravljanje turizmom započinje i završava turističkim željama, očekivanjima, dojmovima, subjektivna percepcija iskustva i slično, a tome vlasnici ponuditelja i odredišnih menadžera moraju posvetiti posebnu pažnju tijekom svih faza realizacije posjeta turista na neko odredište.

Područja primjene benchmarkinga u turizmu može se klasificirati kako slijedi (Štoković 2004.):

1. benchmarking za turistička društva koja žele ostvariti dobit gdje se ubrajaju ponuditelji smještajnih kapaciteta, restorani, tour-operatori i putničke agencije, zrakoplovne kompanije te ostale turističke usluge s ciljem ostvarivanja dobiti, primjerice škole ronjenja, zabavni parkovi, itd.
2. benchmarking neprofitno orijentiranih turističkih poduzeća kao na primjer turističke zajednice i atrakcije upravljane od neprofitnih organizacija, npr. muzej, galerije, itd.
3. benchmarking destinacija država, regija i gradova.

Kako su kvalitativni pokazatelji benchmarkinga često teško mjerljivi i rezultat su osobnih iskustava, kao mogući kvantitativni pokazatelji benchmarkinga u turizmu izdvajaju se sljedeći pokazatelji prikazani u tabeli 3.

Tabela *3*: Pokazatelji benchmarkinga za turizam

Kriterij	**Pokazatelj**
Rast potražnje	Stopa rasta broja noćenja i broja dolazaka turista
Iskoristivost kapaciteta	Stopa zauzetosti
Konkurentnost	Tržišni udio
Međunarodnost	Udio noćenja inozemnih gostiju
Trajanje sezone	Gini koeficijent – mjesečne statistike noćenja
Struktura gostiju	Gini koeficijent – strukture gostiju po zemljama dolazaka

Izvor: Štoković, I., "Benchmarking" u turizmu, EKONOMSKI PREGLED, 55 (1-2) 66-84 (2004)

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci provodi zajedno s Hrvatskom turističkom zajednicom analizu nazvanu "Benchmarking poslovnih subjekata u turizmu" gdje je cilj online prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela, hostela, kampova, marina, lječilišta i specijaliziranih bolnica u Hrvatskoj prema istovjetnim kriterijima, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u turističkoj industriji, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse (HTZ, 2016.).
Istraživanjem su obuhvaćeni hrvatski hoteli, kampovi, marine, lječilišta i specijalne bolnice.

6.2. BENCHMARKING HRVATSKIH HOTELA

Struktura uzoraka za benchmarking hotela za razdoblje siječanj-prosinac 2016. prikazana je tablicom broj 4:

Tabela *4* : Ukupan *broj hotela u uzorku, prema regijama:*

Regija	Broj hotela u uzorku
Istra	24
Kvarner	29
Dalmacija	42
Kontinent	11
Hrvatska ukupno	106

Izvor: HTZ, Benchmarking poslovnih subjekata u turizmu, rezultati 2016.

Uzorkom od 106 hotela obuhvaćeno je sveukupno 22.340 hotelskih smještajnih jedinica, što čini 28% ukupnih smještajnih kapaciteta hotela u Hrvatskoj (izvor sustav eVisitor na dan 31.12.2016. u Hrvatskoj zabilježeno je 80.509 smještajnih jedinica u skupini objekata hoteli-HTZ).

Na nacionalnoj razini u 2016., hotelski smještaj najveću stopu iskorištenosti radnih kapaciteta postiže u kolovozu i ona iznosi 91.1%. Godišnji nacionalni prosjek iskorištenosti radnih kapaciteta hotela iznosi 65,7% te se iznadprosječna iskorištenosti postiže u razdoblju lipanj-rujan. Iskorištenost radnih kapaciteta najveća je u istri, gdje se u 2016. bilježi stopa od 72,4% dok je najmanja u kontinentalnoj Hrvatskoj gdje je 61%. Najviše prosječne cijene hotelske sobe postižu se tijekom ljetne sezone, s time da su razine prosječnih cijena u Istri tijekom ljetne sezone više nego u ostalim regijama: u kolovozu cijene su bile 25% više od nacionalnog prosjeka.

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu voditelj je projekta Benchmarking koji je online prikupljanje podataka o poslovanju te usporedba ostvarenih rezultata s prosjekom konkurencije. Razvoj ovog projekta započinje uspješnom implementacijom benchmarkinga Hrvatskog hotelijerstva (Hotel Benchmarking), te ga u 2014. godini proširuje na kampove, odnosno 2015. godine na inicijativu Hrvatske gospodarske komore na područje marina, hostela te lječilišta i specijalnih bolnica. Prednosti benchmarking projekta su utvrditi snage i slabosti u usporedbi s konkurencijom, utvrditi područja u kojima postoje mogućnosti povećanja prihoda i snižavanja troškova te utvrditi osnovice za donošenje operativnih odluka. Benchmarking hotela odnosno benchmarking Hrvatskog hotelijerstva (BHH) je projekt za praćenje poslovanja hrvatskih hotela, koji omogućuje usporedbu internih rezultata po istovjetnim kriterijima, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelijerstvu, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse.

Projekt funkcionira tako da svaki hotel koji sudjeluje u BHH-u daje prijedlog minimalno tri hotela s kojima se želi uspoređivati, temeljem kojeg mu se svakoga mjeseca, po unosu podataka za prethodni mjesec, dostavljaju izvještaji o njegovu poslovanju u usporedbi s prosjekom pokazatelja njegovih konkurenata. Izvještaji sadrže ključne pokazatelja poslovanja hotela poput iskorištenosti kapaciteta, ostvarene prosječne cijene sobe, prihoda smještaja po raspoloživoj sobi, ukupnoga prihoda smještaja po raspoloživoj sobi i druge pokazatelje (http://www.hotel-benchmarking.com, 23.03.2018.).

BHH predstavlja instrument koji omogućava hotelima da kontinuirano uspoređuju i mjere vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu. Hoteli uključeni u ovaj projekt imaju mogućnost generiranja mjesečnih online izvještaja, koji im pružaju uvid u prosječne ključne pokazatelje poslovanja njihove konkurencije te pomažu u spoznaji i eliminiranju vlastitih nedostataka i ograničenja te u očuvanju konkurentske prednosti (http://www.hotel-benchmarking.com, 2018.).

6.3. ŠVICARSKI TURISTIČKI SEKTOR U USPOREDBI S MEĐUNARODNIM TURIZMOM

Turizam je važna ekonomska komponenta u mnogim regijama Švicarske. Turisti uglavnom konzumiraju hotelske i ugostiteljske usluge. Međutim, turističko gospodarstvo

nije ograničeno na ove vrste usluga, već obuhvaća i druge usluge vezane uz turizam, kao što su prijevoz, maloprodaja ili kultura.

Dok uživa privilegirani položaju u srcu Alpa, Švicarska je izložena povećanjem međunarodne konkurencije. Turističke destinacije pokušavaju osvojiti naklonost turista, ponekad iskorištavanjem ogromnih resursa. S druge strane, turisti odabiru destinaciju koja najviše odgovara njihovim potrebama. Nacionalno i međunarodno natjecanje predstavlja sve veći izazov za švicarske alpske destinacije. U ovoj polju mogu uspjeti samo oni koji mogu ponuditi kupcima atraktivnu ponudu na ovom iznimno konkurentnom tržištu kao što je turizam. Kako bi bili konkurentni, turistička odredišta moraju se stalno prilagođavati potrebama korisnika. Mogu se razlikovati dvije vrste kupaca:

- Troškovno osjetljivi kupci imaju snažnu osjetljivost na cijenu: odabir turističke destinacije temelji se prvenstveno na cijenama, koje uspoređuju pristupom mrežnim platformama ili komparativnim portalima. Takvi kupci nisu nužno u potrazi za najboljim omjerom kvalitete / cijene, ali su zadovoljni s najprikladnijom osnovnom ponudom. Ova kategorija kupaca izlaže turističke destinacije do snažnog cjenovnog natjecanja. Regije moraju pokušati optimizirati svoje procese kako bi ponudili adekvatnu ponudu i možda zanimljive cijene.
- Zahtjevni kupci imaju nižu osjetljivost na cijenu: oni traže prije svega potpunu i kvalitetnu ponudu koja im omogućuje boravak što je moguće ugodnije. Ova kategorija kupaca izlaže turistička odredišta do jakog tržišnog natjecanja u pogledu kvalitete, i angažmana cijelog odredišta kako bi destinacija osvojila ovaj posebno zahtjevni segment tržišta.

Turizam je od visokog prioriteta u Švicarskoj. U periferne regije države turizam nudi radna mjesta sa ciljem ojačanja strukturnih slabosti samih regija. Cilj benchmarking studija je analizirati uspjeh i međunarodnu konkurentnost regija i turističkih destinacija. Na taj se način identificiraju specifični čimbenici uspjeha posjećenih turističkih mjesta, analiziraju se analize snage i slabosti i prezentiraju smjernice za razvoj.

Švicarsko poduzeće BAKBasel Economics AG godinama se bavi opsežnim analizama međunarodne konkurentnosti turističkog sektora Švicarske, u sklopu čega budu otkriveni faktori konkurentnosti turističkih destinacija i regija. BAK Ekonomija AG (BAK) je neovisni Švicarski ekonomski institut, stvoren da odradi sveobuhvatne ekonomske

studije koje su mu naručene od raznih institucija i čini analizu podataka za političke svrhe, gospodarstvo i društvo u cjelini.
Rad instituta uključuje makroekonomske prognoze i scenarije, regionalne i sektorske studije, ekonomske otiske i studije javnih financija. BAK mjeri i regionalne kvalitete lokacije i konkurentnost stvorene na temelju međunarodne benchmarking analize.
BAK ujedno podržava i savjetuje klijente u prilagodbi komunikacije, omogućujući plasman postignutih rezultata na najučinkovitiji način.
U sklopu međunarodnog benchmarking projekta za Švicarski turizam provodi se detaljna analiza međunarodne konkurentnosti. Projekt obuhvaća pet područja švicarskog turizma. U ovom radu obradit će se područje turizam u gradovima i dnevni turizam.

6.3.1. URBANI TURIZAM ŠVICARSKE

U prošlim godinama važnost urbanog turizam je znatno porasla. U kontekstu benchmarkinga pet najvećih gradova Švicarske Basel, Bern, Ženeva, Lousanne i Zürich uspoređene su sa sljedećim gradskim međunarodnim odredištima: Barcelona, Firenza, München, Prag, Salzburg, Beč i Verona. Godine 2013. urbani turizam u Švicarskoj porastao je što označava povećanje noćenja za 3,2 posto. Ovaj se trend potvrđuje i u 2014. godini gdje je povećanje noćenja 3,1 posto, iako su švicarski gradovi još uvijek u gubitku spram druge gradove uzimane u obzir koje su ostvarile prosjek povećanja broja noćenja od 3,7 posto.

Prema indeksu BAK TOPindex, u 2014. godini Ženeva je bila urbana destinacija Švicarske koja je ostvarila najbolje rezultate zahvaljujući vrlo visokoj profitabilnosti i visoku stopu zaposlenosti, dok je Zürich nešto ispod kao što je prikazano u tabeli 5:

Tabela 5: Top destinacije Evrope, BAK TOPINDEX

R.B.	DESTINACIJA	Top index 2014	Index razvoja	Index zapošljavanja	Index cijena
1	Barcelona	5.7	4.4	6.0	5.9
2	Firenza	5.0	4.3	4.9	5.7
3	München	4.9	4.6	4.8	5.2
4	Prag	4.6	4.2	3.9	5.9
5	Ženeva	4.5	3.2	4.3	5.7
6	Salzburg	4.5	4.3	4.4	4.7
7	Beč	4.4	4.5	4.4	4.4
8	Verona	4.4	3.8	4.3	4.9
9	Zürich	4.3	3.7	4.7	4.0
10	Bern	3.7	3.1	4.6	2.7
11	Basel	3.6	3.5	3.3	4.2
12	Lausanne	3.5	3.2	3.7	3.4

Izvoz: BAKBASEL Economics AG

Za analizu konkurentnosti destinacije bitan je čimbenik sezonalnosti turizma: destinacije s uravnoteženim trendom imaju više koristi od ujednačenog korištenja vlastite smještajne kapacitete spram turističkih destinacija gdje je sezonalnost najveća karakteristika turističke potražnje.

6.3.2. DNEVNI TURIZAM ŠVICARSKE

Svakodnevni turizam, razmatra ruralna područja u kojima se prakticiraju opsežni oblici turizma. Analize se uglavnom odnose na lokacije koje se smatraju svakodnevnim turističkim odredištima ili kratkotrajnim turističkim odredištima. Analiza uzima u obzir samo Švicarske lokacije, jer su manje izložene međunarodnoj konkurenciji nego u alpskim turističkim destinacijama i urbanim odredištima.
Ovaj dio analize, osim ekonomske izvedbe, proučava i turističku atrakciju, s naglaskom na distribuciju i učestalost različitih čimbenika privlačenja u destinacijama svakodnevnog turizma.

Indikatori turističke atraktivnosti korištene u analizi su sljedeći:

- pristupačnost,
- kultura i događaji,
- ekskurzije,
- obitelj i aktivnosti,
- okus (u kulinarskom smislu),
- sport i avantura.

Najbolji rezultat analize postigla je destinacija La Sarine u Mittellandu. Thurgau se može pohvaliti najatraktivnijom i raznovrsnom turističkom ponudom, posebno zahvaljujući prosječnim prijedlozima u kategorijama "Okus" i "Obitelj i aktivnosti". Ovo se odredište može posebno usredotočiti na gastronomiju. U kategoriji "Obitelj i aktivnost", zabavni park Conny Land je važna atrakcija.

Analiza pokazuje da se broj odredišta s visokim ocjenama u ukupnom indeksu stalno smanjuje. U potkategorijama određena odredišta imaju prirodne prednosti, na primjer u sektorima "Kultura i događaji" ili "Pristupačnost". U dimenzijama "Sport i avantura" i "Okus" većina destinacija nudi samo standardne ponude ili ne iskorištavaju u potpunosti svoj potencijal. U kategorijama "Obitelj i aktivnosti" i "Izleti", čini se da brojna odredišta imaju posebnu važnost širokoj turističkoj ponudi. To povećava konkurenciju između destinacija, tako da za neke od njih postaje teže pronaći ekskluzivni argument prodaje koji ih razlikuje od ostalih.

Pokazatelj turističke privlačnosti pokazuje da postoje neke vrlo značajne razlike između analiziranih odredišta. S jedne strane obzirom na ukupnu atraktivnost, a s druge strane obzirom na pojedine kategorije. Thurgau ima najveću atraktivnost i raznolikost, zahvaljujući prije svega višoj prosječnoj ponudi u kategorijama "Okus" i "Obitelj i aktivnost". Ovo se odredište može posebno usredotočiti na gastronomiju. U kategoriji "Obitelj i aktivnost" uglavnom je zabavni park Conny Land glavna atrakcija.

Na drugom mjestu je skijalište Švicarske Knife Valley, zahvaljujući nadprosječnoj ponudi u kategorijama "Sport i avantura", "Planinarenje" i "Obitelj i aktivnost", gdje se može pohvaliti vrlo širokim rasponom dostupnih aktivnosti. Općenito, ovo odredište ima koristi od blizine jezera Luzern i jezera Zug. Nakon provedenog projekta benchmarkinga turizma Švicarske, poduzeće BAKBASEL došlo je do sljedećih zaključaka:

- indikatori atraktivnosti destinacije Švicarske ne razlikuju se uvelike od susjednih turističkih destinacija Austrije, Njemačke, Francuske i Italije,
- susjedne destinacije Švicarske su se specijalizirale u sektoru wellnessa, pa tako uspijevaju privući Švicarske goste, dok turisti odabiru Švicarsku kao destinaciju zbog krajolika, prirode ekskurzija i šetnje.

7. ZAKLJUČAK

Biti najbolji na tržištu vrlo je težak zadatak. Najbolje organizacije podložne su kritikama, druge su organizacije zavidne na lidera iz razloga što lider bit će prvi izbor kupaca, imat će zadovoljne zaposlenike i upravu, dobivat će priznanja za svoj rad, te u konačnici imat će moć i novac te visoke profite koje su glavni cilj poslovanja bilo koje organizacije.

Benchmarking je metodologija i alat koji pomaže da se sustavno gradi bolja pozicija na tržištu, temeljna je ideja da je moguće istraživati najbolje postupke drugih organizacija, a zatim te promjene primijeniti i u vlastitom poslovanju. Ova kontinuirana promjena i poboljšanje potiču dugoročan rad sustava i temelj za kontinuirano učenje od konkurencije, kupaca, dobavljaća, partnera i drugih industrijskih sektora. Razvoj najboljih praksi kroz benchmarking predstavlja bitnu aktivnost u poslovnom svijetu. Na taj način pojedine organizacije sustavno postižu veći razinu izvršenja, ali i podižu konkurentsku poziciju domaćeg tržišta u cijelosti.

Težak je zadatak za kompanije koje žele biti lideri na tržištu postići i zadržati postignutu poziciju, pa je benchmarking proces koji treba biti uspostavljen i organiziran na način da efikasno i stalno daje odgovore o tome što treba ispraviti, promijeniti, dodati ili izostaviti iz poslovanja kako bi se bilo najbolji.

Kvaliteta je nužna za opstanak na bilo kojem tržištu pa benchmarking proces, ako je dobro organiziran i ako se svakodnevno slijedi, ima bitan utjecaj na poboljšanje poslovanja. Poduzeća postižu više rezultate ako se uspoređuju s drugima. Uspjeh lidera potiče druga poduzeća da koriste benchmarking kako bi poboljšale svoje poslovanje.

Bitna je koordinacija svih sudionika u poduzeću koji će težiti poboljšanju stanja pomoču rezultata benchmarking analize. Tema ovog završnog rada je definiranje i prikazivanje pojma benchmarkinga. Za potrebe rada analiziran je uzorak hrvatskih hotela te švicarskih turističkih destinacija. Kroz navedene primjere može se vidjeti koliki značaj ima benchmarking za poslovanje poduzeća. Istraživanjem se pokazalo i prepoznalo važnost benchmarkinga i kako se ova tehnika iskorištava za utvrđivanje razlika između promatranih strana. Kako su kvalitativni pokazatelji benchmarkinga često teško mjerljivi i rezultat su osobnih iskustava, u primjerima benchmarking procesa navedenih u radu

vidljivo je da benchmarking putem numeričke usporedbe pokazuje tko je bolji a tko se može poboljšati.

Samo stalnim korištenjem benchmarkinga i prihvačanjem ove metodologije od strane svih zaposlenika, poduzeće ima priliku podizati konkurentsku prednost i postići veći uspjeh na tržištu.

8. LITERATURA

POPIS KNJIGA:

1. Ansoff, I.(1965): Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.
2. Held N. (2016): Benchmarking Turismo –Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale, BAK Basel Economics AG, Basel, Švicarska
3. Kotler Ph. (1988): Upravljanje marketingom 1 i 2, Informator Zagreb, Zagreb
4. Osmanagić Bedenik, N.(2004): Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 2. Dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb
5. Renko N., Delić S., Škrtić M. (1999): Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb
6. Sun Tzu (1997): Umijeće ratovanja, Misl, Zagreb

ZNANSTVENI ČLANCI:

1. Andersen, B. (1999): Industrial Benchmarking for competitive advantage, Human Systems Management 18, IOS Press, str. 287-296
2. Gonan Božac, M.(2008): Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21, Br. 1, str. 19-34
3. Ivanović V., Jovičić D.,(2006): Benchmarking and quality managing of tourist destinations, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, Br. 2, str. 123-134
4. Moriarty J.P., Smallman C. (2009): En Route to a Theory of Benchmarking, Benchmarking An International Journal, Vol. 16, Br. 4, str. 484-503
5. Osmanagić Bedenik, N.; Ivezić, V., (2006): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga**,** Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, Br. 1, str. 331-346
6. Štoković, I.(2004): Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, Vol. 55 Br. 1-2, str. 66-84
7. Vidak, I. (2011): Benchmarking u knjižnici, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 Br. 2, str. 123-127

INTERNET IZVORI:

1. Edukacija.hr, www.edukacija.hr, (13.01.2018.)
2. Hrvatska enciklopedija, www.enciklopedija.hr, (15.01.2018.)
3. Hrvatska turistička zajednica, www.htz.hr, (20.02.2018.)
4. Razvojna Agencija Zagreb, http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurencija, (20.03.2018.)
5. Marko Paliaga, http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20004.pdf, (20.03.2018.)
6. Benchmarking Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu http://www.hotel-benchmarking.com, (23.03.2018.)
7. Sveučilišta u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, http://security.foi.hr/, (30.03.2018.)

POPIS SLIKA:

Slika 1: Maslowljeva piramida potreba 4
Slika 2: Formula za izračunavanje rizika..... 26

POPIS TABLICA:

Tabela 1: Vrste Benchmarkinga 12
Tabela 2: Strategije rasta po Ansoffu 19
Tabela 3: Pokazatelji benchmarkinga za turizam 31
Tabela 4 : Ukupan broj hotela u uzorku, prema regijama: 32
Tabela 5: Top destinacije Evrope, BAK TOPINDEX..... 36

SAŽETAK

Budućnost svakog poduzeća u uvjetima rastuće konkurencije dugoročno ovisi o ispravnoj i kontinuiranoj primjeni benchmarkinga kao sastavni dio svakodnevnog poslovanja. Ovim radom se ukazuje na osobine benchmarkinga, strategije koje se primjenjuju u analizi vanjskih i unutarnjih čimbenika te u konačnici oblikovanje optimalne strategije marketinga bitne za proces njegova implementiranja u poslovanje poduzeća.
U sljedećem dijelu opisuju se pitanja kojima se susreću benchmarking provoditelji procesa u praksi kao što su problemi etike, špijuniranja i poslovne tajne, te naposljetku daje se osvrt primjene benchmarkinga u turizmu na konkretnom primjeru.

ABSTRACT

The future of every company in the growing competition environment in the long run depends on the correct and continuous application of benchmarking as an integral part of everyday business. This thesis focuses on benchmarking features, strategies applied in the analysis of external and internal factors, and ultimately the design of the optimal marketing strategy essential for the process of its implementation in business operations.
The next section is based on the issues that benchmarking practitioners encounter in the process, such as problems of ethics, espionage and disclosure of business secrets, and finally on the application of benchmarking in tourism on a practical example.