

# ПРИЛОЖЕНИЕ НА БЕНЧМАРКИНГОВИЯ ПОДХОД В АГРАРНИЯ СЕКТОР

*Бойчо Бойчев*

*Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“*

## APPLICATION OF THE BENCHMARKING APPROACH IN THE AGRICULTURAL SECTOR

*Boycho Boychev*

*“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo*

DOI: <https://doi.org/10.36997/ARA2021.181>

### **Резюме**

*Маркетинговата стратегия се свързва с начина, по който една фирма функционира спрямо конкурентите си. В краткосрочен план успехът ѝ зависи от финансовия резултат на текущите дейности, докато дългосрочното ѝ оценяване и развитие зависят от способността ѝ да се адаптира към настъпващите пазарни промени в аграрния сектор. За да бъде ефективна, стратегията трябва да бъде организирана по систематичен и формален начин в писмен документ, който да формулира дългосрочните и краткосрочните цели на фирмата и начините за постигането им. Бенчмаркингът всъщност е система, насочена към търсенето, оценката и проучването на най-добрите примери, независимо от техния размер, бизнес-сфера и географски спецификации. Ето защо може да се твърди, че бенчмаркингът е особен вид изкуство да се открие това, което другите правят по-добре от нас, както и да се изучат, усвоят и усъвършенстват методите им на работа. Целта на бенчмаркинга е да се разбере и оцени текущата позиция на даден бизнес или организация във връзка с най-добрите практики и да се идентифицират области и средства за подобряване на ефективността.*

**Ключови думи:** *бенчмаркинг; видове бенчмаркетинг; принципи на бенчмаркинга*

**JEL Класификация:** *M31*

### **Abstract**

*Marketing strategy is related to the way a company operates in relation to its competitors. In the short run, its success depends on the financial performance of ongoing activities, while its long-term evaluation and development depend on its ability to adapt to emerging market changes in the agricultural sector. To be effective, the strategy must be organized in a systematic and formal way in a written document that formulates the long-term and short-term goals of the company and the ways to achieve them. Benchmarking is actually a system aimed at finding, evaluating and researching the best examples, regardless of their size, business scope and geographical specifications. Therefore, it can be argued that benchmarking is a special kind of art to discover what others do better than us, as well as to study, master and improve their methods of work. The purpose of benchmarking is to understand and evaluate the current position of a business or organization in relation to best practices and to identify areas and means to improve efficiency.*

**Keywords:** *benchmarking; types of benchmarking; principles of benchmarking*

**JEL Classification:** *M31*

## 1. Цел на бенчмаркинга, видове и основни принципи

Маркетинговите стратегии се концентрират върху възможностите и насоките за използване на маркетинговите инструменти за въздействие върху аграрния пазар и за достигане на желаните цели. Във всички случаи те трябва да осигуряват рентабилност на агрофирмата. Затова стратегиите в крайна сметка определят подходите за задоволяване нуждите на купувачите, тоест на пазара по такъв начин, че да достигне възможно най-висока печалба. Просперитета на „фирмените продукти е не само определянето на пазара и неговото проучване, но и отлично организираната и реализирана пласментна, комуникационна, ценова и продуктова политика“ (Каракашева, 2009, стр. 23). Целта на една компания, при провеждането на бенчмаркинг, е да подражава или да се подобри съобразно другите най-добри компании. Въпреки че първоначално бенчмаркингът беше насочен главно към “изучаването на продуктите и услугите на други компании, постепенно неговата сфера се разшири и включи работния процес, функциите на персонала, работата на организацията и цялостния процес на осигуряване на стойност” (Котлер, 1996).

Като метод за стратегически изследвания и решения бенчмаркингът се състои в: *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.

*Сравнителният анализ* включва поглед извън конкретен бизнес, агрофирма, индустрия, регион или държава, за да се проучи как другите постигат своите нива на ефективност и да се разберат процесите, които използват. По този начин той помага да се обяснят процесите, които стоят зад отличните резултати. Когато изводите, извлечени от практиката за сравнителен анализ, се прилагат по подходящ начин, те улесняват подобряването на изпълнението на критични функции в рамките на агрофирмата или в ключови области на бизнеса. Бенчмаркингът не трябва да се разглежда като еднократен процес. “ За да бъде ефективен, той трябва да стане неразделна част от един непрекъснат процес на усъвършенстване като целта е да бъде в крак с постоянно подобряващите се практики“ (Серебрякова, 1995, стр. 45).

**Целта на бенчмаркинга** се състои в това, че на основата на изследвания да се определи надеждно вероятността за успех на начинанието. За повечето агрофирми бенчмаркингът не е ново понятие, защото съществува в рамките на конкурентния анализ, макар че той представлява по-детайлизирана и подредена функция, отколкото е методът на конкурентния анализ. Анализът на съдържанието на бенчмаркинга показва, че той

може да се разглежда като част от маркетинговите проучвания. Като се определя ефекта, който може да донесе бенчмаркингът, трябва да се има предвид, че никога не е поставян под съмнение факторът “изгодност от обмяна на опит” и неговото изучаване.

Ползата от бенчмаркинга се състои в това, че производствените и маркетинговите функции са най-добре управляеми, когато се изследват или внедряват в дадена фирма най-добрите методи и технологии на други предприятия. Това може да доведе до високи приходи, висока икономичност, създаване на полезна конкуренция и задоволяване потребностите на потребителите. С други думи „бенчмаркингът е изкуството да се открие това, което другите вършат по-добре от нас, както да се изучат, усъвършенстват и приложат на практика по-адекватни методи на работа“ (Spendolini, 1992, p. 23). Видовете бенчмаркинг се представени в следната таблица (виж Таблица 1).

Принципите на бенчмаркинга са:

✓ *Взаимност.* Бенчмаркингът е дейност, основана на взаимно добронамерено отношение, съгласие и обмен на данни, които да осигурят “печеливша” ситуация за двете страни. В бенчмаркинговия съюз всеки участник е длъжен да има гаранции за поведението на другите участници и единствено спазването на “правилата на играта” от всички гарантира за всеки един от тях добър резултат.

✓ *Аналогия.* Оперативните процеси на партньорите трябва да са сходни. Може да бъде оценяван всеки процес, но само група от изследвания може да го постави в културен, структурен или предприемачески контекст в конкретната фирма. Аналогията в процесите и изработването на критерии за отбора партньори в бенчмаркинга е това, от което зависи успехът на дейността им.

✓ *Обхват.* Бенчмаркингът е сравнение на характеристики, които обхващат няколко фирми. Целта е да се установят причините за съществуващи различия в характеристиките и как да се постигнат оптимални резултати. За най-важно се смята определянето на ключовите характеристики на процеса, което позволява те да се подобрят на база на изучаване на този процес.

✓ *Достоверност.* Бенчмаркингът трябва да се провежда на основата на фактически данни, точен анализ и изучаване на процеса, а не само на базата на интуицията. “Производителността на работата значително се подобрява чрез прилагане на твърди процеси на планиране на проекти“ (Веселинова, 2019, стр. 466).

### Видове бенчмаркетинг и основни характеристики

Видове бенчмаркетинг	Характеристики
<i>Стратегически</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изследва дългосрочните стратегии и общите подходи;</li> <li>- включва разглеждането на аспекти на високо ниво като основни компетенции, разработване на нови продукти и услуги и подобряване на възможностите за справяне с промените във външната околна среда;</li> <li>- най-подходящ е за пренасочване на бизнес стратегии, които вече са неефективни.</li> </ul>
<i>Бенчмаркинг на конкурентоспособността</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предполага измерване на характеристиките на агрофирмата и тяхното съпоставяне с тези на конкурентите;</li> <li>- изследване на специфични продукти, на производствени процеси и административни дейности в агрофирми – конкуренти</li> </ul>
<i>Функционален бенчмаркинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнява определена функция в две или повече фирми в един и същи аграрен сектор</li> </ul>
<i>Бенчмаркинг на процеса</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изисква дейност, свързана с измерването на определени показатели и функции, за да бъдат съпоставени с агрофирми, чиито показатели са отлични в аналогични процеси.</li> </ul>
<i>Глобален бенчмаркинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предлага опит за разширение на стратегическия бенчмаркинг с помощта на асоциативния бенчмаркинг;</li> </ul>
<i>Общ бенчмаркинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допуска даден процес, който да сравнява определена функция в две или повече фирми, независимо от сектора им на действие.</li> </ul>
<i>Асоциативен бенчмаркинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провежда се сред фирми от близък бенчмаркинг съюз.</li> </ul>

Адаптирано по: (Spendolini, 1992, p. 25)

## 2. Основни етапи в процеса на бенчмаркетинга

Процесът на бенчмаркинга може да се раздели на следните етапи:

*Първи етап: Определяне на обекта при анализа на превъзходството:*

Съществува възможност агрофирмата критически да се разгледа като цяло или в отделни съставни части. Освен това, трябва да се реши дали да се провежда анализ на превъзходството от вътрешна или външна гледна точка, например от позицията на клиента. След това този инструмент може да намери приложение при анализа на контролни показатели за обема на продажбите, ориентация на клиентите и така нататък.

*Втори етап: Намиране на партньори в анализа на превъзходството:*

След като целите са определени, трябва да започне търсене на най-добрите агрофирми. Подходящите партньори трябва да бъдат не добри сами по себе си, но и по възможност да имат висока степен на съпоставимост със собствената си компания. Този процес включва следните стъпки:

- бегъл обзор – в този стадий се провежда повърхностен обзор на наличните източници на информация, а също така се събират вече достъпни данни;
- привеждане в ред, т.е. при тази фаза като се вземе под внимание наличната информация, подробно се описват съществуващите до този момент сведения;
- избор на най-добрите - избират се партньорите, които са определени като най-подходящи.

В качеството на източници на информация се използват следните обекти:

отчети за дейността на фирмите; журнали, книги, бази данни; класифициране на предприятията; делови връзки; консултантски компании; специализирани конференции, семинари, панаири.

*Трети етап: Събиране на информация:*

Тази фаза включва не само събирането на качествени данни, но и изучаването и описването на труда, процесите или факторите, които обуславят продуктивността. “Факторите, които влияят върху процеса на търсене на информация са: пазарни условия, стратегии за покупка, индивидуални фактори и пазарни вярвания за това, как работят пазарите“ (Горанова, 2002, стр. 120). Сборът информация съдържа следните подзадачи:

- концепция за въпросници и формуляри, която съдържа определения и обяснения;
- подбор на информация за даденото предприятие (неговите силни и слаби страни);
- сбор от факти за партньорите при анализа на превъзходството;
- използване на допълнителни източници;
- документално оформяне на информацията;

*Четвърти етап: Анализ на информацията:*

– Тази стъпка съдържа и изисква най-добрите творчески и аналитически способности на участниците в процеса за анализиране на превъзходството. Анализът предполага не само да се осъзнават сходства и различия, но и да се разбират взаимовръзките. Освен това трябва да се установят въздействията, които могат да

усложнят анализа и да опорочат резултатите. Тук може да се предложи следната схема за действие:

- подреждане и сравнение на получените данни;
- контрол върху качеството на информационните материали;
- наблюдение върху оказващите влияние фактори, които могат да влошат резултатите от анализа;
- изясняване на недостатъците в работата, проявили се по време на анализа, разбиране на основните причини за тези недостатъци и тяхното отстраняване.

*Пети етап: Целево прилагане в практиката на получените сведения.*

Той включва не само внедряването на разработените възможности за подобрене на процесите, но и бъдещото развитие на организацията на агрофирмата, за да се противопостави на очаквани препятствия. Става дума за това да се възприемат постиженията на най-добрите агрофирми. Те трябва да служат за стимул за бъдещо модернизирано развитие на собствената организационна структура. Заявеният потенциал за подобрене трябва да се реализира посредством конкретни мероприятия. При това трябва да се постави въпросът отговарят ли получените данни на обичайно планираните или е необходима коренна преориентация.

*Шести етап: Контрол на процеса и повторение на анализа*

Контролът на процеса на внедряване на резултатите от анализа протича в две посоки: **на първо място**, може да се следи за развитието на установените показатели за оценка чрез резултатите от работата на агрофирмите и, **на второ място**, необходимо е да се проверява резултата на междинните цели, както и плановете за ресурси и срокове. Следователно **анализът на превъзходството** не е кратковременно действие. Той трябва да бъде формално установен в агрофирмата в качеството си на функция. Като правило, разходите по този анализ значително намаляват след неговото внедряване, тъй като се постига следното:

- ✓ сътрудниците изграждат доверие в такъв инструмент като анализа на превъзходството;
- ✓ установени са контакти със сравнявани агрофирми, които могат да се поддържат чрез регулярен обмен на информация. Тогава трябва само да се следи дали не са се появили нови конкуренти;
- ✓ благодарение на известни и важни източници на информация вече съществува база данни, която само трябва да се допълва.

**Анализът на превъзходството** привлича вниманието на работещите в дадена агрофирма с това, че лежи в основата на индивидуалния и колективния успех, а именно – свързан е непосредствено с функционирането на организацията. Всичко това трябва да се поддържа с паралелно протичащи процеси на обучение, като е се смята, че „ефективността на обученията в българските компании е на средно ниво, което означава, че съществуват резерви за нейното подобряване“ (Николов, 2011, стр. 364). Анализът е метод чрез когото се имитират сходни образци на поведение. Обучаващите ефекти от анализа на превъзходство могат да бъдат използвани непосредствено за повишаване на квалификацията на персонала. „За предприятията от изключителна важност са кадрите, с които разполагат, като това се отнася както за работниците, така и за мениджърите. Професионално обученият персонал допринася за по-ефективната фирмена дейност“ (Стефанов, 2014, стр. 198).

В процеса на разработка на маркетингова стратегия е важно да се установи стратегическото направление за развитие и разпределението на ограничени ресурси (Damelio, 1995, p. 43) (виж Таблица 2).

Бенчмаркингът може да се разглежда като едно от най-важните направления на стратегически ориентирани маркетингови изследвания. Бенчмаркинговият подход довежда до съществено изменение на процедурите за взимане на решения в маркетинга. По традиция маркетинговите решения се взимат на основата на резултати от маркетингови изследвания и на базата на интуицията на мениджърите. Въз основа на това се разработва и маркетинговата стратегия на агрофирмата. Съвременните бизнес условия довеждат до това, че за обезпечаване конкурентоспособността на фирмата и нейната устойчивост, подобни действия се оказват недостатъчни. Необходимо е изучаването на опита и поведението на пазара на лидерите в бизнеса, за да се повиши с основание маркетинг стратегията (Zairi, 1996, p. 34). Процесът на маркетингово планиране, който установява стратегическите направление за развитие на бизнеса, всъщност е най-важната сфера, за която бенчмаркингът има решаващо значение. Целите и ръководните принципи в огромна степен се определят от резултатите в бенчмаркинга. Възприемането на бенчмаркинга и неговото внедряване в процесите на стратегическото маркетингово планиране гарантират, че нуждите на външната среда и клиентите ще се разглеждат на базата на релевантни данни. Целта на маркетинговия анализ на конкуренцията е да се очертае профилът на конкурентите, да се изяснят природата и вероятния успех на стратегическите им позиции, да се подсказат възможните отговори на всеки от тях при стратегическите ходове на други фирми или при промени в условията на околната среда.

Ето защо е необходимо „да се разширява системата от знания за необходимостта от опазването на околната среда и последиците от изменението на климата, чрез предоставяне на обучения и консултации за земеделските стопанства“ (Киречев, 2017, стр. 263). Доказано е, че агрофирмите трябва да отговорят на пет въпроса – *“Кои са техните конкуренти?”*, *“Какви са техните стратегии?”*, *“Какви са техните цели?”*, *“Кои са техните силни и слаби места?”* и *„Какви са моделите им на реакции?“*.

**Таблица 2**

**Бенчмаркингът в стратегически ориентираните маркетинг изследвания**

Характеристики на процеса на изследване	Значение на бенчмаркинга в стратегически ориентираните маркетингови изследвания		
	изследвания на пазара	анализ на конкурентите	бенчмаркинг
обща цел	анализ на пазари, пазарни сегменти или товари	анализ на стратегията на конкурентите	анализа на това какво, защо и как конкурентите или водещите предприятия действат по-добре от нас
предмет на проучване	потребности на клиентите	стратегии на конкурентите	методи в бизнеса, задоволяващи потребностите на клиентите
обект на проучване	стоки и услуги	пазари и стоки	методи на организация и доставка на стоки
основни ограничения	степен на задоволеност на клиентите	дейности на пазара	не е ограничен
значение за приемане на решения	незначително	в някои пунктове	огромно
основни източници на информация	клиенти	отраслови експерти и аналитици	водещи отрасли в предприятието, а също и конкуренти

*Адаптирано по: (Damelio, 1995, p. 43)*

Постигнатото познание по тези основни направления ни дава възможност за обосноваване на прогнозиране на реакциите на конкурентите ни на пазара и за очертаване на цялостният им облик от стратегическа гледна точка (Scott, 2007, p. 13). От значение са контактните аудитории, т. е. групи, които проявяват реален или потенциален интерес към агрофирмите и оказват влияние за постигане на поставените им цели. Компанията трябва да проектира продукт, привлекателен за контактната аудитория, в средата в която тя



функционира. „Всяка фирма действа в обкръжението на седем типа контактни аудитории“ (Смирнова & Копривленски, 2008, стр. 63):

✓ *Финансови кръгове*: те оказват влияние върху способността на агрофирмата да си осигури капитал. Основно финансовите кръгове са банковите институции, инвестиционните компании, брокерски фирми на фондовите борси, акционерите. “За получаване на банков кредит голямо значение имат редица фактори свързани със същността на предприемаческата идея“ (Павлов, 2019, стр. 187).

✓ *Контактна аудитория на медиите*: вестници, списания, радио и телевизионни станции.

✓ *Контактна аудитория на държавните учреждения*. Ръководството на компанията трябва да се съобразява с всички процеси, протичащи в държавната сфера.

✓ *Граждански групи*: маркетинговите решения на фирмата трябва да бъдат съобразени с организациите на потребителите.

✓ *Местни контролни аудитории*: общински организации.

✓ *Широка публика*: въпреки, че тя не се възприема, като организирана сила по отношение на агрофирмата, фирменият образ възприеман от публиката оказва сериозно влияние на комерсиалната дейност.

✓ *Вътрешни контактни аудитории*: това са собствените работници и служители на фирмата, доброволните помощници, управляващите, членовете на съвета на директорите.

## **Заклучение**

Обстановката в националната ни икономика е прекалено неясна, така че едни прибързани решения за генерална промяна на селскостопанската политика може да не подобри дейността на агрофирмите и да предизвика големи затруднения. Глобализацията на света и взаимозависимостите на националните икономика „влияят върху развитието на отделните региони и икономики на страните, като ефекта, който предизвикват е забавяне на икономическия растеж, както в национален, така и в световен мащаб“ (Тодорова, 2019, стр. 229). Поемането на премерени рискови ангажименти и разширяване на контактите от агрофирмите може да донесе възвръщаемост на вложените средства. Основните им цели за осъществяване на ефективна дейност трябва да са насочени главно към:

✓ Увеличаване на пазарния дял.

✓ Намаляване на общите производствени и дистрибуционни разходи.

✓ Навременно и гъвкаво реагиране на динамичните икономически условия в страната и в международен план.

За постигане на по-горе посочените цели, усилията на мениджърите в агрофирмите трябва да се стремят към:

- ✓ Изграждане на гъвкава система за добро маркетингово проучване.
- ✓ Подобряване на координацията и лоялността между отделните звена по веригата производство – продажба.
- ✓ Осигуряване на качествено обслужване клиентите на компанията.
- ✓ Агресивна реклама по всички възможни видове медии.

### **Използвана литература:**

1. Веселинова, Н. (2019). Гъвкавото лидерство- фактор за успешни проекти в туризма. *Туризмът в новото хилядолетие –състояние и перспективи* (стр. 462-467). Свищов: АИ“Ценов“.
2. Горанова, П. (2002). *Теория на потребителско поведение*. Свищов: АИ “Ценов“.
3. Каракашева, Л. (2009). *Международен маркетинг*. София: Графема.
4. Киречев, Д. (2017). Развитие на „зеления“ елемент на общата селскостопанска политика – предизвикателства и възможности. *Агробизнесът и селските райони – икономика, иновации и растеж*, (стр. 243-265). Варна: Наука и икономика.
5. Котлер, Ф. (1996). *Управление на маркетинга: анализ, планиране, реализация и контрол*. София: Графема.
6. Николов, Е. (2011). Основни проблеми пред обучението на българските компании. *Икономиката и управлението в XXI век- решения за стабилност и растеж* (стр. 361-368). Свищов: АИ“Ценов“.
7. Павлов, П. (2019). Възможности за финансиране на алтернативен туризъм в селските райони. *Състояние и проблеми на управлението и развитието на селското стопанство* (стр. 182-191). Свищов: АИ“Ценов“.
8. Серебрякова, Н. (1995). *Бенчмаркинг или бизнес-разведка*. Москва.
9. Смирнова, В., & Копривленски, В. (2008). *Маркетинг*. Пловдив.
10. Стефанов, Ц. (2014). Фирмена конкурентоспособност чрез ефективно усвояване на средства от оперативните програми в област Велико Търново. *50 години Великотърновски университет* (стр. 192-200). В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“.

11. Тодорова, Л. (2019). Проявление на сивата икономика в туристическия сектор на Р.България, . *Туризмът в новото хилядолетие-състояние и перспективи* (стр. 227-233). Свищов: АИ“Ценов“.
12. Damelio, R. (1995). *The basics of benchmarking*. Portland: CRC Press.
13. Scott, D. M. (2007). *The new rules of marketing and PR*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
14. Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom Books.
15. Zairi, M. (1996). *Effective benchmarking*. Springer.

**Информация за контакт с автора:**

Ас. д-р Бойчо Бойчев

Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“

e-mail: b.boychev@ts.uni-vt.bg