

## БЕНЧМАРКИНГ – ПОДХОД ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

Кирил Петров  
Университет “Проф. Д-р А Златаров” - Бургас

През последните години бенчмаркинга се оказа сред най-разпространените и модерни методи за управление на бизнеса в големите международни корпорации. Причината за тази популярност е лесно обяснима – **бенчмаркинга помага относително бързо и с малки разходи се усъвършенства бизнес-процеса**. Той позволява да се разбере как работят водещите компании и да се достигнат и дори задминат техните показатели. Ценността на бенчмаркинга е не само в това, че отпада необходимостта да се открие на всяка цена някакъв вид иновация. Внимателното изучаване на постиженията и грешките на другите конкуренти, дава възможност да се разработи собствен модел за управление, който да бъде максимално ефективен.

Основна цел на настоящия доклад е да се направи опит да се даде определение за бенчмаркинг, да се разкрие същността, мястото и неговото значение, както и рационалното му използване.

Днес всяка фирма се стреми да се наложи монополно пазара, да задмине конкурентите, да създаде по-добър продукт и да получи по-голяма печалба. Тук на помощ идва съвременната наука, която дава друг, алтернативен и много по-евтин и ефикасен път за достигането на набелязаните цели, а именно – **да се използва опита на водещите фирми чрез рационално използване на бенчмаркинга – технология за изучаване и внедряване на най-добрите методи за управление на бизнеса**.

**Ключови думи:** бенчмаркинг, маркетинг, маркетингова среда, преимущества, предимства, конкуренция.  
**Key words:** benchmarking, marketing, marketing environment, preference, advantage, competition.

**Бенчмаркинг - да изберем най-доброто за себе си!**

**Основни цели на всяка фирма са: да се наложи монополно на пазара, да задмине конкурентите, да създаде по-добър продукт и да получи по-голяма печалба.** Възможно е тези цели да бъдат решени самостоятелно, но този процес е бавен и труден особено при отсъствието на свободни, големи финансови ресурси. Ето защо съвременната наука дава друг, алтернативен и много по-евтин и ефикасен път за достигането на набелязаните цели, а именно – **да се използва опита на водещите фирми. Така се слага началото на бенчмаркинга – технология за изучаване и внедряване на най-добрите методи за управление на бизнеса.**

**Бенчмаркинга (от англ. *Benchmark*) – е механизъм за сравнителен анализ на ефективността на работа на една фирма с показатели на други, по-успешни, водещи в бранша фирми. Бенчмаркинга намира приложение във всички сфери на дейността на фирмите – управлението, в логистиката, в маркетинга, в управлението на човешките ресурси и други.**

През последните 4-5 години бенчмаркинга влезе сред трите най-разпространени метода за управление на бизнеса в големите международни корпорации. Причината за тази популярност е лесно обяснима – **бенчмаркинга помага относително бързо и с малки разходи се усъвършенства бизнес-процеса**. Той позволява да се разбере как работят водещите компании и да се достигнат и дори задминат техните показатели. Ценността на бенчмаркинга е и в това, че отпада необходимостта да

се открие на всяка цена някакъв вид иновация. Внимателното изучаване на постиженията и грешките на другите конкуренти дава възможност да се разработи собствен модел за управление, който да бъде максимално ефективен.

Ефективността на бенчмаркинга вече е оценена от такива компании като Xerox, General Electric, Du Pont и много други. С една дума, ползата от бенчмаркинга е осезаема.

### Полезните конкуренти

В търсенето на успешния опит компаниите на първо място обръщат внимание на конкурентите. Това, като цяло, е естествено – конкуриращите се компании следват всяко свое движение. Освен това, в този случай не е необходимо дълго да се размишлява полезен ли е дадения опит или не – ако конкурентите взимат от по-голям дял от пазара, значи работят по-добре. Затова компаниите сега често използват **конкурентния бенчмаркинг – сравняване на своята продукция и бизнес-процеса с аналогичните позиции на преките конкуренти**. (Ако една компания измисли нещо и успее, а конкурента повтори това, то вероятността да се получи същия резултат е много висока).

Дословното изучаване и копиране на конкурентите е необичайно сложна задача. Например, конкурент е получил съществено увеличение на поръчки. Но какво го е довело до успеха – правилна рекламна кампания, нова програма за мотивация на сътрудниците, удачно разположение на офиса или още нещо? Остават само догадките, или по-добрения анализ, защото не може да се зададе въпрос на мениджърското ръководство на конкурента

– Кои са причините за Вашия успех? На теория е възможен открит и доброволен обмен на информация между конкурентите – да кажем в рамките на професионални обединения и асоциации, но на практика това рядко се случва.

За това в изучаването на конкурентите основна роля играят маркетингози-аналитици, които анализират ценовите листи, специални предложенията на конкурентите и т.н. Много компании разпитват потребителите, изясняват тяхното мнение за стоките и услугите на конкурентите, техните силни и слаби страни. Опитните аналитици въз основа на такива данни могат да направят точни изводи за това, какви действия на конкурентите са довели до техния успех. Понякога стандартните източници на информация за изучаването на конкурентите е недостатъчно, и тогава оръжието на маркетинголога става **конкурентното разузнаване** (за други методи на търсене и получаване на информация за компанията може да се досещаме, например **индустриалният шпионаж**). С помощта на конкурентния бенчмаркинг компаниите решават и свои вътрешни бизнес-проблеми.

На пръв поглед, бенчмаркинг и промишления шпионаж са синоними, но ние ги различаваме на принципна основа: **Бенчмаркинг е метод за изу-**

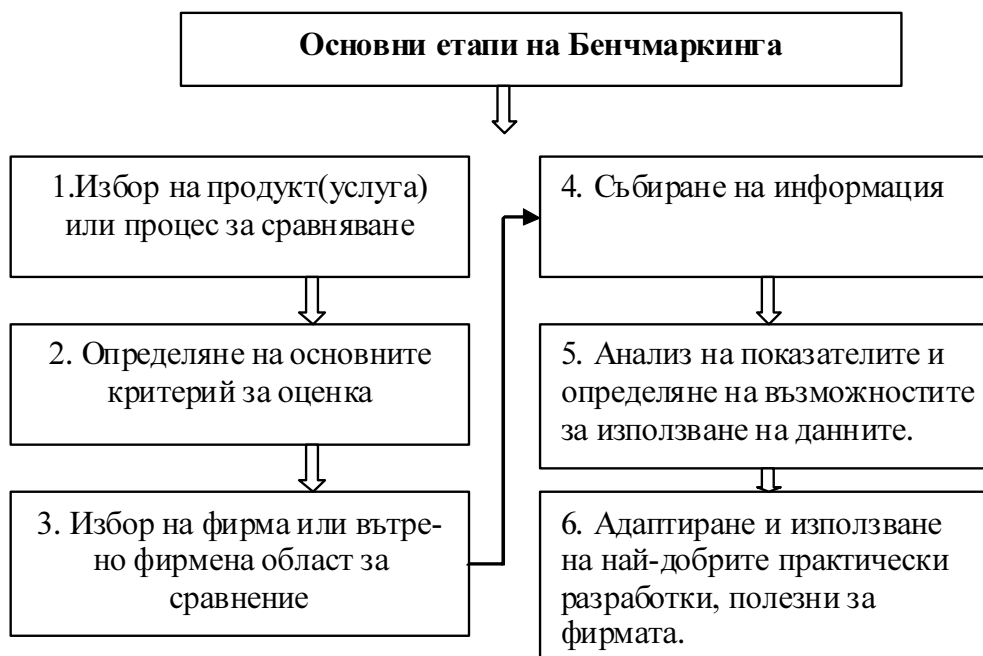
**чаване на чуждия опит**, който не се явява тайна заключена зад седем врати.

За родоначалници на бенчмаркинга се смятат японците, които са се научили идеално да копират чуждите постижения. Те щателно изследвали европейските и американските стоки и услуги, за да изявят техните силни и слаби страни, а след това пускали нещо подобно на много по-ниски цени. При това японците успешно пренасяли технологии и ноу-хау от една сфера на бизнеса в друга. Безспорно лидери в това отношение са Китай, Корея и особено днес Виетнам.

На Запад бенчмаркинг е започнал активно да се използва в края на 70-те години.

В Япония, САЩ и другите страни програмата на бенчмаркинга се развива при държавна поддръжка. Там действат своеобразно, "индустриално бюро за запознаване" (израз от Филип Котлър), което е създадено специално за търсене на партньори по бенчмаркинг ([globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchmark.net.com](http://benchmark.net.com) и др.). Счита се, че благодарение на такъв обмен на опит печели икономиката на страната като цяло.

Предлагаме един от моделите по които можем да определим основните етапи на Бенчмаркинга.



Фиг. 1. Основни етапи на Бенчмаркинга

Ползата за компанията, която се учи от добри образци е очевидна. Но какъв е смисълът челните компании да разкриват информация за себе си? Мотивите могат да бъдат най-различни.

Много, фирми например, смятат за престижно да копират качеството на компания-еталон. Още повече, че това повишава тяхната инвестиционна привлекателност и позволява на различни нива да

лобира за своите интереси. А японците са уверени, че ако компанията им учи някого Тя (компанията) се развива и усъвършенства.

Изучаването на задграничните аналози помага при построяването на система за управление, определяне на приоритети на развитие и т.н. Западния опит е особено полезен при избор на модел за растеж на компанията.

#### Основни източници на информация

Как да разберем, в коя компания вече са решили същия проблем, който ни вълнува? Пример за подражание се търси по различни пътища. Най-разпространения начин е изучаване на публикациите във вестници и списания. Трябва да се събира и анализира всяка публична информация. С помощта на различни методи за обработка на информа-

цията могат да се получат важни данни. Добри източници на информация се явяват хора, работещи в други фирми.

Идеалния вариант за бенчмаркинг е получаване на данни от първа ръка, но в България това е проблем. На ход активно идват личните връзки, запознанства на изложби, семинари и т.н.

Най-подходящия вариант за бенчмаркинг е партньори, дистрибутори и доставчици на компанията, доколкото те са реално заинтересовани за успеха на целия бизнес.

Ние се стремим да развиваме нашите партньори, искаме техния бизнес да расте. Тогава те ще купуват повече от нас.

Накрая, има още един начин да се намери потенциален партньор по бенчмаркинг – да се заинтересова той от вероятната изгода.

Таблица 1 Най-често срещани бизнес процеси, изследвани от фирмите

Рейтинг	Най-често срещани бизнес процеси, изследвани от фирмите
	<b>Бизнес процеси</b>
1.	Обслужване на клиентите
2.	Информационни технологии
3.	Обучение и развитие на персонала
4.	Подобряване на управленските процеси
5.	Обрата връзка с потребителите
6.	Оценка и пътища за повишаване на ефективността
7.	Набор, подбор и избор на персонал

#### Какво представляват типовете бенчмаркинг?

**Функционалният бенчмаркинг** се използва за сравнение на ефективността на определени функции ( пласмент, покупки, управление на персонала и прочие) по отношение на компаниите в същия този отрасъл, но не задължително преки конкуренти.

#### Конкурентен бенчмаркинг.

Маркетолозите изучават маркетинговите инструменти, използвани от конкурентите или западните производители, работещи в даден, конкретен отрасъл и ги използват рационално при разработване на собствените стратегии. Например, за сравнение на рекламните послания, качеството на рекламната продукция, експертите оценяват по бална система: общия дизайн, информативността, качеството на снимките, възприятие на цвета, полиграфско изпълнение и прочие. Маркетолозите оформят техническата задача. Те се заемат с разработката на нова брошура с безупречно качество на фотографиите, професионален дизайн, висока информативност и отчетлива структура. Лекотата на възприятие и структурираността на брошурата са

резултат на бенчмаркинга.

Благодарение на събраната от западните компании информация маркетолозите могат да решат също така проблеми свързани с асортиментната стратегия на фирмата, с внедряването на нова технология или технологична линия, с подобряване на дистрибуционната политика на фирмата и др. Накрая, може да се разработят механизми за защита от претенции и разрешения на конфликтни ситуации с конкурентни фирми.

#### Общ бенчмаркинг

Полезен опит може да се пренесе и от компании, действащи в други отрасли. Този тип **бенчмаркинг се нарича общ**. На Запад този тип се използва най-често. За разлика от конкурентния бенчмаркинг, тук е по-голям шанса да се осъществи договаряне с някоя компания и да се постигне до "официална визита". В България общия бенчмаркинг се използва по-рядко, от конкурентния, но удачен пример вече има. "Победа" гр. Бургас ООД, проучват технологиите на най-добрите чуждестранни производствени компании навлезли на Българския пазар като "Якобс" и "Нестле" и внедряват до голяма степен

техния опит, съобразен с конкретните изисквания на Българските потребители на нелуксозни шоколадови и захарни изделия.

#### **Вътрешният бенчмаркинг**

Понякога за избор на правилно решение не е необходимо да се ходи далеч – него можем да намерим и в своята фирма. **Вътрешният бенчмаркинг** – е сравнение на ефективността на работа на различни подразделения в една организация, например

в отдела за покупко-продажби. В холдинга може да се сравняват една или друга функция (да кажем, работата в отдел Маркетинг) в различни предприятия.

Вътрешния бенчмаркинг в България не е много разпространен – не всеки мениджър може да види положителния опит под носа си. Макар че такъв сравнителен анализ ще донесе осезаема полза. Затова международните корпорации активно използват вътрешния бенчмаркинг.

## **THE BENCHMARKING - AN APPROACH FOR STEADILDEVEPMENT OF THE FIRM**

**Kiril Petrov**

**University "Prof. D. Sc. Asen Zlatarov" - Bourgas, Bulgaria**

### **ABSTRACT**

The last years the benchmarking is between the most popular and modern methods of management in the big international corporations. The reason for this popularity is easy to explain- the benchmarking helps comparatively quickly and with low expenses to be elaborated the business process. He helps also to understand how the leading firms work and to how to reach and even to exceed there indexes. The value of the benchmarking is not only in the fact that it is not already necessary to find some kind of innovation. Learning carefully the achievements and the mistakes of the other competitors, gives us the opportunity to make an own maximum effective model of managing

The main target of this paper is to try to give a definition of benchmarking, to show the matter, the place and its significances and its rational using.

In our days every firm tries to be a monopolist in the market, to leave behind its competitors, to make a better product and to receive more profits. The science gives other, alternative and match more effective way for reaching the targets and it is- **to use the achievements of the leading firms by rational using of benchmarking- a technology for learning and introducing the best methods of business management.**