

9.5. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА

Панова Е.Н., соискатель, старший преподаватель кафедры «Информационные системы в экономике»

Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) активно используются во всех сферах деятельности современного общества. Возрастающая взаимозависимость современного мира экономики и потребность в немедленном доступе к информации порождают необходимость установления связи с поставщиками, заказчиками и партнерами компании в реальном масштабе времени. С развитием данной среды появилась новая организационная форма предприятия: предприятие сетевого ритейла.

ВВЕДЕНИЕ

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) активно используются во всех сферах деятельности современного общества. Основной задачей социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу стала стратегия развития и использования ИКТ в «повышении темпов развития национальной телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей потребности экономики и населения в современных инфокоммуникационных сервисах, повышение доступности ИКТ для широких слоев населения, превращение сектора ИКТ в движущую силу экономического роста»¹. С появлением ИКТ изменился характер деятельности организаций. Новые инструменты и сети дают возможность предоставления информации по мере необходимости, а прикладные системы коллективного пользования дают возможность продуктивно работать пользователям, распределенным в географическом отношении. Возрастающая взаимозависимость современного мира экономики и потребность в немедленном доступе к информации порождают необходимость установления связи с поставщиками, заказчиками и партнерами компании в реальном масштабе времени, а также наличия межсетевого интерфейса связи, информационных услуг и включения в глобальную сеть Интернет.

В связи с этим появилось еще одно важное понятие «интернет-экономика», которая определяется как «среда, в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут контактировать легко и с минимальными затратами с любой компанией или индивидом с целью совместной работы: торговли, обмена идеями или просто для удовольствия»².

Именно с развитием данной среды появилась новая организационная форма предприятия: предприятие сетевого ритейла. Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях.

СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ВИДЫ СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА

Одной из форм организации бизнеса в современной экономике стало создание сетевых организаций – практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособ-

ляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска. Можно выделить следующие формы сетевых организаций:

- сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этой форме работа организуется вокруг специфических проектов и привлекаются квалифицированные рабочие группы (строительные проекты, организация сетевого ритейла);
- сетевая организация с малыми производственными фирмами – малые предприятия, которые объединены в одну компанию и нацелены на производство конкретного вида продукции;
- ведущие крупные производственные предприятия, действующие в международном масштабе, разделенные по географическому положению и объединенные в единую систему.

Сетевые организации в зависимости от модели управления выделяются в стабильную сеть, динамическую сеть и внутреннюю сеть³.

Стабильная сеть

Эта форма наиболее близка к функциональной организационной структуре. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем соединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в соответствии с продуктовой ценностной цепью. Однако в отличие от вертикально-интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети (рис. 1).

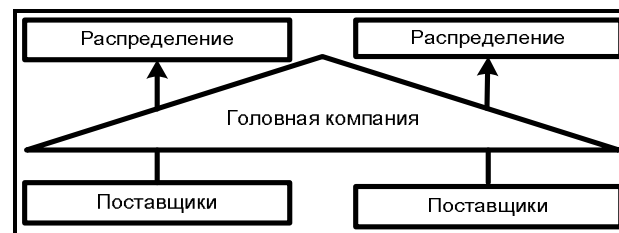


Рис.1. Схема связей стабильной сети

Как видно из схемы, головная компания является связующим звеном между различными компаниями, которые выполняют определенные функции в разрезе всей организации. При этом существуют и угрозы эффективности стабильной сети – это требование полной утилизации ее ресурсов в интересах центра фирмы, которое выражается в неспособности поставщиков конкурировать на рынке, а центра фирмы – использовать их потенциал в полной мере. В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости.

Внутренняя сеть

Внутренняя сеть, или «внутренний рынок», требует создания внутрифирменных связей. В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Очевидно, что если внутренние операции отражают рыночные цены, различные компоненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем

¹ Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу.

² Doherty N.F., Hart C.A. (2000) «Retailer Adoption of the Internet», European Journal of Marketing, vol. 34, no. 8, pp. 954-74.

³ Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.S. Managing 21st century network organizations; Miles R.E., Snow C.C. Causes of failure in network organizations // California Management Review. 1992. Summer.

покупки-продажи у сторонних предприятий (рис. 2). Цель внутренней сети, как у ее предшественника – матричной организационной структуры, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирмы, нацеленным на конечный результат.

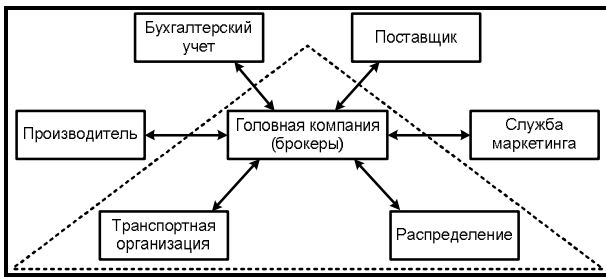


Рис. 2. Схема связей внутренней сети

Внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за чрезмерного расширения, но в еще большей степени – из-за неправильно ориентированной модификации.

Динамичная сеть

Динамичная сеть строится на дивизиональной структуре организации. Эта система делает акцент на адаптивности путем ориентации независимых подразделений на отдельные связанные рынки. Централизованная оценка результатов и местная оперативная автономия сочетаются с динамичной сетью, где независимые фирмы объединяются для одноразового производства товаров или услуг (рис. 3).

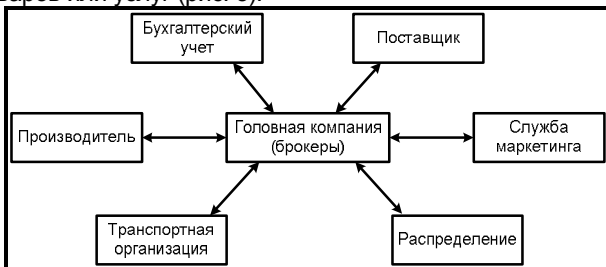


Рис. 3. Схема связей динамичной сети

Для того чтобы реализовать потенциал динамичной сети, необходимо множество фирм (или подразделений фирм), действующих в одной ценностной цепи, готовых объединиться для выполнения определенной задачи.

Наличие множества возможных партнеров, желающих применить свои умения и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, является не только залогом успеха, но и источником потенциальных проблем.

Различные аспекты функционирования компании и разделения обязанностей, экономии ресурсов за счет крупных масштабов деятельности и выбора модели управления – вот основные преимущества, которые компания получает от развития сетевого ритейла.

Предприятие сетевого ритейла (розничной сети)

Розничной сетью можно назвать предприятие⁴, которое владеет несколькими торговыми точками и работает

с ними как с одним целым, учитывая то, что сеть – это компания, которая торгует больше, чем через три торговые точки, в соответствии с терминологией ритейла⁵.

Модели управления объектами сетевого ритейла

Основным направлением организации управления объектами сетевого ритейла является развитие и обеспечение доступности информационно-коммуникационной инфраструктуры не только в крупных городах, но и в удаленных территориях. Такие преимущества в управлении предприятием сетевого ритейла дает информационная система с единой базой данных – единое информационное пространство для принятия решений в реальном режиме времени:

- единая закупочная политика сети в любой момент времени на основе актуальной информации;
- функционирование сети точек розничной торговли на любом рабочем месте, включая возможность удаленного доступа;
- формирование оперативной аналитической информации о работе сети точек розничной торговли;
- снижение затрат на содержание персонала информационной службы – организация централизованного управления сетью точек розничной торговли.

Имея структуру управления объектами сетевого ритейла, территориально распределенную, особенно в условиях наличия разных форматов магазинов, руководители предприятия сталкиваются с трудностями процесса управления как внутренних, так и внешних бизнес-процессов. Важной задачей построения эффективной системы управления является выбор приемлемой модели управления сетевого ритейла. На практике для централизованного управления предприятием сетевого ритейла выделяют три типа (табл. 1).

Таблица 1

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ

Модель сети	Тип сети	Достоинства	Недостатки	Информационная архитектура
Холдинговая	Транснациональная	Гибкость в управлении точек сетевого ритейла	Увеличение аппарата управления. Неоднозначность данных. Возрастание стоимости ИКТ	Распределенная
Централизованная	Региональная	Аппарат управления располагается в центральном офисе. Снижение издержек. Ускорение бизнес-процессов	Взаимосвязь с каналами связи	Централизованная
Комплексная	Национальная	Сосредоточение продукции в центральном офисе	Увеличение аппарата управления. Неоднозначность данных. Возрастание стоимости ИКТ	Распределенно-централизованная

⁴ Розмари Варли. Основы управления розничной торговлей. - М.: Издательский дом Гребенщикова, 2005. – 456 с.

⁵ [Doherty N.F., Hart C.A. (2000) «Retailer Adoption of the Internet», European Journal of Marketing, vol. 34, no. 8, pp. 954-74].

Предлагается следующая классификация моделей управления предприятия сетевого ритейла:

- холдинговая;
- централизованная;
- комплексная.

Выбор модели управления предприятием сетевого ритейла зависит от типа (масштаба) сети, а именно какая она: региональная, национальная (федеральная) или транснациональная.

Сценарий работы холдинговой модели управления: центр (головная компания) стратегически определяет закупочную политику (поставщиков, номенклатуру товаров и закупочные цены) и самостоятельные в оперативном управлении объекты торговли. Она используется большей частью российских розничных компаний и успешно реализует одну из важных задач сетевого ритейлера – консолидацию закупочной политики – это необходимое условие построения эффективного сетевого бизнеса. Чаще всего эту модель управления выбирают розничные операторы, не имеющие распределительных центров и, как следствие, делегирующие функции оперативного взаимодействия с поставщиками менеджерам магазинов.

Сценарий работы централизованной модели управления определяется последовательностью событий: центр (головная компания) управления отдает магазинам функции в логистических операциях – движение продукции. К «централизованной» модели управления стремится большинство вновь открываемых российских сетевых торговых компаний, особенно те, которые имеют распределительные центры или которые пришли в розницу из опта. Снижение издержек и эффективность использования аппарата управления при его концентрации в едином центре существенна. Фактически в этом случае мы имеем дело с дистанционным управлением торговыми объектами. Эта модель дает колоссальный эффект тогда, когда все бизнес процессы компании регламентированы и унифицированы.

Сценарий работы комплексной «холдинг-централизованной» модели управления: определяется выбором предпочтительной модели для построения национальных сетей. Однако масштабы территории России велики, и ИКТ во многих регионах страны недостаточно развиты, значит, создать такую систему достаточно сложно, поэтому для построения национальных сетевых компаний оптимальным методом управления будет метод с распределенно-централизованной информационной системой.

По результату выбора модели управления разрабатывается концепция, позволяющая предварительно оценить основные стратегические направления развития розничной торговой сети, т.е. определить и разработать наиболее выгодный формат будущей сети, структуру и общие процедуры централизованного управления сетью.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА

Реализации комплексной модели состоит в разработке комплекса мер и мероприятий в форме методических рекомендаций по функционированию системы сетевого ритейла в модельных областях изменения.

Данные области представляют собой зоны соприкосновения, изменения, образующиеся вследствие распространения процессных явлений из внешней среды во внутреннюю среду либо в рамках уровней внутренней среды.

Согласно комплексной модели, организационно-экономическая деятельность рассматривается в условиях внутренней среды в процессных явлениях на предпринимательском уровне. Фактически для системы сетевого ритейла это означает два основных направления развития, основанных на стратегическом выборе – комплекс мер и мероприятий по обеспечению и улучшению организационно-экономической деятельности.

При планировании стратегии развития необходимо учитывать, что универсального решения по выбору модели и степени централизации управления не существует. Тем не менее, представляется возможным выделить общие принципы управления предприятия сетевого ритейла. Она должна представлять собой четко сконфигурированную, высокоорганизованную систему, основанную на принципах вертикального управления и централизации.

Основными элементами такой системы должны являться:

- централизованная система логистики;
- централизованная система закупок;
- централизованная система приема заказов;
- централизованный подход к управлению процессами.

Данные элементы реализуются и функционируют в рамках единой сетевой концепции с единой информационной системой.

По моему мнению, именно такой подход к управлению предприятия сетевого ритейла способен принести максимальный эффект.

Литература

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. – М.: СОФИТ, 1999.
2. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 718 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2003. – 832 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003 г.
5. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate by Michael Hammer; Harvard Business Review, July-August 1990.
6. Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учеб. пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2004.

Панова Елена Николаевна

РЕЦЕНЗИЯ

В данной статье рассмотрены актуальные проблемы, а именно одна из форм организации бизнеса в современной экономике-сетевые организации. Практические вопросы, помогающие компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска, а также влияние информационных и коммуникативных технологий на деятельность организаций.

Новые инструменты и сети дают возможность предоставления информации по мере необходимости, а прикладные системы коллективного пользования дают возможность продуктивно работать пользователям, распределенным в географическом отношении.

Безусловно, данная статья имеет научную новизну, соответствует требованиям для печати в изданиях ВАК.

Горохов В.Л., д.т.н., профессор, зав. кафедрой вычислительных систем и программирования С.-Петербургского государственного инженерно-экономического университета

9.5. MODELS OF OPERATION OF BUSINESS NETWORK RITEJLA

E.N. Panova, the Competitor, the Higher Teacher of Chair
«Intelligence Systems In Economy»

St.-Petersburg State Engineering-Economic University

Informational and communication process engineering (IKT) are actively used in all lines of business of up-to-date company. Increasing complementarity of the up-to-date world of economy and need for zero display to the information generate necessity of determination of connection with supply contractors, customers and company partners in real time. With developing of the given medium there was a new organizational form of the factory: the factory network ritejla.