

ДЕФИНИРАНЕ, ПРИНЦИПИ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕТО НА  
БЕНЧМАРКИНГА ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯТА

DEFINITION, PRINCIPLES AND PRECONDITION FOR IMPLEMENTATION OF  
THE BENCHMARKING TO IMPROVE THE ENTERPRISES' ACTIVITY

---

Рая Мадгерова, Ани Вл. Атанасова  
Raya Madgerova, Ani Vl. Atanasova

**Abstract:** *The article discusses some problems of benchmarking as a method for elaboration the enterprises' activity. The origin and growth history of benchmarking and its importance to increase the business competitiveness is revealed. The article presents definitions of various authors and identifies fundamental benchmarking features. As well we point at specific benefits from the method implementation, main principles and precondition for effective realization in the corporate practice. The necessity to utilize this important management tool to assess the level of development, the strengths and weaknesses, and to reach the "best practices" in the industry, in the business area or individual business processes, is highlighted.*

**Key words:** *benchmarking, definition, characteristics, benefits, principles, preconditions for implementation*

## ВЪВЕДЕНИЕ

Едно от средствата за непрекъснато усъвършенстване на дейността на предприятията и изравняване на техните позиции на пазара с тези на лидерите в индустрията е бенчмаркинга. Той е не просто модерен, а е преди всичко необходим подход по пътя към постигането на съвършенство на всяка организация.

В практиката на предприятията бенчмаркингът възниква от 50-те години на 20 век., когато японски специалисти посещават най-добрите компании в САЩ и Западна Европа, за да изучат техния опит и да го приложат в своите фирми. Използването на най-добрите световни технологии и ноу-хау и изследването на западните продукти им дава възможност да установят силните и слабите им страни и да предложат на пазара по-конкурентоспособни техни модификации на по-ниски

цени. В резултат от прилагането на тази стратегия до края на 60-те години на века те достигат по постижения западните компании.<sup>1</sup>

Като метод бенчмаркингът е разработен в САЩ през 1972 г. във връзка с оценка на ефективността на бизнеса. В практиката той е приложен за първи път през 1979 г. от американската компания „Rank Xerox“. Тя реализира проект „Бенчмаркинг на конкурентоспособността“ за анализ на разходите и качеството на своите продукти в сравнение с японските.<sup>2</sup>

Отчитайки огромната практическа значимост на метода и ползите от неговото прилагане, през 1994 г. е учредена Глобална мрежа за бенчмаркинг (Global Benchmarking Network - GBN), включваща независими бенчмаркингови центрове от 20 страни. Прилагането на метода е силно разпространено в САЩ благодарение на функционирането на Международна асоциация по бенчмаркинг, чиито членове са десетки хиляди компании, занимаващи се с обмяна на опит. Към асоциацията е създадена специална Борса по бенчмаркинг (The Benchmarking Exchange - TBE), която търгува с модели на успешни бизнес процеси.<sup>3</sup> Бенчмаркингът се прилага успешно в такива компании, като „Kodak“, „DuPont“, „Motorola“, „Ford Motor“, „General Electric“, „Shell“<sup>4</sup> и др.

Докато в САЩ бенчмаркингът е един от предпочитаните и разпространени методи, в Европа той е недостатъчно застъпен в дейността на предприятията. Една от основните причини за това е търговската тайна, нежеланието на предприятията да споделят с конкурентите способите, довели до успех в бизнеса. Друга съществена причина е наличието на трудности по отношение получаването на обективни резултати от провеждането на изследването и анализа на дейността на предприятието – еталон поради затвореността на

---

<sup>1</sup> Вж. по-подробно: Михайлова Е.А., Основы бенчмаркинга, Менеджмент в России и зарубежом, №1, 2001, <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html>

<sup>2</sup> Вж. по-подробно: Курносова, О. А., Е. В. Пахомова, Концептуальные основы формирования системы бенчмаркинга на предприятиях, Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 1, с. 85; Михайлова Е.А., Основы бенчмаркинга, Менеджмент в России и зарубежом, №1, 2001, <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html>

<sup>3</sup> Вж. по-подробно: Страчкова Н.В., Федорова М.В., Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности: содержание, виды, этапы развития, Экономика и управление, № 2-3 - 2009г., с. 47

<sup>4</sup> Акопова, М. С., Бенчмаркинг: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта, Университетские чтения, 2011, Пятигорск, ПГЛУ, с. 46-50, [http://library.pglu.ru/files/public/unuvread/2011/14\\_3-4.pdf](http://library.pglu.ru/files/public/unuvread/2011/14_3-4.pdf)

фирмите и страхът им да не бъдат изпреварени от изучаващите опита им.

Изследване на Европейската комисия от 1994 г. определя бенчмаркинга като един от основните инструменти в борбата на европейските фирми за възвръщане на икономическите позиции на световния пазар. Във връзка със засилване прилагането на бенчмаркинга Европейската комисия приема програма за изучаване на успешните практики в държавите-членки, която включва три нива – структурно (по отношение на елементите на европейската инфраструктура – финанси, образование, транспорт и пр.), отраслево (за сравнение на секторите на икономиката на международно равнище) и фирмено (по отношение изучаването на отделни фактори, определящи ефективността от дейността и проявлението на силните и слабите страни на отделното предприятие).<sup>5</sup> В резултат на равнище Европейска общност бенчмаркингът се определя като един от трите основни приоритета за конкурентоспособност наред с иновациите и потребителската удовлетвореност.<sup>6</sup> Понастоящем Европейският съюз отчита, че обменът на добри практики е успешен инструмент и от 2000 г. Европейската комисия събира и публикува примери в тази област за различни сфери на дейността на страните-членки и предприятията в тях.<sup>7</sup>

Пример за интерес към метода на бенчмаркинга и прилагането му в практиката е Експортната академия в Ройтлинген, Германия, която от 1996 г. организира ежегоден конкурс по бенчмаркинг, като победителите получават международна награда за най-добра фабрика (International Best Factory Award – IBFA). Аналог в сферата на услугите е международна награда в сектора на услугите (International Best Service Award - IBSA).<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Пилчер, Т., Бенчмаркинг как средство повишения конкурентоспособности, Европейское качество, №1, 2004, с. 40 - 46

<sup>6</sup> Димитрова, В., Съвременни прояви на бенчмаркинга в европейския бизнес, Икономически алтернативи, брой 3, 2008, с. 113

<sup>7</sup> Small business act for Europe, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, с. 26, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

<sup>8</sup> Вж. по-подробно: Стариков В.В., Бенчмаркинг – път к совершенству, Журнал „Маркетинг в России и за рубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

От посочените исторически бележки и примери е видно значението на бенчмаркинга и че той се приема от множество проспериращи компании като един от управленските подходи, подпомагащи процесите на развитието и усъвършенстването на дейността. В епохата на глобализацията и непрекъснато разрастващата се конкуренция той е подход и за повишаване на конкурентоспособността на предприятията. Целта на разработката е да се изяснят основни въпроси, свързани с дефинирането, принципите и предпоставките за внедряване на бенчмаркинга в дейността на предприятията.

## АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

Проблемите на бенчмаркинга са обект на вниманието на редица учени. Така например Р. Кемп, считан за идеолог на бенчмаркинга, президент на Глобалната мрежа за бенчмаркинг (Global Benchmarking Network), в своите трудове разглежда бенчмаркинга като самостоятелен инструмент за организационно самоусъвършенстване, разкрива неговите основни понятия и начините организацията да стане най-добра от най-добрите.<sup>9</sup> Същият автор представя бенчмаркинга като инструмент за измерване ефективността на организацията, акцентира върху методите за повишаване на ефективността на бенчмаркинга и посочва 10 стъпки за получаване на максимален успех от процеса на еталонно сравнение.<sup>10</sup> В по-късен период той очертава ключовите фактори на лидерството и ръководството при провеждането на бенчмаркинга, а също и инструментите на Total Quality Management (TQM) за провеждането на анализ на неговите ресурси.<sup>11</sup>

Г. Уотсън също допринася съществено за развитието на теорията на бенчмаркинга. В своите трудове той акцентира върху подходите за реализиране на еталонно сравнение, което е важна съставна част на бенчмаркинга и различните аспекти на бенчмаркинговото изследване<sup>12</sup>, а също и върху методите за реализиране на потенциала на

---

<sup>9</sup> Camp, R. C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Изд. Quality Resources, 1989

<sup>10</sup> Camp, R. C., Business Process Benchmarking, 1995, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wis

<sup>11</sup> Кемп, Р., Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес - процессы: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов, Изд. Баланс-Клуб, 2004

<sup>12</sup> Watson, G. H., The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement, Productivity Press, Portland, Oreg, 1992

вътрешноорганизационното сътрудничество на компанията и за повишаване на нейната конкурентоспособност.<sup>13</sup>

Х. Дж. Харингтън и Дж. С. Харингтън разглеждат методите на бенчмаркинга – покупка на конкуриращи продукти, инженерен анализ на продуктите и анализ на процеса на производството и бизнеса, а също и начина за избор на оптимално решение за бъдещето състояние.<sup>14</sup>

Теоретичните проблеми на бенчмаркинга се разглеждат и от Роб Райдър, който обосновава основните принципи за вътрешен и външен бенчмаркинг и способите за избор на ориентири за осъществяването му, за събиране на бенчмаркингова информация, за внедряване на образците на водещия опит и за взаимодействие с партньорите по бенчмаркинг.<sup>15</sup>

Значително внимание отделят на бенчмаркинга и някои руски учени, като В. Стариков, Е. А. Михайлова, И. П. Данилов. и Т. В. Данилова, Н. И. Алексеева и А. А. Ходова, О. А. Курносова и Е. В. Пахомова, И. Т. Балабанов и др. В. Зимин, генерален директор на експертно – аналитична и информационно-рейтингова компания „ЮНИПРАВЭКС“ (Москва, Русия) и автор на редица книги подчертава, че уникалността на бенчмаркинга, като най-ефективна технология за развитие на конкуренцията се състои в това, че той носи трансграничен, глобален характер, а неговата основна цел е достигане на световните стандарти за качество. Според него бенчмаркингът е един от лидиращите методи за управление в световния бизнес.<sup>16</sup>

В българската научна литература проблемите на бенчмаркинга са застъпени в творчеството на някои автори, като В. Димитрова, М. Чиприянов, И. Милчев и М. Крумова, П. Кацамунска, Ю. Узунова и Б. Василева, М. Граматиков, П. Павлов и др. Но цялостно изследване по проблемите на бенчмаркинга и неговото прилагане в практиката на българските предприятия не е реализирано.

Названието на метода произхожда от английските думи “bench” (ниво, височина) и “mark” (маркер) и се трактува различно – „опорен

---

<sup>13</sup> Watson, G. H., Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best, New York, 1993.

<sup>14</sup> Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, изд. "Питер", 2004

<sup>15</sup> Рейдер, Р., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли, изд. РИА "Стандарты и качество", 2006

<sup>16</sup> Зимин, В., Система Brand – to – Brand: От бенчмаркинга-к бизнес – кейсу. И обратно..., Новости маркетинга, Журнал о новом маркетинге, № 12, 2011, с. 46-47

маркер“, „еталонно сравнение“ и др. Той е свързан със стремеж да се постигне равнището на еталона в развитието. На основата на прегледа на литературните източници може да се посочи, че най-общо бенчмаркингът се състои в изучаване на водещия опит в дадена област и прилагането му в собствената организация с цел усъвършенстване на дейността. Американският център по производителност и качество посочва, че той е процес на постоянно изследване на най-добрите практики, които определят най-високата характеристика на конкурентоспособността.<sup>17</sup>

В научната литература се лансират различни определения за бенчмаркинг. Някои от тях са следните (табл. 1):

*Таблица 1. Дефиниране на бенчмаркинга в научната литература*

<b>Автор</b>	<b>Дефиниция</b>
Р. Кемп	Бенчмаркингът представлява непрекъснато търсене на решения, базиращи се на най-добрите методи и процеси на цялата индустрия, които дават на предприятието възможност за най-високи достижения. <sup>18</sup> Той е постоянен процес на изучаване и оценка на стоките, услугите, опита в производството на най-сериозните конкуренти или на тези компании, които се явяват признати лидери в своите области. <sup>19</sup>
Р. Райдър	Бенчмаркингът е инструмент за определяне на стратегията и за повишаване на печалбата. <sup>20</sup>
Х. Дж. Харингтън, Дж. С. Харингтън	Бенчмаркингът е „стандарт, или еталон, с чиято помощ може да се измери или оцени нивото на която и да е подсистема на организацията, тоест това е способ за определяне, разбиране и развитие на най-добрите продукти, услуги, дизайн, оборудване, процеси и практики с цел подобряване на

<sup>17</sup> Старииков В.В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» - № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

<sup>18</sup> Кэмп, Р., Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес - процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов, Изд. Баланс-Клуб, 2004; Кэмп Р., Бенчмаркинг - обзор опыта достижения делового совершенства, Европейское качество, 2004, №2, <http://www.benchmarkingclub.ru/library>

<sup>19</sup> Кэмп Р., Бенчмаркинг - обзор опыта достижения делового совершенства, Европейское качество, 2004, №2, <http://www.benchmarkingclub.ru/library>

<sup>20</sup> Рейдер, Р., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли, изд. РИА "Стандарты и качество", 2006

<sup>21</sup> Харрингтон, Х. Дж., Харрингтон Дж. С., Бенчмаркинг в лучшем виде! Изд. Питер, 2004, 176 с.

	реалната ефективност на организацията. <sup>21</sup>
К. Шмидт	Бенчмаркингът е инструмент за определяне на собственото равнище на развитие и основа за въвеждане на система за тотално управление на качеството. <sup>22</sup>
Б. Андерсен	Бенчмаркингът е постоянно измерване и сравнение на отделно взет бизнес процес с еталонен процес на водеща организация за събиране на информация, която ще помогне на разглежданото предприятие да определи целта на своето усъвършенстване и да проведе мероприятия по подобряване на работата. <sup>23</sup>
Е. А. Михайлова	„Бенчмаркингът е не само водеща технология на конкурентния анализ. Бенчмаркингът, първо е концепция, предполагаща естествено развитие на стремежа на компанията към непрекъснато усъвършенстване, и второ, самият процес на усъвършенстване. Това е непрекъснат процес на търсене на нови идеи, тяхната адаптация и последващото изпълнение на практика.“ <sup>24</sup>
В. В. Стариков	Бенчмаркингът е „моцен инструмент, с чиято помощ организацията може да провежда сравнителен анализ на продуктите, оборудването, персонала и процесите“ и който „позволява на организацията да осъзнае необходимостта от откъсването от стария начин на действие и дава възможност да се разбере, че само по пътя на постоянните изменения към по-добро фирмата може да оцелее.“ Той е непрекъсната дейност по систематично определяне на най-добрите системи, процеси, процедури и практики. Той е ефективен само ако води до повишаване на пазарния дял, добавената стойност, печалбата и удовлетворението на клиентите. <sup>25</sup>
И. П. Данилов,	Бенчмаркингът е „непрекъснат процес на оценка на нивото на продукцията, услугите и методите на работа, на основата

<sup>22</sup> Шмидт К., Бенчмаркинг - инструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения системы всеобщего управления качеством, Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации качества, Берлин, сентябрь 1996 г., Сборник переводов с английского, ГП "Редакция журнала "Стандарты и качество", М., 1997, 224 с.

<sup>23</sup> Андерсен, Б., Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования, РИА „Стандарты и качество“, М., 2003, 272 с.

<sup>24</sup> Михайлова Е.А., Основы бенчмаркинга, Менеджмент в России и зарубежом, №1, 2001, <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html>

<sup>25</sup> Стариков, В. В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, „Маркетинг в России и зарубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

Т. В. Данилова	на сравняването с най-силните конкуренти или с тези компании, които са признати за лидери.” <sup>26</sup>
В. Зимин	Бенчмаркингът „се явява не само инструмент за определяне на стратегията и увеличаване на печалбата. Той е непрекъснат аналитичен процес, посредством който, с прилагането на специална методика, се осъществява систематично сравнение на еталонните корпоративни показатели с показателите на конкурентите и/или партньорите и се провежда регулярна корекция на целите за подобряване на бизнес характеристиките.” <sup>27</sup>
Н. В. Страчкова, М. В. Федорова	Бенчмаркингът е „систематичен процес по извявяване на най-добрите продукти, услуги, процеси и практики, които могат да бъдат адаптирани и приложени за решаване на определени търговски проблеми: снижаване на себестойността, намаляване продължителността на производствените цикли, увеличаване на надеждността, съкращаване на запасите и пр.” Докато в началото той се разбира по-скоро като процес на следване на най-добрите образци, то понастоящем той съсредоточава вниманието към пренасянето на водещите способности и методики на организация на дейността. <sup>28</sup>
М. Чиприянов	„Посредством бенчмаркинга се определят най-значимите постижения, най-добрите практики в различни компании и се изследват ключовите фактори, спомогнали за тяхното достигане. Бенчмаркингът представлява метод за стратегически изследвания и решения, чрез който се търсят начините за внедряване на най-добрите постижения, за внедряване на методите на управление, използвани от най-успешните, най-добрите бизнес-партньори или конкуренти.” <sup>29</sup>
В. Димитрова	„Бенчмаркингът се възприема като елемент от стратегията на фирми, организации и институции.” Той „е проява на ново знание и управленско умение за добра бизнес интеграция в

<sup>26</sup> Данилов И.П., Т.В. Данилова, Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия, изд. „Стандарты и качество”, М., 2005, 69 с.

<sup>27</sup> Зимин, В., Система Brand – to – Brand: От бенчмаркинга-к бизнес – кейсу. И обратно..., Новости маркетинга, Журнал о новом маркетинге, № 12, 2011, с. 46

<sup>28</sup> Страчкова Н.В., Федорова М.В., Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности: содержание, виды, этапы развития, Экономика и управление № 2-3, 2009г., с. 46

<sup>29</sup> Чиприянов, М., Продуктово-ориентираното бенчмаркинг изследване, сп. „Диалог”, бр. 3, 2008



	Европейския съюз – както за фирмите, така и за институциите в него. <sup>30</sup>
И. Милчев, М. Крумова	„Бенчмаркингът включва поставяне на цели чрез използване на обективни, външни стандарти и поучаване от най-добрите в отрасъла.“ Той „е създаването на възможност за една организация на конкурентно предимство в силно конкурентна среда.“ <sup>31</sup>
Ю.Узунова, Б. Василева	„Бенчмаркингът е аналитична управленска техника, която се използва за сравняване на вътрешното представяне с най-доброто външно представяне с цел идентифициране на силните и слаби страни.“ <sup>32</sup>

Изводът от цитираните определения е, че бенчмаркингът е метод, чрез който се цели да се установи необходимостта от изменения и възможността за достигане на успех в резултат от осъществяването им, като се използва чуждия опит.

Представените дефиниции дават основание да се изтъкнат някои основни характеристики на бенчмаркинга:

1. Бенчмаркингът включва в тяхното единство два процеса – оценка и сравнение. На тази база той е:

▲ аналитично-оценъчен метод, технология на конкурентния анализ, свързан с усъвършенстване на дейността за достигане нивото на лидерите (на базата на анализ и оценка на собственото равнище и това на лидерите/конкурентите);

▲ в неговата основа стои изучаването на даден образец и сравнението с него (т.н. „еталонно сравнение“).

2. Той е управленски инструмент, способстващ за реализиране на стратегически изследвания, на стратегическото планиране и за определяне на стратегията.

3. Той е средство за търсене на нови идеи посредством изучаването на поведението и опита на конкурентите и лидерите.

4. Бенчмаркингът е изучаване, адаптиране и пренасяне на водещия опит, на добрите практики, в практиката на фирмата.

<sup>30</sup> Димитрова, В., Съвременни прояви на бенчмаркинга в европейския бизнес, Икономически алтернативи, брой 3, 2008, с. 110-111

<sup>31</sup> Милчев, И., М. Крумова, Приложение на бенчмаркинга при формиране на конкурентната стратегия на предприятието, Управление и устойчиво развитие, бр. 3-4, 2004 (11), С. 64-65

<sup>32</sup> Узунова, Ю., Б. Василева, Мрежови бенчмаркинг в маркетинговата компетентност като елемент от бизнес обучението, [http://www.bam.bg/nessebar2005Uzunova\\_Vassileva.pdf](http://www.bam.bg/nessebar2005Uzunova_Vassileva.pdf)

5. Реализацията му в предприятието е свързана с корекция на поведението и целите за подобряване на бизнес характеристиките.

6. Насочен е към усъвършенстване на процесите и дейностите и подобряване на качеството на продуктите и услугите с цел повишаване на конкурентоспособността.

7. Той е метод, чиято ефективност зависи от неговата систематичност и непрекъснатост във времето, съобразно измененията в пазарната ситуация.

Безспорни са ползите от прилагането на метода. На базата на проучванията те могат да се изразят по следния начин:

1. Реализирането му е важно средство за изучаването и прилагането на добрите практики в собствената дейност с цел нейното усъвършенстване и повишаване на ефективността ѝ. С това методът предоставя възможност на предприятието да приведе всички дейности към възможно най-високото равнище.

2. Бенчмаркингът позволява усъвършенстването на бизнес процесите да се реализира относително бързо и с малки разходи, посредством установяването на начина на работа на водещите компании, което повишава вероятността от достигане на високи резултати.<sup>33</sup>

3. Бенчмаркингът предоставя възможност на предприемачите да намерят нови идеи, чрез прилагането на които да способстват за повишаването на конкурентоспособността на своя бизнес.

4. Сравнението с постиженията на предприятията, чийто опит се изучава, е предпоставка за оценка на своята дейност и резултатите от нея, за определяне на своите слаби и силни страни и за установяване на областите на дейност, изискващи усъвършенстване.

5. Методът позволява да се намерят нови ориентири за повишаване ефективността на управлението<sup>34</sup> и показва на базата на чуждия опит как може да се измени подхода при организацията и управлението на бизнеса, така че да се постигне най-висока ефективност.

6. Внедряването „на опита на конкурентите и успешните компании позволява да се съкратят разходите, да се повиши печалбата

---

<sup>33</sup> Пак там, с. 85

<sup>34</sup> Пак там, с. 85-86

и да се оптимизира по-нататъшния избор на стратегия на организацията.<sup>35</sup>

Ефективността от прилагането на бенчмаркинг зависи от спазването на някои основни принципи, между които основно значение заемат следните:

▲ Непрекъснатост, който е предпоставка за постоянно сравнение на собствените постижения с тези на лидерите и конкурентите, важно условие организацията да не изостава в своето развитие от лидерите и за реализиране на решения за по-нататъшно усъвършенстване. В тази връзка с това в литературата се подчертава, че бенчмаркингът не е еднократен акт<sup>36</sup> и проверките следва да се провеждат регулярно, в едни и същи условия, но минимум 1 път в годината<sup>37</sup>. Заедно с това според В. Зимин е необходимо да се стимулира непрекъснатостта на процеса на самоусъвършенстване.<sup>38</sup>

▲ Провеждане на подобренията в по-бързи срокове в сравнение с конкурентите и излизане извън мащабите на страната, за да се видят перспективите и възможностите на световното общество – това е необходимо, за да стане фирмата конкурентоспособна.<sup>39</sup>

▲ Бенчмаркинговият процес да стане неотменна част от иновационния процес и усъвършенстването на бизнеса.<sup>40</sup>

Г. Уотсън посочва четири основни принципа за постигането на ефективност от реализирането на бенчмаркинг<sup>41</sup>:

---

<sup>35</sup> Курносова, О. А., Е. В. Пахомова, Концептуальные основы формирования системы бенчмаркинга на предприятиях, Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 1, с. 85

<sup>36</sup> Вж. по-подробно: Курносова, О. А., Е. В. Пахомова, Концептуальные основы формирования системы бенчмаркинга на предприятиях, Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 1, с. 85; Стариков, В. В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, „Маркетинг в России и зарубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>; Страчкова Н.В., Федорова М.В., Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности: содержание, виды, этапы развития, Экономика и управление № 2-3, 2009г., с. 46

<sup>37</sup> Стариков, В. В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, „Маркетинг в России и зарубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

<sup>38</sup> Зимин, В., Система Brand – to – Brand: От бенчмаркинга-к бизнес – кейсу. И обратно..., Новости маркетинга, Журнал о новом маркетинге, № 12, 2011, с. 47

<sup>39</sup> Стариков, В. В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, „Маркетинг в России и зарубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

<sup>40</sup> Курносова, О. А., Е. В. Пахомова, Концептуальные основы формирования системы бенчмаркинга на предприятиях, Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 1, с. 85

<sup>41</sup> Watson, G. H., Benchmarking, Franko Angeli, Milano, 1995, в: Чиприянов, М., Продуктивно-ориентированого бенчмаркинг изследване, сп. „Диалог“, бр. 3, 2008

▲ Взаимност, която се основава на партньорските отношения между изучаващата и изучаваната организация.

▲ Аналогия (сходство) в сравняваните процеси.

▲ Измерение – сравняване на характеристиките на изучаваните процеси.

▲ Достоверност – необходимо е опирание на анализа на точни данни.

Наред с посочените принципи, отчитайки натрупания практически опит, В. Зимин посочва и някои други<sup>42</sup>:

▲ Изява на възможностите за самоусъвършенстване.

▲ Определяне на обектите на самоусъвършенстване.

▲ Принцип на „еталонното сравнение“ – сравнението на показателите на организацията с еталона се явява своеобразна точка, определяща:

↳ разглеждането на съществуващите бизнес процеси от ъгъла на критическия анализ на ценовата политика;

↳ изява на корпоративните „еталони на качеството“ за измерване на показателите на съществуващите бизнес процеси;

↳ формиране на системата на търсенето на нови източници за усъвършенстване за подобряване на съществуващите бизнес процеси;

↳ създаване на мотивация за внедряване на най-добрия опит и стимулиране на процеса на усъвършенстване на съществуващите бизнес процеси;

↳ активизиране на процеса на обучение на персонала по практически методи за водене на „еталонен бизнес“ с цел внедряване в съществуващите бизнес процеси.

Успешното осъществяване на бенчмаркинга се определя в зависимост от редица предпоставки. Някои от по-важните от тях се определят в литературните източници по следния начин<sup>43</sup>:

▲ Осъзнаване на наличен проблем и желание да бъде разрешен по подобие на друга организация, която се явява еталон, така че фирмата да се доближи до нейните резултати.

---

<sup>42</sup> Зимин, В., Система Brand – to – Brand: От бенчмаркинга-к бизнес – кейсу. И обратно..., Новости маркетинга, Журнал о новом маркетинге, № 12, 2011, с. 47

<sup>43</sup> Вж. по-подробно: Стариков, В. В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, „Маркетинг в России и зарубежом“, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

▲ Наличие на глобална конкуренция – в епохата на глобализация на бизнеса успехът е свързан с изучаването на световните достижения и тяхното прилагане.

▲ Премии за качество – правят прозрачни действията на световните лидери, които, за да участват в световните конкурси, се принуждават да разкриват част от тайните си.

▲ Динамични промени и необходимост от адаптация – за да се приспособяват към постоянно променящите се условия на външната среда, организациите трябва постоянно да изучават и да прилагат опита на лидерите.

Към цитираните предпоставки според нас могат да се добавят и някои други, като например:

▲ Добро познаване на собствената дейност на предприятието, на нейните силни и слаби страни и осъзнаване на необходимостта от усъвършенстването ѝ.

▲ Склонността на организацията към „обучение“, развитие и самоусъвършенстване.

▲ Непрекъснато наблюдаване поведението на лидерите и конкурентите с цел извършване на конкурентен анализ, изучаване на силните им страни и установяване на добрите им практики.

▲ Желание на организацията, на мениджърския екип и предприемачите да се сравняват с най-добрите в областта, да се учат от тях и да се изравняват по постиженията си с тях.

▲ Избор на подходящи индикатори за провеждане на еталонното сравнение и събиране на подходяща бенчмаркингова информация за ефективното му реализиране.

▲ Избор на подходящи предприятия - еталони за провеждане на сравнението, установяване на контакти с тях и засилен обмен на информация. Обикновено за образец се приемат „най-добрата продукция“ и маркетинговия процес, използвани от преките конкуренти и фирмите, работещи в други подобни области, по които се прави съпоставката и се усъвършенстват собствените продукти и методи на работа.

▲ Предварително планиране на процеса, създаване на ефективна организация и управление за следване на най-добрите образци и пренасяне на водещите методи на работа в предприятието

▲ Формиране на положително отношение на ръководството на фирмата и сътрудниците към прилагането на бенчмаркинга и обучението им за реализирането на метода.

## ИЗВОДИ

Бенчмаркингът следва да се разглежда като важен управленски инструмент за усъвършенстване на дейността на предприятията и достигане равнището на образците в отрасъла, съответната сфера на дейност или по отношение на отделни бизнес процеси.

Ползите от прилагането му във фирмената практика показват, че той е стратегическа необходимост за тяхното по-нататъшно развитие.

За ефективното му провеждане не е достатъчно само познаването на метода, но и отчитането на принципите, стоящи в основата му, а също и на необходимите предпоставки.

В съвременните условия прилагането на методическите средства на бенчмаркинга и внедряването на водещия опит следва да се използват като възможност за оценка на собственото равнище на развитие, получаване на обективна оценка на силните и слабите страни, правилно определяне на обектите на усъвършенстване и реализиране на програма за усъвършенстване на неефективните дейности или процеси.

## ЛИТЕРАТУРА

Акопова, М. С., Бенчмаркинг: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта, Университетские чтения, 2011, Пятигорск, ПГЛУ, [http://library.pglu.ru/files/public/unuvread/2011/14\\_3-4.pdf](http://library.pglu.ru/files/public/unuvread/2011/14_3-4.pdf)

Андерсен, Б., Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования, РИА „Стандарты и качество“, М., 2003

Данилов И.П., Т.В. Данилова, Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия, изд. „Стандарты и качество“, М., 2005

Димитрова, В., Съвременни прояви на бенчмаркинга в европейския бизнес, Икономически алтернативи, брой 3, 2008, с. 113

Зимин, В., Система Brand – to – Brand: От бенчмаркинга-к бизнес – кейсу. И обратно..., Новости маркетинга, Журнал о новом маркетинге, № 12, 2011

Курносова, О. А., Е. В. Пахомова, Концептуальные основы формирования системы бенчмаркинга на предприятиях, *Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 4, Т.1

Кэмп, Р., Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес - процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов, Изд. Баланс-Клуб, 2004

Кэмп Р., Бенчмаркинг - обзор опыта достижения делового совершенства, *Европейское качество*, 2004, №2, <http://www.benchmarkingclub.ru/library>

Михайлова Е.А., Основы бенчмаркинга, *Менеджмент в России и за рубежом*, №1, 2001, <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html>

Милчев, И., М. Крумова, Приложение на бенчмаркинга при формиране на конкурентната стратегия на предприятието, *Управление и устойчиво развитие*, бр. 3-4, 2004 (11)

Михайлова Е.А., Основы бенчмаркинга, *Менеджмент в России и за рубежом*, №1, 2001, <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html>

Рейдер, Р., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли, изд. РИА "Стандарты и качество", 2006

Стариков В.В., Бенчмаркинг – путь к совершенству, *Журнал „Маркетинг в России и за рубежом“*, № 4 (54), 2006, <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

Страчкова Н.В., Федорова М.В., Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности: содержание, виды, этапы развития, *Экономика и управление*, № 2-3 - 2009г.

Пилчер Т., Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности, *Европейское качество*, №1, 2004

Узунова, Ю., Б. Василева, Мрежови бенчмаркинг в маркетинговата компетентност като елемент от бизнес обучението, [http://www.bam.bg/nessebar2005/Uzunova\\_Vassileva.pdf](http://www.bam.bg/nessebar2005/Uzunova_Vassileva.pdf)

Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, изд. "Питер", 2004

Чиприянов, М., Продуктивно-ориентираното бенчмаркинг изследване, сп. „Диалог“, бр. 3, 2008

Шмидт К., Бенчмаркинг - инструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения системы всеобщего управления качеством, *Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации качества*, Берлин, сентябрь 1996 г., Сборник переводов с английского, ГП "Редакция журнала "Стандарты и качество", М., 1997

Camp, R. C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Изд. Quality Resources, 1989

Camp, R. C., Business Process Benchmarking, 1995, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wise

Small business act for Europe, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

Watson, G. H., The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement, Productivity Press, Portland, Oreg, 1992

Watson, G. H., Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best, New York, 1993