



Benchmarking as a Part of Business Improvement Strategy – Empirical Research of Knowledge and Implementation by Managers in the SME Sector in Montenegro

Benchmarking kao dio strategije unapređenja poslovanja – empirijsko istraživanje poznavanja i primjene od strane menadžera u MSP sektoru u Crnoj Gori

B. Melović^{*1}, S. Šekularac-Ivošević²

¹University of Montenegro, Faculty of Economics Podgorica, Street Jovana Tomaševića 37, 81000 Podgorica, Montenegro

²University of Montenegro, Faculty of Maritime Studies Kotor, Put I Bokeljske brigade 44, 85331 Kotor, Montenegro

Abstract: *Strengthening competitive advantage in conditions characterized by extremely complex environmental influences and continuous changes necessitates a more precise measurement of business performance and improvement. The relevant knowledge required for managers to make optimal business decisions can, to some extent, be acquired through the application of benchmarking. Therefore, the subject of research in this study pertains to analyzing the degree of familiarity with and application of benchmarking in the sector of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Montenegro, which constitute the largest percentage of the Montenegrin economy. Empirical research was conducted on a sample of 42 companies from the SME sector. The research results indicate that managers in Montenegro consider benchmarking important for improving business. However, the level of its application is unsatisfactory due to a lack of knowledge needed for its proper implementation. Managers are more familiar with and consequently apply internal and competitive benchmarking more than other types, while benchlearning has the lowest degree of application. The majority of respondents believe that the main advantages of using the benchmarking concept include gaining a competitive advantage, opening new business opportunities, and focusing on achieving maximum efficiency in business. The obtained results can serve managers in further improving business operations and strengthening competitive advantage.*

Keywords: benchmarking, business, competitiveness, SMEs, Montenegro.

Apstrakt: *Jačanje konkurentne prednosti, u uslovima koje karakterišu izuzetno kompleksni uticaji iz okruženja i kontinuirane promjene, nameću potrebu za preciznijim mjerenjem poslovnih performansi kompanija i njihovim unapređenjem. Relevantna znanja neophodna menadžerima za donošenje optimalnih poslovnih odluka, jednim dijelom mogu se dobiti primjenom benchmarkinga. Otuda se predmet istraživanja u ovom radu odnosi na analizu stepena poznavanja i primjene benchmarkinga u sektoru malih i srednjih preduzeća (MSP) u Crnoj Gori, koja čine najveći procenat crnogorske privrede. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na uzorku od 42 preduzeća iz MSP sektora. Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri u Crnoj Gori benchmarking smatraju važnim za unapređenja poslovanja. Međutim, nivo njegove primjene nije na zadovoljavajućem nivou usled nedostatka znanja koje je potrebno za njegovu adekvatnu implementaciju. Menadžeri bolje poznaju i shodno tome više primjenjuju interni i konkurentski benchmarking, u poređenju sa ostalim vrstama, dok benchlearning ima najmanji stepen primjene. Najveći broj ispitanika smatra da su glavne prednosti korišćenja benchmarking koncepta postizanje konkurentne prednosti, otvaranje novih poslovnih mogućnosti i usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju. Dobijeni rezultati mogu poslužiti menadžerima u cilju daljeg unapređenja poslovanja i jačanja konkurentne prednosti.*

Ključne riječi: benchmarking, poslovanje, konkurentnost, MSP, Crna Gora.

1 UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, koje karakterišu izuzetno jaka konkurencija i kontinuirane promjene, razlog su porasta broja preduzeća koja se susreću sa problemom stagnacije i nazadovanja u poslovanju. Uzimajući u obzir broj i brzinu promjena u poslovnom okruženju, neulaganje u sopstveni razvoj i nerazlikovanje od konkurenata direktno mogu ugroziti poslovanje i opstanak preduzeća. Otuda kompanije moraju tražiti različite poslovne strategije, metode i tehnike za unapređenje poslovanja. Jedna od varijanti unapređenja poslovanja je primjena benchmarkinga. Benchmarking je praksa poređenja poslovnih procesa i metrika učinka sa najboljim industrijskim, odnosno najboljim praksama drugih kompanija [1]. Dimenzije koje se najčešće mjere su kvalitet, vrijeme i cijena, pri čemu treba imati u vidu da je širok dijapazon varijabli koje mogu biti predmet poređenja.

Cilj benchmarkinga je identifikovati najbolje metode rada ili postizanje najboljih rezultata kako bi se preduzeće poboljšalo i postalo konkurentnije. Kako bi se adekvatno primijenio benchmarking, menadžerima su potrebna napredna znanja i detaljnije analize. Suština benchmarkinga je u razumijevanju kako se postižu bolji rezultati i prilagođavanje tog „kako“ sopstvenoj organizaciji da bi se prestigla konkurencija u smislu rezultata [2]. U zavisnosti od cilja preduzeća, razlikuju se i vrste benchmarkinga. Tako postoje interni benchmarking, eksterni (konkurentski) benchmarking, funkcionalni benchmarking, industrijski (sektorski) benchmarking, benchlearning, generički (osnovni) benchmarking, strategijski benchmarking, procesni benchmarking, međunarodni (globalni) benchmarking i slično [3, 4, 5, 6].

Sa druge strane, primjena benchmarkinga fokusira se na poređenje poslovnih performansi i proučavanje studija slučaja. Otuda ovaj proces uključuje proučavanje prakse benchmarkinga, diskusiju o primjeni benchmarking učinka, mjerenje performansi za izgradnju najboljih praksi i studije slučaja mjerenja performansi, a često se u obzir uzimaju sljedeći indikatori: performanse poslovanja, performanse

organizacije, poslovni učinak i upravljanje kvalitetom [7]. Konačno, benchmarking se može primijeniti u različitim privrednim sektorima od kojih se najčešće izdvajaju proizvodni sektor, građevinska industrija, sektor zdravstvenih usluga, finansijske institucije, ali i oblasti poput turizma, proizvodnje namještaja, IT industrije itd.

Polazeći od činjenice da 99,8% svih preduzeća u Crnoj Gori pripada kategoriji MSP [8], primjena benchmarkinga posebno dobija na značaju kada je riječ o ovim preduzećima. Međutim, u Crnoj Gori nedostaje istraživanja koja analiziraju koncept benchmarkinga, posebno kada su u pitanju mala i srednja preduzeća. Ovakva realnost nameće potrebu za istraživanjem u datoj oblasti, kako bi se u potpunosti razumjeli međuzavisni efekti niza faktora koji utiču na stepen poznavanja benchmarking procesa, stepen njegove primjene i ocjene važnosti za unapređenje poslovanja.

Imajući u vidu ulogu i značaj benchmarkinga za unapređenje poslovanja MSP, u ovom radu su prikazani rezultati istraživanja sprovedenog na crnogorskom tržištu o poznavanju, primjeni i značaju benchmarkinga za unapređenje poslovanja i konkurentne prednosti.

2 PREGLED LITEATURE

Benchmarking možemo posmatrati sa različitih aspekata, s obzirom da se radi o poslovnoj tehnici koja ima interdisciplinarni karakter primjene. Prije svega, ako govorimo o njegovom određenju, valja istaći da postoje mnogobrojne definicije i tumačenja pojma benchmarking, kao i onoga što on obuhvata. Tako je, na primjer, Kemp dao jedno od prvih i najprihvatljivijih određenja ističući da je benchmarking „proces pretrage i primjene prakse koja predstavlja referencu za određenu industriju, a rezultat toga su aktivnosti poboljšanja“ [9]. Slično navedenom, Spendolini ističe da „benchmarking predstavlja kontinuiran sistematski proces evaluacije proizvoda, usluga i proizvodnih procesa organizacija koje su prepoznate kao reprezentativne “najbolje prakse“, kako bi unaprijedili sopstvenu organizaciju“ [10]. Slična su i novija određenja ovog koncepta, pa

tako Moffett ističe da je benchmarking strukturirani proces koji olakšava poboljšanje trenutnih organizacionih standarda usvajanjem superiornih praksi drugih kompanija [11]. Pregledom mnogih različitih definicija benchmarkinga, koje su date u literaturi, Hong i saradnici izdvojili su kontinuitet, mjerenje, poređenje, poboljšanje i učenje kao zajedničke karakteristike svih pristupa benchmarkingu [12].

Bez sumnje, benchmarking je više od prostog upoređivanja poslovne prakse jedne organizacije sa drugom, radi poboljšanja sopstvenog procesa.

Međutim, nerijetko se benchmarking poistovjećuje sa kopiranjem, nekom vrstom poslovne špijunaže i otkrivanjem strogo čuvanih tajni konkurenata, što su zapravo zablude kada je ovaj koncept u pitanju [13].

U zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, prirode stvari koje se porede, kao i načina poređenja, moguće je razlikovati nekoliko vrsta benchmarkinga. Dakle, postoje različite vrste benchmarkinga, a preduzeća i organizacije biraju one koje najbolje odgovaraju njihovim specifičnim potrebama i ciljevima. Neke od osnovnih vrsta benchmarkinga date su u tabelarnom prikazu koji slijedi:

Tabela 1 Vrste benchmarkinga, suština poređenja i cilj

Vrsta	Fokus	Cilj
Interni benchmarking	Upoređivanje performansi i praksi različitih sektora ili timova unutar iste organizacije.	Cilj je identifikacija internih najboljih praksi i promovisanje njihove primjene u drugim djelovima organizacije radi poboljšanja performansi.
Eksterni (konkurentski) benchmarking	Upoređivanje performansi i praksi sa konkurentskim organizacijama u istoj industriji.	Cilj je identifikacija razlika u performansama između organizacije i konkurencije, kako bi se postigle konkurentске prednosti.
Funkcionalni benchmarking	Fokusira se na specifične funkcionalne oblasti ili procese, bez obzira na industriju.	Organizacije traže najbolje prakse u sličnim funkcijama u drugim industrijama, kako bi unaprijedile određeni dio svog poslovanja.
Industrijski (sektorski) benchmarking	Upoređivanje performansi organizacije sa standardima i praksama u cijeloj industriji.	Cilj je postizanje najviših standarda u okviru određenog sektora.
Benchlearning	Podrazumijeva direktnu saradnju i dijeljenje informacija između organizacija radi zajedničkog učenja i postizanja najboljih rezultata.	Organizacija teži saradnji, razmjeni iskustava i zajedničkom napretku.
Generički (osnovni) benchmarking	Ova vrsta benchmarkinga uključuje upoređivanje sa organizacijama koje su poznate po svojim izuzetnim performansama i standardima u bilo kojoj industriji.	Cilj je identifikacija opštih principa i praksi koje mogu biti primijenjene u organizaciji.
Strategijski benchmarking	Fokusira se na upoređivanje strategijskih elemenata organizacije sa najboljim praksama u industriji ili sa konkurencijom.	Cilj je identifikacija i primjena najboljih strategijskih praksi koje će doprinijeti dugoročnom uspjehu organizacije.

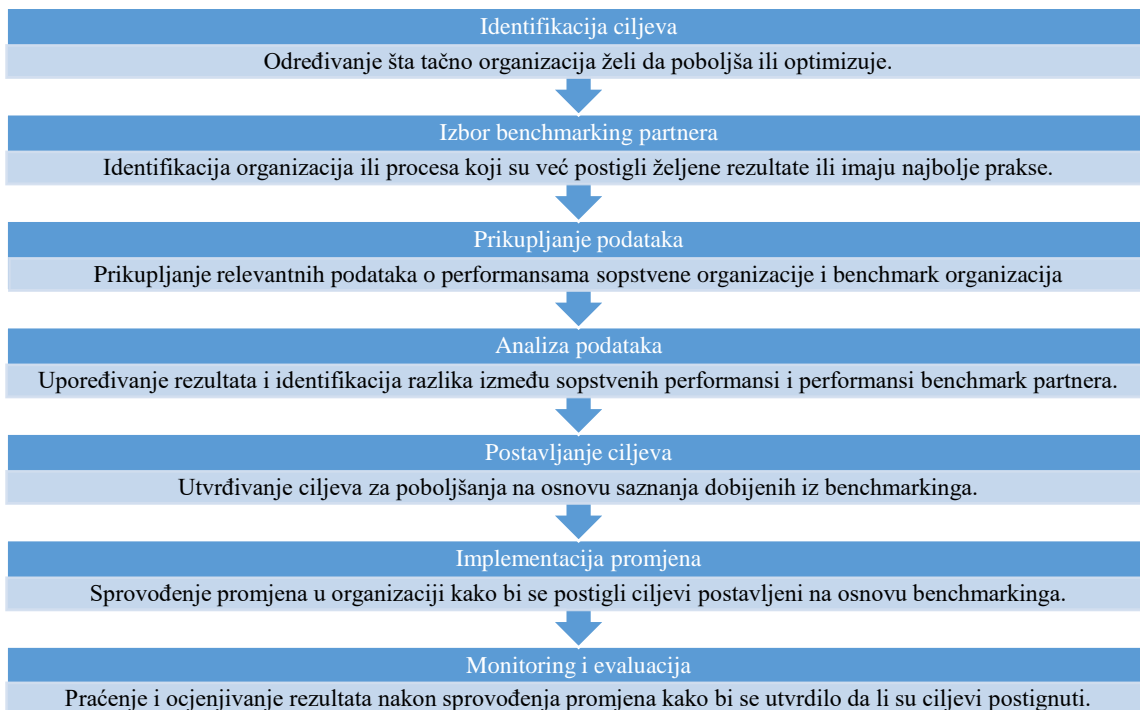
Procesni benchmarking	Fokusira se na upoređivanje specifičnih poslovnih procesa.	Cilj je identifikacija najefikasnijih procesa i usvajanje najboljih praksi kako bi se poboljšala efikasnost i produktivnost.
Međunarodni (globalni) benchmarking	Upoređivanje performansi i praksi sa organizacijama širom svijeta.	Cilj je postizanje globalne izvrsnosti i prepoznavanje svjetskih lidera u određenim oblastima.

Izvor: Obrada autora, prilagođeno prema [4, 6, 13]

Odabir odgovarajuće vrste benchmarkinga zavisi od specifičnih potreba, ciljeva i konteksta preduzeća. Iskustvo u primjeni benchmarkinga pokazuje da ne postoji najbolji tip benchmarkinga, jer svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Otuda je izbor određene vrste benchmarkinga od strane preduzeća određen sledećim uslovima: priroda zadataka koje treba riješiti i aspekti problema koji se razmatra; raspoloživi resursi i vrijeme za benchmarking; iskustvo benchmarkinga; dovoljno sredstava za implementaciju mjera za sprovođenje poslovnih strategija [14].

Nadalje, treba imati u vidu da je benchmarking proces, koji zahtijeva vrijeme i uključuje određeni

broj faza. Pojedini autori predlažu, a kompanije koriste raznovrsne modele benchmarking procesa, a broj faza iz kojih se sastoje ti procesi varira. Tako, na primjer, pojedini autori ističu da se primjena benchmarkinga sastoji od četiri uzastopne radnje: razumijevanje detalja vlastitih poslovnih procesa, analiziranje poslovnih procesa drugih kompanija, upoređivanje rezultata vlastitih procesa sa rezultatima analiziranih kompanija i sprovođenje neophodnih promjena radi smanjenja razlike [15]. Pregledom većeg broja različitih pristupa, možemo konstatovati da proces benchmarkinga uključuje sledeće korake:



Šema 1 Suština benchmarking procesa, Izvor: Obrada autora, prilagođeno prema [4, 6, 13]

U cilju poboljšanja poslovnih performansi, veliki broj preduzeća se odlučuje za primjenu neke od vrsta benchmarkinga. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, jasno je da je primjena benchmarkinga jedan od ključnih preduslova zadržavanja i jačanja konkurentnosti preduzeća (organizacije), posebno kada je riječ o sektoru MSP. MSP se, po definiciji, oslanjanju na manji broj zaposlenih, što otežava razvoj svih neophodnih stručnosti unutar same kompanije [16]. Sa druge strane, značaj primjene benchmarkinga naročito je izražen u zemljama u razvoju, koje obično karakterišu relativno jaka inostrana konkurencija i domaća preduzeća koja često nemaju zadovoljavajuću konkurentsku poziciju. Iz tog razloga je u ovom istraživanju fokus upravo stavljen na poznavanje i upotrebu benchmarkinga u malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori. MSP igraju izuzetno važnu ulogu u ekonomiji Crne Gore, polazeći od njihove zastupljenosti [8] i potencijala da, uvažavajući princip fleksibilnosti, prilagode svoje poslovanje u cilju poboljšanja [17, 18]. Otuda je cilj ovog rada istražiti da li menadžeri malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori poznaju koncept i određene vrste benchmarkinga, da li iste primjenjuju i koliko ih smatraju važnim za unapređenje poslovanja, odnosno konkurentne prednosti. Metodologija istraživanja i dobijeni rezultati predstavljeni su u nastavku rada.

3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzimajući u obzir važnost benchmarkinga, uočeni istraživački jaz i cilj rada, formulisano je nekoliko istraživačkih pitanja:

IP1: Da li i koliko su menadžeri u malim i srednjim preduzećima upoznati sa konceptom benchmarkinga?

IP2: Koje su glavne prednosti primjene koncepta benchmarkinga?

IP3: Da li je benchmarking važan za unapređenje poslovanja i konkurentnosti preduzeća?

Za potrebe prikupljanja podataka, odnosno dobijanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja, sprovedeno je empirijsko istraživanje u novembru 2023. godine na uzorku od 42 preduzeća.

Empirijsko istraživanje zasniva se na podacima prikupljenim putem onlajn anketiranja, a kojim su, shodno evropskim kriterijumima klasifikacije preduzeća bila obuhvaćena mala i srednja preduzeća koja posluju na crnogorskom tržištu. Preduzeća su odabrana metodom slučajnog uzorka i bez obzira na djelatnost kojoj pripadaju, a stopa kompletno dobijenih odgovora je iznosila 35%.

U cilju prikupljanja podataka korišćen je upitnik koji se sastojao od 10 pitanja. Osim pitanja zatvorenog tipa, upitnik je sadržao i pitanja za mjerenje stavova u vidu Likertove skale sa 5 stepeni. U cilju odabira vrsta benchmarkinga, analizirani su rezultati prethodnih istraživanja u ovoj oblasti [3, 4, 5]. Vrste benchmarkinga posmatrane su kroz tri segmenta. Pitanja iz prvog segmenta odnosila su se na nivo poznavanja pojedinih vrsta benchmarkinga od strane menadžera, mjereno Likertovom skalom sa 5 stepeni, pri čemu ocjena 1 ukazuje da ispitanik uopšte nije upoznat, dok ocjena 5 znači da je veoma upoznat sa navedenim vrstama. Drugi segment pitanja odnosio se na istraživanje nivoa primjene navedenih vrsta, dok su pitanja iz trećeg segmenta bila usmjerena na utvrđivanje koliko su ponuđene vrste benchmarkinga značajne za donošenje poslovnih odluka u malim i srednjim preduzećima. I u ovim segmentima primijenjena je navedena Likertova skala.

U istraživanju je korišćena kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog istraživačkog pristupa. Dobijeni podaci su analizirani pomoću deskriptivne statistike, a korišćen je abduktivni istraživački pristup. Naime, stavovi menadžera ispitivani su koristeći induktivnu metodu, dok su opšti zaključci o njihovoj percepciji izvedeni koristeći deduktivni pristup. Primjenom metode analize identifikovane su pojedine sličnosti i razlike u nivoima poznavanja, primjene i važnosti vrsta benchmarkinga, dok je primjenom metode sinteze omogućeno objedinjavanje rezultata dobijenih metodom analize i identifikovanje najvažnijih specifičnosti primjene benchmarkinga. Rezultati istraživanja predstavljeni su u narednom dijelu rada.

4 REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Sprovedeno empirijsko istraživanje pokazalo je da menadžeri u malim i srednjim preduzećima ne poznaju u dovoljnoj mjeri koncept benchmarkinga, te odatle proističe da se relativno slabo sprovodi i u praksi. Na osnovu istraživanja sprovedenog u Crnoj Gori proističe da je vodeća barijera sprovođenja benchmarkinga u sektoru MSP nedostatak znanja. Pored toga, potrebno je istaći da je primjena koncepta benchmarkinga u malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori prepozanta kao veoma važna. Međutim, kako je istaknuto, stepen poznavanja benchmarking

procesa nije na odgovarajućem nivou. Naime, iznenađujući je rezultat dobijen odgovorom na pitanje koje se odnosilo na stepen poznavanja koncepta benchmarkinga, gdje je od ukupnog broja ispitanika njih 31% odgovorilo da im koncept benchmarkinga nije dovoljno poznat i da nikada isti nisu primjenjivali, dok 12% ispitanika ima saznanja o ovom konceptu, ali ga nikad nisu primjenjivali. Ostali ispitanici (57%) poznaju ovaj koncept i koriste ga u svom poslovanju. Da bismo izmjerili stepen poznavanja, primjene i važnosti benchmarking tehnike, koristili smo prosječnu ocjenu, čiji rezultati su dati u tabeli koja slijedi.

Tabela 2: Prosječne ocjene poznavanja, primjene i važnosti benchmarking tehnike

	Prosječna ocjena
Stepen poznavanja benchmarking koncepta	3.57
Stepen primjene benchmarkinga	3.38
Stepen važnosti benchmarkinga za unapređenje poslovanja	4.02

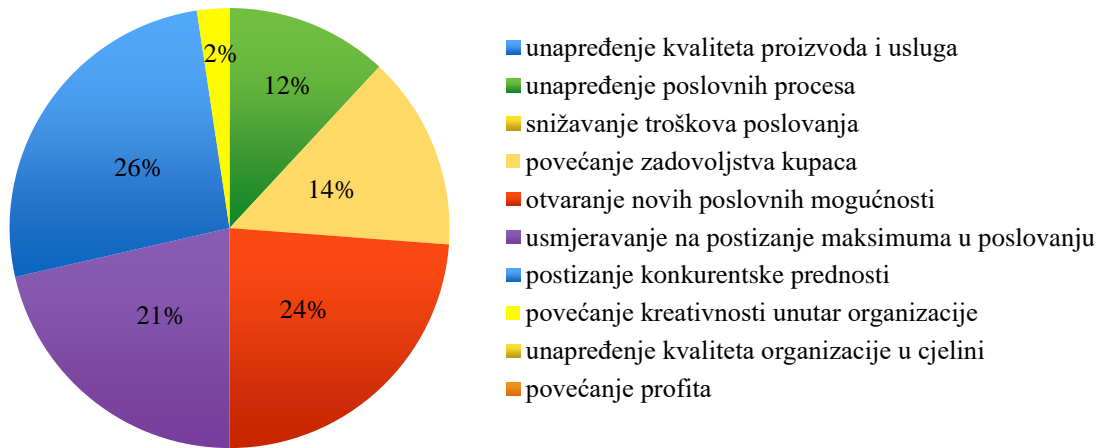
Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da oko trećine ispitanika nije upoznato sa ovim konceptom, te se u početku istraživanja već dobija odgovor na prvo istraživačko pitanje o nivou informisanosti i znanja o konceptu benchmarkinga u MSP sektoru u Crnoj Gori. Dakle, rezultati istraživanja pokazuju da donosioci odluka donekle prepoznaju značaj primjene benchmarkinga, te da ovaj koncept smatraju veoma važnim za unapređenje poslovanja, ali nemaju dovoljno znanja i iskustva koje je neophodno za njegovu adekvatnu primjenu. S tim u vezi, ispitanicima je pojašnjen pojam benchmarkinga poslije odgovora na prvo pitanje, kako bi na osnovu toga mogli da odgovore na pitanja koja slijede.

Dalje, istraživanjem se željelo utvrditi u kojoj mjeri ispitanici prepoznaju karakteristike benchmarkinga. U skladu sa odgovorima na prethodno pitanje, i ovdje imamo donekle iznenađujući rezultat, a to je da čak 24% ispitanika smatra da je proces benchmarkinga neisplativ u odnosu na učinak koji se njime ostvaruje, što se svakako može povezati sa njihovim

nepoznavanjem ovog koncepta. Pored toga, svega 19% ispitanika smatra da je benchmarking kontinuirani proces koji je fokusiran na dobrim praksama. Nadalje, ostali ispitanici smatraju da je benchmarking multifunkcionalan i isplativ (38%), kao i veoma složen proces (19%).

Pored prepoznavanja karakteristika benchmarking procesa, ispitanicima je data mogućnost da odrede, prema njihovom mišljenju, glavnu prednost primjene ovog koncepta. Na grafiku koji slijedi prikazani su odgovori na navedeno pitanje, gdje su ponuđene sledeće prednosti benchmarkinga: unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, unapređenje poslovnih procesa, snižavanje troškova poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, otvaranje novih poslovnih mogućnosti, usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju, postizanje konkurentske prednosti, povećanje kreativnosti unutar organizacije, unapređenje kvaliteta organizacije u cjelini i povećanje profita. Rezultati ovog segmenta su prikazani na grafiku koji slijedi.

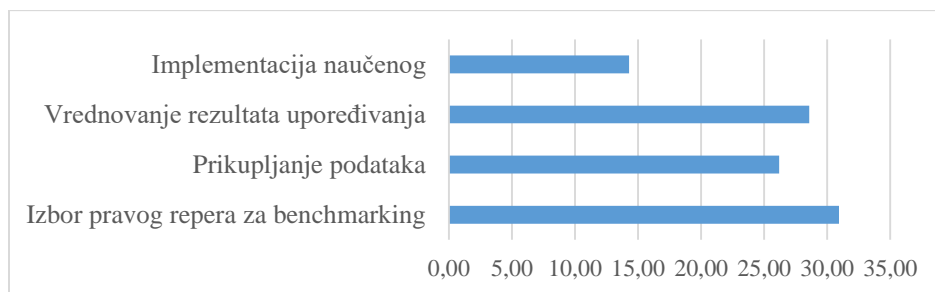


Grafik 1: Prednosti primjene benchmarkinga

Za analizu ovog pitanja su uzeti u obzir i odgovori ispitanika koji su naveli da nisu upoznati sa konceptom benchmarkinga, upravo iz razloga pojašnjenja navedenog koncepta poslije datog odgovora na prvo pitanje. Kao što možemo vidjeti na grafiku br. 1, najveći broj ispitanika (71%) smatra da su glavne prednosti korišćenja benchmarking koncepta postizanje konkurentske prednosti, otvaranje novih poslovnih mogućnosti i usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju. Posebno iznenađuje rezultat da svega 2% ispitanika smatra da benchmarking doprinosi povećanju kreativnosti unutar preduzeća/organizacije, iako se u literaturi glavne koristi od ovog koncepta ogledaju upravo u

podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti [19]. Ono u čemu ispitanici uopšte ne vide prednost benchmarkinga ogleda se u unapređenju kvaliteta proizvoda i usluga, kao i organizacije u cjelini, snižavanju troškova poslovanja i povećanju profita, što upravo potvrđuje njihovu neinformisanost odnosno nedovoljno poznavanje ovog koncepta. Ovim su dati odgovori na drugo i treće istraživačko pitanje.

Sledeći grafik pokazuje koji problemi praktične primjene benchmarkinga se izdvajaju kao najvažniji prema mišljenju ispitanika.



Grafik 2 Problemi za primjenu benchmarkinga

S obzirom na uvjerenje koje je nerijetko prisutno da se benchmarking zasniva na “imitiranju najboljih rješenja”, ne iznenađuje rezultat da najveći broj ispitanika smatra da se kao glavni problem primjene ovog koncepta izdvaja izbor pravog repera (objekta) za benchmarking. Naime, pomoću imitiranja često nije moguće ostvariti konkurentsku prednost i tu se upravo i ogleda najveće ograničenje u primjeni ovog koncepta

[20]. Pored toga, prikupljanje podataka, vrednovanje rezultata upoređivanja i implementacija naučenog predstavljaju, takođe, ključne probleme primjene benchmarkinga u praksi MSP.

Za naredni segment analize uzeti su u obzir ispitanici koji su se na prvom pitanju izjasnili da su upoznati sa konceptom benchmarkinga (69% ispitanika). Posmatrano po vrstama benchmarkinga,

ispitanici su djelimično bolje upoznati sa internim i konkurentskim benchmarkingom, u poređenju sa funkcionalnim, generičkim i ostalim vrstama, te ih shodno tome i više koriste u procesu donošenja odluka za unapređenje poslovanja i konkurentske prednosti. Takođe, analiza prosječnih ocjena, prikazanih u

narednoj tabeli, pokazuje da ispitanici i funkcionalni, strategijski i generički benchmarking smatraju relativno važnim u procesu unapređenje poslovanja, ali ih ne primjenjuju u dovoljnoj mjeri.

Tabela 3: Prosječne ocjene poznavanja, primjene i važnosti vrsta benchmarkinga

Vrsta benchmarkinga	PROSJEČNA VRIJEDNOST		
	Stepen poznavanja	Stepen primjene	Važnost za unapređenje poslovanja
Interni benchmarking	4.13	3.55	4.24
Eksterni (konkurentski) benchmarking	4.45	3.86	4.65
Funkcionalni benchmarking	3.75	3.31	3.89
Industrijski benchmarking	2.51	2.03	2.58
Benchlearning	2.96	1.96	2.89
Generički benchmarking	3.45	2.89	3.62
Strategijski benchmarking	2.75	2.89	3.89
Procesni benchmarking	2.75	2.13	3.10
Međunarodni benchmarking	3.03	2.55	3.24

Izvor: Obrada autora

Nadalje, istraživanje je pokazalo da najmanji stepen poznavanja od strane menadžera malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori bilježe strategijski, procesni i industrijski benchmarking, a kao potencijalni razlog može se navesti potrebno specifično znanje za primjenu ovih vrsta benchmarkinga. Sa druge strane, benchlearning ima najmanji stepen primjene, a kao razlog može biti taj što ovaj koncept podrazumijeva da preduzeća direktno i aktivno saraduju i dijele informacije, iskustva i znanje međusobno, za šta očito još uvijek ne postoji dovoljna spremnost kada su u pitanju MSP u Crnoj Gori. Konačno, menadžeri prepoznaju važnost za unapređenje poslovanja i konkurentske prednosti gotovo svih vrsta benchmarkinga, međutim činjenica da je stepen primjene, izuzimajući interni i eksterni benchmarking, relativno mali, upućuje zapravo

na nedovoljno suštinsko razumijevanje načina njihovog funkcionisanja.

5 ZAKLJUČAK

Kako bi odgovorila na sve rastuće izazove savremenog poslovnog okruženja, preduzeća moraju kontinuirano da unapređuju svoje poslovanje. Jedan od načina za unapređenje poslovanja i konkurentnosti je benchmarking, koji predstavlja proces mjerenja proizvoda, usluga i aktivnosti u odnosu na one organizacije za koje se zna da su lideri u jednom ili više aspekata svog poslovanja. I pored brojnih prednosti koje koncept benchmarkinga uključuje, ipak u velikom broju malih i srednjih preduzeća, pogotovo kada je riječ o manje razvijenim zemljama, njegova primjena nije na adekvatnom nivou.

Polazeći od prethodno navedenog, cilj istraživanja je bio utvrditi koliko MSP menadžeri u Crnoj Gori poznaju i primjenjuju koncept benchmarkinga, te koliko ga smatraju važnim za unapređenje poslovanja. Istraživanje je obuhvatilo mala i srednja preduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bave. U skladu sa tim, na osnovu prethodnih istraživanja na ovu temu formulisana su tri istraživačka pitanja, na koja su dati odgovori.

Rezultati istraživanja su pokazali da su menadžeri svjesni važnosti primjene benchmarkinga za unapređenje poslovanja. Međutim, i pored toga, oni ne poznaju dovoljno način njegove primjene, što je jedan od ključnih problema na putu ka poboljšanju poslovnih performansi, rezultata i konkurentnosti. Nadalje, istraživanje je pokazalo da su menadžeri bolje upoznati sa internim i konkurentskim benchmarkingom, u poređenju sa ostalim vrstama, te ih shodno tome i više koriste u poslovanju. Sa druge strane, najmanji stepen poznavanja od strane menadžera malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori bilježe strategijski, procesni i industrijski benchmarking, a benchlearning ima najmanji stepen primjene. Otuda se nameće zaključak da je potrebno posvetiti više pažnje osposobljavanju menadžera da koriste i druge vrste benchmarkinga, kao i da u proces analize uključe različite vrste performansi, odnosno varijabli za poređenje. Konačno, menadžeri prepoznaju važnost za unapređenje poslovanja i konkurentne prednosti gotovo svih vrsta benchmarkinga, međutim stepen njihove primjene, izuzimajući interni i eksterni benchmarking, je relativno mali.

Imajući u vidu dobijene rezultate, zaključuje se da je potrebno dodatno unaprijediti menadžersko znanje i način primjene benchmarkinga, a u cilju povećanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća koja posluju na crnogorskom tržištu. Svakako da

treba imati u vidu da mogućnost primjene benchmarkinga može varirati u zavisnosti od djelatnosti preduzeća, pa je i preporuka za buduća istraživanja da se napravi komparativna analiza primjene za pojedine privredne sektore, kao i da se uzmu u obzir troškovi sprovođenja benchmarkinga, što je prepoznato kao jedna od barijera njegove intenzivnije primjene, posebno za mala preduzeća u prvim godinama njihovog poslovanja.

6 LITERATURA

- [1] Barkun, J., Clavien, P., & Pawlik, T. M. (2023). The Benefits of Benchmarking - A New Perspective on Measuring Quality in Surgery. *JAMA surgery*, 158(4), 341-342.
- [2] Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H., & Yarrow, D. J. (2001). Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage. *Knowledge and Process Management*, 8(2), 123-135.
- [3] Jetmarová, B. (2011). Comparison of best practice benchmarking models. *Problems of Management in the 21st Century*, 2(2), 76-84.
- [4] Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal*, 15(3), 257-291.
- [5] Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 171-189.
- [6] Melović B., (2007), *Međunarodni benchmarking*, Ekonomski fakultet Podgorica, Crna Gora.
- [7] Tian, Z., & Ketsaraporn, S. (2013). Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 11, 12(1), 40-55.
- [8] Monstat (2022), *Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori*, dostupno na: https://monstat.org/uploads/files/publikacije/registri/Saopštenje_Broj_Poslovnih_Subjekata_2022.godina.pdf, pristupljeno decembar 2023.

- [9] Camp, R. C, (1989). „Benchmarking: The search for Industry Best Practices That lead to Superior Performance“, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, SAD, str.16
- [10] Spendolini M. J. (2003). The Benchmarking Book. 2nd edition. Amacom
- [11] Moffett, S., Anderson-Gillespie, K. and McAdam, R. (2008), “Benchmarking and performance measurement: a statistical analysis”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 368 – 381.
- [12] Hong, P., Hong, S., Roh, J. and Parl, K. (2012), “Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19, No. 4/5, pp. 444-462.
- [13] Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book*. Routledge.
- [14] Dubodulova A. V. (2013) Features and technology of internal benchmarking at industrial enterprises. No. 2., pp. 64-73., available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_2_7
- [15] Khadzhynova, O., & Khadzhynova, M. (2021). Benchmarking as a Tool for Managing Industrial Enterprises. *Public Security and Public Order*, (26).
- [16] Taschner, A. (2016). Improving SME logistics performance through benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1780-1797.
- [17] Melović, B., Veljković, S. M., Ćirović, D., & Vukčević, M. (2021), Uticaj pandemije Covid-19 na poslovanje mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori. *X Scientific Conference With International Participation - Jahorina Business Forum 2021*, Jahorina, BiH., p. 121.
- [18] Cassell, C., Nadin, S., & Older Gray, M. (2001). The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 8(3), 212-222.
- [19] Kovač, R. (2014). Benchmarking process and its participants in function of improvement of modern business company. *Univerzitetska hronika*, 6(2), 69-81.
- [20] Đuričić, Z., Jovanović, K., Đuričić, R. (2010). Benchmarking as an instrument of contemporary management. *International Scientific Conference Management 2010*, Kruševac, Srbija