



# Бенчмаркингът - елемент от процеса на стратегическото фирмено планиране

доц. д-р Ирена Славова,  
УНСС, София

## Въведение

„Най-сериозните грешки не се правят от грешни отговори. Истински опасното нещо е задаването на грешни въпроси.”

П. Дракър

“Кои са най-съществените, онези малко, но фундаментални факти, върху които да стъпи диагнозата на бизнеса? Всеки ръководител днес е затънал в цифри. И с всеки изминал ден върху главата му се изсипват още и още данни. Кой от тях обаче действително могат да му кажат нещо? И как трябва да бъдат представени, за да разкрият значението си бързо, ефикасно и надеждно?”<sup>1</sup>

Още преди много години П. Дракър постави основният въпрос при всеки тип анализ – от къде за започне анализа, каква рамка да бъде използвана, какъв подходящ инструментариум може да бъде приложен, съобразно целите и спецификата на бизнеса. Подобни въпроси поставят и днес, в света на информационните технологии, редица главни мениджъри и изследователи и техният отговор става все по-труден поради изобилието от информация, която им се предоставя.

Много ценна информация за анализ и вземане на управленски решения на различни йерархични нива предоставя бенчмаркингът. Способността на всяка организация да оцени своите практики в сравнение с конкурентни бизнес стратегии и цели и да прилага

бенчмаркинга като инструмент за непрекъснато подобряване на управлението на фирмените процеси помогна на компаниите да постигнат световно лидерство.

## 1. Същност и видове бенчмаркинг

Подходът основан на сравнението, използван за целите на диагностичния анализ, е известен като бенчмакринг и подобряването на дейността се търси чрез прилагане на знания за конкурентите. Той се утвърждава в стратегическото планиране в резултат на установената от бизнеса необходимост да използва знания и опит на други фирми при решаване на проблеми, свързани с фирмената конкурентноспособност.

Бенчмаркингът е процес на сравняване и измерване на организацията с други, навсякъде по света, за да се получи информация за философии, практики и мерки, които ще й помогнат да предприеме действия за подобряване на ефективността. Неговото използване като управленски инструмент на практика показва, че мениджърите са достатъчно смирени, за да признаят, че другите са по-добри и че те са достатъчно мъдри, за да се научат как да достигнат и дори да надминат другата организация в дадена област.<sup>2</sup>

Бенчмаркингът се свързва с търсене на най-добрата практика „...търсене в индустриалното развитие на онази най-добра практика, чието приложение води до най-ефективна и съвършена форма на бизнес представяне”<sup>3</sup>. Под „най-добра практика” се разбира методът, използван в работния процес, който дава най-добри резултати и по най-ефективен начин задоволява изискванията на клиента. „Най-добрата практика” се превръща в инструмент за измерване на най-добро изпълнение на дейността. Безспорно „най-добрата” практика не е еднозначно понятие за всички компании. Всяка организация е различна в зависимост от своята мисия и култура, избрани партньори и приложени технологии. Прилагането на най-добрата практика от една компания в други не означава автоматично постигане на същите високи резултати. Като правило обаче постигането на най-добрата

<sup>1</sup> П. Дракър „Ефективното управление”, Изд. „Класика и стил” ООД, С., 2002, стр.29

<sup>2</sup> American Productivity & Quality Center (APQC) [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

<sup>3</sup> Камп, Р., „Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance”, p. 10, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1989



практика гарантира подобряване на качеството, както на корпоративното управление и планиране, така и на постоянното качествено усъвършенстване на предлаганите продукти и услуги. (приложение на т.нар. тотално управление на качеството).

В оперативен аспект бенчмаркинга представлява структурирана техника за идентифициране, разбиране и адаптиране на добри практики от страна на организации на местно ниво и в световен мащаб, за да се подобри производителността и да се постигнат приоритетните бизнес резултати.

### **Еволюция в бенчмаркинга**

Бенчмаркингът се прилага за първи път през 50-те години на 20 век в автомобилостроенето в САЩ (от General Motors) и Япония (Toyota). През 1979 г. методът е експериментиран от Xerox Corporation, в резултат на което фирмата започва да намалява логистичните си разходи в търсене на ефективни решения в ценообразуването, в рационалното снабдяване и внедряването на нови технологии. Използването на бенчмаркинга преди всичко в производствените фирми го прави тясно свързан с производство, развитие и качество. Поради тази причина голяма част от авторите характеризират бенчмаркинга по-тясно като поставят акцента върху сравняване на характеристики на най-добрите продукти, услуги и процеси с цел подобряване ефективността на бизнеса.<sup>4</sup>

От практика за копиране и сравнение, бенчмаркингът започва да налага стандарти в бизнес дейността на фирмите на национално и международно равнище. Възприемането му като „стандарт за съвършенство, базиран на идентифициране, изучаване и адаптиране на добри практики и неосоезаемо знание (например ноу-хоу) от всяка точка на света“<sup>5</sup> определя неговата решаваща роля при разработване на планове за действие, основани на знанието за реализиране на поставените цели.

Днес почти няма сфера, в която бенчмаркингът да не бъде използван – намира широко приложение при разработване на

система от планове на организацията, в процеса на изучаване на поведението на потребителите, в логистиката, при организиране на производствената дейност и избора на технологично оборудване, в процеса на внедряване на нови продукти и услуги и т.н. От 1980 г. все по-голям брой фирми прилагат бенчмаркинга в повече или по-малко стандартизирана форма. Проучване направено от Global Benchmarking Network<sup>6</sup> показва, че неговото адаптиране в организациите варира от 68% за неформален бенчмаркинг ; 49% за бенчмаркинг на изпълнението / ефективността и 39% за сравнителен анализ на добри практики. Годишните изследвания от Bain & Company<sup>7</sup> показват подобни резултати. На сегашния етап бенчмаркингът широко се прилага като инструмент в стратегическо планиране и управление и придобива все по-голяма популярност при изследване на бизнес стратегията на организацията.

Еволюцията в практиката на бенчмаркинга е свързана и с промяна в дефинициите за неговата същност. Бенчмаркингът е „процес за създаване на бизнес знания чрез сравняване и анализиране на бизнес информация за други фирми с цел подобряване на качеството на вземане на решение“<sup>8</sup>. Всеобхватното разбиране за бенчмаркинга от гл.т. на целите и дейностите, за които той се прилага, приемаме като оправна точка/изходна основа в научното изследване.

### **Видове бенчмаркинг**

В литературата се срещат множество класификации за бенчмаркинга и неговите съвкупни форми на проявление. Една от най-известните и често използвани класификации е на Робърт Камп<sup>9</sup>, който класифицира бенчмаркинга на вътрешен, генеричен (общ) /или процесен и на индустриален/ или стратегически. Вътрешният бенчмаркинг изследва степента на ефективност, обхвата на функциите и възможностите за оптимизация на

<sup>6</sup> AGlobal Benchmarking Network (2010). Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

<sup>7</sup> Bain & Company (2013). Benchmarking

<sup>8</sup> Prasnikar, J., Debeljak, Z. and Ahcan, A. (2005). “Benchmarking as a tool of strategic management”. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.16 No.2, pp. 257-275.

<sup>9</sup> Camp, R C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI: ASCQ Quality Press; 1989

<sup>4</sup> Dahlgard, J.J., Kristensen, K. and Kanji, G.K. (1998). Fundamentals of Total Quality Management. Process Analysis and Improvement, p. 372 (London: Chapman & Hall).

<sup>5</sup> APQC, Glossary of Benchmarking Terms, 2007, pp. 1-5



собствените фирмени операции. В този случай постигнатите резултати се сравняват с предварително заложените параметри на самата фирма – вътрешни стандарти, фирмени политики. Основен проблем при провеждането на вътрешен бенчмаркинг в големите организации е изборът на показатели за сравнение.

*Генеричният* (общ) или процесен бенчмаркинг сравнява ефективността на ключови процеси от бизнеса на дадена фирма (например производство, научно-развойна дейност, маркетинг, финанси, прогнозиране и др.) в търсене на онези елементи, които могат да бъдат общи в сравнение с други фирми. Индустириалният бенчмаркинг съпоставя корпоративното представяне и стратегическите бизнес резултати на цялата фирмена структура или с тези на водещ лидер от същата индустрия, или с тези на група, клъстер от фирми в същия сектор.

Няма съществена разлика в класификацията на бенчмаркинга, направена от Харрингтон, според която се обособяват две групи: вътрешен и външен бенчмаркинг -

външен вътрешноотраслов и външен междуотраслов<sup>10</sup>. Вътрешният е насочен към разпространяване на добрите практики на една стратегическа бизнес единица в рамките на останалите структурни звена на големите корпорации или между отделните функционални отдели на организацията. При външния бенчмаркинг компанията се стреми да подобри различни аспекти от своята дейност като сравнява постигнатите резултати с тези на водещите конкуренти, опериращи в същия отрасъл или фирми от други отрасли.

Различните типове бенчмаркинг се обособяват преди всичко в зависимост от това с „кой“ се сравнява организацията и „какво“ се сравнява с други организации. Еволюцията в теорията и практиката на бенчмаркинга от 70-те години на XX век до днес, свързана с отговор на въпроса с „кой“ се сравняват отделни дейности от организацията е представена на фиг. 1 – от вътрешен бенчмаркинг се преминава към сравнение с най-добрата конкурентна практика, последван от най-добра практика в индустрията; в страната и в света.



**Фиг. 1. Еволюция на бенчмаркинга**

*Източник: Kasilingam, R.G., Logistics and transportation design and planning, London, Kluwer Academic Publishers, 1999.*

<sup>10</sup> Харрингтон, Х. Дж., Дж. С., Харрингтон, Бенчмаркинг в лудшем виде! 20 шагаов к успеху, Пер. с англ. Под ред. Б. Резниченко, СП: Питер, 2004, с. 47-49



Характерно за първите три нива (вътрешен бенчмаркинг; най-добра конкурентна практика; най-добра индустриална практика) е че се сравняват продукти, процеси и методики за оценка на качеството на конкуренти в една и съща индустрия. При вътрешния бенчмаркинг се използват вътрешнофирмените стандарти като еталони за сравнение; най-добрите практики, осъществявани в рамките на компанията в различни нейни дейности или области на действие.

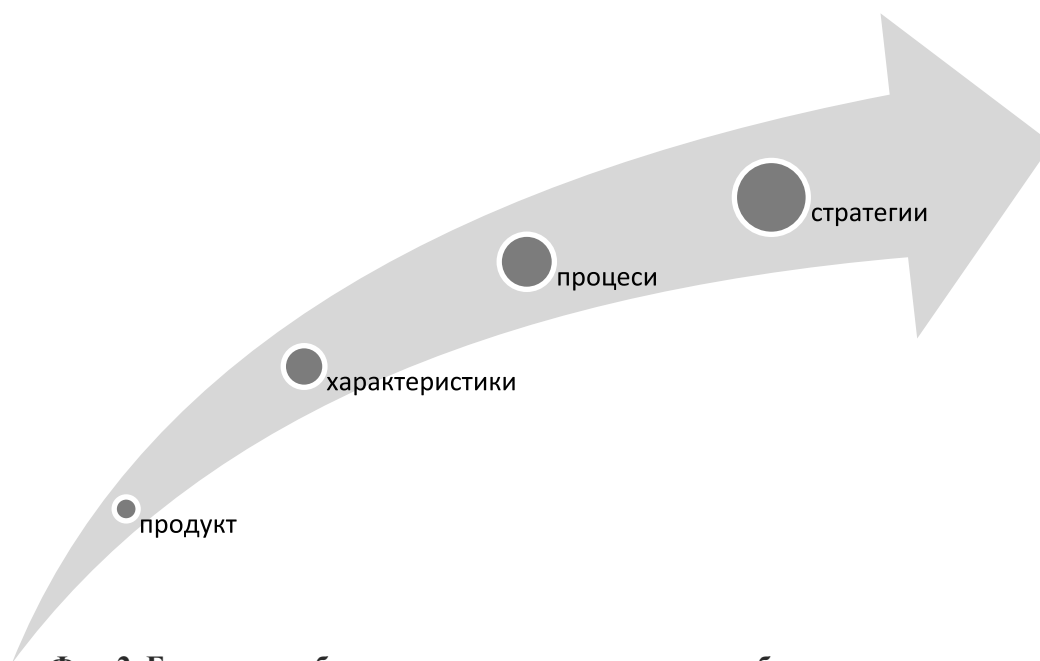
Следващите нива характеризират сравнения в национален и глобален аспект. Нарастващата глобализация в различните ѝ аспекти обуславя прехода към най-високото ниво „глобален бенчмаркинг“. Логично е компаниите да използват като база за сравнение на собствената си дейност „най-добрата световна практика“ и да се стремят към прилагане на международни управленски постижения.

Значението на бенчмаркинга и в частност на глобалния бенчмаркинг за развитието на бизнеса подчертава П. Дракър - за да бъде успешна компанията тя трябва да бъде конкурентна в глобален мащаб. Глобалната конкурентоспособност трябва да се превърне в стратегическа цел на всяка организация. Някоя

институция не може да се надява, че ще оцелее, а още по-малко, че ще постигне успех, ако не съответства на установените от лидерите в съответната сфера стандарти<sup>11</sup>.

„Най-новото средство за осигуряване на информация относно продуктивността е така наречения „бенчмаркинг“ – сравнение на резултатите на една компания с най-високите резултати в света. Този метод приема, и то напълно основателно, че постигнатото от една компания, може да бъде постигнато от друга. Той приема, и отново с основание, че всеки бизнес трябва да бъде конкурентен в глобален план. И още един основен принцип – да бъдеш толкова добър, колкото лидера, е предпоставка за конкурентоспособност. Комбинацията от EVA (анализа на добавената стойност) и бенчмаркинга осигуряват средство за диагностициране на цялостната продуктивност и начин за управлението ѝ.“<sup>12</sup>

Във връзка с обекта на сравнение - "какво" се сравнява с други организации, теорията и практиката различава четири основни типа бенчмаркинг. Тяхната еволюция е представена на фиг. 2. Началото е поставено с бенчмаркинг на продукт, преминава се към сравнение на характеристики/ резултати, процеси и стратегически бенчмаркинг.



Фиг. 2. Еволюция в бенчмаркинга по отношение на обекта на сравнение

<sup>11</sup> Дракър, П., Мениджмънт предизвикателствата през 21 век, Изд. „Класика и стил“ ООД, С., 2000 г., стр. 69

<sup>12</sup> Пактам, стр. 120



При *продуктовия бенчмаркинг* се прави анализ на процеса на проектиране на нови продукти или подобрения на настоящите такива. Осигурява се външен поглед върху възможностите за подобряване на продукти, технологии, производство и спомагателни процеси, подкрепящи процеса на разработване на продукта, както и инженерни практики. Създаването на продукти, които да превъзхождат конкурентите насочва вниманието преди всичко върху качеството на продуктите и услугите, техните характеристики, цена, надеждност, дизайн и удовлетвореност на клиента. Необходимо е организацията да направи сравнителен анализ на характеристиките на продуктите като фокусът е върху оценката на конкурентните позиции на база постигнати резултати. Макар в литературата продуктивният бенчмаркинг и бенчмаркинга на характеристиките/резултати да се обособяват като самостоятелни, на практика те се прилагат едновременно. Чрез сравнение на характеристиките на продукта и оценка на относителното ниво на производителност /изпълнение в ключови области или дейности с други в същия сектор помага на организацията да намери начини за запълване на съществуващите пропуски в нейната дейност.

*Процесният бенчмаркинг* е отделен вид бенчмаркинг, но често произтича от сравняване на характеристиките на продуктите. Това е така, защото фирмите първо идентифицират слабите страни на своите продукти или услуги по отношение на конкурентите и след това се съсредоточат върху основните процеси, за да премахнат тези слабости. Например, една компания може да установи конкурентни предимства по отношение на функционални характеристики, качество и дизайн, но цената на този продукт да е значително по-висока от продукта аналог на конкурента. Това веднага насочва към осъществяване на процесен бенчмаркинг в търсене на възможности за намаляване на разходите.

Процесният бенчмаркинг фокусира върху ежедневните операции, които извършва организацията ден след ден с цел тяхното подобряване. Тя осъществява наблюдение и изследване върху бизнес процеси с цел

идентифициране и прилагане на най-добрите практики от една или повече бенчмаркинг фирми. Например обект на този тип бенчмаркинг са процеси, свързани с оплакване на клиенти, процес на фактуриране и изпълнение на поръчки; сравняване на разходи и ефективност при аутсорсинг на определени дейности, процес на набиране на персонал и др. Процесният бенчмаркинг като цяло е по-високо ниво в развитието на бенчмаркинга като практика и показва как най-ефективните компании изпълняват специфичен фирмен процес. Приема форма на изследвания, проучвания / интервюта и посещения на място. Чрез идентифициране на това как другите изпълняват същите функционални задачи или цели, независимо от индустрията и сектора, фирмите могат да получат прозрение и идеи, които не могат да постигнат по друг начин. Чрез процесния бенчмаркинг бизнес организациите постигнат подобрения в ключови бизнес процеси и създават добавена стойност. Значението на процесния бенчмаркинг се изразява в мъдростта на "Texas Instruments" – „ако не се промени процеса, защо ще очаквате резултатите да се променят“.

*Стратегическият бенчмаркинг* изисква дейности на висшия мениджмънт, насочени към идентифициране на най-добрия начин, по който компанията може да се конкурира на пазара и да постига дългосрочни резултати. В началното си развитие стратегическият бенчмаркинг успешно се използва от японските фирми и посредством него те се справят и надминават другите страни в производството например на автомобили, мотоциклети, електроника и т.н.<sup>13</sup> Това се дължи на факта, че японските компании се фокусират върху дългосрочните резултати и бенчмаркингът е част от длъжностните характеристики на мениджъра.

Чрез стратегическия бенчмаркинг се анализират нововъзникващите тенденции и възможности в различни пазари, процеси, технологии и дистрибуция, които могат да оказват съществено влияние върху стратегическата посока на развитие.

<sup>13</sup> Bogan, C.E. (1994). Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation, New York: McGraw-Hill, p. 312



## 2. Приложение на бенчмаркинга в стратегическото планиране

Най-високото ниво в еволюцията на бенчмаркинга е стратегическия бенчмаркинг и неговото използване обикновено се свързва със сравняване на различни фирмени стратегии и оценка на успеха на тези стратегии на пазара. Самостоятелното прилагане обаче на отделни видове бенчмаркинг (например, продуктов, процесен, стратегически) ограничава получените резултати. За да има ползи от бенчмаркинга и неговото ефективно използване е необходимо той бъде интегриран, както в организационната стратегия, така и в усилията за подобряване на цялата дейност по нейното изпълнение.

Считаме, че избора на подходяща за бизнеса стратегия, както и нейното успешно изпълнение изисква прилагането на бенчмаркинг на всички етапи от процеса на стратегическия планов процес: дефиниране на мисия и цели; стратегически анализ; формулиране на стратегия; изпълнение на стратегията; мониторинг и контрол.

*Мисията*<sup>14</sup> и *целите* са платформата за провеждане на стратегическия бенчмаркинг, чрез който мениджърите подобряват качеството на решенията, свързани с избора на стратегии за постигане на поставените цели. В процеса на изграждане на системата от цели се използва информация за най-добрите в съответната област и на тази основа се формулират цели, които организацията ще се стреми да постигне през плановия период, за да използва в максимална степен своя потенциал.

*Стратегическият анализ*, анализът и оценка на силните и слаби страни на организацията, включително съвременно определяне на нейното изоставане от конкурентите или от индустрията, в която компанията оперира се основава на получените резултати от използването на различните видове бенчмаркинг. Независимо от това какъв подход ще използва компанията за диагностика на бизнеса<sup>15</sup> (финансов анализ; функционален подход, ресурсов или верига от стойности и др.) бенчмаркингът може да бъде приложен.

Спецификата на разнообразните подходи за анализ и оценка на вътрешното развитие на компанията предопределят и обекта на бенчмаркинга, като и показателите за сравнение. Например, финансовият анализ се основава на използването на финансови показатели чрез прилагането, както на вътрешен бенчмаркинг (вътрешнофирмените стандарти) така и сравнения с показатели средни за отрасъла (индустриален бенчмаркинг) или конкурента.

Процесът или дейностите по веригата на добавената стойност, които съгласно модела на М. Портър са основни дейности (входящи логистика, производство, външна логистика, маркетинг и продажби, както и следпродажбен сервис) и поддържащи дейности (фирмена инфраструктура, управление на човешките ресурси, развитието на технологиите и снабдяване) изискват сравнителен анализ и за обект на различен тип бенчмаркинг.

Процесът на непрекъснато подобряване на различни страни от функционирането на организацията съвсем логично изисква обновяване на еталоните за сравнение не по отношение на сегашните постижения в момента, а спрямо перспективите и бъдещия потенциал за тяхното развитие. Всяка компания се стреми да подобрява собственото си развитие с относително по-високи темпове спрямо динамиката на аналогичните показатели на нейните конкуренти. Само по този начин тя може да повиши своята конкурентноспособност.

*Определяне на конкурентна стратегия.* Най-значимата полза от бенчмаркинга е, че той помага за планирането на организацията и изпълнението на конкурентни стратегии. С други думи, на базата на сравнения и учене от най-добрите практики във всяка отделна индустрия организациите могат да развият своята система за постигане на конкурентни предимства или елиминиране на техните конкурентни недостатъци. Това може да се осъществи в няколко аспекта:

а) изграждане на основни компетенции, които помогнат да се поддържа конкурентно предимство: диференциация или лидерство в разходите<sup>16</sup>;

<sup>14</sup> Бенчмаркингът на мисия на компанията е обект на самостоятелно разглеждане в настоящата статия.

<sup>15</sup> Славова, Ир. Бизнес стратегии, планове, бюджети, изд. Снепа, 2011, стр. 86-120

<sup>16</sup> Познаваме се на теорията на М. Портър, че конкурентното предимство, което една компания може да постигне е лидерство в разходите или диференциация.



б) конкретна промяна в стратегията, промяна в целевата група, стратегията за навлизане на нови пазари, разработване на нови продукти;

в) създаване във фирмата на по-голяма приспособимост към промяна.

Прилагането на бенчмаркинг в областта на конкуренцията е най-трудния вид бенчмаркинг.<sup>17</sup> По очевидни причини, организациите не са заинтересовани в споделяне на информация и подпомагането на конкурентния бенчмаркинг. Тази форма на сравнителен анализ за измерване на резултатите от дейността, продуктите и услугите на организацията в сравнение с преки или косвени конкуренти, както и анализ на стратегии, процеси и практики се осъществява в собствената индустрията, в която компанията оперира. Сравненията обикновено се правят със стандартите на най-добрите конкуренти и други компании, които са признати като лидери.

За да бъде прецизен анализа е необходимо да направим още едно уточнение - при конкурентния бенчмаркинг целта е компанията да се съсредоточи върху своите преки конкуренти, а не в индустрията като цяло. В този контекст считаме, че сравнението трябва да се прави в рамките на стратегическите групи. Стратегическата група се определя като група от фирми, които прилагат едни и същи или подобни стратегии в дадена индустрия; имат много подобно стратегическото поведение и производителност. Водеща по значение за конкретна фирма е групата, в която се включват нейните непосредствени, преки или с най-голямо въздействие върху конкуренцията компании. Бенчмаркингът на конкурентната стратегия в стратегическата група, към която компанията принадлежи, предоставя възможност на висшето ръководство да взема по-добри решения за конкурентните предимства, които компанията иска да развива в бъдеще и да постига нейните стратегически цели.

#### *Изпълнение на стратегията.*

Наложително е прилагането на бенчмаркинг в процеса на изпълнение на стратегията на бизнес

организацията, независимо от начина, по който това се осъществява. Ако компанията използва балансираната система от показатели като средство за реализация на бизнес стратегията на организацията то бенчмаркинг се прилага във всяка една от перспективите на тази система (финансово направление, взаимоотношения с клиенти, вътрешни бизнес процеси, познание и развитие).

При разработването на различните функционални раздели на фирмения план (маркетингов, оперативен /производствен, план за човешките ресурси, финансов и др. ) се търси подобряване на функционалните дейности в организацията, включително дефиниране на приоритетите и ключовите задачи в съответната функционална област.

Прилагането на процесния бенчмаркетинг (в съчетание с продуктовия и бенчмаркинг на характеристики/резултати) е насочен към подобряване на различните функционални дейности. При разработването на функционалните раздели на фирмения план в зависимост от същността и специфичния характер на функционалната дейност е необходимо не само точно да бъде определен обекта на бенчмаркинг и използваните показатели, но да бъде направен правилен избор и на типа бенчмаркинг (свързан с отговора на въпроса с „кого“ ще се правят сравненията). За комплексни функции като човешки ресурси, финанси и счетоводство, информационни и комуникационни технологии е малко вероятно те да бъдат пряко сравнявани по отношение на разходите и увеличаване на ефективността и често се налага да се разделят на процеси, за да се направи по-добро и точно сравнение. Сравняването на разходите и ефективността на бизнеса по функционални дейности може да се прави не само с преките конкуренти, но и с компании от други отрасли. Това помага да се откриват иновативни практики, но е необходимо внимателно да се прецени за кои функционални дейности и организации е подходящо да се използва такъв тип бенчмаркинг.

Повечето бизнес процеси са общи и често се срещат в различни индустрии. Например, NASA има същите основни изисквания в областта на човешки ресурси - наемане и развитие на служителите, както тези на American Express. Процесът за проучване на

<sup>17</sup> Бенчмаркингът е изключително полезен и широко прилаган инструмент за изследване на конкуренцията и на национално ниво. Вж. Yovka Bankova, National Competitiveness Levers: How it Looks in Bulgaria, Economic Alternatives Journal, Issue, 1, 2013, pp.66-80



удовлетвореността на потребителите на British Telecom е същия, както този на Brooklyn Union Gas Company. Тези процеси, макар и от различни индустрии, са общи и могат да бъдат оценени много ефективно<sup>18</sup>. Необходимо е да се излезе извън границите на собствената индустрия. Една от често отчитаните грешки на организациите при осъществяване на бенчмаркинга е, че те ограничават сравнителния анализ в границите на тяхната собствена индустрия. Сравнителният анализ в рамките на собствената индустрия е от съществено значение, но въпреки това, след като компанията има вече доста добра представа как дейностите се изпълняват в индустрията, в която оперира е наложително да излезе извън тези граници (прилагане на глобален бенчмаркинг).

Направената характеристика дава обща представа за разнообразните форми на бенчмаркинга, които могат да бъдат приложени в процеса на стратегическото планиране и в същото време достатъчно основание да изведем основната теза в нашето изследване: прилаганите различни видове бенчмаркинг на всеки етап от стратегическия планов процес трябва да бъдат интегрирани и взаимосвързани. Тази необходимост произтича от логическата последователност в процеса на стратегическото планиране, взаимна връзка и зависимост между неговите елементи.

Мисията и поставените цели са платформата за провеждане на стратегическия бенчмаркинг, чрез които мениджърите подобряват качеството на решенията, свързани с избора на стратегии за постигане на поставените цели. Бенчмаркингът на конкурентните предимства дава възможност на компанията да вземе по-добри решения за превъзходство над конкурентите и начина, по който тя иска да се развива в бъдеще, за да постигне своите стратегически цели. Стратегиите са основа за провеждане на процесния бенчмаркинг - той обикновено произтича от продуктовия и винаги се съчетава с бенчмаркинга на характеристиките/изпълнението. На базата на получените резултати компанията насочва усилията си към подобряване на ефективността на бизнес процесите, за да изпълни избраните стратегии. Прилагането на бенчмаркинг за всеки обект

(цели, стратегии, функционални дейности, бизнес процеси) изисква прецизно определяне на организацията, с която се прави сравнението – т.е. използването и на другите типове бенчмаркинг: вътрешен и външен (индустриален и глобален).

По този начин отделните видове бенчмаркинг са взаимосвързани и техните изводи/заключения са преплетени. Ето защо считаме, че бенчмаркингът може да бъде полезен инструмент и реална подкрепа за стратегическото планиране, когато: първо, различните видове бенчмаркинг са интегрирани и взаимосвързани и второ, бенчмаркингът обхваща всички важни категории дейности, осъществявани в цялостния стратегически планов процес.

### **3. Бенчмаркинг дименсии, характеризиращи качествени аспекти на организацията: анализ на мисията на банките в България**

Резултатите от бенчмаркинга позволяват да се очертаят основните тенденции в развитието и да се дефинират приоритетите за усъвършенстване на различни страни от дейността на бизнес организацията; да се осъществява гъвкаво изменение на организационната стратегия спрямо промените в бизнес средата и ключовите фактори за успех, както и да се изгражда организационна култура, която да подпомага изпълнението на разработената стратегия и да е подчинена на стремежа за непрекъснати подобрения.

Съдържанието на бенчмаркинга е разнообразно като фокусът предимно се поставя върху техническите и количествени аспекти на бенчмаркинга. Въпреки това, редица автори<sup>19</sup> твърдят, че ефективният бенчмаркинг е повече от сравнителен анализ на количествени показатели/измерители на една фирма с друга. В този контекст все повече се налага мнението, че в стратегическото планиране освен прилагането на традиционните измерители на бенчмаркинга (финансови показатели; производителност; измерители, свързани с потребители; продукти; ресурси и т.н.) е необходимо да се използват и бенчмаркинг дименсии, които характеризират качествени

<sup>18</sup> The Benchmarking Exchange, 2013, <http://www.benchnet.com/wib.htm>

<sup>19</sup> Goldwasser, C. (1995). "Benchmarking: people make the process". Management Review, Vol. 84, pp. 39-45



аспекти на организацията и те могат да доведат до бизнес превъзходство: мисия и визия; системи за управление; стил на лидерство; организационна структура; поведение на служителите (вж. фиг. 3).



**Фиг.3. Дименсии на бенчмаркинга, характеризиращи качествени аспекти на организацията, които водят до бизнес превъзходство.**

От посочените качествени аспекти на организацията съобразно целите на настоящето изследване обект на бенчмаркинг е мисията на компанията, която е елемент от стратегическото фирмено планиране. Процесът на планиране започва с дефиниране на мисията на организацията и тя се явява отправна точка, която определя целта на съществуване на компанията или мястото на бизнес единицата в общата корпоративна структура.

Методологията на изследване следва основните етапи, през които преминава бенчмаркинг процеса<sup>20</sup> (планиране, анализ, интегриране, действия, зрялост) като основният фокус е върху първите два етапа: планиране и анализ:

*Идентифициране на обекта на бенчмаркинг:* мисия на банките

*Идентифициране на организацията, с която ще се прави сравнението:* банките, опериращи на българския пазар

*Определяне на метода за събиране на данни:* интернет страниците на банките

*Определяне на критериите за бенчмаркинг:* изведени са от теоретичната същност на мисията на компанията: уникалност /различие; заинтересовани страни.

*Осъществяване на сравнителния анализ и извеждане на основни изводи.*

Направеното проучване на интернет страниците на банките в България установи, че седем от тях нямат представена /публикувана мисия и корпоративни ценности: Общинска банка, Алфа Банк, ОББ, Алианс България, БНП Париба, Емпорики Банк, Централна кооперативна банка.

Изходна основа за бенчмаркинга на мисията на банките в България са теоретичните постановки за нейната същност. На тази база са определени основните критерии, с които е направено сравнението: уникалност/различие и заинтересовани страни, към които тя е насочена. При изследване на заинтересовани страни е възприета традиционната класификация: вътрешни заинтересовани страни (собственици, мениджъри, заети и синдикати); външни ( правителство, финансови институции, търговски асоциации, неправителствени организации и обществото); пазарни (потребители, конкуренти, доставчици и кредитори).

Мисиите на банките се различават по обхвата и включването на различни заинтересовани страни в своето изказване. Резултатите от анализа на заинтересованите страни са представени в табл. 1 и те показват, че всички изследвани банки насочват своята мисия към задоволяване потребностите на своите клиенти (както е известно от 70-те години фирмите са маркетингово ориентирани); втората група заинтересовани страни, към която банките насочват своето изказване за мисията са служителите; акционерите (две банки) и местната общност или посочване на социална ангажираност (четири банки).

<sup>20</sup> Няма единно мнение относно етапите на бенчмаркинг процеса, вж., Робърт Камп, „Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance; Харрингтон, Х. Дж., Дж. С., Харрингтон, Бенчмаркинг в лудшем виде! 20 шага в успеху, Пер. с англ. Под ред. Б. Резниченко, СП: Питер, 2004



Табл. 1. Заинтересовани страни в изказването на мисията на банките в България

<i>Банка</i>	<i>Вътрешни заинтересовани страни</i>	<i>Пазарни заинтересовани страни</i>	<i>Външни заинтересовани страни</i>
УниКредит	акционери	клиенти	местни общности
ДСК*		клиенти	
Райфайзенбанк	служители	клиенти	
Първа инвестиционна банка	служители	клиенти	социално ангажирана
Търговска Банка Д АД**		клиенти	
Сибанк	служители	клиенти	социално отговорна компания
Българската банка за развитие		малки и средни предприятия	
ПроКредит Банк	служители акционери	клиенти	
“Токуда Банк” АД		клиенти	
Банка Пиреос България АД	акционери служители	клиенти	
Банка Запад-Изток TBI Bank		клиенти	местна общност
Societe Generale Експресбанк	служители	клиенти	

Източник: автора, на базата на изказването на мисията на банките, публикувано на интернет страниците им

В мисията на всяка от изследваните банки се откроява определена специфичност, която е представена в табл. 2. В своето изказване за мисия всяка банка се стреми да търси уникалност/различие, което да я отличава от другите банки, опериращи на българския пазар. Различието е и в начина на нейното формулиране.

Табл. 2. Основен фокус в изказването на мисията на банките

<i>Банка</i>	<i>Основен фокус/акцент в мисията</i>	<i>Допълнителни елементи</i>
УниКредит –	Идентичност чрез ценности	Ценности – харта на почтеността
ДСК	Стремеж към отличителност в обслужването; създаване и поддържане на високи стандарти в бизнеса	
Райфайзенбанк (България) ЕАД	Конструктивен партньор на всеки клиент, прилагане на активен и гъвкав подход в предлагането на услугите; дългосрочни отношения с клиентите; почтеност	Харта на клиента
Първа инвестиционна банка	Бързо развиваща се, иновативна, клиентски ориентирана; високотехнологични решения	
Търговска Банка Д АД	Обслужване на клиентите, комфорт и конфиденциалност	
Сибанк	Промяна, развитие, растеж по различен начин	



<b>Банка</b>	<b>Основен фокус/акцент в мисията</b>	<b>Допълнителни елементи</b>
Българска банка за развитие АД	Уникална позиция на местния банков пазар за прилагане на държавната политика в българската икономика	
ПроКредит Банк	Инвестиране на значителни средства във финансовата образованост, стремеж за изграждане на спестовна култура и отговорност.  Прозрачност в общуването с клиентите, дългосрочни партньорства с клиенти на основата на взаимно доверие.	
Токуда Банк АД	Качество, конфиденциалност, коректност	
Банка Пиреос България АД	Динамичност на качество, пълнота и разнообразие на предоставяните услуги и продукти.	
Банка Запад-Изток /ТБИ Банк/	Подпомагане;бизнес консултиране	
Societe Generale Експресбанк	Подкрепа на финансовите проекти на клиентите; Иновативност - модерни банкови практики, въвеждане на нови технологии.	

*Източник: автора, на базата на изказването на мисията на банките, публикувани на интернет страниците им*

Направеният анализ не позволява да търсим „най-добра“ практика, защото критерий за това според нас трябва да бъде: как мисията изпълнява своето предназначение в два аспекта:

Първо, от гл.т. на оценка на заинтересованите страни. Как заинтересованите страни, към които тя е насочена ( акционери, клиенти и служителите ) възприемат мисията и дали тя отразява представа им за компанията и нейното бъдещо развитие.

Второ, мястото на мисията в цялостния планов процес. Икономическата теория и практика възприема разбирането за място на мисията в плановия процес, изразено чрез акронима MOST ( Mission; Objectives; Strategy; Tactics) мисия, цели, стратегия, тактика. Мисията е началото на плановия процес, служи като база за определянето на целите на организацията, нейната стратегия и тактика за изпълнението ѝ. Казано по друг начин мисията е свързана с всички елементи и етапи от процеса на планирането – система от цели, създаване на стратегия и реализация на фирмената стратегия.

Отговорът на всички тези въпроси изисква допълнителна информация и различни

форми на проучване (интервюта, анкети и др. ) на различни заинтересовани страни (мениджъри, акционери, клиенти, служители и др. ). В тази насока може да бъдат очертани бъдещите изследвания на автора.

### **Заклучение**

Бенчмаркингът трябва да протича от резултатите към процесите на планиране и управление и да бъде свързан с промяна в бъдещото развитие на бизнес организацията. Не е достатъчно да се определят само пропуските в дейността на компанията, но е необходимо да се усъвършенства и цялостния модел на планиране и управление. Това може да бъде постигнато, когато бенчмаркингът е интегриран в организационната стратегия и в усилията за подобряване на цялата дейност по нейното изпълнение. Основните изводи, които произтичат от направеното изследване са следните:

- Бенчмаркингът може да бъде полезен инструмент и реална подкрепа за стратегическото планиране, когато: първо, различните видове бенчмаркинг са интегрирани



и взаимно свързани и второ, бенчмаркингът обхваща всички важни категории дейности, осъществявани в цялостния стратегически планов процес.

- В стратегическото планиране освен прилагането на традиционните количествени измерители на бенчмаркинга (финансови показатели, производителност, измерители свързани с потребители, продукти; ресурси и т.н. ) е необходимо да се използват и бенчмаркинг дименсии, които характеризират качествени аспекти на организацията.

- Търсенето на най-добри практики в действителност са само "най-добри" в контекста на организацията, културата, процесите, хората и уменията, от които те произхождат. Те не могат да бъдат постигнати с предписание/наръчник как да се изпълняват, или как да се постигнат добри нива на производителност. Може да бъде изключително трудно да се възпроизведе капацитета на другите с цел постигане на определено ниво на изпълнение, защото това в голяма степен се дължи на хората в организацията, а не на техните процеси.

#### Използвана литература:

- Draker, P., Efektivno Upravlenie, Isd. "Klasika I stil" OOD 2002
- Draker, P., Menidzhmant predizvikelstva prez 21 vek, Isd., "Klasika I stil" OOD, S., 2000
- Slavova, Ir. Bisnes strategii, planove, byudzheti, Isd. Siela, 2011
- Harrington H., Harrington, S., Benchmarking v ludshem vide! 20 shagaov k uspehu, Pervod s angl., ez., Pod gedaktsia Reznichenko, SP: Piter, 2004
- Amaratunga, D., Baldry, D. and Sarshar, M. (2001). "Process improvement through performance measurement: The balanced scorecard methodology". Work Study, Vol.50 No.5, pp. 179-188.
- American Productivity & Quality Center (APQC) APQC, Slossry of Benchmarking Terms, 2007, pp. 1-5, www.apqc.org
- Bogan, C.E. (1994). Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation, New York: McGraw-Hill, p. 312
- Bain & Company Benchmarking, 2013 <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>
- Bankova, Y., National Competitiveness Levers: How it Looks in Bulgaria, Economic Alternatives Journal, Issue,1, 2013, pp.66-80
- The Benchmarking Exchange, 2013, <http://www.benchnet.com/wib.htm>
- Camp, R C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI: ASCQ Quality Press; 1989
- Dahlgard, J.J., Kristensen, K. and Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management. Process Analysis and Improvement, 1998, p. 372 (London: Chapman & Hall).
- Global Benchmarking Network , Global Survey on Business Improvement and Benchmarking, 2010. [http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/2010\\_gbn\\_survey\\_business\\_improvement\\_and\\_benchmarking\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf)
- Goldwasser, C. "Benchmarking: people make the process". Management Review, 1995, Vol. 84, pp. 39-45.
- Prasnikar, J., Debeljak, Z. and Ahcan, A. , "Benchmarking as a tool of strategic management". Total Quality Management & Business Excellence, 2005, Vol.16 No.2, pp. 257-275.
- Shah D., Kleiner H., Industrial Management, Benchmarking for quality, 2011, Vol. 53, Issue 2, p. 22-25, 4p, 1
- Vanmk, M., Mikolbs M., BoraP., Benchmarking for Major Producers of Limestone in the Czech Republic, 2013 <https://www.min-pan.krakow.pl/.../vanek-mikolas>.