

5.3 Процесът „ Бенчмаркинг“ (сравнителен анализ)

Ключови думи: бенчмаркинг, мениджмънт



Този модул ще ви запознае с процеса за постоянно сравняване и оценяване на вашите продукти, услуги или процеси с тези на други организации, т.е. как да правите бенчмаркинг.

След прочитане на този модул Вие ще бъдете запознат със следното:

- Какво е бенчмаркинг
- Как бенчмаркингът може да бъде полезно за вашата фирма
- Видове бенчмаркинг
- Пример от практиката.

За да прочетете този модул ще са ви необходими около 30 мин.

Увод

Историята на бенчмаркинга води до древния Египет, където са използвали метален прът подпрян с камъни, който е служил за мярка, използвана при строежите.

През годините, военното разузнаване е служело за разкриване силите и тактиката на противника. Клеопатра, например е изпратила шпиони при римляните. В промишлеността се налага като традиция служителите да изучават не само тяхната си работа и задължения и как да постигнат максимални успехи в тях, но и да изучават работата в други фирми. В едно динамично обкръжение фирмите трябва да бъдат информирани за новите технологии и стратегии. Независимо от това, те биха могли да нямат необходимите ресурси за тяхното изследване и прилагане.

Бенчмаркингът е средство за оценка на собствено развитие спрямо това на директните конкуренти или спрямо водещите в бранша.

5.3.1 Какво представлява бенчмаркинга



Съществуват множество дефиниции за бенчмаркинг.

Нека да разгледаме някои от тях:

- Процес на непрекъснато сравняване и съпоставяне спрямо други сходни организации по света с цел събиране на информация относно философиите, правилата на поведение, практиките и мерки, които биха подпомогнали вашата организация за подобряване на нейните показатели.¹

или

1

<http://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3> – дефиниция за бенчмаркинг във Уикипедия, последно влизане 02.02.09

- Бенчмаркинг е понятие, свързано с учене, обмен на информация и възприемане на добри практики, които да доведат до постепенно подобряване на работата. Така че бенчмаркинг означава да се усъвършенстваме, като се учим от другите чрез сравняване с тях.²

И така, като цяло, това е процес който:



- събира информация
- сравнява характеристики
- открива проблеми
- разработва мерки за подобряване и пр.

5.3.1.1 Типове бенчмаркинг

Обикновено, се разглеждат четири типа бенчмаркинг.

Те не си противоречат, така че, Вие като мениджър можете да изберете който и да е от тях или някаква тяхна комбинация, която ще ви помогне да постигнете целта си. Препоръчваме Ви първо да използвате стратегическия бенчмаркинг, върху който се



градят останалите бенчмаркинг техники, както е показано на Фигура 1:

Фигура 1 Типове бенчмаркинг

А) Стратегически Бенчмаркинг

Стратегическото бенчмаркинг се занимава със стратегическия мениджмънт, целейки дългосрочни резултати. Този тип бенчмаркинг се занимава със стратегиите, използвани от организациите с цел постигане на успех. При анализа на стратегиите особено внимание се обръща на стратегическите намерения, основните умения, възможностите на фирмата и пр.

² Бюлетин на държавната администрация, 8/2005 г.

В) Функционален Бенчмаркинг

Този тип бенчмаркинг изследва поведението на основните бизнес функции. Той се а оценката на пазарната позиция на фирмата въз основа сравняване на и услугите с тези на другите участници на пазара. По този начин, чрез а информация относно продуктите на други фирми можете да доведете вашата до иновативни решения и непосредствени решения.



С) Бенчмаркинг с използване на положителния опит

Някои бизнес процеси са винаги еднакви, независимо от сферата им на дейност. При този тип бенчмаркинг, бизнес процеса се разделя на специфични области, които ще бъдат сравнявани. При този тип бенчмаркинг се разглеждат не само работните процеси, но и мениджърските подходи.

Д) Продуктов Бенчмаркинг

Този тип Бенчмаркинг е известен още като „продуктов шпионаж“ или „анализ на сходни продукти“. При този тип бенчмаркинг се оценяват продуктите, концепциите и цените на конкурентите и, ако е възможно, се анализират силните и слабите страни на чуждите подходи и се вземат съответните мерки във Вашата фирма.

Това става, обикновено, като се придобият конкурентните продукти и се анализира тяхната вътрешна структура³.

Спрете и помислете относно положенето във Вашата фирма:



- Кои са Вашите основни съперници
- Кои са техните силни и слаби страни
- Какви са техните методи за производство
- Какво ще направите да им противодействате.

5.3.1.2 Други типове бенчмаркинг, според начина им на действие

Конкурентен бенчмаркинг – сравняване на производителността, продуктите и услугите с тези на преките или непреките конкуренти.

При този метод, целта е сравнение с директните конкуренти, а не с бранша като цяло.

Кооперативен бенчмаркинг и съвместен бенчмаркинг

Това са най-често прилаганите методи на бенчмаркинг, поради относително простото им прилагане.

При кооперативният бенчмаркинг, Вашата фирма може да покани най-добрите организации в бранша за обмен на опит. Това става



СЪЩИЯТ ИЗТОЧНИК

обикновено без проблеми, защото става дума за фирми, които не са Ваши директни конкуренти.⁴

При съвместният бенчмаркинг се обменя информация помежду групи фирми.



Вътрешен бенчмаркинг се използва за намиране на най-добрите методи за работа вътре във фирмата и за тяхното прилагане.⁵ Вътрешният бенчмаркинг предоставя на мениджъра по добри познания за фирмата, като цяло.

5.3.2 Защо и къде може да се използва бенчмаркинг

Бенчмаркинг е важен инструмент, особено, когато трябва да се развие нова производствена линия или нова услуга.

Той ни помага да обменяме информация с водещите компании, да оценим, къде се намираме в организационно отношение, как да организираме нови (иновационни) идеи, как да бъдем конкурентно способни, как да подобрим дейностите, които вече сме започнали и др. Той е важен източник на информация за процеса на вземане на решения.

Бенчмаркинг е инструмент, който може да се ползва от мениджъри, от персонала на различните отдели (финансов, инженерен, изследователски, продажби и др.), с цел подобряване на работата по отношение на другите вътрешни отдели, директните конкуренти както и други фирми със сходна дейност.

Също така, Бенчмаркинг може да помогне на вашата организация в следното:

- Получаване на обективна оценка на силните и слабите страни на даден процес
- Търсене на начини за стимулиране на мисленето на вътрешните групи
- Преодоляване на вътрешното съпротивление срещу промените
- Обосноваване на методи, операции или ресурси.

5.3.3 Подходи в използването на бенчмаркинг

Резултатите от бенчмаркинга не могат да бъдат приложени незабавно.

Започването на нов иновационен бизнес или услуга или подобряването на вече съществуващи такива може да се разглежда като един непрекъснат процес на подобряване, а не като даденост.

Приоритетите при извършването на подобрения се определят въз основата на разликата между това, къде Вашата фирма се намира в момента, и това, къде бихте желали тя да бъде:

⁴ http://www.uctm.edu/departments/economic/BG/conspect/60_Benchmarking.pdf

⁵ Същият източник

Този процес е представен нагледно на Фигура 2:



Фигура 2 Подобряване на развитието на продукта.

Процесът, показан на Фигура 2 се основава на сравнение между вашата фирма и най-силният ѝ конкурент. Профилът на плюсовете минусите във Фирмата сравнени с тези на конкурента са представени в следната таблица:

Фактори	Оценка	По-лошо			По-добре		
		- 3	-2	-1	+1	+ 2	+ 3
1. Качество на продуктите							
2. Разнообразие							
3. Цена							
4. Ресурси							
5. Технологично ниво							
6. Оборудване							
7. Опитност на служителите							
8. Мениджмънт							
9. Реклама							
10. Условия при доставка							

Таблица 1 Профил на силните и слабите страни на фирмата

Какво показва тази таблица?

- Полетата вдясно от дебелата линия показват предимства на фирмата спрямо конкуренцията
- Полетата вляво сочат, че фирмата е в по-лоша ситуация от конкурентите си.

Конкретното определяне на този профил може да се направи с помощта на методи сходни на мозъчните атаки. За подробност, моля, прочетете Модул 4.2. Мозъчна атака.⁶



Отделете няколко минути да отговорите на следните въпроси. Възможните отговори са изброени по-долу:

Кои са силните страни на вашите конкуренти?

Как ще задържите пазарния си дял?

Ка ще привлечете повече клиенти?

а) С по-добър дизайн

б) С постигането на по-голяма надеждност?

в) Поддържайки ниски цени?

5.3.4 Пример – Проект SMArTMAN⁷

Този пример се позовава на проект на Европейската общност, насочен в областта на машиностроенето в няколко страни участници, използващи бенчмаркинг. По-голямата част от произвежданите от тази група фирми машини не са пригодни за масово производство. Европейските МСП в областта на машиностроенето са принудени от международната пазарна борба да преразгледат своите бизнес процеси и съвместната си работа с доставчиците.

Проектът изготвя стратегия, която поражда нуждата от нови прагматични методи и инструменти на няколко нива:

1. Поддръжка на “Make-or-Buy” за сложни детайли и компоненти.
2. Помощни методи и инструменти за мениджмънт на организациите и доставчиците.
3. Приемане и интегриране на Информационни Комуникационни Средства (ИКС) за оперативен мениджмънт на логистиката, качеството и административната информация между отделните фирми и техните доставчици.

Целта е да се увеличи степента на познаване на мрежата от доставчици и да се подпомогне разпространяването на положителните подходи сред отделните фирми.

Тази цел е била постигната чрез:

- Намиране и изучаване на други предприятия от бранша в Европа (Испания, Австрия, Норвегия и Швеция) и на техните дейности

⁶ Моля прочетете Модул 4.2 Мозъчна атака (Brainstorming) в това ръководство

⁷ Andersen B., Fagerhaug T., Randmæl S., Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices

- Събиране на данни, които биха подпомогнали подбръването на индустриалните партньори.
- Осмисляне на опита в тази област.

Намерени положителни примери:

1. Създаване на бази данни (ИКС)
 - Събиране на различна информация, свързана със закупуването, цените за закупуване или самостоятелно производство на елементи, предпочитани доставчици, и др.
2. „Направи или купи“ (Make-or-buy) процедури, с основен принцип да се вземат паралелни и съвместни решения.
 - Представители от финансови, технологични и производствени отдели се срещат за обсъждане на моментната ситуация и вземане на съвместни решения относно „направи или купи (make-or-buy)“ алтернативите, като им помагат да вземат глобално обосновани решения (не непременно оптимални).
3. Процедури по търсенето на доставчици и отчитането на напредъка
 - Използване на съществуващата мрежа от професионални и лични контакти, както и съставяне на индустриални каталози, изготвени на основата на търсене в Интернет.
4. Общуване между доставчици и клиенти:
 - Рамкови споразумения с доставчиците чрез изготвянето на дългосрочни договори
 - Премахване на качествения контрол на пристигащите детайли
 - Постоянно въвличане на доставчиците в процеса на нови разработки.

Като основен извод се споменава, че бенчмаркинг проучванията са отнели повече време, отколкото се е очаквало и някои от резултатите му са били неочаквани.

Независимо от това, тези резултати допринасят за много полезни открития и помагат за по-доброто разбиране на опита в тази област.



Разгледайте отново Таблица 1 и се опитайте да приложите описания там подход към вашето работно обкръжение. Направете си списък с нещата, които трябва да бъдат направени:

- От къде трябва да започнете? От кои сектор?
- От къде ще получите повече информация?
- Трябва ли да сформирате работна група?
- Какво сте направили до сега?
- Трябва ли да закупите ново обрудване?

- **Налице ли е във фирмата нужният опит?**

5.3.5 Заключение

Бенчмаркинг се основава на сравнителни операции; целта му е да се направи оценка на моментната ситуация във фирмата на базата на оценка на фирмената стратегия, резултати, положителен опит или продукти (за справка ползвайте Фигура 1: “типове бенчмаркинг”).



До тук научихте, че с помощта на бенчмаркинг можете да подобрите ефективността на вашата фирма и да подготвите бъдещи иновативни стъпки в нейното развитие.

По принцип почти всички дейности могат да бъдат подложени на бенчмаркинг. И най-сложните дейности могат да бъдат раздробени на съставни части за сравнение с онези организации, които демонстрират добра практика. Дори процесите, които не са пряко сравними с тези в други организации подлежат на сравнителен анализ с помощта на функционален или базисен бенчмаркинг. Важно е дейностите да се подредят по приоритет и най-напред да се подберат онези дейности/процеси, които имат пряко отражение върху цялостната работа на организацията или онези, в които има най-много пропуски и слабости

Особеностите на бенчмаркинг, обаче имат своите недостатъци, като например, че може да погълнат много време, труд и пари. В добавка, през това време е възможно да се променят външните фактори и сравнението да бъде трудно за реализиране.

Независимо от това, обаче, бенчмаркингът като процес има много предимства:

- То е изпитан процес, който значително може да подпомогне фирменото обучение и подпомогне фирмената ефективност
- То е ценен инструмент за личното и колективното развитие.

Литература

Бюлетин на държавната администрация, 8/2005 г.

<<http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2008/3.08.MCh.pdf>> Продуктовото ориентирано бенчмаркинг изследване, Стопанска академия, Свищов, М. Чиприянов, 2008 г.

InnoSupport: Supporting Innovations in SME. 4.2 Brainstorming, 2005, от 15-ти Юли 2008, <http://archive.innosupport.net>

Допълнителна литература

Crow Kenneth, (1999), Benchmarking best practices to improve product development, DRM Associates

Интернет

<http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm> На този сайт ще намерите определения за типовете бенчмаркинг, от: 15-ти Юли, 2008

<http://excellenceone.efqm.org/Default.aspx?tabid=436> – Съдържа речник на термините, последно влизане 15-ти Юли, 2008

<<http://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3>>, определение за бенчмаркинг, последно влизане 16 Февруари 2009 г.

Речник

Положителен опит – това е технология, метод, процес или дейност, която дава най-добър резултат в сравнение с коя да е друга технология, процес и т.н. – източник http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice, последно влизане: 15-th July, 2008

Базова компетенция - нещо, което фирмата може да прави добре да отговаря на условията: клиентите да са доволни, да не може да бде лесно копирано от конкурентите и да бъде със широк спектър на приложение – източник http://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency, последно влизане: 15 Юли, 2008