

Д-Р ЕЛИЗАБЕТА МИТРЕВА



Разни аспекти на бенчмаркинг стратегијата

Маркетиншки и пазарно гледајќи бенчмаркингот е стратегија за остварување на визијата и целите на една организација, тактичко - оперативните планови, споредба со најдобрата деловна практика на пазарот, за да може таа да биде добра колку најдобрата, но и да ја надмине. Да стане подобра од најдобрата.

Ако се разгледува управувачки, бенчмаркингот е корисна стратегија на менаџментот на квалитет, посебно за согледување и континуи-

УЛОГАТА НА БЕНЧМАРКИНГ СТРАТЕГИЈАТА ВО ОПСТОЈУВАЊЕТО НА ПАЗАРОТ

рано мерење на јазот меѓу интерната практика и најдобрата екстерна практика, со воспоставување мерливи динамични стандарди.

Со овие мерења менаџментот може да ги следи остварувањата на целите, а посебно мерливите оперативни цели за квалитетот на производот/услугата. Конкретно, менаџментот го споредува гледањето на сопствениот производ кај купувачите/корисниците, во однос на гледањето на најдобрите конкурентски производ.

За да може менаџментот успешно да дојде до сознанија за својата позиција и позицијата на своите производи на пазарот потребно е да собира податоци од корисниците во однос на производот, за нивните искуства и очекувања, нивниот степен на (не)задоволство со одветно да ги вреднува. За таа цел, користи квалитативни истражувања за гледањето на корисниците

/купувачите како анкетни листови, тестови на асоцијација и други индиректни тестови и техники на испитувања на корисниците. Со процесот на собирање оригинални примарни податоци, нивна соодветна обработка, оцена и ефектно толкување, се овозможува мобилизирање на драгоцените влезни информации што ќе помогнат во развојот на концептот на производот.

Главна задача на бенчмаркингот е учењето врз основа на туѓите и позитивните искуства и прифаќање на истите во остварливи стандарди - бенчмаркс, што можат да се употребуваат за мерење на успешноста на работењето, како и за утврдување на напорот што се вложува за надминување на разликите во перформансите.

Двигатели на бенчмаркинг стратегијата

Главни двигатели се:

1. глобалната конкуренција - сите водечки компании во светот знаат дека мораат да ги достигнат и надминат конкурентите во деловната практика, како основен предуслов за пазарно опстојување;

2. зголемен интерес за добивање награда за квалитет - во светот се зголемува интересот за добивање на некоја од наградите за квалитет, како што се Деминговата награда, Малком Балдриџ наградата и Европската награда за квалитет. Оние компании што сакаат да конкурираат за овие награди мораат да поднесат доказ дека имаат анализа за конкуренцијата и дека ја применуваат бенчмаркинг стратегијата;

3. продор во правец на подобрувања - компаниите мораат да имаат големи подобрувања, за да се одржат во трката со конкурентите. Стратегијата на вкупниот менаџмент на квалитет (ВМК) влијае на откривањето и коригирањето на лошите карактеристики во компаниите, со постојано следење на другите. На тој начин ВМК стратегијата, што има внатрешна димензија, добива и надворешна компонента - следење на конкуренцијата. Придобивките од примената на бенчмаркингот се намалување на времето на деловниот циклус и намалување на трошоците за подобрување на истиот.

Во основа постојат четири вида на бенчмаркинг, според Џејмс, Окланд, Портер:

1) интерен - споредба на делови во рамките на едно претпријатие. Компанијата Ранк Ксерокс ја користи оваа метода со голем успех. Најдобрата практика е пренесено-то искуство во нејзините дваесет различни оперативни компании во Европа;

2) конкурентски - претпријатието се споредува со конкурентите, за да се добие слика како работат другите. Компанијата ГТЕ во САД направила споредување со нејзините јапонски конкуренти и констатирала дека стапката на дефекти во однос на конкурентите е стопати поголема, што ја мотивирало да превземе конкретни чекори за подобрување на деловните проце-

си;

3) функционален - претпријатието споредува некоја функција со функциите на некое неконкурентно претпријатие. Компанијата Унипарт, производител на делови за автомобилската индустрија од Англија, има инструмент за размена на информации со Јутака Гиген од Јапонија;

4) генерички - споредување на ниво на различни индустрии. Пример за овој вид е развојот на „точно на време“, управувањето со деловните процеси и намалување на отпадот во истиот. Идејата ја прифатил Таиџи Охо од Тојота, откако видел како тоа функционира во еден американски супермаркет.

Кога се работи за настап на меѓународен пазар е потребно да се примени оваа стратегија за анализа на она претпријатие што е светски лидер, а не на она што е најдобро во дадената индустрија. Со тоа, ќе се дојде до релевантни податоци, бидејќи го отсликува најдоброто претпријатие меѓу најдобрите.

Каква е улогата на бенчмаркингот во унапредувањето на квалитетот на работењето се гледа преку примерот на една од водечките светски корпорации од областа на електронската индустрија, Ранк

припаѓаат. Како основен критериум е земена споредбата на лидерството по поедини карактеристики и се вршат компаративни анализи на производството, квалитетот, односот со корисниците, маркетингот, развојот и др. Резултатите од анализите служат како основа за унапредување на квалитетот на работењето на компанијата. На тој начин Ранк Ксерокс станал трикратен добитник на наградите за квалитет (јапонската, американската и европската награда за квалитет). Денес, работењето во Ранк Ксерокс се зема како основа за утврдување на наградата за Деловна Совершенство.

Компаниите како Бритиш Ервејз, Федерал Експрес и Ројал Меил го користат бенчмаркингот како витална компонента во нивните програми за квалитет до совршенство.

Според истражувањето што е направено од страна на Меѓународната Бенчмаркинг Клириншка куќа за време на 1991 год., повеќе од 75% од американските компании ги зголемуваат вложувањата во бенчмаркинг анализите, а 79% сметаат дека бенчмаркингот е еден од предусловите за опстанок на пазарот. Исто така, се смета дека повеќе од



Сл. 1: Чекори во примената на бенчмаркинг стратегијата

Ксерокс, која почнала да го применува бенчмаркингот уште во 1979. Топ менаџментот на компанијата споредил одредени карактеристики од своето работење, со најуспешните светски фирми, без оглед на индустриската гранка на која и

50% од компаниите направиле студии за бенчмаркинг.

Според истражувањата што е направени во Европа во 1994, дефинирани се четири главни причини за користење на бенчмаркингот во компаниите:

-одредување на карактеристиките на конкурентите (Холандија 90% од компаниите, Британија 95%, Франција 90%);

-реализација на унапредување на карактеристиките (Холандија 80% од компаниите, Британија 85%, Франција 90%);

-во рамките на ВМК програмата (Холандија 70% од компаниите, Британија 70%, Франција 60%);

-во функција на решавање на специфични деловни проблеми (Холандија 60% од компаниите, Британија 40%, Франција 55%).

Методологија во примената на бенчмаркинг стратегијата

За подобрување на состојбата на македонските компании, овој труд предлага методологија за проектирање и имплементација на бенчмаркинг стратегијата како клучна алатка на топ менаџментот. Текот на проектирањето и имплементирањето на оваа стратегија се одвива низ повеќе чекори со примена на Деминговиот круг на квалитет, сл.1.

1 чекор: Во фазата на плани-

рање потребно е да се дефинираат неопходните ресурси за спроведување на бенчмаркингот, целите што се треба да се постигнат, како и начинот на остварување. Целите треба да бидат реално поставени, а нивната реализација да е дефинирана во чекори, што се практично изводливи. Најбитните прашања на кои треба да се даде одговор во оваа фаза се:

-производи / услуги што се споредуваат;

-процеси што се споредуваат;

-функции што се споредуваат;

-начинот на собирање и обработка на информациите;

-начин на избор на организациите за споредба и др.

2 чекор: Изведувањето подразбира организирање на бенчмаркинг - теренско собирање пода-

тоци, посета на други организации и др.

3 чекор: Во фазата на контрола потребно е да се изврши систематизација на сознанијата и нивната примена во вид на одредени упатства што ќе се применуваат, како и нивно мерење и усогласување. Главно прашање на кое треба да се даде одговор во оваа фаза е: Што научивме?

4 чекор: Делувањето подразбира примена на стандардна оперативна постапка (СОП) во согласност со процесот за пазарно вреднување на квалитетот на производите / услугите и нивно континуирано унапредување.

Новостекнатото знаење и искуства треба да се усвојат. Доколку не бидат усвоени потребно е да се повтори кругот.

Иако оваа стратегија не го га-



143, март 2010

рантира успехот на пазарот, принципиелно може да помогне во споредувањето помеѓу методите и техниките за квалитетот, што се користат во дадени гранки, и врз таа основа да се зголеми продуктивноста на компаниите. Со истражувањата во различни области се нудат голем број упатства за одредување на слабите места во деловните процеси, како и можностите за непосредно подобрување на карактеристиките на производот / услугата. За надминување на слабите места во работењето потребно е да се организираат научни работилници, со учество и соработка на вработените од различни нивоа на хиерархијата, за да се изнајдат патешта за ефикасно и рационално работење, со користење на соодветни методи за намалување на трошоците со што ќе се подобри конкурентската предност.

Посебна предност на бенчмаркингот е таа што на компанијата и овозможува во раната фаза на реализација на проектот да воведат нов производ, односно уште во фазата на тестирање на производот/ услугата, да се споредуваат неговите можности или домени, со најсилните конкурентски производи и тоа преку пренесени искуства, ставови и впечатоци на корисниците за производите/услугите при што, најдобриот конкурентски производ е мерка со која се мери нивото на понудениот, нов концепт на производот / услугата. На овој начин, компанијата доаѓа до референтни и релевантни параметри за квалитетот на производот.

Патот е долг и напорен, но и процес што никогаш не завршува.

Успехот на меѓународниот пазар зависи од:

- успехот во изборот на пазарните можности;
- успехот во совладувањето на клучните знаења;

-успехот во совладувањето на бариерите;

-успех во ангажирањето на ресурсите на компанијата на глобален план;

-успехот во изборот на купувачи со префинети побарувања;

-успешноста во создавањето вредности на пазарот;

-успешноста во користењето на информации;

-успешноста во позиционирањето на фирмата на пазарот;

-успехот во разбирањето на националните разлики;

-успехот во глобализацијата на компанијата на пазарот.



Summary

The global competition in the world provoked powerful race in the economic progress and the creation of new civilization values.

The pressure at the market as main driving power in the companies leads to:

- increase of the working ability for the competition;
- need for widening and maintenance of the current markets;
- increase of the customers' satisfaction and
- improvement of the marketing activities.

The benchmarking as strategy for continuous improvement of the processes, products and services in the world is used for continuous check of the own abilities, competition positions and permanent implementation of the improvements.

The world companies use the benchmarking through an analysis of the company that is a world leader and not the one that is the best in certain industry. In that way, relevant data is reached as it reflects the best company among the best. In that way, they learn from the others positive experiences and accept those experiences in practical standards - benchmarks that

could be used for measuring of the working success as well as for determination of the effort that should be given for outdoing of the performance differences. The successful companies in the world use the benchmarking also as possibility for creation from an idea of a concept for new product to materially touchable formula of the certain concept for the new product that should be in advance understandable and accepted by the potential buyers/consumers.

The building of policy and strategy in the Macedonian companies with comparison with the best practice using the benchmarking strategy has become mass appearance and trend for us that led to faking, direct coping of the competitor in other words direct keeping of the competitor's products, but also a kind of manipulation with the buyers/consumers. All this is a result of the uninventive approach of the Macedonian managers, dissemble of the own creativity, ruining of the own working standards etc.

For improvement of the condition of the Macedonian companies in this paper work there is suggested methodology for projecting and implementation of the benchmarking strategy as key methodology that would help the top management.

The implementation of this methodology would decrease the mistakes, the quality costs, but would increase the consumers' satisfaction that would influence the increase of the profit and the maintenance and strengthening of the positions at the market. With the implementation of this strategy it would be enabled continuous check of the own abilities, the competitors' positions and the permanent implementation of the improvements.

In this way, the benchmarking as strategy for continuous and sustainable improvement of the processes, products and services would create huge potential for development of the creativity contrary to the traditional methods for quality improvement. With the use of this strategy there is outdo of the feeling for suppressing of the creativity for creation of the added value or improvement of the performances of the product/service.