

## BENCHMARKING-UL COMPETITIVITĂȚII PRODUSELOR. Studiu de caz.

**Profira CRISTAFOVICI,  
Ion PANFIL**

*Academia de Studii Economice, str. Mitropolitul Bănulescu Bodoni, nr. 61, MD-2005,  
Chișinău, Republica Moldova, [crstofprof@yahoo.com](mailto:crstofprof@yahoo.com)  
Corresponding author: [crstofprof@yahoo.com](mailto:crstofprof@yahoo.com)*

### **Abstract**

*Benchmarking is a current concept and tool with a wide applicability in business marketing management, but which is currently under-implemented in the Republic of Moldova. The purpose of the present paper is to present the methodological approach of benchmarking, in particular of the benchmarking of the product competitiveness. The methods used are: opinion poll, method of comparing product characteristics. The obtained results allow the highlight of the most competitive product, as well as the possibilities of development based on the best experience. In conclusion, we mention the need to promote benchmarking in scientific research and the practical activity of businesses and organizations of all kinds, including public institutions.*

**Key words:** benchmarking, product competitiveness, comparative analysis.

**Jel Clasification:** M11, M31

### **INTRODUCERE**

Un instrument larg utilizat în managementul performanței întreprinderilor și organizațiilor din Japonia, SUA și recent instituționalizat în Uniunea Europeană este benchmarking-ul. Conform American Productivity and Quality Center, „benchmarking este un proces de măsurare continuă și de comparare a unei organizații cu altele din lume cu cele mai bune rezultate, în scopul obținerii de informații care să ajute organizația să ia măsuri de dezvoltare a performanțelor sale” [citat după 2, p. 16]. Benchmarkingul presupune acceptarea schimbărilor și se bazează pe cercetarea „cele mai bune practici”, folosind indicatori cantitativi și analize calitative în funcție de profilul activității [3, 4,], inclusiv indicatori financiari, indicatorii activității de piață, lichidității, rentabilității, productivității etc. În literatura de specialitate se evidențiază mai multe tipuri de benchmarking: 1) funcție de obiect - benchmarking-ul competitivității produselor, proceselor, functional, general, operational, strategic; 2) după locul benchmark-ului - intern, extern, global; structural (transport, finanțe etc), la nivel de întreprindere, la nivel de industrie; 3) funcție de participanți – competitiv, asociativ, colaborativ, consultativ [2, 6, 8].

### **MATERIALE ȘI METODE**

Gama de aplicații a benchmarking-ului este foarte vastă, multiple fiind și metodele și tehnicile utilizate pe parcursul celor patru faze de derulare a unui proiect de benchmarking [2, p. 25, 33]:

- **faza planificare** – tehnici de stimulare a creativității: brainstorming, Delphi, sinectica etc;
- **faza colectare** – tehnici statistico-matematice: observarea statistică, prelucrarea datelor statistice, analiza indicatorilor statistici; chestionarea ș.a.;
- **faza analiză** – tehnici de optimizare a deciziilor:
  - a) în condiții de certitudine – metoda Electre, simularea decizională; diagramele cauză-efect, Pareto;
  - b) în condiții de incertitudine – tehnicile pesimistă, optimistă, proporționalității, minimizării regretelor;
  - c) în condiții de risc - tehnica arborelui decizional, metoda drumului critic, metoda PERT;

- **faza adaptare/inovare** – tehnici de eșantionare, înregistrare și de cercetare statistică.

Totodată benchmarking-ul are și anumite riscuri legate de: lipsa competențelor de aplicare a tehnologiei, metodelor și tehnicilor de benchmarking; nedorința colaborării din partea consumatorilor și partenerilor de benchmarking, insuficiența resurselor financiare, reticența la schimbare, incomparabilitatea cu benchmarkul stabilit, lipsa unor date comparabile, dimensiunile mici ale întreprinderilor etc. [5,7,9].

Benchmarking-ul competitivității produselor este bazat pe compararea caracteristicilor produselor proprii ale unei companii cu produsele similare ale concurenților în scopul perfecționării și inovării acestora, fiind necesar pentru a dezvolta noi avantaje concurențiale și a crește loialitatea consumatorilor, în baza cunoașterii preferințelor și atitudinilor consumatorilor. Obiectivul acestei analize este determinarea parametrilor lipsă a produselor, bunurilor sau serviciilor pentru care cumpărătorul este dispus să plătească. Analiza comparativă se bazează în principal pe calitatea produselor și serviciilor, caracteristicile produsului, prețul, beneficiile, fiabilitatea, designul și satisfacția clienților, dar pot include și indicatori măsurabili a proceselor de servire.

Benchmarkingul competitivității produselor operează cu date care permit o comparație obiectivă a caracteristicilor acestora, scopul fiind determinarea celui mai bun produs capabil să satisfacă nevoile consumatorului la cel mai înalt nivel posibil și care, prin atributele sale, este superior. Prin urmare, procesul luării deciziei devine o misiune dificilă datorită numărului mare de criterii care trebuie evaluate. Pentru a lua decizia corectă se va apela la unelte de calcul și algoritmi care permit înglobarea tuturor parametrilor. Astfel, în procesul benchmarking-ului identificăm criteriile și nivelele de performanță și excelență, stabilim un standard calitativ și funcțional ideal, ulterior stabilim un standard real, obținem "cel mai bun dintre cele care există", privit prin prisma satisfacției nevoilor consumatorilor [1, p. 42]. În funcție de parametrii produselor, procesul benchmarking-ului competitivității produselor presupune:

- 1) împărțirea consumatorilor în grupuri în funcție de priorități și preferințe, determinând cei mai importanți parametri de produs pentru fiecare dintre segmente și interviewarea consumatorilor-respondenți;
- 2) efectuarea analizei comparative a produselor similare concurente în baza informațiilor obținute din sondaj;
- 3) determinarea punctelor forte și slabe ale produselor, în baza preferințelor consumatorilor, și stabilirea „standardului ideal”, apoi real.

## **REZULTATE ȘI DISCUȚII**

Aplicarea demersului metodologic al benchmarking-ului competitivității produselor îl vom prezenta în baza cercetării realizate în cadrul elaborării tezei de master la catedra Marketing și Logistică de către Rusu V., pe exemplu a 7 mărci de terciuri pentru copii, însă, nu se va indica numele mărcilor concurente.

**1.Stabilirea nevoilor consumatorilor:** s-au identificat o serie de cerințe față de produs de natură compozițională, precum și perceptuală, prin prisma cărora cumpărătorul oferă utilitate acestuia și îl asistă în fundamentarea deciziei de cumpărare. Astfel, au fost identificate în baza chestionării de către masterandă următoarele nevoi pe care terciurile cu lapte instante pentru copii de vârstă fragedă trebuie să le satisfacă pentru a întâlni așteptările exigente ale consumatorilor:

- nevoi de ambalaj (să fie cât mai comod în utilizare);
- nevoi de vitamine și minerale (să fie cât mai multe în componență pentru a asigura doza zilnică recomandată);
- nevoi de îmbogățire cu prebiotice sau probiotice (pentru imunitate și digestie bună);

- nevoi de adăugare a fructelor sau legumelor în ingrediente (pentru dezvoltarea simțului gustativ);

- nevoi de adăugare sau nu a îndulcitorilor: maltodextrină, zahăr etc;
- nevoi de a conține sau nu ulei vegetal și grăsimi animaliere;
- nevoi de îmbogățire cu acizi grași (Omega 3);
- nevoi de înștiințare, consultare, sfat pentru alegerea produsului.

## **2. Stabilirea categoriilor determinante ale valorii percepute de consumatori**

În timp ce terciurile cu lapte instante pentru copii de vârstă fragedă se aliniază unor necesități variate și distincte ale consumatorilor pentru al satisface cât mai bine, în vederea comparării acestora au fost identificate următoarele categorii (caracteristici), menite să ofere o imagine cât mai completă a diverselor aspecte de utilitate, valoare a produsului pentru consumator în procesul decizional de cumpărare: **ambalajul, conținutul de vitamine și minerale, conținutul de prebiotice sau probiotice, conținutul de îndulcitor, conținutul de ulei vegetal și lapte, conținutul de Omega 3.**

Astfel, compararea produselor concurente - terciurile cu lapte instante pentru copii de vârstă fragedă se va face pe cele 6 categorii enumerate mai sus, având ca obiectiv scoaterea în evidență a avantajelor și dezavantajelor acestora. Descoperirea aspectelor principale, prin prisma cărora analizăm și raportăm produsele unele la celelalte, s-a efectuat în urma documentării din comunicațiile de pe ambalajul produsului și sursele internet, precum și pe baza unui feedback din partea consumatorilor participanți la un sondaj realizat pe un eșantion de 133 mame cu copii de vârstă fragedă și opiniilor clienților de pe forumurile online. Putem aprecia că gradul de credibilitate al informației este unul înalt, deoarece informația este expusă de consumatori reali de pe site-uri oficiale, forumuri reprezentative și opinii off-line.

**3. Analiza informațiilor și stabilirea benchmark-ului - standardului ideal.** S-a efectuat analiza calitativă a categoriilor care definesc valoarea percepută de consumatori, comparându-se mărcile prin prisma posesării categoriilor respective. Astfel, s-au obținut următoarele rezultate exprimate de respondenți:

- 32% optează pentru ambalaj de carton cu folie;
- 30% optează pentru ambalaj cu ziplock;
- 38% sunt indiferenți față de forma ambalajului;
- 98% optează pentru o cantitate cât mai mare de vitamine și minerale;
- 2% ignoră importanța acestor elemente;
- 38% optează pentru prezența probioticelor în terciuri;
- 49% optează pentru prezența prebioticelor în terciuri;
- 13% sunt indiferenți de prezența acestora în terciuri;
- 30% optează pentru lipsa zahărului; a fost prezent la 4 din 7 mărci analizate;
- 10% optează pentru lipsa maltodextrinei; a fost prezentă la o marcă;
- 57% optează pentru lipsa oricărui îndulcitor;
- 3% sunt indiferenți de prezența îndulcitorilor în componența terciurilor;
- 69% preferă doar laptele în ingrediente;
- 17% preferă atât laptele, cât și grăsimi vegetale în ingrediente;
- 14% nu au preferințe stabilite.
- 90% - prefer prezența Omega 3;
- 10% - indiferenți față de prezența Omega 3.

Probioticele sunt bacterii „vii”, similare celor care locuiesc în tractul digestiv. Probioticele au multe proprietăți benefice pentru organismul uman, cum ar fi întărirea sistemului imunitar,

prevenirea diareii, a constipației. Prebioticele pe de altă parte, nu sunt organisme vii, ci fibre care ajung în intestinal gros, fără a fi afectate de digestie și hrănesc bacteriile bune din intestine. Prebioticele ajută probioticele să se dezvolte și opresc dezvoltarea bacteriilor patogene. Medicii consideră ca un copil nu are nevoie de o doză zilnică de probiotice, deoarece acestea sunt eficiente doar atâta vreme, cât persoana în cauză îl consumă, în special când copilul este bolnav. Prebioticele sunt utile copilului, favorizând digestia.

Omega-3 contribuie la dezvoltarea armonioasă a creierului și vederii copilului, prin stimularea funcției cognitive, îmbunătățirea atenției și chiar ameliorarea deficitului de atenție. Astfel, uleiul pur de pește Omega-3 este o sursă ideală de acizi grași Omega-3. Uleiurile vegetale conțin acidul grasi Omega-3 ALA (acid alfa linoleic), care, în organismul adult, se transformă în DHA. Dar organismul copiilor mici nu poate transforma ALA în DHA. Patru din cele 6 mărci concurente analizate nu conțin Omega 3.

**Standardul ideal:** terciurile cu lapte instantate pentru copii de vârstă fragedă să fie cât mai bogat în vitamine și minerale, să conțină doar prebiotice și acizi grași – Omega 3, fără îndulcitor și grăsimi vegetală, să conțină doar laptele, ambalajul poate fi atât de carton cu folie, cât și ziplock.

În urma identificării decalajelor între categoriile reale ale mărcilor concurente și categoriile standardului ideal se stabilește cea mai competitivă marcă, precum și direcțiile de dezvoltare a caracteristicilor produselor pentru o mai bună corespundere preferințelor consumatorilor. Pentru aceasta mai poate fi folosită metoda „punctului ideal”, conform căreia se calculează pentru fiecare marcă atitudine consumatorilor după formula  $A = \sum W_i * |I_i - X_i|$ , unde  $W_i$  este importanța caracteristicii produsului apreciată pe o scală de la 0 până la 6;  $I_i$  și  $X_i$  – respectiv valorile conform standardului ideal și efectiv al mărcii rezultate din sondaj și evaluate pe o scală de la 1 la 7, indicând măsura în care o marcă corespunde standardului ideal al produsului. Cu cât această diferență este mai mică pentru o marcă, cu atât aceasta este mai aproape de produsul ideal. De asemenea se pot elabora și hărți peceptuale ale competitivității mărcilor concrete în baza cărora sunt evidente decalajele față de standardul ideal și în raport cu concurenții, precum și direcțiile de creștere a performanței produsului analizat în baza celor mai bune practici.

## CONCLUZII

Benchmarkingul este un concept și un demers metodologic care are o largă aplicabilitate în activitatea țărilor dezvoltate și care trebuie promovat și implementat de către antreprenorii din Republica Moldova. Cunoașterea acestui instrument managerial, tipologiei și arsenalului lui tehnologic și metodic, ajută întreprinderile printr-un mecanism de autoînvățare să identifice avantajele și dezavantajele în raport cu cele mai bune practici din domeniu și lume, să-și crească performanța și să inoveze.

## REFERINȚE

1. Benchmarking - analiză și competitivitate. Disponibil: <https://vdocuments.mx/bench-marking-analiza-sicompitivitate.html>. Pag. 42
2. Scurtu V., Russu C., Popescu I. Benchmarking. Teorie și aplicații. București, Editura Economica, 2006. 219 p. ISBN (10) 973-709-165-5. ISBN (13) 978-973-709-165-9
3. Архипова, К. Какие показатели сравнивать при проведении бенчмаркинга [Электронный ресурс] / К. Архипова. – Журнал Финансовый директор. – 2016. – Режим доступа: <http://www.delprof.ru/press-center/articles/3623/>. Accesat 20.09.2019
4. Борисенко, М.Ю. Бенчмаркинг как современный инструмент управления персоналом [Электронный ресурс] / М.Ю. Борисенко. – Журнал KANT. – 2014. – № 3 (9). – Режим доступа:

- <http://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-sovremennyy-instrument-upravleniya-predpriyatiem>. Accesat 20.09.2019
5. Вепрева, Н.С. Бенчмаркинг как инструмент повышения финансовой эффективности инновационного проекта [Электронный ресурс] / Н.С. Вепрева.– Журнал «Корпоративные финансы». – 2017. - №1 (17). – Режим доступа: <file:///C:/Users/%D0%90%D1%80%D1%82%D1%91%D0%BC/Downloads/benchmarking-kak-instrument-povysheniya-finansovoy-effektivnosti-innovatsionnogo-proekta.pdf>. Accesat 20.09.2019
  6. Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б. Бенчмаркинг - инструмент развития конкурентных преимуществ. Disponibil: <https://docplayer.ru/31894523-Voevodina-n-a-kulagina-a-v-loginova-e-yu-tolberg-v-b-benchmarking-instrument-razvitiya-konkurentnyh-preimushchestv.html>. Accesat 20.09.2019
  7. Как провести бенчмаркинг: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] // fastsaltimes. – 2015. – Режим доступа: <http://fastsaltimes.com/sections/solution/391.html> Accesat 20.09.2019
  8. Романова Г.М., Мазниченко М.А., Нескоромных Н.И. Ключевые факторы успеха и слабые стороны вузов, реализующих программы высшего образования в сфере сервиса и туризма: результаты бенчмаркинга. Disponibil: <http://oaji.net/articles/2017/1410-1493063350.pdf>. Accesat 20.09.2019
  9. Чуланова О. Л. Риски и возможности применения бенчмаркинга как инструмента реализации бережливого производства . Журнал экономических исследований Том 4 № 3 , 2018. Disponibil: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/20408/view>. Accesat 12.09.2019