

ПРИЛОЖЕНИЕ НА БЕНЧМАРКИНГА ПРИ ФОРМИРАНЕ НА КОНКУРЕНТНАТА СТРАТЕГИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Илия Милчев, Милена Крумова
Химикотехнологичен и металургичен университет - София

В условията на конкурентна среда от основно значение за производствените предприятия е да формират своята конкурентна политика. Определянето на тактиката и стратегията по отношение на водещите в отрасъла е особено значение.

В статията се разглеждат основните стадии при решение за използване на бенчмаркинг в направлението на определяне на дейностите с най-голям потенциал за организацията, техните ключови фактори, измерване на най-добрите дейности.

Изследват се различните видове бенчмаркинг, като ударението се поставя на конкурентния бенчмаркинг.

Ключови думи: бенчмаркинг, конкурентна стратегия, политика.

Key words: benchmarking, competitive strategy

Едно от условията за успех на бизнеса е неговата конкурентоспособност. Тя все повече зависи от оценката и използването на информацията, комуникацията и новите технологии. За постигане на целите и общата насоченост за действие на предприятието е необходимо създаването на конкурентна стратегия чрез стратегическото планиране и прилагане на бенчмаркинга за развитие в бъдещето.

Бенчмаркингът не заменя стратегическото планиране, а го допълва до следващото ниво на развитие, което е необходимо за компанията, за да е сред първите в отрасъла. Той проследява как продукта или услугата се произвежда до нивото на развитието му на конкурентите ѝ. Бенчмаркинга мо-

же да се използва за обучени на всяка компания която произвежда подобни продукти или представя подобни дейности и процеси, независимо от това дали е в индустрия на бенчмаркинг екип.

Бенчмаркингът става популярен най-рано когато компанията "Ксерокс" го прилага в края на 70-те години. Голяма част от проспериращите компании започват да го прилагат в началото на 80-те години, независимо от наименованията.

Сравнителния анализ на фигура 1 показва, че ползите от прилагането на бенчмаркинга са значителни. Бенчмаркинга включва поставяне на цели чрез използване на обективни, външни стандарти и поучаване от най-добрите в отрасъла.



Фиг. 1

Бенчмаркингът е не само поредица от действия, поставят се количествени цели често наричани метрики, като се има в предвид цели сравними с тези на най-добрите в отрасъла или по-добри. Установяването как компаниите, които изучаваме постигат резултатите си е обикновено по-важно и ценно отколкото получаването на някои точни метрики.

Бенчмаркингът е широко използван поради следните причини:

** той е по-ефективен начин да се правят подобрения. Могат да се отстранят минали процеси и*

да внедрят процесите които вече от други са оценени като ефективни .

** помага на организациите да направят подобренията по-бързо. Истинска бенчмаркингова способност дава възможност на организацията да работи по-добре и по-бързо работейки чрез бенчмаркинг процеси и то по-бързо.*

На практика, бенчмаркинга е създаването на възможност за една организация на конкурентно предимство в силно конкурентна среда. На фигура 2. са дадени седемте стъпки на бенчмаркинг процеса.



Фиг.2

Методологията е следната:

* Определяне на дейностите в организацията където подобренията ще позволят бизнеса да спечели най-много от бенчмаркинга.

* Определяне на ключовите фактори или направленията на тези дейности:

* Определяне на компаниите с най-добра практика в тази насока. Те могат да бъдат открити в компаниите конкуренти или в такива от друга сфера на дейност, това са всички компании които се представят в тази дейност крайно добре и компании в дадена дейност, които предлагат за клиентите си услуги на най-ниска цена при най-високо качество.

* Измерване на най-добрите дейности, което да позволи не само да се повиши качеството на представянето им, но и също да се разбере защо и как те правят това.

* Измерване на представянето и сравнение с това на най-добрите в сферата. Измерване първо на собственото представяне преди това на изучаваните фирми.

* Развитие на план да посрещне и ускори представянето ви, да продължи лидерството.

* Определяне на задължения от всички нива на организацията, които са включени в плана

* Въвеждане на плана и контролиране на резултатите.

Процеса на бенчмаркинг може да се разгледа още като:

Планиране, което включва идентифициране какво ще бъде обект на бенчмаркинга, определяне на сродни компании и определяне на методи за събиране на информация и събиране на информация.

Анализ, което включва определяне на текущо представяне на отклонението и ниво на бъдещо проектно представяне.

Интеграция, който включва свързване на бенчмаркинга с приетите цели, установяване на функционални цели и развитие на план за действие.

Действия, който включва осъществяване на специфични действия и контрол на прогреса и преценяване на бенчмаркинга.

В зависимост от насочеността Бенчмаркинга може да бъде определен като конкурентен, бенчмаркинг чрез коопериране, бенчмаркинг чрез сътрудничество и вътрешен бенчмаркинг.

Конкурентния бенчмаркинг е най-трудният от видовете бенчмаркинг, както неговото име предполага, целевите компании обикновено не се интересуват от помощта на бенчмаркинг екипа. Събирането на данни, което обикновено е сред дейностите изискващо най-много време във всеки бенчмаркинг стремеж, е и много по-труден когато целта са конкурентите.

Конкурентният бенчмаркетинг означава да се

измерят вашите функции, процеси, дейности, продукти, или обслужване срещу тези на вашите конкуренти и подобряването на вашите така, че те да са идеални най-добрите в класа или поне минимум по-добри от тези на конкурентите.

Бенчмаркинг чрез коопериране е изглежда най-дискутираната форма на бенчмаркинг днес, т.к. те са относително лесни за прилагане, защото правят трансформация на интересните новини и защото обикновено хората заети с тази дейност не разгласяват за нея. При бенчмаркинга чрез коопериране организациите, които биха желали да подобрят специални дейности чрез бенчмаркинг се свързват с най-добрите в отрасъла фирми и ги питат дали биха желали да разменят знания с тях - бенчмаркинговия екип. Целевата компания обикновено не е директния конкурент на бенчмаркинговата компания, която е ключов фактор на сигурността.

В кооперативния бенчмаркетинг, знанията обикновено са насочени в една насока – от целевата компания към бенчмаркинговия тим. Въпреки, че бенчмаркинговия тим често предлага да осигури на целевата компания в отговор някои преимущества, тя винаги дава повече отколкото получава.

При бенчмаркинга чрез сътрудничество група от фирми разменят знания за специални дейности, всички надяващи се да подобрят съществуващите на основата на това което са научили. Понякога, трета компания се явява като координатор, и доставчик на данни въпреки, че доста фирми се грижат за тяхното собствено коопериране. Бенчмаркингът не се разглежда еднотипно. Някои сътрудничества наричани- бенчмаркинг са просто размяна на данни.

Вътрешния бенчмаркинг е разновидност на сътрудническия, който много големи организации прилагат, за да определят най-добрите групи в организацията. Той се прилага от големи компании, като първа стъпка в евентуалните предстоящи учения. Има доста причини за това. Първо помага на бенчмаркинг екипа да се изкачи по кривата на успеха, да развие или да увеличи фундаменталната си основа от знания относно обекта на изучаване с помощта на колеги, които биха имали малки резерви за размяната отколкото съответствие с други компании. Второ, той осигурява на бенчмаркинг екипа повече възможности, за предложения към външни целеви компании, когато ги изследват с цел коопериране или сътрудничество при обучението.

Използването на бенчмаркинга като конкурентно средство може да се реализира в следните важни направления:

* Анализ на продуктите и услугите от гледна

точка на цена и качество.

*Икономически анализ насочен към цялата икономика на системата на конкурентите.

*Анализ на отношението на търговците, клиентите и т.н., с цел да се получи основна информация.

Конкурентния анализ е често прилаган при структурни бизнес сделки, т.е. постиженията. Обаче, много рядко е да се намери такова начало на анализа използвани за начална точка на такива програми за конкурентност.

Фактите сами по себе си не са достатъчни за начало на процес на промяна необходима, за да има подобрения. С други думи, няма корелация между анализа и действията. Бенчмаркингът като метод директно може да свърже фактите, за да се разбере необходимостта от действия. Причините, той да не се използва по-често при условие, че като методът е познат и резултатите му се оценяват като отлични са:

Първо, има тенденция да се гледа на собствените постиженията като на по-добри отколкото на другите. В допълнение, има чувството, че не е стойностно да се имитира какво другите са направили вместо това да се създава нещо собствено. Основната характеристика на обучаващата се организация е, че тя набелязва, учи се и прилага успешното поведение, и така се основава на това какво да развива при собствените си знания и умения. Понякога изглежда като част от модела, където има желание да се прави всичко и да се знае всичко без да се помага. Пречка е да се развива процес основан на откритост към най-добрите съществуващи решения.

Второ, Хората често вярват, че техният бизнес е уникален, че сравнения не могат да бъдат направени. Лидерите обикновено имат скритата гор-

дост за културата на организацията, нейното уникално развитие и история - фактори, които отхвърлят сравнението между нея и другите. Тази нагласа пречи да се търсят и намират знания, които могат да подобрят тяхното собствено представяне.

Трето, срещат се много компании където специалистите от отдела за анализи нямат никакви амбиции, а и не са стимулирани да правят каквито и да било усилия да подобрят организацията.

Четвърто, често се срещат организации, които са жертва на собствената си култура и са неспособни да оценят информацията от околната среда. Анализът на конкурентите цели да покаже какво са вече направили, а не какво могат да направят. Това намалява стойността на анализа в различна степен според това колко индустриалният пазар е ограничен.

Бенчмаркингът за промяна започва с анализа на конкурентите, но не завършва до там. **Докато фокусът на конкурентния анализ е почти винаги в сравняването на продуктите и финансовата мощ, бенчмаркингът продължава като разглежда оперативното съдържание и лидерските умения, които са в основата за успеха на конкурентите.**

Доколкото конкурентният анализ се ограничава до компании, които продават и произвеждат пряко конкурентни продукти и услуги, метода на бенчмаркинга може да бъде прилаган без граници. Може да се каже, че се търси превъзходство в различни сфери от опита и се прилага откритието в собствените среди.

Заключение:

Бенчмаркингът е един от ефективните подходи и методи за формиране на конкурентната стратегия на фирмата. Неговото значение нараства при интеграционните процеси, когато фирмите ще трябва да действат при една силно конкурентна среда.

APPLICATION OF BENCHMARKING IN THE FORMATION OF A COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Iliya Milchev, Milena Kroumova

University of Chemical Technology and Metallurgy – Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

Under the conditions of a competitive environment, it is of key importance for the production enterprises to form their competitive policy. Determining the tactics and strategy with regard to the leaders in an industry sector is of paramount importance.

Considered in the article are the main stages of decision making on the use of benchmarking in the directions of designating the activities that have the biggest potential for the organization, their key factors and measurement of the best performing activities.

A study is made of the various types of benchmarking with the accent laid on the competitive benchmarking.