

БЕНЧМАРКИНГЪТ В ПОДКРЕПА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА БИОПРОИЗВОДСТВОТО

Доц. д-р Михаил Симеонов Чиприянов

Катедра „Стратегическо планиране“

СА „Д. А. Ценов” - Свищов

Резюме: Като метод за стратегически изследвания и решения бенчмаркингът е метод, подходящ за използване при управлението на агрофирми в качеството му на ефективно средство за подобряване показателите за конкурентоспособност на дейността чрез подкрепата си за процесите на стратегическо планиране и стратегически мениджмънт. При отчитане спецификата на дейността на агрофирмите у нас, препоръчаме използването в най-голяма степен на процесно-ориентирания бенчмаркинг. Специалното при него е, че на сравнение могат да се подложат части от процеси или цели процеси, дейности от възпроизводствения процес. По този начин ще се търсят иновативни решения за “преоформяне” на определени бизнес процеси в агрофирмата.

Ключови думи: бенчмаркинг, стратегическо планиране, стратегическо управление, агрофирми, биопроизводство

JEL: M 21

BENCHMARKING IN SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIC AGRICULTURE

Assoc. Prof. Mihail Simeonov Chipriyanov, Ph. D.

Department of Strategic Planning

Tsenov Academy of Economics - Svishtov

Abstract: As a method of strategic research and decisions, benchmarking is suitable for use in the management of agribusinesses as an effective tool for improving the competitiveness indicators of activity by supporting the processes of strategic planning and strategic management. Considering the specific activities of agribusinesses in Bulgaria would like to recommend the use of process benchmarking. The specific is subjecting of comparison of parts of processes or entire processes, activities of the reproduction process. Thereby will provide search options for innovative solutions for "reshaping" of certain business processes in agricultural firms.

Key words: benchmarking, strategic planning, strategic management, agricultural firms, organic agriculture

JEL: M 21

Бенчмаркингът¹ е един от най-популярните методи за стратегически изследвания, чието предназначение е да подпомогне процеса на стратегическо управление на едни висококонкурентни възпроизводствени дейности. Аргументът за неговото използване е свързан с подсигуриването

¹ Самият термин "бенчмаркинг" е произлязъл от английското "benchmarking" – bench (ниво, равнище), marking (отбелязване, маркиране) и се превежда буквално като "отбелязване на опорно ниво". В икономически смисъл бенчмаркингът е комплекс от дейности като проучване, анализ и "учене" от "най-добрите практики" за управление дейността.

на стратегическия конкурентен просперитет на организацията по отношение на бъдещото състояние на обкръжаващата среда. Посредством бенчмаркинга се определят най-значимите постижения, най-добрите практики в различни организации и се изследват ключовите фактори, спомогнали за тяхното достигане. Това е метод за стратегически изследвания и решения, чрез който се търсят начините за внедряване на най-добрите постижения, за внедряване на методите на управление, използвани от най-успешните, най-добрите бизнес-партньори или конкуренти. Всичко това се прави с една основна цел – повишаване ефективността на собствения бизнес и спечелване на стратегически предимства в условията на изострена конкурентна борба.

„Бенчмаркингът е изкуството да откриеш как и защо някои компании работят по-добре от други. Възможно е да съществува десетократна разлика в качеството, скоростта и разходите на една средна компания спрямо компания от световна класа. Целта на една компания, при провеждането на бенчмаркинг, е да подражава или да се подобри съобразно другите най-добри компании. ... Въпреки че първоначално бенчмаркингът беше насочен главно към изучаването на продуктите и услугите на други компании, постепенно неговата сфера се разшири и включи работния процес, функциите на персонала, работата на организацията и цялостния процес на осигуряване на стойност.”²

Като метод за стратегически изследвания и решения бенчмаркингът се състои в: първо, сравняване на собствените показатели с показателите на най-добрите единици, на най-добрите конкуренти и, второ, изследване и внедряване на най-добрия опит от другите в собствената организация. В този смисъл смятаме, че методът е подходящ за използване при

² **Котлър, Ф.** Управление на маркетинга: анализ, планиране, реализация и контрол. Т I, С., Графема, 1996, с. 285-286.

управлението на агрофирми в качеството му на ефективно средство за подобряване показателите за конкурентоспособност на дейността чрез подкрепата си за процесите на стратегическо планиране и стратегически мениджмънт.

Бенчмаркингът приема различни форми в практиката като едни от най-популярните видове са:³ продуктово-ориентиран бенчмаркинг, процесно-ориентиран бенчмаркинг и стратегически бенчмаркинг. При отчитане спецификата на дейността на агрофирмите у нас, бихме искали да препоръчаме използването в най-голяма степен на процесно-ориентирания бенчмаркинг. Специалното при него е, че на сравнение могат да се подложат части от процеси или цели процеси, дейности от възпроизводствения процес. По този начин ще се търсят иновативни решения за “преоформяне” на определени бизнес процеси в агрофирмата. За целта трябва да се използват сходни инструменти. По критерии следва да се сравни протичането на вътрешните процеси и евентуално да се открият нови, алтернативни начини за това. Използването на количествени подходи при измерването и анализа дава допълнителни предимства. “Остойността” се различава и се постига по-добро “разбиране” на собствените бизнес процеси. Стремешът е да се идентифицират “добрите практики” по начин, който ще благоприятства тяхното внедряване в собствените процеси и дейности.

По-долу ще се спрем подробно на възможностите за използване на процесно-ориентирания бенчмаркинг за нуждите на развитието и стратегическото управление на биологичното земеделие в българските агрофирми. Това е обусловено от приоритетното значение на

³ Вж. **Mertins, K., H. Kohl.** Benchmarking-Techniken. <http://www.innovation-aktuell.de/kl0322.htm>[8.04.2016]

биопроизводството за земеделието като цяло в нашата страна. Данните от актуални проучвания показват, че този вид иновативно производство се практикува в настоящия момент в над 100 страни по света. В България биологичното земеделие също започва да се налага като устойчив модел за развитие на стопанствата. Биопроизводството у нас е ориентирано към продължаване на темпа на нарастване на броя на биологичните производители и био сертифицираните площи, разширяване на пазарите за българските био продукти, преработка на биологична продукция, увеличение на броя на био сертифицираните животновъдни ферми ⁴.

Изпълнението на предвидените дейности по Националната стратегия за устойчиво развитие на земеделието в България 2014-2020⁵, предполага, че към 2020 година биологичното земеделие ще придобие постепенно все по-определящо значение за подотраслите на земеделската дейност. Стремежът е да се създаде високопродуктивно и високоефективно земеделие, което същевременно да е високоустойчиво, силно екологично и мултифункционално, а оттам и конкурентноспособно на международния пазар.

По принцип процедурата на провеждане на бенчмаркинга има пет основни етапа⁶: определяне обекта на бенчмаркинга, избор на еталон, осигуряване на информация, анализ на информацията и вземане на решения, внедряване на решенията. По-долу ще акцентираме на възможните критерии (показатели) за оценка на вътрешните процеси:

⁴ **Nikolova, M.** Trends and challenges in the development of organic agriculture in Bulgaria for the period 2014–2020. Problems of social and economic development of business. Collectivemonograph, Montreal, Canada, 2014, p. 235.

⁵ Вж. **Станков, И.** и колектив. Национална стратегия за устойчиво развитие на земеделието в България в периода 2014-2020 г., София, с. 7, 316-347.

⁶ [http://www.ora.ru/articals.html?artikal_id=1\[8.04.2016\]](http://www.ora.ru/articals.html?artikal_id=1[8.04.2016])

Показатели за сравнение	Оценка за теглото	Стопанство	1 Стопанство	2 Стопанство	3 Стопанство
1. ПРОИЗВОДСТВО					
1.1. Съответствие на производствената стратегия с топографията, почвено-климатичните условия, наличността на местни входящи суровини, конкретните цели на агрофирмата и др.	0,03				
1.2. Отчитане на националните и международните производствени изисквания	0,03				
1.3. Развитие на допълнителни производства за намаляване на зависимостта от производството на субсидирани земеделски стоки	0,04				
1.4. Степен и форми на интеграция на биологичното растениевъдство с биологичното животновъдство и възможности за реализиране на синергия	0,05				
1.5. Стратегически предимства на производството (производствени съоръжения, производителност и т.н.)	0,05				
1.6. Механизация и автоматизация на производствените процеси. Иновационен потенциал	0,06				
1.7. Устойчивост на производствените практики в биологичното стопанство	0,02				
1.8. Други	0,04				
2. ФИНАНСИ					
2.1. Използвани източници за стартова помощ за био стопанства	0,05				

2.2. Източници на инвестиции във физически активи (напр. сертифицирани преработвателни предприятия)	0,05			
2.3. Осъществяване на инвестиции в неселскостопански дейности (напр. еко туризъм)	0,02			
2.4. Постигане на икономии от мащаба	0,03			
2.5. Доходност на биологичното стопанство	0,02			
2.6. Използване на алтернативни финансови стратегии	0,02			
2.7. Други	0,03			
3. МАРКЕТИНГ				
3.1. Степен на диверсифициране на дейността (навлизане с нови продукти и на нови пазари)	0,03			
3.2. Методи за укрепване на стратегическите позиции на агрофирмата на вътрешния пазар	0,03			
3.3. Методи за укрепване на стратегическите позиции на агрофирмата на външния пазар	0,04			
3.4. Използване на разнообразни дистрибуционни канали, вкл. прилагане на къси вериги на доставки и др.	0,05			
3.5. Налагане на конкретна търговска марка (лого за качество), еквивалентно на защитено наименование на произход, защитено географско указание и др.	0,02			
3.6. Пласментна логистична организация	0,02			
3.7. Други	0,03			
4. ПЕРСОНАЛ				
4.1. Личен опит и познания на мениджъра на агрофирмата	0,02			
4.2. Квалификация и опит на персонала	0,02			

4.3. Специализирани знания и умения	0,03			
4.4. Използване на консултантски услуги	0,02			
4.5. Други	0,03			
5. ОБЩО УПРАВЛЕНИЕ				
5.1. Управленска сиситема и организационна структура	0,03			
5.2. Прояви на сътрудничество и създаване на групи на производителите по направления	0,02			
5.3. Прилагане на конкретна стратегия за екологосъобразното земеделско производство	0,02			
5.4. Работна среда	0,02			
5.5. Други	0,03			
	1,00			

Желателно е списъка с показатели за оценяване да бъде допълнен с такива, отчитащи особеностите на съответното био производство или на самата агрофирма. За целта в настоящата форма е заложен критерия „Други“. Коефициентите за теглото на показателите в горната таблица са изведени с илюстративен характер, като могат да бъдат променяни при необходимост и от съображения за отчитане спецификата на съответния случай. Самите оценки за отделните стопанства се дават по съответна скала, като в общия случай тя е от 0 до 10. Изчисленията се правят по метода на баловата оценка. След това вниманието се концентрира върху най-добрите решения на останалите агрофирми, т.е. върху направленията (показателите), където някоя от тях има ясно различимо предимство (остойностено с количествена оценка).

„Най-добрите практики“ в стремежа за повишаване доходността и устойчивостта на биологичното стопанство в агрофирмите трябва да се търсят най-вече в следните области:⁷

- възможностите за по-широка диверсификация на производството (разнообразни култури и видове животни) – редица изследвания показват, че тясната специализация не е ефективна;
- начините за постигане на диверсификация на предлагането – партньорски взаимоотношения с други биопроизводители по направления, както и други неземеделски дейности в селските райони (напр. алтернативен туризъм);
- развитието на собствено производство на суровини и материали (семена и посадъчен материал, компост, зелено торене, биопрепарати за растителна защита и др.) като средство за намаляване на постоянните разходи;
- увеличаването на доходността на базата на увеличаване на общата продукция, и оптимизиране на разходите (намаляване на разходите на труд, механизация и растителна защита);
- комбинираното производство в стопанствата (биологично + конвенционално или растениевъдство + животновъдство) на основата на взаимнодопълващи се и съпътстващи продукти с цел по-рационално използване на всички ресурси, без това да води до отклоняване от принципите на биологичното земеделие и спазването на добрите земеделски практики;

⁷ По: **Николова, М.** Биологичното земеделие – състояние и потенциал за развитие. Библиотека „Образование и наука”, бр. 31, АИ „Ценов” Свищов, 2013, с. 114-115.

- прилаганите компенсаторни механизми срещу темповете на намаление на добивите и продуктивността за осигуряване на по-добра икономическа ефективност от биопроизводството;
- използваните технологични и финансови ресурси за изграждане биопереработвателни предприятия;
- прилаганите техники за „скъсяване“ веригите на доставки.

Наред със своите предимства използването на бенчмаркинг е съпроводено с появата на някои трудности. Една част от тях са свързани с източниците и методите за набавяне на необходимата информация за извършване на анализа и оценката. В посока на преодоляване на този проблем в Национална стратегия за устойчиво развитие на земеделието в България в периода 2014-2020 г са планирани някои организационно-структурни решения, свързани със създаване на: спин-оф фирми към държавните научни учреждения; агротехпаркове като средство за осъществяване на ефективно публично–частно партньорство; модели за нов тип коопериране⁸.

В заключение, бенчмаркингът се налага все повече като ефективен метод за определяне, от една страна, какво другите организации правят най-добре и, от друга страна, кои са методите и средствата, чрез които го постигат. Неговото по-активно използване от агрофирмите у нас ще ги подпомогне в усилията им да осъществяват и развиват високопродуктивно и високоефективно биологично земеделие. Ще благоприятства повишаването на тяхната конкурентоспособност при производството и реализацията на био продукция.

⁸ Станков, И. и колектив. Цит. произ., с.50.