



УДК 658.87:339.146.2

М.В. Чорна,
к.е.н., докторант, ХДУХТ**СТРАТЕГІЯ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ**

Обґрунтовано стратегію взаємодії підприємств роздрібною торгівлі з постачальниками, яка базується на загальнотеоретичних постулатах та враховує особливості галузевої специфіки. Розроблено систему взаємодії підприємства торгівлі з постачальниками, яка дозволяє вирішити проблему вибору постачальників, а також запропоновано матрицю кількісної оцінки постачальників. Сформовано механізм вдосконалення ланцюжка цінностей ритейла.

Ключові слова: підприємство роздрібною торгівлі, постачальники, стратегія, ланцюжок вартості

Strategy of interoperability of the retail enterprises with the suppliers, based on general-theoretical postulates and considering features of a branch specific character is proved. The system of interoperability of a trading enterprise with suppliers which allows to solve a problem of a choice of suppliers is developed, as well as the matrix of a quantitative assessment of suppliers is offered. The mechanism of perfection of the retail chain of values is generated.

Keywords: retail enterprise, suppliers, strategy, a chain of cost.

Вступ. Процеси, які відбуваються в сучасній економічній системі макrorівню, обумовлені загальносвітовими тенденціями глобалізації на фоні подолання наслідків кризових явищ, чинять безпосередній вплив на функціонування підприємств роздрібною торгівлі. Для забезпечення виживання та успішного розвитку вітчизняних ритейлерів в несприятливих умовах навколишнього середовища необхідно підвищувати їхню конкурентоспроможність на сучасному споживчому ринку. Одним з напрямків посилення конкурентної позиції є формування ефективної стратегії взаємодії з постачальниками.

Проблемами розробки дієвої стратегії підприємств займалися багато відомих закордонних та вітчизняних науковців – Ж.-Ж. Ламбен, І.Анфосс, Е.Дж. Макдонелл, А.Градов, Ю.Іванов, О.Тищенко, В.Пономаренко, Н.Куденко, Л.Балабанова та ін. [1-7]. Якщо Ж.-Ж. Ламбен, І.Анфосс, Е.Дж. Макдонелл та А.Градов зосереджували увагу, як правило, на загальних аспектах економічної стратегії фірми, формуванні корпоративної та функціональних стратегій, особливостях їх реалізації [1-3], то Ю.Іванов та О.Тищенко обґрунтували теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [4], В. Пономаренко виділив особливості стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, а Л. Балабанова та Н. Куденко підкреслюють необхідність маркетингового підходу в управлінні реалізацією стратегій підприємства [6; 7]. Проте, незважаючи на плідну працю науковців, деякі питання потребують додаткового розгляду з урахуванням галузевих особливостей та вимог сучасного розвитку національної економіки. В першу чергу це питання формування ефективних стратегічних відносин з постачальниками, які забезпечать підвищення рівню конкурентоспроможності ритейлера та посилення його ринкової позиції. Значущість даної проблематики для сучасної теорії та практики розвитку підприємств роздрібною торгівлі та її не розробленість обумовлюють актуальність теми дослідження.

Постановка задачі. Метою даної статті є обґрунтування стратегії взаємодії підприємств роздрібною торгівлі з постачальниками. Для досягнення зазначеної мети було розв'язано такі завдання розроблено систему взаємодії підприємства роздрібною торгівлі з постачальниками, виявлено особливості механізму вибору постачальників, створено матрицю кількісної оцінки постачальників.

Результати дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі нерозривно пов'язане з удосконаленням організації роботи з постачальниками. Вибір постачальників, якість взаємодії з ними є первинним джерелом конкурентних переваг, що обумовлює стратегічну роль зв'язків з постачальниками.

Серед найважливіших елементів ланцюжка цінностей підприємства роздрібною торгівлі (блок постачальники), який сформовано на основі запропонованої М.Портером моделі [8, с.72], необхідно виділити такі:

- маркетинг на «вході» (у тісному зв'язку з роботою зі споживачами);
- закупівля (закупівельна політика) та зберігання товарів;
- контроль якості продукції та дотримання норм законодавства;
- надання додаткових послуг;
- збір, обробка та надання інформації.

Постачальники, їх продукція та політика, будучи елементом зовнішнього середовища підприємства, істотно впливають на особливості використання його стратегічних ресурсів і формування торговельного процесу, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності. Стосунки з постачальниками необхідно розглядати як первинну «ланку» створення цінності всього товарного асортименту, яка визначає особливості роботи зі споживачами та «моделює» внутрішнє середовище підприємства.

Спочатку всі постачальники діляться на дві групи: постачальники товарів та постачальники матеріальних ресурсів, послуг по обслуговування торговельного та іншого устаткування, інфраструктурних послуг. Ці постачальники забезпечують нормальне функціонування підприємства, дотримання заданих параметрів

торговельного процесу, руху товарних потоків і якості продукції.

Основою взаємодії з постачальниками обох груп є контрактні стосунки, побудовані відповідно до чинного законодавства. Укладання контрактів дозволяє забезпечити реалізацію предмету співпраці, захистити економічні інтереси сторін і розв'язувати господарські спори. Стосунки підприємства з постачальниками мають будуватися з дотриманням таких принципів: стратегічна стійкість; відповідність фундаментальним цінностям; єдність інтересів; розвиток партнерства; плановість; повне та достовірне інформування; гнучкість; підтримання безпеки.

Зазначені принципи утворюють єдиний комплекс підприємницьких орієнтацій (індивідуальних і взаємних), дозволяють запобігти виникненню протиріч і не допустити провокативну поведінку сторін. На їх основі має досягатися такий баланс між стійкістю (консерватизмом) та гнучкістю (частими змінами), який би сприяв і дозволяв досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства, яка поєднує здатність зберігати та здатність активно трансформувати різні складові діяльності. Єдність принципів створює умови для узгодження господарської практики підприємств і дій з підвищення конкурентоспроможності. Так, можуть формуватися нові ланки ланцюжка цінностей, які передбачають синхронізацію дій з розширення областей господарювання, розробки та реалізації інновацій, навчання персоналу тощо. У такому разі стосунки з постачальниками дозволяють укріпити та набути нові конкурентні переваги.

Серед етапів формування та розвитку стосунків з постачальниками необхідно виділити такі:

- 1) попередня (передконтрактна) оцінка постачальника, коли підприємство роздрібної торгівлі проводить попереднє дослідження можливостей і здібностей постачальників і здійснює первинний вибір;
- 2) проведення конкурсів постачальників (за необхідністю);
- 3) підготовка необхідної документації та первісна оцінка можливостей постачальника;
- 4) укладення контракту;
- 5) коректування умов роботи з постачальником при набутті досвіду в результаті контролю за його діяльністю (переоцінка);
- 6) реабілітація або відновлення стосунків з постачальником, відповідно, за наявності істотних порушень в ланцюжку постачань або розриву контракту.

Система взаємодії підприємства торгівлі з постачальниками схематично представлена на рис. 1.

Системний підхід в організації роботи з постачальниками передбачає створення єдиної управлінської платформи. Вона являє собою комплекс модулів, за допомогою яких не лише забезпечується взаємодія з постачальниками, але й досягаються необхідні якісні та кількісні параметри поставок. Модулі, які дозволяють розв'язати проблему вибору постачальників, визначають особливості організації роботи з ними.

Проблема вибору важлива відносно обох груп постачальників з точки зору підвищення надійності поставок і зниження вартості закупівель як найважливіших чинників конкурентоспроможності.

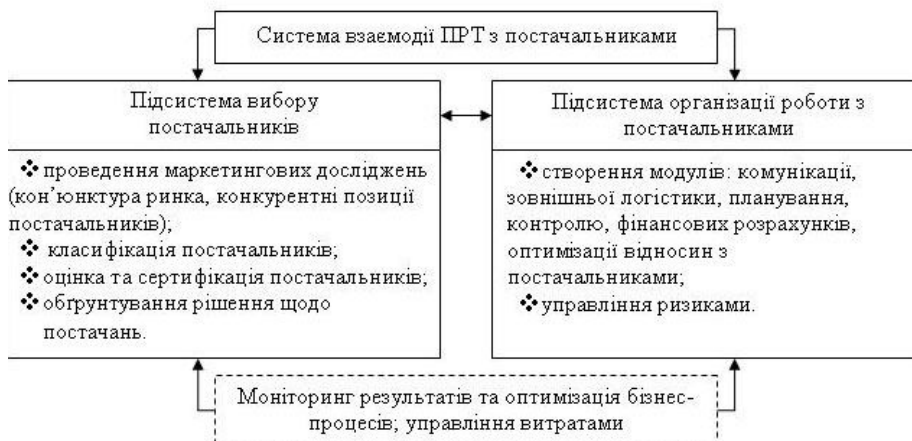


Рисунок 1. Система взаємодії підприємства роздрібної торгівлі з постачальниками

Вибір постачальників передбачає вирішення певних завдань:

- визначення постачальників найбільш конкурентоздатних товарів;
- визначення постачальників, які дозволяють сформувати ефективний ланцюжок постачань, враховуючи можливі зміни попиту та розриви в ланцюзі постачань;
- прогнозування змін попиту та кон'юнктури ринку, розробка рішень і конфігурації зобов'язань в рамках контрактів, які укладаються;
- визначення необхідних резервів в ціновій, асортиментній і комунікаційній політиці підприємства, за рахунок яких можливо нівелювати негативні тенденції;
- формування програм діяльності в умовах зміни попиту та кон'юнктури ринку, порушення графіків постачань.

Вирішення проблеми вибору постачальників наведено на рис. 2.

Підкреслимо, що під час вибору постачальників підприємство роздрібної торгівлі має висувати комплекс вимог, який формується залежно від:

- 1) стратегії розвитку підприємства, механізмів забезпечення його стійкості, гнучкості та адаптивності;
- 2) системи управління конкурентоспроможністю, включаючи систему розвитку конкурентного потенціалу, ключових компетенцій і конкурентних переваг, а також тих динамічних здібностей, якими володіє підприємства в сучасних умовах;
- 3) бачення стосунків з постачальниками, оптимізації існуючої моделі взаємодії;
- 4) орієнтації на підвищення конкурентоспроможності та проникнення на нові ринки.

Значущість тих або інших вимог визначається у кожному конкретному випадку. Для проведення оцінки та порівняння за кількісними параметрами формується спеціальна система індикаторів.



Рисунок 2. Особливості механізму вибору постачальників

В процесі відбору необхідно виділяти дві категорії постачальників. Перша категорія – це прямі конкуренти, які поставляють товари, аналогічні товарам власної торговельної марки ритейлера; друга – постачальники, які є «непрямими» конкурентами (за товарами різних груп). Їх суперництво зосереджене на здобутті вигіднішого торговельного місця, а також режиму постачання. За кожною з вказаних категорій методики оцінки та порівняння мають відрізнятися. Тому сертифікації мають передувати дослідження споживчого ринку та конкурентного середовища, які у тому числі зорієнтовані на просування товарів власної торговельної марки ритейлера. Оцінка постачальників – прямих конкурентів має виявити варіанти здобуття найбільшого економічного ефекту від функціонування підприємства. Оцінка постачальників – непрямих конкурентів враховує модель організації торговельного процесу, його можливості та принципи маркетингової, цінової, асортиментної та комунікаційної політик.

Методика оцінки та порівняння постачальників другої групи має розроблятися з урахуванням функціональних стратегій підприємства, його потужності, інфраструктури, персоналу, рівня застосованих технологій, логістичних можливостей, спектру додаткових послуг.

Для підвищення об'єктивності, у разі можливості кількісного виміру, доцільно проводити оцінку на основі визначення еталонних показників. У якості еталону приймається якнайкращий економічний результат. Запропонована матриця кількісної оцінки постачальників надана на рис. 3.

Альтернативою або доповненням кількісної оцінки постачальників є рейтингова оцінка методом аналітичної ієрархічної процедури. На відміну від кількісної оцінки в рейтингу розглядаються перш за все якісні показники, наприклад: рівень якості продукції (за умов порівняння цін); рівень сервісу постачальника; якість доставки та ін. Для проведення оцінки розробляється спеціальна шкала в балах (може розроблятися індивідуально), яка характеризує міру переваг. Ця шкала, за необхідністю, може доповнюватися оцінкою значущості кожного параметра. Результати оцінки обробляються за допомогою спеціального статистичного інструментарію.

Найважливішим вимогам ритейлера до постачальників є обов'язковість інформування про ті зміни у функціональних стратегіях, які можуть чинити вплив на об'єми, терміни та ціни поставок. Після проведення усіх заходів щодо сертифікації та кінцевого вибору постачальників виробляється обґрунтування та ухвалення рішень щодо вибору постачальників.

Сформований механізм сприятиме удосконаленню торговельних процесів. При цьому за групами постачальників об'єктивно виникне необхідність використовувати різні варіанти стратегії розвитку стосунків з метою мінімізації витрат і оптимізації номенклатури товарів.

Таким чином ефективний механізм вибору постачальників дозволяє ритейлеру забезпечити оптимальне вирішення стратегічних і тактичних завдань.

Для формування ефективного ланцюжка постачань після проведення відбору постачальників і укладення угод підприємство роздрібною торгівлі переходить до поточного управління взаємодією з ними. Для цього необхідно створити такі управлінські модулі: комунікація, зовнішня логістика, планування, контроль та

оптимізація стосунків з постачальниками. Створення комплексу цих модулів дозволить оптимізувати організацію поточної роботи з постачальниками, своєчасно виявляти та розв'язувати проблеми в цій сфері.

Послідовність дій		Параметри, які враховуються				
		Кількість збоїв у поставках	Обсяг витрат	Трансакційні витрати	Частка бракованої продукції	Одержання додаткового доходу
Етап 1	Визначення еталонних показників	S_e	P_e	T_e	B_e	D_e
Етап 2	Фактичні показники	S_f	P_f	T_f	B_f	D_f
Етап 3	Розрахунок відносних показників (відношення фактичного до еталонного показнику)	S_n	P_n	T_n	B_n	D_n
Етап 4	Приведення показників до співпорівняного виду	S_{nc} ($1 / S_n$)	P_{nc} ($1 / P_n$)	T_{nc} ($1 / T_n$)	B_{nc} ($1 / B_n$)	D_{nc} (D_n)
Етап 5	Урахування значимості параметрів	S_{ncz} ($S_{nc} \times Z_S$)	P_{ncz} ($P_{nc} \times Z_P$)	T_{ncz} ($T_{nc} \times Z_T$)	B_{ncz} ($B_{nc} \times Z_B$)	D_{ncz} ($D_{nc} \times Z_D$)
Етап 6	Визначення інтегрального показнику i -го постачальника	I_{nczi} ($S_{ncz} + P_{ncz} + T_{ncz} + B_{ncz} + D_{ncz}$)				
Етап 7	Урахування значимості кожного постачальника (α – частка постачальника в обороті для групи 1; β – частка постачальника в закупівлі для групи 2)	I_{nczi}^* ($I_{nczi} \times (\alpha \text{ или } \beta)$)				
Етап 8	Порівняння інтегральних показників постачальників	$I_{nczi}^* \rightarrow \max$				

Рисунок 3. Матриця кількісної оцінки постачальників

Модулі можуть створюватися на базі вже існуючих служб і підрозділів підприємства роздрібної торгівлі або за рахунок реорганізації організаційної структури.

Крім того, взаємодія з постачальниками характеризується множинними ризиками, які можуть перешкоджати створенню та забезпеченню необхідного ланцюжка цінностей. Для вдосконалення функціонального та процесного управління роботою з постачальниками має бути створена спеціальна база даних по постачальниках, яка б містила результати їх сертифікації, інформацію щодо поточної роботи та заплановані зміни.

Висновки. Проведені дослідження щодо вдосконалення стратегії взаємовідносин підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками дозволили дійти висновку, що залежно від якості організації роботи з постачальниками й ефективності управління ризиками, а також значущості постачальника для забезпеченні конкурентоспроможності ритейлера необхідно сформувати механізм вдосконалення ланцюжка цінностей. Пропонується до елементів цього механізму обов'язково включити такі:

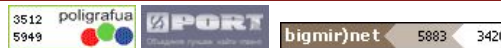
1. Методологічний підхід, який дозволяє на основі зовнішнього та внутрішнього аналізу виявити всі «ланки» ланцюжка цінностей, елементи витрат і витратоутворюючі чинники й ефективність використання ресурсів, а також доходи та можливості прояву активності ритейлера в зміні ланцюжка цінностей.
2. Формування системи обліку витрат за їх видами, стадіями торговельного процесу й окремими «ланками» ланцюжка цінностей. Це дозволяє підприємству роздрібної торгівлі оцінювати власні можливості управління витратоутворюючими чинниками та зниження витрат.
3. Визначення конкурентних переваг, шляхів і напрямів їх підвищення (або створення нових) на основі зниження витрат і диверсифікації товарів/постачальників.
4. Перебудова ланцюжка цінностей на основі досвіду та, у разі можливості, вплив на ланцюжок цінностей постачальників;
5. Ініціація стратегічного процесу управління конкурентоспроможністю на основі планів, які враховують розширення можливостей.
6. Формування механізмів управління ресурсами підприємства роздрібної торгівлі, вдосконалення підходів до роботи зі споживачами та покращенням внутрішнього середовища;
7. Коректування місії підприємства та концепції управління господарською діяльністю.

Сформований механізм сприятиме удосконаленню торговельних процесів. При цьому за групами постачальників об'єктивно виникне необхідність використовувати різні варіанти стратегії розвитку стосунків з метою мінімізації витрат і оптимізації номенклатури товарів. У зв'язку з цим виникають додаткові вимоги до процедур управління розвитком внутрішнього середовища, що й планується зробити в наступних дослідженнях.

Література

1. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 592 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл ; пер. с англ. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 588 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст] : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора О.М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
5. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст] : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
6. Балабанова, Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
7. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст] : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
8. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"