

РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНОВАЦИОННА СТРАТЕГИЯ ПОСРЕДСТВОМ БЕНЧМАРКИНГ

*Доц. д-р Милена Кирова,
докторант Ирина Петрова
катедра „Мениджмънт и бизнес развитие”
Русенски университет „Ангел Кънчев”*

Резюме

Основна функция на иновационния мениджмънт е разработването и прилагането на иновационни стратегии. Те произтичат от мисията на организацията, фирмената култура и традиции, от жизнения цикъл на самата компания. Един от съвременните методи за управление на бизнеса е бенчмаркинг. Полезността му е не само в това, че отпада необходимостта да се открие иновация на всяка цена. Анализът на постиженията и грешките на конкурентите дава възможност да се изгради собствена иновационна стратегия, която да бъде максимално приложима и ефективна. Целта на настоящия труд е да се анализира същността на бенчмаркинг като подход за разработване на иновационна стратегия. Той е определян като „своеобразна инвестиция” в знания за индустрията не само на национално, но и на международно равнище. В резултат се постигат ефекти като иновации, изразяващи се както в нови продукти за компанията, така и като подобряване на качеството, снижаване на разходите, повишаване ефективността и др.

Ключови думи: иновационна стратегия, иновационен процес, бенчмаркинг.

BENCHMARKING AS A METHOD FOR DEVELOPING AN INNOVATION STRATEGY

*Assoc. prof. Milena Kirova, PhD
Student Irina Petrova, PhD
Department of Management and Business development
“Angel Kanchev” University of Ruse*

Abstract

The main function of the innovation management is developing and implementing of an innovation strategies. They are the result of the

organization's mission, company culture and traditions, the life cycle of the company itself. One of the modern methods of business management is benchmarking. Its usefulness is expressed not only in the fact that is no longer necessary to find an innovation at the all costs. The analysis of the competitors achievements and mistakes makes it possible to build up an own innovation strategy that is as effective as possible. The aim of this work is to analyze the essence of benchmarking as an approach to developing an innovation strategy. It is defined as an "own investment" in the industry knowledge not only at national but also at the international level. As a result, innovations, such as new products for the company, as well as quality improvements, cost reduction, efficiency gains, increased market presence, etc. are achieved.

Key words: innovation strategy, innovation process, benchmarking

Промяната в социалните и икономическите системи през втората половина на XX век води до промяна и във философията на бизнес модела на индустриалните предприятия – от концепцията за поддържане на ниски производствени разходи, изпозване на строго метрирани фирмени дейности и екстензивно разширяване на производството, към придобиване на конкурентни предимства, чрез иновационно развитие. Използвайки възможностите на бенчмаркинг подхода за анализ на постиженията и грешките на конкурентите, компаниите имат възможност да изградят собствена иновационна стратегия, която да бъде максимално приложима и ефективна. Изучаването на възможностите на бенчмаркинга, като подход за иновационен мениджмънт, разкрива актуалността на темата за теорията и практиката. Целта на настоящия труд е да се анализира същността на бенчмаркинга като подход за разработване на иновационна стратегия. Той е определян като „своеобразна инвестиция” в знания за индустрията не само на национално, но и на международно равнище. С помощта на бенчмаркинга се разкриват не само насоките, в които следва да се подобрява дейността с цел затвърждаване на конкурентните позиции спрямо постиженията на нейните съперници или най-добрите в бранша, но и показва кое от собствения фирмен опит не бива да се споделя с други делови партньори.

1. Иновация. Иновационен мениджмънт. Иновационна стратегия

Факторите, определящи необходимостта от възникване на иновации са: технологичен напредък, променящи се клиенти, засилена конкуренция и променяща се бизнес среда.¹ Тези четири външни сили представляват двигателите на иновациите. Начинът, по който дадена организация ще реши да им отговори, зависи от стратегическото ѝ намерение.

В класическия си вариант под стратегия в бизнеса се разбира, най-вече, дългосрочно планираното поведение на дадена компания за постигане на поставените цели. В този смисъл стратегията на компанията е „пътеводител” , показващ как ще бъдат постигнати целите. За компаниите, чиято цел е да останат конкурентоспособни за дълъг период от време, иновацията е стратегически фактор за успех² и е един от най-малко известните параметри на бизнеса³. За да постигнат устойчиво конкурентно предимство, за фирмите, стремящи се да изпреварят конкурентите си, е от особено голямо значение да управляват иновациите по най-бързия и гъвкав начин⁴.

В съвременната литература, свързана с управлението на иновационния процес във фирмата, е широко разпространена концепцията за стратегическа архитектура. Приема се, че стратегическата архитектура се изразява в изграждането на връзки между функционалните изисквания на потребителите, потенциалните технологии и базовите компетенции на фирмата и се състои от следните основни елементи: познания на организацията, стимулиране на иновациите и

¹ Илиев, Ив., В. Димитрова „Логистика в корпоративната практика”, Славена, В., 2006, с. 99.

² Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation (1990). Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91 1990.

³ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press .

⁴ Zeynep Tugce Simsit, Ozalp Vayvay, Ozgen Ozturk, “An outline of innovation management process: building a framework for managers to implement innovation” (2014), Marmara University, Istanbul, TR

експериментирането, конструктивно съревнование, упълномощаване, оптимален потенциал за създаване на стойност, устойчивост на корпорацията, стратегическо преоформяне.

IMP³rove⁵ - Европейската академия за управление на иновациите определя иновацията като успешно използване (експлоатация) на нов продукт, услуга, процес, организация или нов бизнес модел, който може да е нов за компанията, нов за пазара или нов за света. В този смисъл, IMP³rove определя успеха по отношение на добавената икономическа стойност на иновациите за съответните заинтересовани страни в иновационната екосистема. Според IMP³rove иновациите са управляеми, а не резултат от случайни обстоятелства. Едновременно и правилното управление на иновационната стратегия, организацията и културата, иновационния жизнен цикъл и влияещите им фактори, значително подобряват резултатите от иновациите.

Иновационният мениджмънт представлява съвкупността от принципи, методи и средства за управление на иновационните процеси. Като система, иновационният мениджмънт представлява съвкупност от формални и неформални правила, принципи, норми, постановки и ценностни ориентации, които регулират различните сфери на иновационната дейност. От друга страна, иновационният мениджмънт може да се определи като процес на планиране, организиране, ръководене и контролиране на процесите за генериране, разработване и внедряване на нововъведенията от различни управленски равнища, за постигане на поставените иновационни цели на организацията⁶.

2. Бенчмаркинг – същност и индикатори

Много автори възприемат бенчмаркинга като метод за сравняване на ключови показатели, най-често финансови, с цел определя-

⁵ “European Innovation management landscape” Europe INNOVA paper 2, 2006

⁶ Цонев М, „Мениджмънт на иновациите”, 19 Септември, 2014, Кариери

не на мястото на компанията спрямо конкурентите ѝ в съответния бранш. Но както Андерсен казва в „Industrial benchmarking for competitive advantage”, това може и да е било основното приложение на бенчмаркинга в миналото, в днешно време обаче, той е далеч по-важен инструмент с много по-широко приложение. В областта на мениджмънта днес, бенчмаркингът се дефинира като:

- „една от последните управленски методологии за оценка на вътрешните силни и слаби страни на дадена компания, както и сравнителните предимства на водещите конкуренти”⁷;

- „процес на измерване на представянето на дадена компания спрямо най-добрата в същата или друга индустрия”⁸;

- „Метод на стратегически изследвания и решения, чрез който се търсят начините за внедряване на най-добрите постижения, за внедряване на методите на управление, използвани от най-добрите, най-успешните партньори или конкуренти”⁹.

Робърт Камп дефинира бенчмаркинга в своята книга „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance” през 1989 год., като: „... търсене в индустриалното развитие на онази най-добра практика, чието приложение води до по-ефективна и съвършена форма на бизнес представяне...”, т.е. той определя бенчмаркинга като елемент от стратегията на фирми, организации и институции.

Според М. Чиприянов в литературата и практиката се различават следните три основни форми на бенчмаркинг:

- **Бенчмаркинг на процеса:** обект са ежедневните процеси и операции в компанията и дава отговор, по-скоро, на въпроса „как”, а не „колко”;

⁷ Wöber, K. W. (2002). Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners. Wallingford: CABI Publishing.

⁸ Stevenson, William (1996) *Productions/Operations Management*, Irwin Publishing Company, 5th Edition.

⁹ Чиприянов, М., „Бенчмаркингът в подкрепа на стратегическото управление на биопроизводството”, катедра „Стратегическо планиране”, (2008) СА „Д.А.Ценов” Свищов.

- **Бенчмаркинг на представянето** – измерват се показатели, свързани с постигнатите резултати на организацията и нейните конкуренти или пък с най-добрата практика;

- **Стратегически бенчмаркинг** – целта е изучаване и сравняване на стратегиите / най-добрите практики, които конкурентите използват. Стратегическият бенчмаркинг е начин, по който се постига усъвършенстване на политиките за конкурентоспособност на дейността чрез използването му в процесите на стратегическо планиране и стратегически мениджмънт. Бенчмаркинга е един от най-често прилаганите методи за стратегически изследвания, в резултат на които се подпомага стратегическото планиране. Целта на индустриалния бенчмаркинг е сравняване корпоративното представяне и стратегически бизнес резултати на цялата фирмена структура или с тези на водещия лидер от същия сектор, или с тези на група, клъстер от фирми в същата индустрия. Това е метод, чиито изследвания и резултати, водят до стратегически решения за избор на начините за внедряване на най-добрите практики.

При прилагането на бенчмаркинга от фирмите е необходимо да се обърне внимание на случаите, в които се използват доставчици, клиенти или конкуренти за бенчмаркинг партньори. В тези случаи при никакви обстоятелства бенчмаркинг проучванията не трябва да са фокусирани върху¹⁰: цени или ценови политики; маркетингови стратегии; капацитет на производството; продуктови стандарти; друга икономическа или чувствителна информация.

Кратко описание на фазите на процеса на бенчмаркинг проучването дава Б. Андерсен в своя труд „Industrial Benchmarking for competitive advantage”:

1. План: най-общо фазата на планиране включва: избор на процес, обект на бенчмаркинг проучването; съставяне на екипа на бенчмаркинг проучването; изучаване, разбиране и описване на про-

¹⁰ Andersen, B., 1995, The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model (The Norwegian Institute of Technology, Trondheim).

цеса; определяне на показателите, по които ще се оценява процеса.

2. Търсене: тази фаза се състои от: съставяне на списък от бенчмаркинг партньори; търсене на потенциални бенчмаркинг партньори; сравняване на кандидатите и избор на един или повече партньори; установяване на контакти с избрания/избраните партньори.

3. Наблюдение: оценка на необходимата информация и информационните ресурси; избор на методи и инструменти за събиране на данните; събиране и анализ на данните.

4. Анализ: основната част от тази фаза е анализа на различията. Тук се включва, както анализа на самите различия в резултатите, така и причините, които водят до това. Целта тук е да се открие какво прави партньора, за да постигне по-дори резултати.

5. Адаптиране: в общи линии фазата на адаптиране включва: описание на „идеалния” процес и обобщаване на дейностите за подобрене, основавайки се на него; поставяне на цели за подобрененията; разработване на план за подобрене, контрол и наблюдение на изпълнението му; финален доклад от бенчмаркинг проучването.

В бенчмаркинг практиката се използват т.нар. бенчмаркинг индикатори, използвани за сравнителен анализ на процеси, продукти или услуги, с цел подобрене или промяна в съществуващата бенчмаркинг практика¹¹. Сред най-важните и често използвани бенчмаркинг индикатори са обрщаемост на ресурсите и аутсорсинг на ресурсите. С тяхна помощ се оценяват възможностите за подобряване на конкурентоспособността и се определя търсеното от мениджърите равнище на производителност, на финансова възвращаемост, на нови инвестиции и иновации. Както стана ясно до сега в настоящата разработка, бенчмаркинг подходът използва сравнения, но за да бъде разглеждан като обективен подход, е необходимо да се основава на количествени индикатори. Ето защо се налага, да се обърне внимание и на някои рискове при неговото приложение:

¹¹ В. Димитрова, (2008). Икономически университет – Варна, „Съвременни прояви на бенчмаркинга в европейския бизнес” 2008.

комплексността на сравняваните системи неизбежно води до селективност на индикаторите¹²; успехът на редица организационни практики е силно зависим от други фактори – секторни, регионални, така че няма единствен „най-добър начин“ да се прави нещо или да се постигне дадена цел и всяко „обобщаващо единствено правило трябва да бъде приемано със съмнение“¹³. За да бъдат намалени рисковете, количествения анализ трябва да бъде допълнен от качествен такъв¹⁴.

Резултатите от бенчмаркинга се използват за стратегическо планиране, както и в процеса на оценяване и могат да повлияят върху определянето на ключовите показатели, характеризиращи ефективността на компанията. Индикатори като конкурентоспособност, ефективност и производителност дават възможност да се анализират резултатите и да се определи максимално положителен резултат / ефект върху общата производителност¹⁵. След това могат да се прилагат стратегии, които имат най-голям ефект върху тези показатели.

Както пише в своя труд В. Димитрова, съществуват и противници на тази концепция. Основната теза, която те приемат е, че бенчмаркинга 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.

¹² "Supporting RECORD centers of Excellence: Conclusions for Policy Proceedings of RECORDS by Budapest University of Technology and Economics, Vienna, 2004

¹³ Smith, K., 2001 Smith, K., Comparing Economic Performance in the Presence of Diversity, in: Science and Public policy, vol 28, 2001

¹⁴ Petrova, E., Study on Motivation for Education by use of Control Groups for Comparison at the National Military University, Bulgaria The 23rd International conference Knowledge-Based Organization, Sibiu, Conference proceedings ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-274-5, 15-17 June 2017, Vol. XXIII No 2 2017, pp. 361-366.

¹⁵ Карев, Н., Добрите производствени практики – модел за развитие на обувното производство, сп. Индустриален мениджмънт, Технически университет, София, Стопански факултет, бр. 1, 2012 г. стр.89-95.

3. Заключение

На база на направения обстоен преглед на научната литература в областта на иновациите и използването на бенчмаркинг подхода в областта на управлението на иновациите, може да се заключи, че ползите от прилагането му са безспорни и те могат да се изразят по следния начин:

1) Реализирането му е важно средство за изучаването и прилагането на добрите практики в собствената дейност с цел нейното усъвършенстване и повишаване на ефективността ѝ;

2) Бенчмаркингът позволява усъвършенстването на бизнес процесите да се реализира относително бързо и с малки разходи, посредством установяването на начина на работа на водещите компании, което повишава вероятността от постигане на високи резултати;

3) Бенчмаркингът предоставя възможност на предприемачите да намерят нови идеи, чрез прилагането на които да способстват за повишаването на конкурентоспособността на своя бизнес;

4) Сравнението с постиженията на предприятията, чиито опит се изучава, е предпоставка за оценка на своята дейност и резултатите от нея, за определяне на своите слаби и силни страни и за установяване на областите на дейност, изискващи усъвършенстване;

5) Методът позволява да се намерят нови ориентири за повишаване на ефективността на управлението и показва на базата на чуждия опит как може да се измени подхода при организацията и управлението на бизнеса, така че да се постигне най-висока ефективност;

6) Внедряването „на опита“ на конкурентните и успешни компании позволява да се съкратят разходите, да се повиши печалбата и да се оптимизира по-нататъшния избор на стратегия на организацията.

За да бъдат избегнати критики на твърдението за полезността от използването на бенчмаркинг подхода, е необходимо да се пояс-

ни, че неговата ефективност зависи от спазването на някои основни принципи, между които основно значение заемат следните¹⁶:

- Непрекъснатост;
- Привеждане на подобренията в по-бързи срокове в сравнение с конкурентите;
- Бенчмаркинговият процес да стане неотменна част от иновационният процес и усъвършенстването на бизнеса.

Бенчмаркингът трябва се възприема като важен управленски инструмент за подобряване на дейността на предприятията и постигане на равнището на еталоните в отрасъла, съответната сфера на дейност или по отношение на отделните процеси. Ползите от прилагането му във фирмената практика показват, че той е стратегическа необходимост за тяхното по-нататъшно развитие. Както стана ясно, познаването на подхода в детайли, не е достатъчно условие за неговото ефективно приложение. Необходимо да бъдат отчетени и принципите, стоящи в основата му и наличието на необходимите предпоставки.

Изследванията са подкрепени по договор на Русенски университет "Ангел Кънчев" с № BG05M2OP001-2.009-0011-C01, „Подкрепа за развитието на човешките ресурси в областта на научните изследвания и иновации в Русенски университет "Ангел Кънчев", финансиран по Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“ 2014-2020”, съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз“.

Използвана литература

1. Илиев, Ив., В. Димитрова „Логистика в корпоративната практика”, Славена, В., 2006, с. 99.
2. Карев, Н., Добрите производствени практики – модел за раз-

¹⁶ Чиприянов, М. „Бенчмаркингът в подкрепа на стратегическото управление на биопроизводството”, катедра „Стратегическо планиране”, (2008) СА „Д.А. Ценов” Свищов.

витие на обувното производство, сп. Индустриален мениджмънт, Технически университет, София, Стопански факултет, бр. 1, 2012, стр. 89-95

3. Цонев М , „Мениджмънт на иновациите”., 19 Септември, 2014, Кариери

4. Чиприянов, М., „Бенчмаркингът в подкрепа на стратегическото управление на биопроизводството”, катедра „Стратегическо планиране”,(2008) СА „Д.А.Ценов” Свищов

5. Andersen, B., 1995, The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model (The Norwegian Institute of Technology, Trondheim).

6. Kasilingam, R.G., Logistics and transportation design and planning, London, Kluwer Academic Publishers, 1999

7. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press

8. Petrova, E., Study on Motivation for Education by use of Control Groups for Comparison at the National Military University, Bulgaria The 23rd International conference Knowledge-Based Organization, Sibiu, Conference proceedings ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-274-5, 15-17 June 2017, Vol. XXIII No 2 2017, pp. 361-366.

9. Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation (1990). Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91 1990

10. Smith, K., 2001 Smith, K., Comparing Economic Performance in the Presence of Diversity, in: Science and Public policy, vol 28, 2001

11. Stevenson, William (1996) *Productions/Operations Management*, Irwin Publishing Company, 5th Edition

12. Wöber, K. W. (2002). Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners. Wallingford: CABI Publishing

13. Zeynep Tugce Simsit, Ozalp Vayvay, Ozgen Ozturk, “An outline of innovation management process: building a framework for managers to implement innovation” (2014), Marmara University,

Istanbul, TR

14. “European Innovation management landscape” Europe INNOVA paper 2, 2006

15. ”Supporting RECORD centers of Excellence: Conclusions for Policy Proceedings of RECORDS by Budapest University of Technology and Economics, Vienna, 2004

Контакти:

Ирина Милкова Петрова

E-mail: ipetrova@uni-ruse.bg