

Съвременни прояви на бенчмаркинга в европейския бизнес

гл.ас. д-р Веселина Димитрова

*Икономически университет – Варна
катедра „МИО”*

бул. Княз Борис I № 77, Варна 9002

служ. тел. 052660244

e-mail: vesselina.dimitrova@yahoo.com

Резюме: Настоящата разработка разглежда влиянието на бенчмаркинга върху основни съвременни прояви от социоекономическия живот в Европейския съюз (ЕС). Изучаването на спецификата на бенчмаркинга в ключови области за Общността позволява да се анализират значимите индикатори в две основни направления: 1) в транснационалните корпорации, и 2) в институционалното развитие на Общността. В светлината на корпоративния опит на големите компании се анализират проявленията на бенчмаркинга в сферата на корпоративната социална отговорност и в сферата на екологичната практика. По отношение на институционалното развитие бенчмаркинг показателите се дискутират във връзка с електронизацията на дейността на публичните органи и с управлението на проекти. Очертани са тенденциите в онези сфери, в които приложението на бенчмаркинг индикаторите е развито в България, а именно – в публичните институции и в транснационалните корпорации (ТНК). Спецификата на българската фирмена среда

изисква и извеждане на посоките за развитие на бенчмаркинг индикаторите в малките и средни предприятия (МСП).

Ключови думи: бенчмаркинг, транснационални корпорации, Европейски съюз, България.

JEL: F01, F23.

Въвеждащи бележки

В литературата се срещат множество класификации за бенчмаркинга и неговите съвкупни форми на проявление. Една от най-известните и широко използвани класификации е на Робърт Камп, публикувана в книгата му „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance” през 1989 г. В нея той дефинира бенчмаркинга като: „... търсене в индустриалното развитие на онази най-добра практика, чието приложение води до по-ефективна и съвършена форма на бизнес представяне”¹. Бенчмаркингът се възприема като елемент от стратегията на фирми, организации и институции. Той се осъществява в пет основни фази: планиране на дейността, интеграция с корпоративната стратегия и бизнес интереси, конкретни модели и индикатори за приложение, анализ

¹ Camp, R. C., Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1989.

на резултатите, въвеждане на най-добра практика (фаза на зрялост)². Постигането на най-добра практика гарантира подобряване на качеството както на корпоративното управление, така и на постоянното качествено усъвършенстване (*continuous improvement*) на предлаганите продукти и услуги (приложение на т.нар. тотално управление на качеството или *total quality management, TQM*)³. Най-широко признание в бизнес средите бенчмаркингът получава чрез наградата за качество на името на Малкълм Болдридж в САЩ и чрез европейската награда за качество на името на Едуарг Деминг.

Р. Камп класифицира бенчмаркинга на вътрешен (*internal benchmarking*), генеричен (общ) или процесен (*generic benchmarking / process benchmarking*) и на индустриален или стратегически (*industry benchmarking / strategic benchmarking*). Вътрешният бенчмаркинг изследва степенята на ефективност, обхваща на функциите и възможностите за оптимизация на собствените фирмени операции. В този случай постигнатите резултати се сравняват с предварително заложените параметри от самата фирма. Генеричният бенчмаркинг сравнява ефективността на ключови процеси от бизнеса на дадена фирма (например производство, научно-развойна дейност, спедиция и др.) в търсене на онези елементи, които могат да бъдат общи в сравнението им с други фирми. Индустриалният бенчмаркинг съпоставя корпоративното представяне и стратегическите бизнес резултати на цялата фирмена

структура или с тези на водещ лидер от същата индустрия, или с тези на група, клъстер от фирми в същия сектор.

Два са основните механизми за изучаване на бенчмаркинга. Първият е „обект“, подложен на бенчмаркинг. Формулирането му изисква прилагане на вътрешен, процесен или стратегически бенчмаркинг. Вторият е необходим механизъм е бенчмаркинг „партньор“. Той може да представлява вътрешнофирмени интереси, но може и да е специализиран външен партньор (аутсорсинг провайдер)⁴. Взаимодействието между двата механизма подобрява колаборацията и конкурентоспособността на участниците в бенчмаркинг процеса.

Безспорно „най-добрата“ практика не е едностранно понятие за всички компании. Всяка организация е различна в зависимост от своята мисия и култура, избрани партньори и приложени технологии. Това, което се нарича метод на перфектна работа за едни, не означава, че при прилагането му в други фирми ще се постигнат същите високи резултати. Едновременно с това бенчмаркингът получава широка изява в сектори, важни за развитието на всяка една икономика – транспорт и комуникации, банков и финансов сектор, търговия и дистрибуция.

Посочените особености на бенчмаркинга налагат анализирането на модели и индикатори за успешна бизнес адаптация. Системното разработване на единни модели за бенчмаркинг и прилагането на бенчмар-

² Camp, R. C., *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1995.

³ Тоталното управление на качеството е парадигма на мениджмънта за пълно задоволяване нуждите на клиентите, ангажиране и приобщаване на персонала към мисията и целите на фирмата, обновяване и въвеждане на иновации, поддържане на дългосрочни партньорства с доставчици и клиенти и разграничаване на най-успешните подходи в областта на качеството. Вж по-подробно: Lee, T-R., J-H. Lin, *Generating Customer Voice Based Quality Improvement Strategy for Logistics Service Providers in Taiwan from the Perspective of Quality Function Deployment*, *Proceedings from SCMS 2006*, 2006, pp. 381-389.

⁴ Аутсорсинг провайдерите се наричат още трети независими страни (*third party logistics*). Основната им задача е постигане на по-висока ефективност, специализация и иновационно усъвършенстване.

кинг индикатори създават предпоставки за оформянето на клъстър на най-добри практики⁵. Те сравняват особеностите в регионалното развитие, в иновационните подходи, в международните връзки и в индустриалното усъвършенстване на различни институционални равнища. Анализът на посочените бенчмаркинг прояви в европейския бизнес разкрива **актуалността** на настоящия текст за науката и практиката, за публичните институции и за частните организации в Европа и света, в частност и в България.

Целта на настоящата разработка е да анализира влиянието на бенчмаркинга върху основни съвременни прояви от социално-икономическия живот в Европейския съюз (ЕС). **Тезата**, която застъпваме, е, че бенчмаркингът е проява на ново знание и управленско умение за добра бизнес интеграция в Европейския съюз – както за фирмите, така и за институциите в него.

Избраният изследователски подход включва обзор на бенчмаркинг постиженията в Общността от средата на 90-те години на XX век до днес. Авторът си поставя следните научноизследователски **задачи**:

- 1) Анализ на бенчмаркинг практиката, нейните елементи и индикатори.
- 2) Изучаване на бенчмаркинг индикаторите за ЕС в транснационалните корпорации (ТНК).
- 3) Изучаване на бенчмаркинг индикаторите за ЕС в институционалното развитие на Общността.
- 4) Очертаване на тенденциите в приложението на бенчмаркинга в публичните институции, ТНК и МСП за новата страна – членка на ЕС – България.

Разработката няма претенциите да дискутира в детайли спецификата на бенчмаркинг практиката на теоретично равнище, а по-скоро цели да обърне внимание на някои негови характеристики, свързани с конкурентоспособността, които имат отношение към развитието на европейската икономика. Неслучайно Европейската комисия призовава правителствата на всички държави членки да осъществяват конкурентно сравнение между регионите си, да разкриват най-добрите си практики в отделни области и да изучават опита на другите.

Информационното осигуряване на текста е на базата на публикации на български, руски и чуждестранни автори в областта на бенчмаркинга. Представени са и официалните становища на институции, свързани с развитието на бенчмаркинга в ЕС, в т.ч. Международната бенчмаркинг клирингова къща, Организацията за индустриално развитие на Организацията на обединените нации (УНИДО), Международният институт по развитие на управлението, Центърът за европейски изследвания, Европейският директорат за информационно общество и др.

1. Еволюция в практиката на бенчмаркинга

През изминалите десетилетия бенчмаркингът се извежда чрез концептуални теории и емпирични опити. Първоначален предмет на изследователски интерес е производственият сектор. Причината е, че под влияние на глобализацията производството на различни продуктови групи в отделни точки от света е несравнимо по качество, разходи, дизайн и складови

⁵ Bertelsen, M. D., E. W. Hansson Benchmarking cluster performance- a tool for policy, Background document prepared for the Workshop on „The use of statistical cluster data for policymaking“, PRO INNO EUROPE- BSR InnoNet, 22-24 May, 2007, pp. 3-9.

запаси. Бенчмаркингът се прилага за първи път през 50-те години на XX век в автомобилостроенето на САЩ (от Дженерал Мотърс) и Япония (от Тойота). Методът е експериментиран от Ксерокс през 1979 г. и е основа за публикациите на Р. Камп. Фирмата започва да намалява логистичните си разходи в търсене на ефективни решения в ценообразуването, в рационалното снабдяване и използването на нови технологии. От практика за копиране и сравнение, бенчмаркингът започва да налага стандарти в бизнес дейността на фирмите на национално и международно равнище. Конкретните резултати от проведените проучвания се доказват чрез количествени и качествени методи, анкети, наблюдения и др. При все това сферата на услугите е слабо изследвана. Днес ориентацията на бенчмаркинг анализите засяга дефинирането на положителните и отрицателните аспекти от дейността в различни индустрии чрез формулиране на модели за оценка на основа на извеждане на бенчмаркинг показатели. Бенчмаркингът в сферата на услугите започва да се развива изключително успешно, като съществени постижения са направени в областта на международния туризъм.

С развитието на сравнителната практика в индустрии като химическата и козметичната все повече фирми отчитат факта, че съществува пряка връзка между бенчмаркинг представяне на фирмите и тяхната конкурентоспособност. Доказва се, че бенчмаркингът не само показва в каква насока следва да се подобрят конкурентните позиции на фирмата спрямо постиженията на нейните съперници или на най-добрите в бранша, но и визира кое от собствения фирмен опит не бива да се споделя с другите делови партньори.

Бенчмаркингът е „своеобразна инвестиция“ в знания за индустрията не само на нацио-

нално, но и на международно равнище. Ефектите, които се продуцират, са свързани с постигане на иновации, подобряване на качеството, повишаване на ефективността, намаляване на времето за изпълнение на дадена операция и на разходните ѝ равнища. В сферата на услугите например ефективният бенчмаркинг залага на стратегическото планиране на технически и финансови параметри за сравнение между компаниите в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Ако дадена фирма в посочената област е рентабилна, тя има възможност да се противопостави на конкуренцията, слабо чувствителна е към външната среда и следователно бизнес позиционирането ѝ може да бъде определено като бенчмарк, като стандарт. Подобна фирма (особено в сферата на счетоводството, банковия сектор, фармацевцията, телекомуникациите и управлението на човешките ресурси) има възможност да създава международни мрежи, да участва като бенчмаркинг консултант и да изпълнява ролята на мониторингов орган на национално равнище в конкретната индустрия. Разбира се, съществуват и противници на тази концепция. Критиците приемат, че бенчмаркингът в сферата на услугите води до нарастване на монополното представяне на някои по-големи компании, до невъзможността на по-малки фирми да влагат значими ресурси в своите бенчмаркинг начинания.

Именно поради тази причина характеристиките и ефектите на националния и международния бенчмаркинг не са едни и същи. На национално равнище бенчмаркингът се възприема като неизбежна част от стратегията за развитие на малките и средни предприятия (МСП). Подобно схващане присъства в руската научна литература. То битува и във Великобритания. Специалистите посочват, че бенчмаркингът е понятие тъждествено на „нови идеи“, които са вз-

имствани от конкуренти. Тези идеи трябва да са „лесноприложими“. Те могат да се свързват с постигането на определена цена, на конкретен дизайн на стоката, на точни финансово-счетоводни показатели. За конкретизиране на новите идеи Конфедерацията на британската индустрия дори предлага изработването на бенчмаркинг индекс (ВМИ) за малките предприятия⁶. Това е един от начините концепцията да стане привлекателна за МСП, които по принцип притежават ограничени ресурси и не привличат външни специалисти като консултанти по бенчмаркинг⁷. Единствените източници на бенчмаркинг информация за малките фирми са публикациите в интернет, като например тези на Международната бенчмаркинг клирингова къща (APQC).

На международно равнище ефектите са различни. Бенчмаркингът се възприема като „стандарт за съвършенство, базиран на идентифициране, изучаване и адаптиране на добри практики и неосезаемо знание (например ноу-хау) от всяка точка на света“⁸. Американските специалисти оборват твърдението за скъпо струваща бенчмаркинг практика. Според тях, при добро планиране от страна на малки и големи фирми, разходите по бенчмаркинг могат да бъдат сведени до минимум. Основният проблем на множество организации е, че нямат набелязани профилирани, тясноспециализирани области и функционални задачи, които да бъдат адаптирани спрямо постиженията на международния бизнес. И тук не става въпрос

за разлика в размера на фирмата, защото практиката показва, че за планирането и адаптирането на един и същ процес както малката, така и голямата компания анализират едни и същи елементи. В този смисъл бенчмаркингът обучава всички компании, които го прилагат, повишава тяхната корпоративна култура и залага висока удовлетвореност от постигнатото качествено усъвършенстване както у потребителите, така и у служителите на фирмите⁹.

1.1. Ретроспективни елементи на бенчмаркинга в ЕС

Бенчмаркингът се превръща в модел за конкурентоспособност на европейско равнище през м. октомври 1996 г., когато Европейската комисия (Генералния директорат на предприятията) публикува доклад „*Benchmarking the Competitiveness of European Industry*“, в който се идентифицират слабостите в представянето на европейската икономика. През м. ноември 1996 г. Съветът на министрите на Европейския съюз одобрява бенчмаркинга като инструментариум за повишаване конкурентоспособността на европейската икономика. Иновациите, бенчмаркингът и потребителската удовлетвореност се определят като трите основни приоритета за европейската конкурентоспособност¹⁰. Поради тази причина по-активните европейски правителства стартират бенчмаркинг процедури за сравнение на водените

⁶ Илиев, Ив., В. Димитрова, Логистиката в корпоративната практика, Славена, В., 2006, с. 99.

⁷ Ако дадена малка фирма иска да получава данни или съвети по бенчмаркинг от една от най-престижните асоциации по бенчмаркинг, а именно Европейската федерация по качествен мениджмънт (EFQM), тя следва да заплаща годишно членство от 1350 евро. Вж. по-подробно: Белокоровин Э., Д. Маслов, Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса, журнал „Управление компанией“, № 1, 2005.

⁸ APQC, Glossary of Benchmarking Terms, 2007, pp. 1-5.

⁹ Feltus, A., Getting benchmarking off the bench, Continuous Journey, April-May 1994, pp. 10-15.

¹⁰ Един от първите доклади за ролята на бенчмаркинга в ЕС е на Европейската кръгла маса на индустриалците. Вж. по-подробно: European Round Table of Industrialists, Job Creation and Competitiveness through Innovation Report, ERT, November 1998, pp. 2-36.

политики, на въведените нови технологии, на качеството на услугите за клиентите.

През м. април 1997 г. стартира първият проект за бенчмаркинг на европейско равнище „*Benchmarking: implementation of an instrument available to economic actors and public authorities*“. Проектът идентифицира три равнища на бенчмаркинг изследвания:

- 1) Бенчмаркинг на фирмата (*enterprise level*).
- 2) Индустриален бенчмаркинг (*sectoral level*).
- 3) Рамков бенчмаркинг, или бенчмаркинг на общите условия (*framework conditions*), наричан от някои автори още териториален бенчмаркинг (*territorial benchmarking*). Този вид бенчмаркинг изследва координацията в регионалната политика и възможността за европейска конвергенция (сближаване) в сферата на информационните технологии, финансите и иновациите, логистиката, транспорта и човешките ресурси. Той представлява изучаване на успешните бенчмаркинг практики по региони и промоцира международни стандарти, които позволяват съпоставка на конкретната национална политика с европейската регионална практика. Проявленията на териториалния бенчмаркинг са най-ясно изразени в дейността на високотехнологичните клъстър и регионалните иновационни системи (*RIS*). Основата за подобна съпоставка се среща още в теорията на икономическата география и произведенията на П. Кругман и М. Портър. Авторите представят клъстърите като възможност за привличане на иновативни фирми със специализирани зна-

ния. Подобни фирмени групировки създават високостойностен продукт и репродуцират знания, иновации и ноу-хау с помощта на научни институти и бизнес инкубатори. Тяхната задача е да стимулират дейността на „центрове по съвършенство“ (*centers of excellence*) за предприемаческа активност и клъстърно знание на регионално равнище.¹¹

Високотехнологичните клъстър могат да се приемат за бенчмарк поради следните причини:¹²

- Те са високопродуктивни, имат по-добър достъп до технологии, информация, потребители и дистрибуционни канали (например *Dommel Valley, Language Valley*).
- Те насърчават по-висока иновативност в регионите на знанието (например *Emilia-Romagna, Silicon Valley*).
- Те откриват по-добра възможност за осъществяване на публично-частно партньорство или смесена форма на бизнес (например *Baden-Württemberg*).

Като цяло за ЕС прави впечатление тясната връзка между регионално развитие, конкурентоспособност, най-добра практика и клъстър. Клъстърите повишават конкурентоспособността на местната икономика и позиционират в глобалната пазарна среда неин продукт, процес или функция. Повечето изследвания се обединяват около твърдението, че там, където съществуват силни институции (каквото е примерът с ЕС), клъстърите работят ефективно и са конкурентоспособни на международните пазари¹³. Подобна позиция се потвърждава чрез приетата инициатива по бенчмаркинг

¹¹ Илиев, Ив., В. Димитрова, Дж. Лагжойя, Т. Галучи, Клъстър, еко-клъстър, клъстърна политика и европейска практика – подходът на индустиалната екология, Стено, Варна, 2007, с. 37.

¹² Hospers, G.-J., Innovation by Imitation? Territorial Benchmarking in EU regional Innovation Policy, CES Working Paper, № 7/2004, Centre for European Studies, University of Twente, the Netherlands, 2004, pp. 2-12.

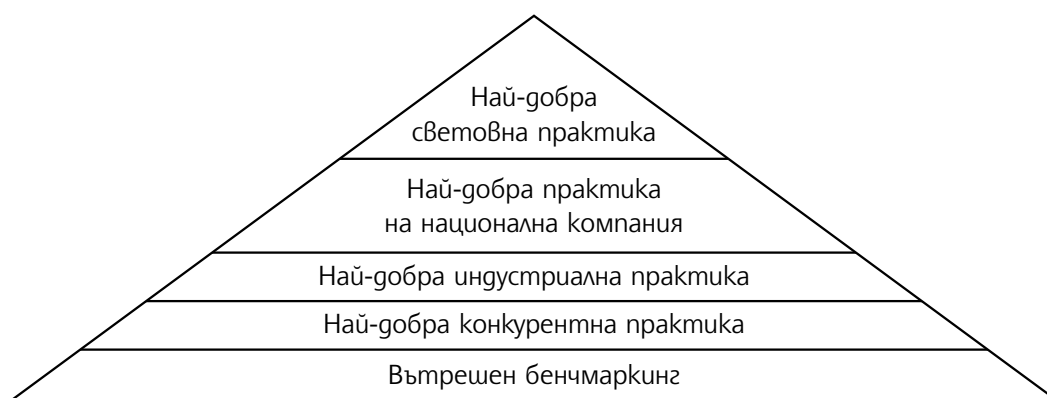
¹³ UNIDO, Industrial clusters and poverty reduction – toward a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives, UNIDO Report edited by Kh. Nadvi and S. Berrientos, Vienna, 2004, pp. 2-67.

в ЕС, а именно формирането на Европейска бенчмаркинг мрежа между Директората и форум от предприятия в различните държави. Една от първите държави участници е Ирландия. Европейската бенчмаркинг мрежа цели да стимулира мениджърите от Общността за обмяна на опит в сферата на бенчмаркинга на европейско и международно равнище. Едновременно с това през 1997 г. се институционализира и Европейски бенчмаркинг форум, който включва водещи лидери в индустриалните сектори и в държавните институции, които започват да промоцират своите начини за създаване на най-добра практика. Може да се обобщи, че изучаването на бенчмаркинга в ЕС следва общоприетия подход (виж фигура 1).

Първите три стъпала от пирамидата на бенчмаркинга показват еволюцията от 70-те години на XX век насам чрез сравнение на продукти, процеси и методи за оценка на качеството на конкуренти в една и съща индустрия. Това са равнища, които оказват директно влияние върху производителността на труда във фирмите. Четвъртото равнище на фигура 1 характеризира пости-

женията на т.нар. „стратегически бенчмаркинг“ от фирмите. Той оценява алтернативни стратегии и успешно приложение на най-добрите практики на национално равнище или в рамките на стратегически бизнес съюз. Специално внимание следва да се обърне на най-високото стъпало от пирамидата – най-добра световна практика. В случая става въпрос за постигане на т.нар. „глобален бенчмаркинг“, който е своеобразен мост към дифузия на международните управленски постижения.

Взаимовръзката между клъстър и бенчмаркинг обособява ново направление в изучаването на най-добрата практика. То се наименова клъстърен бенчмаркинг (*cluster benchmarking*) и се дефинира като „... модел, изграден на базата на обобщени данни за индикатори на най-добри практики в различни сфери“¹⁴. Най-често моделът се прилага в развитите икономики на ЕС с цел да се съпостави конкурентоспособността на регионите и да се стимулира регионалното развитие, международната търговия и индустриалното предприемачество. Клъстърният бенчмаркинг има успешно приложение



Фигура 1. Равнища на изучаване на бенчмаркинга

Източник: Kasilingam, R.G., *Logistics and transportation design and planning*, London, Kluwer Academic Publishers, 1999.

¹⁴ Andersen, T., M. Bjerre, E.W. Hanson, The cluster benchmarking project, Nordic Innovation Center, NORDEN, November, 2006, pp. 8-56.

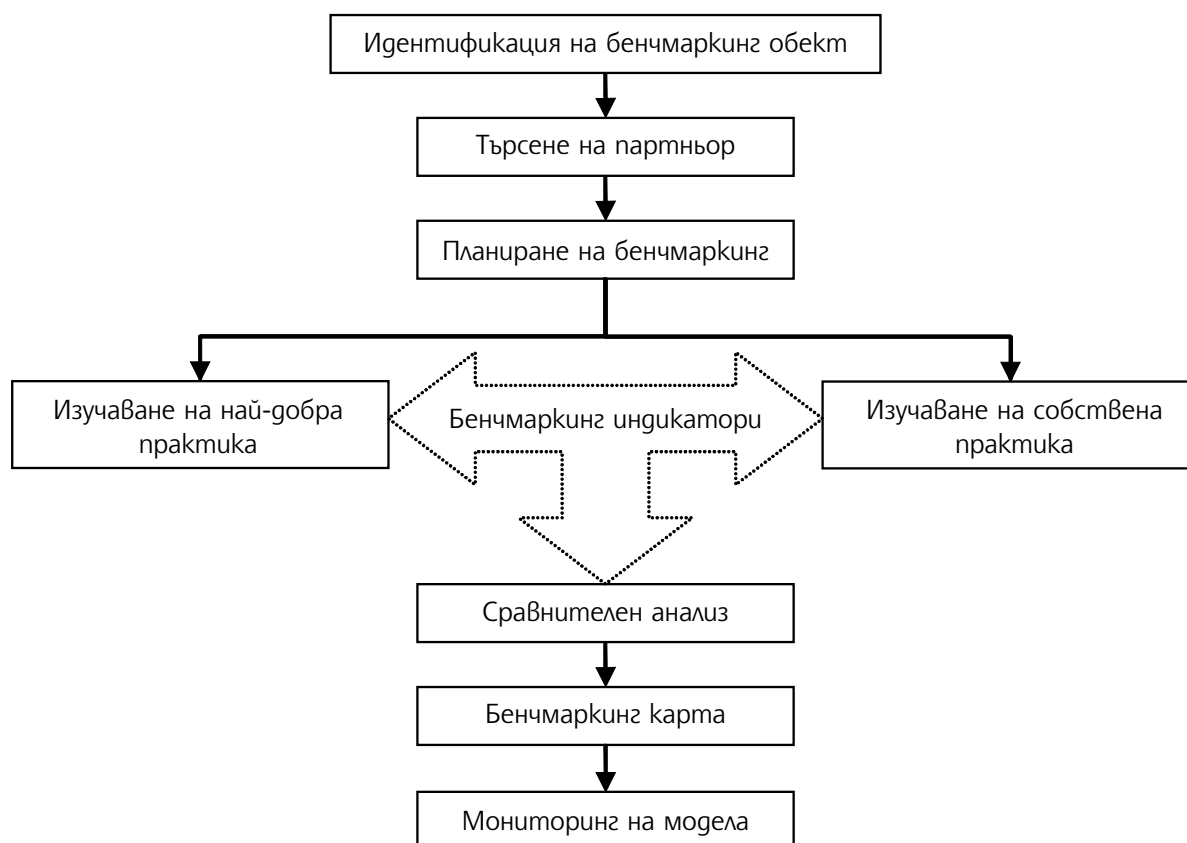
В скандинавските, балтийските държави, Полша и Германия. Важна стъпка в него е осъвременяването на бенчмаркинг индикаторите чрез експертни оценки на агенции, институции и браншови организации.

2. Бенчмаркинг индикатори в европейския бизнес

Бенчмаркинг индикаторите са елементи за сравнителен анализ на процеси, продукти или услуги с цел усъвършенстване или промяна в съществуващата бенчмаркинг практика (Виж фигура 2). Те се срещат както в малки и средни предприятия и големи корпорации, така и в публичния сектор.

Определянето на бенчмаркинг индикаторите изисква съблюдаване на интересите на бенчмаркинг обекта и партньора в процеса на планиране и анализ на най-добрата практика. Важна стъпка е изготвянето на бенчмаркинг карта на силните и слабите страни във фирменото, индустриалното или регионалното развитие. Сравнението на международните практики и търсенето на корелационни зависимости между фирмена, индустриална, регионална и правителствена политика водят до разработването на единен модел за бенчмаркинг практика, чието развитие трябва да се одитира и контролира във времето.

В рамките на ЕС бенчмаркинг индикаторите се проявяват на две равнища: а) фир-



Фигура 2. Бенчмаркинг индикаторите в процеса на бенчмаркинг практиката

Източник: Фигурата е изготвена от автора.

мено равнище, и б) общностно равнище. Общностното равнище засяга аспектите на институционалната политика на ЕС, а фирменото равнище – поведението на транснационалните корпорации (ТНК) и взаимодействието им с други субекти на международните пазари.

2.1. Бенчмаркинг индикатори в европейските транснационални корпорации

Бенчмаркингът бързо набира скорост в процеса на сравнението между европейските индустриални отношения и създава предпоставки за оформяне на ново направление в изучаването на индустриалния бенчмаркинг, наречено „европеизация“ (Europeanisation)¹⁵. То се приема като „мека“ форма за регулиране на европейската индустриална политика и е „квализиращ“ инструмент. Това означава, че прилагането на бенчмаркинг гарантира прозрачност и отчетност в управлението, позволява сравняването на данни, чрез които да се оцени рискът за производителността и да се намали възможността за осъществяване на гъмпинг от конкурентите. Затова неслучайно подобен регулаторен инструментариум се ползва с успех от транснационалните корпорации (ТНК), в т.ч. Шел, Унилевър, Дженерал Мотърс, и носи наименованието „бенчмаркинг в ТНК“ (benchmarking within MNCs)¹⁶. Този вид бенчмаркинг обобщава стремежа на ТНК към обмяна на информация между филиалите и координиране на управленските решения по повод финансов просперитет и заетост в различните региони.

Влиянието на ТНК върху развитието на бенчмаркинг практиката е особено осезателно. Де факто големите корпорации са тези, които задават параметри, индикатори за сравнение с МСП, независимо от факта че бенчмаркингът се възприема като управленска практика основно за малките фирми. Използвайки опыта на големите фирми, МСП извеждат нови подходи за своята конкурентоспособност, на базата на които могат да се преодолеят някои ограничения на глобалната среда. Сред най-важните бенчмаркинг индикатори, които се прилагат, са: 1) обрачаемост на ресурсите, и 2) аутсорсинг на ресурсите. Чрез тях се оценяват възможностите за увеличаване на конкурентоспособността и се задава база на желаното равнище от мениджърите за производителност, за финансова възвръщаемост, за нови инвестиции и иновации¹⁷.

В рамките на европейските ТНК могат да се открият следните форми на проява на бенчмаркинг индикаторите:

А. Насърчаване на корпоративната социална отговорност (Corporate Social Responsibility, CSR).

Според Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for sustainable development) корпоративната социална отговорност е „... *постоянно бизнес усъвършенстване (continuous improvement) с цел повишаване на качеството и възможностите не само на фирмите, организациите и институциите, но и на обществото като цяло*“¹⁸. Това е концепция, според ко-

¹⁵ Sisson, K., J. Arrowsmith, P. Margison, All Benchmarkers now? Benchmarking and „Europeanisation“ of industrial relations, Working Paper 41/ 2002, ESRC „One Europe or Several“ Programme, 2002, pp. 2-30.

¹⁶ Coller, X., Managing flexibility in the food industry: a cross-national comparative case study in European Multinational companies, European Journal of Industrial Relations, issue 2, vol. 2, 1996, pp. 153-172.

¹⁷ Tölösi, P., G. Lajtha, Toward improved benchmarking indicators, Short article, Telecommunication policy, vol. 24, 2000, pp. 347-357.

¹⁸ Watts, Ph., L. Holme, Sh. International and R. Tinto, Corporate Social Responsibility-Meeting changing expectations, WBCSD, Netherlands, 1998, pp. 2-38.

ято организациите споделят и менажират интересите на потребителите, персонала, акционерите и всички други, които имат отношение към различни аспекти от бизнеса в посока успешно пазарно позициониране. Корпоративната социална отговорност е подход в изучаването на бенчмаркинга, който поставя акцент върху бизнес функциите, допринасящи за постигане на ефективност и устойчиво развитие, а именно финансова отговорност, екологична отговорност и социална отговорност. Основните фактори, оказващи влияние върху корпоративната социална отговорност, са:¹⁹

- Етичен фактор – включва влиянието на технологиите, научно-развойните постижения и начина на производство върху бизнеса и обществото.
- Социален фактор – засяга значимостта на различните социални слоеве и степента на образованост на бизнеса и обществото.
- Корпоративен фактор – изследва културата и поведението на бизнеса спрямо ценностите на обществото.
- Законодателство – акцентира върху характера на нормативната рамка в отделните страни и региони и нейното приложение от страна на бизнеса.
- Глобализация – очертава ефектите, които обменят бизнесът и обществото по повод на промените в околната среда, иновациите и капиталовите потоци.

“Най-чувствителни” към посочените фактори са ТНК. Тези ендогенни и екзогенни влияния моделират бенчмаркинг индикаторите

за корпоративна социална отговорност на корпорациите. В този случай бенчмаркинг индикаторите са полезни, когато представянето на ТНК е стратегически планирано и впоследствие спомага за координация и интеграция на корпоративното управление в зависимост от неговите цели.

Бенчмаркингът в сферата на корпоративната социална отговорност гарантира прозрачност и последователно прилагане на норми и стандарти за корпоративно управление. Това потвърждава и изследване сред 100 ТНК с филиали в Холандия в сферата на услугите (банкова, застрахователна сфера, както и управлението на недвижима собственост). Специалистите разделят бенчмаркинг индикаторите за оценка на корпоративната социална отговорност на индустриални, фирмени и индивидуални²⁰. Корпоративната социална отговорност в този случай се възприема като част от корпоративното управление (*corporate governance*), т.е. поставя се ударение върху социалните измерения на управленския процес²¹. Тези измерения са специфични за фирмите от страните от Централна и Източна Европа (ЦИЕ, в т.ч. и в България). Корпоративното управление взема под внимание управлението на ресурси в икономиката и е своеобразен бенчмаркинг инструментариум за структурна промяна в т.нар. „икономика в преход“. През годините в страните от ЦИЕ се наблюдават два паралелно протичащи процеса: 1) на деиндустриализация, декapитализация и дори клептокрация²², и 2) на икономически растеж и реформи в корпоративното управление (в по-голяма-

¹⁹ Mallin, C., Editorial mission statement, *Corporate Governance: an International Review*, vol. 10, issue 1, 2002.

²⁰ Graafland, J. J., S. C. W. Eijffinger, *Corporate social responsibility of Dutch companies: benchmarking, transparency and robustness*, *De Economist* 152, № 3, 2004, pp. 1-24.

²¹ Боева, Б., *Корпоративно управление – от мощните корпорации към икономиките на преход*, *Princers*, С., 2001, с. 11.

²² Т. Фрийдман коментира термина „клетокрация“ за страните от Източна Европа като невъзможност на държавата да противодейства на незаконосъобразните действия с инвестиции на капиталовия пазар. Вж. по-подробно: Friedman, Th., *The Lexus and the Olive Tree*, Farrar Straus Giroux, NY, 1999, p. 127, цитирано при Боева, Б., цит. произв., с. 148.

та си част на институционално, отколкото на фирмено равнище). Преобладаването на характеристиките на единия или другия процес има съществено влияние върху механизма на работа на бизнеса в тези страни. В първия случай се говори за бизнес ориентация към „южния европейски бенчмаркинг модел“, а във втория случай – за практикуване на „северния европейски бенчмаркинг модел“. Характерно за южния модел е, че по-голямата част от фирмите работят в първичния сектор, докато при северния модел – във вторичния и третичен сектор. За основни бенчмаркинг индикатори се приемат: дял на селското стопанство в БВП на страната, дял на индустриалния сектор в БВП на страната и дял на сектора на услугите в БВП на страната. Статистически анализ от 2004 г. на асоциираните страни към ЕС показва, че само богатите кандидати отговарят на бенчмаркинг критериите за секторна промяна от южен към северен модел на корпоративно развитие²³. В сферата на услугите стандартизацията не е на нужното равнище дори при богатите страни – членки на ЕС.

Не само ТНК, но и индустриалните асоциации, министерствата и специализираните центрове използват бенчмаркинга като метод за оценка на корпоративната социална отговорност на големите фирми. Това се прави с цел изграждане на ценностна система за управление, етични кодекси и за защита интересите на управляващите, акционерите и работещите. Подходът е силно разпространен в англосаксонската практика. Всеки пет британски компании прилагат бенчмаркинг още от края на 90-те години на XX век. Прави впечатление,

че бенчмаркинг практиката се изучава и прилага на три равнища:²⁴

- *Чрез индустриални асоциации.* Във Великобритания например тази роля изпълнява Конфедерацията на британската индустрия (*Confederation of British Industry*), а в Германия – Асоциацията на германската индустрия и Търговската камара.
- *Чрез ресорни министерства.* Във Великобритания тази дейност е предмет на Министерството на образованието и на науката, на Департамента по търговия и индустрия, а в Германия – на Министерството на икономиката и технологиите.
- *Чрез професионални институти.* Във Великобритания е създаден Европейският център по тотално управление на качеството, а в Германия – Информационен център по бенчмаркинг.

Анализите на бенчмаркинга на посочените равнища целят регистрирането на промени в управлението на институции, фирми и организации в посока към по-ефективно планиране на дейността (с надеждни количествени измерители) и чрез по-слабо формализирани решения.

Очевидно корпоративната социална отговорност може да бъде изучавана чрез стандарти от бенчмаркинг практиката, адаптирани според степента на развитие на икономиката. Ключов момент от анализа е връзката „държава – бизнес – потребители“²⁵. Нейното изучаване позволява да се планират ефективни институционални процедури, свързани с управлението на проекти, с мениджърската структура, с управлението на човешки ресурси, с изгот-

²³ Raiser, M., M. Schaffer, J. Schuchhardt, Benchmarking structural change in transition, *Structural change and Economic Dynamics*, vol. 15, 2004, pp. 47-81.

²⁴ Rohlfers, S., Benchmarking concepts in the UK and Germany: a shared understanding among key players, *Benchmarking: an International Journal*, vol. 11, № 5, 2004, pp. 521-539.

²⁵ Горбунов, Д., Управление социальным развитием корпораций, журнал „Управление компанией“, № 12, 2005.

Вянето на финансови отчети, с промени в собствеността и др.²⁶ Затова корпоративната социална отговорност се проявява в страни с развита пазарна икономика, при които националната идентичност на бизнеса се моделира качествено и се усъвършенства под влияние на глобализацията.

Б. Бенчмаркинг и екологична практика на транснационалните компании.

Един от аспектите на корпоративната социална отговорност засяга екологичната дейност на корпорациите. За сравнение на екологичното представяне на страни и фирми от ЕС, Холандската агенция за оценка на околната среда (*Netherlands Environmental Assessment Agency*) разработва европейски бенчмаркинг индикатор, който да сравнява Холандия и нейните фирми с другите европейски гържави и техните организационни структури (*European Benchmarking Indicator*). Целите на индикатора са двупосочни:

а) изследване на икономическия профил чрез 41 показателя в категориите: икономическо благосъстояние, научно-развойна дейност, годишен доход, икономическа структура, социоекономически характеристики, отвореност на икономиката, производителност на различните сектори, квалификация и обучение, безработица, цени на петрола, равнище на данъците, доверие в закона и европейските институции;

б) изследване на екологичния профил чрез 64 индикатора в категориите: биоразнообразие, качество на въздуха, качество на водата, промени в климата, технологии за възобновяеми източници на енергия, спазване на протокола от Киото, политика за отпадъците, общинска политика по сме-

тосъбирането, технологии за сметосъбиране, политика за рециклиране, използване на природните ресурси за риболов, лов, енергопроизводство и др., правителствена и фирмена екологична политика на данъци и такси, политика на екоменеджмънт, сертификации по ИСО, износ на „зелени“ продукти, европейска практика на интегрирана продуктова политика (*Integrated Product Policy*).

Подобни изследвания показват значимостта на т.нар. екологичен бенчмаркинг (*environmental benchmarking*) за фирмите. Той е една от най-комплексните форми на бенчмаркинг и се свързва с прилагането на стандартите ИСО 14 001. Прилагането на този род бенчмаркинг (особено в индустрии с високо потребление на енергия и вода) насърчава трайното намаление в производствените разходи и гарантира приемането на екологично чиста продукция на пазарите в ЕС и света. Проблемът, че множество фирми в Общността се въздържат от сравнение с екологични бенчмаркинг индикатори, е породен от високия размер на исканата инвестиция и бавната и възвръщаемост в средносрочен и дългосрочен план. Едновременно с това именно ТНК изграждат системи за управление на околната среда (*Environmental Management System, EMS*) и гарантират постоянна екологична съобразност на техния продуктово асортимент. Изследванията показват, че към 2006 година най-добро представяне в сферата на екологичния бенчмаркинг имат водещи корпорации от Дания, Швеция, Холандия, Германия, Белгия, Австрия, Чехия, Литва, Словакия и Полша²⁷.

²⁶ Bofakou, M., L. D. Kounis, P. Hadzigeorgiou, Total quality management and benchmarking: bridging the gap in the public sector, Proceedings of the 6th Balkan Conference on Operational Research, Thessaloniki (Greece), CD version, May 2002.

²⁷ Vixeboxse, Ed., European Benchmark Indicators in figures and graphs, Edition 2006, Netherlands Environmental Assessment agency-MNP, Team: European Air Quality and Sustainability, 2006, pp. 2-67.

2.2. Бенчмаркинг индикатори в европейските институции

На общностно равнище ЕС се стреми да създава благоприятни предпоставки чрез инициативи, проекти и клъстърни програми за приобщаване на МСП и по-малки ТНК в бенчмаркинг практиката на водещи индустриални лидери. Подобна европейска политика е начин за промоциране на важни управленски практики (например за екологична ефективност, производителност, европеизация и др.). Ефектите се изразяват в натрупване на опит и умения, в насърчаване на иновациите и технологичната промяна, в пазарна отвореност и глобална комуникация. Факт е, че голяма част от държавите задават стандарти за своята конкурентоспособност на база данни на статистиката на ЕС (Евростат) или на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР). Подобни стандарти са полезни за изграждане на стратегически партньорства в бизнеса, местната и държавната администрация²⁸.

В рамките на ЕС могат да се открият следните форми на проява на бенчмаркинг индикаторите:

А. Участие в проекти.

Бенчмаркинг практиката подпомага развитието на Общността чрез разработване на изисквания за управлението на проекти в рамките на ЕС (т.нар. *project fund management*)²⁹. Тези изисквания визират избора на подходящ бенчмаркинг инструментариум. Неговото използване цели да намали инвестиционния риск, да се про-

ни управленският подход и да се увеличи доверието на мениджърите в прилагането на бенчмаркинг индикатори по различни проекти.

Да вземем за пример сферата на транспорта в ЕС. През 2000 г. Европейската комисия инициира проектите BEST (*Benchmarking European sustainable transport*) и BOB (*Benchmarking of benchmarking*) за разработване на бенчмаркинг индикатори в транспортния сектор на Европа по Пета рамкова програма³⁰. Проектите са за период от три години и целят насърчаване използването на бенчмаркинга като „качествен инструментариум“ в тогавашните страни членки и в девет асоциирани държави. На базата на изследваните слабости и положителни промени в транспортните системи на Европа в рамките на проекта BEST през м. октомври 2001 г. Европейската комисия предлага бенчмаркинг методология от селектирани индикатори за усъвършенстване на сектора, която става основа за европейската транспортна политика от 2002 г. насам.

Другият проект на Европейската комисия за устойчив европейски транспорт – BOB, се спира върху предлагане на индикатори за изграждане на сигурна шосейна мрежа и улеснен достъп до летищата на Австрия, Чехия, Дания, Германия, Франция, Ирландия, Холандия, Полша, Испания, Швеция и Великобритания. Подобни проекти ангажират с еднаква отговорност както министерства и ресорни организации, така и персонала на летища, спедитори и дори клиенти. Целта им е да подобрят достъпа до локални и регионални транспортни системи на европейските градове.

²⁸ Growth and Innovation framework-Benchmark Indicators Report 2003, Executive Summary, Ministry of Economic Development, New Zealand, edited by Manatū Ōhanga, 2003, pp. 1-73.

²⁹ Ansell, J., P. Moles, A. Smart, Does benchmarking help?, Blackwell Publishing Ltd, 2003.

³⁰ BEST- Benchmarking European Sustainable Transportation, Newsletter, Number 6, April 2003, p.8 и BEST Contract № 2000-TN. 10011, BEST-BOB Workshop Report-public, deliverables 9 and 10, July, OGM, 2003, pp. 3-24.

Бенчмаркинг индикаторите в сферата на транспорта са показатели за подобряване на производителността на отделните организации в Европа и са стандарт за мениджърите им по пътя към преодоляване на съществуващите административни пречки. В този смисъл бенчмаркинг индикаторите могат да се формулират като съществена част от подхода за събиране и обработване на данни, информация, идеи и методи с цел сравнение на взаимната изгода на участващите групи. Пример за това е Европейската комисия, която залага бенчмаркинг индикаторите в сферата на транспорта като стандарти за качество³¹. В транспортния сектор на ЕС бенчмаркингът се разгръща и чрез метода за оценка на клъстерите на база на т.нар. анализ на данните *DEA (data envelopment analysis)*. Той изследва бенчмаркинг индикатори като: операционни разходи и операционни приходи, брой на заетите, брой на достъпните търговски, транспортни и дистрибуционни центрове, логистични потоци по видове (материални, човешки, информационни и др.), нетен оборот (включително спрямо определен вид транспорт или локализация)³². В този смисъл бенчмаркинг индикаторите се възприемат като стандарти за производителност на труда, за ефективност и рентабилност на база приходи, разходи и оборот. Де факто всеки клъстер в дадена индустрия има свое представяне, което става част от средната стойност за изследваната съвкупност. С промяна на условията в бранша се динами-

зират бенчмаркинг индикаторите на база клъстерен анализ на данните. Колкото по-динамична е средата, толкова по-трудно се подбира точният индикатор. В колкото повече бенчмаркинг проекти участват страните от ЕС, толкова по-точен, претеглен и лесноизчислим е бенчмаркинг инструментариумът, който се прилага. По този начин се нанасят корекции в посоката на развитие на регионалната политика на страните.

Б. Изграждане на електронни институции.

Развитието на електронното правителство е един от елементите на инициативата *e-Europe*, която стартира през 2000 г. Тази инициатива е част от Лисабонската стратегия на ЕС, чието изпълнение има за цел да направи Съюза най-конкурентната и динамична икономика в света до края на това десетилетие. Тази икономика следва да бъде базирана на знанието, да е способна на устойчив икономически растеж, с повече и по-добри работни места и да спомага за по-голямо социално сближаване. Дейностите в областта на *e-правителството* са част и от Плана за действие *e-Europe 2002* (приет през м. юни 2000 г.) и от Плана за действие *e-Europe 2005* (приет през м. юни 2002 г.)³³.

Едно от най-важните постижения на инициативата *e-Europe* в областта на *e-правителството* е определянето на бенчмаркинг индикатори за оценка на електронното

³¹ Съществуват и други проекти, които са част от политиката на ЕС в транспортната сфера, в т.ч. *EQUIP (Extending the Quality in Public Transportation)*, *ISOTOPE (Improved structure and organization for transportation operation of passengers in Europe)*, *QUATTRO (Quality approach in tendering urban public transportation operations)*. Вж. по-подробно: Geerlings, H., R. Klementschtz, C. Mulley, Development of a methodology for benchmarking public transportation organizations: a practical tool based on an industry sound methodology, *Journal of Cleaner Production* 14, 2006, pp. 113-123.

³² В практиката на клъстерното развитие се срещат още и анализите *Multi-dimensional scaling* и *Principal component analysis*.

³³ За повече информация виж електронната страница на Европейската комисия в конкретния раздел: *Europe's Information Society Portal*, available at: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_en.htm, Last update: 07/02/2007.

правителство в ЕС. Те се илюстрират чрез четири степени на развитие, подредени във възходяща градация по тяхната сложност.

Степен 1: Предоставяне на онлайн информация за административната услуга в интернет – това е най-обикновената форма на е-правителство.

Степен 2: Еднопосочно взаимодействие – възможност за електронно изтегляне на формуляри от интернет страниците на администрацията.

Степен 3: Двупосочно взаимодействие – възможност за електронно изпращане в административните служби на изтеглени и попълнени формуляри.

Степен 4: Цялостна електронна операция през интернет базирани системи – включително е-доставка и е-плащане.

Целта на тези индикатори е да анализират и сравняват развитието на е-правителството в отделните държави членки, както и да спомагат за предначертаването на необходимите бъдещи стъпки в политиката в тази област. Подходът за установяване на индикатори за електронно правителство се основава на фокусиране върху нуждите на потребителите, т.е. гражданите и фирмите и техните контакти с правителството. Индикаторите анализират основните е-услуги, предоставяни от администрацията. Това са 20 базисни услуги, които се разделят на две групи: 12 е-административни услуги за гражданите и 8 е-административни услуги за бизнеса. Определен вид електронна услуга получава следните оценки:

- Оценка „0” – когато не е достигната нито една от степените на развитие.
- Оценка „1” – при предоставяне на ин-

тернет информация за административната услуга.

- Оценка „2” – при възможност за електронно изтегляне на формуляри от интернет.
- Оценка „3” – при възможност за електронно изтегляне и изпращане на попълнените формуляри.
- Оценка „4” – цялата операция, включително плащането се извършват по електронен път.

На базата на тези индикатори по-лесно могат да се определят различията в развитието на е-правителствата, както и влиянието на това дали страната е от основателките на Съюза, или е новоприета.

Проведено изследване през 2005 г. от Европейската комисия потвърждава, че електронните бенчмаркинг индикатори за развитие на Европа се прилагат успешно. Като основни електронни бенчмаркинг показатели в доклада се посочват: е-правителство, е-образование, е-здравеопазване, онлайн покупки и разплащания, онлайн готовност на бизнеса, достъпни разходи за интернет, изграждане на информационни мрежи и комуникационни системи³⁴.

В 40 % от транзакциите в Европа се използват предимствата на онлайн мрежата. Процентът за новите страни членки от м. май 2004 г. е значително по-нисък от този на старите страни членки и се равнява на 29 % спрямо 46 %. В рамките на ЕС значими резултати са постигнати в сферата на използване и прилагане на електронни държавни услуги (65 %). Към 2005 г. електронни правителства имат 80 % от страните членки. В прилагането на този елек-

³⁴ Online availability of public services: how is Europe progressing?, Web Based survey on electronic public services, report of the fifth measurement, October 2004, Prepared by Capgemini, EC-Directorate General for Information Society and Media, March 2005, pp. 4-67.

тронен бенчмарк стандарт те залагат на децентрализация и координация в сферата на държавната политика, на постигане на икономии от мащаба за време и разходи.

3. Тенденции в приложението на бенчмаркинга и неговите индикатори от българските фирми и институции

В процеса на преход към пазарна икономика фирменият мениджмънт в България се ориентира към търсене на най-добра практика. Днес понятието бенчмаркинг е разбираемо както за фирмените среди, така и за публичния сектор. Могат да се обобщят следните прояви на бенчмаркинга в рамките на фирмените и общностни структури на България като член на ЕС.

България прави най-съществените си стъпки в прилагането на бенчмаркинг индикатори при изграждането на електронни институции в страната. Процесът по въвеждане на е-правителството е разделен на три етапа:

1. 2002 г. – подготвителен етап, свързан с приемането на стратегически документи като Стратегия за модернизация на държавната администрация от присъединение към интеграция и Стратегия за електронно правителство.
2. 2003 – 2005 г. – експериментален етап, свързан с въвеждането на е-услугите за гражданите и бизнеса, дефинирани от Европейската комисия, въвеждане на електронни документи и електронен подпис в работата на администрацията и като цяло работа по базисни, концептуални и методологически проекти.

3. 2005 – 2008 г. – същински етап на динамично развитие, през който ще се извършва не само приложение на бенчмаркинг, но и ще се осъществи реинженеринг на бизнес процесите в администрацията и повсеместно въвеждане на е-услуги като част от трансграничните услуги в рамките на единния европейски пазар.

В настоящия момент действат курсове и програми, изпълнявани от държавната администрация и предназначени за ръководители, мениджъри на информационни технологии и всички друзи, чиято дейност е свързана с изграждането на е-правителство в България. Бенчмаркинг практиката в страната се изучава, подобно на практиката в ЕС, от ресорни министерства и професионални организации. В конкретния случай тази функция е възложена на Министерството на държавната администрация, което определя бенчмаркинга като „*понятие, свързано с учене, обмен на информация и възприемане на най-добра практика, която да доведе до постепенно подобряване на работата*“³⁵. Акцентът е поставен върху социалния и корпоративен фактор от корпоративната социална отговорност. При изучаване на най-добрата практика от професионални организации, като например Националната агенция по приходи (НАП), акцентът на корпоративната социална отговорност включва като фактор хармонизацията в законодателството. НАП формулира бенчмаркинга като „*възможност за изграждане на единна методология и практика спрямо съществуващото законодателство и спрямо базата данни, с която работят служителите за адаптиране и ползване на чужд опит и добра практика (банка на опита)*“³⁶.

³⁵ Вж. по-подробно електронната страница на министерството: www.mdaar.government.bg

³⁶ Национална агенция по приходи, Стратегически план 2008-2013, С., 2007, с. 1-15.

Бенчмаркингът на електронните институции в България се планира и се реализира в три направления:

- Бенчмаркинг на правителствения портал и на българските институции.
- Бенчмаркинг на работните процеси в държавната администрация.
- Реинженеринг на бизнес процеси на административните услуги.

Благодарение на бенчмаркинг подхода в България се изгражда нова информационна система, предоставят се услуги по достъп до лични данни на гражданите, плащат се данъци и осигуровки по електронен път, променят се адреси, търси се работа, използват се модерни технологии (цифрови сертификати, интернет достъп, съвременен, сигурен и високопроизводителен системен софтуер и др.).

Бенчмаркингът се усъвършенства като инструментариум за насърчаване промените във фирмената култура и възприемането на иновационни подходи в технологиите по качество в транснационалните корпорации. Изследване на автора на настоящата студия за проявите на бенчмаркинг практиката в България показва, че тя се разпространява в транснационалните корпорации (най-вече в производствената сфера) и се оценява на база на придобити сертификати, получени стандарти ИСО 9001 и ИСО 14 001 и етични кодекси за корпоративно управление³⁷. Аспекти като екологичен бенчмаркинг, износ на „зелени“ продукти и сравнение с европейските бенчмаркинг индикатори в областта на екологичния мениджмънт стават все по-важни за практиката на българските

подразделения на ТНК в България, защото те „копират“ международния опит на компаниите майки.

Основно предизвикателство в използването на бенчмаркинг индикаторите в България е характеристиката на фирмената структура. Броят на големите фирми е под 1 %, т.е. икономиката е изградена от малки и средни предприятия (МСП), които представляват 99 % от всички фирми³⁸. Практика в МСП показва слаба приложимост, а в известна степен и незаинтересованост към възможностите, които предлагат бенчмаркинг индикаторите. Това се дължи на липсата на време, мотивация, капитал и най-вече на познания от страна на малките фирми – ресурси, които те могат да насочат в експериментиране на най-добрата практика. Не е уточнена и базата, спрямо която се изграждат количествени и качествени показатели за оценка на индустриалното им развитие и за оценка на управленските им знания спрямо европейските бенчмаркинг показатели за МСП в страни като Германия, Франция, Великобритания и др. Българските МСП не са достигнали онава равнище на бизнес развитие, при което могат да анализират ползите от бенчмаркинг индикаторите, в т.ч. възможностите за увеличаване на износа, ефективно планиране на производството, усъвършенстване на трансфера на нови знания и специализирани индустриални практики. Не е на ниво и възможността за включване в европейски проекти и иницирането на клъстерни модели от бенчмаркинг индикатори в ключови сектори за икономическото развитие на страната.

³⁷ Dimitrova, V., Perspectives for logistics management in the subsidiaries of transnational corporations (TNCs) in Bulgaria, Chapter 10, Supply Chain management and information systems Handbook: Supply Chain management and Logistics in South East Europe, SEERC, 2006, pp. 156-173.

³⁸ Министерство на икономиката и енергетиката, Годишен доклад за състоянието и развитието на МСП в България – специално издание, С., 2006, с. 13-170.

Заключение

Настоящата разработка анализира възможностите за използване на бенчмаркинг в европейската и българската икономика, ролята и значението на бенчмаркинг индикаторите като нова област за бизнес интервенция, ефективност и усъвършенстване. Съвременните прояви на бенчмаркинг индикаторите показват, че се постигат добри резултати както във фирмените структури, така и в институционалните системи на ЕС. Бенчмаркингът изиграва позитивна роля за развитието на икономиката на дадена страна само ако бизнесът е конкурентоспособен на международно равнище. Обратното твърдение също е валидно. Европейската практика показва, че на фирмено равнище успехът на бенчмаркинга е по-ясно изразен в ТНК. Той зависи в голяма степен от работата на европейските институции и постигнатите от тях резултати в сферата на бенчмаркинга. В

България процесът на разработване на бенчмаркинг индикатори е по-сложен и сравнително бавен във фирмите в сравнение с публичните институции. Приложението на бенчмарк стандартите насочва към онези показатели, които могат да се наименоват „точни и правилни“ за усъвършенстване на фирмения мениджмънт и за оценка на потребителската удовлетвореност в българската бизнес среда. Българските фирми, особено МСП, следва да се научат да планират механизми за повишаване на производителността си, да прилагат опита на ТНК, за да бъде ефективно приложението на бенчмаркинг индикаторите в различни индустрии от българската икономика. Нека все пак не се забравя, че бенчмаркингът е решение на фирмените проблеми в онези области, в които има неефективни бизнес процеси, но където мениджърите предпочитат собствена най-добра практика, преди да предприемат по-радикална промяна към реинженеринг на бизнес процесите. **ИИА**