

# БЕНЧМАРКИНГЪТ КАТО ИНОВАТИВЕН ПОДХОД КЪМ ИЗГРАЖДАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБЕН ПРОДУКТ В БИЗНЕСА

## BENCHMARKING AS AN INNOVATIVE APPROACH TO DEVELOPMENT OF COMPETITIVE PRODUCTS IN BUSINESS

---

Десислава Павлова  
Desislava Pavlova

**Abstract:** *This article aims to reveal the potential of benchmarking, the specifics of its implementation in various sectors of the economy and the unknown possibilities of this innovative management approach. The study will look at the theoretical aspects of the comparative analysis in policy-making and implementation of decisions and practical aspects applied by leaders in the field.*

**Keywords:** *benchmarking, wine regions, competitiveness*

### ИСТОРИЯ И ВЪВЕДЕНИЕ В БЕНЧМАРКИНГА

С терминът „бенчмаркинг“ в бизнес икономиката се обозначава процесът на сравнителен анализ. Думата произлиза от английското *benchmarking* и е процес на сравняване на нечии бизнес процеси и показатели за ефективността на най-добрите практики в дадена индустрия и/или с най-добрите от други индустрии. Мерките, които обикновено се вземат предвид, са качество, време и стойност<sup>1</sup>. Етимологията на термина идва от английското *bench* — пейка, тезгях и *marking* — отбелязвам, маркирам.

Терминът бързо придобива преносното си значение, но първоначално е използван в топографията<sup>2</sup>, означава буквално „отбелязване на опорно ниво“, „отбелязване на опорна точка“<sup>3</sup>. Днес тази фраза се тълкува по различни начини: „опорен маркер“, „еталонно

---

<sup>1</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> – последно влизане 08.01.2016

<sup>2</sup> Терзийска, Ил., В. Кюрова. 2013. Особенности на бенчмаркинга в туризма, Предприемачество, година 1, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград

<sup>3</sup> Чиприянов, М., 2008. Продуктово-ориентираното бенчмаркинг изследване, Диалог, 3, с. 2

сравнение“, „носещ марката“, „маркиращ височината“, „референтни стандарти“ и така нататък.

Има различни теории за произхода на бенчмаркинга като понятие. Според едни от тях се използва за първи път от обушари, измерващи краката на клиенти върху пейка с маркери за моделите обувки<sup>4</sup>. Други източници сочат, че термина произхожда от Древен Египет, с използването на метален прът за мярка при строежите<sup>5</sup>. През годините сравнявайки работата на противника, са се изучавали тактики за действие и развитие.

Бенчмаркингът като подход се появява в края на 50-те години на ХХ век. В този период японски специалисти посещават известни компании в САЩ и Западна Европа, сравняват чуждите производства с техните, събират идеи и ги реализират в японските компании. Японските специалисти считат за свое конкурентно преимущество използването на най-добрите технологии и ноу-хау, както в областта на производството, така и в мениджмънта. Те успешно пренасят иновациите от една сфера на бизнеса в друга. Този период продължава до края на 60-те години, когато японските компании догонват западните. По техния пример корпорацията Херох използва метода за пръв път в края на 70-те години. За да преодолее сериозни пазарни проблеми, корпорацията сравнява своите подходи на работа и управление с тези в Япония. Днес Херох е признат лидер в областта на използване на технологията бенчмаркинг. Ефективното използване на технологията става сериозен фактор за пазарен успех на всяка организация<sup>6</sup>.

Някои автори определят бенчмаркинга, като непрекъснат процес на сравняване на продукти, услуги и опит във връзка с най-силните конкуренти или компании, които са признати като лидери в индустрията. Ръководител на Global Benchmarking Network, Dr. Robert C. Камп смята, че „бенчмаркинг е непрекъснат процес на обучение и оценка на продукти, услуги и опит в производството на най-сериозните конкуренти или тези компании, които са признати лидери в своите

---

<sup>4</sup>[https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7\\_\(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82\)#cite\\_note-1](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82)#cite_note-1) – последно влизане 17.01.2016

<sup>5</sup> Справочника в помощ на иновациите в МСП, <http://www.innosupport.net/index.php?id=2186&L=3> – последно влизане 17.01.2016

<sup>6</sup> <http://tuj.asenevtsi.com/EFQM/EFQM26.htm> – последно влизане 17.01.2016

области". Главен изпълнителен директор на Allied Signal - L. Bossidy го определя, като „анализ на показателите за напредъка в разбирането на специфични техники, заемане на ползите, произтичащи от опита на други фирми и използване в техните собствени фирми на най-добрите практики, въведени от него навън". Същността на процеса изцяло е допълнена от В. Андерсен, преподавател в Норвежкия университет за наука и технологии, с: „непрекъснато измерване и сравняване на отделните бизнес процеси със стандартен процес на водещата организация за събиране на информация, за да помогне на въпросното предприятие, да се определи целта на тяхното подобрене и да се предприемат мерки за подобряване на работата". Повечето експерти са на мнение, че този метод изучава управленски практики на други успешни компании и с тяхна помощ чрез сравняването им, идентифицират слабите страни на своите организации<sup>7</sup>.

## ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ПРОЯВЛЕНИЯ НА БЕНЧМАРКИНГА

Според Н. В. Манкина<sup>8</sup> компаниите за да се противопоставят на неочакваната конкуренция и въздействието на макроикономическите фактори е необходимо да актуализират маркетинговата си система.

Проучването на пазара изисква събиране и анализиране на информация за нужди и стратегии на конкурентите, както и заплахите на външната среда. Тази информация е ценна основа за подобряване на обхвата, правилната ценова политика, както и други компоненти на маркетинговия микс. Философията и инструментите за маркетингови проучвания за установяване източниците на конкурентно предимство, растежа, конкурентоспособността и развитието на ефективни стратегии за предприемачество се явява бенчмаркинг<sup>9</sup>.

**Целта на разработката** е да се разкрие полезността на сравнителния анализ при формулирането на даден проблем с непрекъснато самоусъвършенстване, защото това позволява на компаниите да преодоляват установени тенденции за подобряване обема на качеството, производителността и производството.

---

<sup>7</sup> Минкина, Н. В. 2009. Лекции по дисциплине Бенчмаркинг: Учебно-практическо пособие для студентов, Издательство БИУБ, Брянск, [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_201.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_201.html) последно влизане 09.01.2016

<sup>8</sup> Пак там

<sup>9</sup> Пак там

Според бенчмаркинг-„гуру-то“ Robert C. Camp за днешните бизнес среди бенчмаркинга е това обективно изпълнение, което включва най-добрата практика, въплъщение или стандарт за високи постижения. Той е в активността на обучението, обмена, както и адаптиране на добри практики за съответната организация. Сравнителният анализ е намирането и прилагането на най-добри практики<sup>10</sup>.

Във всяка от дефинициите за сравнителен анализ се открояват неговите основни характеристики. И според Синяева и съавтори, именно в тях е причината този иновативен подход да разкрива различията между конкурентите и начините за тяхното преодоляване и заемане на най-добрите позиции в бизнеса<sup>11</sup>. Основните характеристики са:

- измерване на определени показатели или процеси, протичащи в дадена стопанска единица;
- съпоставяне на две или повече единици на база на предварително определен стандарт;
- усъвършенстване на бизнес процесите в компанията и постигане на конкурентно предимство.

Прилагането на бенчмаркинг в САЩ има дълга история и опит, който се пренася в Европа. Особено показателно е внедряването на метода в Азия и Тихоокеанския регион, за разлика от Централна Америка и Канада, където сравнителния анализ се разпространява твърде късно<sup>12</sup>. Организациите в цял свят се учат една от друга, стремят се да станат по-добри от най-добрите, търсят пътища за достигане най-високи показатели на ефективност. Търсейки своето място компаниите развиват методики за провеждане на бенчмаркинг, създават уникални образци на водещия опит в дадена област. Непрекъснато расте интереса към изследване и стремежът към изучаване на получения опит. Предприятия във всяка една сфера от икономиката могат да се възползват с еднакъв успех от услугите на този подход.

---

<sup>10</sup>[http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf) - последно влизане 09.01.2016

<sup>11</sup> Терзийска, Ил., В. Кюрова. 2013. Особености на бенчмаркинга в туризма, Предприемачество, година 1, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград

<sup>12</sup>[http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf) – В своите проучвания Роберт Камп, считан за „гуру“ на бенчмаркинга, предлага историческо резюме на анализа и предлага своите виждания за това, как той помага на световната икономика.

Еволюцията в изучаване на водещия опит, водена от интереса към различни аспекти на проблема, преминава през:<sup>13</sup>

- изследване на резултатите от бенчмаркинга;
- управление на водещия опит;
- професионално изпълнение;
- модели на водещия опит.

Най-добрият модел на водещия опит се подчинява на разбиране, действие и адаптация към промените в средата. Необходимо е да се премине към инвентаризиране, принадлежност и усъвършенстване на процесите. Заедно с това, но не последно място да се идентифицират и следят ключовите показатели на продукцията, цялостната балансирана система от показатели и водещите показатели.

### Модел на веригата на доставки<sup>14</sup>



Ефективното прилагане на модели позволява определянето и внедряването на усъвършенствани практики, с чието съдействие се постигат желаните значими резултати от компаниите при обслужване на потребители и клиенти.

### БЕНЧМАРКИНГЪТ НАМИРА ПРИЛОЖЕНИЕ В ТУРИЗМА

Бенчмаркингът като вид сравнителен анализ се прилага като алтернативен метод на стратегическо планиране. Той дава възможност на предприемаческия бизнес в сферата на туризма да дефинира

<sup>13</sup> Пак там

<sup>14</sup> Пак там. Роберт Камп предлага модел на веригата на доставки, като инструмент за изучаване, оценка и създаване на програмни средства за работата на предприятията. Според него, в тях се крие ключът за разбиране на проблемите и съдейства за изменение на корпоративната култура. Това способства за преодоляване на конкурентоспособността и значимостта на предприятието от гледна точка на потребителя.

възможностите си чрез анализ на показателите на конкурентите си<sup>15</sup>. По своята същност този вид анализ се откроява с някои основни характеристики. Според изследователи методологически той винаги се свързва с измерване на определени показатели или процеси, протичащи в определена стопанска единица. Негова характерна черта е съпоставянето на две или повече единици на база на определен стандарт. Тази база за сравнение обикновено е най-добрата практика в сферата на дейност на компанията или конкурентите, зададени на местно, национално или международно стандартно ниво. Основната цел на бенчмаркинга е усъвършенстване на бизнес процесите и постигане на конкурентно предимство на компанията<sup>16</sup>.

В научната литература се обособяват три основни форми на бенчмаркинг според предмета на сравнение, които са приложими в сферата на туризма<sup>17</sup>.

Първият вид е фокусиран върху ежедневните дейности в компанията и дава отговор на въпроса „как“ /а не „колко“/. Наречен е бенчмаркинг на процеса.

Вторият вид измерва различни показатели, свързани с резултатите на компанията и нейните конкуренти. Дефинира се като бенчмаркинг на представянето. Чрез него се сравняват финансови показатели, резултати от удовлетвореност на персонала и потребителите, характеристиките на продукта.

Третият вид бенчмаркинг е т. нар. стратегически с предмет на проучване стратегиите, които се прилагат от конкурентите на дадената компания.

През последните години силната конкуренция в различни сектори на икономиката оставя явен отпечатък върху темповете на развитие на компаниите. Не по-малко засегнати остават и туристическите предприятия и дестинации. В условията на конкурентоспособност много компании специализират в областта на бенчмаркинга и подпомагат редица туристически предприятия в управление на персонал, логистика, маркетинг на дестинации. Този метод е работещ за крупни международни корпорации, които за кратко

---

<sup>15</sup> Терзийска, Ил., В. Кюрова. 2013. Особености на бенчмаркинга в туризма, Предприемачество, година 1, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград

<sup>16</sup> Пак там

<sup>17</sup> Bogan, Christopher. 1994. Benchmarking Best Practices, McGraw Hill

време при минимални разходи усъвършенстват бизнес технологиите си и достигат високи резултати<sup>18</sup>.

В туризма могат да се очертаят няколко нива на бенчмаркинг<sup>19</sup>, всяко със своите характерни особености и обхват на действие:

- Бенчмаркинг на туристически предприятия;
- Бенчмаркинг на туристически дестинации;
- Бенчмаркинг на организации с нестопанска цел (сдружения, асоциации, организации за управление на дестинация и други);
- Бенчмаркинг на културни институции – музеи, галерии и други;
- Бенчмаркинг на събития.

Според авторите най-често се прилага сравнителен анализ на туристическите предприятия, с приложение на почти всички негови форми. Основен инструмент са проучвания сред потребителите при бенчмаркинга на представянето и продуктово-ориентирания бенчмаркинг.

Многообразието от модели и теоретични разработки по отношение на туристическите дестинации са впечатляващи<sup>20</sup>. Подробно представени са характеристиките и основните инструменти за проучване, показатели, алгоритъм на процеса. Но на практика бенчмаркинга на дестинациите, на нестопански организации, културни институции и туристически събития е по-слабо разпространен от този на туристическите предприятия.

Пак според авторите сравнителният анализ се провежда по три основни начина<sup>21</sup>: конкурентен, кооперативен и колаборативен външен бенчмаркинг анализ. Конкурентният анализ проучва мнението на конкурентите, но обикновено те не са склонни да споделят информация, важна за изследването. При кооперативния анализ се черпи информация директно от компания-конкурент, поканена да сподели опит. Колаборативен анализ се осъществява при

---

<sup>18</sup> Барачуков, И. С., Методы научных исследований в туризме, Академия, Москва, 2008, с. 120

<sup>19</sup> Терзийска, Ил., В. Кюрова. 2013. Особенности на бенчмаркинга в туризме, Предприемачество, година 1, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград

<sup>20</sup> Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: concepts, practices and operations. Willingford: CABI

<sup>21</sup> Lankford, W. 2000. Benchmarking: Understanding the Basics, The Coastal Business Journal, Volume 1, Number 1

партньорството между компании от дадена сфера, готови да обменят практики.

Инструментите, с които си служи бенчмаркинга в туризма са изключително разнообразни<sup>22</sup>. В The Global Benchmarking Network са описани 20 инструмента. А изследване от 2010 г. идентифицира най-използваните от тях – проучване на потребителите, SWOT анализ, неформален бенчмаркинг, бенчмаркинг на представянето и бенчмаркинг „най-добра практика“. В бъдеще очакванията са същите да се прилагат масово с изключение на проучването сред потребители.

## БЕНЧМАРКИНГ ВЪВ ВИНЕНИТЕ РАЙОНИ

Сравнителният анализ от скоро намира приложение в изследвания на винени предприятия, винени райони и винени туристически дестинации.

В проведено изследване през 2006 г. в долината Оканана, Британска Колумбия, Канада са проучени добрите практики, изведени са показатели за конкурентоспособност и е създадена рамка за бенчмаркинг проучване на винени райони<sup>23</sup>.

В проучването се отчита напредък в развитието на винени райони на база оценка на конкурентоспособността на районите и определяне полезността на концепцията за жизнения цикъл на винените райони. Фокусът е поставен едновременно върху винарни и дестинации, като авторите следват линията на Getz с неговите три гледни точки: на потребителя, на винарната и на региона. Основата, върху която се гради анализа с използването на иновативен подход е, че всички винени региони имат равен потенциал за развитие. Специфичните показатели и мерките, които се следват за растеж в различните винарни и дестинациите като цяло лесно биват сравнявани и показват напредъка или изоставането в развитието. Потенциалът на винения туризъм във винарните и винените райони в Канада до голяма степен е представен като функция на пазарния потенциал. Специално място е отделено на нагласите на собствениците на винарни и последователните мерки за развитие на лозаро-винарския сектор в

---

<sup>22</sup> The Global Benchmarking Network. 2010. Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

<sup>23</sup> Getz, D., G. Brown. 2006. "Benchmarking wine tourism development: The case of the Okanagan Valley, British Columbia, Canada", International Journal of Wine Marketing, Vol. 18 Iss: 2, pp.78 - 97



посока винения туризъм. Авторите конкретизират своите действия с индикатори за прилагане на сравнителен анализ на винени региони като важен елемент за постигане на устойчива стратегическа конкурентоспособност.

Подобен метод на изследване е използван за проучване на традиционен български туристически продукт в търсене на нетрадиционни подходи за повишаване на конкурентоспособността му. Авторите предлагат иновационен и стратегически подход, повлиян от т. нар. „син океан“<sup>24</sup>, който методически се доближава до брандирането в маркетинга, но съдържателно използва нови източници за добавена стойност към националния продукт с ясна идентичност и разпознаваемост.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата статия няма претенциите за изчерпателност, но се надяваме да хвърлим светлина върху темата, която не е достатъчно изследвана в страната и в туристическата индустрия. В бъдещата работа по темата, следва да се вземат предвид въпросите за дефиниране на бенчмаркинга във винените райони и възприемането му от страна на винените туристи и винопроизводителите. Противоречиви остават и нагласите за автентичността и идентичността на видовете продукти и пакети спрямо световни страни винопроизводители, както и оценката и възприятията от страна на туристите. Бенчмаркинга е иновативен в тази област и трябва да се използва като ефективен инструмент за изграждане на достоен имидж на българското вино и на дестинацията като цяло. Темата намира своето място и отражение в контекста на устойчивото местно развитие, като стимулира отговорно поведение и разграничаване от масовия турист.

## ЛИТЕРАТУРА

Воденска, М., Н. Попова. 2015. Иновативен подход към традиционния български туристически продукт, Туризмът в епохата на трансформация, сборник с доклади, ИУ Варна

---

<sup>24</sup> Воденска, М., Н. Попова. 2015. Иновативен подход към традиционния български туристически продукт, Туризмът в епохата на трансформация, сборник с доклади, ИУ Варна

Терзийска, Ил., В. Кюрова. 2013. Особенности на бенчмаркинга в туризма, Предприемачество, година 1, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград

Чиприянов, М. 2008. Продуктивно-ориентираното бенчмаркинг изследване, Диалог, 3

Барачуков, И. С. 2008. Методы научных исследований в туризма, Академия, Москва

Bogan, Christopher. 1994. Benchmarking Best Practices, McGraw Hill

Getz, D., G. Brown. 2006. Benchmarking wine tourism development: The case of the Okanagan Valley, British Columbia, Canada, International Journal of Wine Marketing, Vol. 18 Iss: 2

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: concepts, practices and operations. Willingford: CABI

Lankford, W. 2000. Benchmarking: Understanding the Basics, The Coastal Business Journal, Volume 1, Number 1

The Global Benchmarking Network. 2010. Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Справочника в помощ на иновациите в МСП - <http://www.innosupport.net/index.php?id=2186&L=3>

Минкина, Н. В. 2009. Лекции по дисциплине Бенчмаркинг: Учебно-практическое пособие для студентов, Издательство БИУБ, Брянск, [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_201.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_201.html)

[http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf)

[https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7\\_\(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82\)#cite\\_note-1](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82)#cite_note-1)

<http://tuj.asenevtsi.com/EFQM/EFQM26.htm>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>