

# ПРОДУКТОВО-ОРИЕНТИРАНОТО БЕНЧМАРКИНГ ИЗСЛЕДВАНЕ

*Гл. ас. д-р Михаил Симеонов Чиприянов,*  
*катедра “Стратегическо планиране”,*  
*Стопанска академия “Д. А. Ценов”*

**Резюме:** Като метод за стратегически изследвания и решения, бенчмаркингът спомага за определяне на най-добрите практики в различни компании и за проучване на ключовите фактори, спомогнали за тяхното достигане. На тази база най-значимите постижения от другите се внедряват в собствената организация. Специално продуктово-ориентираният бенчмаркинг съдейства за изследване на най-важните фактори за пазарния успех на предлаганите продукти. Подпомага се изработването на мениджърски решения относно провежданата продуктова политика и така се стимулира създаването на продуктово качество от най-голяма величина и увеличаване на продуктовата стойност за клиентите.

**Ключови думи:** бенчмаркинг, стратегическо изследване, стратегически решения, стратегическо управление, система за планиране, програмиране и бюджетиране

**Abstract:** As a method for strategic research and decisions, benchmarking contributes to determining the best practices in different companies and to understanding the key factors promoting their success. To that end, the most significant achievements of others are introduced to the organization. Product benchmarking especially contributes to finding the most important factors for success in the supply market. This supports the elaboration of management decisions concerning implementing product policies and, thereby, stimulating the creation of the best product quality and increasing product value for the customers.

**Key words:** Benchmarking, Strategic Research, Strategic Decisions, Strategic Management, Planning Programming Budgeting System (PPBS)

**JEL:** M21

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. Всичко това се прави с една основна цел – повишаване ефективността на собствения бизнес и спечелване на стратегически предимства в условията на изострена конкурентна борба. С други думи, укрепване и максимизиране на силните страни на бизнесорганизацията и минимизиране на нейните слаби страни чрез възползване от опита на пазарните лидери.

\*

\* \*

## **1. Същност и предназначение на метода**

Тук е мястото да се припомни, че самият термин “бенчмаркинг” е произлязъл от английското “*benchmarking*” – *bench* (ниво, равнище, височина), *marking* (белязане, маркиране). Терминът, използван първоначално в геодезията, означава буквално “отбелязване на опорно ниво”, “отбелязване на опорна точка”. В най-общия смисъл – това е нещо, което може да служи като еталон, образец за сравнение с други неща, това е нещо, което служи за “еталонно сравнение”. В икономически аспект – бенчмаркингът представлява комплекс от дейности като проучване, анализ и “учене” от “най-добрите практики” за управление дейността на системата от корпоративен вид.

Или, бенчмаркингът като метод за стратегически изследвания и решения се състои в следните две неща:

*първо*, сравняване на собствените показатели с показателите на най-добрите единици, на най-добрите конкуренти и,  
*второ*, изследване и внедряване на най-добрия опит от другите в собствената организация.

Получените чрез бенчмаркинга данни служат като основа за определяне на целите, стратегията, а така също и на методите и средствата за осъществяването им от страна на компанията.

Инициативата за стартиране прилагането на бенчмаркинга обикновено идва от мениджъра на бизнесорганизацията. Именно той трябва да е много добре запознат със същността на бенчмаркинга, с неговите предимства, а също и с особеностите на приложение. Той трябва да възприема възможността, която би получил да извърши радикални, значими промени в бизнеса, които ще доведат до подобряване конкурентоспособността на организацията. Промени, за които може да се каже – са основани на сравнение с другите организации (лидери, конкуренти или партньори).

Годината 1972 се приема за годината на поява на бенчмаркинга като метод за стратегически изследвания и решения. Той е разработен от Института за стратегическо планиране в Кембридж (САЩ). Приложен е първоначално през 1979 г. от бизнесорганизацията “Хегох” за сравнение на собствените продукти с тези на японските производители.

През 1995 г. в представително изследване<sup>1</sup> на **Е. Monkhouse**, озаглавено “Роля на конкурентния бенчмаркинг в малките и средни компании” става видна тенденцията за все по-нарастващо използване на бенчмаркинга от бизнесорганизациите и за все по-голям брой мениджъри на малки и средни компании, разпознаващи

---

<sup>1</sup> Вж. МАСЛОВ, Д., БЕЛОКОРОВИН, Е. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятия. [http://www.ora.ru/articals.html?artical\\_id=10](http://www.ora.ru/articals.html?artical_id=10) Последно влизане н сайта: 10.06.2008 г.

предимствата на използването на метода. На базата на това проучване са формулирани два основни извода:

1. Като цяло бенчмаркингът се използва под една или друга форма от над 50% от бизнесорганизациите в развитите страни. Същевременно още една значителна част от организациите считат бенчмаркинга за ефективен инструмент за повишаване конкурентоспособността и усъвършенстване на системата на управление.
2. Потенциалът на компаниите от малкия и средния бизнес може да бъде ефективно реализиран като се използват преимуществата на големите компании: близост до потребителя, силна роля на лидера и гъвкавост на организацията.

В друго проучване<sup>2</sup> на предпочитаните от мениджърските екипи инструменти за стратегически изследвания и решения, проведено през 2002 г., бенчмаркингът е класиран на престижното второ място с резултат от 84% “одобрение/използване” (при средна стойност за цялото изследване 65%). След него в класацията са такива инструменти и мерки за нуждите на “стратегическото мислене” и “стратегическото действие” като: пазарно сегментиране - 79%, аутсорсинг - 78%, мениджмънт на отношенията с клиентите (Customer Relationship Management) - 78%, управление на риска – 70%, стратегически алианси – 69%, балансирана система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard) – 62%, управление на качеството (Total Quality Management) – 57%, реинженеринг – 54%, интеграция по веригата на доставки – 52% и др.

Към настоящия момент все повече български фирми имат интерес от възползване от положителните ефекти, които дава метода бенчмаркинг за процесите на стратегическо планиране и стратегическо управление.

---

<sup>2</sup> Лучши инструменти управления компанией,  
[http://www.cfin.ru/management/strategy/management\\_tools.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml) Последно влизане на сайта: 10.06.2008 г.

При изясняването на същността на метода трябва да се отговори и на въпроса: “Какво е бенчмаркингът – метод за легално или нелегално събиране на информация?” Вариант на поставяне на разграничителната линия предлага **Н. Серебрякова**<sup>3</sup>, изпълнителен директор на агенция “Бизнес и кадри” в Русия: “Съществуват два начина за осигуряване на информация за конкурентите: легален и нелегален. Към легалния може да се отнесе обмена на информация в рамките на асоциации и обединения, маркетингови проучвания и оценки на дейността на конкурентите, анализи на техните ценови листи и специални оферти, допитвания в средите на потребителите и т.н. На основата на тези данни се правят изводи за силните и слабите страни на конкурентите, за това какви действия на бизнесорганизациите водят до успеха. Към нелегалното разузнаване на конкурентите се отнася промишления шпионаж.”

За да изпълни успешно своето предназначение като ключов метод за стратегическо изследване и внедряване на най-добрия опит от другите компании в собствената такава на базата на сравнение с най-добрите конкурентни (аналогични) или неконкурентни икономически субекти е нужно отчитането на няколко принципни постановки, присъщи за бенчмаркинга. Според **G. Watson** основните от тях са четири:<sup>4</sup>

1. *Взаимност.* Приложението на бенчмаркинга е дейност, основана на взаимно отношение, съгласие и обмен на данни с цел осигуряване на “печеливша” ситуация за всички страни. Взаимността обаче не се постига на всяка цена. Необходимо е да се съгласуват границите на диапазона на информацията, редът на обмена на данни, логиката на провеждане на проучванията. В бенчмаркинг изследването

---

<sup>3</sup> Вж. СЕРЕБРЯКОВА, Н. В Бенчмаркинг или бизнес-разведка. <http://chel.ru/practice/11.html>  
Последно влизане на сайта: 10.06.2008 г.

<sup>4</sup> WATSON, G. II Benchmarking. Franco Angeli, Milano, 1995. Цит. по: АРСЕНОВА, И. Бенчмаркингът: нови възможности за оценка на научния потенциал. – Икономическа мисъл, бр. 3, 2004, с. 104.

всеки партньор трябва да има гаранции за поведението на другите и само уважаване на правилата на играта от всички участници осигурява добрия резултат.

2. *Аналогия.* Необходимо е оперативните процеси на участващите компании да са сходни. Аналогичността в характеристиките на процесите и установяването на критерии за подбиране на партньори по бенчмаркинга е условието, което предопределя неговия успех.
3. *Измерение.* В същността си бенчмаркингът е сравнение на характеристиките, измервани на няколко обекта, с цел установяване на причините за съществуването на различия в характеристиките и как да се постигне най-доброто им значение. За най-важен момент се смята определянето на ключови характеристики на процеса, което позволява да се подобрят характеристиките на основата на изучаване на процеса.
4. *Достоверност.* Бенчмаркингът трябва да е основан на точни фактически данни, прецизен анализ и изучаване на процеса, а не само на интуитивни оценки.

## **2. Форми и процедура на приложение**

Бенчмаркингът приема различни форми в практиката. От тук произлизат и многообразните варианти на неговото класифициране.

Най-популярната класификация на видовете бенчмаркинг е съобразно различните вътрешни и външни за компанията обекти (еталони) за сравнение. Различават се:

- *Вътрешен бенчмаркинг.* Сравнява се работата на отделните подразделения (на отделните стратегически бизнесединици) на организацията.

- *Конкурентен бенчмаркинг.* Извършва се сравнение между компанията и нейните конкуренти на базата на различни показатели.
- *Общ бенчмаркинг.* Прави се сравнение с водещи бизнесорганизации, непреки конкуренти, чрез определен набор от показатели.
- *Функционален бенчмаркинг.* Сравняват се отделните дейности в самата организация (по функционален признак – снабдяване, производство, пласмент, сервиз).

Съществуват и други, по-тесни, по-профилирани виждания относно разновидностите на бенчмаркинга. **К. Mertins** и **Н. Kohl**<sup>5</sup> поставят разграничението според признака приоритетна изследователска област. Те обособяват следните три вида бенчмаркинг:

- *Продуктово-ориентиран бенчмаркинг.* Сравняването на продукти и технически решения за тях в рамките на бенчмаркинга се прави обикновено интегрирано в комплекса от дейности по продуктово модифициране и диференциране. Собственият продукт и аналогичните продукти биват “декомпозирани” и на тази основа сравнявани. Различията се оценяват и се превръщат в изходна точка най-вече за технически промени в собствения продукт. От тук и извода, че продуктовият бенчмаркинг би могъл да служи, както за намаляване на разходите, така и за подобряване и “освежаване” на съществуващите продукти с което те получават нова пазарна “визия”.
- *Процесно-ориентиран бенчмаркинг.* На сравнение могат да бъдат подложени също части от процеси или цели процеси, дейности от възпроизводствения процес в компанията. По

---

<sup>5</sup> По: MERTINS, K., H. KOHL. Benchmarking-Techniken. <http://www.innovation-aktuell.de/kl0322.htm> Последно влизане н сайта: 10.06.2008 г.

този начин се търсят иновативни решения за “преоформяне” на определени вътрешни бизнеспроцеси. За целта трябва да се използват сходни инструменти. Да се прилагат сходни критерии, по които да се моделира. По този начин ще може да се сравнява протичането на процесите и евентуално да се открият нови, алтернативни начини за това. Използването на количествени подходи при измерването и анализа дава допълнителни предимства. “Остойносттават” се разликите и се постига по-добро “разбиране” на собствените процеси. Стремехът е да се идентифицират “добрите практики” по начин, който ще благоприятства тяхното внедряване в собствените процеси и дейности.

- *Стратегически бенчмаркинг.* В началото се сравняват целите и допусканията на “бенчмаркинг-партньорите”. Установява се доколко настоящите им резултати съответстват на заложените в техните целеви системи. От една страна, оценява се степента на достигане на финансовите цели, които обуславят инвестиционния им потенциал. От друга страна, изследват се и нефинансовите цели, като приоритетно се разглеждат маркетинговите цели. Това подпомага прогнозирането на промените в бъдещото поведение на сравняваната компания. Специално внимание трябва да се обърне на предходните и настоящите стратегии на обектите, избрани за сравнение. Ползата от анализи им се състои в това, че обикновено бъдещите стратегии са един модифициран вариант на използваните до момента стратегии. Изследват се предимно предпочетените стратегически решения за развитие на продуктите, търговската марка, обслужването на клиентите, дистрибуцията и комуникационните въздействия. На тази



база бизнесорганизацията има възможност да прецизира своята общоорганизационна стратегия посредством отчитане на целите и стратегиите на лидерите. Така, по косвен път, се набавя информация и за това как те “виждат” бъдещите пазарни реалности и какви средства предвиждат за тяхното “разработване”.

Преди да се насочим по-конкретно върху практико-приложните аспекти на бенчмаркинга и в частност на продуктово-ориентирания бенчмаркинг би било добре да маркираме ключовите елементи, предопределящи успешното и ефективното приложение на бенчмаркинга като метод за стратегически изследвания и решения. Те са:<sup>6</sup>

- постигане на високо ниво на ангажиране за поддържане дейността и превъзможване на възможна резервираност;
- предвиждане на релевантни мерки за създаване и развитие на ключови характерни индикатори с изграждане на табла на резултатите от специфични казуси;
- изграждане на аналитична поддържаща структура за количествен анализ на най-добрите практики, за “разбиране” на факторите за добро представяне;
- мониторинг на политиките с цел изясняване и осъвременяване картината на политиката и нейната връзка с устойчивото развитие;
- мониторинг и въвеждане на механизми за насърчаване на усъвършенстванията, водещи до прогрес;
- създаване на платформа на необходимите управленски групи, ангажирани с процедурата на бенчмаркинга.

Самата процедура на провеждане на бенчмаркинга има пет основни етапа<sup>7</sup>, като в най-обобщен вид те могат да се представят по

---

<sup>6</sup> Comparing Performance: a Proposal to Launch a Benchmarking Exercise on National R&D Policies in Europe. Commission of the European Communities. Brussels, SEC, 2001.

<sup>7</sup> Op.cit. [http://whhttp://www.ora.ru/articals.html?artical\\_id=10](http://whhttp://www.ora.ru/articals.html?artical_id=10) Последно влизане н сайта: 10.06.2008.

следния начин: определяне обекта на бенчмаркинга; избор на еталон при бенчмаркинга; осигуряване на информация; анализ на информацията и вземане на решения; внедряване на решенията.

### **3. Фрагментарна апробация на метода**

През въвеждащия етап (определяне обекта на бенчмаркинга) се установява нуждата на бизнесорганизацията от извършването на определени промени. Определя се необходимостта от оценяване ефективността на дейността, съпроводено с изследване на операциите и факторите, оказващи влияние върху резултатите на компанията. Търсят се средствата, с които ще се направи количествено измерване на редица характеристики, параметри. Уточнява се “дълбочината” на провеждане на бенчмаркинга.

Тук трябва да се определи и дали изследването ще има само целеви характер (*ad hoc* изследване) или ще се премине към провеждането на регулярни бенчмаркинг изследвания (континуално изследване). Специално трябва да се подчертае, че през последните години се оформи тенденция преобладаващата част от бенчмаркинг изследванията да имат континуален характер.

Въпреки, че разходите за провеждането им са относително по-високи континуалните бенчмаркинг изследвания са все по-предпочитано средство за изучаване динамиката на системите от корпоративен вид в контекста на съответните пазарни процеси и явления. Многократното оценяване на съществените фактори, съпроводено с прилагането на сравнително стандартизирана методологическа процедура спомага за по-ясно “разбиране” на природата и специфичните характеристики на отделните събития и тенденции. Улеснява се “разкодирането” на принципните зависимости на осъществяването на взаимоотношенията между тях. Непрестанното актуализиране на данните на бенчмаркинг

изследването стимулира по-ясното откриване и използване на стратегическите потенциали.

В самото начало на осъществяване на бенчмаркинг изследването се изготвя списък с най-важните процеси и дейности в бизнесорганизацията. Процеси и дейности – с точно определени показатели и характеристики, от които в най-голяма степен зависят резултатите и успеха на организацията. Затова е прието да се наричат “критични процеси” или “критични фактори”. Обикновено критичните фактори се откриват в: продуктов асортимент; продуктово качество; цена; форми на дистрибуция; условия на доставката; знания и умения на персонала; иновации; информационна система и др. В настоящата статия ще бъдат представени резултатите от фрагментарно продуктово-ориентирано бенчмаркинг изследване на продукти (услуги), предоставяни на българския пазар от съществуващите три мобилни оператора, обозначени по-нататък условно А, В и С.

На този етап от провеждането на продуктово-ориентирания бенчмаркинг е необходимо да се сформира и работната група (екипът), който ще осъществява същинското управление на хода на изследването. Наложената практика е в състава на екипа да се включват по 2-3 специалисти от отдели като “Маркетинг”, “Развойна дейност/ Иновации” и др. В някои случаи се включват специалисти от производствени отдели и/или представител на мениджърския екип.

Основната цел при работата на екипа на тази фаза е да се опита да установи:<sup>8</sup>

- степента на въздействие на пазара върху успеха на функционирането на компанията;
- критичните фактори за успех на функционирането на организацията на пазара;

---

<sup>8</sup> Вж. КОЗАК, Н. Как реализировать бенчмаркинговы проект в вашей компании. – Р ы н о к капитала, №9-10, с. 4.

- критичните процеси, свързани с реализацията на критичните фактори за успех;
- наличието или отсъствието на несъответствия между целите на провеждането на бенчмаркинг и основните цели на бизнесорганизацията;
- необходимата информация и начините за нейното събиране.

Относно избора на бенчмаркинг-еталон. Основните дейности, които се извършват тук са свързани основно с:

- определяне вида на бенчмаркинга (вътрешен, конкурентен, общ или функционален);
- евентуалното установяване на контакти със съответните бизнесорганизации или техни структурни подразделения;
- извеждане на критериите, по които ще се извърши измерването с избрания обект и анализа.

Видно е, че на този етап на бенчмаркинга ключово значение има идентифицирането на продуктите (респ. продуктовете групи) на съответните бизнесорганизации и избирането между тях на обекта за сравнение. Важно изискване при това е изборът да се спре на продукти, които са от първокласна величина, но същевременно да е налице и възможност за сравнение, съпоставимост на характеристиките, на критичните фактори за успех.

По каква процедура на практика става избора на бенчмаркинг-еталон? Тук може да се открият три основни момента, а именно: проспектиране (регистрация), прилагане на критериите за избор и окончателен избор. При проспектирането се съставя списък с организации – възможни еталони за сравнение при бенчмаркинга (най-често от 10 до 20 компании). Обикновено се включват големи бизнесорганизации или такива, които са лидери в определена дейност, сфера. Спрямо тях се прилага комплекс от критерии за избор от следното естество:

- възможна форма на осъществяване на контактите;

- равнище на достъп до данните;
- стратегическа ориентация на бизнесорганизацията;
- постигнати резултати;
- потенциал за развитие и т.н.

Накрая въз основа на резултатите от прилагането на критериите се прави окончателния избор като се откроява една, две или три бизнесорганизации, които ще служат като база (еталон) при сравнението.

Както вече бе отбелязано при настоящия продуктов бенчмаркинг вниманието ще падне върху реално функциониращите у нас три мобилни телекомуникационни компании. В случая няма нужда от редуциране на техния брой, тъй като целта на проучването е да се открият най-добрите практики, не само във водещия конкурент.

Голямо значение има набирането на информация и за собствената организация и за организациите, които служат за бенчмаркинг-еталон. За целта се използват както първични, така и вторични източници на информация. Задължително условие е осигурената информация да бъде подложена на многоаспектна оценка относно нейната полезност (доколко полезна би била за вземането на надеждни управленски решения) и достоверност (доколко реалистични са съдържащите се в нея факти, изводи, идеи и т.н.).

Анализът на съставената в процеса на изследване информационна база дава възможност да се оценят различията в ефективността, да се открият причините за изоставането в практиката на определени дейности, а така също и да се изследва чуждия опит, който евентуално би могъл да се използва и в собствената бизнесорганизация.

На този етап от процедурата на бенчмаркинг изследването се цели да се установят конкретните предимства и недостатъци на

отделните варианти за внасянето на промени в дейността въз основа на опита на други организации. Оценяването се извършва главно в две направления:

- съдържание на мярката;
- очаквани резултати.

*Съдържанието на възможната промяна* се изследва по отношение на измеренията: изходна позиция, цели, основни стъпки и др. На базата на многоаспектността и основните фази на всеки отделен вариант се оценяват и факторите за успех, и възможните планове за действие, които предопределят реализирането на съответните цели. Изследват се различни комбинации и пътищата за тяхното реализиране във връзка със способността им за оползотворяване на стратегическия потенциал и за подсилване на конкурентната позиция на организацията в цялостен план.

Второто направление за оценяване е свързано с *очакваните резултати* от осъществяването на съответната промяна. В тази връзка е добре да се има предвид, че през последните години, в унисон с промяната в стратегическото мислене, се използват все по-активно нефинансови показатели при оценката. В контекста на продуктивния бенчмаркинг на мобилните телефонни услуги такива могат да са обем продажби, пазарен дял, рейтинг на потребителската удовлетвореност и др.

Решението за избора на определен вариант и утвърждаването му трябва да е съобразено с всяка отделна негова характеристика. Отчитат се преследваните цели, предлаганите продукти, използваните пазари за реализация, необходимите средства и процедури, очакваните синергетични ефекти и т.н. В този процес обикновено се появява необходимостта от извършване на определени компромиси. В най-общ план те произтичат от дилемата ”максимизиране на възможностите или минимизиране на рисковете”. Всъщност това е избор между високорисковите решения

с потенциал за постигане на голям ефект и нискорисковите решения с нисък потенциал за реализиране на значим ефект.

Конкретният избор зависи от конкурентните предимства на бизнесорганизацията и от личностните характеристики на мениджърите. Влияние понякога може да окаже и оценката за очакваната реакция на най-големите конкуренти на стратегическите действия на компанията. В тези условия се вземат мениджърските решения за внедряване на определени “чужди”, заимствани практики в собствената корпоративна система в стремежа към повишаване на нейната конкурентоспособност.

По принцип универсалното решение при подбора на показателите за оценка при продуктово-ориентираното бенчмаркинг изследване е да се използва комплексен подход, т.е. да се изследват както основни (количество, качество, опаковка и т.н.), така и допълнителни ( условия на доставка, аксесоари, гаранции и др.) продуктови характеристики. Възможно е също подбора на показателите да се извърши по признаците: структурен (физически и химически характеристики, екологичност), функционален (икономичност, удобство, надеждност), пласментен (условия на предлагане, обслужване) и финансов (цени, диференциации, разходи). Така например “Ford”<sup>9</sup>, при свой продуктово-ориентиран банчмаркинг проект, инструктира своите изследователи, инженери и дизайнери да създадат нов автомобил, който да обединява 400 характерни (отличителни, “най-добри”) черти, които клиентите считат за най-важни.

Специално в нашия случай, един възможен подход за оценяване на продуктовете оферти на българските мобилни оператори е свързан с формиране на балова оценка за всеки от тях. С оглед на сравнително унифицираните технически характеристики на предлаганите от тях абонаментни планове, акцентът при подбора на

---

<sup>9</sup> КОТЛЪР, Ф. Управление на маркетинга: анализ, планиране, реализация и контрол. Т. I, С., Графема, 1996, с. 285-286.

показателите е поставен върху ценовите (финансовите) параметри на продуктите. В тази връзка най-подходящите критерии са: месечна такса, цена на минута разговор към оператора, цена на минута разговор към другите мобилни оператори в България, включени безплатни минути в абонаментния план и др. Формираните по експертен път оценки<sup>10</sup> за абонаментните планове за физически и юридически лица, предлагани от трите телекомуникационни компании, са представени на табл. 1 и табл. 2. Някои от коефициентите за теглото на показателите за физическите и юридическите лица се различават поради различната тежест на съответния поупкоопределящ фактор за двете групи лица.

Таблица 1

**Балова оценка на предлаганите от операторите абонаментни  
планове за физически лица**

<b>Показатели за сравнение</b>	<b>Оценка за важността (теглото)</b>	<b>Мобилен оператор А</b>	<b>Мобилен оператор В</b>	<b>Мобилен оператор С</b>
Месечна такса	0,11	9	10	10
Отстъпка за лоялен клиент	0,02	-	10	-
Такса за издаване на нова карта при кражба или загуба	0,01	5	10	10
Такса при смяна на абонаментен план	0,01	5	10	10
Прехвърляне на неизползваните безплатни минути в следващия отчетен период	0,09	-	-	10
Цена на минута разговор към оператора	0,10	10	10	9
Цена на минута разговор към другите мобилни оператори в България	0,10	10	10	9
Цена на разговор към фиксирани мрежи в България	0,05	10	10	9

<sup>10</sup> За извеждане на конкретните оценки по отделните показатели е използвана 10-степенна скала, като 1 е най-ниската, а 10 – най-високата оценка.



Цена на SMS	0,04	9	9	10
Цена на MMS	0,03	7	10	9
Продължителност на първоначалното таксуване на разговора	0,05	5	5	10
Цена на прослушване на гласова поща	0,01	10	5	10
Уведомяване за пропуснато повикване	0,02	10	10	10
2 линии в една SIM карта	0,01	-	10	-
Минути включени в абонаментния план към оператора	0,10	6	8	10
Покритие на оператора на територията на страната	0,03	10	10	10
Цена на промяна на номер от група "Семейство и приятели"	0,01	6	8	10
Цена на минута разговор в групата след изчерпване на безплатните минути към нея	0,09	8	8	8
Цена на SMS в чужбина	0,02	9	9	10
Цена на видео разговор в мрежата на оператора	0,03	6	8	10
Изпращане на безплатни SMS от web страницата на оператора	0,01	10	10	-
Включени безплатни минути в абонаментния план към други оператори и фиксирани мрежи в България и извън нея	0,06	-	10	-
Общо:	1,00	6,85	8,28	8,54

Таблица 2

**Балова оценка на предлаганите от операторите абонаментни  
планове за юридически лица**

Показатели за сравнение	Оценка за важността (теглото)	Мобилен оператор А	Мобилен оператор В	Мобилен оператор С
Месечна такса	0,10	10	9	4
Отстъпка за лоялен клиент	0,02	-	10	-
Такса за издаване на нова карта при кражба или загуба	0,01	5	10	10
Такса при смяна на абонаментен план	0,01	5	10	10

Прехвърляне на неизползваните безплатни минути в следващия отчетен период	0,08	-	10	10
Цена на минута разговор към оператора	0,08	10	8	8
Цена на минута разговор към другите мобилни оператори в България	0,08	10	8	9
Цена на разговор към фиксирани мрежи в България	0,04	8	9	10
Цена на SMS	0,03	9	10	10
Цена на MMS	0,03	7	10	9
Продължителност на първоначалното таксуване на разговора	0,05	5	5	10
Цена на прослушване на гласова поща	0,01	10	5	10
Уведомяване за пропуснато повикване	0,04	10	10	10
2 линии в една SIM карта	0,03	-	10	-
Минути включени в абонаментния план към оператора (група)	0,08	8	7	10
Покритие на оператора на територията на страната	0,03	10	10	10
Цена на минута разговор в групата след изчерпване на безплатните минути към нея	0,08	9	9	10
Цена на SMS в чужбина	0,01	9	9	10
Цена на видео разговор в мрежата на оператора	0,05	6	8	10
Изпращане на безплатни SMS от web страницата на оператора	0,01	10	10	-
Минути включени в абонаментния план към оператора, другите оператори и фиксирани мрежи	0,10	5	5	10
Отстъпка при подписване на 2- годишен договор	0,03	-	10	-
Общо:	1,00	6,90	8,31	8,23

Въз основа получените резултати за баловите оценки на предлаганите от операторите абонаментни планове за физически лица може да се отличи оператор С като компанията, която предлага най-добрите условия. Следват компания В и компания А. По отношение на абонаментните планове за юридически лица най-

висока е оценката на мобилен оператор В, следван от компания С и компания А.

Откритите най-добри практики са следните:

- Като цяло в ценово отношение офертите на оператор С са “най-добри”;
- Бизнес абонатите на компании В и С могат да добавят неизползваните минути от абонаментните си планове към следващия отчетен период (“прехвърлените” минути не трябва да надвишават минутите в един месечен пакет). Тази опция дава усещането на абонатите, че не губят нещо, което са заплатили;
- При оператор С продължителността на първоначалното таксуване на разговора е два пъти по-кратка в сравнение с конкурентите;
- Единствен оператор В дава възможност включените безплатни минути в абонаментния план да се изразходват не само към мрежата на оператора, а и към до три международни фиксирани телефона от определени държави (към някои от държавите номерът може и да е на мобилен телефон), което е голямо преимущество пред останалите оператори;
- Услугата на оператор В “Две линии в една SIM карта” предоставя голямо удобство на определена група клиенти, за които вече не е нужно да имат в себе си два телефона (например един личен и един служебен), като това важи и за бизнес клиентите;
- Компания С дава възможност за изпращане на безплатни SMS към мрежата на оператора (вероятно поради невъзможност за изпращане на безплатни SMS от интернет страницата);

- След първата година на абонамент към оператор В съответния абонат придобива статуса на “лоялен клиент” и получава 5% отстъпка от месечната си сметка;
- Оператор В дава възможност на своите абонати да заплащат сметките си на части, т.е. сумата може да се издължи на няколко пъти в рамките на съответния период до крайната дата за плащане на фактурата;
- Някои от услугите на мобилни оператори В и С са напълно безплатни, например издаване на нова карта при кражба или загуба, преминаване към друг абонаментен план.

Освен всичко това трябва да се има предвид и още един важен факт, който е свързан с това, че и трите мобилни оператори са оторизирали част от своите специалисти по продажбите да провеждат преговори с настоящи и потенциални клиенти и да им предоставят по-изгодни индивидуални оферти. Посоченото се отнася най-вече за бизнес абонатите. Например оператор В преговаря с бизнес клиентите и им предлага отстъпка в месечната такса, в месечната сметка (без разговорите в роуминг и международните разговори), предоставяне на по-голям пакет минути в затворената бизнес група или дори неограничение на минутите към тази група. От своя страна мобилен оператор С в определени случаи стимулира със съществена отстъпка в месечната такса за интернет пакета ADSL.

Анализът на “най-добрите” продуктови практики продължава с търсене на предпоставките, които са помогнали на съответната бизнесорганизация да постигне дадените конкурентни предимства. Самите те биха могли да бъдат от различно естество. Например, да са с организационен характер, т.е. да са обусловени от спецификата на вътрешната организация на дейностите в компанията. Или да са свързани с определено превъзходство в притежаваната технология, което да не позволява да бъде лесно “имитирано” от конкурентите.

Или с облекчен достъп до определени суровини, материали или както е в случая на нашето проучване на мобилните телекомуникационни компании – до услуги. Договорирането с големи телекомуникационни гиганти стимулира някои от изследваните бизнесорганизации да лансират по-евтини тарифи за роуминг в унисон с подготвяните мерки от Европейската комисия, като намалението стига до 48% за някои зони. Също така се предоставя като услуга бърз интернет през мрежите от трето поколение – UMTS и HSDPA.

След идентифициране и анализиране на “най-доброто” се преминава към адаптиране на собствената дейност, на части от нея към установените в продуктите на другите бизнесорганизации или на другите структурни подразделения на собствената организация по-добри (по-съвършени) начини и подходи за провеждане на продуктово-пазарната дейност. Ето защо този етап на внедряване на продуктовете бенчмаркинг решения би могъл да се нарече и “адаптация”, “адаптиране”.

Финалната фаза е свързана с внедряването в практиката на конкретни планове и програми (проекти). Необходимо е предварително да се определи начина, по които ще се постигне синхронизацията между тях, т.е. как ще се постигне еднопосочност на усилията по тяхното реализиране. Решението тук е свързано със синтезирането и извеждането на няколко основни принципни постановки. Как обаче трябва да бъдат формулирани те?

В съответствие с казаното по-горе внедряването на резултатите от бенчмаркинга и в частност – от продуктово-ориентирания бенчмаркинг би могло да се осъществи най-удобно от организационна гледна точка чрез широкопопулярната система за планиране, програмиране и бюджетиране (PPBS). В случая тя е полезна със своята функция да свежда стратегическите управленски

решения на равнището на отделните дейности, респ. структурни подразделения.

На първо място е *планирането на дейностите*. Чрез него се определят конкретните параметри за осъществяване на взетите продуктови решения. Мениджърските намерения се превръщат в оперативни цели и задачи за по-ниските йерархични нива. Основните измерения, които се засягат посредством плановете за действие са свързани най-често със снабдителни, производствени и пласментни проблеми, инвестиции в иновации и технологии, и др.

На тази база впоследствие се разработват *програмите*. В тях ясно се дефинират целите, подцелите, планираните дейности, ресурсното обезпечаване, очаквания ефект и управляващия блок. Обикновено за по-важните цели се съставят подпрограми (проекти). Програмите са надеждно средство за реализацията на стратегиите и плановете за действие. Това е валидно особено за случаите на усвояване на нови продукти и нови технологии в условията на динамична конкуренция. Използването на програмите (проектите) при внедряване на решенията от продуктовия бенчмаркинг е аргументирано от възможността за проявлението на редица позитивни страни като:

- голяма бързина при осъществяване на плановете за действие;
- съсредоточаване върху главните цели пред развитието на съответната стратегическа бизнесединица<sup>11</sup>;
- обвързване на дългосрочното с оперативното планиране;
- заздравяване на връзката между целите и необходимото инвестиционно обезпечение.

Оказва се също, че програмите (проектите) съдържат и определени негативни страни, които е добре да се отчитат. Най-важните са:

---

<sup>11</sup> Вж. ПАНАЙОТОВ, Д., К. КАМЕНОВ, Ат. ДАМЯНОВ и др. Съвременен мениджмънт. Свищов, Ценов, 1997, с. 172.

- затруднения при синхронизирането на усилията на ангажираните звена;

- повишени разходи за реализация и др.

За да се постигне успех от набелязаните мерки реализацията на програмите (проектите) трябва да е подпомогната от подходящи организационни структури. Това са т.нар. програмно-целеви структури за управление. Тяхното използване съдейства за открояване приноса на отделните подразделения и звена, съобразно техния профил и специализация, към общия корпоративен успех. Програмно-целевите структури съдействат за облекчено формулиране на целите и задачите от гледната точка на преследването на глобалната стратегическа цел на бизнесорганизацията. Улесняват ранжирането на целите. За разлика от традиционните структури при програмно-целевите структури се използва “мрежова”, а не строго йерархична (“дървовидна”) схема на организация на взаимовръзките<sup>12</sup>.

При изграждането на структурите за реализация на програмите (проектите) на базата на резултатите от продуктово-ориентираните бенчмаркинг изследвания е необходимо да се вземат под внимание както общовалидните принципни изисквания към тях (мащабност, външни влияния, специализация, координация, персонал), така също и базовите измерения (естество, размер, продължителност, повтаряемост), характерът (хомогенни, хетерогенни) и общия брой на програмите.

---

<sup>12</sup> Програмно-целевите структури се различават от традиционните структури, както по състава на включените в тях органи, така и по съдържанието на изпълняваните от тях функции. При изграждането им се прилага един сравнително по-нов подход за разпределяне на задълженията по отделните изпълнители, в чиято основа стои формирането на временни звена с целево-ориентиран характер. Комбинирането на техните функции с тези на постоянните звена е предпоставка за създаването на наистина гъвкави организационни структури.

За да се повиши ефективността на управлението е необходимо да се намери оптималния баланс между традиционните и целевите структури на организация. Трябва да се открие подходяща форма за съчетаване на двата подхода, като според конкретната специфика на ситуацията е допустимо доминирането на един от тях. Това може да доведе не само до отстраняването на недостатъците, присъщи на разглежданите структури, но и до създаването на предимства, каквито те поотделно не притежават. Крайната цел е не механичното, а органичното интегриране помежду им.

Каква трябва да бъде скоростта на внедряване на програмите? Когато резултатите от продуктовия бенчмаркинг не показват съществени възможности за подобрения в продуктите, т.е. съществуваща необходимост от мащабна промяна, би било най-добре плановете за действие и програмите да се извършат постепенно. И обратния случай – при констатиране на обещаващи възможности мениджмънта трябва да действа бързо за да може да се възползва реално от тях в стремежа за спечелване на конкурентна сила. Акцентира се върху комплексното внедряване. Много е важно също да се извършва текущ контрол чрез непосредствена оценка на резултатите и така да се сведе до минимум опасността от “разбалансиране” на цялата корпоративна система.

*Бюджетирането* спомага за по-нататъшно конкретизиране на предвижданията. Ресурсите на бизнесорганизацията се разпределят между отделните програми с цел генерирането на по-високи положителни нетни парични потоци за бъдещето. Във финансови величини се представят както разходите и приходите по програмата, така и очакваната печалба като краен резултат. В смисъла на така очертаното предназначение бюджетирането може да се проведе единствено по етапен ред. Един възможен вариант за структурирането на процеса на бюджетиране е прилагането на широкоутвърдената седемстепенна процедура, включваща етапите: определяне на очакванията към “центровете на отговорност”; разработване на проектобюджет; преговори по проектобюджета; изготвяне на бюджет; избор на развитие; разпределяне на бюджета по месеци; актуализации.

Наличието на добре развити структурни връзки между началната (“Планиране на дейностите”) и завършващата фаза (“Бюджетиране”) на финалния етап от бенчмаркинга е императивно необходимо. Това от своя страна е предпоставка и за точно



съставяне на програмите за промени в дейността като следствие от продуктово-ориентираното бенчмаркинг изследване.

Фиксираните чрез планирането/програмирането на дейностите параметри се запазват, “съхраняват” по тематични направления в бюджета. Чрез бюджетирането те се адаптират взаимно и се обвързват в единно цяло. А това вече позволява да се извърши и тяхното окончателно интегриране към корпоративната стратегия посредством залагането им и в стратегическия план на бизнесорганизацията.

\*

\*      \*

Като заключение ще акцентираме на няколко извода относно водещата идея на бенчмаркинга, и в частност – на продуктово-ориентирания бенчмаркинг, като метод за стратегически изследвания и решения и значението на получените чрез него резултати за цялостния процес на стратегическо планиране и стратегическо управление в системите от корпоративен вид. Те са следните:

*Първо.* Бенчмаркингът е все по-популярен метод, чрез който се установява, от една страна, какво другите организации правят най-добре и, от друга страна, кои са методите и средствата, чрез които го постигат. Бенчмаркингът свързва всеки процес в компанията със стратегическия подход за непрестанно усъвършенстване и развитие. Това само по себе си води до все по-висока степен на сближаване на усилията на организацията с потребностите на клиентите.

*Второ.* Посредством бенчмаркинга се постига:

- обучение на кадрите по методологическите аспекти на изследването на “най-добрите практики”;

- установяване и изграждане на тесни контакти с други организации, съпроводено със засилен обмен на информация;
- осигуряване на нови източници на информация за подпомагане на управлението;

*Трето.* Продуктово-ориентираният бенчмаркинг съдейства за внедряване на комплекс от показатели за изследване на най-важните фактори за пазарния успех на предлаганите продукти. Така се подпомагат мениджърските решения по отношение на провежданата продуктова политика. Създава се продуктово качество от най-голяма величина и се увеличава продуктовата стойност за клиентите.

Всичко това подсилва убеждението, че бенчмаркингът (продуктовият бенчмаркинг) е надежден метод за стратегически изследвания и решения, чието използване може да подпомогне мениджърския екип в усилията му за подсилване на конкурентната сила на бизнесорганизацията и за дългосрочно утвърждаване на пазара.