

УДК 338.585:339.13.017

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРЕИМУЩЕСТВ НА РЫНКЕ

О.В. ЕЖЕЛЬ

*Учреждение образования «Белорусский торговое-
экономический университет потребительской
кооперации», г. Гомель*

Общеизвестно, что основной целью (миссией) потребительской кооперации является удовлетворение потребностей населения (в основном сельского) в товарах и услугах. Получение прибыли выступает как средство достижения поставленной цели. Поэтому основой деятельности организаций потребительской кооперации должны стать стратегии создания конкурентных преимуществ (в первую очередь лидерства по затратам, а также дифференциации и концентрации внимания на определенном сегменте рынка).

Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить руководство на практике применять методы стратегического управления. Текущие проблемы не дают возможности реализовать стратегические планы. Единственным способом избежать этого является превращение разработки стратегии в формальный процесс. Стратегическое управление должно стать задачей руководства потребительской кооперации как на республиканском, областном, так и районном уровне. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Для обеспечения успешной конкуренции торговое предприятие должно иметь издержки меньше, чем у конкурентов. Соответственно встает вопрос о выравнивании издержек по сравнению с конкурентами и конкурентоспособности по издержкам в долгосрочном периоде. По этой причине появляется необходимость в стратегическом анализе издержек [3, с. 217-218].

Таким образом, с точки зрения усиления конкурентоспособности необходим стратегический анализ издержек.

Различия в издержках торговых предприятий могут быть следствием ряда причин:

- различие в ценах поставщиков;
- различия в используемых технологиях, возрасте предприятий и оборудования;
- различия во внутренних текущих издержках;
- различия в уровне оплаты труда;
- различия в транспортных условиях.

Стратегический анализ издержек основывается на сравнении позиций издержек предприятия (организации) по сравнению с конкурентами. Основным аналитическим инструментом стратегического анализа является процесс построения полной структуры издержек, показывающий нарастание издержек от начала производства до образования окончательной цены при покупке товара конечным потребителем. Пол-

ная цепочка издержек включает больше затрат, чем собственные внутренние издержки. Она включает затраты, возникающие на каждой стадии рыночной цепочки до получения товара конечным пользователем.

При построении такой цепочки следует принять во внимание понятие ценности товара (услуги). Понятие цепочки ценности ввел впервые М. Портер [5, с. 86]. Так, рыночная цепочка ценности состоит из видов деятельности, создающих потребительскую стоимость (ценность), и прибыльной надбавки. Последняя представляет собой разницу между потребительской стоимостью и полными затратами на её создание. При этом цепочки ценности поставщиков и посредников также включают в себя прибыльные надбавки (прибавочную стоимость), величину которых важно знать для понимания структуры затрат торгового предприятия, т. к. эти надбавки входят в затраты конечного покупателя.

В данной статье рассматривается анализ затрат предприятия, основанный на рыночной цепочке затрат и ценности. Данный подход не заменяет детального анализа затрат, который требуется для принятия решений в области управления операциями или ценообразования. Также он ни в коей мере не уменьшает значения бухгалтерского или управленческого учета. Он помогает понять поведение затрат с системной, целостной точки зрения на предприятие. Это, в свою очередь, дает возможность создания прочного конкурентного преимущества и помогает сформулировать стратегию конкуренции.

Каждая деятельность имеет свою структуру затрат. Поведение затрат часто подвержено влиянию внутренних и внешних факторов. В результате конкурентное преимущество достигается, если предприятие имеет меньшую сумму затрат по всем видам деятельности, входящим в её рыночную цепочку ценности, чем у конкурентов.

Начинается анализ затрат предприятия (организации) с определения его рыночной цепочки ценности и распределения имеющихся активов и расходов по видам деятельности. Необходимость распределения активов по видам деятельности объясняется тем, что их величина и эффективность использования часто имеют большое значение для величины затрат.

При распределении затрат внутри цепочки ценности необходимо следовать следующим трём принципам. Во-первых, выделяются те функции (виды деятельности), на которые приходится большая или быстро растущая часть расходов. Функции, имеющие небольшую или слабо меняющуюся долю расходов, могут быть объединены в более широкие категории. Во-вторых, функции, затраты которых ведут себя по-разному, должны рассматриваться отдельно. Те же функции, которые имеют одинаковые закономерности поведения затрат, могут быть объединены в одну группу. В-третьих, важным критерием для выделения отдельной функции является поведение конкурентов. Если конкуренты выполняют ту или иную деятельность по-другому, то она должна рассматриваться отдельно в цепочке ценности фирмы. Это может привести к тому, что выполнение определенной функции окажется источником конкурентного преимущества или недостатка.

Кроме того, в стратегическом анализе затрат часто полезен эвристический подход и умение делать приблизительные оценки при распределении расходов и активов между видами деятельности, особенно когда получение точных цифр оказывается слишком дорогим удовольствием.

Построение полной структуры издержек более важно, чем концентрирование внимания на внутренних издержках, так как возможности заинтересовать потребителя конкурентоспособной ценой зависит от факторов производства, распределения, обмена, потребления.

Задача построения полной структуры издержек связана с рядом сложностей:

- разбивка прошлых затрат предприятия на основании бухгалтерских данных на несколько категорий;
- оценка нарастания затрат;
- оценка соответствующих элементов затрат у конкурентов (это является определенным искусством).

Цель стратегического анализа затрат – обратить внимание предприятия на собственную внутреннюю структуру издержек и сравнить ее с издержками конкурентов. Стратегический анализ издержек завершается исследованием полной цепочки нарастания затрат и сравнением ее с аналогичными у основных конкурентов. Такое сравнение показывает, имеет ли предприятие преимущества перед конкурентами или наоборот; помогает выявить те издержки, которые являются источниками приобретения преимуществ или потерь.

Нарастание затрат по всей цепочке индивидуально для каждого предприятия и зависит от его собственной ситуации. Это происходит по причине использования различных каналов распределения.

Для торговых предприятий можно выделить четыре основных звена цепочки полных затрат, в которых возникают важные различия в сравниваемых видах издержек конкурирующих организаций:

- звено 1, связанное с производителями,
- звено 2, связанное с поставщиками (дистрибьюторами),
- звено 3 собственные внутренние издержки торгового предприятия,
- звено 4, связанное с покупателями.

Причины недостаточной конкурентоспособности предприятия могут быть в звеньях 1 и 2. В этом случае работа по улучшению стоимостной конкурентоспособности связана с внешней средой и внешними операциями предприятия.

Затраты, связанные с выполнением отдельных функций торговли, часто зависят от того, как осуществляются функции в сфере производства и распределения. Это значит, что поведение затрат в торговле может быть понято только после анализа её связей с другими видами деятельности. Существуют два вида связей: связи внутри цепочки ценности (внутренние) и связи с цепочками поставщиков, посредников и покупателей (внешние).

Вертикальные связи отражают взаимозависимость между видами деятельности торгового предприятия и цепочками ценности поставщиков и покупателей. Можно исследовать, как поведение партнеров влияет на торговое предприятие и наоборот. Связи с поставщиками, производителями обычно сосредоточены вокруг таких аспектов их деятельности, как проектирование продукции, сопровождающие услуги, деятельность по обеспечению качества, упаковка, доставка, работа с заказами. Типичные примеры связей с поставщиками, влияющих на затраты предприятия, – связь между частотой и своевременностью поставок и величиной запасов товаров на складе предприятия, связь между упаковкой и затратами фирмы при разгрузке полученных товаров. Аналогичный подход применяется при анализе связей с покупателями, причем связи этого типа являются зеркальным отображением связей с поставщиками.

Типичной проблемой в этой области для торговых предприятий является их стремление всё делать самостоятельно, в надежде сэкономить средства (транспортировка, фасовка, упаковка и др.).

Другой проблемой является трудность формирования вертикальных связей для любых организаций вследствие неблагоприятных факторов внешнего окружения. Преимуществом пользуются торговые предприятия потребительской кооперации, поскольку последняя представляет собой единый хозяйственный комплекс, состоя-

щий из производственных, заготовительных, торговых и предприятий общественного питания.

Интеграция может уменьшить затраты по следующим причинам: во-первых, она избавляет предприятие от необходимости расходов по снабжению, транспортировке и другим видам деятельности, связанным с рынком. Во-вторых, интеграция уменьшает рыночную власть поставщиков или производителей.

Но интеграция также может привести и к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по сравнению с независимыми поставщиками; отсутствия мотивации для повышения эффективности деятельности по причине отсутствия выбора между поставщиками; повышения выходных барьеров из отрасли.

Рассмотрим также другие важные факторы, влияющие на изменение затрат.

Выбор времени может быть важен для затрат предприятия не только с точки зрения выхода на рынок, но и с точки зрения циклических колебаний конъюнктуры рынка. Здесь возможна стратегия покупки основных средств и других активов в период спада деловой активности по минимальным ценам. Однако при этом необходимо иметь в виду, что данное преимущество может оказаться недолговечным, если организации придется осуществлять обновление своих фондов в условиях экономического роста. Это может привести к ухудшению конкурентного положения по затратам. На наш взгляд, именно такая ситуация имеет место на многих торговых предприятиях потребительской кооперации, где основная проблема – это устаревшее оборудование и неэффективное управление. Низкая стоимость приобретения таких предприятий компенсируется затем огромными затратами, которые требуются для их реконструкции.

Обычно организации вкладывают капитал в разное время и вступают в конкуренцию также в разные моменты времени. Поэтому условия для конкуренции у них различаются из-за разной технологической эффективности и различных фиксированных издержек. Старые предприятия обладают менее эффективными технологиями, однако они стоили меньше, поэтому они могут быть более конкурентоспособными по издержкам, чем новые, требующие больше средств для создания. Являются ли старые предприятия с низкими фиксированными затратами более конкурентоспособными по сравнению с новыми, чьи издержки выше, зависит от сравнения более низких амортизационных отчислений и других фиксированных затрат старых предприятий и растущей текущей эффективности новых.

Технологические нововведения, входящие с различной скоростью, также могут повлиять на соотношение затрат различных видов деятельности. Положение часто усугубляется неправильным распределением средств (например, закупка слишком дорогой и сложной информационной системы, для работы на которой у предприятия нет специалистов или которая приходит в негодность при изменении законодательства; бессистемный подход к повышению квалификации персонала и т. д.).

На затраты может влиять местоположение за счет стоимости рабочей силы в регионе, наличия квалифицированных управленческих кадров и специалистов, наличия источников сырья, энергии и т. д. Кроме того, от местоположения зависят культурные нормы и потребительские вкусы. Причем они влияют не только на потребность в том или ином товаре, но и на способ выполнения вида деятельности внутри цепочки ценности. В связи с тем, что торговые предприятия потребительской кооперации в основном расположены в сельской местности, их руководителям следует учитывать вкусы и запросы сельского населения и не ограничивать товарный ассортимент минимумом в 20 наименований. А чтобы снижать затраты, необходимо шире использовать такой метод торгового обслуживания, как предварительный заказ.

Изменение местоположения часто приводит к увеличению одного вида затрат и уменьшению другого (например, расположение с целью уменьшения транспортных расходов часто приводит к потере экономии масштаба). Однако изменения в технологии, уровне заработной платы и других факторов могут изменить соотношение разных видов затрат. А это, в свою очередь, может оказаться благоприятной возможностью для получения конкурентного преимущества. Проблема, с которой сталкивается ряд торговых предприятий потребительской кооперации, состоит в том, что они находятся вдали от рынков сбыта.

Немаловажное значение имеют также институциональные факторы, включающие в себя правительственное регулирование, налоговую и финансовую политику, таможенное законодательство и т. д. В условиях переходной экономики в Республике Беларусь этот фактор поведения затрат превосходит по значению все предыдущие. Объясняется это отсутствием или противоречивостью правовой базы во многих областях деятельности предприятия и, как следствие, непредсказуемостью многих решений властей разных уровней. В результате создается ситуация, когда основные угрозы потерь для предприятий исходят не от конкурентной борьбы на рынках, а от других факторов. Во-первых, это кризис неплатежей. Во-вторых, это налоговая система, не оставляющая возможности на полноценное существование предприятия в случае полной уплаты им всех налогов. Поэтому основные их усилия и ресурсы направлены на сохранение собственности, а не на эффективное управление. Таким образом, торговые предприятия, за немногими исключениями, не имеют долгосрочной стратегии своего развития.

Перечисленные факторы часто взаимодействуют между собой, усиливая, или ослабляя, друг друга. При этом там, где происходит усиление факторов друг другом, необходимо координировать их действие, а там, где наблюдается ослабление – оптимизировать. Например, выбор политики предприятия в той или иной деятельности должен способствовать извлечению максимальной выгоды из эффекта экономии масштаба или образующихся связей между видами деятельности. С другой стороны, выбор размера торгового предприятия должен учитывать затраты, связанные с возможной неполной загрузкой производственных мощностей.

Если торговое предприятие потеряло конкурентные преимущества в области факторов производства и поставок, ее стратегические реакции могут быть следующие [3, с. 219-220]:

- попытки сотрудничества с производителями, использующими более дешевые заменители ресурсов;
- улучшение условий поставок;
- переговоры по более благоприятным ценам;
- интеграция для получения контроля над ценами;
- экономия на транзакционных издержках.

Вполне возможно, что важные причины потери конкурентных преимуществ лежат внутри собственной структуры затрат. В этом случае возможны следующие пути улучшения ситуации:

- сокращение внутренних затрат путем экономии издержек обращения при заданном объеме деятельности;
- инвестирование в улучшение и разработку более экономных технологий;
- инновационная деятельность в отношении тех видов процессов, которые вызывают беспокойство, вплоть до инвестирования в новые предприятия и оборудование;
- изменение и упрощение технологии торговли;
- экономия на издержках в других сегментах цепочки нарастания затрат.

Когда виды деятельности внутри рыночной цепочки ценности связаны между собой, то существует возможность уменьшения их суммарных затрат путем изменения одной из них. Возможна даже ситуация, когда увеличение расходов на один вид деятельности приводит к общему снижению затрат. Это обстоятельство открывает широкие перспективы для оптимизации работы торговых предприятий в условиях переходной экономики. Однако многие из них часто не видят (или не хотят видеть) эти возможности. Типична ситуация, когда предприятия имеют излишние запасы товаров, что повышает затраты по входной и выходной логистике. Часто это можно объяснить объективными обстоятельствами, связанными с несовершенством рыночных механизмов. Однако есть и другие причины: некомпетентность работников снабжения и сбыта (отсутствует соответствующая система найма и обучения персонала), не ведется изучение рынка (отсутствует служба маркетинга), отсутствует информационная система (нет развития технологии) и т. д.

Стратегический анализ собственной цепочки затрат и аналогичных затрат у основных конкурентов объединяется, чтобы определить, насколько сильной является позиция торгового предприятия на рынке, и оценить возможные конкурентные стратегии.

Помимо анализа затрат в определенный момент времени организация должна учитывать их динамику, т. е. их изменение во времени, обусловленное действием факторов, не зависящих от стратегии организации. Эти факторы проявляют себя по мере того, как предприятие растет или изменяются условия хозяйствования в отрасли. Поэтому динамика затрат особенно важна для предприятий, работающих в условиях значительных изменений в окружении. Наиболее распространенные факторы динамики затрат таковы.

Рост области бизнеса. Рост отрасли может влиять на объемы закупок предприятия и, таким образом, на стоимость приобретаемых товаров. В некоторых отраслях рост приводит к нарушению баланса между спросом и предложением, которое влечет за собой рост затрат на приобретение товаров. В то же время, например, рост производственной отрасли может привести к повышению эффективности работы производителей за счет увеличения объемов выпускаемой ими продукции и, как следствие, к снижению затрат торговых предприятий при закупках.

Различная чувствительность к масштабу. Изменение объемов продаж может кардинально изменить соотношение затрат между разными видами деятельности рыночной цепочки ценности предприятия, если они имеют различную чувствительность к масштабу. Аналогичное явление может произойти, когда изменяется соотношение затрат конкурентов, имеющих цепочки ценности с личной чувствительностью к масштабу.

Инфляция издержек для главных видов деятельности в цепочке предприятия часто имеет разные значения, что со временем может существенно изменить структуру её расходов. Различие в уровнях инфляции может превратить маловажный вид деятельности предприятия в фактор исключительной стратегической значимости.

Старение. Стареющие основные средства и рабочая сила повышают затраты. Устаревшее оборудование требует дополнительных расходов на ремонт и страховку. Зрелые работники предприятия обычно получают более высокую заработную плату и больший объем льгот. Для торговых предприятий потребительской кооперации оба эти фактора представляют серьезную проблему, поскольку, во-первых, многие из них оснащены устаревшим оборудованием, и, во-вторых, в силу тенденции старения населения возрастной уровень их персонала достаточно высок.

Прочность преимуществ по затратам. Прочность преимущества определяется наличием входных барьеров или барьеров подвижности, которые не позволяют кон-

курентам копировать источники конкурентоспособности предприятия. Возможность получить длительное преимущество по затратам различна для разных факторов. Однако следующие факторы сильнее других могут повлиять на его прочность. Во-первых, это масштаб, для повторения которого часто необходимо приобретать или заново организовывать предприятия, что очень дорого. Во-вторых, это взаимосвязи с родственными бизнес-единицами, для создания которых конкурентам придется диверсифицироваться в другие отрасли. Если же там существуют барьеры на входе, то прочность конкурентного преимущества предприятия будет высока. В-третьих, связи между видами деятельности, которые часто трудно обнаружить и которые требуют значительных усилий по координации. В-четвертых, знания и опыт, которые конкурентам трудно приобрести, если организация в состоянии их сохранить в своей исключительной собственности. В-пятых, большие трудности для копирования конкурентами представляют инновации, если они могут быть защищены патентами или режимом секретности.

Исходя из стратегического анализа цепочки затрат можно сказать, что предприятия в стремлении сохранить своё конкурентное преимущество чаще всего опираются на масштаб и на институциональные факторы (например, попытки добиться льгот). Однако такой подход является мало эффективным перед лицом конкурентов, делающих ставку на другие, более надежные, источники преимущества.

Проблемы, возникающие при реализации стратегии лидерства по затратам. Многие предприятия, работающие в условиях переходной экономики, не всегда понимают возможности улучшения их конкурентного положения, которые им представляются при управлении затратами. Проблемы предприятий в этой области часто связаны с типичными ошибками, которые они допускают в ходе оценки и улучшения своей позиции по затратам.

Наиболее распространенная ошибка руководителей состоит в убеждении, что основные затраты предприятия приходятся на торговую и связанные с ней функции. При этом упускается из виду то обстоятельство, что такие функции торгового предприятия, как маркетинг, сбыт, сопровождающие услуги, инфраструктура, НИОКР требуют не меньших расходов. Эта проблема на предприятиях потребительской кооперации усугубляется тем, что их руководители зачастую имеют среднеспециальное образование, а специалистов в области рыночных дисциплин очень мало или нет вовсе. Данная проблема часто может усугубляться концентрацией внимания исключительно на видах деятельности, связанных с прямыми затратами.

Другая проблема связана с недостаточным вниманием, уделяемым руководителями предприятий снабжению. Анализ затрат в отделах снабжения часто сосредоточен исключительно на закупочной цене товаров, а связи между качеством приобретаемых товаров и другими видами деятельности в рыночной цепочке игнорируются. При этом работа по снабжению доверяется людям, имеющим слишком низкую квалификацию либо мотивацию для того, чтобы они могли способствовать снижению расходов.

Если предприятие способно построить полную цепочку для себя и своих конкурентов, оно имеет возможность оценить степень конкурентоспособности стратегий, связанных с низкими издержками деятельности.

Предприятию важно на основе проведенного анализа разработать экономическую стратегию развития. Она может включать следующие стратегии [3, с. 122-125].

Стратегия взаимодействия предприятия с рынками товарных ресурсов. Представляет собой набор принципиальных положений, позволяющих эффективно приобретать товары и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков товаров. Эта составляющая экономической стратегии должна базироваться на

исследовании факторов, определяющих спрос на товары. Она тесно связана со стратегией снижения издержек.

Стратегия снижения транзакционных издержек. Заключается в том, чтобы выработать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных трансакций: соглашений, контрактов, договоров и др., который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок, путешествий сотрудников, сбора и обработки ненадежной, недостоверной информации.

Стратегия снижения издержек. Её основной направленностью является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Стратегия должна выработать приемы достижения низкой стоимости товаров и захвата на этой основе лидерства в конкурентной борьбе. Она должна выработать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет внутренних факторов, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

Стратегия инвестирования деятельности предприятия. В нашем случае речь идет об инвестициях фирмы в собственную материально-техническую базу или товарно-материальные запасы. Поэтому под инвестиционной стратегией или стратегией инвестиционной деятельности предприятия мы понимаем выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов предприятия на уровне, обеспечивающем постоянное повышение конкурентного статуса предприятия. Это означает, что при выработке инвестиционной стратегии необходимо определить наиболее предпочтительную форму воспроизводства: техническое перевооружение, модернизацию, реконструкцию и т. д.

Стратегия стимулирования персонала предприятия. Важнейшей составляющей экономической стратегии является разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей предприятия. Система стратегического стимулирования должна создавать заинтересованность персонала в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка. Эта система должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей торгового предприятия.

Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия. Является по существу обобщением всех составляющих экономической стратегии. Её главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, обнаружение так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер которые оказывали бы противодействие этим явлениям. Тактика ориентирована на фактическое финансовое состояние предприятия в текущий период её деятельности и оценку на этой основе вероятности наступления банкротства в ближайшем времени, то стратегия должна исходить из прогнозов возможных последствий тех или иных долговременных стратегических решений.

Несмотря на некоторую приблизительность, результат оценки конкурентоспособности по затратам и формирование стратегических альтернатив говорит в пользу использования такого аналитического инструмента.

Литература

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. – СПб, 1995.

-
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
 5. Портер М. Э. Конкуренция: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Получено 10.02.2001 г.