
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 658.7

Б.А. Аникин

Н.Ю. Баркова

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Аннотация. В статье даны методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды. Рассмотрены способы эффективно работать в таких сложных условиях рынка, как высокая изменчивость рынка, высокий ассортимент, короткие жизненные циклы изделия, которые характерны для этой отрасли.

Ключевые слова: цепь поставок, индустрия модной одежды, виртуальное предприятие, быстрое реагирование.

Boris Anikin

Natalya Barkova

METHODICAL RECOMMENDATION ABOUT SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE FASHION INDUSTRY

Annotation. In article methodical recommendations about supply chain management in the fashion industry are made. Methods effectively are considered to work in such difficult market conditions as high variability of the market, a high assortment, short product lifecycles which are characteristic of this industry.

Keywords: supply chain management, fashion industry, quick response, virtual enterprise.

Мировая индустрия моды – это экономический сектор, в который входят компании, нацеленные на выпуск одежды, обуви, аксессуаров, а также фирмы, занимающиеся их сбытом [4]. Согласно оценкам, в Западной Европе население тратит на приобретение товаров индустрии моды примерно 10 % своих доходов, в России около 9 % [2]. Развитие индустрии моды являлись драйверами развития экономик многих стран [3]. На товары индустрии моды люди ежегодно тратят 20 млрд долл., в этой отрасли работают более 4 млн чел. [1]. В отрасли создаются гигантские грузопотоки, которые сопровождаются значительными финансовыми и информационными потоками. Несмотря на то, что концепция управления цепями поставок изучена многими учеными, вопросы управления цепями поставок в компаниях индустрии моды крайне мало освещены, что связано с общей недооценкой важности этой отрасли, особенно в России.

Важно выделить характерные особенности этой отрасли, которые оказывают влияние на осуществление логистической деятельности в ней и обуславливают необходимость в поиске индивидуального подхода к управлению цепями поставок в этом секторе экономики. Среди них можно выделить высокую волатильность рынка, низкую эффективность прогнозирования, длительный срок выполнения заказа, географическую распределенность партнеров, короткие жизненные циклы продукции, высокий ассортимент, выраженную сезонность, большое количество взаимосвязей в каналах поставки, высокий объем разнородной документации. Учитывая комбинацию перечисленных факторов, управление цепями поставок в отрасли сопряжено со сложностями и рисками, связанными с особенностями функционирования этого сектора экономики.

Нужно отметить, что в современной экономике одним из ключевых факторов конкурентоспо-

собности компаний индустрии моды является скорость реагирования на изменения, происходящие на рынке. Глобальный характер бизнеса в индустрии моды, повсеместное использование удаленного аутсорсинга, длительный цикл выполнения заказа, быстрое обновление ассортимента и низкая эффективность прогнозирования (считается, что ошибки в предсезонных прогнозах могут достигать 50 %) часто приводят к тому, что скорость реагирования на изменения на рынке недостаточно высока. Вследствие этого у компаний индустрии моды в конце сезона накапливается большой объем нераспроданных изделий, но при этом остается неудовлетворенной часть покупательского спроса, что в свою очередь приводит как к потерянной прибыли от упущенных продаж, так и к убыткам, связанным с уценкой товаров в конце сезона. В связи с этим в магазинах одежды и обуви постоянно практикуется уценка товара на распродажах, позволяющих быстро избавиться от лишних запасов и заменить их более модными вещами. Во всей отрасли потери от неэффективности составляют около 20 % от ее торгового оборота, что связано в первую очередь с короткими жизненными циклами изделий и влиянием фактора сезонности.

Для повышения эффективности управления цепями поставок в индустрии моды важна нацеленность на пополнение индивидуальными стилями, дизайнами и цветами, которые продаются хорошо с одновременным уменьшением, изменением и отказом от тех изделий, которые при продажах оказываются, не так популярны, как предполагалось в прогнозах. Это обуславливает потребность не только в быстром, но и точном и гибком реагировании на изменения спроса, которое возможно только при использовании современных логистических и информационных технологий. Понимание такой потребности выявляет необходимость использовать фактор времени для повышения эффективности цепей поставок, в том числе обуславливает использование концепции быстрого реагирования (QR). Согласно концепции быстрого реагирования компании, при сокращении совокупного цикла выполнения заказа и при помощи создания системы поставок, которая является более отзывчивой к спросу клиентов, могут более точно и гибко реагировать на изменения спроса. Концепция базируется на том, что прогнозы спроса, произведенные слишком рано, подвержены ошибкам, потому что существует множество внешних переменных влияющих на спрос. Прогнозы, произведенные для ближайшего будущего, более точны, потому что в таком случае существует меньше возможностей для изменения спроса.

Одним из способов, позволяющим уменьшить цикл выполнения заказа, является размещение заказов на производство товаров как можно ближе по времени к торговому сезону. Это дополнительное время позволяет ритейлерам собирать дополнительную информацию о рыночном спросе на свои продукты, который необходим для того, чтобы подготовить более точные прогнозы. Улучшение точности прогноза помогает системе поставок увеличить доступность продукта, одновременно сокращая количество непроданных остатков, которые в лучшем случае продадутся со скидкой, а в худшем – утилизируются.

Можно выделить основные инструменты концепции быстрого реагирования, которые рекомендуется применять в индустрии моды: отслеживание и сбор информации об актуальных продажах в магазинах и ее быстрая передача всем участникам цепи поставок (Pos-терминалы); использование систем идентификации данных, в том числе штрихкодирования и сортировочных модулей; низкие объемы поставок ритейлерам до начала сезона продаж и последующие поставки, осуществляемые по итогам продаж; совместное с участниками цепи поставок планирование; совместные системы управления запасами и объединенная разработка продукта; модульное производство; массовая кастомизация; отсрочка и другие. Отсрочка готовности – откладывание окончательной комплектации изделия до того момента, пока не будет известен спрос на изделие, с последующей доставкой в течение допустимого времени. Одним из первых коммерчески успешных примеров применения отсрочки операций в индустрии моды является осуществление операции окрашивания на финальных стадиях обра-

ботки изделия, первоначально примененной компанией Бенетон. Изначально компания применяла наиболее распространенный способ производства одежды – сначала изготавливала ткань, затем окрашивала ее в те цвета, которые были рекомендованы дизайнерами в этом сезоне. Сейчас компания Бенетон производит пошив части одежды из неокрашенной ткани, после чего, на основании информации об актуальных продажах, производит окраску изделий в наиболее востребованные цвета. Это дает компании весьма существенное преимущество, так как позволяет сэкономить многие месяцы, которые уходят на изготовление ткани на отдаленном предприятии. Концепция быстрого реагирования успешно применяется и в других компаниях индустрии соды таких как Зара, Адидас, Ньюлук и др. По исследованным источникам на предприятиях индустрии моды, применивших концепцию «быстрого реагирования», удалось добиться снижения затрат более чем на 40 %. Важно отметить, что применение концепции быстрого реагирования дает возможность сократить уровень поддержания запасов в цепи поставок. Возможность сокращения страхового запаса происходит за счет снижения вероятности сделать ошибку при прогнозировании, так как при применении концепции быстрого реагирования снижается срок между размещением заказа и его выполнением.

При применении стратегии быстрого реагирования важна организация такой сети поставок, которая может гибко ответить на разнообразные и изменяющиеся требования рынка индустрии моды. Для достижения этой цели в индустрии моды необходимо создание развитой сети поставок, позволяющей обеспечить гибкое и быстрое по времени реагирование и пополнение товара в соответствующих объемах, стилях, цветах и размерах. Для этого партнерам по цепи поставок модной одежды необходимо создавать союзы, включая в них как традиционные производственные организации, так и участников категории третья и четвертая сторона, благодаря чему создаются сети поставок с виртуальными характеристиками. В результате использования этой модели традиционная стоимостная цепочка поставок товаров индустрии моды, а также физическая стоимостная цепочка дополняются виртуальной цепочкой поставок. При этом необходимая структура сети будет зависеть от факторов, включающих затраты, качество, надежность поставки, размер транспортных и транзакционных затрат и другие. Результатом становится виртуальные сетевые формы организации цепей поставок, осуществляющие взаимодействие между партнерами через web-пространство. Таким образом, при использовании специального программного обеспечения виртуальная цепочка поставок объединяет информацию, которая находится в различных частях физической стоимостной цепочки, а именно дизайн, маркетинг, разработку продукта, сбыт, производство, финансы, взаимосвязь и взаимодействие с поставщиками и потребителями. Модель виртуального предприятия (ВП) индустрии моды представлена на рисунке 1.

Виртуальное предприятие формируется на основе создания общей базы данных о производителях продукции и услуг (базы субконтрактинга), в которой регистрируются предприятия – потенциальные партнеры по цепи поставок, общей базы технологических норм и операций, разработанных правил виртуального предприятия, механизмов оперативного управления. Модель опирается на идею расширенной организации, в которой создается один центральный узел (координатор или фокусная компания) и периферические узлы, которые выполняют различные функции. Структура модели опирается на стратегию аутсорсинга – передачу предприятием второстепенных производственных функций исполнителям. При этом лидерство остается за ведущим предприятием (фокусной компанией), которое выступает в роли заказчика по отношению к остальным компаниям, состав которых будет меняться. Передача части функций сторонним организациям позволяет компаниям-участникам виртуального предприятия сосредоточиться на их основных компетенциях.

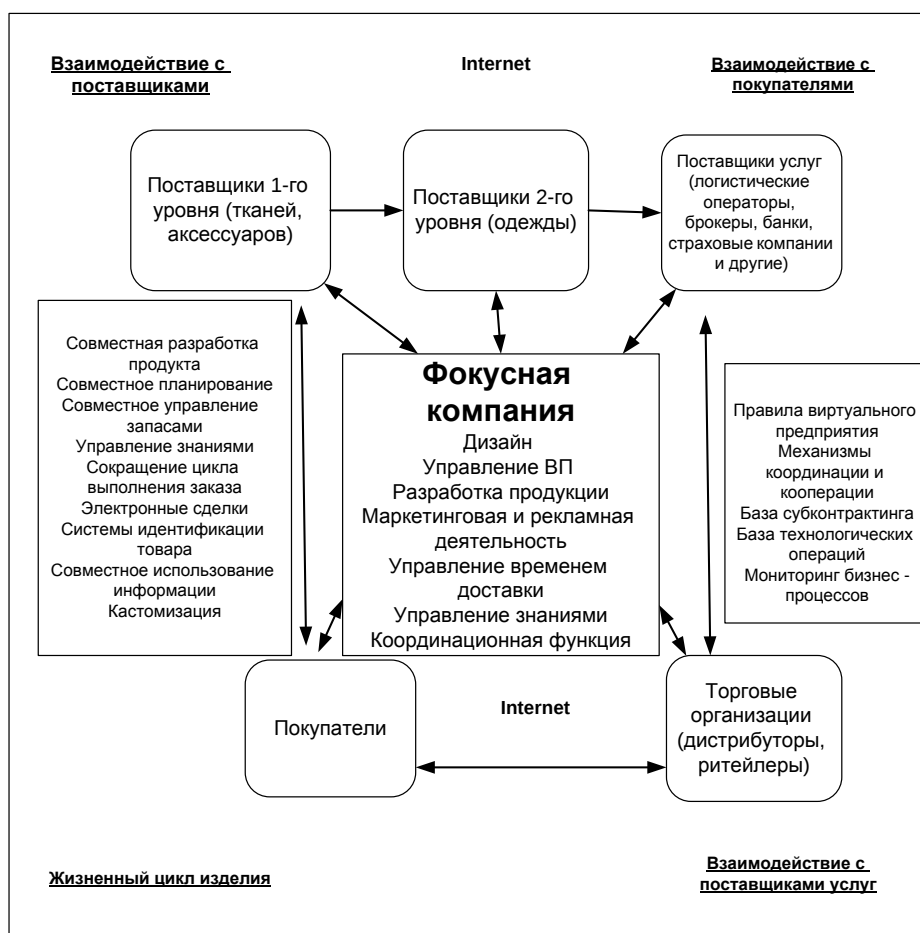


Рис. 1. Модель виртуального предприятия индустрии моды

Предложенная модель может помочь компаниям индустрии моды синхронизировать многие виды деятельности, такие как разработку новых видов продуктов, снабжение, транспортировку, планирование производства и маркетинг. Важно отметить, что такие процессы также могут получать потенциал синхронизации и координации в масштабах всей отрасли.

Библиографический список

1. Мировая бизнес-статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grabstats.com/searchresults.aspx?SearchText=fashion> (дата обращения : 28.10.2016).
2. Стратегическая программа исследований Технологической платформы «Текстильная и легкая промышленность» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.hse.ru/org/hse/tp/industr_textil (дата обращения : 12.09.2016).
3. Структура фактического конечного потребления домашних хозяйств [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/lev_el/#52 (дата обращения : 04.10.2016).
4. Универсальная научно-популярная энциклопедия Кругосвет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/INDUSTRIY_A_MODI.html (дата обращения : 01.11.2016).