

БЕНЧМАРКИНГ – НОВА ТЕНДЕНЦИЯ В МЕНИДЖМЪНТА

1. Понятийно определяне на бенчмаркинга като категория

Целта на бенчмаркинга е обективно да сравни ресурсите, способностите и най-високите стандарти, които някога са се постигали. Бенчмаркингът е една от техниките на стратегическия мениджмънт, която се основава на учене от чуждите грешки и опит, превръщане на опита в осъществими стандарти (*benumarks*), които се използват, за да се види колко добре се работи и големината на което и да е препятствие (*gera*), което трябва да се преодолее.

Бенчмаркингът като менаджерски метод се основава на идеята, че е възможно да се изследват най-добрите резултати на другите компании, а след това да се промени основата на тези наблюдения. Бенчмаркингът е превъзходен извор на работни идеи, а една от основните му черти е обръщане на всеки един към новите идеи, към производството и работния процес.

Има няколко начина да се осъществи бенчмаркингът². Това може да бъде взаимна връзка между две организации (*one-to-one*). Алтернативно, бенчмаркинг данните и дискусиите около кръглата маса могат да осигурят трета страна, каквато е бенчмаркинг-клубът или индустриалното тяло. Или, бенчмаркингът може да е част от активността на големия обем, както това е с EFQM (Европейска фондация за качество), където перформансът на една организация се сравнява с много други организации. Останалите бенчмаркинг механизми, специално дизайнирани за услуги са: отзивчив опит, национални барометри на потребителите и програма за управление на жалбите.

Бенчмаркингът по теория е еднозначен, но е труден за осъществяване на убедителни резултати в практиката. Основният проблем е успоредяване на подобни. Генерално има много детайли за успоредяване, но най-много неизвестни има около основните показатели за успоредяването. Въпросите като например: дали разликите в перформансите оправдават разликите в параметрите, са много трудни за определяне. Много често най-голямата полза е в идентификацията на качествените разлики, преди да се успоредят детайлите на перформанса.

С оглед на това, че релевантните резултати на бенчмаркинга в голяма степен зависят от ясно дефинирани критерии, особености и характеристики на услугите, в сътрудничество с релевантни статистически организации са дефинирани два основни критерия за синтетични индикатори:

- Данните да са получени от достъпни и реномирани извори;
- Да има съгласуване и принципно определен период от време, за който се отнасят данните.

Самият израз бенчмаркинг на сръбски език се превежда като отправна точка или някакво мерило. В основата на бенчмаркинга е сравняване на предприятия с най-добрата конкурентна среда, с цел да се достигне до информация как са станали пазарни лидери, да може принципите на работа на най-добрите да се приложат в производствения процес. Бенчмаркингът не е копиране на начина на работата на другите. Той не е процес на присвояване на идеи, а прилагане на чуждия опит при вземането на делови решения. Неговият смисъл е в размяната на идеи, които да подтикват към творчество. Бенчмаркингът е свързан процес на идентификация, разбиране и приспособяване на производството, услугите, оборудването и начина, по който реагират компаниите, с най-добрата практика, с цел подобряване на управлението на производството. Този процес съдържа:

- сравнение на фирмите или техните части с най-добрите,
- сравнение на производствената и друга активност на фирмите с конкуренцията,
- сравнение на продукта с конкурентния, която има по-добри производствени резултати,
- сравнение на техническите решения с цел да се подбере най-добро оборудване,
- усвояване на най-добрите работни процеси,
- планиране на развитието и активно приспособяване към новите условия.

От приведените примери може да се направи заключение, че същността на бенчмаркинга е да събере информация и знание, да ги приспособи към управлението на производството, да ги облагороди, а също така и да ги приложи успешно в производството. Компаниите се ориентират към бенчмаркинга по много причини, защото да си най-добър в своята област е изключително тежка задача, независимо за коя област се отнася.

Има няколко вида бенчмаркинг процеси, всеки от които е дефиниран във връзка с целта и обекта, който се изследва:³

- външен бенчмаркинг
- конкурентен бенчмаркинг
- функционален бенчмаркинг
- генерален бенчмаркинг
- комбиниран вътрешен и външен бенчмаркинг
- стратегически бенчмаркинг

Бенчмаркингът помага на организациите⁴:

- да преценят колко качествена е работата им,
- да поставят реални цели свързани с перформанса,
- да достигнат до нови идеи и действия,
- да стимулират творчеството и иновациите,
- да подобряват организацията на работа.

Бенчмаркингът е процес, в който се изследва как компаниите изпълняват различни задачи в опитите си да идентифицират и приемат вътрешния и външния опит, в програмата за непрекъснато усъвършенстване⁵.

В зависимост от обекта, който се разглежда (избора на партньор и начина), има типове бенчмаркинг⁶:

Външен бенчмаркинг, който се свързва със сравняване на определени части и организационни звена в състава на самото предприятие, континуирана активност □ в компанията постоянно и целенасочено да се подобряват всички аспекти на работата, като се въвеждат практиката и опита на най-добрите. И това се върши за да се утвърдят външните стандарти и да се види защо една част от предприятието работи по-добре от другите, защо едни и същи дейности се вършат по различен начин и с различен резултат. Компаративността е пример за подобряване на работата – Eastman Kodak в обработката на лентата за филма Kodacolor, която е била разположена на няколко локации. Тази компания е провела външно изследване, утвърдила е параметрите на качеството и разходите и сравнила оборудването на отделните части, а техниката на обработка на филмите и най-доброто оборудване е разпределено между останалите звена.

Вътрешен бенчмаркинг – има за основа сравняването на дейностите на предприятието с други предприятия, но става много по-бавно от външния и за това са необходими повече средства за реализацията му.

Също така трябва да се има пред вид, че всички решения, които се прилагат в някое предприятие, не трябва да се прилагат задължително и във всички останали.

Конкретният бенчмаркинг предполага сравняване на дейностите на едно предприятие с дейностите на другите предприятия, с цел да се стигне до важни данни за работата на конкурента, като данните да се сравнят с тези на компанията, а това да позволи позициониране на производството, услугите или присъствието на пазара.

Функционалният бенчмаркинг обхваща компаративността на производството, услугите и работния процес, със същата активност както и най-добрите световни кампании, без значение с каква работа се занимават. Целта е да се утвърди идеална работна атмосфера, където и да се намира предприятието, така че този вид бенчмаркинг процес предлага възможност за постигане на изключително качество на работата.

Генериращ бенчмаркинг включва различни дейности, с чиято компаративност намира общите неща на много делови и работни процеси. По този начин се откриват много иновативни процеси, като работната култура, комуникация, кодекс и подобни неща, които се използват в цялостния работен процес.

Комбиниран външен и вътрешен бенчмаркинг – в своето название крие логиката, че предприятията тръгват от външния бенчмаркетинг, а след него преминават към вътрешния бенчмаркинг. Всяко предприятие комбинира тези процеси според вътрешните си нужди и предпочитания.

Стратегически бенчмаркинг е търсене на успешна стратегия, която вече се прилага във водещите компании. Стратегическият бенчмаркинг се използва когато се търси приложение на стратегия, която е била неприложима заради проме-

Бенчмаркинг – нова тенденция в мениджмънта

ните и технологиите и заради изискванията на потребителите. Бенчмаркингът е процес, който е ключов за успеха на предприятията.

Всеки от тези бенчмаркинг процеси има своите предимства и недостатъци, а всяка организация се определя за тези видове бенчмаркинг, които най-много са и необходими. Най-добри резултати има при комбинираното прилагане на външния и вътрешен бенчмаркинг, защото всички предприятия са различни, за това и те се определят за онази комбинация, която ще даде най-добри резултати в практиката. На основата на тази информация може да се проследи позитивният ефект от бенчмаркинга:

- спомага за доброто анализиране на критичните процеси,
- средство е за успешна мотивация,
- учи се от работната практика на другите,
- развива се работна система, която учи
- предприятието се учи на приспособяване и управление на промените
- съсредоточаване върху изискванията на потребителите и пазара,
- бърза и добра реакция,
- увеличаване на печалбата и ефикасността и много други позитивни ефекти,
- помага на предприятията да открият своите силни и слаби страни,
- мотивира работещите да приемат иновациите в предприятията.

2. Бенчмаркинг процеса и човешките ресурси

Според Янет Суист дизайнизирането на бенчмаркинг процеса обхваща следните четири стъпки:⁷

Стъпка 1: План (Кое спада към бенчмаркинг процеса ?)

Стъпка 2: Изследване (Къде да се намери бенчмаркинг информация ?)

Стъпка 3: Анализ (Какво да се прави със събраните данни ?)

Стъпка 4: Облагородяване (Защо облагородяването е необходимо ?)

Първата стъпка изисква преглед, както и идентификация на всички процеси на човешкия потенциал, в смисъл успешни или не. Единственият начин да се види кое функционира в предприятието е да се съберат данни и да се анализират, да се претеглят. Този дял от процеса на бенчмаркинга обхваща проверка на околностите:

- събира, подбира и разпределя кадрите,
- въвеждане в работата и мотивация на кадрите,
- иновация на знанията и промоция на кадрите,
- оценяване на качествата на работниците,
- оценяване на атмосферата в колектива.

Проверката на само една от тези околности може да осигури информация за състоянието на човешките ресурси и потенциал. Предприятията трябва да планират работата си с намерение да свържат процеса на бенчмаркинга със стратегическия работен план, като е показано на схемата.

Когато става дума за стратегически намерения и инициативи, необходимо е да се види как стратегическият план ще повлияе на човешкия потенциал. Първо се установява кое е необходимо и кое не е. След това се провежда интервю с мениджърите с цел да се види и чуе тяхното мнение и как планът се приема от тях. Необходимо е да се съберат колкото е възможно повече идеи, да се подредят и от тях да се избере най-добрата.

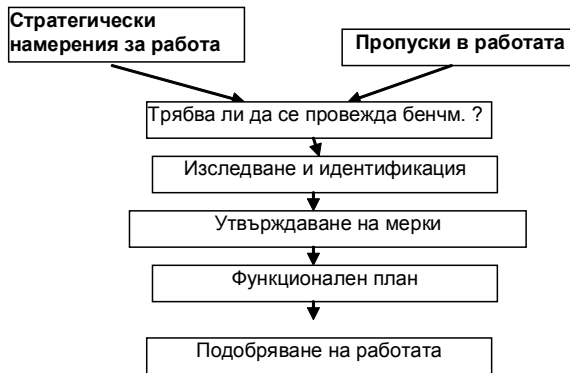


Схема: Бенчмаркинг процес

Източник: Pyo, S. "Benchmarking the Benchmarks", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 2, Number 3/4, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of the Haworth Press, Inc. New York, 2001., стр 2.

Бенчмаркинг процесът предоставя различни възможности. Една от тях е поглед „извън“ предприятието и анализ на неговата активност. Процесът на планиране е функциониране и на специфичност. В тази фаза е необходимо да се очертаят околностите, които ще се подведат по бенчмаркинг процеса. Мениджърите трябва да очертаят кръга от проблеми, които трябва да се решават. Този дял от процеса започва с концентрация върху анализа на проблемите и на възможностите. Отговорите на следващите въпроси са специфични и са свързани с възможностите. В тази фаза трябва да се определи тежестта на проблема и да се търси решение в зависимост от възможностите. Тук само се открояват ясно фактите и се търси отговор на въпросите:

- Къде е лоциран проблемът или възможностите?
- В какво е значението на проблема или възможностите?
- Кои са главните фактори, свързани с този проблем или възможности?
- Да се опише основният проблем или възможност.
- Да се опише сегашното и желаното състояние.
- Да се анализира проблемът или възможността, симптомите и причините за развитие.
- Поддръждане на всички причини за проблема и вероятните пътища за решаването му.

• По кой начин ситуацията в предприятието ще се подобри с решаването на проблема или подбиране на възможности ?

• Какво печели предприятието от решаването на проблема ?

• Искат ли главният мениджмънт да подкрепи човешкия потенциал за решаването на проблема ?

• Какви възможности за контрол имат мениджърите над ситуацията ?

Втората стъпка обхваща изследването на информация, необходима за бенчмаркинг процеса. Извор за тази информация могат да бъдат: книгите, интернет и онлайн услугите, професионалните организации, анкетите, различни публикации, образователни институции, експерти, консултанти, изследователски студии, въпросници и др. Процесът на изследване трябва да започне с намиране на извора, от който ще се черпи информация и успоредяването и с вътрешната за предприятието, свързани с проблематиката, която се изследва.

За изследването може да се използват низ от данни, но трябва да се концентрират върху специфичните особености на околностите. Важно е да се избегне прекаленото фокусиране върху детайлите, за да не се пропусне цялото. Обратно на това – важно е и да не се разширяват излишно границите на изследването, а събраните данни да имат значение и да могат да се използват по предназначение..

Процесът на изследването ще бъде по-лек, ако към проблема се пристъпи с търсене на възможно решение вместо да се полагат усилия да се приспособи към някое решение. Данните за изследването могат да се съберат и по колегиален път или чрез задругата. Някои предприятия са готови да споделят резултатите от работата си с други, а някой не са. За връзката с други предприятия е необходимо да се подготви списък на най-важните въпроси, свързани с околностите, с общия интерес и да се уговори време за среща. За контакта с другите предприятия е важно да се спазва определен етичен кодекс.

Третата стъпка на бенчмаркинг процеса е анализ на потребителите, на конкурента, на пазара и на обкръжението. Целта на този анализ е да се идентифицират и опишат данните, да се подредят по преференции и нужди, да се прецени големината на пазара, както и качеството на стоките, които са конкурентни на пазара. Един от резултатите на анализа на външните фактори е идентификацията и откриване на възможностите и пречките пред които ще се изправи предприятието. На основата на събраните данни е необходимо да се види конкретния процес, използваните методи и мерки за оценка на резултатите, а след това активностите и технологията, чиято употреба води до ефикасност на процеса. Събраните данни трябва да се сравнят с поставените въпроси, конкретно свързани с желаните статус на предприятието. Важно е да се знае как и с какво ще се сравнява, защото предприятията могат да вложат огромни средства да сравняват ябълки и круши, което няма да доведе до нищо съществено. Също така не си заслужава директно да се копира процесът на работа на някое друго предприятие, защото онова, което е ефикасно за едно, не е задължително да е и за друго предприятие.

Четвърта стъпка на бенчмаркинг процеса е прилагането на нови решения или промени в работата. Това желание за увеличаване на производството може да се види от всичките четири стъпки на бенчмаркинг процеса. Първата стъпка –

планиране на усилията, установяване на фактическото състояние и анализиране на събраните данни за активността на човешкия потенциал. Втората стъпка – изследването, дава възможност за идентификация на бенчмаркинг извора. Третата стъпка – анализа, обхваща анализирането на досегашните практически решения, начина на работа, метода за мерене на резултата, активностите, тази технология, която води до най-добри постижения.

Четвъртата стъпка показва как комуникацията и предприетите решения трябва да се наблюдават, докато не дадат резултат вътре в бенчмаркинг процеса. Съвети и стратегия за облагородяване на идеите:⁸

- Изводите да се представят на най-високото ниво на мениджмънта.
- Заключениеята да се презентират във вид на ключови факти.
- Резултатите да се представят графически.
- Да се утвърдят конкретните възможности за подобряване на работата.
- Да се очертаят целите.

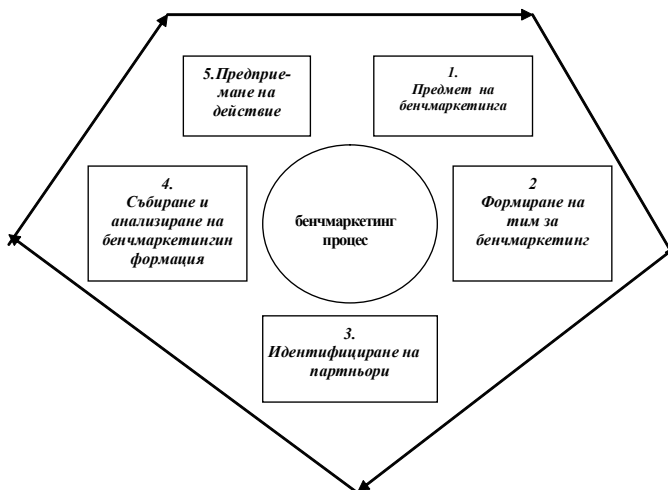
Задействане на бенчмаркинга

Трите основни елемента, които задвижват бенчмаркинга са⁹:

* **Глобална конкуренция**, защото светът става все по-малък, а водещите компании се опитват да достигнат и надминат най-добрите показатели на конкурента, независимо къде се намират, в желанието си да останат на пазара.

* **Престижни награди за качество**, защото кандидатите за тези награди трябва да покажат анализа на конкурентите и направеното по бенчмаркинг процеса.

* **Пробив към подобряване**, конкретно свързан с необходимостта от радикални мерки за подобряване на работата, компанията трябва да осъществят сериозни подобрения, за да държат стъпка с конкуренцията.



Бенчмаркинг процес в пет стъпки

Izvor: Spedolini, M. J.: *The Benchmarking Book*, Amacom New York, 1992.

Независимо че бенчмаркинг теорията има в основата си Демингов цикъл: планиране, изграждане, проверка и решение, броят на моделите на бенчмаркинг се увеличава както в икономическите, така и в академичните изследвания. До сега са идентифицирани 40 различни модела, очертани от индивидуални изследвания, от консултантски къщи и отделни организации. В тези модели броят на фазите и стъпките се различава. Независимо от броя на стъпките, всички формални процеси на бенчмаркинга рефлектират в следните три фази: подготовка за бенчмаркинг, посещение на място и използване на наученото за подобряване на работата.

Заклучение

Както пише Друскер, проблемът е в това, кое бъдеще се разглежда и как да се вземат симултантни решения в съвременността. Бенчмаркингът в предвижданията помага да се очертае линията на развоя, начина на работа на най-силните компании, които влияят на пазара, от което конкурентите добиват важна информация за това как се работи в условията на промени.

Концепцията на бенчмаркинга заради своята ориентираност към оценката за ефикасност, ефективност на работата и качество на услугите, както и заради възможностите за трансфер на позитивния опит и определяне на най-добрата практика, има изключителен принос в оценката на универсалните услуги преди всичко в сферата на големите разходи. Преди всичко бенчмаркинг процесът е процес на учене, на нови идеи и въвеждане на контюнуиран процес на подобряване на работата на всяко предприятие. Също така той е нов процес на вътрешна комуникация между предприятията, които трябва непрекъснато да се променят, за да не загубят крачка с конкуренцията.

БЕЛЕЖКИ

¹ mmilutinovic@useens.net

² **Johnson, R.** And G. Clark: *Service Operations Management*, FT, Prentice Hall, 2001.

³ **Renko, N., Đelić, S., Škrtić M.**, *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE Zagrebstr. 26.

⁴ **Johnson, R.** And G. Clark: *Service Operations Management*, FT, Prentice Hall, 2001.

⁵ **Reider, Bob.** *Benchmarking Strategies – A Tool for Profit Improvement*, John Wiley and Sons, 2000.

⁶ **Bendlel, T., Boulter, L., K. Gatford.** *The Benchmarking workout*, Pitman publishing, 1997.

⁷ www.human-resources.org 15.5.2003.

⁸ www.human-resources.org 15.5.2003.

⁹ **Grozđanić, R., I. Đelić.** *Reinženjering i benčmarking u funkciji konkurentnosti domaćih preduzeća*. Zbornik radova Sym Org'98, VI međunarodni simpozijum „Okruženje, menadžment, konkurentnost“.

ЛИТЕРАТУРА

- Dorpević Branimir.** *Strategijski menadžment*, Niš, 2009.
- Spendolini, M. J.** *The Benchmarking Book*, Amacom, New York, 1992.
- Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.** *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE Zagrebstr. 26
- Spendolini, M. J.** *The Benchmarking Book*, Amacom, New York, 1992.
- Đuričin, D., Janošević, S.** *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
- Dorđević, B.** *Strategijski menadžment*, I. C. za industrijski menadžment plus, Kruševac, 2005.
- Freeman, E., Stoner, J., Gilbert, D.** *Management*, Prentice Hall Int. Editions, Sixt edition, 1995.
- Johnson, R.** And G. Clark: *Service Operations Management*, FT, Prentice Hall, 2001. Bendlel, T., Boulter, L., K.
- Gatford:** *The Benchmarking workout*, Pitman publishing, 1997.
- Grozdanić, R., I. Đekić.** *Reinženjering i benčmarking u funkciji konkurentnosti domaćih preduzeća*,
- Zbornik radova Sym Org '98**, VI međunarodni simpozijum "Okruženje, menadžment, konkurentnost".
- www.human-resources.org 15.5.2003.