

---

**БЕНЧМАРКИНГ –  
СЪЩНОСТ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ВЪЗМОЖНОСТИ**

---

**Милена ТЕПАВИЧАРОВА\***

**BENCHMARKING –  
ESSENCE, CHARACTERISTICS, OPPORTUNITIES**

**Abstract:** *Benchmarking is a methodology for evaluating the effectiveness of the activities of an organization and the factors which determine it (processes, systems, methods, resources, etc.), as in the meantime it is also a method for continuous learning and sophistication. In a competitive environment, the organization's business performance, in terms of absolute values, is not essential. What determines its success, in the long term, is the effectiveness compared with that of its competitors. Benchmarking is a continuous process of searching, measuring and comparing of the effectiveness, products, strategies, policies, operations, business environment, culture, structures, processes, systems, methods and skills in the practice of the organization, with those of „the best“ competitors, or the ones recognized as „best“ in a particular area, with the aim of continuous learning and improvement, which is a guarantee for increase of the efficiency and competitiveness of the company.*

**Key words:** *benchmarking, efficiency, strategy, process, management*

---

\* Авторът е професор, доктор във Висшето училище по сигурност и икономика – Пловдив.

Към настоящия момент мнозинството организации са загрижени за ефективността и конкурентоспособността си, търсейки цялостна стратегия, включваща и глобализацията като компонент. Всички те притежават глобален потенциал в различна степен и се нуждаят от систематична рамка за оценяване на елементите на глобализация. По същество това е предизвикателство за разработване и въвеждане на ефективна глобална стратегия, осигуряваща добро управление. От друга страна правилното измерване на производителността е в основата на развитието на организацията, тъй като то осигурява връзката между стратегии и действия. Подходящите и правилни мерки засилват тази връзка и водят до постигане на стратегическите цели, а един от най-съвременните подходи за определяне на метриците е бенчмаркингът.

От 1980 г. насам бенчмаркингът е прилаган в редица организации и вече е широко разпространен управленски инструмент. Към настоящия момент той се възприема като нещо повече от сравнителен анализ на количествени мерки на една компания с друга. Повишаване на ефективността от бенчмаркинга се постига, когато той е интегриран в организационната стратегия и обхваща цялостно производителността и усилията за усъвършенстване. Без интегрирането на бенчмаркинга в стратегия няма да бъде ясно *кои ключови процеси трябва да се съпоставят*.

Официалната форма на бенчмаркинга се използва за първи път в производствени предприятия, така че тя е тясно свързана с производството, развитието и качеството. В тесен смисъл бенчмаркингът е систематичен, гъвкав и непрекъснат процес, който включва сравняване на характеристиките на най-добрите продукти, услуги и процеси с цел подобряване на ефективността на дейността на организацията.

Редица автори представят бенчмаркинга като: *систематичен непрекъснат процес за сравняване на производителността или процесите в различни организации или между отделни звена или подразделения от една и съща организация с цел придобиване на конкурентни предимства, наблюдение и регулиране на производителността, търсене на решения и идеи и въвеждане на промени с цел повишаване на ефективността и конкурентоспособността*.

Крайната цел на бенчмаркинга е да се подобри ефективността в производството на продукта или услугата чрез идентифициране на процесите в текущите практики. Промените при тях водят

до прилагането на нови бизнес познания и вземането на бизнес решения. При подобряване на качеството на бизнес решенията резултатите от дейността на организациите също се подобряват. Това води до подобряване на ефективността и конкурентоспособността на организацията.

Бенчмаркингът не означава просто копиране на практиките на другите. Той изисква организацията бенчмаркер да адаптира и да приеме това, което е научила от други организации. Те могат да са най-добри в съответния клас или световнопризнати лидери. Подборът им зависи от нуждите на организацията, изискваща промяна и на културната си среда.

Бенчмаркингът отива отвъд сравнението на ценообразуването или характеристиките на продуктите/услугите на конкурентите. В него се разглеждат процесите и практиките, които дават възможност на организацията да постигне отлична ефективност и конкурентоспособност. На измерване обикновено подлежат **качеството, времето и разходите**.

За осъзнаване на същността на бенчмаркинга е важно да се представят и следните характеристики:

- *Бенчмаркингът е външно фокусирана практика.* За разлика от самооценяването, което определя дали направените подобрения са ефективни, чрез бенчмаркинга се оценява и конкурентоспособността.

- *Бенчмаркингът дава качествени програми* и мотивира организациите да бъдат непрекъснато външно фокусирани, идентифицирайки пропуските и отклоненията в производителността и разработвайки правилните стратегии за тяхното отстраняване.

Въпреки че бенчмаркингът открива много възможности и позволява разработването на стратегии за постигане на по-систематизиран процес, могат да се отбележат и някои ограничения.

- ✓ Висшите мениджъри са обучени да вземат решения, базирани основно на финансова информация, а тя има следните недостатъци:

- липса на съответствие с процесите, които дават стойност към крайния клиент;
- финансова информация, която е неприложима към времето, в което трябва да се вземат решения;

– използва методи за измерване на ефективността, несъвместими с модерен бизнес подход и с тенденция да бъдат погрешно използвани.

✓ Липсата на разбиране за процесите, които добавят стойност за крайния клиент, и отдалечеността на висшия мениджърът от оперативните дейности, които обикновено се делегират на подчинените. Отдалечеността от процеса означава, че външната дейност се ограничава до конкурентен анализ на ефективността и евентуално до продукти реинженеринг на различни продукти на конкурентите.

✓ Липсата на фокус върху крайния клиент и приемането на култура, която е прекалено вътрешноориентирана.

✓ Подчертаната липса на програми за тотално управление на качеството (TQM) често означава, че вниманието не е насочено към оптимизиране на операциите и повишаване на нивата на ефективност и конкурентоспособност.

От особено значение за бенчмаркинга е и измерването на производителността. Тя трябва се съсредоточи върху *необходимите средства* и *крайните резултати* или *процесите* и *резултатите* им. Измерването на производителността може да се представи и по отношение на практиките и метриците.

**Практиките** са характеристики, които описват вътрешното и външното бизнес поведение. Те могат да бъдат свързани със:

- самите процеси;
- организационните структури;
- системите за управление;
- човешкия фактор;
- стратегическите подходи.

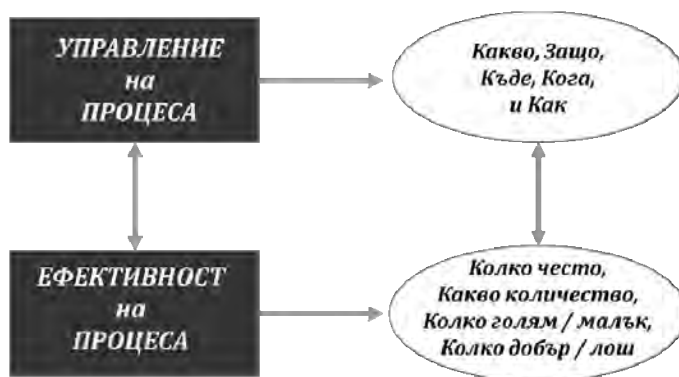
Метриците са краткосрочни мерки, които трябва да бъдат непрекъснато изчислявани и преразглеждани. Те могат да представляват:

- *индикатор на финансовите резултати* (ефективността на бизнеса);
- *индикатор на техническото изпълнение* (измерване за продуктивност);
- *индикатор за ефективност* (измерване на човешкия принос).

Бенчмаркингът е **стратегически инструмент** и като такъв се концентрира върху попълване на пропуските за постигане на дългосрочна конкурентоспособност. Той дава възможност на ме-

ниджърите да задават въпроси относно постигането на резултати, свързани с ефективността на процесите, както и такива, отнасящи се до управлението им (Фигура 1).

**Фигура 1. Въпроси за постигане на резултати**



*Източник: Zaïri, M., A. Shahin. University of Bradford, UK.*

Така се постига разбиране за развитието на процеса (респ. на практиките) и значението на изходните резултати (респ. на метриките), а постиженията в краткосрочен план водят до дългосрочни конкурентни предимства. С други думи, за да бъде бенчмаркингът ефективен стратегически инструмент и полезен за дългосрочното оцеляване на бизнеса, той трябва да се съсредоточи първо върху процеса, а след това върху резултатите.

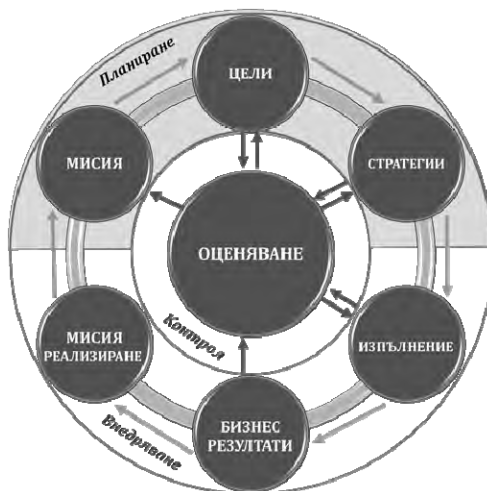
Тъй като вземането на решения е част от мениджмънта, бенчмаркингът е непрекъсната дейност, която се отнася до всички негови области и аспекти. Той трябва систематично да се интегрира в процесите на управление, което ще подобри качеството на вземане на решения и ще се превърне в едно от конкурентните предимства на организацията.

Стратегическото управление допринася за ефективното производство и отличното организационно представяне в дългосрочен план. Процесът на стратегическото управление има следните компоненти (Фигура 2):

- а) определяне на мисията на организацията;
- б) създаване на стратегически цели;

- в) формулиране на стратегии за постигане на стратегически цели и целеви резултати;
- г) прилагане на стратегии;
- д) оценка на стратегическите резултати и извършване на корективно адаптиране.

**Фигура 2. Процес на стратегическо управление**



*Източник: Zairi, M., A. Shahin. University of Bradford, UK.*

Дейностите в рамките на процеса на стратегическо управление могат да бъдат разделени на три части:

1. *Планиране* – включва всички дейности по подготовката на плана и предвиждане на техните ефекти.
2. *Изпълнение* – изпълнение на планираните дейности, което води до реални бизнес резултати.
3. *Контрол* – мониторинг на всички отклонения на действителните резултати от планираните и предприемане на коригиращи действия в случай на нежелани отклонения.

При вземането на бизнес решения организацията използва информация, получена от планирането и контрола на част от процеса на стратегическо управление, свързана с изпълнението на дейностите. Допълнителната бизнес информация редуцира информационната асиметрия в бизнес средата и намалява възможността за неблагоприятен избор и свързаните с това разходи. С по-

лучената чрез бенчмаркинга бизнес информация организацията може да подобри качеството на вземане на решения в стратегическото планиране, водещо до успешно постигане на поставените цели. Това изисква интегрално прилагане на бенчмаркинг както в планирането, така и в контрола.

Според връзките с отделните дейности на стратегическото управление бенчмаркингът може да се раздели на четири основни вида (Фигура 3):

**Фигура 3. Бенчмаркинг (общ модел)**



*Източник: Zairi, M., A. Shahin. University of Bradford, UK.*

1. *Бенчмаркинг на конкурентни предимства:* Целта е да се опознаят факторите, на които са базирани конкурентните предимства на други организации. Стремещт е да се увеличат конкурентните предимства на организацията в дългосрочен план.

2. *Стратегически бенчмаркинг:* Целта е да се опознае спецификата на стратегиите, използвани от конкурентите и други организации, постигнали високи производствено-икономически резултати. Стремещт е да се приложат тези знания, за да се подобри ефективността на стратегиите и да се реализират целите в дългосрочен план.

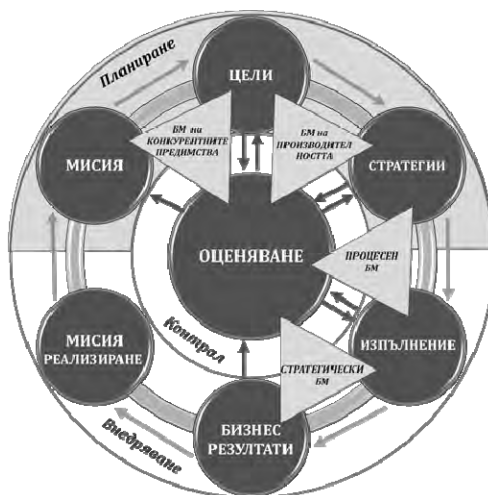
3. *Процесен бенчмаркинг:* Целта е да се придобият знания за характерните особености на планирането, проектирането, изпъл-

нението и контрола на различните бизнес процеси и дейности, чрез които конкурентите и други организации успешно осъществяват заложените стратегии. Стремещът е организацията бенчмаркер да подобри ефективността на прилагането на собствените си стратегии в дългосрочен план.

4. *Бенчмаркинг на производителността*: Целта е да се създадат познания за производителността на конкурентите, като се оцени собствената производителност и се подобри качеството на планиране на стратегическите цели.

Моделът, представен на *Фигура 3*, илюстрира интеграцията на всички ключови категории в дейностите на стратегическото управление. Както се вижда, бенчмаркингът може да се превърне в компонент на стратегическото планиране, контрол и изпълнение на дейностите.

**Фигура 4. Интегриране на бенчмаркинг и стратегическо управление**

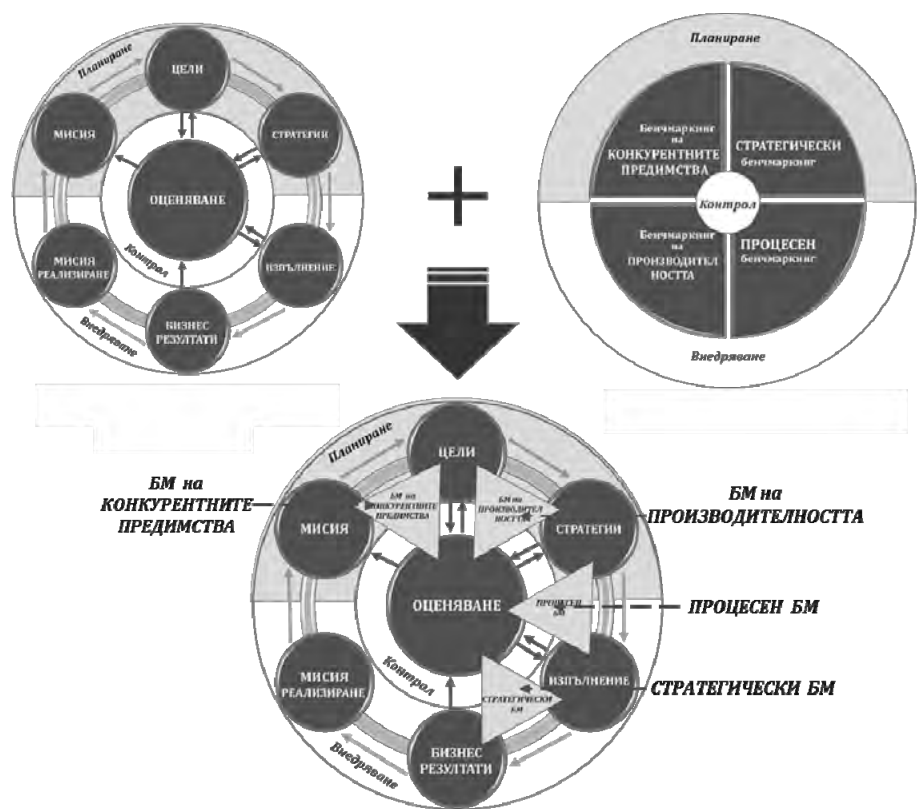


*Източник: Zairi, M., A. Shahin. University of Bradford, UK.*

Бенчмаркингът дава възможност на организацията да разбере точно *колко* и *какви* подобрения ще трябва да направи, за да постигне отлична производителност. Редовното му прилагане помага на организацията да създаде конкретни и измерими краткосрочни планове, които са базирани на текущата реалност. Тези пла-

нове водят и подкрепят подобренията в производителността последователно във времето. Целта е да се изпреварят най-добрите, превръщайки дефицита на собствената организация в лидерство.

**Фигура 5. Комплексно представяне на интегрирания модел на бенчмаркинг и стратегическо управление**



*Източник: Zairi, M., A. Shahin. University of Bradford, UK.*

Чрез внедряване на бенчмаркинг процеса дългосрочните планове се превръщат в оперативни. Пояснява се как специфичните стратегически цели на организацията трябва да бъдат изпълнени и кой носи отговорност за извършване на необходимите действия.

Ползите от прилагането и интегрирането на бенчмаркинга в стратегическото управление могат да бъдат обобщени, както следва:

- Постига се по-ефективно стратегическо планиране и контрол.
- Намаляват разходите за грешни бизнес решения.
- Дава се възможност за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на организацията.
- Помага при решаването на бизнес проблеми.
- Дава възможност за непрекъснато обучение на служителите, насърчава тяхната иновативност и креативност.
- Насърчава промените и специалните познания, което повишава гъвкавостта и адаптивността на организацията към развиващата се бизнес среда.

*Бенчмаркингът на конкурентните предимства* дава възможност на организацията да взима по-добри решения относно придобиването на конкурентни предимства. Това става възможно чрез поставяне на стратегически цели, а те са платформата за прилагането на *стратегическия бенчмаркинг*. Така организациите подобряват качеството и ефективността на решенията си, а това води до постигане на поставените цели. Стратегиите от своя страна са базата за прилагане на *процесния бенчмаркинг*. Като резултат от изпълнението на процесите и дейностите в производителността на организацията може да се постави *бенчмаркингът на производителността*. По този начин отделните видове бенчмаркинг са взаимносвързани. Следователно:

✓ бенчмаркингът може да предлага реална подкрепа в стратегическото управление само когато всичките четири вида са интегрално свързани;

✓ бенчмаркингът може да се превърне в мощен инструмент за увеличаване на ефективността и конкурентоспособността на организацията, ако е въведен интегрално в организацията. Това означава, че той трябва да обхваща всички важни категории дейности;

✓ бенчмаркингът е мощен управленски инструмент, който може значително да подобри способността на дадена организация за повишаване на ефективността;

✓ чрез разкриване на най-добрите си практики на най-ефективните си операции организациите могат да постигнат световно лидерство.

Като резултат от всичко, представено дотук, можем да заключим, че *бенчмаркингът е проява на управленско умение и предс-*

*тавлява мощен инструмент, осигуряващ увеличаване на ефективността и придобиване на конкурентно предимство.*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бенчмаркингът представлява методика за оценяване на ефективността от дейността на дадена организация и факторите (процеси, системи, методи, ресурси и пр.), които я определят, като същевременно е и метод за непрекъснато обучение и усъвършенстване. В условия на конкуренция бизнес резултатите на организацията като абсолютни стойности не са от особено значение. Това, което определя успеха им в дългосрочен план, е ефективността им в сравнение с тази на конкурентите.

За ефективност говорим, когато съпоставяме резултатите с разходите, необходими за получаването им. Количествената оценка се извършва чрез формиране на отношения между постигнатия резултат и сумата на използваните разходи за осигуряването му. Резултатите от дадена дейност се синтезират и изразяват чрез ефекта от нея. Измерването на ефекта се извършва с помощта на *икономически* и *не-икономически* индикатори, като: *обем на оборота, произведени услуги и стоки, брутен приход, печалба, качество на обслужване, условия на труд, степен на удовлетвореност на клиентите* и др. При определянето на ефективността се сравняват ресурси и резултати от различен вид – *икономически, социални, културни, екологични* и др. Така получената ефективност се характеризира като *икономическа, социална, културна, екологична* и др.

Първоначално организациите са сравнявали само *икономически* или само *не-икономически* показатели – *финансова структура, ликвидност, обем на оборота, произведени услуги и стоки, брутен приход, печалба, пазарен дял, цена, разпознаваемост на продукта, качество на обслужване, условия на труд, степен на удовлетвореност на клиентите* и т.н. Тези сравнения въпреки полезността си не са достатъчни, защото:

- първо, не позволяват да се разберат причините за различната ефективност между организациите (напр. защо една фирма има по-голям разход за дистрибуция на продуктите си в сравнение с тази на нейните конкуренти), тъй като сравнението обикновено се отнася до резултатите, а не до техните детерминанти;

• второ, заради предходния недостатък организациите не могат да предвидят в дългосрочен план разликите в производителността си в сравнение с тази на своите конкуренти.

През последните десетилетия тези констатации карат организациите да признаят необходимостта от оценяване на ефективността във всички области, както и на факторите, които я определят. Това изисква сравнение с конкурентите, които имат висока ефективност и са определени като най-добри в индустрията/отрасъла.

Така организациите могат едновременно да обяснят и да предвидят по-точно конкурентоспособността си в бъдеще. Също така могат да идентифицират нуждаещите се от подобрене области, което ще доведе до увеличаване на конкурентоспособността и ефективността на организацията.

Освен изброените нужди бенчмаркингът в значителна степен покрива и необходимостта от обучение в организациите, без да се налага преоткриване на това, което другите вече са открили. Така те могат да подобрят всичко, което е свързано с продуктите, операциите, процедурите, методите, технологиите, системите, уменията и т.н., учейки се от други организации, които могат да служат за еталон. Тази констатация е свързана с концепцията за най-добрите практики, която твърди, че *“...за всяко конкретно нещо съществува най-добър начин то да бъде извършено”*.

От изложеното дотук можем да обобщим, че бенчмаркингът е непрекъснат процес на **търсене, измерване и сравняване** на ефективност, продукти, стратегии, политики, операции, бизнес среда, култура, структури, процеси, системи, методи и умения в практиката на организацията с тези на „най-добрите“ конкуренти или признатите като „най-добри“ в конкретна област с цел непрекъснато обучение и усъвършенстване, което е гаранция за увеличаване на ефективността и конкурентоспособността на организацията.

### **Литература**

1. **Димитрова, С.** (2010). Променящата се управленска среда и новият тип управленски качества и стил. – В: *Бизнес секретар*, издание на СУ „Св. Климент Охридски“, кн. 4, 2010, с. 16 – 18. ISSN1310-9324.

2. **Димитрова, С.** (2016). Модел на управленски профил. – В: *Юбилеен сборник в чест на 90-годишнината на проф. д.и.н. Тончо Трендафилов*, ВУСИ, 2016, с. 273 – 277. ISBN 978-619-7343-00-7.

3. **Костов, Д.** Управление на качеството. Стара Загора: Искра-МИ, 2007, 278 с. ISBN 978-954-9383-33-1.
4. **Костов, Д., Е. Масларова.** Икономика, организация и управление на социалната сфера. Стара Загора: Алфамаркет, 2013, 264 с. ISBN 978-954-9443-03-5.
5. **Льондев, А.** (2018). Предизвикателства в икономическото развитие на България. – В: *Годишник на ВУСИ*, том XV, 2018, с. 85 – 106. ISSN 2367-8798.
6. **Маслов, Б., Э. Белоколовин.** (2007). Бенчмаркинг – выгодно ли учитья у других? – В: *Технология качества жизни*, 2007, том 4, № 2.
7. **Михайлова, Е. А.** Основы бенчмаркинга. Москва: Юристъ, 2002.
8. **Angelova, M., V. Nikolova-Alexieva.** (2018). Business Climate and Preconditions for Reviewing the Bulgarian Industry. – In: *International Scientific Conference „High Technologies. Business. Community“*, Borovetz, 12 – 15.03.2018.
9. **Bencheva, N., M. Tepavicharova.** (2016). Benchmarking opportunities to achieve organizational excellence. – In: *Scientific journal „Economics and finance“*, Science and practice, Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016, pp. 38 – 41.
10. **Deros, B. M., S. M. Yusof, M. A. Salleh.** (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. – In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, 2006, No 4, pp. 396 – 430.
11. **Ellis, R. A., R. R. Moore.** (2006). Learning through benchmarking: Developing a relational prospective approach to benchmarking ICT in learning and teaching. – In: *Higher Education*, No 51, 2006, pp. 351 – 371.
12. **Kyrö, Paula, Juhani Kulmala.** (2004). The Roots and the Content of Benchmarking. [online]. <https://metodix.net/2014/05/19/kyro-the-roots-and-the-content-of-benchmarking/>.
13. **Nikolova-Alexieva, V., A. Teneva, P. Yordanova.** (2018). Survey of How Process Modeling Works in the Bulgarian Organizations. – In: *International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*. [online]. [doi.org/10.1109/hitech.2018.8566320](https://doi.org/10.1109/hitech.2018.8566320).
14. **Ribeiro, L. M. M., J. A. S. Cabral.** (2006). A benchmarking methodology for metal casting industry. – In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, 2006, Nos 1/2, pp. 23 – 35.
15. **St-Pierre, J., S. Delisle.** (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. – In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, 2006, Nos 1/2, pp. 106 – 119.
16. **Stich, V., M. Weidemann, A. Sennheiser, K. Glaubitt, M. Schnetzler.** (2005). Performance Measurement. – In: *Virtual Organizations: Systems and Practices*. Ed. L. M. Cmarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus. Springer, Boston, USA, 2005.

17. **Trimble, D.** (2006). Benchmarking – Uncovering Best Practices and Learning from Others. [online]. [reviewed September 4, from BRP].

### **References**

1. **Dimitrova, S.** (2010). The changing management environment and the new type of management skills and style. – In: *Business Secretary*, Sofia University „St. Kliment Ohridski“, booklet 4, 2010, pp. 16 – 18. ISSN1310-9324.

2. **Dimitrova, S.** (2016). Manage Profile Model. – In: *Jubilee collection for the 90th anniversary of Prof. Toncho Trendafilov, DES, HSSE, 2016*, pp. 273 – 277. ISBN 978-619-7343-00-7.

3. **Kostov, D.** Quality management. Stara Zagora: Iskra-MI, 2007, 278 p. ISBN 978-954-9383-33-1.

4. **Kostov, D., E. Maslarova.** Economy, organization and management of the social sphere. Stara Zagora: Alfamarket, 2013, 264 p. ISBN 978-954-9443-03-5.

5. **Lyondev, A.** (2018). Challenges in the economic development of Bulgaria. – In: *Yearbook of HSSE, Vol. XV, 2018*, pp. 85 – 106. ISSN 2367-8798.

6. **Maslov, B., E. Belokorovin.** (2007). Benchmarking – is it profitable to learn from others? – In: *Quality of life technology, 2007, Vol. 4, No. 2*.

7. **Mihaylova, E. A.** Benchmarking Basics. Moscow: Yurista, 2002.

8. **Angelova, M., V. Nikolova-Alexieva.** (2018). Business Climate and Preconditions for Reviewing the Bulgarian Industry. – In: *International Scientific Conference „High Technologies. Business. Community“, Borovetz, 12 – 15.03.2018*.

9. **Bencheva, N., M. Tepavicharova.** (2016). Benchmarking opportunities to achieve organizational excellence. – In: *Scientific journal „Economics and finance“, Science and practice, Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016*, pp. 38 – 41.

10. **Deros, B. M., S. M. Yusof, M. A. Salleh.** (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. – In: *Benchmarking: An International Journal, Vol. 13, 2006, No 4*, pp. 396 – 430.

11. **Ellis, R. A., R. R. Moore.** (2006). Learning through benchmarking: Developing a relational prospective approach to benchmarking ICT in learning and teaching. – In: *Higher Education, No 51, 2006*, pp. 351 – 371.

12. **Kyrö, Paula, Juhani Kulmala.** (2004). The Roots and the Content of Benchmarking. [online]. <https://metodix.net/2014/05/19/kyro-the-roots-and-the-content-of-benchmarking/>.

13. **Nikolova-Alexieva, V., A. Teneva, P. Yordanova.** (2018). Survey of How Process Modeling Works in the Bulgarian Organizations. – In: *International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*. [online]. [doi.org/10.1109/hitech.2018.8566320](https://doi.org/10.1109/hitech.2018.8566320).

14. **Ribeiro**, L. M. M., J. A. S. Cabral. (2006). A benchmarking methodology for metal casting industry. – In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, 2006, Nos 1/2, pp. 23 – 35.

15. **St-Pierre**, J., S. Delisle. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. – In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, 2006, Nos 1/2, pp. 106 – 119.

16. **Stich**, V., M. Weidemann, A. Sennheiser, K. Glaubitt, M. Schnetzler. (2005). Performance Measurement. – In: *Virtual Organizations: Systems and Practices*. Ed. L. M. Cmarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus. Springer, Boston, USA, 2005.

17. **Trimble**, D. (2006). Benchmarking – Uncovering Best Practices and Learning from Others. [online]. [reviewed September 4, from BRP].