

Особенности проведения бенчмаркинга в розничной сети

Features of benchmarking in the retail network

Балтажиев Михаил Вячеславович

ООО «Кадровик»

Mikhail Vyacheslavovich Baltazhiev

ООО "Kadrovik"

Аннотация: Использование наработок партнеров или конкурентов весьма естественное явление и обычная практика в мировом бизнесе. Многие мировые корпорации стали проводить бенчмаркинг ещё в прошлом столетии и успешно проводят его до сих пор. Обмен технологиями позволяет людям двигаться вперед не только в области науки и техники, но также в экономике и менеджменте. Правильно проведенный анализ успехов компаний-конкурентов позволит не только улучшить собственные показатели для достижения уровня, достаточного чтобы находиться на равных условиях с конкурентами, но и даже превзойти эти компании, если удастся обнаружить и исправить промахи в их деятельности.

Abstract: Using the developments of partners or competitors is a very natural phenomenon. Many global corporations began to conduct benchmarking in the last century and have been successfully conducting it so far. The exchange of technologies allows people to move forward not only in the field of science and technology, but also in economics and management. Correctly conducted analysis of the success of competing companies will allow not only to improve own indicators to reach a level sufficient to be on equal terms with competitors, but even to surpass those companies if it is possible to detect and correct mistakes in their activities.

Ключевые слова: бенчмаркинг, менеджмент, розничная сеть, зарубежный опыт, адаптация.

Keywords: benchmarking, management, retail network, foreign experience, adaptation.

Сравнительно недавно считалось, что бенчмаркинг может быть лишь методом для сравнения ключевых показателей, например, финансовых, с целью позиционирования компании среди конкурентов. На данный момент экономисты утверждают, что это лишь часть бенчмаркинга, а сам он является гораздо более мощным практическим инструментом. Бенчмаркинг – относительно новое слово в российском предпринимательстве. За рубежом бенчмаркинг как понятие существует несколько дольше, чем в России, однако, если рассматривать его как явление, то можно отметить, что он используется уже не одно столетие. С давних времён люди наблюдали за действиями других, с целью повторить или даже улучшить эти действия и в итоге получить максимально эффективный результат. В наши дни бенчмаркинг имеет разное число этапов и множество подходов к его осуществлению и в итоге стал вполне обычной практикой в ряде различных отраслей, включая сферу розничной торговли.

Несмотря на тот факт, что основная концепция бенчмаркинга используется уже в течение довольно продолжительного времени, свой основной вклад внесли первые мировые корпорации, которые усиленно использовали технику бенчмаркинга, а также, формализовали его как модель, способствующую постоянному улучшению качества процессов и продукции. Сегодня центр обсуждений о содержании, целях и сущности бенчмаркинга переместился от обоснования его понятия и функций в сторону разрешения проблемы улучшения самого процесса. Большая же часть дискуссий относится именно к непрерывному повышению качества товаров и предоставляемых услуг, а также, развития организации обучения персонала. Так, многие компании делают упор на концепцию сотрудничества и наставничества, как внутри, так и вне предприятия, в отличие от модели получения превосходства над другими [1].

Розничная торговля является отличным полем для проведения бенчмаркинг-анализа. В настоящее время в мире существует огромное множество различных супермаркетов и магазинов розничной торговли. Компания «Реми», как представитель сети гипермаркетов на Дальнем Востоке за время своего существования заняла устойчивое положение на рынке. Магазины сети открылись почти во всех крупных городах Приморского края. Целью деятельности компании является обеспечение гражданам пожилого возраста, одиноким супружеским парам, достигшим пенсионного возраста, благоприятных условий проживания и самообслуживания. Сегодня в Приморье работает 24 гипермаркета и универсама «Реми», однако сеть продолжает стремительно развиваться и расширять географию своего присутствия, открывая новые магазины в Приморье. Все гипермаркеты и универсамы «Реми» работают каждый день и предлагают покупателям товары по сниженным ценам. Приоритетными задачами сети в данный момент является поддержание низких цен и большого ассортимента

товаров, отвечающих запросам каждой семьи. Основным видом деятельности организации является розничная торговля. Однако, помимо розничной продажи продуктов питания существует продажа товаров бытовой химии и продукции собственного производства. Также в собственности компании имеется собственный оптовый склад.

Компания находится в стадии расцвета и занимает ведущие позиции среди других продовольственных гипермаркетов, однако, как свойственно любой компании, у неё есть свои проблемы. Одним из важнейших вопросов является трудоустройство иностранных граждан. Эта проблема свойственна практически всем сетям розничной торговли в России, ведь с каждым годом приток мигрантов возрастает. Большая их часть претендует на линейные низкооплачиваемые позиции, которые не пользуются особым спросом среди граждан РФ. Предприятие вынуждено нанимать иностранных граждан, потому что вакансии остаются открытыми очень долго. В связи с этим у компании возникает ряд сложностей, которые вытекают одна из другой: недопонимания из-за языкового барьера, разница менталитетов, высокая текучесть по причине частых отъездов на родину и даже непринятие иностранных сотрудников русскими с дискриминацией по национальному признаку. Эти проблемы необходимо решать так скоро, как это представляется возможным иначе это может отразиться на компании весьма негативными последствиями. Например, простоем производства в течение нескольких дней или даже недель.

К сожалению, в России ещё не разработаны чёткие инструкции для выхода из такой ситуации. Каждая компания действует по-своему и решает проблемы индивидуально. Однако, не обязательно ждать разработки российского инструментария. Многие международные корпорации уже давно нанимают иностранных сотрудников и за это время путём проб и ошибок ими было разработано множество советов и рекомендаций для предприятий, которые так или иначе задействуют иностранную рабочую силу.

Некоторые предприниматели не проводят бенчмаркинг, считая это чем-то зазорным или попросту не зная об этой технологии, однако многие российские компании могли бы позаимствовать некоторые наработки их зарубежных коллег. Например, в Японской сети супермаркетов Summit Inc., как, впрочем, и во всей Японии остро стоит проблема старения сотрудников и, следовательно, их нехватки. Поскольку Япония вступила в период, когда так называемое «население трудоспособного возраста» — лица в возрасте от 15 до 64 лет — снижается. Около 20 процентов сотрудников супермаркета составляют лица от 60 лет и старше. Возраст ухода на пенсию в Японии составляет 65 лет, но многие специалисты по-

прежнему готовы работать после достижения этого возраста на 0,5 или 0,25 ставки и компания согласилась пойти на их условия. Такое решение послужило интересам как компании, так и пожилых сотрудников. Другая японская розничная сеть Maruetsu Inc. позволила своим сотрудникам, работающим неполный рабочий день, продолжать работу даже после 70 лет, при условии, что они будут отвечать внутренним требованиям, в том числе физическим. Супермаркет-гигант Ito-Yokado Co. также сохраняет за собой возможность устраивать на неполный рабочий день граждан от 65 лет если они хотят продолжать работать. Между тем японские супермаркеты пытаются обеспечить трудом не только пожилых сотрудников, но и иностранцев. Life Corp., в которую включены супермаркеты в регионах Кинки и Токио, задействовано около 15 рабочих из Таиланда с использованием Японской Технической Программы Профессиональной Подготовки — правительственной программы, направленной на создание возможностей для улучшения навыков и последующего трудоустройства кандидатов из-за рубежа, работающих в Японии [2].

В США проблема трудоустройства мигрантов также является одной из главнейших экономических проблем. Благодаря позитивной политике в отношении мигрантов, на американских предприятиях каждый год трудоустраивается все больше иностранных граждан, в том числе и нелегально. В основном это выходцы из Латинской Америки и в этом случае сложностью является непонимание из-за недостаточного знания английского языка. Многие не говорят на английском вообще. Некоторые американские предприятия требуют подтверждения знания английского языка сертификатами таких тестов как IELTS и TOEFL. Чаще всего эти тесты требуются для трудоустройства на те позиции, где преимущественно используется интеллектуальный труд. Другие работодатели разрабатывают собственные тесты для оценки знания английского языка. Остальные же трудоустраивают сотрудников и без знания английского, тем самым создавая испаноговорящие сообщества в своей компании. С одной стороны, это позволяет работодателю быстро заполнять открытые вакансии на линейные должности, иностранным сотрудникам чувствовать себя комфортнее, а взаимодействовать с ними через некоторых англоговорящих коллег. Однако, из-за этого снижается лояльность самих граждан США к этой организации. Например, многие американцы стали оставлять негативные отзывы о сети гипермаркетов строительных товаров Home Depot. Люди недовольны тем, что сотрудники магазина не говорят на английском, а, следовательно, не могут предложить покупателям консультацию по товару. Поэтому в данном случае компании необходимо выбрать на какой аспект сделать больший упор: иностранцы или удовлетворенные клиенты.

Как пример проведения успешной мотивации сотрудников, в том числе иностранных, можно привести шведскую компанию по производству и продаже мебели IKEA. Эта компания славится не только качественной продукцией, но и удовлетворёнными сотрудниками. Помимо достойной заработной платы и полного социального пакета, работники IKEA имеют право на получение пособий, таких как медицинское страхование для оплаты стоматологических услуг, а также материальной помощи тем, кто нуждается в курсах повышения квалификации, чтобы заняться управленческой деятельностью. IKEA обеспечивает всем работникам равные возможности для продвижения по службе. Таким образом, это дает работникам больше оснований наслаждаться работой и прилагать для этого все усилия. Между тем, в компании также существуют сотрудники, которые ищут проблемы в своей работе. В ответ на это IKEA сделала работу более разнообразной, делегируя своим работникам сложные задачи и установив каждому важную роль. Такой подход позволит сотрудникам в полной мере реализовывать свой потенциал, повысит их самореализацию, а также поможет достичь своих личных целей и стать лучше после каждой выполненной задачи [3]. В связи с этим в психологии появилось такое явление как «эффект IKEA». Это понятие берет за основу то чувство, когда человек совершил какое-то действие самостоятельно, например, собрал книжную полку, и получил от этого максимальное удовлетворение. Было выявлено, что люди, которые собрали самостоятельно фигурку оригами, Lego или книжную полку становились счастливее, чем те, кто просто получил уже готовый результат. Именно факт причастности к делу заставляет людей внедряться в него полностью. Если заставить людей почувствовать, что их вещь или действие уникально, они будут чувствовать себя более связанными с ним. Например, Open source community (Сообщество свободного программного обеспечения) позволяет людям помещать свои имена на части кода, который они пишут. В наши дни жизнь настолько сложна, что в проектах задействовано множество людей и среди них очень сложно прочувствовать чувство собственной важности. Множество людей создает из мелочей конечный продукт. Но с истинным эффектом IKEA, где каждый говорит: «Это мое», сделать это немного сложнее.

Воспользовавшись зарубежным опытом, перенимая успешные наработки и устраняя недочёты в их деятельности, можно разработать эффективную программу работы не только с иностранцами, но и с гражданами России. Чтобы снизить текучесть персонала, можно предложить сотрудникам в возрасте от 60-65 лет работать не на полную ставку, как это делается в Японии. Это позволит сохранить опытный персонал и избежать появления открытых вакансий. А чтобы не терять эффективность от сокращения ставки, на остальную её часть нанять, например, студентов. Проблему с мигрантами можно решить тремя путями. Самый простой способ – это продолжить нанимать иностранных сотрудников даже без знания языка, тем самым создавая иностранные сообщества внутри компании как это

делают в американских гипермаркетах, но без должного контроля это решение может привести к негативным последствиям. Второй способ – ужесточить процесс отбора с помощью тестирования кандидатов на знание русского языка и профессиональной пригодности, тем самым создавая квалифицированный кадровый состав, включающий себя как граждан РФ, так и иностранцев. Выбрав такую политику можно будет достичь эффективных результатов, однако поиск таких кандидатов займёт очень много времени и вакансии могут долго оставаться открытыми. Последний способ – используя японский опыт, разработать программу профессиональной подготовки. Одной из современных персонал технологий которая будет содействовать переосмыслению взаимодействия на рабочем месте является job crafting [4]. Реализация программы существенно повысит квалифицированность и лояльность иностранных сотрудников, но, такой способ требует большой финансовой поддержки, которую не каждая компания готова предложить. Еще один действенный инструмент – монетарная мотивация [5]. Если сотрудник не чувствует свою полезность и вовлеченность в процесс, в скором времени он покинет организацию. Однако, дав понять работнику, что он ценен в компании и причастен к её существованию, что результат его работы непосредственно влияет на результат деятельности всей компании в целом, его эффективность и преданность компании может сильно возрасти. Не все достижения зарубежных компаний можно реализовать в условиях российской действительности. Но если постараться адаптировать эти наработки под реалии российского бизнеса, перенеся наиболее эффективные аспекты и устранив негативные моменты, можно достичь наилучшего результата.

Библиографический список

1. Арнаут М.Н., Царева Н.А. Экономико-адаптационный механизм управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 3(20). С.35-38.
2. Supermarkets hiring senior, foreign workers to tackle Japan's labor shortage – Журнал: «The Mainichi» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://mainichi.jp/english/articles/20170127/p2a/00m/0na/013000c>
3. Motivation «IKEA» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://managementikea.wordpress.com/motivation/>
4. Царева Н.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «job crafting intervention» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.295-298
5. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // The Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL_files/tojdac_v060NVSE162.pdf

РЕЦЕНЗИЯ

на статью «Особенности проведения бенчмаркинга в розничной сети»
авторы: Михаил Вячеславович Балтажиев

№п/п	Критерии рецензирования	Да	Нет	Примечание
1	Актуальность темы	+		Прикладной характер исследования определяет его актуальность
2	Научная новизна и значимость работы	+		Интерес представляет прикладной характер предоставленного исследования
3	Соответствие названия содержания материалов	+		Содержание статьи соответствует её названию
4	Логичность и последовательность изложения материалов	+		Материал изложен логично и последовательно
5	Проведение анализа по заявленной проблематике	+		Автор предлагает аналитический обзор по проблеме исследования
6	Статистическая обработка материалов (эксперимент)	+		Соответствует масштабу исследования
7	Использование методов научного познания	+		Автором использован общепринятый перечень методов научного познания
8	Цитируемость научных источников	+		Библиография статьи отражает содержание работы
9	Научный стиль изложения, терминология	+		Статья представляет собой прикладное исследование
10	Соответствие правилам оформления	+		
11	Замечания рецензента (если есть)			

Рекомендации к опубликованию (подчеркнуть)

<u>Публиковать безусловно</u>	Публиковать после доработки/устранения замечаний	Отложить (обосновать)
-------------------------------	--	-----------------------

Рецензент: Андрей Владимирович Волошин
Ученая степень: кандидат экономических наук
Должность: доцент кафедры торгового дела и маркетинга ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Андрей Владимирович Волошин А.В.
Ирина Юрьевна Гурова И.И.
19/11