



Влияние управления цепочками поставок товаров на конкурентоспособность фирм

УДК 339.137:334.7

ББК 67.75

Э - 813

В.Е. Эроза

Формирование прибыли в торговле.

Внимание многих экономистов сосредоточено на изучении влияния различных факторов на формирование прибыли в розничной торговле, в которой конечному потребителю продаются товары и услуги.¹ В данной статье анализ влияния цепочек поставки товаров на конкурентоспособность фирм выполнен на примере деятельности крупных супермаркетов (таких как Wal-Mart, Auchan и Metro), небольших магазинов, известных как Superettes (Южная Америка), Мини-суперы (Мексика), продуктовые магазины (Соединенные Штаты), киоски (Россия) или магазины мелкой розницы - Eriseries (Франция). Указанные торговые предприятия имеют коммерческие отношения с местными, региональными и глобальными поставщиками. Все они являются точками реализации товаров широкого потребления. Это касается различных товаров: фруктов, виноградных вин, пива, ликеров, предметов гигиены и косметики. Реализация их через торговую сеть предполагает активные действия логистических компаний. Товары необходимо поставить в точное место и время. Стоимость доставки включается в цену для конечного потребителя. Многие товары поступают в розничную сеть из каналов международной торговли, и условия их доставки определяются в ходе предшествующих международных переговоров.²

Помимо основной деловой функции (реализация процесса продажи), управление розничными магазинами включает управление запасами, закупками и управление деятельностью поставщиков, процессы логистики, включая управление заказами, отгрузками, поставками, управление поставками товаров со склада и возврат товара продавцу (возвращение пустых бутылок, повреждённых товаров, и т.д.), который требует управления движением потоков продуктов, так же как управления потоками

информации. Управление логистикой связано с покупкой и управлением процессами заказа, которые сводятся к приему товаров в магазине, на складе или в центре оптового распределения.

Эти действия оказывают высокое влияние на движение потока наличности и на управление оборотным капиталом, поэтому контроль за ними на уровне системы поставок очень важен для формирования конкурентоспособности. Появление товарных излишков на складе может приводить к перерасходу оборотного капитала, а недостаток товара реализации в точке реализации приводит к оттоку покупателей и сокращению клиентской базы.³

Выполнение логистических операций основывается на использовании информационных технологий⁴, программного обеспечения управления складами, используемого для идентификации товаров, управления запасами, процесса закупки, логистическими процессами, такими как отгрузка и поставка.⁵ Концентрируя усилия на поисках путей снижения затрат, руководители компаний применяют методы обработки информации для управления процессами, такими как управление заказами, управление действиями поставщиков, отправкой товаров, электронными платежами.⁶ В такой деловой среде конкурентоспособность и фирменная стратегия играют ведущую роль, так же как технология управления стратегическими ресурсами, используемыми для организации взаимодействия партнеров и поддержки поставщиков и покупателей с целью достижения прибыли для всех партнеров, участвующих в цепочке поставок. Анализ управления цепочками поставок в различных отраслях промышленности помогает получить понимание новых глобальных конкурентоспособных подходов, охватывающих коммерческие операции внутри стран и в сфере международной торговли.



Теоретические подходы

Теория конкурентоспособности. Анализ цепочки создания стоимости основывается на теории конкурентоспособности фирмы⁷, а информационные технологии обеспечивают координацию процесса создания стоимости в рамках фирмы с учетом конкуренции. Ведение межкорпоративных деловых операций по модели «B2B», представляющей межфирменный коммерческий оборот с использованием электронных средств обработки и передачи информации⁸, расширяет цепочку создания ценности фирмы на ее поставщиков, клиентов и «третьих лиц», объединяя сети передачи коммерческой информации на основе использования информационных технологий. В результате формируются межфирменные информационные системы, которые связывают одну или несколько компаний с ее поставщиками и клиентами.⁹

В розничной торговле цепочка создания ценности представляет средство обеспечения так называемой эффективной реакции на запросы потребителей, представляющей реализацию стратегии розничной торговли, в которой поставщики и дистрибьюторы действуют в сотрудничестве, чтобы предоставить дополнительные услуги потребителям.¹⁰ Эту интегрированную сеть вовлеченных в нее компаний, называют системой поставок.¹¹

Электронные потоки информации в рамках системы управления поставками обеспечивают существенное снижение затрат. Это дает возможность дифференцированного обслуживания клиентов, эффективное использование активов и обеспечение гибкости действий, чтобы противостоять изменениям спроса и сокращению цикла жизни товаров.¹² Управление цепями поставок тесно связано с интегрированными ключевыми бизнес-процессами¹³, оно обеспечивает взаимосвязь информационных систем для автоматизированного процесса планирования, производства и процессов распределения товаров среди деловых партнеров. Комплекс процессов, процедур, методов и правил, реализуемых фирмой в преследовании ее целей, называют практикой деловых отношений. В соответствии с этим комплексом стратегия управления цепями поставок требует выработки комплекса деловых отношений, пригодного для всех участников системы поставок. И выполнение функций логистики следует этим принципам.

Ресурсная теория. Ресурсная теория исходит из того, что устойчивая работа компании определяется наличием ее ресурсов.¹⁴ Технология - один из видов устойчивых ресурсов, позволяющих поддержать деловые операции и создать фирме преимущество в конкуренции на рынке. Поскольку обладание технологией представляет стратегический ресурс компании (наличие технологической инфраструктуры), к тому же неосязаемый по своей природе (например, компетенции в области операционных технологий), различия в рыночных позициях фирм в какой-либо одной промышленности могут быть объяснены различным распределением ресурсов среди них.¹⁵ Некоторые исследователи¹⁶ объявляют, что при наличии различий в уровнях технологии, используемой поставщиками и потребителями, первые будут занимать сдержанную политику в отношении продажи такой технологии, поскольку у фирмы-покупателя нет способности полностью использовать эту технологию, и применить ее впоследствии, чтобы создать прибыльную интегрированную систему поставок.

Степень различий в уровнях технологического развития у фирм, менеджеров или стран в международной торговле определена как «технологический разрыв»¹⁷, этот подход применяется и в розничной торговле. Речь идет о том, что поставщики используют свои ключевые технологии продаж для борьбы с крупными, доминирующими клиентами с тем, чтобы использовать в своих интересах снижение затрат распределения товаров, получаемой от использования своей платформы информационных технологий для управления потоками информации об этапах коммерческого цикла, и получение прибыли через развитие сотрудничества с другими деловыми партнерами в розничной торговле. Возможное объяснение причин возникновения технологического разрыва между поставщиками и покупателями заключается в различной маршрутизации документов между подразделениями партнеров. Каждая фирма использует эти принципы под влиянием других¹⁸, а политика каждой фирмы определяет применяемые принципы на практике.¹⁹

Теория управления применяемой технологией. Термин «стратегическое управление технологией» предложен в работах некоторых исследователей²⁰ как четкий элемент управленческой практики, имеющий целью гарантировать распространение передовой практики в



пределах фирмы и обеспечить принятие правильного выбора производственной технологии. При этом оцениваются сроки реализации стратегии, технические изменения и принципы управления новшеством.

Выдвинуты три главных требования к успешному управлению технологией: (1) способность организовать и объединить функциональные группы специалистов для выполнения нововведений, (2) непрерывное изучение рынков, на которых действует компания, задач компании на этих рынках, а также использование имеющегося опыта для эксплуатации технологических возможностей, и (3) готовность получить полное представление об использовании технологического опыта в пределах фирмы.

В отдельных работах²¹ расширено понятие принципов управления технологией, дан анализ их влияния на управление информационными технологиями с учетом накопленных данных и кадровых ресурсов. Позже понятие управления технологией стало развиваться в направлении формирования и реализации менеджерами принципов функции организации.²²

Управление цепями поставок. С эксплуатационной точки зрения понятие управления цепями поставок требует использования интегрированных методов логистики, применяемых покупателями и поставщиками²³, и системного подхода для использования цепи поставок, в которой происходит управление поставками товаров конечному потребителю и потоками информации.²⁴ Уровни выполнения задач и объем затрат касаются каждого из участников цепи, поэтому их отдельные действия (производство, транспортировка, и т.д.) должны быть оптимизированы на уровне цепи, из-за взаимозависимости организаторских функций.

Функционирование цепочки поставок товаров основана на непрерывности процесса²⁵ и совместных действий фирмы-продавца и фирмы-покупателя, а также и потоков информации, обеспечивающих органическую связь между маркетингом, производством и логистикой с целью предоставления дифференцированных льгот для потребителей.

Теория стратегического управления рас-

сматривает управление цепочками поставок как интегральную стратегию, позволяющую добиваться снижения затрат, контролируя все участки цепочки создания стоимости партнеров.²⁶ С этой точки зрения, концепция формирования «Эффективной потребительской реакции» играет ключевую роль, поскольку ее реализация требует, чтобы управление всеми элементами системы поставок улучшало обслуживание клиентов.²⁷ Интеграция элементов цепочек поставки товаров основывается на системе определения эффективности этой работы.²⁸ Как представлено в диаграмме 1, эти теоретические постулаты подчеркивают важность идентификации отдельных элементов цепочки поставок, поскольку это позволяет провести структурированный учет информации для принятия стратегических решений на уровне высшего руководства. Составление карт последовательности операций выявило свою эффективность при работе над новыми цепочками.

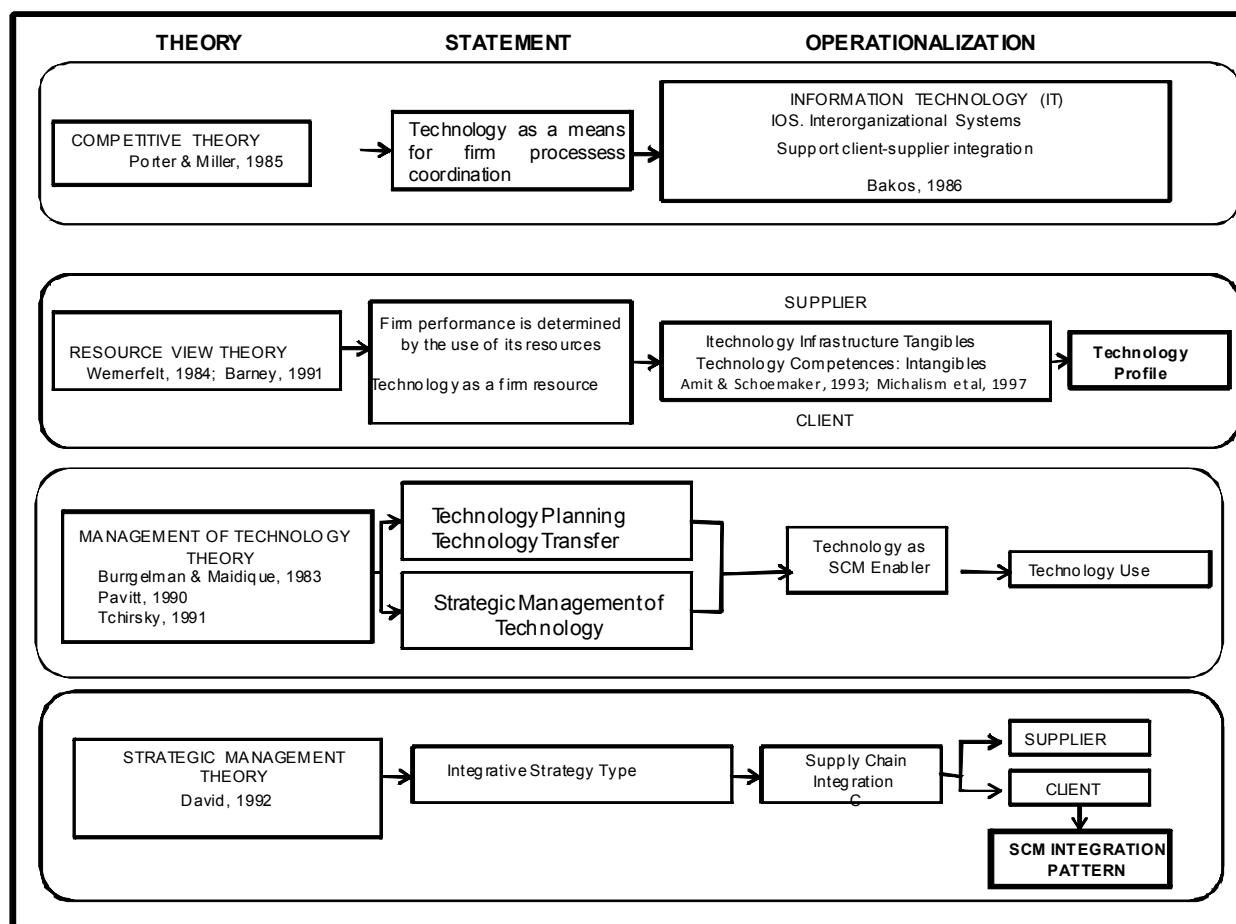
Результаты проведенных исследований

Чтобы идентифицировать отдельные шаблоны управления цепями поставок в различных бизнес-моделях розничной торговли, было предпринято выполнение научного исследования, которое основывалось на анализе конкретных примеров. В работе²⁹ доказана необходимость четкого определения границ между современным теоретическим представлением цепочек поставок товаров и его реальным содержанием.³⁰ Предложенная стратегия исследования основывается на двух аналитических стратегиях: (1) использование теоретических источников и (2) описание конкретных примеров. При проведении более тщательного анализа были предложены три подхода: 1) выработка теоретических суждений с целью определения критерия для выбора данных; 2) утверждение образца для сравнения практики и прогнозов, основанных на предсказанных стандартах, и 3) разработка объяснения ключевых фактов явления. Анализ системы поставок требует исследования соответствия теоретических концепций и практической деятельности.



Диаграмма 1

Основные теоретические подходы к изучению роли цепочек поставок товаров



В этом исследовании используется описательный метод, чтобы обеспечить ясность идентифицированным предметам исследования и обеспечить смысл объектам исследования. Этот метод не использует применения зависимых переменных, а сосредоточен на анализе сложных явлений, поскольку в ходе исследования постоянно появляются новые компоненты.³¹ Методы описания - ценный инструмент, позволяющий получить последовательность анализа компонентов и интерпретировать полученные результаты. Для исследования были выбраны три цепочки поставок. Причем первые две изучаются на основе данных опросов, а третья - исследуется на основе опубликованных данных.³² Полученные данные были дополнены с непосредственным наблюдением.

В ходе предварительного анализа были отобраны предметы исследования - рассмотрение системы поставок: традиционные форматы розничной торговли: универмаги (широкий диапазон продуктов), специализированные магазины (сосредоточенные на сбыте производственных товаров), мини-маркеты (небольшие магазины в удобном для населения месте), дисконтные магазины (продающие товары с более низкими ценами) и супермаркеты (полный ассортимент продуктов для семейного потребления). Обычный продуктовый магазин, также известный как магазин «шаговой доступности», характеризуется наличием больше чем 150 продуктов в продаже, в ассортименте которого 60% приходится на продовольственные товары и 40% на товары смешанного ассортимента.