

Benchmarking u hotelijerstvu

Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti;
kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi pobijediti
a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitki
Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 2500.g prije Krista

1. POJAM I SADRŽAJ BENCHMARKINGA

Da bi bili uspješni i zadržali konkurentnost na tržištu, hoteli se moraju sustavno mijenjati i razvijati. U tom smislu potrebno je kontinuirano tragati za dobrom poslovnom praksom koja će omogućiti i ostvarenje najboljih poslovnih rezultata. Ta potraga provodi se na način da se prouče pozitivna, ali i negativna iskustva drugih, a u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. U tom procesu od velike pomoći nam može biti benchmarking.

Benchmarking predstavlja potragu za najboljom praksom u određenoj grani industrije. To je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s onim poduzećima koja zaslužuju biti mjera vrijednosti. Benchmarking predstavlja proces učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentne prednosti svojih poduzeća. Ovaj način edukacije postao je vrlo cijenjen kod japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, dovevši do postignuća značajnih rezultata u poslovanju njihovih poduzeća.

Uspješan benchmarking u konačnici odgovara na dva pitanja:

- Tko je najbolji i koja korisna iskustva posjeduje?
- Zašto je najbolji odnosno na koji način je ostvario rezultate?

2. RAZVOJ BENCHMARKINGA

Pojam benchmarking izvorno vuče korijen iz riječi *benchmark* što označava ispitivanje relativne nadmorske visine ili neke druge referentne točke zemaljske površine, usporedive jedne s drugom. Benchmark referentna točka je obično najviše brdo ili planina u okruženju. Cilj benchmarkinga je utvrđivanje tko je prvi i najbolji na tržištu, tj. tko je na 'najvišoj nadmorskoj visini'. U hrvatskom jeziku se koristi izvorni engleski termin, budući da nije pronađen hrvatski termin koji bi u potpunosti odgovarao sadržaju tog pojma.

Razvoj benchmarkinga započinje u Japanu nakon Drugog svjetskog rata, kada je veliki broj japanskih menadžera posjećivao konkurentna poduzeća, posebice američka, s ciljem oponašanja te poboljšanja vlastitih poslovnih procesa i jačanja konkurentne

pozicije. Jedan od prvih većih benchmarking projekata poduzela je kompanija Xerox 1979. godine.

Iako ideja Benchmarkinga zapravo potječe iz Demingove teorije upravljanja kvalitetom, velik broj autora ga je definirao na različite načine. Međutim, svi zajedno zapravo dolaze do istog zaključka: benchmarking predstavlja kontinuirano mjerenje i poboljšanje rezultata u odnosu na najboljeg s ciljem dobivanja informacija o novim metodama odnosno praksi ostalih organizacija. Stoga proces benchmarkinga treba sagledavati kao proces prilagođavanja tj. usklađivanja a ne prisvajanja odnosno preuzimanja.

Objavljivanjem knjige Xeroxovog menadžera Roberta Campa *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* povećava se interes za benchmarkingom u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Od tada fenomen benchmarkinga diskutira veći broj autora, uglavnom u formi raznih oblika vodiča za menadžere. (Watson, 1992; Zairi, 1996; Cross, 1998).

Danas se benchmarking može primijeniti na široki spektar područja u poduzeću, među kojima se obično ističu: ispitivanje zadovoljstva kupaca, poslovni procesi, tehnološki procesi, financijski i nefinancijski rezultati poslovanja pojedinih segmenata poduzeća, motivacija i lojalnost zaposlenika, očuvanje okoliša, održivost poduzeća i slično.

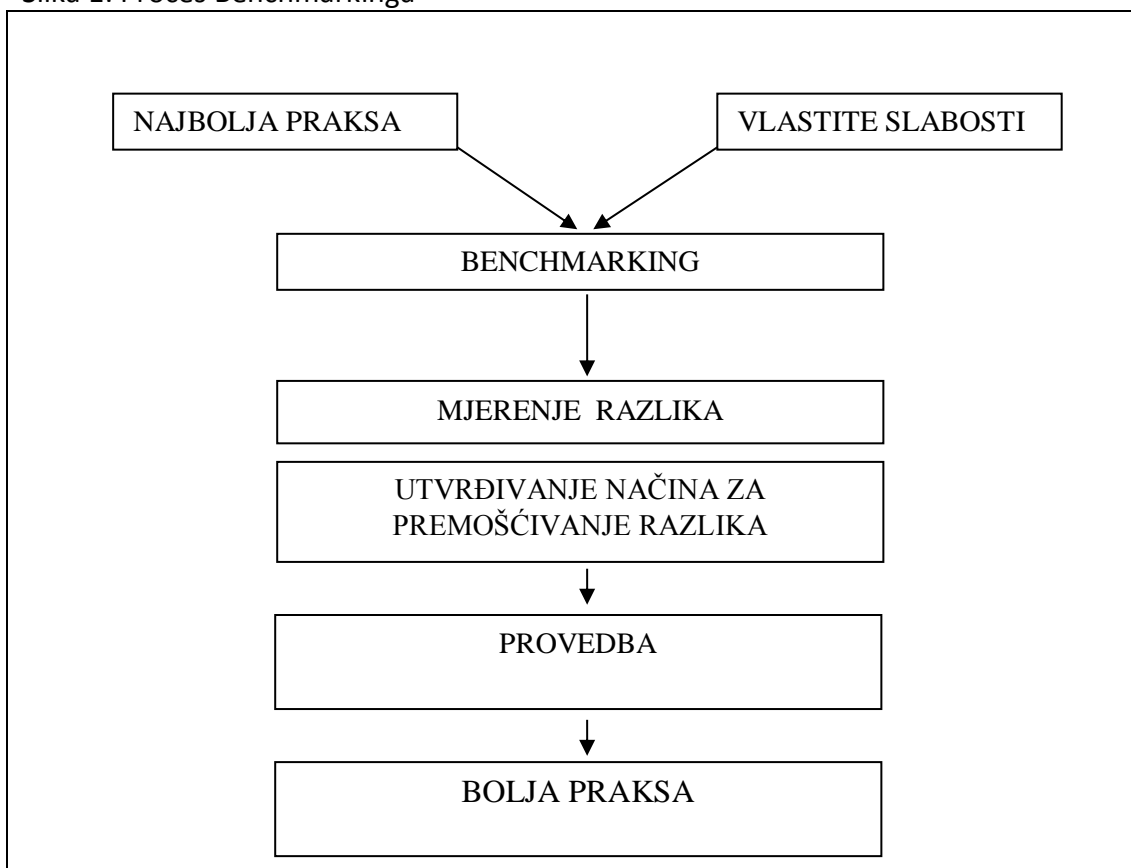
3. PROCES BENCHMARKINGA

Teorija benchmarkinga se temelji na sljedećim postupcima: (Watson 1993)

1. Usporedba rezultata
2. Utvrđivanje razlika i nepravilnosti
3. Promjena prakse menadžmenta.

Usporedba rezultata odnosi se na usporedbu s najboljim u određenoj grani industrije, temeljem koje se utvrđuju nepravilnosti odnosno mjere odstupanja rezultata. Kao posljedica, poduzimaju se određene mjere i promjene u dosadašnjoj praksi, a u cilju premošćivanja i smanjenja nepravilnosti poslovanja te postizanja boljih rezultata.

Slika 1: Proces Benchmarkinga



Izvor: prilagođeno prema Sungsoo Pyo (2001): *Benchmarking the Benchmarks, Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, Vol 2, No 3/4, str.2*

Metoda benchmarkinga se upravo razlikuje u odnosu na ostale metode usporedbe poslovanja, poput pr. analize konkurencije, jer vrši usporedbu s najboljim u okruženju, utvrđuje njegove vještine, pronalazi metode za postizanje istih te mijenja vlastitu praksu. Analiza konkurencije predstavlja zapravo samo jedan korak benchmarking metode.

Analizirajući postojeću literaturu, kao prednosti benchmarkinga mogu se navesti sljedeće:

- pomaže utvrđivanju vlastitih jakosti i slabosti
- utvrđivanjem novih standarda i ciljeva pomaže boljem zadovoljenju potreba kupaca glede kvalitete i troškova proizvoda i usluga,
- motivira zaposlenike postizanjem novih standarda i ciljeva
- dokumentira razloge postojanja razlika
- omogućava unaprjeđenje kompetitivne prednosti na način da stimulira kontinuirano poboljšanje praćenjem najboljih rezultata
- utvrđuje nove ideje koje rezultiraju uštedama na troškovima i vremenu

Unatoč ovim prednostima, postoje određene barijere koje onemogućavaju uspješnu primjenu benchmarkinga, a koje obično uključuju vremenska ograničenja,

kompetitivne barijere, troškove baze podataka i konzultanata, nepostojanje podrške menadžmenta, nemogućnost implementiranja promjena, kratkoročna očekivanja i sl.

U praksi su se izdvojila dva najčešća pristupa provođenja benchmarkinga:

- Samostalno provođenje
- Provođenje u okviru nacionalnih i međunarodnih organizacija ili konzultanata

Budući da je osnovni problem benchmarkinga dostupnost informacija, tj. pristup relevantnim informacijama drugih poduzeća, u praksi je puno češće provođenje benchmarkinga u okviru specijaliziranih organizacija ili konzultanata. Kod samostalnog provođenja benchmarkinga puno je teži put do informacija o najboljem u određenoj grani industrije te je identificiranje najbolje prakse često puta teško, skupo pa ponekad i nemoguće.

4. VRSTE BENCHMARKINGA

Ideja Benchmarkinga motivirala je poduzeća u cijelom svijetu da se međusobno natječu na nov način, preuzimajući proizvodne procese ili druge komparativne prednosti od poduzeća s kojima nisu u direktnom konkurentskom odnosu ili čak ni ne proizvode slične proizvode. S tim u svezi u praksi se nailazi na više vrsta benchmarkinga.

Obzirom na partnere koji sudjeluju u procesu benchmarkinga, obično se razlikuju interni i eksterni benchmarking. (Cook, 1995)

Interni benchmarking podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju i razmjenu mišljenja između odjeljenja unutar jedne organizacije ili unutar organizacija u različitim zemljama, koje posluju kao lanac. U slučaju kada bilo koji dio organizacije ostvaruje bolje rezultate, ostali dijelovi organizacije mogu učiti kako su ti rezultati ostvareni. Prednosti internog benchmarkinga je mogućnost razmjene iskustva s partnerima koji pričaju „istim jezikom“ tj. imaju jednak sustav mjerenja rezultata te jednostavna mogućnost pristupu podacima. Pozitivni učinci ostvareni internim benchmarkingom mogu biti osnovica za uvođenje eksternog benchmarkinga

Eksterni benchmarking se u praksi javlja u više oblika, od čega se najčešće izdvajaju konkurentni, funkcionalni, generički i povezani benchmarking. (Cook, 1995)

Konkurentni benchmarking odnosi se na usporedbu samo s direktnim konkurentom. Ovo je ujedno i najosjetljiviji oblik benchmarkinga, budući da je vrlo teško postići zdravi odnos s direktnim konkurentom i doći do primarnih izvora podataka. U praksi je ova vrsta uglavnom prisutna u velikim poduzećima, obzirom da je teže ostvariva u malim poduzećima.

Funkcionalni benchmarking odnosi se na komparativno istraživanje najbolje prakse ne u krugu direktnih konkurenata, već onih organizacija koje posluju u okviru sličnih djelatnosti., na način da se uspoređuju pojedini procesi, segmenti, funkcije, odjeljenja.¹

Generički benchmarking podrazumijeva usporedbu s najboljom svjetskom praksom, kako u sličnim tako i u različitim područjima industrije, pod pretpostavkom da postoje zajednički problemi. Primjerice, odjel računovodstva hotelskog poduzeća može tražiti najbolja računovodstvena rješenja u nekoj proizvodnoj grani industrije, ukoliko ona nudi najbolja rješenja. Nedostatak ove metode benchmarkinga je u potrebi prilagodbe dobivenih rješenja, koja ponekad mogu iziskivati previše vremena.

Povezani benchmarking odnosi se na usporedbu s organizacijom s kojom unaprijed postoji sporazum o benchmarkingu. Ovaj oblik benchmarkinga donosi najviše prednosti, budući da organizacije ne gube previše vremena na traženje najbolje prakse te da su već unaprijed između partnera uklonjene barijere povjerenja.

5. BENCHMARKING U HOTELIJERSTVU

Primjena benchmarkinga u svjetskom hotelijerstvu ima vrlo dugačku tradiciju. Prve forme benchmarking statistike bilježe se 1930-tih godina. Točnije 1937 godine, Harris, Kerr, Foster & Company, inače prethodnici PKF-a, objavili su publikaciju *Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929-1936*.

Danas u svjetskom hotelijerstvu postoji velik broj raznih publikacija u okviru kojih se objavljuju ostvareni rezultati poslovanja u hotelijerstvu, koji pojedinim hotelima mogu poslužiti u svrhu benchmarkinga.

PKF Hospitality research (PKF-HR), divizija PKF Consultinga, izdaje mjesečne, kvartalne, polugodišnje i godišnje trendove u hotelijerstvu, iskazujući ostvarene rezultate ali i najavljujući prognoze u hotelijerstvu. Svoje edicije grupira u 3 skupine: *Hotel Horizons® Forecast*, *Financial Benchmarking Reports* te *Hotel Investment Reports*. U okviru *Financial Benchmarking Reports* izdaje se godišnji izvještaj pod nazivom *Trends in the Hotel Industry* koji predstavlja detaljnu analizu prihoda, troškova i rezultata hotela. Operativni izvještaji više od 1.000 hotela predstavljaju bazu podataka, iz koje se izdvaja 200 reprezentativnih te temeljm njih sastavlja ovaj izvještaj. Pokazatelji se prezentiraju prema više kriterija, poput lokacije hotela, cijene, kategorije, veličine i sl. Interesantno je spomenuti da se u okviru navedene edicije može dobiti izvještaj s pokazateljima poput prosječne cijene sobe, RevPar i iskorištenost kapaciteta za američke hotele već od 1930. godine, odnosno od 1936.

¹ Tako je primjerice British Rail Network South East uz pomoć funkcionalnog benchmarkinga izvršio usporedbu procesa čišćenja vlakova, te za partnera uzeo British Airways, gdje prosječno 11 ljudi očisti avion kapaciteta 250 sjedala. Nakon izvršenog benchmarking, tim od 10 zaposlenika bio je u stanju očistiti vlak sa 660 sjedala u 11 minuta.

godine i pokazatelje o troškovima i operativnoj dobiti (*Financial History of the U.S. Lodging Industry Report*). Navedene edicije zasigurno predstavljaju izvrsnu osnovicu za strateško planiranje u hotelijerstvu. (više na www.cbre.us)

Smith Travel Research (STR) osnovan je 1985. godine kao malo obiteljsko poduzeće. Danas je preraslo u vodeću globalnu kompaniju sa dugoročnom vizijom, koja nudi vrlo široki spektar usluga korisnih za benchmarking u hotelijerstvu. U svojoj bazi podataka posjeduje financijske izvještaje preko 50.000 hotela, lociranih u više od 160 zemalja. U razvoju STR-a posebno je značajna 2008. godina, kada počinje nadilaziti granice Sjeverne Amerike, osnivajući STR Global odnosno integrirajući dotadašnji *The Bench* i *Deloitte's HotelBenchmark*. Godinu dana kasnije, STR nastavlja svoju ekspanziju uvođenjem nove usluge *STR Analytics*, uz pomoć koje mnogobrojnim klijentima, sukladno njihovim zahtjevima, nudi usluge analize podataka do koji se do tada nije moglo doći u standardnim STR izvještajima. To im naravno omogućava veći broj klijenata ali i snažniju prisutnost na tržištu. 2011. godine osniva se *STR SHARE (Supporting Hotel related Academic Research and Education) Centar*, čiji je zadatak osigurati obrazovnim institucijama potpune i pravovremene podatke o poslovanju hotela, isključivo u svrhu istraživanja i studentskih projekata. Danas broji preko 200 škola, od čega 30 u SAD i 60 izvan SAD-a.

STR danas nudi čitav njezin arsenal usluga, koje predstavljaju vitalne revenue management instrumente, a među kojima se posebno ističu *STAR (Smith Travel Accommodation Report)*, *F&B STAR*, *STAR Add Ons*, *SpaSTAR*, *Hotel Survey*, *Corporate reports*, *Destination Reports*, *Pipeline Reports*, *HOST Almanac*, *Hotel Development Almanac*, *Trend Reports* te *Market Forecast*. (više na www.str.com)

Erst and Young (EY) globalna revizorska kompanija, u okviru svojih savjetodavnih usluga za djelatnosti nekretnine, hotelijerstvo i građevinarstvo (*Real Estate, Hospitality & Construction services*) izdaje godišnje edicije pod nazivom *Global Hospitality Insight*, uglavnom namijenjene investitorima u hotelijerstvu, ali podaci koje se objavljuju mogu poslužiti i hotelijerima u svrhu benchmarkinga. Interesantno je spomenuti da ispostava *Erst and Younga Middle East* izdaje mjesečni i godišnji *Hotel Benchmark Survey*, u kojem ključne pokazatelje poslovanja iskazuje po pojedinim državama, odnosno destinacijama srednjeg Istoka i sjeverne Afrike. Posljednjih 5 godina, kao nadopunu ovoj ediciji, *EY Dubai Office* počinje s izdavanjem mjesečnog *Spa Benchmark Survey*, koji objavljuje ključne pokazatelje poslovanja samo iz područja Spa segmenta, po ključnim destinacijama navedene regije. (više na www.ey.com)

Značajno je istaknuti i **Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva**, kojeg Horwath Consulting u Hrvatskoj provodi od 1998. godine, odnosno **Mjesečno benchmark istraživanje smještajne industrije hotela, naselja i kampovi**, koji se provode od 2010. godine. Istraživanja se provode na uzorku hotela koji predstavlja 40% ukupnih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, a rezultati istraživanja se prikazuju po kategorijama, veličini objekta i regijama. Rezultati obuhvaćaju profil objekta, tržišni miks, rezervacije unaprijed, ključne pokazatelje uspjeha, zaposlenost, investicije i sl. (više na www.horwathhtl.hr)

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, u suradnji s Udrugom poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) te Istra Informatičkim Inženjeringom (III) pokrenuo je projekt **Benchmarking hrvatskog hotelijerstva** (BHH) koji je rezultirao izradom softvera za dnevno i mjesečno praćenje i usporedbu poslovanja hotela. Cilj ovog projekta je on-line prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po istovjetnim kriterijima u Hrvatskoj, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelskoj industriji, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse. Uzorak čini danas 60ak hotela koji primjenjuju *Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI)* te redovito dostavljaju dnevne i mjesečne podatke o poslovanju odnosno za uzvrat dobivaju izvještaje sa ključnim pokazateljima poslovanja za unaprijed definirani kompset. Rezultati se iskazuju na dnevnoj razini uz pomoć KPI iskorištenost, prosječna cijene sobe (ADR), prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR), ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR) te ukupni prihod po noćenju, dok se na mjesečnoj razini usporedba vrši temeljem pokazatelja udjela pojedinih troškova u prihodima ali i GOP-a. Tajnost podataka je zagarantirana budući da se iskazuje samo najviša, najniža i srednja vrijednost pokazatelja za odabrani uzorak, koji se može formirati ukoliko sadrži najmanje 3 hotela. BHH omogućuje uspoređivanje hotela temeljem različitih pokazatelja, čime pojedini hotel utvrđuje svoje jakosti i slabosti te dobiva informacije za upravljanje prihodima i troškovima. Ovaj se projekt od 2013. godine financira sredstvima IPA projekta te se proširuje i na slovensko hotelijerstvo, pod nazivom CrossBench - Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: instrument za povećanje konkurentnosti i razvoj poduzetništva (više na www.crossbench.eu)

ZAKLJUČAK

U poslovnoj praksi benchmarking danas predstavlja instrument uz pomoć kojeg hotel kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem ostvarenja izvrsnosti poslovanja. Predmet benchmarkinga mogu biti proizvodi i usluge, zadovoljstvo gostiju ali i poslovni procesi, tehnička rješenja, financijski rezultati, poslovna strategija i sl. Cilj je spoznati i eliminirati vlastita ograničenja i nedostatke, očuvati prednosti te steći lidersku poziciju.

Prilikom provođenja benchmarkinga potrebno se držati određenih pravila, primjerice poštovati privatnost, uzvratiti na pruženu informaciju, ne zlorabiti povjerenje, ne obavljati ništa bez dopuštenja, ne ucjenjivati, neprestano učiti.

Za benchmarking se s punim pravom može reći da predstavlja proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja vlastite poslovne prakse. Time benchmarking postaje instrument izgradnje učeće organizacije, a učenje jedini način kontinuiranog prilagođavanja i postizanja izvrsnosti.

LITERATURA:

Cook, S. (1995) *Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage*, London, Kogan Page

Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Milwaukee, WI: American Society of Quality Control Quality Press

Cross, M. (1998) *The Benchmarking Sourcebook*, London: Batsford Ltd

Sungsoo Pyo (2001): *Benchmarking the Benchmarks*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism*, Vol 2, No 3/4, str.1-5

Watson, G.H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. Canada. Wiley

Zairi, M. (1996) *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann

www.apqc.org

www.cbre.us

www.str.com

www.ey.com

www.horwathhtl.hr

www.crossbench.eu

Pripremila: Sandra Janković