



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

### БЕНЧМАРКИНГ У НАБАВЦИ

#### Апстракт

*Један од кључних проблема привреде Србије је низак ниво конкурентности предузећа на глобалном тржишту. Примена бенчмаркинга представља једну од ефикасних метода за подизање нивоа конкурентности и управљања трошковима пословања на начин како то раде најуспешнији. Бенчмаркинг је метода помоћу које менаџмент набавке може на темељу показатеља и решења предузећа која постижу врхунске резултате спознати сопствене слабости и предузети мере да се достигну или премаше тржишни стандарди. Сагледавањем и одређивањем учинака и могућности функционалног подручја сопствене набавке спроводи се поређење са најбољима у истој или некој од сличних делатности. Постигнута сазнања настоје се на што ефикаснији начин применити у пракси сопствене набавке. Често се постижу неочекивано високе перформансе набавке, што за резултат има мултипликован позитиван ефекат на пословне перформансе предузећа и подизање нивоа конкурентности. Да би постигла врхунске резултате предузећа се морају доследно служити овом ефикасном и релативно једноставном методом, уколико желе да опстану и успеју на врло захтевним конкурентским тржиштима.*

**Кључне речи:** бенчмаркинг, набавка, конкурентност, глобално тржиште, перформансе набавке, перформансе предузећа.

### BENCHMARKING IN PROCUREMENT

#### Abstract

*One of the key problems of the Serbian economy is the low level of competitiveness of enterprises in the global market. Application of benchmarking is one of the effective methods for raising the competitiveness and cost management business in the way done by the most successful. Benchmarking is a method by which management can, on the basis of acquisition parameters and solutions of companies which achieve top results, identify their own weaknesses and take steps to reach or exceed market standards. By reviewing and determining the effects and possibilities of their own functional area of purchasing, they make comparisons with the best in some of the same or similar activities. They tend to use more effectively the achieved knowledge in their own purchasing practices. Unexpectedly high purchasing performance is often achieved, resulting in a multiplied effect on the positive business performance of companies and raising competitiveness. Companies must consistently use this efficient and simple method to achieve top results if they want to survive and succeed in the very challenging competitive markets.*

**Key words :** benchmarking, purchasing, competition, global market, purchasing performance, the performance of a company.

## Бенчмаркинг у набавци

### Појам и значај бенчмаркинга

Појам „benchmarking“ састоји се од две енглеске речи, bench која на енглеском означава клупу, седиште, док mark представља знак, ознаку, потребни стандард, ниво. У Охфордском речнику из 1987. год. се не налази референца под називом „benchmarking“ већ само benchmark као једна реч у значењу: геометријски знак који показује тачку на некој линији нивоа, стандард или референтну тачку. Новија издања повезују benchmark са начинима и фразама као што је стандард за поређење, репер, референтни оквир, модел. Порекло појма benchmarking изворно се везује уз ознаку која изражава удаљеност, али и полазну тачку од које се мери удаљеност. Постављени benchmark показује удаљеност од те полазне ознаке.

У техници “benchmarking” (бенчмаркинг) означава поступак поређења техничких карактеристика и учинака, код специфичне примене, ради поређења конфигурација и њихових упоређивања, да би се могла изабрати најбоља. Примена бенчмаркинга шири се са подручја технике на подручје економије, да служи као метода иновације производа, концепције и организације пословања и, нарочито, за унапређење процеса пословања компаније у захтевним условима конкуренције, како би се избегло учење на грешкама и да би се што више скратио циклус учења и иновирања.

Историјски посматрано, бенчмаркинг се јавља када је једна компанија упоређивала сопствене производе, њихове особине и цене са производима конкуренције, који су имали боље, иновативније, производе, са циљем да се дође до тога што они раде боље и да се на основу тих сазнања побољшају сопствена решења. Системско спровођење овог поређења јавља се у 70-тим годинама у САД-у, као одговор на притисак јапанске конкуренције, а 80-тих година почиње да се користи појам бенчмаркинг за процес сталног праћења, мерења и упоређивања са најбољима као и тражења решења која доводе до најбољих резултата. У Јапану се бенчмаркинг спроводи под геслом “Dantotsu” (тежити према најбољима). У ту сврху позната су студијска путовања Јапанаца из 50-их година 20-ог века који су посећивали компаније широм света, првенствено у Америци и Западној Европи, да би спознали њихова решења и резултате, да би упознали идеје на основу којих се спроводи привредна активност као и могућност њиховог прилагођавања сопственим условима и могућностима, да се креативним радом дигну на још виши ниво. Код истраживања могућности унапређења сопствене праксе, ове посете нису се ограничавале само на могућност унапређења сопствене гране пословања, већ су имале мултидисциплинарни карактер.

Када се 1979. године због повећане конкуренције јапанских компанија, америчкој компанији “Хегох” смањила продаја и тржишни удео њених производа, она је одлучила да спроведе поступак целовитог поређења својих производа, организације процеса, трошкова, технологије, дистрибуције, начина продаје и подршке продаји с циљем да се сагледа шта би требало да се уради везано за унапређење сопствене производње да би се постигли бољи циљеви од конкуренције. Јапанске компаније фотокопир апарата почеле су продавати своје производе јефтиније него што их је Хегохмогао да произведе. Конкуренти су остарили завидну профитабилност, и то са апаратима лошијег квалитета. Овај поступак добио је назив “Competitive Benchmarking”, а од 1982. године у компанији “Хегох” он се проширује на целу компанију, а почиње да се користи и у другим компанијама. Резултати бенчмаркинга су били следећи: Хегох-ов однос

броја индиректно и директно запослених био је два пута већи него код директних конкурената, број добављача за производњу био је девет пута већи, “шкарт” на линијама за монтажу био је десет пута већи, време од производње до лансирања производа на тржиште било је два пута дуже, кварови на сто машина били су седам пута већи. У Хегох-у је било јасно да се врло брзо нешто мора предузети да би се повећала продуктивност како би се могло ефикасно конкурисати на глобалном тржишту. Бенчмаркинг постаје подлога за промене пословања и критеријум вредновања квалитета пословања.

Бенчмаркинг као пословни процес данас је све заступљенији у компанијама широм света. За илустрацију широке применљивости овог процеса, послужиће нам више дефиниција различитих аутора, које у основи имају заједничку поуку унапредити пословање на бази искуства и решења најбољих и постати бољи од најбољег.

Топ менаџер компаније Хегох, Дејвид Кернс, дефинише бенчмаркинг као ‘континуирани процес мерења производа, услуга и поступака према директним конкурентима или компанијама које су најбоље у делатностима којима се баве’. По његовим речима то мора бити континуирани процес јер док ми уводимо промене и тежимо побољшању пословања, то у исто време раде и наши конкуренти. Амерички центар за продуктивност и квалитет под бенчмаркингом подразумева „систематски и континуирани процес мерења и упоређивања пословних процеса једне организације у односу на пословне процесе лидера било где у свету ради добијања информација које ће помоћи организацији да предузме акције за побољшање својих перформанси.“<sup>1</sup> Стонер дефинише бенчмаркинг као „процес изналажења најбољег постојећег производа, производног процеса и услуге и њихове употребе као стандарда за побољшање компанијиних сопствених производа, процеса и услуга.“<sup>2</sup> Дакле, бенчмаркинг је континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме и поступака компаније с најбољом праксом у циљу побољшавања сопственог пословања. Овај процес укључује<sup>3</sup>:

- упоређивање компаније и њених делова с најбољима, не ограничавајући се на исту делатност ни исту земљу где се обавља;
- упоређивање производних и других активности компаније са одговарајућим активностима других компанија исте делатности, како би се дефинисали најбољи;
- компарација производа и услуга компаније са производима и услугама конкурената који имају водеће резултате;
- упоређивање техничких решења компаније у циљу избора најбоље опреме за специфичне примене;
- примена најбоље дефинисаног пословног процеса;
- планирање будућих праваца развоја и активно прилагођавање новим трендовима, и
- задовољење и надмашивање потрошачких очекивања.

Филип Котлер (Philip Kotler), најпревођенији и најцитиранији аутор из области маркетинга данас у свету, дефинише бенчмаркинг као уметност проналажења како

<sup>1</sup> Watson, G. H. “Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993, стр. 3.

<sup>2</sup> Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. , Management, Prentice Hall International Editions, Sixth edition, 1995, стр. 224.

<sup>3</sup> Harrington H.J., Harrington J.S. “High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success“, McGraw-Hill. 1996, стр. 15.

и зашто неке компаније могу извршавати пословне задатке много боље од других компанија. Циљ спровођења бенчмаркинг процеса неке компаније је копирање њене најбоље идеје и по могућству их побољшати. Данас многе мултинационалне компаније (AT&T, IBM, HP, MOTOROLA) користе бенчмаркинг. Неке компаније анализирају само најбоље у својој делатности или индустрији, док друге иду даље и трагају за најбољим решењима у свету. У том смислу прелазе се границе стандардне анализе конкурената. Моторола започиње сваки пројекат бенчмаркинга потрагом за најбољима од врсте на свету. Према једном од менаџера Мотороле: “Што даље од наше индустрије тражимо решење, то смо срећнији. Ми тежимо конкурентској супериорности, а не само конкурентској једнакости”.

Бенчмаркинг значи процес у коме меримо своје резултате према другима и учимо од других, најчешће директних конкурената. Креће се са поређењем стратегије конкурената са сопственом стратегијом, наставља се поређењем најзначајнијих пословних процеса, производа, техничких решења и функција конкурената са сопственим решењима и функцијама да би се спознали актуелни недостаци и процениле могућности да се постане бољи од других. Достићи само ниво најбољих и није коначни ни стратешки већ краткорочни успех. Циљ је да се достигнути ниво одржи, да се стално прате и преиспитују они који имају водеће резултате и да се сталним унапређењем и побољшањем сопствене праксе постане бољи од њих. Само поређењем са другима постају видљиве сопствене слабости и недостаци, које креативни тимови могу отклонити и према расположивим ресурсима унапредити сопствену праксу. Решења најбољих треба да нам пруже инспирацију и идеју као подлогу за креирање сопствених решења и предузимање одговарајућих мера. Свако решење има своје специфичности и не сме се априори схватити као најбоље и неизмењено једнострано применити у сопственој пракси. За сваки део процеса потребно је оценити колико су таква решења примењива, односно који се део решења која добро функционишу у другом систему може применити у сопственој пракси. На томе се и заснива бенчмаркинг који се мора одвијати системски, систематично, континуирано као један непрекидан процес непрекидних побољшања да се постане бољи од конкурената.

### **Бенчмаркинг набавке у функцији пословања предузећа**

Ако је икада био тренутак да се нагласи улога функције набавке у стратешком месту у бизнису модерног света, онда је то данашњи тренутак - вртлог глобалне економске кризе, рецесије, дужничке кризе, инфлације, политичких револуција, природних катастрофа.

У *uslovima* и *vremenu* кризе када је пораст продаје limitiran и не може бити garantovan, strateški pristup funkciji nabavke може бити кључ за наставак unapređenja и poboljšanja vitalnih operativnih и finansijskih performansi preduzeća.

У условима глобализације тржишта и вертикалне разградње компанија на темељима начела уске специјализације за оно што се може направити нарочито ефикасно с обзиром на know-how, техничку опремљеност, кадрове и организацију обављања процеса или за оно што је предузећима нарочито значајно, набавка добара и услуга стално се повећава и према обиму и према вредности па постаје кључни фактор за конкурентност предузећа на тржишту као и за рентабилност пословања. Због тога је потребно послове набавке стално унапређивати, да би се сопствено предузеће снабдевало материјалима, услугама, енергијом, повољније и боље него што то чини набавка конкурената. Активности и мере које су за то потребне углавном се не могу сагледати само праћењем и анализом пословања

набавке. Пословање сопствене набавке, односе са добављачима, положај на тржишту, одвијање процеса, стварање вредности, трошкове, учинке, организацију и логистику треба поредити са другима да би се видело ко је бољи и успешнији и да би се виделе разлике, да би се добиле идеје за примену нових, бољих ефикаснијих решења. На основу предузетих активности бенчмаркинг има природу извора идеја помоћу којих мора да се спроведе иновација производа и процеса да би се предузеће приближило најбољима или да би постало водеће у својој делатности и осигурало предности у односу на конкуренте.

Поређење процеса спроводи се на основу показатеља о резултатима најбољих решења и учинака код других, на основу чега многи под појмом бенчмаркинг виде компаративну анализу пословања предузећа и сматрају га једним од помодних појмова. Међутим, постоје битне разлике између бенчмаркинга и компаративне анализе пословања у првом реду према методологији као и према објектима и циљевима.

Бенчмаркинг се спроводи тимски и системски. Тим мора да буде мултифункционалан и у њега треба да буду укључени одговорни руководиоци функционалних организационих јединица и процеса. Поређење процеса, учинака и идентификација најбољих решења код других или у појединим деловима сопственог предузећа као и преношење тих решења у сопствену праксу спроводи се мултифункционално и системски.

С обзиром на значај набавке за трошкове пословања, висину везаних обртних средстава у залихама и с тог аспекта ограничавања ликвидности предузећа и инвестиција, као и на могућности смањења дубине производње, побољшања квалитета производа и повећања брзине иновирања производа, бенчмаркингу се у менаџменту набавке придаје све већи значај.

Менаџмент набавке спроводи и ојачава бенчмаркинг на основу импулса са тржишта. Организационе целине набавке предствљају циљно место између тржишта и предузећа. Оне располажу информацијама и са тржишта и унутар предузећа, на основу којих може да преиспита сопствену ефикасност и то не само у набавци већ и у другим организационим јединицама предузећа (производња, развој, маркетинг, управљање квалитетом). Управљање квалитетом у набавци не значи само осигурање квалитета набављених предмета и услуга, него и квалитета процеса набавке и њене повезаности с процесима других функција у предузећу.

Не сме да се дозволи да конкуренти, нпр. набављају повољније, да им је коефицијент обрта залиха већи, да имају ниже трошкове набавке, да им је продуктивност по запосленом у набавци већа да постижу краће време набављања. Применом бенчмаркинга набавка остварује боље резултате на основу чега у складу са новим решењима морају да се коригују постављени циљеви снижења трошкова набавке.

Податке о сопственим резултатима менаџмент набавке мора да пореди са другим предузећима најчешће директним конкурентима, са учинцима најбољих на локалном и на глобалном нивоу да би се могле предузети мере с циљем да се достигне или надмаши идентификовани тржишни стандард као постављени циљ. Упоредивање и оптимизација се морају спроводити континуирано с циљем да се што брже утврде и елиминишу сопствени недостаци.

Процес бенчмаркинга има више фаза. Према Томлинсон-у бенчмаркинг има 4 фазе, то су: *планирање, анализа, интеграција, акција*. У оквиру планирања убрајају се одговори на питања шта и ко се бенчмаркује? У анализи се издвајају: мере и трендови, код интеграције: комуницирање и циљеви, а у акцији се издвајају: план, имплементација, утврђивање мера и стандарда.<sup>4</sup> Харрингтон бенчмаркинг

<sup>4</sup> Thompson, A.J., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Стратешки менаџмент, Мате, Загреб, 2008.

процес дели на пет фаза (табела бр. 1) и то: *планирање, анализу, интеграцију, акцију и зрелост.*

*Табела 1. Пет фаза и двадесет активности бенчмаркинг процеса<sup>5</sup>*

<b>БЕНЧМАРКИНГ ФАЗЕ</b>	<b>БЕНЧМАРКИНГ АКТИВНОСТИ</b>
<b>ФАЗА 1</b> Планирање бенчмаркинг процеса и утврђивање елемената бенчмаркинг процеса	1. Идентификовање шта подвргнути бенчмаркинг 2. Добијање подршке топ менаџмента 3. Израда плана мерења 4. Израда плана скупљања података 5. Преглед планова са стручњацима 6. Утврђивање елемената бенчмаркинг процеса
<b>ФАЗА 2</b> Прикупљање и анализа података о властитом стању	7. Прикупљање и анализа интерних објављених података 8. Селекција потенцијалних интерних бенчмаркинг позиција 9. Прикупљање информација које су резултат оригиналних интерних истраживања 10. Спровођење интервјуа и анкета 11. Формирање интерног бенчмаркинг одбора 12. Вршење интерних посета унутар компаније
<b>ФАЗА 3</b> Прикупљање и анализа података о другим компанијама	13. Прикупљање екстерних објављених података 14. Прикупљање информација које су резултат оригиналних екстерних истраживања
<b>ФАЗА 4</b> Побољшање властитог стања	15. Идентификовање корективних акција 16. Развој плана примене 17. Добијање подршке топ менаџмента за будућа решења 18. Примена будућих решења и мерење њихових активности
<b>ФАЗА 5</b> Континуирана побољшања	19. Унапређење бенчмаркинг базе података 20. Примена континуираног побољшања сопственог пословања

Наведене фазе представљају један динамичан, континуирани непрекидни процес, бенчмаркинг круг.<sup>6</sup>

Бенчмаркинг није и не сме да буде копирање и имитација других, већ треба да се користи за иновативност и креативност на унапређењу пословне стратегије.

Свака компанија пре него што одлучи да крене у процес спровођења бенчмаркинга мора да се одлучи на шта ће бити фокусиране бенчмаркинг активности. У зависности од циља и објекта истраживања, бенчмаркинг процес се дели на:

- Интерни бенчмаркинг
- Екстерни бенчмаркинг

Екстерни бенчмаркинг се даље дели на:

- Екстерни конкурентни бенчмаркинг

<sup>5</sup> Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр. 94

<sup>6</sup> Види: Andersen, B., Jordan, P., "Setting Up A Performance Benchmarking Network". Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology 1996. стр.15

- Екстерни индустријски или функционални бенчмаркинг
- Екстерни генерички бенчмаркинг

Поред ове поделе, у литератури налазимо још и:

- комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг,<sup>7</sup>
- стратешки бенчмаркинг.<sup>8</sup>

Не постоји најбољи, нити универзални тип бенчмаркинга. Сваки од њих има своје предности и недостатке што се види из наредне табеле

Табела бр. 2 Врсте бенчмаркинг процеса и њихова компарација<sup>9</sup>

Врста бенчмаркинга	Сарадња између учесника	Важност информација	Степен побољшања
Интерни	Добра	Велика	Низак
Екстерни конкурентски	Слаба	Велика	Средњи
Екстерни индустријски функционални	Просечна	Просечна	Висок
Екстерни генерички	Просечна	Мала	Висок
Комбиновани: интерни и екстерни	Просечна	Просечна	Врло висок

Многе компаније процес бенчмарк активности почињу унутар своје компаније због лако доступних и детаљних информација, ниских трошкова, упоредивог пословања и добре информисаности запосленог особља. *Интерни бенчмаркинг* је најбољи почетак за разрађивање бенчмаркинг активности за даљњи наставак спровођења екстерног бенчмаркинга. Интерни бенчмаркинг темељи се на поређењу решења процеса набавке појединих делова (сектора, одељења) предузећа и примене најбољих решења у целом предузећу. Недостатак интерног бенчмаркинга је што се ради о ограниченом подручју анализе најбољих резултата и решења, која изван предузећа могу имати и најчешће имају другачије значење.

Набавка је у погледу бенчмаркинга у релативно доброј позицији, с обзиром на чињеницу да сарађује са великим бројем пословних партнера преко којих може да има увид у њихове учинке и решења, а преко њих и у укупан начин функционисања и праксу тих предузећа.

*Екстерни конкурентски бенчмаркинг* односи се на директне конкуренте на тржишту набавке код којих постоји висок степен поверења и спремности на сарадњу и кооперацију. Циљ је да се успостави сарадња на тржишту и да се боља решења процеса набавке конкурентата примене у сопственој пракси. Добијени подаци о резултатима и решењима код директних конкурентата омогућавају предузећу да реално оцени сопствена решења и резултате. Упоредивост резултата и решења је врло висока и подударна јер се ради о истим или сличним задацима набавке. И овде постоје одређене потешкоће које се пре свега јављају код прикупљања података, јер их конкуренција најчешће чува као пословну тајну.

Када се решења, која у предузећима из исте или других грана делатности доводе до оптималних учинака преносе у сопствену праксу, онда је реч о *екстерном*

<sup>7</sup> Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр. 34

<sup>8</sup> Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M., "Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach" International Journal of Quality & Reliability Management br. 4-5, април - мај, 1997.

<sup>9</sup> Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр.34



индустријском, функционалном бенчмаркингу. Обично се преузимају процеси и методе набавке које успешно примењују добављачи са којима постоји суштинска темељна сличност у погледу производа, методологије и примењених технологија. Пошто су са добављачима успостављени дугорочни, добри партнерски односи обично не постоји проблем прикупљања потребних података код увида у њихова организациона решења и њихов начин рада.

*Екстерни генерички бенчмаркинг* посматра фундаменталне пословне процесе који су исти у свим привредним гранама, као што су узимање наруџби, услуживање потрошача и стратегије развоја.<sup>10</sup>

„Примена генеричког бенчмаркинга у разним индустријама омогућиће вам откривање иновативних процеса који се не користе за ваш тип производа али ће вам помоћи да постанете најбољи у врсти.“<sup>11</sup> Компарирајући набавку у разним привредним гранама, проналазимо сличност у процесима набавки. Примена бенчмаркинга на те елементе може омогућити значајан увид у информације које потичу из индустрија које нису у међусобној вези.

*Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг* је најчешће коришћени приступ бенчмаркинга који обично даје и најбоље резултате.

Табела бр. 3 *Компарација различитих типова бенчмаркинга*<sup>12</sup>

<i>Врста бенчмаркинга</i>	<i>Време доношења одлуке</i>	<i>Бенчмаркинг партнери</i>	<i>Резултати</i>
Интерни	3-4 месеца	Унутар компаније	Значајна побољшања
Екстерни конкурентски	6- 12 месеци	Нико	Бољи од конкурената
Екстерни индустријски функционални	10-14 месеци	Иста индустрија	Креативни помак
Екстерни генерички	12-24 месеца	Све индустрије	Промене правила
Комбиновани: интерни и екстерни	12-24 месеца	Све индустрије широм света	Најбољи у врсти

“Стратешки бенчмаркинг је потрага за освајањем успешне стратегије најбољих компанија широм света.”<sup>13</sup>

У примени бенчмаркинга јављају се тешкоће везано за упоредивост организационих структура, процеса и услова решења проблема. У вези са тим поставља се и питање може ли се упоредивост објективно поредити и мерити. Само код организација једноставне структуре, могуће је утврдити упоредивост помоћу мерних система и инструмената анализе. Одлучујуће за успех бенчмаркинга је

<sup>10</sup> Hiam, A. &Schewe, C.D., “The Portable MBA in Marketing” John Wiley & Sons, Inc., SAD, 1992., стр. 41.

<sup>11</sup> Harrington H.J. & Harrington J.S., “High Performance Benchmarking 20 Steps to Success“, McGraw-Hill,1996 стр. 36.

<sup>12</sup> Harrington H.J. & Harrington J.S., “High Performance Benchmarking 20 Steps to Success“, McGraw-Hill,1996 стр. 37.

<sup>13</sup> Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M, “Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach” International Journal of Quality & Reliability Management br. 4-5, април- мај, 1997. стр. 515.

способност онога ко користи ову методу да изабере праве критеријуме упоредивости, да спозна аналогije, те оцени могућност примене решења бенчмаркинг-партнера у сопственој пракси. Због тога што је упоредивост организација и њихових процеса подложна субјективном вредновању као и због различитости сваке набавне службе, потребно је имати на уму да потпуна имитација решења, које код једног предузећа доводи до најбољих резултата, није могуће и да неће имати исте ефекте у другом предузећу. Избор бенчмаркинг-партнера је од изузетне важности са становишта избора показатеља да би се могли користити у сопственој пракси, односно да су услови одвијања процеса исти или слични. У фази селекције и фокусирања на одређена предузећа у поређењу бенчмаркинга мора се одлучити да ли је боље спровести отворени, прикривени или комбиновани бенчмаркинг.

О *отвореном бенчмаркингу* се ради када предузећа међусобно размењују своје податке на темељу одређеног, постигнутог договора. Предност отвореног бенчмаркинга је у томе што су подаци и показатељи једнозначни и тачни, а недостатак што сви подаци нису интересантни појединим предузећима и што се морају усклађивати постигнута решења у кругу учесника, а често се ради о поверљивим подацима, који нису за широку примену и које треба заштитити одговарајућим мерама.

*Прикривени бенчмаркинг* најчешће се спроводи кад једно предузеће на темељу идеја и решења конкурента са којима се упозна приликом посета, из разговора са представницима конкурената, из пословне документације, из објављених чланака, на сајмовима, путем интервјуа, путем Интернета, и сл. настоји да унапреди сопствену праксу.

*Комбиновани бенчмаркинг* спроводи се у пракси тако да нека предузећа користе отворени бенчмаркинг и отворено размењују податке, а један део предузећа користе методе прикривеног бенчмаркинга и суделује у заштићеним подацима.

У пракси се ретко наилази на објављене показатеље само за потребе бенчмаркинга набавке. Углавном се користе стандардни показатељи које објављују различите институције које прате привредна кретања у свету. Да би подстакло и развило бенчмаркинг набавке, истраживачки институт Центар за напредне студије набавке (Center for Advanced Purchasing Studies - CAPS, Tempe, Arizona) Америчког националног удружења за менаџмент набавке (National Association of Purchasing Management) почео је од 1989. године редовно да објављује специфичне показатеље за набавку уз 19 стандардних показатеља. Специфичне показатеље израчунавају на темељу података 10 до 20 предузећа у одређеној делатности и објављују просечне вредности.

У извештају CAPS-а приказано је како је израчунат сваки поједини показатељ,<sup>14</sup> 19 стандардних или општих показатеља које објављује CAPS, израчунава се на основу резултата разних делатности. То су нпр. показатељи:

- удео вредности набавке у укупном приходу,
- вредност набавке по раднику службе набавке,
- удео броја запослених у набавној служби у укупном броју запослених у предузећу,
- просечна вредност набавке по активном добављачу,
- удео броја активних добављача, на које отпада 90% вредности набавке, у укупном броју добављача,
- процентни износ набавке добара реализованих путем службе набавке,

---

<sup>14</sup> Leenders, M.R. – Fearon, H.E., Purchasing and Materials Management, 10<sup>th</sup> ed., R.D. Irwin, Inc, Homewood – Boston, 1993, стр. 480.

- процентни износ набавке услуга реализованих путем службе набавке,
- удео вредности набавке реализоване електронском разменом података (EDI) у укупној вредности набавке и др.

Поред наведених постоје и други показатељи који се користе као стандарди на основу којих се прате, контролишу, упоређују и унапређују подаци везани за резултате набавке. Такви показатељи су нпр.:<sup>15</sup>

Табела бр. 4

<b>ПОКАЗАТЕЉ</b>	<b>ОПИС</b>	<b>ПРОСЕЧНА ВРЕДНОСТ</b>
Ефикасност организације набавке	<u>Укупни трошкови предузећа</u> Укупни трошкови набавке	0,2 ... 0,6 %
Ефикасност набавке	<u>Σзапослених у набавци</u> Σзапослених у предузећу	0,8 ... 3 %
Вредност набавке по запосленом	<u>Σвредност набавке</u> Σзапослених у набавци	3,58 ... 19,94 милиона EUR-а
Менаџмент добављача	<u>Број активних добављача</u> Σзапослених у набавци	9 ... 58
Материјала по раднику	<u>Σброј врста материјала</u> Σзапослених у набавци	100 ... 500
Период набављања	Просечно време: Потребе – Понуда – Испорука – Плаћање рачуна	До две године
Упита по материјалу	Просечни број упита по материјалу	3
Фактор успешности преговарања	<u>Цена у понуди</u> Цена након обављених преговора	1,05
Удео оквирних уговора у вредности набавке	<u>Σвредност предмета окв. уговора</u> Σвредност набавке	30 ... 100%
<i>Single-source</i> добављачи	У проценту од свих материјала У проценту од вредности набавке У проценту укупног броја добављача	10% 80% 10%

Према објектима посматрања разликујемо стратешки и тактички бенчмаркинг набавке. „Док је стратешки бенчмаркинг усмерен на структурне претпоставке ефикасног рада набавке, циљ тактичког бенчмаркинга је побољшање стандардних оперативних делова.”<sup>16</sup>

Објекти стратешког бенчмаркинга су нарочито:

- организациона структура набавне службе,
- централизација и децентрализација задатака набавке,
- стручно образовање и квалификациони ниво радника набавке,

<sup>15</sup> Према: Werner Bick, Instrumente der Erfolgskontrolle – Beurteilung von Einkaufsorganisationen und prozessen, Beschaffung aktuell, Nr. 1/2000, стр. 72.

<sup>16</sup> Bearing, R. – Wiedermann, W.: Benchmarking im Einkauf: Bestaendig ist nur der Wandel, Beschaffung aktuell, Nr. 8, август 95, стр. 35.

- избор односа сопствене производње и набавке (outsourcing),
- избор система набављања,
- интегрални процеси материјалног пословања,
- поступак оцењивања-избора добављача,
- развој партнерских односа са добављачима,
- дефинисање улоге набавке и добављача у развоју производа,
- избор стратегије снабдевања,
- кооперација у набавци,
- информатизација процеса набавке,
- управљање квалитетом и добијање сертификата квалитета,
- реципрочни послови набавке,
- набавка на глобалном тржишту,
- анализа укупних трошкова набавке.<sup>17</sup>

Избор објеката стратешког бенчмаркинга набавке врши највише и средње руководство предузећа и службе набавке, а оперативно руководство брине о објектима тактичког бенчмаркинга.

Објекти тактичког значаја су нпр. процес набављања, посебно just-in-time систем набављања, уговор о набавци, коришћење попушта, контрола залиха, комисионирање робе и сл. Кључ успеха за тактички бенчмаркинг је креирање упоредивих показатеља процеса набавке, на основу којих се могу упоредити трошкови, квалитет и правовременост набавке као и input и output појединих процеса. Системском анализом података потребно је утврдити где се налазе највеће разлике у односу на најбоље и с којим се мерама могу отклонити као и какви треба да буду наши циљеви.

Поред свега наведеног за бенчмаркинг су од изузетне важности ресурси, извори средстава, који увек морају бити спремни да бисе могло реаговати правовремено и ефикасно. Идеје без средстава за њихову реализацију немају никакву вредност.

Иако нема организоване и системске примене бенчмаркинга код нас ни у региону, ипак радује пуштање у рад пројекта који је имплементирало Удружење пословних саветника у БиХ – LESP у сарадњи са норвешким Министарством спољних послова, а партнер у пројекту је највећи научни институт у Европи Granthofeg из Берлина, који је развио методологију израде бенчмаркинг индекса за МСП (мала и средња предузећа) и имплементирао га у 20 земаља Европе и света.

Реализован је средином маја 2011. године у склопу пројекта Бенчмаркинг систем за мала и средња предузећа у БиХ и представља јединствен и ефективан начин поређења пословних перформанси компанија са домаћим и страним конкурентима. База података од 100.000 компанија гарантује врло јасну слику позиције компанија у БиХ у односу на њихову директну конкуренцију у свету. Овај систем омогућава и креирање свеобухватног годишњег извјештаја о конкурентности босанскохерцеговачких малих и средњих предузећа.

Имплементацијом овог система у БиХ, мала и средња предузећа имаће шансу да своју конкурентност упоређују не само са конкурентима на домаћем, него и иностраном тржишту.

Разлог због којег је подржан овај пројекат од стране међународне заједнице је растућа конкуренција са којом се суочавају бизниси у БиХ и жеља да се помогне њихова конкурентска способност на глобалном тржишту. Искрено се надамо да

<sup>17</sup> Вилим Феришак, Елементи менаџмента набаве. 2., допуњено издање, Загреб, власт. накл., 2000. год, стр 135.

ће се имплементација овог пројекта проширити и на остале земље региона, што би свакако имало веће позитивне ефекте и на наша предузећа као и на привреду Републике Србије у целини.

### **Утицај бенчмаркинга на перформансе набавке и пословања – емпиријска истраживања**

У протеклих двадесет година, бенчмаркинг је постао широко имплементирана пракса у одељењима набавке (Carr и Smeltzer, 1999).<sup>18</sup> Менаџери набавке су почели да користе бенчмаркинг као начин да се идентификује и разуме шта је све у пракси неопходно да би се постигли светски стандарди.

Значај бенчмаркинг за функцију набавке је широко истакнут у литератури везаној за набавку (нпр. Monczka и Morgan).<sup>19</sup>

Када је у питању бенчмаркинг у функцији набавке, научна литература је прилично оскудна. На пример Gilmour (1999)<sup>20</sup> је развио методологију бенчмаркинга у пословању ланца снабдевања и начинио извештај као пример користећи основу података из шест предузећа. Andersen и сарадници (1999)<sup>21</sup> који су користили SMART пројекат да се идентификују најбоље праксе у неколико области управљања ланцем снабдевања: алати информационих технологија, одлуку произвести или набавити (outsourcing), истраживање и анализа добављача и напредак у извештавању и однос купац-добављач. Carr и Smeltzer (1999)<sup>22</sup> су на бази прикупљених података из 739 фирми анализирали односе између бенчмаркинга набавке, стратешке набавке и перформанси предузећа. Иако су аутори понудили оперативну дефиницију за бенчмаркинг у набавци, она не обухвата коришћење формалних процедура и коришћење информација од других организација (конкурентна и / или не конкурентна) као основу за поређење. Landeghem и Persoons (2001)<sup>23</sup> су развили метод за бенчмаркинг логистичке операције. Овај метод је дизајниран да олакша менаџерима да открију празнине у перформансама и да на основу тога предузму ефикасну логистичку акцију која треба да се спроводе да би побољшали перформансе. Forker и Mendez (2001)<sup>24</sup> на бази прикупљених података од

<sup>18</sup> Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

<sup>19</sup> Види: Monczka, R. and Morgan, J. (1993), "Benchmarking. What You Need to Make It Work", *Purchasing*, Vol. 114, No. 1, pp. 63-66, 69.

<sup>20</sup> Види: Gilmour, P. (1999), "Benchmarking Supply Chain Operations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 259-266.

<sup>21</sup> Види: Andersen, B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. and Prenninger, J. (1999), "Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 378-389.

<sup>22</sup> Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

<sup>23</sup> Види: Landeghem, R.V. and Persoons, K. (2001), "Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 254-266.

<sup>24</sup> Види: Forker, L.B. and Mendez, D. (2001), "An Analytical Method for Benchmarking Best Peer Suppliers", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 195-209.

292 фирми развили аналитички метод за бенчмаркинг најбољих добављача без премца. Метод има за циљ да помогне менаџерима набавке да идентификују добављаче који би могли имати највећу корист од напора за развој и унапређење добављача.

Иако је бенчмаркинг омиљен унутар набавке, и даље је мало емпиријских истраживања о утицају бенчмаркинга у набавци и пословању предузећа. У вези са овим, Yasin (2002)<sup>25</sup> позива на неопходност да се развијају методологије за усмеравање праксе бенчмаркинга у нове технологије и праксе као што су управљање ланцем снабдевања и нагласио недостатак студија које квантификују трошкове и користи у вези са имплементацијом бенчмаркинга. На бази прикупљених података од 660 менаџера, Voss и сар. (1997)<sup>26</sup> су нашли да постоји позитиван однос између бенчмаркинга и оперативних перформанси предузећа. Према овим ауторима бенчмаркинг побољшава перформансе тако што помаже компанији да идентификује искуства најбоље праксе, да постави изазовне циљеве перформанси, и да, кроз боље разумевање њених предности и мана у односу на конкуренте, спроводе одлуке на основу реалних потреба и могућности.

Већина студија полазила је углавном од хипотеза и претпоставки постављајући слична питања која могу да се сведу на однос бенчмаркинга у набавној функцији на перформансе набавке и корпоративне перформансе. Ово је врло важно, јер стратешки приступ набавци у многим компанијама тек треба да покаже допринос који она чини на пословне и финансијске перформансе компаније; за бенчмаркинг набавке потребан је још један доказ да је његово учење профитабилно за компанију.

Voss и сар. (1997)<sup>27</sup> такође налазе позитиван однос између бенчмаркинга и пословања. Carr и Smeltzer (1999)<sup>28</sup> су пронашли у својим емпиријским студијама позитиван однос између бенчмаркинга у набавци, стратешке набавке и пословања предузећа. Због тога је хипотеза да бенчмаркинг у набавци има позитиван утицај на корпоративне перформансе предузећа и овде потврђена. Према Sánchez-Rodríguez, C. и сар. (2003)<sup>29</sup> ефекати бенчмаркинга на набавку могу да буду директни и/или индиректни, односно да имају позитиван ефекат на перформансе набавке и на корпоративне перформансе. Овом анализом обухваћен је велики узорак, преглед обухвата 306 производних фирми из Шпаније. У процесу решавања ових питања, развијени су и коришћени валидни и поуздани инструменти за мерење бенчмаркинга, стандардизације, перформанси набавке и пословања. Са великом пажњом узети су инструменти који имају високу поузданост за све индустрије у узорку, што даје подршку тврдњи да су инструменти и резултати, генерализовани преко индустрије, поуздани

<sup>25</sup> Види: Yasin, M.M. (2002), "The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now", *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 217-243

<sup>26</sup> Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058.

<sup>27</sup> Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058.

<sup>28</sup> Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

<sup>29</sup> Види: Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5, pp. 457 – 471

и валидни. Код бенчмаркинга се испитује његов утицај на перформансе набавке и пословања. Студија је показала да бенчмаркинг у набавној функцији има значајан позитиван утицај на перформансе набавке. Истраживање је такође потврдило став да ће фирме са високим нивоом перформанси набавке постићи висок ниво пословања као и сходно томе, резултати испитивања структурних једначина модела показали су да постоји позитиван индиректан утицај бенчмаркинга на пословне перформансе.

Импликације за менаџере набавке су јасне. Имајући у виду да је бенчмаркинг битан индикатор показатеља перформанси набавке (нпр. цене и ниво квалитета) и процеса набавке других компанија, да повећава перформансе кроз више нивое квалитета набавке материјала, перформансе испорука добављача, перформансе залиха, и унутрашње задовољство купаца. Овај резултат ће заузврат побољшати пословне перформансе (поврат на уложени капитал, бруто маржу и удео на тржишту).<sup>30</sup> Резултати овог истраживања пружају додатну подршку односу између бенчмаркинга и перформанси, као што су истакли

Voss и сар. (1997)<sup>31</sup>. Стога, менаџери набавке могу да користе бенчмаркинг за побољшање перформанси набавке на неколико начина:

- као средство за идентификацију напредније праксе набавке,
- као скуп изазова перформанси циљева набавке, и
- да стекну боље разумевање набавке компаније, предности и слабости у односу на конкуренте, и спроводе активности на унапређењу засноване на постојећим потребама.

## **Закључак и препоруке**

Глобализација, као и све присутније иновације на пољу технологије битно су промениле правила игре на светском тржишту и увеле новине у пословној оријентацији предузећа. Борба за освајање тржишног простора постала је све агресивнија и динамичнија и у њој опстају само она предузећа која су у пословни амбијент уградилa висок ниво флексибилности, креативности и иновативности. Нова маркетинг оријентација предузећа значи померање фокуса са производње на потрошача, али и на све друге актере на тржишту, посебно на конкуренцију.

Да би неко предузеће било успешно на глобалном тржишту мора максимално изаћи у сусрет потрошачу по питању квалитета производа и услуге, и то брже од осталих конкурентата са тржишта. У новим и знатно измењеним условима пословања не постоји једно право и универзално решење за све учеснике на тржишту, већ се од менаџмента очекује да на бази темељне анализе критичних фактора пословања дефинише стратегију која је у датим околностима најуспешнија.

Основно мерило успешности савремене привреде је способност предузећа, грана и сектора привреде да снижавају трошкове пословања и развоја и да тиме постижу економску конкурентност.

Управо примена бенчмаркинга представља једну од ефикасних метода за подизање нивоа конкурентности и управљања трошковима пословања на начин

---

<sup>30</sup> Види: Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5, pp.457 – 471

<sup>31</sup> Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058

како то раде најуспешнији. Бенчмаркинг постаје подлога за промене пословања и критеријум вредновања квалитета пословања. На основу предузетих активности бенчмаркинг има природу извора идеја помоћу којих мора да се спроведе иновација производа и процеса да би се предузеће приближило најбољима или да би постало водеће у својој делатности и осигурало предности у односу на конкуренте.

С обзиром на значај набавке за трошкове пословања, висину везаних обртних средстава у залихама и с тог аспекта ограничавања ликвидности предузећа и инвестиција, као и на могућности смањења дубине производње, побољшања квалитета производа и повећања брзине иновирања производа, менаџмент набавке придаје посебан значај бенчмаркингу.

Одлучујуће за успех бенчмаркинга у набавци је способност онога ко спроводи ову методу да изабере праве критеријуме упоредивости, да спозна аналогije, те да оцени могућност примене решења бенчмаркинг-партнера у сопственој пракси.

Србија као европска земља, која тежи да достигне средњи и високи ниво дохотка, треба да преферира стратегију конкурентности која је базирана на иновацијама и да ствара и одржава конкурентску предност путем предузетништва и иновативности предузећа, подизања нивоа знања и убрзаног технолошког развоја, повећавајући економске и техничке могућности.

Уколико желе да постигну врхунске резултате, опстану и успеју на врло захтевним конкурентским тржиштима, менаџерима предузећа се пружа шанса да се служе бенчмаркингом као врло ефикасном и релативно једноставном методом у остваривању својих циљева.

### Извори

1. Andersen, B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. and Prenninger, J. (1999), "Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6.
2. Andersen, B., Jordan, P., "Setting Up A Performance Benchmarking Network". Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology 1996.
3. Bearnig, R. – Wiedermann, W.: *Benchmarking im Einkauf: Beständig ist nur der Wandel, Beschaffung aktuell*, Nr. 8, August 95.
4. Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M, "Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach" *International Journal of Quality & Reliability Management* br. 4-5, април-мај, 1997.
5. Божић В., Аћимовић С., "Маркетинг логистика", Економског факултет, Београд, 2010.
6. Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall.
7. Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5.
8. Ђузовић, С., „Менаџмент набавке“, Економски факултет, Ниш, 2006.
9. Ђузовић, С., „Трговина - принципи, структура, развој“, СКЦ, Ниш, 2009.
10. Феришак Вилим, „Елементи менаџмента набаве“. 2., допуњено издање, Загреб, 2000.



11. Феришак Вилим, „Набава: политика, стратегија, организација, манаџмент“, 2. актуализирано и допуњено издање, Загреб, 2006.
12. Forker, L.B. and Mendez. D. (2001), “An Analytical Method for Fenchmarking Best Peer Suppliers”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 1/2.
13. Gilmour, P. (1999), “Benchmarking Supply Chain Operations”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 5, No. 4.
14. Harrington H.J., Harrington J.S.“ High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success“, McGraw-Hill. 1996.
15. Hiam, A. &Schewe, C.D., “The Portable MBA in Marketing” John Wiley & Sons, Inc., SAD, 1992.
16. Landeghem, R.V. and Persoons, K. (2001), “Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 1/2.
17. Leenders, M.R., Fearon, H. E., Flynn, A.E. and Johnson, P. F. (2002), “Purchasing and Supply Management”, 12th Ed., McGraw-Hill Irwin Chicago, IL.
18. Leenders, M.R. – Fearon, H.E., „Purchasing and Materials Management“, 10<sup>th</sup> ed., R.D. Irwin, Inc., Homewood – Boston, 1993.
19. Ловрета, С., „Трговински менаџмент“, Економски факултет, Београд, 2004.
20. Милисављевић, М., „Маркетинг“, Савремена администрација, Београд, 2001.
21. Monczka, R. and Morgan, J. (1993), “Benchmarking. What You Need to Make It Work”, Purchasing, Vol. 114, No. 1.
22. Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J., “Purchasing & Supply Chain Management”, 5<sup>th</sup>, edition, 2011.
23. Ренко Нагаша, Делић Санда, Шкртић Марица, : „Бенцхмаркинг у стратегији маркетинга“, Мате, Загреб, 1999.
24. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. , Management, Prentice Hall International Editions, Sixth edition, 1995.
25. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008.
26. Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), “Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results” International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No.10.
27. Watson, G. H.“ Strategic Benchmarking : How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993.
28. Werner Bick, Instrumente der Erfolgskontrolle – Beurteilung von Einkaufsorganisationen und prozessen, Beschaffung aktuell, Nr. 1/2000.
29. Yasin, M.M. (2002), “The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now”, Benchmarking: an International Journal, Vol. 9, No 3.