

БЕНЧМАРКИНГ – ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЫЯВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

УДК 338

Ольга Юрьевна Малинина,
к.э.н., доцент каф. «Товароведение, мар-
кетинг и предпринимательство» Института
сферы обслуживания и предприниматель-
ства (филиала) ДГТУ
Тел.: (960) 453-10-26
Эл. почта: olya.rudakowa2011@yandex.ru

В статье приведен практический пример применения технологии бенчмаркинга. Объектом исследования выбран магазин модной одежды ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», расположенный в ТЦ «Галерея» г. Краснодар. Hennes & Mauritz. Целью данной статьи является определение наилучших путей развития магазина модной брендовой одежды Hennes & Mauritz на основе бенчмаркинг-технологий. На базе проведенных маркетинговых исследований приводится компаративный анализ полученных данных с различных позиций. Результатом авторского исследования является обобщение полученных выводов, разработка ключевых факторов успеха, которые позволят спланировать успешную торговую деятельность в будущем, опираясь на лучший опыт конкурентов.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-концепция, целевая аудитория, ассортимент, продвижение, персонал, бизнес-процессы, ключевые факторы успеха.

Olga Ju. Malinina,
Ph.D., associate professor of Department.
«Merchandising, Marketing and Entrepreneur-
ship» of the Institute of Entrepreneurship and
Service sector (branch) DGTU
Tel.: (960) 453-10-26
E-mail: olya.rudakowa2011@yandex.ru

BENCHMARKING – PRACTICAL TOOLS IDENTIFY KEY SUCCESS FACTORS

The article gives a practical example of the application of benchmarking techniques. The object of study selected fashion store Company «HLB & M Hennes & Mauritz», located in the shopping center «Gallery», Krasnodar. Hennes & Mauritz. The purpose of this article is to identify the best ways to develop a fashionable brand clothing store Hennes & Mauritz on the basis of benchmarking techniques. On the basis of conducted market research is a comparative analysis of the data from different perspectives. The result of the author's study is a generalization of the findings, the development of the key success factors that will allow to plan a successful trading activities in the future, based on the best experience of competitors.

Keywords: benchmarking, business concept, target audience, selection, promotion, personnel, business processes, key success factors.

1. Введение

Современные российские условия формируют высоко конкурентную среду во многих отраслях экономической деятельности. В данной ситуации следует не просто использовать методологию сравнительного анализа, или бенчмаркинга, все более актуальным становится применение конкурентно интеграционного бенчмаркинга, при котором происходит отказ от соперничества в пользу сотрудничества, что впоследствии может стать движущей силой в изменении философии современного бизнеса.

Ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходимость изобретать новые принципы и механизмы функционирования организации. Внимательно изучая достижения и ошибки других предприятий и отраслей, можно разработать собственную модель развития, которая будет максимально эффективна. Бенчмаркинг – это не только передовая технология конкурентного анализа. Это концепция, предполагающая развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию, а также сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике [1].

Реализуя бенчмаркетинговые технологии, следует опираться на легитимные этически-признанные деловые нормы поиска соответствующей информации, что позволит сохранить дружественные контакты и партнерские отношения в цивилизованной конкурентной среде [2].

Бенчмаркинг имеет ряд существенных отличий по сравнению с классическими методами конкурентного анализа:

- системность: бенчмаркинг представляет собой не отдельное направление работы конкретных сотрудников, а систему функционирования всего предприятия;
- непрерывность и цикличность;
- бенчмаркинг ориентирован на постоянный рост качества;
- бенчмаркинг обладает высокой практической применимостью: весь процесс бенчмаркинга ориентирован на получение практического результата – внедрения передового опыта конкурентов на предприятии [3].

Ключевые факторы успеха (КФУ) обычно устанавливаются компанией в процессе планирования деятельности, поэтому на данном этапе производится оценка ключевых факторов успеха на основе выбранных показателей, в то время как при анализе компании-эталона происходит идентификация КФУ на основе оценки полученных показателей.

В общем виде существует 4 вида компаний, которые могут быть выбраны в качестве эталонов для бенчмаркинга: непосредственные конкуренты, лидеры отрасли, компании из других отраслей и мировые лидеры (при определенном стечении обстоятельств некоторые категории этих компаний могут совпадать, то есть непосредственные конкуренты могут быть лидерами отрасли или мировыми лидерами).

В качестве объекта исследования выбран магазин модной одежды ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», расположенный в ТЦ «Галерея» г. Краснодар.

Hennes & Mauritz – это одна из лучших шведских компаний, которая занимается розничной продажей недорогих качественных вещей для мужчин, женщин и детей. Она является стабильным лидером продаж и относится к числу надежных предприятий, занимающих свою нишу на рынке. Помимо одежды, компания реализует косметические средства, обувь и разные модные аксессуары.

Основными успешными конкурентами, также осуществляющими основную торговую деятельность в ТЦ «Галерея», являются: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Mango, Reserved, INCITY, O'STIN, New Yorker.

2. Реализация бенчмаркиговых технологий

На первом этапе реализации технологии бенчмаркинга рассматривались ключевые бизнес-идеи данного формата бизнеса.

Бизнес-концепция – концептуальное описание ключевой бизнес-идеи, формата бизнеса, которые дают компании преимущество над конкурентами. Концепция бизнеса является составной частью стратегии компании – той ключевой идеей, вокруг которой, и для которой подробно прописывается стратегия предприятия.

Все рассматриваемые компании в области продажи модной одежды придерживаются позитивной концепции, согласно которой, бизнес воспринимается как общественно-полезная деятельность, осуществляемая при этом в порядке личной инициативы, а ее целью является производство и реализация товаров для других людей.

Бизнес здесь трактуется как основное наполнение экономики, потому что он является типичным компонентом общественной жизни. Он подчинен всеобщим интересам, нацелен на общее социальное благо, так как предприниматели, как члены социума так же работают с пользой для общества. Такая концепция выделяет возможные позитивные аспекты бизнеса.

Изучив целевые аудитории магазинов модной одежды выявлены общие признаки: активные, стильные, молодые, целеустремленные люди со средним доходом, проживающие в черте города Краснодара.

Все представленные магазины в своей ассортиментной линейке минимально в обязательном порядке имеют мужскую и женскую линии одежды (Zara, New Yorker). Massimo Dutti, Mango, Reserved, O'STIN предлагают также ассортимент детской одежды. В ассортимент Pull & Bear добавлена обувь. Наиболее широкая ассортиментная линейка наблюдается в INCITY и H&M. В нее входят следующие группы товаров: косметическая продукция, товары для сна, игрушки, обувь, аксессуары, спортивные вещи, кухонная посуда.

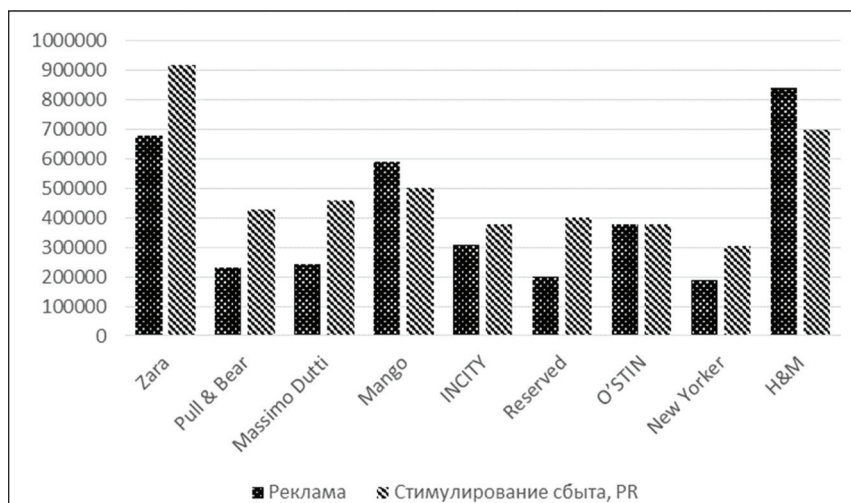


Рис. 1. Статистика затрат на продвижение магазинов модной одежды ТЦ «Галерея»

В рамках осуществления бенчмаркиговой технологии автором включен анализ продвижения магазинов модной одежды как одного из важных элементов коммуникационной политики компании. Под продвижением товара понимается совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах товара до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. В магазине H&M успешно реализуются различные промо-кампании, среди которых отмечены следующие:

- два товара по цене одного. Данное предложение действуют на постельное белье в отделе home, либо рубашки в отделе man. (при хорошем качестве товара на него несколько завышена цена);
- три товара по цене двух – детский отдел и не бюджетные кардиганы в женском отделе (modern classic). (товары хорошего качества, но не пользующиеся спросом);
- сезонная распродажа – 2 раза в год;
- межсезонная распродажа – 4 раза в год;
- в преддверии 8 марта, 23 февраля и 14 февраля ежегодно проходит акция при покупке на 1200 руб. магазин дарит купон на 20;
- сотрудники магазина имеют staff discount – скидка 20%.

Клиентам магазина предлагается акция: «старые вещи в обмен

на скидочный купон». Подарочные карты продаются во всех магазинах H&M России.

Каждый из рассматриваемых магазинов модной одежды ТЦ «Галерея» имеет собственный интернет сайт. Все web-страницы отличаются неповторимым дизайном. Многие из которых, кроме представления каталога продукции, дают возможность покупателям осуществлять покупки через интернет непосредственно с главной страницы сайта.

В виде диаграммы представим статистику затрат на продвижение магазинов модной одежды ТЦ «Галерея» на рис. 1.

Анализ статистики затрат на продвижение показал следующие результаты:

- высокие расходы по статьям реклама и стимулирование сбыта наблюдаются у магазинов Zara и H&M;
- самые низкие затраты на рекламу приходятся на магазины Pull & Bear, Massimo Dutti, Reserved и New Yorker;
- самые низкие затраты на стимулирование сбыта наблюдаются у магазина New Yorker;
- в целом, в бюджет на стимулирование сбыта предприятия, реализующие модную одежду, закладывают гораздо большую сумму, чем на рекламные мероприятия.

Анализ результатов деятельности сотрудников сбыта должен быть объективным, своевременным и оценивать, как количественные, так

Таблица 1

Анализ эффективности работы персонала магазинов модной одежды ТЦ «Галерея»

Компания	Товарооборот, тыс. руб.	Персонал					
		Руководство			Торговый персонал		
		З/п тыс.руб./в год на 1 чел.	Товарооборот на одного руководителя	Товарооборот на 1 рубль з/п	З/п тыс.руб./в год на 1 чел.	Товарооборот на одного сотрудника	Товарооборот на 1 рубль з/п
Zara	270000	420	90000	214,3	180	7500	41,7
Pull & Bear	180000	480	90000	187,5	168	9000	53,6
Massimo Dutti	108000	480	54000	112,5	240	7714,29	32,2
Mango	144000	396	48000	121,2	204	7578,95	37,2
INCITY	72000	300	36000	120	180	5538,46	30,8
Reserved	142000	336	71000	211,3	180	6173,91	34,3
O'STIN	252000	420	126000	300	339,692	19384,6	57,1
New Yorker	216000	360	108000	300	156	8640	55,4
H&M	299300	672	49883,3	74,2	186	5986	32,2

и качественные показатели работы; также в нем должны учитываться уровень обслуживания и степень удовлетворенности покупателей.

В табл. 1 представлен анализ персонала по показателям товарооборот и заработная плата на примере магазинов модной одежды ТЦ «Галерея».

Анализируя магазины модной одежды по показателю уровень товарооборота на одного торгового сотрудника можно выделить лидера – магазин O'STIN. Данный показатель составил 19384 тыс. руб.

Анализ персонала в разрезе показателей: товарооборот на одного торгового сотрудника и товарооборот на 1 рубль заработной платы показал,

что исследуемые предприятия можно разделить на три группы:

– низкий товарооборот на 1 рубль заработной платы торгового персонала – H&M, Massimo Dutti, -Mango, INCITY, Reserved;

– средний товарооборот на 1 рубль заработной платы торгового персонала – Zara;

– высокий товарооборот на 1 рубль заработной платы торгового персонала – Pull & Bear, O'STIN, New Yorker.

Компаниям следует ориентироваться на практику магазинов с высоким уровнем товарооборота на 1 рубль заработной платы торгового персонала.

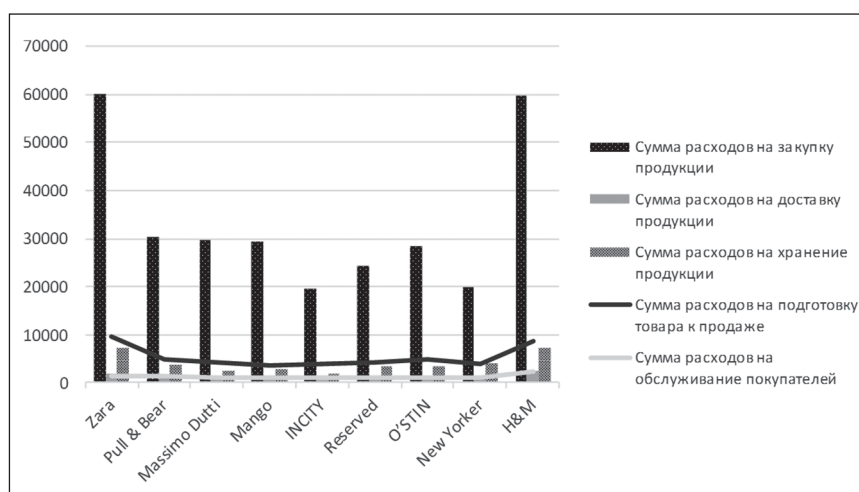


Рис. 2. Расходы, приходящиеся на бизнес-процессы магазинов модной одежды ТЦ «Галерея»

Бизнес-процесс – это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом [4].

На рис. 2 представлен уровень статей расходов, приходящихся на бизнес-процессы магазинов модной одежды ТЦ «Галерея».

Наибольшая часть затрат, приходящаяся на бизнес-процессы, относится к расходам на закупку продукции. Наибольшая сумма наблюдается в магазине H&M и Zara.

Анализ показал, что затраты на подготовку товара к продаже самые высокие также прослеживаются в магазинах H&M и Zara. В остальных рассматриваемых магазинах наблюдаются равные затраты по данной статье.

Суммы расходов на хранение продукции, доставку и обслуживание покупателей примерно одинаковы.

3. Определение ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это элементы, обеспечивающие успех компании, другими словами, все, что способствует повышению прибыли. КФУ – это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании, подразделению или человеку. То есть это те области, или факторы, на которых следует фокусировать внимание, чтобы добиться успеха.

Ключевые факторы успеха – это те немногие области, в которых все должно обязательно идти без сбоев, чтобы гарантировать успех менеджеру или компании.

В качестве основных факторов успеха в данной статье рассматриваются следующие: количество ассортиментных групп, рыночная доля предприятия, товарооборот на 1 м. кв., товарооборот на одного торгового сотрудника, товарооборот на 1 рубль заработной платы, затраты на бизнес-процессы.

Таблица 2

Сопоставление ключевых факторов успеха конкурентов H&M

Компания	Количество ассортиментных групп	Рыночная доля	Товарооборот на 1 м.кв.	Товарооборот на 1 торгового сотрудника	Товарооборот на 1 рубль з/п
Zara	2	16,04	90	7500	41,7
Pull & Bear	3	10,69	225	9000	53,6
Massimo Dutti	3	6,42	216	7714,286	32,2
Mango	3	8,55	205,714	7578,947	37,2
INCITY	8	4,28	144	5538,462	30,8
Reserved	3	8,44	473,333	6173,913	34,3
O'STIN	3	14,97	504	19384,62	57,1
New Yorker	2	12,83	216	8640	55,4
H&M	5	17,78	66,5111	5986	32,2

Сведем в табл. 2 основные ключевые факторы успеха конкурентов ТЦ «Галерея».

Наиболее высокий уровень товарооборота на 1 м. кв. наблюдается в магазинах O'STIN и Reserved.

4. Заключение

Проведенный анализ по технологии сравнения с конкурентами позволил сделать следующие выводы:

- в маркетинговой деятельности рассматриваемых торговых предприятий присутствует разработанная бизнес концепция;

- рассматриваемые магазины модной одежды ориентированы на одну и ту же целевую аудиторию – молодых людей, ведущих активный образ жизни и предпочитающих комфортную одежду;

- во всех магазинах модной одежды присутствует мужская и женская линия;

- конкуренты используют различные инструменты продвижения;

- у большинства бизнес-единиц наблюдается сайт-магазин, что является дополнительным способом продажи;

- рентабельность торговых точек напрямую зависит от уровня издержек предприятия, так самые низкие издержки наблюдаются у магазинов New Yorker и INCITY.

Рыночная доля магазина H&M самая крупная и составляет 17,78% при достаточно широкой ассортиментной линейке товаров. Однако, наблюдается низкий результат в сравнении с конкурентами по показателю «товарооборот на 1 м.кв. торговой площади». Лидером по данному показателю является магазин O'STIN.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным конкурентом в плане перенятия лучшего опыта является магазин O'STIN, на который следует ориентироваться при разработке мероприятий по совершенствованию обнаруженных недостатков.

Литература

1. Марчук В.И., Видус А.В., Платонова Д. А. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности развития предприятий в России и за рубежом //

Концепт. – 2014. – Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – ART 64320. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/64320.htm>. – ISSN 2304-120X.

2. Радина О.И., Малинина О.Ю., Калмыкова Н.А., Бенчмаркинг как маркетинговая технология формирования конкурентоспособных характеристик // Инженерный вестник Дона. 2014. Т. 29. № 2. С. 34.

3. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе метода бенчмаркинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs30-302011/item/501-2011-06-30-05-20-29>.

4. Центр управления финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip>.

References

1. Marchuk V.I., Vidus A.V., Platonova D.A. Benchmarking kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti razvitiya predpriyatij v Rossii i za rubezhom // Koncept. – 2014. – Sovremennye nauchnye issledovaniya: aktual'nye teorii i koncepcii. – ART 64320. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/64320.htm>. – ISSN 2304-120X.

2. Radina O.I., Malinina O.Ju., Kalmykova N.A., Benchmarking kak marketingovaja tehnologija formirovanija konkurentosposobnyh harakteristik // Inzhenernyj vestnik Dona. 2014. T. 29. № 2. S. 34.

3. Povyshenie konkurentosposobnosti torgovogo predpriyatija na osnove metoda benchmarkinga [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.uecs.ru/uecs30-302011/item/501-2011-06-30-05-20-29>.

4. Centr upravlenija finansami [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://center-yf.ru/data/ip>.