

ИНТЕГРИРАНА СИСТЕМА ЗА НЕПРЕКЪСНАТИ ПОДОБРЕНИЯ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Марияна Кузманова*

УВОД

В условията на силно изменчивата и комплексна бизнес среда проактивният подход към управление на промените представлява подходящ инструмент за реализирането на конкурентна стратегия на бизнес организацията. Във връзка с това проактивната организация изучава себе си и бизнес средата и се изменя, като се развива изпреварващо по отношение на потребителските вкусове, поведението на конкурентите и на другите елементи на тази среда. Настоящата студия е посветена на ключовите дейности при изграждането на интегрирана система за непрекъснато подобрене в бизнес организацията, които осигуряват баланс между интересите на всички заинтересовани страни (акционери, мениджъри, потребители, доставчици, сътрудници, общество). Всичко това илюстрира *актуалността* на разглежданата проблематика.

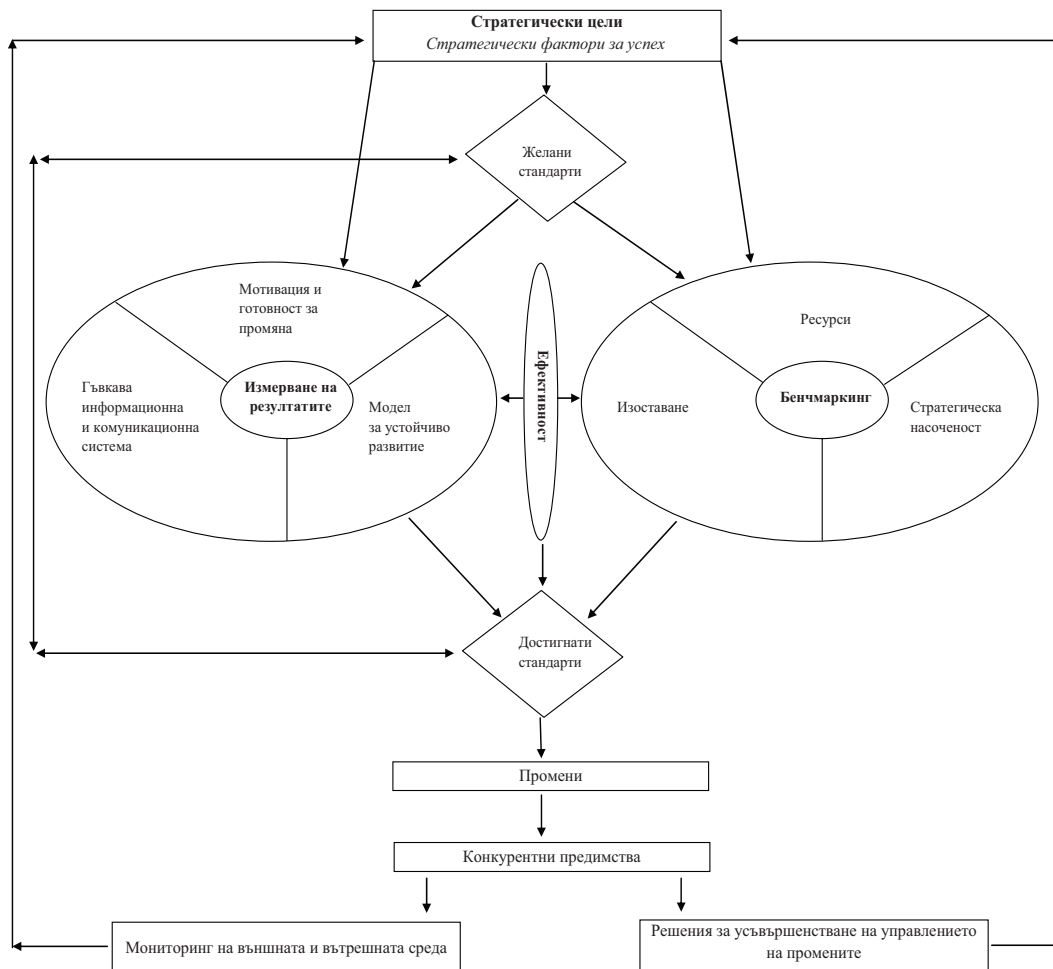
Целта на автора е да разкрие актуалните въпроси на изграждането и функционирането на интегрирана система за непрекъснати подобрения в бизнес организацията, като по този начин се създават възможности за повишаване на нейната конкурентоспособност и се генерират допълнителни потенциали за устойчивото ѝ развитие.

Задачите, които си поставя авторът, са следните:

- Да се разгледат същността, характеристиките и елементите на интегрираната система за непрекъснати подобрения в бизнес организацията в процеса на управление на нейното устойчиво развитие като самообучаваща се организация.
- Да се анализират възможностите и ограниченията на разглежданата система като средство за вземане на интегрирани решения с оглед стремежа на бизнес организациите да бъдат гъвкави и рационални в условията на изменчивата и неопределена бизнес среда.
- Да се представят резултатите от проведеното пилотно изследване чрез разработения инструментариум за изграждане на интегрирана система за непрекъснати подобрения.

На Фигура 01. е представена концептуалната схема на интегрираната система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията.

* Марияна Кузманова е доктор по икономика, главен асистент в катедра "Управление" на УНСС; тел. 81 95 376, e-mail: kuzmanova_mt@abv.bg



Фигура 01. Интегрирана система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията

Представената на Фигура 01. система е обозначена като **интегрирана** поради следните *причини*:

- Тя представлява инструмент за вземане на съгласувани решения, насочени към непрекъснати подобрения в бизнес организацията чрез съчетаване на разнообразни управленски методи.
- Чрез тази система се обединяват усилията на всички сътрудници в бизнес организацията за постигане на системата от стратегически цели.

I. ИЗМЕРВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДЕЙНОСТТА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Същност и особености на традиционните системи за измерване на резултатите

Традиционните системи за измерване на резултатите позволяват да се направи не-системна оценка на разходите, качеството и резултатите, като се подценяват нематериалните ресурси на организацията (знания, квалификация, ключови компетенции и др.). Наред с това те се характеризират с недостатъчен анализ на отклоненията и стимулиране на индивидуалните приноси и обучение.

На тази основа традиционните системи се отличават със следните характеристики:

- Ориентация към стойностните измерители (миналото).
- Недостатъчна ориентация към стратегията, включително не подпомагат в нужната степен контрола на производството, дистрибуционните и ценовите решения на бизнес организацията.
- Основни цели: намаляване на разходите; оценка на степента на постигане на финансовите цели; фрагментирани анализи.
- Движение на информацията: вертикална насоченост на отчетните данни.
- Ограничена гъвкавост, обобщава значителен обем вътрешна и външна информация, като по този начин е възможно да се получат деформации при отнасянето на различните видове преки и косвени разходи и при измерването на трудовите постижения на различните категории персонал и др.

2. Същност и особености на съвременните (интегрираните) системи за измерване на резултатите

Комплексната и силно изменчива среда, в която функционират съвременните бизнес организации, и техните вътрешни особености изискват нов подход при оценката на резултатите от дейността им и разкриването на техните потенциални възможности за растеж, тъй като общата оценка на бизнеса като цяло отдавна е загубила своята познавателна стойност при разработването на стратегия за развитие и нейното внедряване. В тази връзка особено актуални са въпросите, свързани с разработването на ефективна система от интегриращи измерители на дейността на бизнес организацията.

Подобряването на постиженията на организацията като цяло и в рамките на отделните структурни звена изискват от ръководството систематично представяне и оценка на реализираните и потенциално възможните резултати на развитие, както и ефективно управление на техните двигатели.¹ Тази проблематика е особено актуална в условията на растяща необходимост от изследване на постиженията в техните

¹ Kaplan, R. S., D. P. Norton., The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 31.

разнообразни измерения, засилващ се натиск от страна на конкурентите и бързо изменящи се потребности на клиентите с цел получаване на ранни сигнали. В тази връзка Нийли отбелязва: "... мерки за развитие вместо измерване на дейността, тъй като ролята на измерването е по-скоро да подпомогне развитието на организацията, отколкото да бъде оценена дейността."²

Интегрираните системи за оценка на постиженията притежават следните по-важни особености:

- Ориентация към потребителите (бъдещето).
- Акцент върху стратегията, включително ориентация към критичните фактори за успех на бизнес организацията и постигане на системата от краткосрочни, средносрочни и дългосрочни цели.
- Основни цели: подобряване на постиженията; оценка на степента на изпълнение на стратегията; възможност за дезагрегиране на постигнатите резултати отгоре надолу в организацията; извършване на интегрирани анализи; стимулиране на обучението и непрекъснатото усъвършенстване и др.
- Движение на информацията: хоризонтална структура на отчетните данни; бърза обратна връзка, която не само подпомага мониторинга на цялостната организационна дейност и средата, но и ускорява процесите на усъвършенстване в бизнес организацията.
- Растяща гъвкавост спрямо промените и стремежа за повишаване на ефективността, адаптивност спрямо нуждите на оперативното и стратегическото управление.

Разработването и реализирането на стратегията от гледна точка на философията на стратегическото управление изисква стратегически контрол, насочен към бъдещето, с акцент върху ключовите /стратегически/ фактори за успех. Той е в основата и на т. нар. стратегическо управление по резултати – SIMS /strategic issue management systems/, което включва анализ на външната среда, оценка на резултатите, формулиране на приоритети, разработване на стратегия и тактика, осъществяване на планираните действия. Във връзка с изследване на същността и технологията на стратегическия контрол в литературата се срещат различни подходи:³

- *традиционен* – с акцент върху ключовите фактори за успех, отстраняване на отклоненията, но без да се влияе активно върху средата;
- *поведенски и информационен* – засилване на контрола на всички етапи и на всички равнища на стратегическо управление;
- *интерактивен подход* – задълбочен анализ на възможностите и заплахите на средата като основа за отстраняване на отклоненията и предприемане на необходимите ответни действия;
- *комплексен подход* – едновременно контролиране на съдържанието на стратегията и нейното внедряване с акцент върху стратегическите контролни ориентири, т.е. изследване на траекторията на функциониране на организацията в процеса на реализиране на нейната стратегия за развитие.

² Нийли, А., Перспективи за развитие на бизнеса. Измерване на показателите за състоянието на вашия бизнес. С., Изд. "Класика и стил", 2001, с. 17.

³ Андреева, М., Стратегически мениджмънт. Варна, Изд. къща "Компас", 2001, с. 308 - 312.

В икономическата литература редица автори изследват различни аспекти на този сложен управленски механизъм и го свързват в много отношения с контролинга (controlling), разглеждан като съвкупност от управленските задачи за координирането на планирането и контрола, както и на информационното осигуряване.⁴ В тази връзка К. Каменов посочва следните по-важни характеристики на системата на контролинг:⁵

- тя свързва в себе си три функции – планиране, контролиране и информационно осигуряване;
- като улеснява създаването на подходяща информационна система.

Според Д. Каменов “контролингът е насочен към координиране на цялостната дейност на фирмата за изпълнение на поставените цели и преминава през следните фази: информационна, фаза на решения, въвеждаща фаза, фаза на провеждане и консолидираща фаза”.⁶ Други автори представят контролинга като комплексна управленска технология, свързана с извършване на контрол, проверяване, регулиране, направляване за достигане на желаното състояние.⁷ Според П. Хорват и В. Зайденшварц контролингът изпълнява следните функции: аналитична и документираща; планова, прогнозна и консултативна; нормираща и регулираща; и контролна.⁸

О. Симеонов и Н. Петрова дефинират контролинга като концепция за управление на предприятието и систематизират три основни концептуални подхода, които го разглеждат в рамките на управленското счетоводство (management accounting), на информационните системи и на системите за управление. На тази основа те формулират съществените характеристики на контролинга като управленска дейност:⁹

- Контролингът се основава на използването на системния анализ и научната евристика в управлението на предприятието.
- Контролингът играе важна роля за целенасочване, координиране и интегриране на дейностите в предприятието (съдържателна и технологична координация и интеграция, определяне и спазване на стандарти и т.н.)
- В края на XX век особено актуална става връзката между стратегическия и оперативнотактическия планово-контролен процес с оглед на тяхното единство и на навлизане в дълбочината на факторите на стратегическото развитие.

Следователно чрез интегрираните системи за непрекъснати подобрения се извършва едновременно и обвързана оценка на качеството, разходите и постиженията, като се осъществяват директно отнасяне на отклоненията (отдел, лице) и многомерен анализ на всички ресурси. Наред с това се стимулират работата в екипи и екипният принос и обучението обхваща цялата организация.

⁴ Пипер, Р., К. Рихтер, Мениджмънт. Управлението на прехода. С., 1993, с. 199.

⁵ Каменов, К., Мениджмънт. В. Търново, 1998, с. 193 - 194.

⁶ Каменов, Д., Фирмено планиране, прогнозиране и контролиране. С., ИИОМ “ОКОМ”, 1999, с. 296 - 301.

⁷ Иванов, Ив., П. Ганчев и др., Основи на мениджмънта. В. Търново, ИПК “Св. Евтимий Патриарх Търновски”, 1999, с. 382.

⁸ Пипер, Р., К. Рихтер, Мениджмънт. Управлението на прехода. С., 1993, с. 201.

⁹ Симеонов, О., Н. Петрова, Контролинг. С., ИСК при УНСС, “Р.О.К” ООД, 2003, с. 7 - 19.

II. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ИНТЕГРИРАНАТА СИСТЕМА ЗА НЕПРЕКЪСНАТИ ПОДОБРЕНИЯ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Измерване на резултатите от стратегическото развитие на бизнес организацията

Стратегическото управление предполага непрекъснато и едновременно развитие и внедряване на стратегията, както и нейното преработване и адаптиране спрямо постигнатите резултати и промените в средата на бизнес организацията. По този начин стратегическото мислене е ориентирано към осигуряване на нейния дългосрочен успех чрез усъвършенстване на дейностите, включени в процеса на стратегическо управление: анализ на външната и вътрешната среда, формулиране на визията на организацията, разработване и внедряване на стратегията, анализ на резултатите и предприемане на нужните коригиращи действия. При това стратегията според М. Андреева "... може да се осъществява "открито", т.е. да е известна на целия персонал в организацията, и "закрито", т.е. да е известна само на управляващите или на ограничен брой ръководители от върховите равнища. ... По-убедително обаче е становището, че съвременната организация се нуждае от обмислена и открито формулирана стратегия."¹⁰

Успехът на бизнес организацията в случая може да се разглежда като степен на постигане на формулираните цели. От друга страна, негов индикатор е степента на изпълнение на очакванията на основните групи на влияние на организацията, а именно потребители, сътрудници, акционери, доставчици и обществото като цяло. При това, индикатори за крайните резултати са както финансови показатели, така и редица нефинансови измерители (имидж, пазарни дялове и др.), чиято роля през последните години нараства изключително много. От друга страна, финансовите цели заемат съществено място в йерархичната система от цели на организацията, тъй като генерираните финансови средства представляват средство за изграждане и запазване на потенциалите за успех на организацията. Следователно, върху резултатите от внедряване на стратегията влияят разнообразни фактори. На първо място, това е ефективността на изразходване на ресурсите на организацията. На второ място, решаващо влияние оказват нейните конкурентни предимства и уменията ѝ да създава и запазва новите такива с оглед на динамичната конкурентна среда и дългосрочното ѝ възходящо развитие. На трето място, особено важни са гъвкавостта и адаптивността на организацията предвид множеството предизвикателства пред нея.

Във връзка с изследването на резултатите от внедряването на стратегията е целесъобразно анализът да се задълбочи по линия на конкурентните предимства и потенциалите за успех на организацията, тъй като стратегията е ориентирана към тяхното използване. По този начин особено важни са връзките между понятията: фактори за успех – гъвкавост и адаптивност – ефективност – резултати от стратегическото развитие. (вж. Фигура 01.)

¹⁰ Андреева, М., Стратегически мениджмънт. Варна, Изд. къща "Компас", 2001, с. 39.

При това трябва да се даде отговор на широк кръг въпроси като:

- Налагат ли се корекции в стратегията поради непредвидени промени в средата на бизнес организацията?
- Съществуват ли трудности, свързани с внедряването на стратегията, и доколко сериозни са те?
- Какви са резултатите от формулираната стратегия и нейното внедряване? Съществуват ли отклонения спрямо системата от цели и на какво се дължат те?
- В каква степен реализирането на стратегията среща разбиране от страна на сътрудниците на организацията? Налагат ли се промени в организационната култура? Системите на материално и морално стимулиране подпомагат ли в достатъчна степен успеха на стратегическите решения?¹¹

Формулираната стратегия трябва да бъде конкретизирана и обвързана с оперативните решения за управление на организацията. Съществена задача е правилно да бъдат определени действията, които са от особено значение за успеха на разработената стратегия, като за целта разработената система от решения намери отражение в съответните планове (изграждане на необходимите потенциали за успех) и бюджети (осигуряване на нужните средства). Наред с това наложителни са компетентни действия по отношение на:

- разработването и прилагането на адекватна система от стратегически приоритети;
- изграждането на модерна информационна система;
- своевременното отстраняване на евентуални затруднения при внедряването на стратегията, свързани с недостатъчната ѝ конкретизация, възникването на противоречия между целите на организацията като цяло и нейните структурни звена, ограничеността на ресурсите и грешки при финансирането, липсата на достатъчна гъвкавост на организацията и т.н.

Управлението на резултатите, свързани с внедряването на стратегията, включва комплекс от разнообразни действия по операционализиране и конкретизиране на стратегическите цели, осигуряване на необходимите ресурси, прилагане на подходяща методика за определяне на степента на постигане на съответните цели, разработване на съответните планове за действие с оглед пълното използване на конкурентните предимства на организацията. Нийли акцентира върху четирите основни направления на измерването: анализ и проверка на състоянието, огласяване на състоянието, потвърждаване на приоритетите и постигане на напредък. От друга страна, той задълбочено разглежда различните роли на измерителите: спазване на стандартите, средство за проверка и оказване на помощ при усъвършенстване на организацията.¹²

В тази връзка трябва да се има предвид, че индикаторите за измерване на резултатите играят централна роля в механизма за управление на постиженията и внедряване на стратегията. Най-важните причини за това са:¹³

¹¹ Тодоров, К., Стратегическо управление в малките и средните фирми. Теория и практика, (I и II ч.). С., ИК СИЕЛА, 2001.

¹² Нийли, А., Перспективи за развитие на бизнеса. Измерване на показателите за състоянието на вашия бизнес. С., Изд. "Класика и стил", 2001, гл. 3 и гл. 7.

¹³ Kaplan, R. S., D. P. Norton. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.

1. Структурираният процес за вземане на решения е свързан с търсенето и намирането на възможности за количествено измерване на използваните величини.
2. Операционализирането на целите подпомага в голяма степен тяхното постигане поради възможностите, свързани с определянето на отклоненията между планови задания и изпълнение и осигуряването на предпоставки за относително най-доброто реализиране на предварително формулираните цели.
3. Адекватно разработената система от индикатори за измерване на резултатите представлява основа за изучаване на причинно-следствените връзки в процеса на внедряване на стратегията и обучението на персонала.
4. Правилно зададените цели в количествени измерители представляват надежден мотиватор за трудовите ресурси на организацията и оценката на техния принос в процеса на внедряване на стратегията. По този начин се съчетават целите на организацията като цяло, на структурните ѝ звена и нейните сътрудници.
5. Системата от индикатори за измерване на резултатите улеснява формулирането на стратегическите инициативи и тяхното интегриране в система, като наред с това обвързва стратегическите цели с годишните бюджети на организацията, хармонизира стратегическите и оперативните обвързки.
6. По този начин системата от индикатори предоставя информация, чрез която се определя степента на постигане на стратегическите цели, получава се подробна информация за отделните елементи на стратегията и на тази основа става възможно нейното усъвършенстване.
7. Наред с това, подходящата система от индикатори за оценка на резултатите трябва да се отличава със следните характеристики:
 - *насоченост* (концентрация върху стратегическите фактори за успех);
 - *многомерност* (включваща разнообразни индикатори – вътрешни, ориентирани към резултатите, финансови, количествени, външни, качествени, нефинансови и др., т.е. по отношение на финансите, потребителите, доставчиците, пазарите, трудовите ресурси, процесите, качеството, използването на ресурсите, гъвкавостта, иновациите, времето и др.);
 - *интегрираност* (яснота относно причинно-следствените връзки при формулирането и внедряването на стратегията).

В условията на силно изменчивата бизнес среда организациите трябва да бъдат изключително гъвкави в стремежа им за подобряване на техните конкурентни позиции и максимално използване на потенциалните им възможности за растеж, които се определят в голяма степен от редица вътрешни променливи: структура, човешки ресурси, цели и задачи, технологии и основен капитал, неформални групи и култура. Ето защо централно място в процеса на управление на стратегическото развитие заема анализът на стратегическите потенциали за успех на организацията, които са свързани както с материалните предпоставки за производство, така и с качествата и уменията на хората в организацията. При това те се определят спрямо конкурентите и тяхното съществуване е свързано с невъзможността да бъдат лесно копирани от тях.

Стратегическите потенциали за успех на организацията се отличават със следните по-важни особености:

- Те представляват израз на стратегическите фактори за успех, които се разглеждат по-долу в изложението. Потенциалите имат специфично проявление за всяка организация съобразно нейните вътрешни особености и бизнес средата, в която тя функционира. Те могат да бъдат конкретизирани в подходящи променливи, също както факторите за успех.
- Съвкупността от отделните потенциали за успех формира агрегатния потенциал на организацията.
- Стратегическите потенциали за успех имат относителен характер, т.е. те се определят спрямо конкурентите на организацията и (или) спрямо предходните периоди от нейното развитие.
- Стратегическите потенциали за успех притежават времево измерение, като с течение на времето те могат да претърпят изменения в положителна или отрицателна насока под влияние на промени в средата и най-вече в резултат на развитието на самата организация.

Стратегическият успех се свързва с възможностите за дългосрочно конкурентоспособно функциониране на организацията. В този смисъл главната функция на стратегическото планиране се изразява в създаването на потенциали за успех на организацията, които да гарантират нейното дългосрочно икономическо развитие.

Стратегическите фактори за успех се представят чрез подходящи променливи, които характеризират потенциала, заложен в конкурентната стратегия на организацията, и в този смисъл се дефинират конкретно. Те притежават редица характеристики.

- Стратегическите фактори за успех представляват променливи, които влияят по определен начин както върху успеха, така и върху неуспеха на организацията.
- Техният брой е ограничен до онези променливи, за които е налице причинно-следствена връзка между тях и успеха на организацията.
- Стратегическите фактори за успех влияят върху дългосрочния успех на организацията и върху нейното дългосрочно функциониране.
- Стратегическите фактори за успех могат да бъдат дефинирани посредством различни скали за измерване, което позволява тяхното операционализиране при разработването на ефективни организационни стратегии.
- Стратегическите фактори за успех са свързани с: възможност за диференциране на организацията от конкурентите, ограничено имитиране и принос за задоволяване на потребности на клиентите и овладяване на ключови компетенции.¹⁴

Някои изследователи посочват следните четири *основни източници* на стратегически фактори за успех на организацията: структурните особености на съответния бранш; конкурентната стратегия, позиционирането в бизнеса и географското разположение; измененията във факторите на външната среда (например, осигуреност с източници на стратегически ресурси, промени в политическите фактори на влияние и др.); времевите фактори (например, поява на случайни или непредвидени променливи, особено вследствие на индустриално/технологично развитие).¹⁵

¹⁴ Hinterhuber, A., *Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung*, Wiesbaden, DU-Verlag GmbH, 2002, S. 97.

¹⁵ Dess, Gregory G., *Strategic Management*. USA, McGraw-Hill, Inc, 1993, p. 94.

2. Повишаване на конкурентоспособността – водеща цел при изграждането на интегрирана система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията

По своята същност конкурентното предимство представлява "система, притежаваща определена ексклузивна ценност, която ѝ осигурява превъзходство над конкурентите в икономическата, техническата и организационната сфери на дейност".¹⁶ Б. Гарет и П. Дюсож разграничават във връзка със съвременните тенденции в развитието на конкуренцията и изграждането на стратегически альянси *три вида предимства: вътрешни предимства* (ownership-specific advantages, или предимства "О"), които съответстват на понятието "конкурентни предимства" и са свързани с притежаваните от организацията ноу-хау, опит, търговска марка и др.; *интернационални предимства* (предимства "I"), свързани с възможности на организацията, от които тя би желала да се възползва без да ги преотстъпва на други компании и *предимства на локализацията* ("L") по отношение на разходите за производство, законодателството, пазарите и др.¹⁷

Сравнителните конкурентни предимства се дефинират в рамките на триъгълника "потребители - конкуренти - организация". Според М. Портър тяхното създаване представлява ядрото на целите, които трябва да постигне ръководството в условията на интензивна вътрешна и външна конкуренция. Сравнителните конкурентни предимства се реализират като резултат от различните дейности и функционални области в организацията. Принципно те съществуват под формата на предимства в разходите и степента на диференциация.¹⁸

Създаването и запазването на сравнителните конкурентни предимства е свързано с множество рискове поради особеностите на бизнес средата, в която функционират съвременните организации:

- тенденции на насищане на повечето пазари;
- намаляване на населението и изменения в неговата възрастова структура;
- растяща конкуренция, включително поради либерализацията на международната търговия;
- глобално намаляване на ресурсите и растящи изисквания за опазване на околната среда при тяхното използване;
- особености на новите технологии и скъсяване на жизнения цикъл на продуктите, съпроводено с удължаване на периода за тяхното развитие и внедряване;
- изменения в ценностната система и търсенето на потребителите и др.

Тези особености на бизнес средата представляват, от една страна, заплаха за вече завоювани конкурентни предимства, но, от друга страна, могат да се разглеждат като възможности за генерирането на нови или допълнителни конкурентни предимства.

¹⁶ Мазилкина, Е. И., Т. Г. Паничкина, Управление конкурентоспособностью. М., Изд. ОМЕГА-Л, 2007, с. 23.

¹⁷ Гарретт, Б., П. Дюсож, Стратегические альянсы. Менеджмент для лидера. М., ИНФРА-М, 2002, с. 58 - 59.

¹⁸ Porter, M., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main, New York, 1992, S. 15 - 59.

Наличието на конкурентни предимства е в основата на конкурентоспособността. При това понятието конкурентоспособност може да бъде интерпретирано многопланово – на равнище продукт или услуга, на равнище организация, отрасъл, страна. Акцентът при изграждането на интегрираната система за непрекъснати подобрения, изобразена на Фигура 01., е поставен върху конкурентоспособността на бизнес организацията, която има комплексен и относителен характер, и съизмерва степента, в която разглежданата организация и нейните конкуренти задоволяват посредством предлаганите продукти и услуги потребностите на техните потребители и постигат ефективно и балансирано развитие.

Съществуват разнообразни проблеми, свързани с осигуряването на конкурентоспособност и устойчиво развитие на съвременните организации. При това трябва да се има предвид, че "... концепцията за устойчиво развитие, възприемана като съвременния подход за управление на организациите, дава възможност за създаване на конкурентни предимства от нов тип, които ще служат като основа за подобряване на фирмените конкурентни позиции в бъдеще".¹⁹

3. Ефективност и устойчиво развитие на бизнес организацията

Една от основните цели на управлението на бизнес организацията е да се осигури нейното *устойчиво развитие*. (вж. Фигура 01.) Според експерти на Световната банка устойчивото развитие в глобален аспект предполага управление на съвкупния капитал на обществото в интерес на запазването и умножаването на човешките възможности с акцент върху икономическата, социалната и екологичната устойчивост. Ценни изводи в разглежданата област са заложили в концепцията и политиката за устойчиво развитие (Agenda 21, Рио де Жанейро, 1992 г. и Йоханесбург, 2002 г.). По своята същност устойчивото развитие представлява "процес на промяна, при който експлоатацията на ресурсите, насочеността на инвестициите, ориентирането на технологиите и на институционалните промени са в хармония помежду си и увеличават текущия и бъдещия потенциал, с който се осигуряват човешките потребности и стремежи".²⁰ Устойчивото развитие трябва да се разглежда на различни нива на управление: организация, отрасъл, регион, национално стопанство. То изисква постигане на системата от цели, включително пред обществото, хармонизиране на интересите на всички обществени субекти, умело използване факторите на средата. Развитието на човечеството и научно-техническата революция закономерно извеждат на преден план хуманизацията на междуличностните отношения и необходимостта от спазване на принципите на устойчиво развитие в глобален аспект, а оттук и от съгласуване на интересите на различните групи на влияние върху организацията. В тази връзка хармонизирането на социалното пространство предполага урегулиране на външните ефекти или външните разходи, които по своята същност са социални, тъй като оказват сериозно влияние върху отделните предприятия, домакинства и населението на всяка страна. Единствено по този начин е въз-

¹⁹ Серафимова, Д., "Устойчивото развитие като фактор за подобряване конкурентната позиция на организациите", сп. "Управление и устойчиво развитие", С., ЛТУ, 1-2/2005 г., с. 88.

²⁰ Ковачев, А., Управление на икономиката. CIELA, С., 2001 г., с. 214.

можно да се осигури устойчивост и напредък в рамките на отделните социални групи и да се създадат подходящи условия за постигане на техните цели.²¹

Понятието устойчивост, от своя страна, представлява “качество на издръжливост, постоянство – наричат го и стабилност; изявява се при промени (смущения) в равновесното, постоянното (обичайното) състояние и действие на системата, което предизвиква сили, възстановяващи първоначалното условие за функциониране на системата”.²² В студията се застъпва становището, че *устойчивото развитие на организацията представлява хармонично развитие на организацията в рамките на отделните перспективи на балансираната карта, насочено към осигуряване на дългосрочен успех*.²³

От изложението по-горе става ясно, че засегнатите въпроси имат пряко отношение към измерването на ефективността и пътищата за нейното повишаване. Във връзка с това трябва да се направи уточнението, че ефективността има комплексен характер, който превръща използваните показатели и свързаните с нея решения в ограничени. В този смисъл частните показатели за ефективност носят едностранчивост поради ограничеността на връзките и взаимоотношенията, които характеризират и измерват.

Във връзка с управлението на ефективността и устойчивото развитие на съвременните бизнес организации трябва да бъдат решени разнообразни проблеми:

- Проблеми на планирането, които произтичат от необходимостта от комплексна обвързка между системата от цели, ресурси, рамкови условия и ограничения и от невъзможността да се предвидят с достатъчна точност измененията в глобалните фактори (промени в международната стопанска конюнктура, политическата обстановка, научно-техническия прогрес и др.)
- Организационното окрупняване на дъщерни и свързани предприятия с цел обслужване на функционирането им от дружеството майка в много случаи е неефективно от гледна точка на разходи, териториална целесъобразност, обслужване на определени приоритетни пазари и т.н.
- Сериозни предизвикателства пред българските предприятия по отношение на ефективността създава влизането на страната в Европейския съюз, тъй като от този момент отпадна привилегията предприятия износители от България да си възстановяват ДДС от бюджета. Наред с това допълнителни трудности възникват във връзка с интензифицирането на конкуренцията и силната зависимост на местните предприятия от вносни суровини.
- Българските организации срещат затруднения при отговора на въпроса къде да поставят тежестта на всяка дейност в своя портфейл. В тази връзка неимоверно нараства ролята на консултантските звена при изследване тенденциите на търсенето, предлагането, отделните пазарни сегменти и др.
- Във връзка с управлението на ефективността трябва да се подчертае обстоятелството, че използваните показатели не могат да обхванат ефективността във

²¹ Карпухина, Е. А., Международные стратегические альянсы. М., “Дело и Сервис”, 2004, с. 173 - 174.

²² Станулов, Н., Умееш ли да вземаш решения. Магията на избора. С., 2002, с. 37.

²³ Кузманова, М., “Актуални проблеми на ефективността и устойчивото развитие на стопанската организация”, сп. “Управление и устойчиво развитие”, С., ЛТУ, 1-2/2005 г.

всичките ѝ аспекти. От друга страна, в икономическата теория и практика не съществува единство относно обхвата на критериите за ефективност.

- Налице са непълни съпоставки и сравнения на ефективността по отрасли и периоди поради ограничеността на обекта и предмета на провежданите изследвания.
- Липсва достатъчно опит по отношение на обвързката между ефективността и възможностите за устойчиво развитие на бизнес организациите.

При анализа на ефективността на бизнес организациите в практиката се използват разнообразни показатели на база данни от отчета за приходите и разходите (Profit and loss account, Income statement) и баланса на дружеството (Balance sheet): рентабилност на продажбите (в %); коефициент на паричния поток, обръщаемост на материалните запаси в дни, на вземанията и задълженията и др. Най-често прилаганите показатели за ефективност на инвестиционните проекти са: нетна настояща стойност (Net present value, NPV); индекс на рентабилност на инвестиционния проект; вътрешна норма на възвръщаемост (Internal rate of return, IRR), срок на възвръщаемост на инвестицията и др.

Описаните по-горе показатели отразяват преди всичко важни финансови съотношения в организациите, без да предлагат варианти за сравнение с други организации. В условията на изострена конкуренция, ограничени пазари, дефицитни и скъпоструващи суровини и материали особено значение придобива възможността за еталонно сравнение на собствените постижения с най-добрите в разглежданата област или с най-добрия начин на изпълнение – *best practice*, който постига дадена организация в или извън отрасъла. Бенчмаркинг проектите стимулират промените в самообучаващата се организация като част от усилията ѝ за непрекъснато усъвършенстване и постигане на системата от цели. (вж. Фигура 01.) Този въпрос подробно е разгледан в т. III на настоящата студия.

Много често ефективността се разглежда във взаимовръзка със *системата от цели* на бизнес организацията. Поради това възникват редица въпроси:

- Системата от цели е разнообразна по отношение на тяхната йерархичност, относителна важност, времева компонента. Това затруднява съществено оценката на ефективността поради необходимостта от интерпретация на разнородни показатели. Наред с това, за различните фази от жизнения цикъл на организацията са типични специфични целеви приоритети.
- Целите на организацията се отличават с отношения на хармоничност, конкурентност и индиферентност помежду си.
- Наред с това критериите за ефективност също са разнообразни, като някои от тях са дори противоречиви: печалба, качество, производителност на труда, гъвкавост на организацията, съгласие по целите, междуличностни комуникации, управление на човешките ресурси и др.²⁴
- В бизнес организациите съществуват трудности при използването на подходящи измерители на дейността, а отгук и на степента на постигане на целите. От друга страна, много от целите не са зададени в явен вид или нямат количествено

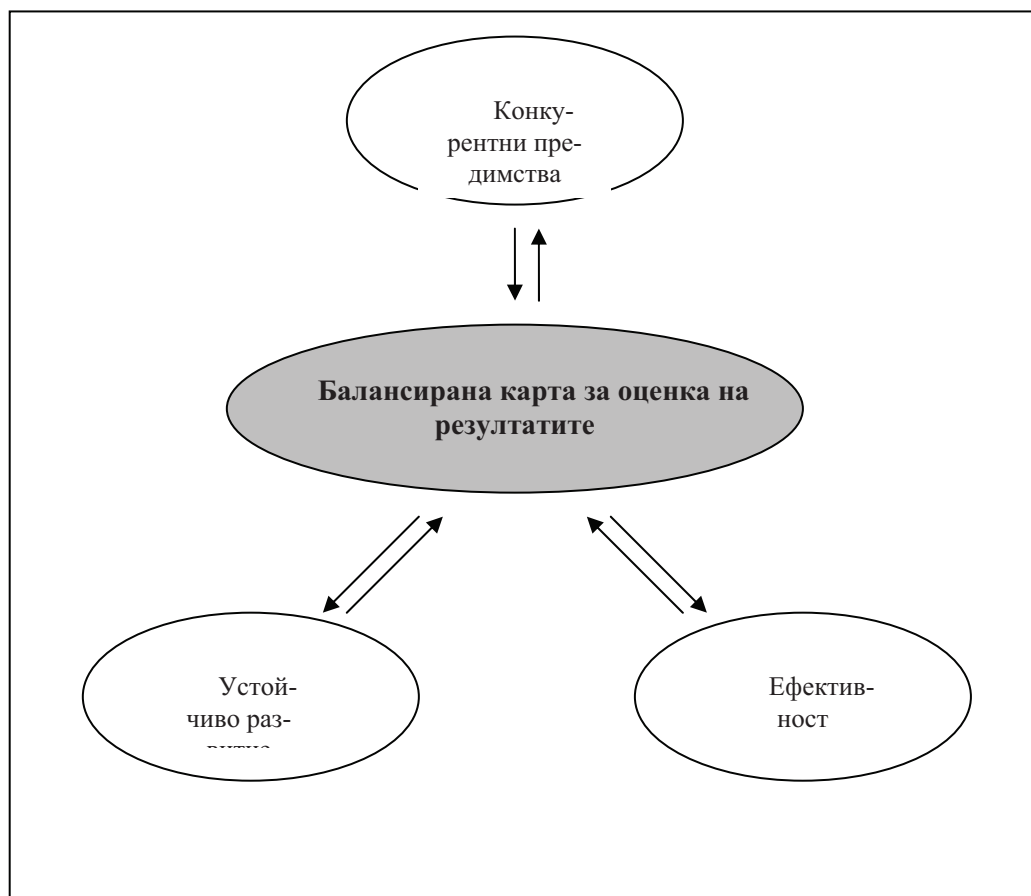
²⁴ Robins, St. Organization theory: Structure, Design and Application. Prentice Hall Int., Inc., 1998.

изражение. По този начин се затруднява процесът на определяне на възникващите отклонения между цели и постижения, както и вземането на обосновани решения за преодоляване на отклоненията.

Въз основа на изложеното по-горе могат да бъдат формулирани следните изводи:

- Ефективността е *комплексно понятие*, което отразява сложните взаимовръзки в рамките на бизнес организацията по линия на цели, средства, информационни потоци, комуникации, адаптивност, растеж, жизнен цикъл.
- Ефективността трябва да се дефинира в рамките на концепцията за *дългосрочен успех и устойчиво развитие* на бизнес организацията.
- Целесъобразно е ефективността да отразява готовността на организацията за *гъвкавост и промяна*.
- Необходимо е ефективността да характеризира *взаимодействието* на бизнес организацията като система с нейната външна среда и особеностите на управлението на вътрешните ѝ променливи.
- Ефективността трябва да отразява очакванията на различните групи на влияние върху организацията по линия на анализа на връзките *интереси – специфични цели – критерии за ефективност* от гледна точка на съответната група. В тази връзка е наложително да се намери разумният компромис и баланс между различните групи интереси.

Изведените по-горе изводи позволяват на автора да препоръча **балансираната карта за оценка на резултатите** (Balanced Scorecard) като подходящ инструмент за решаването на разнообразните и противоречиви понякога задачи, свързани с конкурентоспособността, устойчивото развитие и ефективността. При това методиката позволява не само да се разработи интегрирана концепция за управление на организацията в краткосрочен план, но и да се стимулират стратегическите инициативи в нея с цел усъвършенстване на ключовите процеси и дейности, стимулиране на промените и повишаване на ефективността в дългосрочна перспектива. Чрез конкретизиране на системата от цели на бизнес организацията в рамките на отделните перспективи на модела се повишава мотивацията на заетите посредством прилаганата обвързана система от измерители на ефективността и бързата обратна връзка. (вж. Фигура 02.)



Фигура 02. Модел за устойчиво развитие на бизнес организацията

Включените в картата показатели позволяват да се направи задълбочен анализ на постигнатото от гледна точка на системата от цели и най-доброто за организацията в унисон с очакванията на основните групи на влияние. Съществуват възможности за използване на единна скала за оценка на разнообразните количествени и качествени показатели в картата като основа за извеждане на интегрални коефициенти на ефективността (размити оценки, 11-степенна Ликертова скала, приложима в размитите множества, функции “експертон” и др.).²⁵ В Таблица 01. са систематизирани елементите на модела за управление на устойчивото развитие на бизнес организацията.

²⁵ Кузманова, М., "Възможности на балансираната карта за оценка на резултатите като инструмент за управление на стратегическото развитие на стопанската организация", Сборник с доклади от Международна научна конференция "Управленски, информационни и маркетингови аспекти на икономическото развитие на балканските страни", София, 3 ноември 2004 г., С., УИ "Стопанство", 2004, с. 147 - 155.

Таблица 01

Елементи на модела за управление на устойчивото развитие на бизнес организацията

- Използване на *балансираната карта* за оценка на резултатите като модел за управление на стратегическото развитие на организацията.²⁶
- Въвеждане на *нови перспективи* в модела съобразно спецификата на организацията и изискванията на групите на влияние върху нея (например екология, доставчици и т.н.).
- Разработване на *система от показатели* в рамките на отделните перспективи, посредством които се осигурява адаптивност и балансираност в развитието на организацията.
- *Регистрация на показателите* в рамките на балансирания модел във формат: отговорник за резултатите; дефиниция; източник на данни; отговорник за данните; периодичност на наблюдение; зони на засилено внимание; отклонения за наблюдение; първи сигнали за тревога; важни задачи и разходи, свързани с устойчивото развитие на организацията.
- Измерване на *резултатите* от развитието на организацията.

Разглежданият модел за управление на устойчивото развитие на организацията позволява в максимална степен да се използват петте стълба на съвършенство в организационното развитие, а именно: управление на процесите, управление на проекти, управление на промяната, управление на знанията и управление на ресурсите, които, от своя страна, представляват ценност за всички групи на влияние върху организацията и са елементи на т.нар. структуриран иновационен мениджмънт.²⁷

В Таблица 02. са обобщени характеристиките на разработения в студията модел за управление на устойчивото развитие на организацията.

²⁶ Norton, D., R.Kaplan, "Measures that drive performance", Harvard Business Review, January- February 1992.

²⁷ Харрингтон, Дж., "Пет столпове на съвършенството на организацията", журнал "Европейско качество", № 4, 2004.

Таблица 02

Характеристики на модела за управление на устойчивото развитие на бизнес организацията

Предимства	Ограничения и трудности при използването
- В основата на модела е триадата конкурентни предимства - устойчиво развитие – ефективност. - Акцент върху дългосрочното успешно развитие на бизнес организацията. - Стимулира промяната и динамичното равновесие в организацията. - Осигурява гъвкавост и адаптивност в процеса на управление. - Наличие на хармония между краткосрочните, средносрочните и дългосрочните управленски решения. - Съобразяване на управленските решения с разработената система от приоритети. - Стимулира непрекъснатото обучение в организацията. - Възможност за следене на жизнения цикъл на организацията и предприемане на адекватни управленски решения. - Намалява риска от вземане на неправилни управленски решения. - Повишава мотивацията на заетите в организацията и др.	- Изисква допълнителни знания и умения у мениджърите в процеса на разработване на модела и изпълнение на вземаните решения; - Трудности при съчетаването на показателите, включени в балансираните карти за оценка на резултатите на различните йерархични нива в организацията. - Трудности при въвеждане на единна скала за измерване. - Затруднения при изследване на връзките и зависимостите по линия на: “стратегически цели – ключови фактори за успех – перспективи – показатели”. - Необходима е бърза промяна в организационната култура на организацията с оглед успешното разработване и прилагане на балансираната карта. - Наложително е своевременно да се усъвършенства системата за управление на човешките ресурси. - Бързо преодоляване на трудностите при подобряване на обвързката между стратегия, структура и балансирана карта и др.

Прилагането на концепцията за устойчиво развитие променя съществено основните характеристики на съвременните организации:²⁸

- За тях е типична *гъвкавост* като елемент на организационната култура.
- Вътрешна конкурентоспособност* (пълно използване на потенциала на организацията, ориентация към изискванията на основните групи на влияние върху нея).
- Стремеж към *диверсификация* на дейността, потребителите и доставчиците.
- Нова роля на човешките ресурси* (професионално израстване, непрекъснато обучение, висока квалификация и знания, участие в процеса на вземане на решения, култура, която е ориентирана към потребителите).

²⁸ Мильнер, Б. З., Теория организации. Издание пятое, перераб. и доп., М., ИНФРА-М, 2005, с. 617 - 621.

- Стимулиране на *работата в екипи* (активни връзки с доставчиците и потребителите на организацията, създаване на атмосфера на взаимно доверие и отговорност за постигнатите резултати).

III. БЕНЧМАРКИНГЪТ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА И ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Бенчмаркинг и измерване на постиженията

В основата на бенчмаркинга е последователната и непрекъсната съпоставка на собствените постижения с резултатите на лидерите и конкурентите в избраната област за сравнение. Тези постижения трябва посредством целенасочени действия да бъдат достигнати или даже надминати. При това задачата е не просто копиране, а внедряване, основано на идеята за гъвкаво адаптиране и подобряване. Следователно бенчмаркингът представлява нова бизнес философия, чрез която добрите се стремят да бъдат все по-добри, а останалите полагат непрекъснато усилия да ги догонят и дори изпреварят. Благодарение на бенчмаркинга бизнес организациите успяват да привлекат нови клиенти, да повишат равнището на заплащане, да създадат атмосфера на уважение, удовлетворение и стимулиране на творческите идеи и т. н. В Япония съответното понятие се обозначава като «dantotsu», което по своята същност представлява “усилие, безпокойство, желание на най-добрия (лидера) да стане още по-добър (лидер)”.

Бенчмаркингът е широко застъпен в дейността на редица водещи фирми: Xerox, IBM, Hewlett-Packard, Ford Motor Company, Federal Express, AT&T, Motorola, Alcoa, Boeing, Caterpillar, Du Pont, Eastman Kodak, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, 3M и др.

В началото на 60^{-те} години на XX^{-ти} век IBM започва да прилага интензивно вътрешен бенчмаркинг с оглед подобряване на дейността на подразделенията на компанията. В тази връзка с цел стандартизация на процесите организацията разработва система от ключови показатели за всяка производствена функция (научно-изследователска и развойна дейност, персонал, изучаване на потребителите, счетоводство и контрол и др.). Един път в годината ръководството на компанията извършва сравнителен анализ между филиалите на базата на разработената система от показатели, чийто брой е между 8 и 16 за всяка производствена функция. Резултатите от сравнителните анализи се предоставят на подразделенията, като на изоставащите звена се препоръчва да изучат и приложат опита на по-добрите. Въпреки положените усилия тази практика се оказва не дотам ефективна, тъй като търсенето на причините за неблагоприятните резултати на подразделенията отнема доста време за сметка на същинската работа по подобряване на дейността. Ето защо в края на 60^{-те} години на миналия век IBM променя технологията на прилагания бенчмаркинг, като се преориентира към максимална взаимозаменяемост на продуктите в коя да е точка на процеса във всички свои заводи, а там, където това е възможно – към унификация на производството.²⁹

²⁹ Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, Пер. с англ. Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: ПИТЕР, 2004, с. 47–49.

В българската специализирана литература липсва достатъчно информация за успешни бенчмаркинг проекти.

Електроразпределителните компании в страната провеждат сравнителен анализ като част от своята дейност в областта на бенчмаркинга. За целта се използват разнообразни критерии: *финансови показатели* (нетна възвръщаемост на продажбите и възвръщаемост на активите); *надеждност на доставките* (обобщаващ показател в случая е общ брой прекъсвания); *удовлетвореност на потребителите* (брой жалби на 1000 потребителя, отклонения в напрежението на 100 км от електроразпределителната мрежа, брой грешни сметки); *обслужване на клиентите* (бързина на обслужване на жалбите, бързина на възстановяване на проблеми по мрежата, бързина на свързване на нови потребители към мрежата); *потребление* (средна консумация по групи потребители, кВтч/година); *производителност* (измервана в три групи: производителност на труда на заетите, производителност на капитала, производителност на поддръжката и оперативната дейност).³⁰ Съпоставките в посочените направления представляват основа за определяне на сравнителните позиции на отделните електроразпределителни дружества, за откриване на евентуалните изоставания и подобряване на постиженията.

В съвременните условия бенчмаркингът става част от процеса на стратегическо планиране, като в процеса на целеполагане се използва информация за най-добрите в съответната област и на тази основа се формулират амбициозни, но реалистични цели. Наред с това резултатите от бенчмаркинга позволяват да се очертаят основните тенденции в развитието и да се дефинират приоритетите за усъвършенстване на различни страни от дейността на бизнес организацията. Понастоящем бенчмаркингът има широко приложение: при разработване на системата от планове на организацията, в процеса на изучаване на поведението на потребителите, в логистиката, при организиране на производствената дейност и избора на технологично оборудване, в процеса на разработване и внедряване на нови продукти и услуги и т.н.

Бенчмаркингът представлява основа за решаване на разнообразен комплекс от задачи в бизнес организацията:

- Разработване на система от цели, които организацията трябва да постигне през плановия период, за да използва в максимална степен своя потенциал.
- Анализ на силните и слабите страни на организацията, включително своевременно определяне на нейното изоставане от конкурентите.
- Разработване на програма за подобряване на дейностите в организацията, включително дефиниране на приоритетите и ключовите задачи в разглежданата област.
- Гъвкаво изменение на организационната стратегия спрямо промените в бизнес средата и ключовите фактори за успех.
- Създаване на организационна култура, която подпомага изпълнението на разработената стратегия и е подчинена на стремежа за непрекъснати подобрения.
- Своевременно внедряване на нови технически и технологични решения, както и използване на проверени методи и подходи, в това число многовариантни решения и намаляване на риска в процеса на усъвършенстване на организацията.

³⁰ Терзиева, Т., "Бенчмаркинг: Сравнителен анализ на електроразпределителните компании", сп. "Ютилитис", октомври 2003 г., с. 19 – 22.

- Непрекъснато изучаване на опита на най-добрите в съответната област.
- Създаване на конкурентни предимства на организацията и повишаване на нейната ефективност.
- Създаване на взаимноизгодни отношения и климат на доверие между бенчмаркинг партньорите и др.

Благодарение на бенчмаркинга фирмите намаляват себестойността, повишават качеството и надеждността, оптимизират запасите и др. Редица изследвания посочват, че в съвременните динамични и комплексни условия около 50 % от продуктите и фирмите са на равнище, по-ниско от средното. В резултат на усилията и огромния размер средства, насочени за непрекъснато повишаване на ефективността, големите компании успяват през последните години да постигнат между 5% и 20% средногодишни темпове на подобряване на различни страни от своята дейност.

Успешното осъществяване на бенчмаркинг проектите зависи от разнообразни фактори. На първо място, трябва да бъдат посочени редица фактори като: изграждане на ефективен екип от специалисти по бенчмаркинг, компетентно разработване на проектите, включително правилно определяне на приоритетите и планиране на необходимите ресурси, в т.ч. и времето, подкрепа от страна на висшето ръководство, спазване на съответните стандарти по качество, както и изграждане на адекватна информационна система. При това от особено значение е да се спазва правилото, че от първостепенна важност са проектите, насочени към запазване и разширяване на конкурентните предимства на организацията. На второ място, особено важно е да се подберат подходящи бенчмаркинг партньори, да се използва адекватен инструментариум за измерване на резултатите и откриване на слабите места и изоставането, като се създаде атмосфера на мотивация за постоянно усъвършенстване и стимулиране на творческия потенциал на персонала, включително спазване на съответни етични норми и правила. Спазването на етичния кодекс изисква бенчмаркинг партньорите да бъдат своевременно информирани относно начина на използване на предоставената информация в рамките на съответния бенчмаркинг проект.

Акцентът в дейността по бенчмаркинг е ориентацията към бъдещето, а не просто измерване на постигнатото в момента, като специално внимание трябва да се отдели на успешните техники за стимулиране на промяната в бизнес организацията. При това в процеса на непрекъснато подобряване на различни страни от функционирането на организацията съвсем логично е еталоните за сравнение да се подменят и обновяват с оглед не на оценките и постиженията в момента, а спрямо перспективите и бъдещия потенциал за тяхното развитие. В тази връзка не трябва да се подценява изискването, подобряването на собствените постижения да се осъществява с относително по-високи темпове спрямо динамиката на аналогичните показатели на конкурентите. Единствено по този начин е възможно да се гарантира в дългосрочна перспектива преодоляване на разликите и даже изпреварване спрямо съответните организации еталон.

Съществуват различни видове бенчмаркинг. *Вътрешният бенчмаркинг* е насочен към разпространяване на добрите практики на един филиал в рамките на останалите структурни звена на големите корпорации или между отделните функционални отдели на организацията. Основен проблем при провеждането на вътрешен бенчмаркинг в големите организации е изборът на показатели за сравнение. При *външния бенч-*

маркинг задачата е да се подобрят различни страни от дейността чрез сравняване на собствените постижения с резултатите на водещи фирми, които могат да бъдат както конкуренти, така и фирми от други отрасли. В тази връзка от особена важност е изграждането на атмосфера на доверие и готовност за обмен на информация между партньорите по бенчмаркинг. Външният бенчмаркинг може да бъде разделен на външен конкурентен, външен вътрешноотраслов и външен междуотраслов. В Таблица 03. е направено сравнение между различните видове бенчмаркинг.

Таблица 03

Видове бенчмаркинг*

<i>Вид бенчмаркинг</i>	<i>Средна продължителност</i>	<i>Бенчмаркинг партньори</i>	<i>Резултати и предимства</i>	<i>Ограничения</i>
Вътрешен	3-4 месеца	В рамките на организацията	- Значителни подобрения. - Не е скъп. - Предоставя подробна съпоставима информация.	В основата е положителният опит в рамките на организацията.
Външен конкурентен	6-12 месеца	Няма	- По-добри в сравнение с конкурентите. - Подходящ за бързо развиващите се промишлени отрасли. - Изучават се различни аспекти от дейността на фирмата – опаковки, следпродажбено обслужване и др.	- Получаваната информация е ограничена, тъй като се основава на инженерен анализ и изследване на продуктите и услугите на конкурентите. - Трудности при внедряване на чуждия опит. - Финансови ограничения.
Външен вътрешноотраслов	10-14 месеца	В отрасъла	Творчески напредък.	- Проблеми при измерване и сравняване на резултатите. - Трудности при адаптиране на чуждия опит. - Финансови ограничения.
Външен междуотраслов	12-24 месеца	Всички отрасли	Най-добър в своя клас.	Трудности при измерване на постиженията.

* Адаптирано по Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, Пер. с англ. Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: ПИТЕР, 2004, с. 55.

Бенчмаркингът предполага самооценка, свързана с управление на промяната в бизнес организацията, като диагностиката протича от резултатите към процесите на

управление. По този начин е възможно не само да се определят пропуските в собствената дейност, но и да се усъвършенства и цялостният модел на управление. Самооценката е насочена както към своевременното откриване на потенциалните проблеми в работата на фирмата, така и към стимулиране на иновациите в нея. По този начин вътрешната оценка представлява средство за разгръщане на дейността по усъвършенстване и повишаване на ефективността, включително чрез подобряване на уменията за провеждане на диагностики и сравнителни анализи. При това крайните решения биха били значително по-добри, ако резултатите от самооценката се допълнят с изводи от проведен външен бенчмаркинг.

Бенчмаркингът може да бъде структуриран на следните *етапи*:³¹

1. Планиране на процеса на бенчмаркинг, включително избор на обект (обекти).
2. Събиране и анализ на вътрешните данни.
3. Събиране и анализ на външни данни.
4. Подобрене на качеството на работа на обекта.
5. Постоянно подобрене.

Дейността по бенчмаркинг се провежда на основата на система от количествени и качествени ориентири:

- Произвеждана продукция и оказвани услуги от организацията: обем, номенклатура, динамика на продажбите по видове стоки и услуги, темпове на обновяване на предлаганите стоки и услуги и др.
- Производствени мощности: натоварване, ритмичност, спазване на производствените графици, непроизводителни загуби на време, оценка на оборудването и др.
- Показатели за производителност на труда и качество: отношение между обема на производство и сумарните разходи, себестойност на продукцията, брой и квалификационна структура на заетите, трудоемкост на производството, степен на автоматизация на производството, операции на един работник, движение на запасите, разходи за контрол на качеството, допуснати дефекти по типове продукти, рекламации от страна на клиентите и др.
- Управленска подсистема: качество на системата от планове на организацията, своевременност и точност на съставяне на отчетите, състояние на информационно-управленската система, финансови показатели и др.
- Маркетинг: разходи за маркетинг, следпродажбено обслужване на клиентите, обем продажби по групи клиенти, привличане на нови клиенти, съотношение между разходите за маркетинг и реалния обем продажби и др.
- Удовлетвореност на потребителите: динамика на пазарния дял, степен на удовлетвореност и лоялност на клиентите, брой на новите клиенти, динамика на продажбите по основни групи клиенти и др.
- Взаимоотношения с доставчиците: време за обработване на заявките, своевременност на доставките, допуснати грешки, зависимост от доставчиците, основни и резервни доставчици и др.

³¹ Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, Пер. с англ. Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: ПИТЕР, 2004, с. 108 – 139.

В *заключение* трябва да се подчертае, че бенчмаркингът има значима роля за поддържане на конкурентоспособността на организациите поради бързите промени в бизнес средата: интензивна конкуренция, непрекъснати изменения в потребителските вкусове и предпочитания, насищане на традиционните пазари, ускорено развитие на техниката и технологиите, скъсяване на жизнения цикъл на продуктите и др. По своята същност бенчмаркингът е насочен към подобряване на управленските методи и прилагане на ефективни системи за оценка и сравнение, които водят до съществени усъвършенствания на различни аспекти от дейността и до нови творчески решения. По този начин се подобрява климатът в самата организация и се създават активни професионални контакти между бенчмаркинг партньорите.

2. Резултати от проведеното пилотно проучване в „Енемона” АД

„Енемона” АД осъществява интензивни иновации в своята дейност като инструмент за непрекъснати подобрения и в този смисъл представлява подходящ обект за проучване в разглежданата област. Дружеството е частна българска инженерингова компания, основана през 1990 г., с персонал от над 2500 души. Компанията извършва разнообразен комплекс от дейности, осъществявани по международно утвърдени стандарти: инженеринг и управление на проекти, проектиране, цялостно изграждане на обекти, монтажни и строителни дейности, проектиране и изграждане на енергийни и енергоспестяващи съоръжения, енергийна ефективност. В „Енемона” АД е внедрена *Система за управление на качеството* съгласно изискванията на международния стандарт EN ISO 9001. Компанията изпълнява редица национални и международни проекти: модернизацията на 5^{-ти} и 6^{-ти} енергоблокове на АЕЦ „Козлодуй”; проекти на територията на ТЕЦ „Марица-Изток” – 2 и 3, Летище „София”, „Кремиковци” ЕАД, „Кумерио мед”, гр. Пирдоп, „Белоизворски цимент”, Съдебна палата, гр. София и др.; изграждане на търговски центрове и сгради в Германия (в Берлин, Есен, Дрезден, Мюнхен, Франкфурт на Майн, Валцбург) и т. н. Партньори на „Енемона” АД са Framatom, Westinghouse, Siemens, Атомстройекспорт и др. Компанията членува в редица български и международни организации: Българска строителна камара, Швейцарско-българска стопанска камара, Българска търговско-промишлена палата, Българо-руска търговско промишлена палата, Булатом, Български енергиен форум, Българско ядрено дружество, Сдружение „Клуб 9000” и др. В края 2007 г. бе проявен изключително голям интерес към акциите от първичното публично предлагане на „Енемона”, които се търгуват свободно на Българската фондова борса от януари 2008 г.³²

В проучването е използвана 11-степенната Ликертова скала, приложима в размитите множества. (вж. Таблица 04.) Разчетите са извършени чрез използване на размитите множества и действията с тях, включително функциите „експертон”.³³

³² www.enemona.com

³³ Кузманова, М., „Някои аспекти на управлението на стратегическото развитие на стопанската организация, свързани с използването на размити множества и размити триъгълни числа”, Доклад на Научна конференция на катедра „Управление” при УНСС, Баня, 2004.

Таблица 04

Приложима скала на Ликерт в размитите множества

Количествена оценка	Вербална оценка
1,0	Много добро
0,9	Практически добро
0,8	Почти добро
0,7	Достатъчно добро
0,6	Повече добро, отколкото лошо
0,5	Нито добро, нито лошо
0,4	Повече лошо, отколкото добро
0,3	Достатъчно лошо
0,2	Почти лошо
0,1	Практически лошо
0,0	Много лошо

В Таблица 05. са представени резултатите от проведеното проучване през декември 2007 г. в „Енемона” АД. То отразява мнението на представители на мениждърския екип на компанията по два ключови въпроса:

- **Въпрос К1:** *Каква е Вашата оценка за компанията спрямо най-доброто в бранша?*
- **Въпрос К2:** *Каква е готовността на компанията за промяна към по-добро в бъдеще?*

Таблица 05

Резултати от проведеното проучване в „Енемона” АД

ЕЛЕМЕНТИ НА ОЦЕНКАТА И ПОКАЗАТЕЛИ		Въпрос	Въпрос
№:	Описание	К1	К2
	1. Бенчмаркинг в областта на управление на стратегическото развитие	0.783	0.833
1.1.01.	<i>Определяне на приоритетните цели по отношение на потребителите, акционерите, персонала, партньорите, държавата и обществото като цяло</i>	0.783	0.833
1.1.02.	<i>Своевременно разпознаване и интерпретиране на сигналите за промяна по линия на външната и вътрешната среда</i>	0.733	0.833

ЕЛЕМЕНТИ НА ОЦЕНКАТА И ПОКАЗАТЕЛИ		Въпрос	Въпрос
№:	Описание	К1	К2
1.1.03.	Следене за степента на изпълнение на стратегическите цели на организацията Непрекъснат анализ на отклоненията	0.700	0.833
1.1.04.	Разработване и използване на гъвкава система от стандарти в процеса на формулиране и изпълнение на системата от цели на организацията	0.633	0.783
1.1.05.	Ефективно разпределение на ресурсите на основата на ясно дефинирани приоритети	0.667	0.783
1.1.06.	Обвързване на материалното и морално стимулиране на хората в организацията с техния принос за постигане на системата от цели на организацията	0.567	0.750
	2 Бенчмаркинг в областта на управлението на финансите	0.833	0.933
1.2.01.	Прогнозиране на обема продажби	0.700	0.833
1.2.02.	Рентабилност на продажбите	0.583	0.900
1.2.03.	Коефициент на задлъжнялост (ливъридж)	0.817	0.933
1.2.04.	Текуща ликвидност	0.783	0.900
1.2.05.	Своевременност и точност на съставяне на финансово-счетоводните документи	0.833	0.900
1.2.06.	Използване на модерни методи за стимулиране на иновациите и управление на риска	0.750	0.900
	3 Бенчмаркинг в областта на управлението на взаимоотношенията с потребителите	0.733	0.950
1.3.01.	Динамика на пазарните дялове	0.567	0.900
1.3.02.	Степен на удовлетвореност на клиентите	0.650	0.950
1.3.03.	Индекс на привързаност на потребителите	0.733	0.950
1.3.04.	Индекс на броя на потребителите	0.667	0.883
1.3.05.	Брой на новите клиенти	0.683	0.900
1.3.06.	Разходи за маркетинг	0.617	0.850
	4 Бенчмаркинг в областта на управлението на човешките ресурси	0.733	0.917
1.4.01.	Динамика на трудоемкостта на произвежданата продукция	0.600	0.817
1.4.02.	Спазване на производствените графици	0.717	0.917
1.4.03.	В организацията съществува стройна система на разпределяне на пълномощията и на определяне зоните на отговорност за извършваните промени	0.700	0.867

ЕЛЕМЕНТИ НА ОЦЕНКАТА И ПОКАЗАТЕЛИ		Въпрос	Въпрос
№:	Описание	К1	К2
1.4.04.	В организацията протичат интензивни процеси на обучение и усъвършенстване на отделните сътрудници, екипи и организацията като цяло	0.633	0.917
1.4.05.	В организацията функционира ефективна информационна и комуникационна система, която подпомага промените	0.650	0.867
1.4.06.	Текучество на персонала	0.700	0.833
	5 Бенчмаркинг в областта на управление на бизнес процесите	0.867	0.917
1.5.01.	Обращаемост на материалните запаси	0.650	0.833
1.5.02.	Периодичност на доставките	0.583	0.817
1.5.03.	Зависимост от един доставчик	0.850	0.817
1.5.04.	Типове и състояние на оборудването	0.850	0.817
1.5.05.	Качество на произвежданите изделия	0.817	0.917
1.5.06.	Разходи за изследване, разработка и завладяване на нови пазари	0.600	0.817

	DFPC1 (Оценка на синергичния ефект)	0.867	0.950
	DFPC2 (Оценка на ограничителя на изменение)	0.717	0.833
	IC (Интегрален коефициент)	0.788	0.890

	II Използване на промяната за създаване на устойчиви конкурентни предимства	0.617	0.900
2.1.	Постигане на системата от цели в областта на желаните промени на основата на най-пълното използване на възможностите на бизнес средата и силните страни на организацията	0.617	0.817
2.2.	Усъвършенстване на бизнес процесите с оглед създаване на ценности за потребителите и подобряване позициите на организацията спрямо нейните конкуренти	0.617	0.900
2.3.	Търсене на подходящи възможности за метрифициране на управлението и процесите на промени в организацията	0.617	0.900
2.4.	Ръководителите на организацията подчиняват своите действия на стратегическата посока и важността на промяната	0.617	0.900

ЕЛЕМЕНТИ НА ОЦЕНКАТА И ПОКАЗАТЕЛИ		Въпрос	Въпрос
№:	Описание	К1	К2
2.5.	Управлението на стратегическото развитие на организацията е насочено към осигуряване на гъвкавост, балансираност и устойчивост в нейното развитие	0.617	0.900
2.6.	Провеждане на политика на непрекъснато усъвършенстване на дейността на организацията, включително чрез изучаване на най-добрите практики	0.517	0.900

От Таблица 05. става ясно, че в „Енемона” АД е изградена *ефективна система за непрекъснати подобрения*. Едно от доказателствата за това са високите резултати и по петте елемента на оценка спрямо най-доброто в бранша (оценка 0.783 за управлението на стратегическото развитие на компанията; оценка 0.833 за управлението на финансите; оценка 0.733 за управлението на взаимоотношенията с потребителите и на човешките ресурси и оценка 0.867 за управлението на бизнес процесите в компанията). С други думи посочените оценки са в интервала между „достатъчно добро” и „почти добро”, което обуславя и високата стойност на *интегралния коефициент* IC като резултат от измерването на синергичния ефект и ограничителя на изменение (**0.788**). Още по-високи са оценките на мениджърите за готовността на „Енемона” АД за промяна в посочените по-горе области (управление на стратегическото развитие: 0.833; управление на финансите: 0.933; управление на взаимоотношенията с потребителите: 0.950; управление на човешките ресурси и управление на бизнес процесите: 0.917), т.е. тези оценки клонят в голяма степен към максималната оценка 1.0. Стойността на *интегралния коефициент* IC в това направление е **0.890**, т.е. показателят се доближава към „практически добро”.

Резултатите от Таблица 05. потвърждават и високите оценки на анкетирания мениджъри за ефективното използване на промяната в „Енемона” АД за създаване на устойчиви конкурентни предимства. Обобщаващите оценки са съответно **0.617** („повече добро, отколкото лошо”) и 0.900 („практическо добро”).

Проведеното пилотно проучване се характеризира със следните особености:

- Апробираният модел е иманентна част на интегрираната система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията. При това трябва да се има предвид, че бенчмаркингът представлява непрекъснат и систематичен процес за усъвършенстване и повишаване на конкурентоспособността на цялата организация. (вж. Фигура 01.)
- Проучването е със стратегическа ориентация, то стимулира дългосрочното устойчиво развитие на самообучаващата се организация, като създава условия за прилагане на ефективна система на мотивация на всички сътрудници в нея за постигане на системата от организационни цели.
- Чрез него се изследва готовността на бизнес организацията за непрекъснати подобрения по линия на връзките **бенчмаркинг - резултати - промени - конкурентни предимства** чрез използване на гъвкава система от конкурентни стандарти за оценка на ефективността.

- Елементите на проучването са подчинени в голяма степен на модела на балансираната карта за оценка на резултатите, т.е. чрез него организацията търси възможности да отговори в максимална степен на очакванията на основните групи на влияние върху нея.
- Резултатите от проучването позволяват да се даде отговор на разнообразни въпроси като:
 - В кои области организацията изостава спрямо най-добрите и какво трябва да направи, за да преодолее изоставането (разлика между желани и достигнати стандарти)? Кой причинно-следствени връзки трябва да се имат предвид при провеждането на интегрирани анализи и извеждане на основните тенденции и проблеми в дългосрочното развитие на бизнес организацията?
 - Кой са значимите процеси и приоритетите в областта на непрекъснатите подобрения, които трябва да бъдат включени в конкурентната стратегия на бизнес организацията?
 - Какви промени и иновации трябва да бъдат извършени в бизнес организацията и кой е най-добрият начин за разпределение на нейните ресурси?
 - Каква е ефективността на интегрираната система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията и какво би могло да се промени и усъвършенства в нея (цели, стандарти)?
- Проучването позволява да се синхронизират решенията в областта на непрекъснатите подобрения на бизнес организацията на различните управленски нива и с различни времеви хоризонти.
- Проучването позволява да се предприемат стъпки за усъвършенстване на информационната управленска система на бизнес организацията с оглед по-голямата обективност на крайните оценки и решения и своевременното запознаване на заинтересованите лица с тях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение трябва да се подчертае, че успехът на подобренията зависи не само от използваните методи и средства, но и от работата на управленския екип, който е отговорен за практическата реализация на разработваните проекти в разгледаната област. При това особено важно е да се създаде атмосфера, в която се стимулират обучението и творчеството и съществува търпимост спрямо грешките и неуспехите.

Наред с това може да се направи *изводът*, че при разглеждане проблемите на изграждането на интегрирана система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията логично се стига до анализ на редица дихотомии на развитието като целесъобразност – нецелесъобразност, успех – неуспех, добро – лошо, балансираност – небалансираност, стабилност - изменчивост, което още веднъж подчертава изключителната сложност и необходимостта от комплексен подход при изследване на икономическите явления и процеси.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, М., Стратегически мениджмънт. Варна, Изд. къща "Компас", 2001.
2. Иванов, Ив., П. Ганчев и др., Основи на мениджмънта. В. Търново, ИПК "Св. Евтимий Патриарх Търновски", 1999.
3. Каменов, Д., Фирмено планиране, прогнозиране и контролиране. С., ИИОМ "ОКОМ", 1999.
4. Каменов, К., Мениджмънт. В. Търново, 1998.
5. Ковачев, А., Управление на икономиката. CIELA, С., 2001.
6. Ковачев, А., "Преструктуриране - продуктивност - устойчиво развитие на икономиката", сп. "Икономически алтернативи", С., УНСС, бр. 3/2006.
7. Кузманова, М., "Някои аспекти на управлението на стратегическото развитие на стопанската организация, свързани с използването на размити множества и размити триъгълни числа", Доклад на Научна конференция на катедра "Управление" при УНСС, Баня, 2004.
8. Кузманова, М., "Възможности на балансираната карта за оценка на резултатите като инструмент за управление на стратегическото развитие на стопанската организация", Сборник с доклади от Международна научна конференция "Управленски, информационни и маркетингови аспекти на икономическото развитие на балканските страни", София, 3 ноември 2004 г., С., УИ "Стопанство", 2004, с. 147 - 155.
9. Кузманова, М., "Актуални проблеми на ефективността и устойчивото развитие на стопанската организация", сп. "Управление и устойчиво развитие", С., ЛТУ, 1-2/2005 г.
10. Кузманова, М., "Методически аспекти на управлението на стратегическото развитие на стопанската организация", Дисертация за присъждане на образователна и научна степен "Доктор" по научна специалност 05.02.20. "Социално управление", С., 2005.
11. Нийли, А., Перспективи за развитие на бизнеса. Измерване на показателите за състоянието на вашия бизнес. С., Изд. "Класика и стил", 2001.
12. Пипер, Р., К. Рихтер, Мениджмънт. Управлението на прехода. С., 1993.
13. Портър, М. Е., Конкурентното предимство на нациите. С., Изд. "Класика и стил", 2004.
14. Серафимова, Д., "Устойчивото развитие като фактор за подобряване конкурентната позиция на организациите", сп. "Управление и устойчиво развитие", С., ЛТУ, 1-2/2005 г.
15. Симеонов, О., Н. Петрова, Контролинг. С., ИСК при УНСС, "Р.О.К" ООД, 2003.
16. Симеонов, О., "Балансираните карти за оценка", сп. "Икономически алтернативи", С., УНСС, бр. 4/2005.

17. Станулов, Н., Умееш ли да вземаш решения. Магията на избора. С., 2002 г.
18. Терзиева, Т., “Бенчмаркинг: Сравнителен анализ на електроразпределителните компании”, сп. “Ютилитис”, октомври 2003 г., с. 19 – 22.
19. Тодоров, К., Стратегическо управление в малките и средните фирми. Теория и практика, (I и II ч.). С., ИК СИЕЛА, 2001.
20. Харизанова, М., М. Кузманова и др. Управление. Теория и практика. С., Рекламна агенция НЕДА, 2002.
21. Гарретт, Б., П. Дюсsoж, Стратегические альянсы. Менеджмент для лидера. М., ИНФРА-М, 2002.
22. Карпухина, Е. А., Международные стратегические альянсы. М., “Дело и Сервис”, 2004.
23. Коупленд, Т., Т. Коллер, Дж. Муррин, Стоимость компаний: Оценка и управление. М., ЗАО “Олимп-Бизнес”, Серия “Мастерство”, 2002.
24. Мазилкина, Е. И., Т. Г. Паничкина, Управление конкурентоспособностью. М., Изд. ОМЕГА-Л, 2007.
25. Мильнер, Б. З., Теория организации. Издание пятое, перераб. и доп., М., ИНФРА-М, 2005.
26. Нивен, П. Р., Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Пер. с англ. Днепропетровск: “Баланс-Клуб”, 2003.
27. Рейдер, Р., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. М., РИА “Стандарты и качество”, 2007.
28. Серия “Дайджест McKinsey”, Новые тенденции в управлении. М., ООО “Альпина Бизнес Букс”, 2007.
29. Харрингтон, Дж., “Пять столпов совершенства организации”, журнал “Европейское качество”, №4, 2004.
30. Харрингтон, Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху, Пер. С англ. Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: ПИТЕР, 2004.
31. Camp, R. C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, New York, 1989.
32. Dess, Gregory G., Strategic Management. USA, McGraw-Hill, Inc, 1993.
33. Hinterhuber, A., Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung, Wiesbaden, DU-Verlag GmbH, 2002.
34. Kaplan, R. S., D. P. Norton., The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
35. Norton, D., R.Kaplan, “Measures that drive performance”, Harvard Business Review, January- February 1992.

-
36. Norton, D., R.Kaplan, "Putting Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, September- October 1993.
 37. Porter, M., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main, New York, 1992.
 38. Robins, St. Organization theory: Structure, Design and Application. Prentice Hall Int., Inc., 1998.
 39. www.benchmarkingcenter.com.
 40. www.benchmarking-in-europe.com.
 41. www.benchmarking.japan.com.
 42. www.benchmarkingplus.com.au.
 43. www.best-in-class.com.
 44. www.enemona.com.
 45. www.globalbenchmarking.org.
 46. www.systemcorp.com/benchmark.

ИНТЕГРИРАНА СИСТЕМА ЗА НЕПРЕКЪСНАТИ ПОДОБРЕНИЯ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Резюме

В студията се разглеждат някои актуални въпроси на интегрираната система за непрекъснати подобрения на бизнес организацията, свързани с ефективното управление на промените, конкурентоспособността и бенчмаркинга. Във връзка с това се представят резултатите от проведеното пилотно проучване в областта на ефективното управление на промените. Проучването е със стратегическа ориентация и чрез него се стимулира дългосрочното устойчиво развитие на самообучаващата се организация. На тази основа се извеждат оценки за готовността на бизнес организацията за непрекъснати подобрения по линия на връзките бенчмаркинг - резултати - промени - конкурентни предимства чрез използване на гъвкава система от конкурентни стандарти за оценка на ефективността.

INTEGRATED SYSTEM FOR CONTINUOUS IMPROVEMENTS IN THE BUSINESS ORGANIZATION

Abstract

In the study are considered some important problems of the integrated system for business organization's continuous improvements, connected with the effectiveness of change management, competitiveness and benchmarking. In this connection the results of the lead pilot research in the effective management of changes' field are presented. The research is with strategic orientation through which long-term sustainable development of the self-learning organization is stimulated. On the basis of this, these business organization readiness assessments are lead off for continuous improvements benchmarking - results - changes - competitive advantages through the use of flexible system, consisted of competitive standards for assessments of the effectiveness.