

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*Е.А. ЕФИМОВА*

## ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент

САМАРА

Издательство Самарского университета

2023

УДК 338(075)  
ББК У9 (2)21 я7  
Е912

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Е. С. Авдеева,  
д-р экон. наук, проф. Н. Н. Плзунова

***Ефимова, Екатерина Андреевна***

Е912 Ефимова Е.А. Логистика и управление цепями поставок в сфере торговли: учебное пособие / Е. А. Ефимова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2023. – 84 с.

**ISBN 978-5-7883-1868-4**

В учебном пособии рассматриваются особенности формирования и управления цепями поставок в сфере торговли. Описываются основные форматы торговли, методы оценки места расположения точек розничной торговли, а также принципы планировки и распределения места внутри торговых организаций. Представлены примеры решения задач на определение зоны охвата торговой точки. Изложены основные аспекты организации логистики интернет-магазинов и маркетплейсов, представлены подходы к решению проблем доставки интернет-заказов. Рассмотрены особенности организации международных цепей поставок в сфере торговли.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в области логистики и управления цепями поставок, для предпринимателей, бизнес которых связан с логистикой в сфере торговли, а также для широкого круга читателей, интересующихся вопросами организации цепей поставок и развития логистики в торговле.

Подготовлено на кафедре менеджмента и организации производства.

УДК 338(075)  
ББК У9 (2)21 я7

ISBN 978-5-7883-1868-4

© Самарский университет, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
----------------	---

### **ГЛАВА 1. ОТРАСЛЕВЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ .....**

	6
--	---

1.1. Торговля как отрасль экономики и вид деятельности.	
Роль торговли в канале распределения .....	6
1.2. Форматы розничной торговли как канал сбыта готовой продукции .....	8
1.3. Задачи и функции логистики в торговле .....	12
1.4. Управление цепью поставок в торговле .....	13
1.5. Эффективность применения логистики в сфере торговли .....	14

### **ГЛАВА 2. РОЗНИЧНАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ .....**

	16
--	----

2.1. Эволюция цепей поставок .....	16
2.2. Роль центра распределения в цепях поставок .....	17
2.3. Эффективность цепи поставок .....	18
2.4. PUSH- и PULL-стратегии в цепи поставок .....	21

### **ГЛАВА 3. РАСПОЛОЖЕНИЕ ТОЧЕК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....**

	24
--	----

3.1. Зона охвата и ее виды .....	24
3.2. Методы определения зоны охвата торговой точки .....	25
3.3. Методы оценки местоположения торговой точки .....	30

### **ГЛАВА 4. ЗАКУПКИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ .....**

	33
--	----

4.1. Роль закупщика (снабженца) в деятельности торговой организации .....	33
4.2. Организация закупок в сфере торговли .....	34

4.3. Этапы выбора поставщика в процессе закупок .....	36
4.4. Управление бюджетом закупок и оценка эффективности закупочной деятельности в торговле.....	38
<b>ГЛАВА 5. МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ .....</b>	<b>42</b>
5.1. Понятие мерчандайзинга .....	42
5.2. Распределение места в торговой организации .....	43
5.3. Принципы планировки торговой точки и визуальный мерчандайзинг .....	46
<b>ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ .....</b>	<b>53</b>
6.1. Развитие электронной торговли .....	53
6.2. Особенности логистики интернет-магазина и маркетплейсов .....	54
6.3. Типология интернет-покупателей .....	58
6.4. Проблема доставки интернет-заказов .....	62
<b>ГЛАВА 7. РЕВЕРСИВНАЯ ЛОГИСТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ .....</b>	<b>66</b>
7.1. Понятие реверсивной логистики .....	66
7.2. Классификация возвратных материальных потоков в торговле .....	68
7.3 Управление возвратным материальным потоком .....	69
<b>ГЛАВА 8. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ ТОРГОВОЙ ЛОГИСТИКИ .....</b>	<b>71</b>
8.1. Международная цепь поставок. Особенности макрологистических систем в торговле .....	71
8.2. Интернационализация цепей поставок .....	74
8.3. Особенности организации международных цепей поставок .....	77
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>81</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Возрастание роли торговли как коммерческого посредничества между продавцом и покупателем наблюдается во всем мире. Цепи поставок в сфере торговли создают условия, чтобы товары, произведенные предпринимателями в одном месте, стали доступны потребителям повсеместно, в нужное время и в нужном количестве.

Представленные в учебном пособии подходы к организации и управлению цепями поставок в сфере торговли, определению зон охвата торговой точки, а также к управлению возвратными логистическими потоками базируются на методических подходах, выработанных в зарубежной и российской научной литературе.

Особую значимость в последние годы приобрела электронная торговля, объемы которой во всем мире выросли в период пандемии COVID-19. Лидерами по росту объемов электронной торговли остаются США (рост на 44%), но и в России объемы продаж в 2022 году в сети Интернет также выросли на 24% к уровню 2021 года и составили 5,25 трлн руб. Поэтому в учебном пособии особое внимание уделено логистике электронной торговли, типологии интернет-покупателей и решению проблемы «последней мили» при доставке интернет-заказов.

Несмотря на введенные против Российской Федерации экономические санкции, торговая логистика нашей страны продолжает развиваться в сторону интернационализации, что требует грамотного построения международных цепей поставок в сфере торговли и минимизации их рисков, особенно на этапе международной транспортировки. Данные вопросы также рассмотрены в рамках отдельной главы учебного пособия.

# ГЛАВА 1. ОТРАСЛЕВЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

## 1.1. Торговля как отрасль экономики и вид деятельности.

### Роль торговли в канале распределения

*Торговля* – это деятельность по продаже товаров и услуг потребителям.

Различают оптовую торговлю и розничную. *Оптовая торговля* подразумевает продажу товара большими партиями посреднику, который затем будет продавать товар малыми партиями конечному потребителю или будет использовать его в производственных целях для изготовления иного конечного продукта, обладающего новыми свойствами. К предприятиям оптовой торговли относятся оптовые рынки, магазины-склады, оптово-распределительные центры и т.д.

*Розничная торговля* подразумевает распределение товаров от производителя к конечному потребителю. В настоящее время ритейлеры предоставляют своим конечным потребителям целый набор преимуществ, связанных с удобством совершения покупки (расположение торговых точек в удобных для потребителя местах), расширение ассортимента в соответствии с запросами потребителей и их вкусовыми предпочтениями, а также в нужном количестве. Таким образом, *логистика в сфере торговли* представляет собой единую взаимосвязанную систему, соединяющую логистическими цепочками процессы закупок и сбыта.

*Канал распределения* – это совокупность посредников (физических и/или юридических лиц), которые помогают передать товар по цепи поставок от производителя конечному потребителю.

*Торговое предприятие (торговая точка)* – это организация, через которую проходят изготовленные производителем товары к

потребителю. В качестве участника канала распределения торговое предприятие выполняет следующие роли:

1. *Агент* – представитель одной или нескольких производственных фирм, предлагающих потребителям их товары.

2. *Оптовый торговец* – занимается куплей-продажей за счет собственных средств (то есть приобретает товар в собственность), а затем перепродает продукцию другим участникам цепи поставок для промышленной обработки или продажи конечному потребителю.

3. *Розничный посредник* – в отличие от агента работает с разными производителями, что позволяет существенно диверсифицировать риски сбыта продукции.

В зависимости от того, сколько промежуточных уровней (посредников) функционирует в цепи поставок между производителем и конечным покупателем, выделяют каналы распределения нескольких уровней (рис. 1).

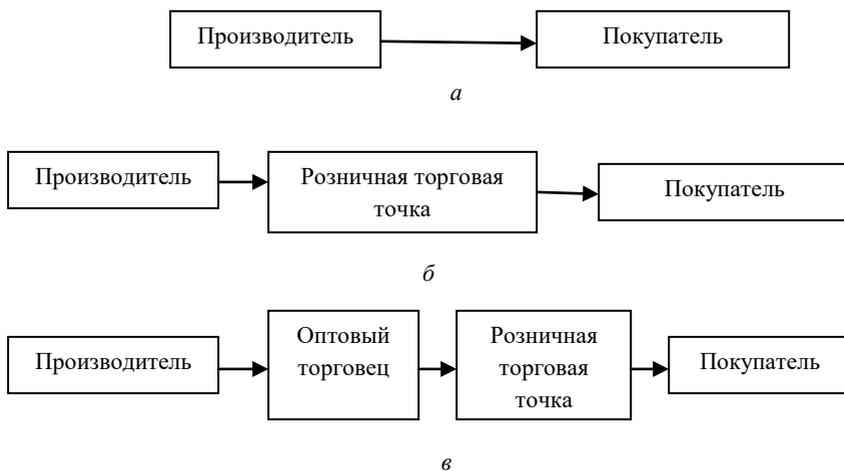


Рис. 1. Виды каналов распределения: а – канал нулевого уровня, б – одноуровневый канал, в – двух уровневый канал

Рассмотрим основные категории компаний розничной торговли.

*Независимый ритейлер* – небольшая компания розничной торговли, находящаяся в собственности и под управлением частных лиц, имеющая менее десяти торговых точек, а чаще всего одну торговую точку.

*Мелкий сетевой ритейлер* – это организация, имеющая офис и некоторое количество собственных торговых точек (как правило, от десяти до пятидесяти). Данные торговые точки могут находиться за пределами одного населенного пункта.

*Крупный сетевой ритейлер* – организация, имеющая свыше пятидесяти торговых точек, находящихся под одним управлением, и снабжающихся товарами через центральный закупочный комитет или отдел.

*Конгломерат ритейлеров* – объединение нескольких ритейлеров для решения общих вопросов в сфере закупок и распределения товаров, но при этом каждый ритейлер работает под собственной вывеской. В России примером такого конгломерата является Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), созданная в 2001 году. В нее входят все крупнейшие торговые сети России: Ашан Ритейл Россия, Азбука Вкуса, Детский мир, Лента, Метро Кэш энд Керри, Снежная королева, Магнит, Леруа Мерлен и др.

## **1.2. Форматы розничной торговли как канал сбыта готовой продукции**

*Формат розничной торговли* – это совокупность параметров, по которым определяется принадлежность торгового предприятия к тому или иному виду. Основными параметрами являются: площадь торгового зала, площадь складских и вспомогательных помещений, глубина и ширина ассортимента продукции, наличие собственного производства продукции, форма обслуживания по-

купателей (через прилавок или самообслуживание), часы работы, уровень цен на базовые позиции.

Различают *магазинные* (традиционные торговые точки, куда потребитель может прийти для совершения покупки) и *немагазинные* (основанные на современных технологиях) форматы торговли. Магазинный формат является основным каналом сбыта продукции. Рассмотрим основные виды торговых предприятий магазинного формата.

*Универсальные магазины* – это старейшая разновидность торговых предприятий, имеющая широкий ассортимент, представленный на большой площади, разделенной на четко обозначенные зоны или отделы по категориям продаваемых товаров.

*Специализированные магазины* – имеют торговую площадь значительно меньшую, чем универсальные, и характеризуются узким и глубоким ассортиментом (например, магазины бытовой химии, оптики, книжные магазины и т.п.).

*«Убийца категорий»* – это крупный специализированный магазин розничной торговли, расположенный за городом, характеризующийся широким, но не глубоким ассортиментом, представленным на огромной площади. Такие магазины характеризуются низкой стоимостью товаров за счет невысокой аренды, и они настолько конкурентоспособны в своей группе, что выводят с рынка другие, менее конкурентоспособные и узкоспециализированные магазины. Яркими примерами «убийцы категорий» являются магазины ИКЕА и Walmart (в США).

*«Дежурные магазины»* – отличаются многочасовым графиком работы (не обязательно круглосуточным, но значительно длиннее, чем у других магазинов). Как правило «дежурные магазины» имеют широкий, но неглубокий ассортимент товаров, большую площадь торгового зала и самообслуживание.

*Оптовые клубы* – предлагают широкий, но неглубокий ассортимент товаров, которые покупателю необходимо приобретать небольшими партиями. Как правило, для совершения покупки нужно стать членом клуба. Классическим примером оптового клуба являются магазины METRO.

Отдельно следует рассмотреть классификацию *многопрофильных магазинов*, предлагающих в одном помещении и пищевые, и непищевые товары (табл. 1).

Таблица 1. Виды многопрофильных магазинов

Вид	Площадь торгового зала, кв. м	Количество наименований товаров, представленных в торговом зале, тыс. шт.	Доля непродовольственных товаров в ассортименте, %	Примечание
Минимаркет	Менее 600	Менее 10 000	Менее 20	Расположен на 1-ом этаже жилых домов
Супермаркет	600 – 2 500	10 000 – 20 000	20 – 40	Расположен в черте города
Суперстор	2 500 – 5 000	20 000 – 40 000	40 – 60	Расположен за городом
Гипермаркет	Свыше 5 000	Свыше 40 000	Свыше 60	Расположен за городом

Очень часто многопрофильные магазины предлагают товары повседневного спроса и поэтому их также относят к категории FMCG (англ. fast moving consumer goods – быстро оборачиваемые потребительские товары).

*Магазины-дискаунтеры* – продают товары по более низкой цене, чем типичные магазины, имеют неширокий и неглубокий ассортимент товаров, небольшую площадь и минималистичное оформление.

*Заводской магазин* – это торговое предприятие, созданное при производителе товара, что позволяет последнему распродавать некондиционный товар, не нанося ущерба имиджу компании.

*Магазины фиксированных цен* – магазин формата «все по одной цене». Как правило, такие магазины имеют неширокий и неглубокий ассортимент, представленный на небольшой площади. Прибыль данного магазина складывается из разной закупочной цены товара, который в самом магазине предлагается покупателю по некоторой фиксированной цене, что создает у последнего ощущение экономии. Такие магазины располагаются в местах с повышенной проходимостью и невысокой арендной платой.

Что касается немагазинных форматов торговли, то они также представлены несколькими разновидностями.

*Торговля по почте* – ритейлер готовит печатный каталог с товарами, по которому покупатели выбирают понравившуюся вещь и делают заказ либо с помощью почты, либо по телефону. Затем товар присылается клиенту в почтовое отделение, откуда забирается покупателем самостоятельно.

*Личные продажи* – «торговля вразнос» или организация «пирамиды» продаж – торговые представители посещают клиента и консультируют его по поводу выбора товара. Сами продавцы получают комиссионные не только от продаж, но и от числа лиц, которых они убедили вступить в ряды организации.

*Торговые автоматы (вендоры)* – бесконтактный способ продажи товара покупателю. Первые вендоры появились в США в 1880 году и продавали жевательную резинку.

*ТВ-шоппинг* или *телемаркетинг* – продажа товаров через телевизионные каналы, где демонстрируются различные товары. Покупатели имеют возможность сделать заказ по телефону.

*Торговля через Интернет* – приобретение товаров в интернет-магазинах или на специальных интернет-платформах (Alibaba,

eBay, Wildberries и т.д.), где предлагаются товары от разных продавцов, а сама интернет-платформа проверяет совершение сделки и гарантирует ее чистоту как для покупателя, так и для продавца.

Немагазинные ритейлеры также могут быть универсальными или специализированными. Очень часто современные ритейлеры используют сразу несколько каналов сбыта продукции, что позволяет им охватить разные категории покупателей.

### **1.3. Задачи и функции логистики в торговле**

*Логистика в торговле* – это совокупность видов деятельности, осуществляемая при физическом распределении товаров через цепь поставок. Именно логистика обеспечивает организационную структуру розничных сетей. Совершенствование логистики происходит одновременно с совершенствованием технологий в сфере доставки, складирования, управления информационными и финансовыми потоками.

*Цель торговой логистики* – наладить процесс торговли с учетом всех особенностей и процессов, происходящих с товаром от момента его закупки до момента продажи конечному потребителю. Именно поэтому большое внимание в цепях поставок уделяется снижению издержек и повышению эффективности доставки продукции.

Основные задачи логистики в торговле:

1. Разработка и оптимизация системы физического перемещения товаров по цепи поставок.
2. Оптимизация работы складского комплекса.
3. Учет и анализ логистических затрат.
4. Выбор поставщиков и посредников.
5. Выбор оптимального места расположения торговых точек.
6. Сокращение времени товаров в пути.
7. Повышение уровня обслуживания клиента.

*Объектом* торговой логистики являются материальные потоки в торговле, а также логистические системы, обеспечивающие продвижение этих потоков к конечному потребителю.

*Предмет* торговой логистики – экономические отношения, складывающиеся между участниками цепи поставок в процессе управления материальными потоками и построением систем товародвижения от производителя до конечного потребителя.

#### **1.4. Управление цепью поставок в торговле**

Исторически сложились две основные концепции управления цепями поставок. *Экономическая концепция* (господствовала в период 1970–1980 гг.), которая основное внимание уделяла взаимоотношению между производителями и закупщиками товаров, при этом акцент также делался на повышении эффективности производства и качества изготавливаемого продукта.

*Концепция маневренности* (действует до настоящего времени), которая основное внимание отводит быстрой реакции на изменение спроса потребителей и максимальному удовлетворению запросов клиентов, что достигается благодаря широкому использованию информационных технологий.

В рамках концепции маневренности было выдвинуто несколько теорий, которые позволяют компании стать конкурентоспособной и успешно функционировать на рынке.

*Ресурсная теория* рекомендует организации обратить внимание на внутренние ресурсы, которыми располагает организация, сочетание которых обеспечит стратегическое преимущество фирмы на рынке, а *теория сетевых организаций* утверждает, что компании зависят не только от своих ресурсов, но и от ресурсов, находящихся под контролем других организаций, доступ к которым можно получить только посредством взаимодействия и партнерства в цепи создания добавленной стоимости.

Современный этап характеризуется следующими тенденциями в управлении цепями поставок:

1. Переход на цепи поставок, работу которых определяет спрос.
2. Совершенствование контроля работы цепи поставок через использование информационных технологий.
3. Устранение необязательного учета из цепи поставок.
4. Передача третьим сторонам (на аутсорсинг) деятельности, не относящейся к основной.

### **1.5. Эффективность применения логистики в сфере торговли**

Эффективность логистики в торговле определяется по следующим основным показателям.

1. Сокращение запасов в цепях товародвижения. Текущие запасы должны сокращаться за счет поставок точно в срок и оптимальных партий поставок, а страховые запасы – за счет их концентрации в едином распределительном центре, что не требует создания таких запасов на предприятиях и выделения под них складских помещений.
2. Сокращение транспортных расходов.
3. Сокращение затрат ручного труда за счет широкого внедрения новых технологий на все стадии цепи поставок.
4. Ускорение оборачиваемости капитала за счет более быстрого выведения продукта на рынок и представления его в торговых точках.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем разница между агентом и торговым посредником?
2. Что такое формат розничной торговли?

3. В чем преимущества традиционных магазинных форматов торговли по сравнению с немагазинными?

4. Какие концепции управления цепями поставок сложились в науке?

5. Можно ли логистику в торговле считать междисциплинарной областью знаний?

6. По каким показателям оценивается эффективность логистики в торговле?

## ГЛАВА 2. РОЗНИЧНАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

### 2.1. Эволюция цепей поставок

Цепи поставок прошли четыре стадии эволюции:

1. *Контроль за поставщиком* (до 1980-х гг.). Данная стадия характеризуется развитием сети складов по всей стране, на которых производители хранили продукцию. Прямые поставки со склада в торговую точку осуществлялись редко (раз в 7–10 дней), поэтому торговые точки были вынуждены иметь собственные складские помещения, где хранили запасы продукции.

2. *Стадия централизации* (1981–1989 гг.) связана с созданием региональных распределительных центров, в которые поставлялась продукция от разных поставщиков и готовилась к отправке в конкретные торговые точки. Этот этап характеризуется переходом контроля над цепью поставок от поставщика к розничному торговцу, сокращением подсобных помещений при магазинах и сокращением времени привоза (доставки) товара в торговые точки до пяти дней).

3. *Стадия «строгая своевременность»* (1990–1995 гг.) характеризуется созданием сети многотемпературных складов и снижением потерь товаров с коротким сроком годности, сокращением срока доставки продуктов в торговые точки до 1–3 дней.

4. *Стадия взаимоотношений между всеми участниками цепи поставок* (настоящее время). На первый план выходят потребности покупателей и реклама как способ привлечения потребителей. Поставщики наконец осознали, что нет смысла повышать эффективность производства и скорость доставки продукции в торговую точку, если ассортимент или характеристики товара не устраивают потребителя.

## 2.2. Роль центра распределения в цепях поставок

Центр распределения является ключевым звеном цепи поставок всех розничных торговых сетей. Поскольку большинство крупных ритейлеров работает с десятками и даже сотнями поставщиков, то для них было бы чрезвычайно трудно осуществлять доставку товара от каждого поставщика по отдельности. Самим поставщикам также было бы затруднительно организовывать доставку товара по торговым точкам, разбросанным на десятки километров даже в рамках одного крупного населенного пункта. Распределительный центр эффективно решает проблему взаимодействия поставщиков и торговых предприятий. Его основные функции можно разделить на следующие группы:

1. Разделение товаров на партии и их хранение перед отправкой в торговую точку. Поскольку у поставщиков товар закупается оптовыми партиями, то перед отправкой в магазины центр распределения разбивает оптовые партии согласно заказам торговых точек по требуемому количеству товара.

2. Распределение товаров по торговым точкам. Крупные распределительные центры могут обслуживать десятки магазинов, что требует от них организации определенной системы отправки товара в розничные магазины, например, многие распределительные центры имеют отдельные доки (двери) для каждого магазина в зоне отгрузки. Сформировав заказы, центр распределения отправляет их в торговые точки, используя для этого различные виды транспорта.

3. Формирование партий поставок по ассортименту магазинов. Поскольку у разных торговых точек различная структура спроса, то, соответственно, им требуются разные виды товаров и в разном количестве.

4. Подготовка товара для торговых точек (снятие упаковки, наклеивание ценников, отглаживание и чистка одежды, расположение товара в транспорте согласно требованиям магазина).

Если центр распределения находится очень далеко от магазина, то в цепь поставок может быть введено еще одно звено – региональный склад или кросс-докинг-склад – для своевременного пополнения запасов магазинов. Кросс-докинг-склад может осуществлять три типа операций:

одноэтапный кросс-докинг – груз приходит на склад и просто хранится на нем до отправки в торговую точку, при этом сам груз не проходит каких-либо изменений;

двухэтапный кросс-докинг – прибывший груз заново переформируется, разделяется по группам, маркируется и только после этого отправляется в торговые точки;

трёхэтапный кросс-докинг – несколько разных грузов подвергаются перегруппировке, из них формируются новые партии товаров для отправки в торговые точки.

### **2.3 Эффективность цепи поставок**

Любой товар, проходящий по цепи поставок, «связывает» капитал ритейлера, который высвобождается только после его продажи. Поэтому, чем быстрее товар проходит по цепи поставок, тем меньше затраты на логистику и эффективнее работает вся цепь поставок.

Цепь поставок считается эффективной, если она позволяет ритейлерам быстро увидеть изменения в спросе потребителей и среагировать на них.

Для оценки эффективности цепи поставок могут использоваться два основных метода: *сбалансированная система показателей* (Balanced Scorecard) и *модель SCOR* (The Supply Chain Operations Reference Model).

*Система сбалансированных показателей* была разработана Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1990 году и представляет собой набор финансовых и нефинансовых индикаторов, ис-

пользуемых компанией для оценки достижения стратегических целей развития. И хотя данная система не предназначена специально для оценки эффективности цепи поставок, однако, ее показатели в рамках блока «Взаимодействие компании с клиентами» вполне могут быть для этого использованы. Так, в рамках системы сбалансированных показателей были выделены следующие ключевые индикаторы, характеризующие данный блок (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые индикаторы взаимодействия компании с клиентами

Индикатор	Описание
Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

*Источник:* Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – С. 55.

*Модель SCOR* – эталонная модель цепи поставок – была разработана в 1996 году Советом по цепям поставок в качестве межотраслевого стандартного диагностического инструмента для управления цепями поставок. Во главу угла в данной модели также поставлен покупатель и его потребности. Эталонная модель SCOR состоит из 4 основных разделов:

производительность: стандартные показатели для описания эффективности процессов и определения стратегических целей;

процессы: стандартные описания процессов управления и взаимосвязей процессов;

практики: методы управления, которые значительно улучшают производительность процесса;

персонал (люди): стандартные определения навыков, необходимых для выполнения процессов цепочки поставок.

Модель базируется на шести управленческих процессах:

планирование (plan) – процесс, включающий в себя действия для сбалансирования спроса и предложения на рынке;

снабжение, ресурсы (source) – процесс, обеспечивающий закупку ресурсов и товаров для их последующей переработки в целях удовлетворения спроса на рынке;

производство (make) – процессы, которые преобразуют ресурсы в готовый продукт для удовлетворения спроса потребителей;

доставка (deliver) – процессы, связанные с транспортировкой и распределением готового продукта, а также процессы управления заказами;

реверсивная логистика (return) – процессы, связанные с возвратом сырья, материалов готовых продуктов поставщиками или потребителями по любой причине, а также процессы постпродажного обслуживания клиентов (гарантийный ремонт; техническое обслуживание и т.п.);

вспомогательные процессы, обеспечивающие функционирование цепи поставок (enable) – управление ресурсами, оборудованием, контрактами, рисками и т.д.

Модель SCOR включает стандартное описание более 200 элементарных процессов и содержит более 150 ключевых показателей, которые измеряют эффективность операций цепи поставок. Любое предприятие, к какой бы отрасли экономики оно не

относилось, может составить для себя комбинацию процессов, присущих ее цепи поставок, и определить ключевые показатели, которыми оно будет пользоваться для оценки эффективности этой цепи поставок. В этом проявляется универсальность модели SCOR.

#### **2.4. PUSH- и PULL-стратегии в цепи поставок**

Компания может выбрать одну из двух стратегий продвижения товара по цепи поставок.

PUSH-стратегия – поставщики после отгрузки товара ритейлеру больше не участвуют в продвижении этого товара по цепи поставок до конечного потребителя. Компания действует следующим образом: товар закупается в заранее определенных количествах, выкладывается на полки торговых точек в ожидании потребителя. Если товар быстро распродается, то ритейлер заказывает новую партию товара у поставщика, а если нет, то просто распродает остатки по сниженной цене, чтобы освободить полки магазина под другой товар с более высоким спросом.

PULL-стратегия – ритейлер и поставщик быстро реагируют на каждую совершенную потребителем покупку. Регистрация покупки запускает целую последовательность операций. Центр распределения автоматически получает информацию о совершенной в магазине покупке и своевременно начинает готовить данный товар к поставке в конкретную торговую точку. Поставщик также получает информацию в режиме реального времени о совершенных покупках и начинает готовиться к производству новой партии товара (табл. 3).

Таким образом, PULL-стратегия основана на моментальной реакции на сокращение товарных запасов, а PUSH-стратегия работает по схеме «создание запасов → ожидание их продажи».

Таблица 3. Сравнение PUSH и PULL-стратегии

	Преимущества	Недостатки
PUSH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малозатратна, не требует больших бюджетов.</li> <li>2. Эффективна для рынков, где товары недифференцируемы; потребитель не ожидает уникальных характеристик и свойств товара; товар малоузнаваем, а решение о его покупке принимается в магазине.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требует дополнительных маркетинговых инструментов для продажи (скидки, акции), что снижает прибыль торговой точки.</li> <li>2. Чем больше посредников в цепи поставок, тем дороже и менее привлекателен товар для потребителя.</li> </ol>
PULL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулирует потребителя пробовать новый товар.</li> <li>2. Эффективна для рынков, где товар сильно дифференцирован и потребители ожидают особых свойств от приобретаемого товара.</li> <li>3. Выгодна, когда товар имеет уникальные характеристики, за которые готов платить потребитель.</li> <li>4. Способствует развитию программ лояльности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокозатратна и требует большой бюджет, прежде всего за счет использования ИТ-технологий.</li> <li>2. Реклама играет огромную роль в продвижении товара, так как товары должны быть узнаваемы.</li> <li>3. Участники цепи поставок не всегда могут правильно распознать динамику спроса на рынке и правильно на него среагировать.</li> </ol>

В настоящее время большинство ритейлеров используют PULL-стратегию, так как она позволяет избежать хранения товарных запасов в магазине и превратить складские площади в торговые помещения. Осуществление данной стратегии напрямую связано с развитием информационных технологий, позволяющих быстро передавать информацию об изменении остатков товара на прилавках магазина. Поставщики могут быстрее перебрасывать ресурсы на производство товаров с высоким спросом от товаров с низким. Данная стратегия способствует повышению товарооборота и увеличению прибыли всех участников цепи поставок.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие этапы прошли цепи поставок в процессе своего развития?
2. Каковы основные функции регионального центра распределения в цепи поставок?
3. Какие методы применяются для оценки эффективности цепи поставок?
4. Чем определяется выбор торговой организацией PUSH- или PULL-стратегии продвижения товара?
5. Какая стратегия продвижения товара (PUSH или PULL) наиболее эффективна для крупных сетевых ритейлеров типа «Ашан», «Магнит», «Перекресток»?

## ГЛАВА 3. РАСПОЛОЖЕНИЕ ТОЧЕК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### 3.1. Зона охвата и ее виды

*Зона охвата* (она же *торговая зона*) – это территория, с которой поступает поток покупателей в торговую точку. Чем больше совокупная притягательность торговой точки, тем большее расстояние готовы преодолеть покупатели, чтобы сделать в ней покупки. Притягательность торговой точки зависит от таких факторов как ширина и глубина ассортимента в торговой точке, уникальность предлагаемых товаров, наличие товаров повседневного спроса, удобство проезда и расположение торгового предприятия относительно остановок общественного транспорта, наличие сервисных зон и зон отдыха в торговой точке (банкоматы, питание, детские игровые площадки и т.п.) и т.д.

Различают несколько видов зон охвата. По частоте посещения торговой точки покупателями различают:

*первичную зону охвата* – это территория проживания потребителей, делающих покупки в торговой точке чаще одного раза в неделю (обычно эта зона обеспечивает 60–65% покупателей);

*вторичную зону охвата* – это территория проживания потребителей, делающих покупки реже одного раза в неделю, но примерно раз в месяц (25–30% покупателей);

*третичную зону охвата* – территория проживания потребителей, которые делают покупки примерно раз в квартал или даже реже (5–15% покупателей).

В зависимости от времени в пути, которое потребители затрачивают на дорогу от дома до торговой точки, различают:

*ближнюю зону охвата* – территория, потребители которой тратят примерно 10 минут пешком или 5 минут на транспорте, чтобы добраться до торговой точки;

*районную зону охвата* – территория, потребители которой тратят примерно 40–60 минут на транспорте, чтобы добраться до торговой точки;

*широкую зону охвата* – включает в себя территорию, потребители которой готовы потратить более одного часа на транспорте, чтобы совершить покупку в конкретной торговой точке.

Размер торговой зоны и численность проживающего в ней населения определяют потенциальную величину спроса, на которую может рассчитывать торговое предприятие. Размер торговой зоны должен оцениваться не только для существующих магазинов, но и при проектировании месторасположения новых торговых точек, когда ритейлеры принимают решение о расширении сети магазинов и выходе на новые рынки сбыта.

### **3.2 Методы определения зоны охвата торговой точки**

Среди основных методов определения зоны охвата выделяют:

1. *Составление карты покупателей* – данный метод, по сути, сводится к тому, что на географическую карту населенного пункта или региона наносятся результаты проведенного опроса среди покупателей торговой точки по вопросу, откуда они приехали. Данный метод важен, прежде всего, для принятия решений о размещении наружной рекламы с целью привлечения дополнительных покупателей в торговую точку, а также для определения доли рынка по числу покупателей, занимаемой торговым предприятием в рамках районов города или отдельных населенных пунктов региона.

2. *Расчет точки расслоения по закону Рейлли*. Данный закон еще называют *гравитационной моделью Рейлли (Reilly's law of*

*retail gravitation*), по фамилии ученого, разработавшего данную модель.

В 1931 году Уильям Дж. Рейлли был вдохновлен законом гравитации и, используя метод аналогии, предложил применить гравитационную модель для измерения розничной торговли между двумя городами. Его работа и теория «Закон розничного тяготения» позволяют определить границы торговых зон вокруг городов, используя всего два показателя: расстояние между городами и население каждого города.

Рейлли понял, что чем больше город, тем больше у него будет торговая площадь, и, следовательно, интенсивнее торговля. Этот город будет привлекать к себе также население небольших районов вокруг города. Два города одинакового размера имеют границу торговой зоны на полпути между ними. Если города разного размера, граница проходит ближе к меньшему, то есть больший город имеет большую торговую зону.

По закону Рейлли можно определить степень способности двух торговых центров привлекать в свои магазины жителей кварталов, расположенных между ними. Рейлли считал, что эта способность зависит от численности населения, проживающего в непосредственной близости к торговой точке, и расстояния от дома покупателя до торговой точки. По закону Рейлли клиент всегда предпочтет больший центр, если только он не находится очень близко к меньшему.

Согласно модели Рейлли, существует некая точка, до которой преобладает влияние одного торгового центра, а после нее – влияние другого. Эту точку Рейлли назвал *точкой расслоения* или *точкой разрыва* (*breaking point*), т.е. это место между двумя торговыми организациями, из которого покупатель с равной вероятностью может отправиться за покупками как в один, так и в другой торговый центр (рис. 2).

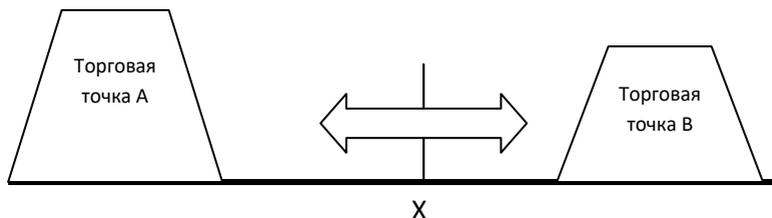


Рис. 2. Точка расщепления X между двумя торговыми центрами

Расположение точки расщепления (границы зоны охвата) для торгового центра А можно определить по формуле:

$$R_A = \frac{R_{AB}}{1 + \sqrt{\frac{N_B}{N_A}}},$$

где  $R_A$  – зона охвата торгового центра А;

$R_{AB}$  – расстояние между торговыми центрами А и В;

$N_A$  – численность населения, проживающего в районе А;

$N_B$  – численность населения, проживающего в районе В.

Тогда зону охвата торгового центра В можно легко определить по формуле:

$$R_B = R_{AB} - R_A.$$

Рассмотрим следующий пример с двумя торговыми центрами, определив зону охвата каждого из них.

*Пример 1.* В районе А проживает 100 тыс. чел., а в районе В – 60 тыс. чел. Расстояние между районами – 10 км. Чему равна зона охвата торговых центров, расположенных в каждом районе? В каком торговом центре совершит покупку покупатель, находящийся на полпути между торговыми центрами А и В?

Решение. Воспользуемся формулой определения точки расщепления по закону Рейлли:

$$R_A = \frac{10}{1 + \sqrt{\frac{60}{100}}} = \frac{10}{1,77} = 5,6 \text{ (км)} - \text{зона охвата торгового центра А.}$$

Тогда  $R_B = 10 - 5,6 = 4,4$  (км) – зона охвата торгового центра В.

Следовательно, зона влияния торгового центра А больше, чем у торгового центра В, поэтому покупатель, находящийся на полпути между торговыми центрами (на расстоянии 5 км от каждого из них) предпочтет совершить покупку в торговом центре А.

Модель Рейлли предполагает, что обе торговые точки являются для покупателя равнодоступными, т.е. дорога до любой из них не сопряжена с какими-либо рельефными особенностями, транспортными трудностями или неудобствами городской планировки.

3. *Расчет зоны охвата по модели гравитации Хаффа (Huff Gravity Model).* Данная модель была разработана Дэвидом Хаффом в 1963 году и исправляет недостатки закона Рейлли.

Хафф предположил, что торговая зона магазина определяется его относительной привлекательностью по сравнению с другими магазинами. При этом сама привлекательность торговой точки определяется ассортиментом магазина или его размерами. В данном случае нужно исходить из прямой зависимости между размером торговой точки и количеством представленных в ней наименований товаров, т.е. чем больше магазин, тем больше в нем ассортимент.

В модели Хаффа привлекательность торговой точки определяется по формуле:

$$A_{ij} = \frac{S_j^\alpha}{D_{ij}^\beta},$$

где  $A_{ij}$  – привлекательность торговой точки  $i$  для покупателя  $j$ ;

$S_j^\alpha$  – размер  $j$ -й торговой точки;

$D_{ij}^\beta$  – расстояние (или время), которое отделяет покупателя  $i$  от магазина  $j$ ;

$\alpha$  – показатель значимости для покупателя размеров магазина;

$\beta$  – показатель значимости для покупателя расстояния до магазина.

Показатели  $\alpha$  и  $\beta$  определяются эмпирическим путем на основе данных социологических опросов и регрессионного анализа.

Тогда вероятность того, что  $i$ -й покупатель отправится за покупкой в  $j$ -й магазин определяется по формуле:

$$P_{ij} = \frac{A_{ij}}{\sum_{j=1}^n A_{ij}},$$

где  $P_{ij}$  – вероятность посещения  $i$ -м покупателем  $j$ -го магазина;

$A_{ij}$  – привлекательность  $j$ -го магазина для  $i$ -го покупателя.

*Пример 2.* У покупателя имеется возможность совершить покупку в двух магазинах (табл. 4).

Таблица 4. Варианты совершения покупки

Торговая точка	Расстояние до магазина, км	Размеры магазина, кв. м
А	5	2000
В	6	3700

Определите, какой из магазинов вероятнее всего выберет покупатель, если известно, что показатель значимости размеров магазина ( $\alpha$ ) для него составляет 1, а показатель значимости расстояния ( $\beta$ ) равен 2.

Решение. Определим привлекательность каждого магазина по модели Хаффа.

Для магазина А:  $A_a = \frac{2000^1}{5^2} = 80$ .

Для магазина В:  $A_b = \frac{3700^1}{6^2} = 102,7$ .

Тогда вероятность того, что покупатель пойдет в магазин А:

$$P_a = \frac{80}{80 + 102,7} = 0,438 \text{ или } 43,8\%.$$

Значит, вероятность того, что покупатель пойдет в магазин В:

$$P_b = 100\% - 43,8\% = 56,2\% .$$

Следовательно, покупатель с большей вероятностью выберет магазин В.

### 3.3 Методы оценки местоположения торговой точки

1. *Метод аналогии.* Данный метод можно использовать, когда в местности, где предполагается открытие новой торговой точки, уже действуют другие ритейлеры. В этом случае собирается информация об их размерах, количестве покупателей, их местоположении, особенностях ценовой политики и т.д. Затем рассчитываются покупательские расходы для каждой торговой точки и прогнозируются продажи для вновь открываемой торговой точки с учетом ее особенностей.

2. *Расчет коэффициента насыщения рынка.* Местоположение торговой точки может оцениваться ритейлером не только по величине потенциального спроса, но и по возможности получения прибыли в случае расположения в данной местности нового магазина. Для этого рассчитывается коэффициент насыщения рынка, который показывает среднюю величину выручки на единицу торговой площади, получаемую ритейлерами, работающими в данной местности.

*Коэффициент насыщения рынка (Index of Retail Saturation)* – это отношение показателя спроса на товары определенной катего-

рии к площади, отведенной для продажи этих товаров. Данный коэффициент рассчитывается по формуле:

$$IRS = \frac{N \cdot R}{S},$$

где  $IRS$  – индекс насыщения рынка;

$N$  – число потенциальных покупателей (численность населения конкретной местности);

$R$  – расходы на душу населения на товары данной категории;

$S$  – площадь, отведенная на продажу товаров данной категории в конкретной местности.

Чем выше значение коэффициента насыщения рынка, тем большую выручку с единицы площади может получить ритейлер при организации торговой точки в данной местности.

3. *Метод контрольных таблиц.* На основе опыта компании или суждений ее менеджмента составляется перечень факторов, влияющих на успешность деятельности торговой точки. В их числе могут быть: доступность торговой точки для покупателей, затраты на аренду помещения, наличие конкурентов в торговом центре и т.д. Затем все выделенные факторы ранжируются по их значимости для ведения бизнеса и особенностей внешней бизнес-среды (т.е. факторам присваивается их «вес»). После чего всем оцениваемым торговым точкам также присваиваются баллы по выделенным факторам на основе их сопоставления по каждому фактору. Затем вычисляется общий рейтинг для каждой торговой точки путем суммирования произведений баллов, полученных торговой точкой по конкретному фактору, на «вес» данного фактора. Таким образом, происходит ранжирование торговых точек по характеристикам их местоположения.

4. *Метод множественной регрессии.* Это эконометрический метод, который позволяет найти зависимость между факторными признаками (размеры магазина, число конкурентов, численность

жителей района) и результативным признаком (например, объем продаж). Однако на практике бывает сложно собрать необходимую информацию для построения модели регрессии. Более того, факторных признаков может быть слишком много, что затрудняет выведение уравнения регрессии, а при изменении рыночных условий всю информацию приходится собирать заново и строить новое уравнение регрессии.

5. *Разведка на местности.* Данный метод подразумевает, что факторы, которые влияют на успешность деятельности торговой точки, оцениваются логистами и маркетологами непосредственно на месте, где возможно открытие нового магазина. В частности, если речь идет об открытии магазина в пределах торгового центра, то во внимание принимаются такие факторы, как: расположение самого торгового центра относительно магистралей города и остановок общественного транспорта, соседство нового магазина с другими, уже действующими, магазинами в торговом центре на предмет совместимости и взаимодополнения, уровень конкуренции, стоимость аренды и т.д.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое зона охвата и какие ее виды можно выделить по частоте посещения торговой точки?
2. В чем преимущества модели Хаффа по сравнению с моделью Рейлли при определении зоны охвата торговой точки?
3. Что такое коэффициент насыщения рынка? Какова область его значений?
4. В чем недостатки метода множественной регрессии при определении местоположения торговой точки?

## **ГЛАВА 4. ЗАКУПКИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

### **4.1. Роль закупщика (снабженца) в деятельности торговой организации**

Работа закупщика во многом является определяющей для точек розничной торговли, так как именно закупщики выбирают и приобретают тот товар, который затем увидят на витрине магазина его покупателя. В этом отличие закупщика, работающего в торговой организации, от закупщика, работающего на производственном предприятии: закупщик (снабженец) на производственном предприятии приобретает сырье и материалы, которые в процессе производства будут преобразованы в некоторый продукт, а закупщик в торговой организации уже приобретает конечный продукт, который не будет видоизменяться, а сразу поступит в продажу.

Основные функции закупщика торговой организации состоят в следующем:

1. Анализ возможностей рынка, поиск рыночных ниш, анализ поведения потребителей.
2. Создание ассортимента плана и определение количественной потребности организации в закупке товаров того или иного вида.
3. Прогноз продаж и планирование объемов закупаемых товаров и времени их доставки.
4. Поиск поставщиков товара, проведение анализа их предложений по ряду критериев для определения наиболее подходящего поставщика. Здесь сразу отметим, что важна не только цена, но и соблюдение поставщиком законодательства.
5. Составление бюджета закупок. Поскольку у торговой организации прибыль зависит от разницы между закупочной ценой и ценой продажи, то закупщик всегда должен знать, какой вклад делают продажи того или иного товара в общую прибыль компании.

6. Определение спецификации товара совместно с поставщиками.

7. Заключение договоров с поставщиками и контроль за соблюдением условий доставки товара.

Роли закупщика в организации могут меняться, но традиционно выделяют следующие:

*Исполнитель* – если объем будущих продаж примерно известен, то закупщику просто необходимо приобрести товар в нужном количестве для торговой организации.

*Диспетчер* – закупщик отвечает за доставку товаров от поставщика в указанное время, в нужном количестве и определенного качества.

*Эксперт* – закупщик должен самостоятельно найти поставщика товаров, которые будут реализованы в кратчайшие сроки.

*Авторитет* – закупщик оказывает влияние на имидж компании в целом и на мнение покупателей о торговой организации. Предлагаемый в торговой точке товар должен стимулировать и вдохновлять покупателя на совершение покупок.

*Гений* – закупщик должен предугадывать изменения во вкусах и предпочтениях потребителей, а также влиять на них, предлагая потребителям такие товары, о которых покупатель мог даже не догадываться и не знать, что они ему нужны.

#### **4.2. Организация закупок в сфере торговли**

Существует две основные модели организации закупочной деятельности для предприятий сферы торговли.

*Модель «Напрямую от поставщика»* предполагает, что торговая точка работает с каждым поставщиком отдельно: заключает с каждым из них договор, организует доставку товаров, информирует о необходимости допоставки товара и т.д. Данная модель высокзатратна и может быть применима только для небольших торго-

вых точек с нешироким и неглубоким ассортиментом. Для крупных торговых сетей традиционно применяется другая модель.

*Модель «Через распределительный центр».* Данная модель эффективна, когда организация владеет несколькими торговыми точками, снабжение товарами которых осуществляется через единый распределительный центр, который работает со всеми поставщиками торговой сети и выполняет еще ряд предпродажных функций.

Основные трудности применения данной модели связаны с тем, что строительство и функционирование собственного распределительного центра требуют от торгового предприятия больших первоначальных инвестиций, а срок их окупаемости достаточно долгий, поэтому даже для крупных торговых сетей строительство распределительных центров может быть не всегда рентабельно.

Если же торговая точка решает прибегнуть к аренде распределительного центра, то ей необходимо учитывать его технические особенности (возможности обеспечения температурного режима, правил складирования и т.д.), а также особенности его расположения относительно магазина (стоимость транспортировки товара из распределительного центра не должна превышать стоимости его аренды).

Отдел закупок является функционально обособленным подразделением компании, который при этом имеет тесные контакты с другими структурами. Так, сотрудники отдела закупок работают в тесном взаимодействии с мерчандайзерами компании, которые также принимают участие в составлении бюджета закупок и заранее планируют расстановку товара в торговом зале. Иногда поставщики товара могут сами платить дополнительные средства торговой организации за определенное размещение товаров в торговом зале (например, за размещение товара в наиболее посещае-

мых точках). В этом случае мерчандайзеры должны предусмотреть выкладку товара в конкретных местах торгового помещения.

После прибытия товара от поставщиков, контролеры качества (если таковые имеются у торгового предприятия) проводят экспертизу доставленного товара. Склад осуществляет хранение товара. Бухгалтерия проводит расчеты с поставщиками. Таким образом, отдел закупок находится в постоянном взаимодействии с другими структурными подразделениями компании.

### **4.3. Этапы выбора поставщика в процессе закупок**

Процедуру выбора поставщика можно разделить на четыре этапа.

*Этап 1.* Определение критериев выбора поставщика. Набор критериев может различаться в зависимости от сферы деятельности розничной торговой точки, размеров торговой сети и т.д. Как правило, учитываются следующие группы критериев при оценке поставщиков:

1. Товар: ассортимент товаров, предлагаемый поставщиком; качество товара; уникальность товара; возможность потенциальной доработки товара (изменение некоторых его характеристик) по желанию заказчика.

2. Условия торговли: предоставление рассрочки по оплате товара; диапазон и условия скидок; границы ответственности поставщика после заключения договора (например, техническая поддержка, ремонт и т.д.).

3. Репутация поставщика: репутация и число клиентов поставщика, финансовое положение поставщика и риск банкротства, соблюдение норм безопасности производства продукции.

4. Системы поддержки: система управления складами, коммуникационная система между поставщиком и закупщиком, сервисное обслуживание (например, прием бракованного товара).

5. Маркетинговая поддержка: рекламная деятельность и известность продукции поставщика среди потребителей.

*Этап 2.* Определение поставщика для заключения договора на основе любого из методов.

*Метод рейтинговой оценки.* Для каждого критерия определяется его вес, а каждому поставщику по каждому критерию присваиваются баллы. Итоговый рейтинг поставщика рассчитывается как сумма произведений баллов и их веса по каждому критерию. На основе итогового рейтинга определяется наиболее подходящий поставщик. Если в результате произведенной оценки оказалось, что несколько поставщиков имеют одинаковый рейтинг, то в систему оценки необходимо ввести дополнительные критерии и повторить процедуру оценки еще раз.

*Метод доминирующих характеристик.* Торговая компания определяет несколько характеристик, которые являются для нее наиболее значимыми (например, своевременность доставки товара, или его цена, или наилучшее качество) и по этим параметрам оценивает поставщиков, нивелируя все остальные показатели их деятельности.

*Метод инспекции предприятий поставщика.* В этом случае закупщики приезжают на производственные предприятия поставщика и оценивают на месте все производственные процессы, санитарные нормы, условия труда, после чего принимается решение о заключении договора на поставку продукции.

*Этап 3.* Проведение переговоров о торговых соглашениях.

Поскольку условия макросреды ведения бизнеса постоянно меняются, то ведение переговоров – это, по сути, постоянный процесс взаимодействия с поставщиком. Закупщик при этом должен хорошо разбираться во всех свойствах закупаемого товара и структуре ценообразования. Для заключения торгового соглашения каждой стороне приходится в чем-то идти на уступ-

ки другой стороне. Именно поэтому закупщики до начала переговоров составляют планы с указанием идеальных, желательных и обязательных критериев (показателей), которые будут согласовываться в процессе переговоров с поставщиком.

*Этап 4.* Доставка заказанного товара закупщику и оценка деятельности поставщика. На этом этапе происходит подведение итогов заключенного торгового соглашения и принимается решение о продлении или прекращении сотрудничества с поставщиком.

Большинство современных ритейлеров, особенно крупных, стараются заключать долгосрочные контракты с поставщиками (на три – пять лет), что позволяет им экономить на транзакционных издержках. В свою очередь, поставщики также заинтересованы в долгосрочных контрактах с ритейлерами, так как это гарантирует им сбыт их продукции и стабильный процесс производства.

#### **4.4. Управление бюджетом закупок и оценка эффективности закупочной деятельности в торговле**

Бюджет закупок разрабатывается отделом закупок совместно с финансовым отделом и мерчандайзерами. В его основе лежит план продаж, составленный на основе анализа показателей спроса за предыдущие периоды (месяцы или сезоны) и прогнозируемые объемы продаж с учетом динамики уровня цен и других факторов внешней среды.

После утверждения плана продаж формируется план закупок, а точнее определяется его главная составная часть – расходы на закупки. Это та сумма денег, которая поступит в распоряжение закупщиков, и которая должна быть потрачена на определенные товары за определенный период.

*Расходный лимит* – это разница между денежными средствами, запланированными на закупку товаров на определенный период, и стоимостью уже приобретенных товаров. Правильное управление расходным лимитом позволяет торговой организации своевременно реагировать на изменение спроса на рынке и увеличивать доходность закупок.

*Доходность (прибыльность) закупок* – это разница между валовой прибылью и прямыми затратами торговой организации.

*Валовая прибыль* определяется наценкой, которую устанавливает торговая организация к закупочной цене каждой единицы товара. При этом торговая точка может использовать два вида наценок:

*фиксированная наценка*, которая устанавливается для всех категорий товаров в одинаковом размере, и не позволяет менять цену при изменении макроэкономических условий ведения бизнеса,

*гибкая наценка*, которая дифференцируется в зависимости от категории и вида товара, при этом главное – это достижение общего показателя валовой прибыли от закупок, а не прибыли по каждому виду товара.

К *прямым затратам* относятся: транспортировка товара от поставщика в торговую точку, хранение товара на складе и в магазине, затраты на работу логистического отдела и зарплата мерчандайзеров.

Расходы и сроки закупок зависят от вида закупаемого товара, сектора, в котором действует розничная точка, и спроса на продукцию. Часть расходов, как правило, резервируется под закупку товаров – новинок и внеплановые закупки из-за резкого роста спроса или существенного изменения предпочтений потребителей.

Для оценки эффективности закупочной деятельности могут применяться следующие группы показателей (табл. 5).

Таблица 5. Оценка закупочной деятельности

Группа показателей	Показатели	Характеристика показателей
Финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- валовая прибыль и чистая прибыль по сравнению с плановыми показателями и показателями прошлого периода;</li> <li>- уровень продаж к предыдущему периоду;</li> <li>- рост (сокращение) затрат на закупку товаров в структуре общих затрат;</li> <li>- средняя стоимость заказа одной партии товаров;</li> <li>- размер торговой наценки;</li> <li>- размер дебиторской задолженности перед поставщиками;</li> <li>- уровень скидок по сравнению с планируемым показателем.</li> </ul>	Отражают эффективность закупочной деятельности и ее вклад в финансовые показатели деятельности компании в целом
Показатели развития рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамика доли рынка;</li> <li>- рост (сокращение) ассортимента продукции;</li> <li>- выход на новые рынки (сегменты).</li> </ul>	Отражают конкурентоспособность компании через «призму» эффективности закупочной деятельности
Показатели удовлетворенности потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- число жалоб потребителей по сравнению с прошлым периодом;</li> <li>- число возвратов товара по сравнению с прошлым периодом;</li> <li>- доля бракованной продукции, пришедшая в заказе от поставщика;</li> <li>- доля нереализованной продукции на конец периода;</li> <li>- доля поставок товара с нарушением условий договора по срокам и комплектации заказов.</li> </ul>	Отражают правильность выбора поставщика товаров

Если желаемые показатели эффективности закупочной деятельности не достигнуты, то торговой организацией могут применяться следующие меры:

1. Пересмотр торговой наценки.
2. Изменение прогноза продаж по прибыли и ассортименту.
3. Изменение ассортимента и количества товаров в плане закупок.
4. Смена поставщиков.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие функции выполняет закупщик в торговой организации?
2. Какие методы используются для оценки деятельности поставщика до заключения с ним контракта?
3. Перечислите основные этапы выбора поставщика торговой организацией.
4. Какие показатели используются для оценки закупочной деятельности в организации?
5. Что такое расходный лимит закупок?

## ГЛАВА 5. МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

### 5.1. Понятие мерчандайзинга

Единого определения мерчандайзинга не существует. В широком понимании *мерчандайзинг* – это вид деятельности, связанный с продвижением товаров на рынке, используемый розничными торговыми точками. В узком понимании *мерчандайзинг* – это визуальное оформление розничной торговой точки, связанное, прежде всего, с представлением (выкладкой) товара внутри торгового зала.

Основные направления деятельности мерчандайзера связаны с управлением финансовыми аспектами товарного ассортимента и распределением места внутри торговой точки.

Основная цель мерчандайзинга – это формирование у покупателя лояльности к торговой точке, конкретному бренду или производителю.

Задачи мерчандайзинга: продвижение продукции определенного бренда в розничных сетях и повышение объема продаж, в том числе путем побуждения покупателя к спонтанной покупке.

Виды мерчандайзинга:

1. Мерчандайзинг производителя – представление товаров внутри торгового зала по брендам или производителям. Такая выкладка удобна для ритейлеров, торгующих товарами с хорошо узнаваемым брендом (маркой), например, косметика и парфюмерия. В этом случае решение о покупке товара покупателем часто связано с его лояльностью (преданностью, привязанностью) к бренду, и не зависит от акций и рекламы других производителей – конкурентов. Потребители даже готовы заплатить дополнительную цену за возможность приобрести товар любимого бренда.

2. Мерчандайзинг продавца – выкладка товара в магазине с учетом зонирования, сегментирования товаров и определения категорий товаров. Данный тип выкладки часто используется крупными сетевыми ритейлерами, представляющими на своей площади множество товаров различных категорий. Такой мерчандайзинг помогает потребителю быстрее ориентироваться внутри торгового зала и найти подходящий товар.

## **5.2. Распределение места в торговой организации**

Место – это самый главный ресурс торговой точки. При распределении места как внутри торговой точки, так и между сетью торговых организаций, ритейлер должен руководствоваться принципом максимизации прибыли.

Решение о распределении места между торговыми точками и складами является стратегическим, в то время как решение о распределении места внутри самой торговой точки относится к тактическим.

При распределении места между торговыми точками проводится их градация в зависимости от размера и места расположения (табл. 6).

Основные принципы распределения места внутри торговой точки:

1. *Принцип достаточности* – под весь ассортимент товаров должно хватать места. Товар продается только в том случае, если он представлен на полках магазина, случае если товар лежит на складе, то ни поставщик, ни торговая точка не смогут получить своей прибыли.

2. *Принцип доступности* – товар должен быть размещен в торговом зале таким образом, чтобы у потребителя был к нему доступ, именно поэтому в торговых точках есть наиболее удобные места выкладки товара, за которые поставщики готовы доплачивать торговой точке, чтобы представить в них свои товары.

Таблица 6. Распределение места между торговыми точками по их типу

Расположение торговой точки	Основной ассортимент товаров	Новинки, пробные и специализированные товары	Элитный ассортимент	Ассортимент услуг
Центры крупных городов (свыше 1 млн. жителей)	Представлен на 100%	Представлены на 100%	Представлен на 100%	Представлены на 100%
Загородные центры крупных городов	Представлен на 100%	Представлены на 70%	Представлен на 50%	Представлены на 50%
Магазины в больших городах (свыше 600 тыс. жителей)	Представлен на 75%	Представлены на 30%	Не представлен	Не представлены
Магазины в маленьких городах (менее 600 тыс. жителей)	Представлен на 50%	Не представлены	Не представлен	Не представлены

3. *Принцип прибыльности* – наиболее продаваемые и прибыльные товары должны занимать место в торговой точке, которое максимально повышает их вклад в доход торговой организации.

4. *Принцип полноты* – на выкладку товара не должны влиять циклы пополнения запасов товаров, то есть потребитель не должен видеть пустых полок в магазине, даже если конкретный товар еще не поступил в торговую организацию. В этом случае место такого товара может быть временно занято другими товарами.

Решения о распределении места внутри торговой точки часто пересматриваются в зависимости от сезона, акций, прогнозов динамики спроса и других факторов. При этом торговая организация

может выбрать для себя одну из следующих моделей распределения места в торговом зале.

*Модель сбалансированного распределения места.* С помощью компьютерных программ (например, PlanogramOnline, RemPlanner, Lasmart SpacePlanner) составляется схема выкладки товара – графическое изображение товара в торговом зале. Компьютерные программы учитывают категории товаров, особенности их хранения и другие характеристики. Но при этом они не могут учесть визуальную привлекательность товара для потребителя, известность данного товара благодаря рекламе в СМИ, торговые соглашения с поставщиками о выкладке товара, нестандартные характеристики товара (например, хрупкость или состав).

*Модель капиталотдачи.* Предполагает, что в торговом зале больше места должно отводиться под товары, от продажи которых ожидается больше прибыли. Иногда вместо прибыли используется показатель доли рынка или объема продаж.

*Модель жизненного цикла товара.* На стадии *выхода товара на рынок* ему будет отводиться место в торговом зале в зависимости от его эксклюзивности и объемов рекламы в СМИ. Если товар уже разрекламирован и известен потребителям, то ему будет предоставлено больше места. На *стадии роста товара* ему будет также предоставляться больше места, так как его объем продаж также будет расти. На *стадии зрелости* товару выделяется менее заметное место, так как он уже хорошо знаком покупателям, и они испытывают к нему привязанность, поэтому готовы сами найти его в торговом зале. Как правило, площадь, отведенная товару на стадии зрелости, также сокращается, чтобы обеспечить возможность товарам-новинкам проникнуть на рынок. В *стадии упадка* возможно два варианта реализации товара. В первом случае товар перемещают в наименее привлекательные места торгового зала, выделяя мало места, чтобы постепенно распродать остатки. В дру-

гом случае, наоборот, товар выкладывается на самое видное место, чтобы потребители быстрее раскупили его, и торговая точка могла использовать свое место под другие товары, находящиеся на других стадиях жизненного цикла.

### **5.3. Принципы планировки торговой точки и визуальный мерчандайзинг**

Решения, принимаемые покупателем в магазине можно разделить на четыре группы:

1. Запланированные – покупатель знает марку и товар, который желает приобрести.

2. В целом запланированные – покупатель знает товар, но марку выбирает в магазине в зависимости от скидок, акций, внешней привлекательности и т.д.

3. Заменяющие – покупатель приобретает не тот товар, который собирался приобрести, а его субститут или аналог, что также может быть связано с проведением маркетинговых акций, повлиявших на решение о покупке.

4. Спонтанные – покупатель приобретает товар, хотя не собирался совершать покупку. Решения данной группы занимают свыше 50% всех покупок, совершаемых в магазинах. Во многом на принятие таких решений влияют инструменты визуального мерчандайзинга.

Основные задачи визуального мерчандайзинга: удержать покупателя в магазине дольше, чем он планировал, побудить покупателя потратить больше денег, чем он планировал, и с максимальной выгодой использовать пространство торговой точки. Для решения указанных задач используются различные виды планировочных решений внутри торговых точек. Рассмотрим основные из них.

*Решетчатый тип планировки* применяется, чтобы показать покупателю как можно больше товаров. Она предполагает, что гондолы (стеллажи с товарами) располагаются рядами, разделенными проходами для движения покупателей. Такой тип планировки часто встречается в крупных продуктовых магазинах с самообслуживанием и главным центральным входом и магазинах-складах.

В конце каждой гондолы, где покупатели переходят из одного ряда в другой, образуются «горячие точки», где размещаются рекламные товары, товары-новинки, призванные привлечь внимание покупателя, а также товары повышенного спроса.

Решетчатый тип планировки может быть двух видов: *продольный*, когда гондолы расположены параллельно линии касс и входу, и их направление является таким же, как движение покупателей в торговом зале, и *поперечный*, при котором гондолы расположены перпендикулярно линии касс и направлению движения покупателей (рис. 3).

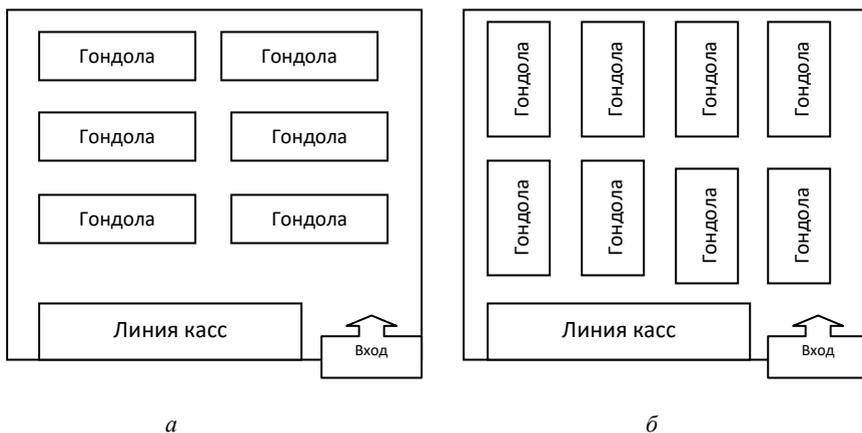


Рис. 3. Решетчатый тип планировки:  
а – продольный тип, б – поперечный тип

В магазинах товары повышенного спроса или наиболее популярные товары (хлеб, молочные продукты, сыры, яйца) размещают по правилу «золотого треугольника». Его вершины – это три основные точки, которые всегда проходит покупатель: вход, стеллаж (гондола) с товарами повышенного спроса и касса (рис. 4).

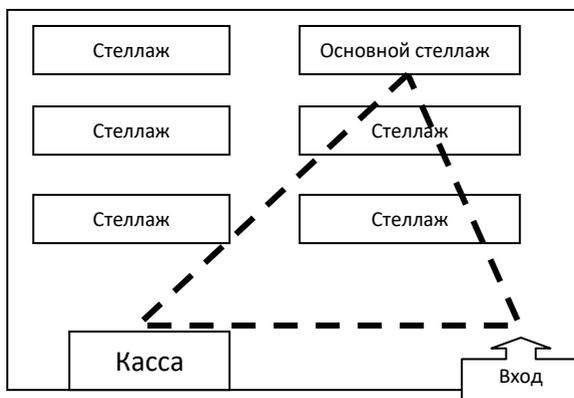


Рис. 4. «Золотой треугольник» торгового зала

Основной стеллаж должен быть расположен таким образом, чтобы покупатель увидел как можно больше товаров по направлению своего движения. Двигаясь внутри этого треугольника, покупатель проходит между гондолами с менее популярными товарами.

*Планировка «колосок».* Данный тип планировки можно считать разновидностью решетчатого типа, но при нем гондолы располагаются под определенным углом к направлению движения покупателей и линии касс (рис. 5).

*Островная планировка* встречается в магазинах, где обслуживание покупателя осуществляется «через прилавок», например, в ювелирных магазинах. Такой тип планировки подразумевает расположение стеллажей с товарами вдоль стен, а также наличие в центре зала демонстрационного стола – так называемого «острова» или стола с самым прибыльным и привлекательным ассортиментом (рис. 6).

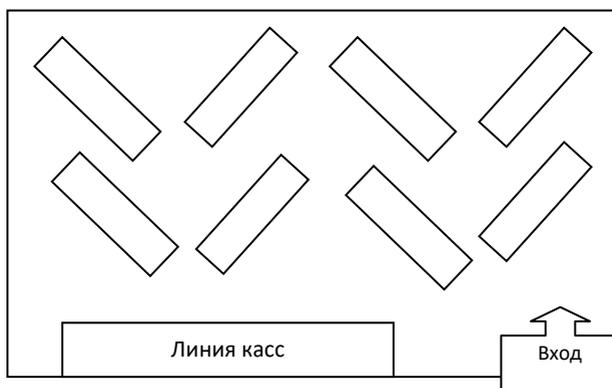


Рис. 5. Планировка «колосок»



Рис. 6. Островная планировка

*Смешанная планировка* торгового зала предполагает комбинирование планировок типа «решетка», «колосок», «остров» для наиболее полного использования имеющегося пространства (рис. 7).

Поскольку форма торгового зала не всегда бывает строго прямоугольной или квадратной, то такая комбинация позволяет максимально задействовать все пространство зала для выкладки товара. Наиболее часто смешанный тип планировки используется в крупных многопрофильных магазинах с самообслуживанием.

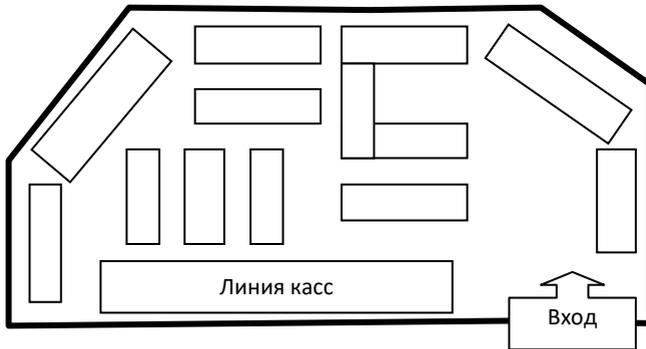


Рис. 7. Смешанный тип планировки

*Планировка типа «петля»* характерна для магазинов, которые имеют несколько входов-выходов, а также для универсальных магазинов, в которых имеется множество отделов с различными типами товаров, в которые покупатель должен заглянуть для совершения покупки (рис. 8).

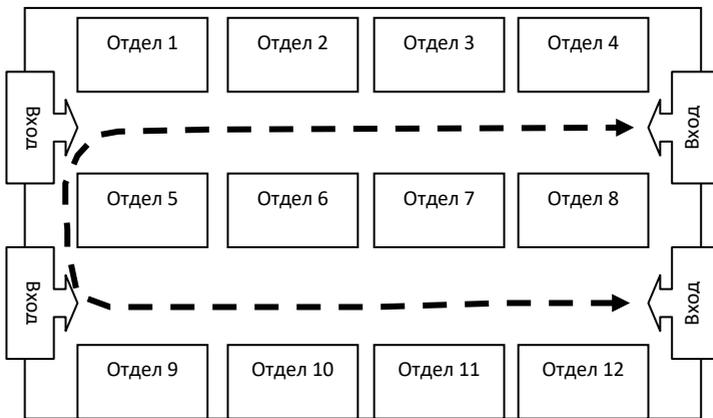


Рис. 8. Планировка типа «петля» в универсальном магазине

*Свободная планировка* характерна для магазинов модной одежды. Стеллажи, полки и вешалки размещаются в торговом зале в произвольном порядке, без какой-либо системы и без привязки

к форме помещения (рис. 9). Для того, чтобы увидеть весь ассортимент товара, потребитель должен подойти к каждому стеллажу и витрине.

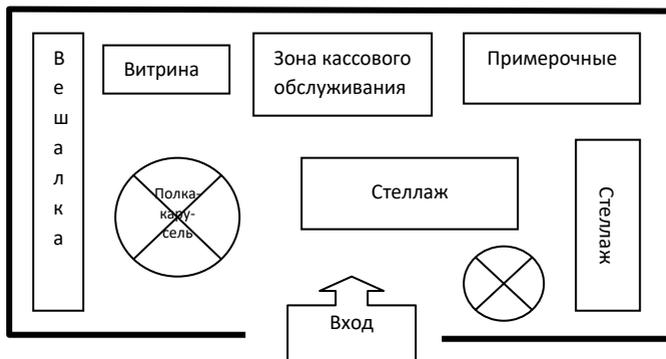


Рис. 9. Свободная планировка торгового зала

*Планировка регулируемого потока* была разработана компанией ИКЕА. Покупатели могут перемещаться лишь в одном направлении за счет создания системы направляющих (рис. 10). Такой тип планировки позволяет покупателю увидеть весь товар, выставленный в торговом зале.

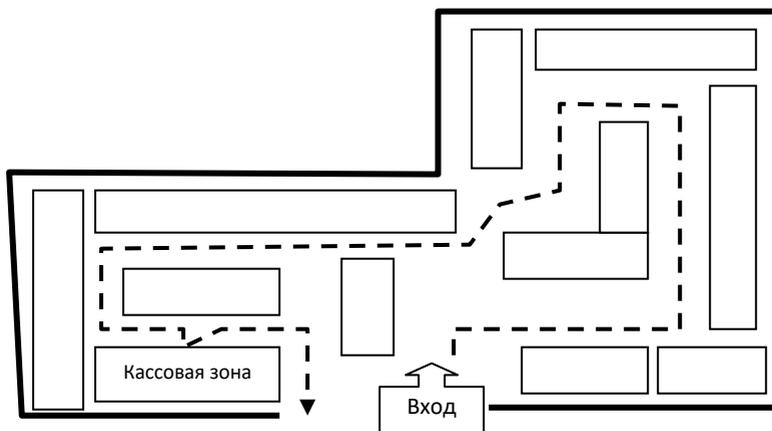


Рис. 10. Планировка регулируемого потока

Удобная планировка торгового зала, которая помогает покупателю ориентироваться среди стеллажей, полок и витрин, является важным фактором, влияющим на имидж торговой точки и величину спроса. Так, *коэффициент эффективности использования торговой площади* определяется с помощью соотношения площади, где непосредственно осуществляется торговля (выкладка товара для продажи), к общей площади торговой точки. Оптимальное значение коэффициента эффективности торговой площади составляет 0,7. Если планировка сделана правильно, то покупатель захочет вернуться в такую торговую точку для совершения новой покупки.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое мерчандайзинг? Чем мерчандайзинг продавца отличается от мерчандайзинга производителя?
2. По каким принципам распределяется место внутри торговой точки?
3. Какая из моделей распределения места в торговом зале наиболее подойдет для товаров-новинок?
4. Какие виды решетчатого типа планировки торгового зала Вам известны?
5. Что такое «правило золотого треугольника»?
6. Чем планировка типа «петля» отличается от планировки регулируемого потока?
7. В чем разница между свободной и смешанной планировкой торгового зала?
8. Как рассчитывается коэффициент эффективности использования торговой площади? Какова область значений? Что необходимо делать торговой организации, чтобы повысить его значение?

## ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

### 6.1. Развитие электронной торговли

Рост электронной торговли связан с развитием интернет-технологий. Наиболее бурный ее рост начался в 1990-ые годы и существенно усилился в период пандемии COVID-19. Так, в 2020 году мировые темпы роста электронной торговли составили, по разным оценкам, от 5,5 до 6,5%. Очень часто продажи через Интернет дополняют обычные магазинные форматы торговли.

Основные достоинства электронной торговли заключаются в следующем:

электронная торговля позволяет поставщикам расширить рынок в глобальном и международном масштабе;

все потребители могут осуществлять коммерческие операции за очень короткий период времени в любое время дня и в любом месте на земле, то есть электронная торговля дает возможность клиентам приобретать и потреблять товар, которого вообще нет в их стране проживания;

электронная торговля позволяет продавать товар без существенной наценки, поскольку большинство интернет-магазинов имеют очень короткую цепь поставок с минимальным числом участников;

из традиционных цепей поставок исключаются отдельные звенья (посредники);

электронная торговля позволяет использовать гибкую систему ценообразования, так как изменение цен на товары происходит очень быстро в соответствии со спросом, и оно не сопряжено с перепечатыванием и сменой ценников, как в обычном магазине;

дистрибьюторы часто образуют свои сети распределения, что упрощает ритейлерам выбор поставщиков;

активно развиваются цифровые платформы (маркетплейсы) для совершения покупок, которые выполняют роль виртуального рынка, где производители предлагают свой товар, а потребитель

выбирает товар нужной категории и вида, просматривая предложения от всех поставщиков;

существенно возрастает роль складов и складской логистики;

доставка товаров до двери;

логистическая система становится «тянущей» – PULL-системой, что снижает запасы на фоне роста продаж.

## **6.2. Особенности логистики интернет-магазина и маркетплейсов**

Всю логистику электронной торговли можно разделить на три основных вида:

закупочная логистика – занимается движением продукции от поставщика (производителя) к заказчику;

складская логистика – хранение товара на складе;

транспортная логистика – доставка продукции конечному покупателю со склада интернет-магазина или из регионального распределительного центра.

В электронной торговле существует две основные модели продаж, которые часто ошибочно путают – это интернет-магазин и маркетплейс. Важнейшее отличие между ними состоит в том, что интернет-магазин представляет интересы только какой-то отдельной компании, которая его и создала в сети Интернет, и вся деятельность интернет-магазина направлена на развитие собственного бизнеса. Маркетплейс – это торговая площадка или онлайн-платформа, на которой совершаются покупки и продажи товаров и услуг совершенно разных фирм. Маркетплейс подобен большому рынку, где в одном месте можно найти одни и те же товары от разных брендов и марок. На маркетплейсах покупатели ищут нужные для них товары и услуги и выбирают лучшие варианты по важным для них параметрам, например, производитель, характеристики, качество, цена и т. д. В отличие от интернет-магазина, маркетплейс заинтересован лишь в привлечении большего числа покупателей на свою платформу, а не в развитии

какой-либо компании или бренда. По своей сути маркетплейсы – это лишь связующее звено между производителями товаров и потребителями, гарантирующие проведение сделок на определенных условиях и следящие за соблюдением этих условий участниками электронной торговли.

Интернет-магазины, как и обычные магазины, как правило, предлагают товары в рамках лишь одной или нескольких категорий, а на маркетплейсах можно найти абсолютно разнообразные виды продукции и приобрести все нужное в одном месте.

Кроме этого, у большинства интернет-магазинов существуют традиционные (магазинные) форматы торговли, куда покупатель может прийти, посмотреть и выбрать товар «живую». У маркетплейсов есть лишь пункты выдачи заказов, где потребитель может посмотреть только тот товар, который им был заказан, а также принять окончательное решение о покупке или отказе от нее.

Рассмотрим подробнее логистику каждой модели электронной торговли. В случае *интернет-магазина* владелец бизнеса должен сделать выбор: организовывать закупку, складирование и транспортировку собственными силами, либо отдать все процессы на аутсорсинг. Решение, как правило, зависит от масштабов бизнеса и располагаемых денежных средств (табл. 7).

*Основные отличия логистики интернет-магазина от обычного магазина заключаются в следующем:*

огромная роль доставки товара (это то, что зачастую определяет конкурентоспособность интернет-магазина);

использование уникальной информационной системы, в разработку которой ритейлер вкладывает собственные средства, чтобы она полностью соответствовала его потребностям;

возможность использования как собственных складов, так и складов поставщика;

повышенное внимание к возвратной (реверсивной) логистике.

Таблица 7. Логистика интернет-магазина

Вид	Собственная организация	Аутсорсинг
Закупочная логистика	можно контролировать качество товара и ассортимент; возможность быстрой смены поставщика в случае, если он нарушает условия договора;	отсутствие контроля над поставками товара и его качеством; невозможность быстрой реакции на изменение спроса на рынке;
Складская логистика	высокие затраты на строительство собственного склада; своевременное оповещение	возможность кооперации с другими ритейлерами для использования чужого склада или склада производителя;
	об остатках товара на собственном складе; контроль сроков и условий хранения; возможность контроля за сборкой интернет-заказов;	необходимость разработки специальной информационной системы для своевременного оповещения об остатках товара на складе; отсутствие контроля за работой сотрудников склада;
Транспортная логистика	возможность постоянного контроля перемещения товара; курьер может собирать отзывы и организовать обратную связь от клиентов компании.	простота организации и большой выбор транспортных компаний; невозможность влиять на работу курьеров.

Маркетплейсы обычно используют три варианта организации логистики: *Fulfillment by Marketplace*, *Fulfillment by Seller* и *Delivery by Seller*.

*Fulfillment by Marketplace* означает, что товар должен быть доставлен продавцом на склад маркетплейса, а все остальные логистические процессы – хранение, сборка заказа, передача товара в доставку, транспортировка до пункта выдачи – будут осуществляться маркетплейсом. Такая модель в большинстве случаев более удобна для продавца, так как у него отсутствуют затраты на складирование и транспортировку, доставка также осуществляется быстрее, но, при этом продавец не может контролировать сам процесс доставки, а главное возвратные потоки (например, вещи по-

сле примерки или товар, поврежденный во время транспортировки), что может навредить репутации продавца.

*Fulfillment by Seller* подразумевает, что продавец размещает информацию о товаре на сайте маркетплейса, сам обрабатывает поступивший заказ (собирает его, проверяет комплектацию, упаковывает), а затем отвозит в сортировочный центр маркетплейса, откуда товар уже отправляется в пункт выдачи к клиенту.

*Delivery by Seller* – в этом случае продавец использует сайт маркетплейса только для размещения информации о своем товаре, а все остальные процессы, включая доставку товара покупателю, продавец осуществляет самостоятельно.

В качестве примеров наиболее популярных маркетплейсов на территории России можно назвать Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Lamoda, СберМегамаркет. Также в России популярны международные маркетплейсы: Aliexpress, Amazon и Ebay.

Логистика маркетплейсов во многом определяется типом сделок, заключаемых в интернет-торговле:

*Business-to-Consumer* (B2C) – продажа товара конечным потребителям для конечного использования;

*Consumer-to-Consumer* (C2C) – осуществление сделок между некорпоративными клиентами на различных интернет-платформах и интернет-аукционах;

*Business-to-Business* (B2B) – сделки между корпоративными клиентами для промежуточного потребления товара (то есть его последующей переработки и производства нового товара). Такой тип сделок часто совершается на товарных биржах.

*Взаимодействие с покупателями через социальные сети.*

Социальные сети являются не только современным инструментом общения физических лиц друг с другом, но и средством взаимодействия бизнеса со своими клиентами. Фирмы часто продвигают свои товары и услуги через социальные сети благодаря высокому

уровню связи между поставщиком услуг и получателем, быстрому обмену информацией, легкому взаимодействию с клиентом.

Преимущества социальных сетей для интернет-торговли:

1. *Быстрый доступ*: сайты социальных сетей успешно привлекают подписчиков и посетителей напрямую на страницы компании.

2. *Постоянное присутствие*: возможность показывать товары, услуги несколько раз, постоянно напоминая о своих предложениях, что приводит к ускорению процесса продвижения товаров.

3. *Эффект и влияние*: сайты социальных сетей дают фирмам возможность охватить широкую аудиторию, что приводит к привлечению большего количества клиентов.

4. *Лучшее знание клиентов*: постоянное общение с клиентами приводит к тому, что компании получают больше подписчиков и посетителей через сайты социальных сетей, чтобы быть в курсе новых проблем, с которыми сталкиваются клиенты, и их предложений, чтобы клиенты могли комментировать, жаловаться и давать немедленную обратную связь и свободно высказывать свои мнения, как положительные, так и отрицательные.

В результате для компании это дает огромную возможность изучить эти мнения и, как следствие, построить хорошие отношения с клиентами.

### **6.3. Типология интернет-покупателей**

В интернет-торговле не существует единой классификации покупателей. Особенности работы интернет-магазина со своими клиентами зависит от типа продаваемого товара, ценовой стратегии и уровня конкуренции. Знание типов своих покупателей позволит интернет-магазину эффективно работать с ними: предложить те товары, в которых клиент заинтересован, разработать сис-

тему лояльности, правильно работать с жалобами клиентов, заинтересовать клиентов новыми товарами.

Рассмотрим основные группы интернет-покупателей.

*Типы клиентов по покупательскому поведению* (классификация Брайан и Джеффри Айзенберг) (табл. 8).

Таблица 8. Типы клиентов по поведению

Типы	Характеристики типа	Как их привлечь
Конкурентный тип (быстрые и решительные)	Решение о покупке принимают в короткие сроки. Радуются что первыми завладели вещью. Свободно выражают недовольство товаром/сервисом. Часто обращают внимание на дополняющие товары и товары подороже.	Необходимо убедить покупателя в «наилучшести» товара, тогда он совершит покупку.
Спонтанный тип (эмоциональные и нетерпеливые)	Совершают покупки под влиянием эмоций, а не логики и здравого смысла. Любят новинки и необычные товары. Могут начать собирать заказ в корзину, а потом бросить, так и не совершив покупку.	Сайт должен быть удобен и прост для оформления заказа, содержать привлекательные картинки. Удержать клиента помогут акции и специальные предложения.
Рациональный тип (неспешные и думающие)	Тщательно обдумывают решение о покупке. Собирают и изучают информацию о продукте, его аналогах, производителях. Доверяют отзывам экспертов, отзывам других покупателей. Читают текст, написанный даже мелким шрифтом на предложениях.	Сайт должен быть информативным, хорошо, если на нем можно оставлять отзывы.
Гуманистический тип (ждут одобрения социума)	Обращают внимание на отзывы других покупателей. Сами пишут отзывы и делают репосты в социальных сетях.	Любят приобретать товары, участвующие в гуманитарных акциях, а также подчеркивающие социальный статус владельца

*Типы клиентов по фактору, способствующему совершению покупки:*

1. *Практичный покупатель* – приобретает товары, которые максимально удовлетворяют его потребности, при этом всегда оценивает соотношение «цена – качество». Такие покупатели часто сопоставляют товары у всех продавцов, посещают обычные магазины, чтобы посмотреть товар воочию, а только потом совершают покупку, будучи уверенными в лучшем выборе.

2. *Информированный покупатель* – для него главное удобство оформления заказа, наличие исчерпывающей информации о товаре, а также наличие сопутствующих товаров, что дает возможность купить все и сразу в одном месте, получив при этом еще и скидку с заказа.

3. *Случайный прохожий* – покупатель, случайно зашедший на сайт компании, которого, скорее всего, привлек какой-то конкретный товар или его уникальные характеристики.

4. *Эмоциональный покупатель* – приобретает товар ради положительных эмоций, развлечения и вдохновения. Таких покупателей привлекает возможность совершить заказ без долгой регистрации на сайте, например, просто указав свое имя и телефон.

5. *Фанат бренда* – приобретает товар для поддержки любимого бренда, при этом ожидает от компании специальных акций, закрытых распродаж и подарков за свою лояльность.

6. *Скряга* – главным фактором совершения покупки является цена и возможная выгода. Такие покупатели очень ценят акции и скидки, любят сайты, где есть раздел «уцененные товары».

*В зависимости от типа приобретаемого товара* клиентов интернет-магазинов можно разделить на следующие группы:

*интеллектуалы* – приобретают уникальные товары или товары, требующие определенных знаний, как их использовать;

*модники* – ищут товары-новинки;

*антикварицики* – приобретают товары, вышедшие из моды, и это может быть не обязательно антиквариат в привычном понимании этого слова, а просто товар из прошлых коллекций, продающийся со скидкой;

*активисты* – интересуются товарами для здорового образа жизни, спорта и активного отдыха;

*строители* – приобретают товары для обустройства дома и ремонта.

Поскольку поведение клиентов интернет-магазинов напрямую связано с проблемой поиска ими информации о нужных товарах, то необходимо отдельно остановиться на *теории фуражирования (information foraging)*, которая в настоящее время активно используется для объяснения поведения людей в Интернете. Данная теория исходит из аналогии между поиском информации в сети Интернет и поиском пищи животными. Теория фуражирования в биологии связана с именами двух ученых, Роберта Макартура и Эрика Пианка, которые объясняли поведение хищников в процессе добычи пищи со стремлением последних получить максимальное количество энергии от добычи, затратив на ее поимку минимум времени и энергии. В начале 90-х годов XX века в связи с развитием Интернета Питер Пиролли и Стюард Карт обратили внимание, что покупатели во время поиска информации в сети Интернет постоянно принимают решения о том, нужно ли им оставаться на текущей веб-странице или нужно искать дополнительную информацию на другом сайте, а так же когда им следует прекратить поиск. Стратегии людей в Интернете также направлены на минимизацию затрачиваемой ими энергии и времени на поиск информации. Так же, как животные полагаются во время охоты на различные запахи, указывающие на близость добычи, интернет-покупатели полагаются на различные индикаторы информации, которые свидетельствуют о возможности получить

нужную им информацию на данном сайте и найти необходимый товар. Такими индикаторами в Интернете выступают различные ссылки, ключевые слова, триггерные слова, которые стимулируют клиента сделать что-то здесь и сейчас (примером триггерного слова является слово «бесплатно»), описание товаров и т.д. Так же, как хищник выбирает место для охоты, где быстрее всего можно поймать добычу, так и интернет-покупатель стремится найти сайт, где вся информация будет представлена наиболее удобным образом, а ассортимент товаров будет наиболее широким и глубоким, чтобы он мог купить все в одном интернет-магазине. При этом ассортимент товара не должен отражаться весь и сразу на первой странице сайта, иначе покупатель не сможет сделать правильный выбор, и, скорее всего, вообще покинет сайт. Ассортимент товаров должен быть разбит на значительное число подгрупп, понятных покупателю, а также должна функционировать отлаженная система поиска товаров по каталогу, так как интернет-покупатель с большей вероятностью сделает покупку в условиях ограниченного выбора товаров, причем сделанный в такой ситуации выбор будет его радовать гораздо больше, поскольку даст больше уверенности в его правильности. Таким образом, теория информационного фуражирования помогает интернет-магазинам правильно организовать свои веб-сайты и увеличить продажи.

#### **6.4. Проблема доставки интернет-заказов**

Заказы, сделанные в интернет-магазине часто вообще не проходят по цепи поставок, а сразу доставляются от производителя потребителю.

В процессе доставки товара часто возникает так называемая *проблема «последней мили»*. Последняя миля – самое дорогое и сложное звено транспортной логистики, суть проблемы состоит в том, что часть заказов застревают на последних «милях», так и

не доходя до дома покупателя. Причин проблемы «последней мили» может быть очень много – это пунктуальность водителя, вежливость курьера, непредвиденные ситуации на дороге в процессе доставки и т.д.

Существует несколько способов решения проблемы «последней мили».

1. Установление временных «окон» доставки. В этом случае покупателю предлагается выбрать наиболее удобный для него временной интервал доставки товара. Конечно, покупатель всегда заинтересован в том, чтобы этот интервал был как можно уже, чтобы доставка товара не нарушала привычный ритм его жизни или распорядок дня. Для интернет-продавца, напротив, выгоднее устанавливать широкие временные «окна», так как это позволяет ей загружать в одну машину доставки сразу несколько заказов и отправлять по составленному маршруту. Доставка товара к точно оговоренному сроку – это очень дорогое мероприятие для продавца, так он вынужден использовать транспортное средство и водителя исключительно под один конкретный заказ.

2. Доставка товаров в пункты выдачи – это могут быть специально построенные центры выдачи товаров или сборные пункты в магазинах, на бензозаправках, в почтовых отделениях. В этом случае покупатель может забрать товар в любое время, когда данный пункт выдачи работает.

3. Доставка товара в постоматы. Постоматы часто расположены в разных районах города в местах с высокой проходимостью (вблизи метро, в торговых центрах). В этом случае у потребителя есть возможность выбрать постомат, расположенный максимально удобно по отношению к месту его проживания, часто посещаемому торговому центру или дороге на работу.

4. Роботизация доставки (например, доставка дронами или специальными роботами-доставщиками). В этом случае продавец должен содержать не автопарк с водителями, а парк таких роботов-курьеров. В России такие роботы для доставки заказов уже используются (например, доставщик «Яндекс Ровер»), но их применение носит локальный характер и пока не получило широкого распространения.

Для большинства клиентов интернет-магазинов именно скорость и стоимость доставки являются главными факторами выбора магазина и совершения в нем покупки. При этом наличие бесплатной доставки зачастую является решающим фактором и действует на покупателя как триггер, заставляя последнего остановить свой выбор именно на данном интернет-магазине.

Для того чтобы предложить такую услугу, как бесплатная доставка заказа клиенту, интернет-магазин может действовать двумя способами. Во-первых, это *установление порога бесплатной доставки*. Очень часто порог бесплатной доставки немного превышает величину средней стоимости товаров, предлагаемых в интернет-магазине. Такой порог стимулирует покупателя сделать заказ чуть больше, чем он планировал, чтобы вписаться в установленный минимум для бесплатной доставки. Во-вторых, бесплатная доставка может предлагаться *за покупку определенных товаров*, например, тех, которые ритейлер хотел бы поскорее распродать. Кроме того, интернет-магазин должен иметь четкое представление, как он сможет компенсировать свои затраты на доставку товара покупателю, но так, чтобы для клиента это было неочевидно.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем преимущества и недостатки электронной торговли по сравнению с традиционными магазинными форматами торговли?
2. В чем заключается разница между интернет-магазином и маркетплейсом?
3. Какие модели организации логистики обычно используют маркетплейсы?
4. Почему социальные сети стали использоваться для электронной торговли?
5. Какие типы покупателей интернет-магазинов вам известны?
6. Что такое «проблема последней мили» и какими способами ее можно решить?

## ГЛАВА 7. РЕВЕРСИВНАЯ ЛОГИСТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

### 7.1. Понятие реверсивной логистики

*Реверсивная логистика (Reverse Logistics)* – это процесс планирования, организации и контроля движения возвратных материальных потоков (сырья, незавершенного производства, готовой продукции, упаковки) от конечного потребителя и точек распределения к производителю (поставщику) с целью возврата ценности или утилизации должным образом. Реверсивную логистику также называют обратной логистикой или логистикой возвратных потоков.

Реверсивная логистика связана с традиционными для прямой логистики функциями транспортировки и управления запасами, но в данном случае центральным бизнес-процессом является возврат товара в цепь поставок от клиента и его прохождение по цепи поставок в обратном направлении.

Реверсивная логистика направлена на возврат некондиционных или поврежденных товаров, тары (поддонов, контейнеров) и упаковки, переработку опасных и безопасных отходов производства. Несмотря на то, что объектами реверсивной логистики являются материальные потоки (товарные излишки, отозванный из продажи товар, возвращенные от потребителя товары, не пользующийся спросом товар, упаковка), она непременно связана и с информационными потоками (причины возвратов), и с финансовыми потоками. Финансовый поток в реверсивной логистике – это не только возврат денежной суммы покупателю за возвращенный товар, но и создание новой добавленной стоимости, поскольку реверсивная логистика, как и логистика прямых потоков, требует сортировки возвращенного товара, его упаковки, транспортировки и ремонта или утилизации.

Чтобы понять, какие преимущества дает реверсивная логистика для торговой организации, необходимо обратить внимание на две основные составляющие торговли – маркетинг и логистику. С точки зрения маркетинга, эффективная обратная логистика улучшает отношение потребителей к торговой организации, повышает их лояльность за счет снижения рисков покупки. Для торговой организации информация о том, почему клиент вернул товар, также очень важна для дальнейшего совершенствования товара, что уменьшит вероятность последующих возвратов.

С точки зрения логистики, управление возвратными потоками также экономически выгодно, так как быстро возвращаемые товары могут быть повторно запущены в цепь поставок после необходимого ремонта, доработки или в их текущем состоянии (например, отправлены в магазины – дискаунтеры). Также необходимо учитывать, что несмотря на затраты на реверсивную логистику, торговая организация может сэкономить на производстве новых продуктов, так как ремонт товара всегда дешевле, чем производство его новой единицы. Кроме того, управление возвратными потоками способствует повышению валовой прибыли компании за счет уменьшения затрат на утилизацию товаров.

Таким образом, *цель реверсивной логистики* – это обеспечение экономической эффективности деятельности торговой организации при выводе товара из цепи поставок путем его реализации потребителю с дисконтом, возврата производителю или уничтожения, а также при повторном использовании продукции (или ее частей), тары и упаковки в процессе производства.

Реверсивная логистика в совокупности с логистикой прямых потоков образуют *замкнутую цепь поставок*.

## 7.2. Классификация возвратных материальных потоков в торговле

В научной литературе сложилось несколько классификаций возвратных потоков в зависимости от того, какой критерий положен в основу классификации.

Так, Терентьев П.А. описывает следующие типы реверсивных потоков по их *кондиционности* (соответствию товара всем стандартам, нормам и требованиям) и *ликвидности* (способности товара быть проданным по цене, близкой к рыночной) (табл. 9).

Таблица 9. Классификация возвратных потоков  
по кондиционности и ликвидности

Тип товара	Ликвидный	Неликвидный
Кондиционный	товар, ошибочно поставленный (с нарушением условий договора); товар с неправильной маркировкой	товар, не пользующийся спросом; сезонный товар; товар, вышедший из моды или устаревший
Некондиционный	товар, поврежденный в процессе транспортировки; товар со скрытыми производственными дефектами; товар ненадлежащего качества; бракованный товар	товар с истекшим сроком годности; товар, подлежащий утилизации по другим причинам

*Источник:* Терентьев Классификации и модели логистики возвратных потоков / П. А. Терентьев // Логистика сегодня. – 2010. – №4 (40). – С. 242–251.

В зависимости от того, на каком этапе цепи поставок осуществляется возврат товара, можно выделить:

1. *Возвраты от покупателя продавцу* – возвраты приобретенных товаров по причине ненадлежащего качества или обнаруженных дефектов в процессе использования товара, а также возврат

качественного товара в установленные сроки по причине отказа от покупки.

2. *Возвраты от производителя поставщикам* – возвраты запчастей, полуфабрикатов, сырья и материалов, неиспользованных в производстве.

3. *Возвраты от закупщиков поставщикам* – возврат небезопасного товара, поврежденных и бракованных товаров, товаров ненадлежащего качества, тары и упаковки, а также других типов товара, если это предусмотрено договором.

### 7.3 Управление возвратным материальным потоком

В управлении реверсивными потоками, как правило, принимают участие три звена цепи поставок: региональный распределительный центр, центральный склад и сама торговая организация. При этом все возвратные потоки делятся на несколько категорий по их потребительской ценности (насколько товар интересен потребителю даже при наличии изъянов), и в зависимости от этого принимается решение о тактике управления данным возвратным потоком (табл. 10).

Таблица 10. Классификация возвратных потоков по потребительской ценности

Тип товара	Ликвидный	Неликвидный
Кондиционный	<b>Товар, подлежащий возврату в цепь поставок:</b> возврат товара на склад или в региональный распределительный центр; возврат поставщику	<b>Товар, не представляющий ценности для потребителя:</b> продажа товара со скидками; продажа товара в специализированных магазинах – дискаунтерах; возврат товара в региональный распределительный центр

Некондиционный	<p>Для товара с повреждениями, не влияющими на его функционирование, рекомендуется продажа с уценкой;</p> <p>Для товара с повреждениями, влияющими на его использование – возврат поставщику или отправка в сервисный центр для ремонта и восстановления потребительских свойств</p>	<p><b>Товар, непригодный для ремонта</b> (его восстановление дороже, чем списание): списание и утилизация товара требуемым способом;</p> <p>переработка товара в качестве вторичного сырья</p>
----------------	--	--

Если товар был отправлен в сервисный центр для ремонта или возвращен поставщику для восстановления потребительских свойств, то после сервисного обслуживания данный товар вновь поступает в цепь поставок как полностью кондиционный товар или товар с незначительными повреждениями (изъянами), в целом не влияющими на его функциональные возможности. В зависимости от этого определяется стратегия его реализации.

### Вопросы для самопроверки

1. Каким образом реверсивная логистика способствует повышению эффективности деятельности торговой организации?
2. Какие виды возвратных материальных потоков вам известны?
3. Каким образом выбирается тактика управления возвратным материальным потоком?

## ГЛАВА 8. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ ТОРГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

### 8.1. Международная цепь поставок.

#### Особенности макрологистических систем в торговле

*Международная цепь поставок* – это цепь поставок, в которой производитель товара и его покупатель находятся в разных странах мира, из-за чего отдельные звенья цепи поставок также проходят через таможенные границы различных государств (например, транспортировка груза, его перевалка, временное хранение могут осуществляться в разных странах мира на пути следования к конечному покупателю).

*Основная цель управления международной цепью поставок* – это минимизация логистических рисков, а также временных и финансовых затрат на доставку товара при его грузоперевозке между различными государствами.

Сложность управления международной цепью поставок определяется тремя аспектами:

1. Сложностью структуры – большим количеством участников международной цепи поставок (внешнеторговых компаний и представительств, транспортных компаний, распределительных центров, складов, таможенных органов), через которые проходит товар, которые занимаются его приемом, регистрацией, хранением, отправкой, сортировкой, маркировкой и т.д.

2. Процессуальными особенностями на каждом этапе цепи поставок – при организации международной цепи поставок ритейлеру приходится учитывать особенности и требования национального законодательства каждой страны (например, санитарные нормы и требования к сертификации продукции), а также нормы международного законодательства (например, требования ВТО), что создает ряд

сложностей при закупке товара, прохождению таможи в странах вывоза, транзита и ввоза товара. К этому следует также добавить различные экономические условия (разница курсов валют, особенности налогового законодательства, экспортного контроля, экономическое эмбарго), способные существенно осложнить процесс прохождения товара от производителя к потребителю.

3. Межкультурными барьерами взаимодействия (календарь национальных праздников, нормы делового этикета, сложность документации, языковые барьеры и т.д.), затрудняющими в целом взаимодействие между участниками международной цепи поставок и увеличивающими транзакционные издержки при оформлении контрактов между ними.

Несмотря на общую взаимозависимость развития всех стран мира, большинство государств исторически имеют более тесные контакты со своими непосредственными соседями, что обуславливает формирование логистических систем в разных частях мира.

*Логистическая система* – это сложная, относительно устойчивая экономическая система, включающая в себя поставщиков, потребителей и логистических посредников, участвующих в управлении материальными, информационными и финансовыми потоками при доставке продукта конечному потребителю.

Выделяют два типа логистических систем:

*микрологистические системы* – это системы отдельных предприятий и организаций, в рамках которых выстраивается управление основными логистическими процессами;

*макрологистические системы* – это системы, включающие в себя микрологистические системы в качестве подсистем. К макрологистическим относятся логистические системы регионального, федерального и мирового уровня.

Рассмотри основные макрологистические системы, сложившиеся к началу XX века в сфере торговли на мировом уровне (табл. 11).

Таблица 11. Макрологистические системы мирового уровня

Логистическая система	Основные черты
Североамериканская (США и Канада)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- действует Соглашение о свободной торговле (ССТ), в соответствии с которым отменены пошлины на импорт при взаимной торговле и предусмотрена гармонизация технических стандартов при производстве продукции;</li> <li>- активное использование воздушных, морских и наземных транспортных средств для перевозки грузов;</li> <li>- отлаженная транспортная система и развития материально-техническая база транспортного комплекса в целом;</li> <li>- значительная роль оптовых торговцев;</li> <li>- розничные торговые организации часто имеют собственные склады;</li> <li>- широкое распространение крупных сетевых ритейлеров и многопрофильных магазинов;</li> <li>- существенная роль антимонопольного законодательства, не допускающего нарушений правил конкуренции между торговыми организациями и производителями.</li> </ul>
Европейская (страны Европы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создан Европейский союз, в котором отсутствуют внутренние границы между государствами и нет барьеров для перемещения товаров, труда и капитала;</li> <li>- создана Европейская логистическая ассоциация (European Logistics Association – ELA), в задачи которой входит разработка общеевропейских стандартов по логистике, обучение логистов, организация мероприятий по обмену опытом и знаниями между логистами различных стран Европы;</li> <li>- преимущественное использование наземных транспортных средств для перевозки грузов;</li> <li>- создана сеть складов, из которых товары поступают в розничные торговые организации;</li> <li>- распространены независимые и мелкие сетевые ритейлеры;</li> <li>- строгие требования к размещению торговых организаций из-за небольшой площади территории.</li> </ul>
Азиатско-тихоокеанская (Япония, Китай Южная Корея, Тайвань, Австралия, Новая Зеландия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экспортная направленность развития экономики;</li> <li>- преимущественное развитие воздушного и морского транспорта для перевозки грузов;</li> <li>- разработка и применение бережливой логистики как части системы Lean-Production;</li> <li>- активное развитие технологий электронной торговли и глобальных маркетплейсов.</li> </ul>

## 8.2. Интернационализация цепей поставок

Формирование международных цепей поставок традиционно связано с процессами глобализации и деятельностью транснациональных компаний, ведущих свой бизнес в разных странах мира. Можно выделить несколько основных групп факторов, способствующих интернационализации логистики.

1. *Экономические факторы.* К данной группе факторов относятся:

международное разделение труда и международная кооперация при производстве товаров;

усиление производственной зависимости между странами;

рост международного товарооборота из-за быстрого насыщения внутренних рынков;

формирование глобального рынка труда и капитала;

возможность использовать технологии и ресурсы других стран для снижения издержек производства;

развитие валютного рынка;

формирование новых форматов торговли;

создание международных экономических организаций, регулирующих вопросы международной торговли (Всемирная торговая организация (ВТО), Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), Международная торговая палата (МТП)).

2. *Технологические факторы.* Развитие сети Интернет и информационных технологий, позволяющих быстро передавать информацию между всеми участниками цепи поставок.

3. *Политические и законодательные факторы.* В последнее время широкое распространение получили различные союзы и ассоциации между государствами. В рамках таких союзов традиционно создаются условия для беспрепятственного пересечения границ товарами и экономическими ресурсами. К законодательным

факторам также относится создание правовой основы для защиты интересов иностранных инвесторов.

Существенным барьером на пути интернационализации цепей поставок являются логистические риски, возникающие при международных закупках, перевозках, таможенном оформлении и хранении товара. Остановимся подробнее на некоторых видах рисках, присущих именно международным цепям поставок в сфере торговли, которые в последнее время во многом определяют их развитие.

1. *Изменения торговой политики стран*, вызванное политическими решениями государственных органов (введение экономического эмбарго на поставки товаров из какой-либо страны или в какую-либо страну).

2. *Задержки на границе*. Усиление торговых ограничений в отношении конкретных стран и товаров требует организации более тщательного досмотра грузов на пунктах таможенного контроля, что увеличивает срок растаможивания товара и время его прохождения по цепи поставок. Говоря о прохождении товара через государственную границу, необходимо различать следующие понятия: контрафакт, контрабанда и параллельный импорт.

*Контрафакт* – товар, созданный по образу и подобию другого, оригинального, товара с нарушением авторских прав производителя с целью обманчивого представления поддельного товара как оригинального в глазах покупателя. Для создания контрафактного товара используются цвета, начертания шрифтов, логотипов и другие атрибуты внешнего вида оригинального товара.

*Контрабанда* – это перемещение через таможенную границу государства товаров, валюты и валютных ценностей, совершенное с сокрытием от таможенного контроля либо с недостоверным декларированием, либо с обманным использованием документов и

средств таможенной идентификации. Контрабандный товар может быть как контрафактным, так и оригинальным.

*Параллельный импорт* – это ввоз в страну оригинального товара без разрешения на то его правообладателя (производителя). Товары параллельного импорта декларируются на таможне легальным способом. Такой способ импорта товара позволяет не зависеть от официального поставщика (дилера), что позволяет всем желающим физическим и юридическим лицам осуществлять продажи на территории страны, куда ввезен товар. В свою очередь, для производителя, чьи права нарушаются, весьма проблематично отследить всех закупщиков товара, расположенных в разных странах, которые могут ввозить товар по параллельному импорту в страну, разрешившую такую форму поставок.

3. *Усиление требований в сфере экологического законодательства.* Данные требования касаются, в первую очередь, организации экологически чистого производства в ряде стран мира (например, в Китае, являющемся крупнейшим поставщиком товаров во всем мире), что заставляет производителей менять свои производственные линии, а это, в свою очередь, сказывается на сроках поставки продукции и ее новой стоимости, а, во вторую очередь – на правилах перевозки грузов, которые требуют наличия экологически чистого транспорта, отвечающего требованиям законодательства по шуму и выбросам газов и вредных веществ в атмосферу.

4. *Разница валютных курсов* в стране производства товара и стране его продажи, которая влияет на возможности закупки товара, размер уплачиваемой таможенной пошлины при пересечении границы и будущую прибыль ритейлера. Допустим, российская компания хочет закупить товар в США с целью его последующей перепродажи. Курс рубля существенно ниже курса доллара, а в случае укрепления доллара на валютном рынке, американские то-

вары станут еще более дорогими для российских покупателей, при том, что рыночная цена товара, выраженная в долларах США, реально не менялась.

### **8.3. Особенности организации международных цепей поставок**

В настоящее время сложилось три основных подхода к выстраиванию международных цепей поставок:

1. *Затратный подход* – при построении цепи поставок в первую очередь учитываются размер и структура логистических затрат, так как именно они определяют цену товара, которую увидит конечный потребитель в торговой точке. Стремление снизить логистические затраты (транспортные расходы, связанные с перемещением товаров через границы государств, затраты на таможенное оформление, хранение товаров во время международной перевозки) стимулирует многие транснациональные компании приближать свое производство к рынкам сбыта продукции, поскольку это существенно сокращает цепь поставок, и зачастую превращает международную цепь поставок в национальную (в рамках одной страны). Такой подход к построению цепей поставок часто используют компании, производящие продукты питания, например, компания «NESTLE», которая предпочитает производить свою продукцию в странах, где планируется ее потребление, однако, сырье для ее производства (например, какао-масло, какао-бобы и т.д.) зачастую импортируется из других стран по так называемым трансфертным ценам. Сама же компания «NESTLE» имеет возможность закупать сырье для своих предприятий оптовыми партиями, а затем распределять его между региональными производствами.

2. *Спросоориентированный подход* – международная цепь поставок строится таким образом, чтобы она могла максимально бы-

стро перестраиваться под изменение спроса потребителей. Такой подход предполагает специальный подбор ее участников (посредников), исходя из их возможностей быстрого реагирования на изменения на рынке. Примером использования спросоориентированного подхода к управлению цепью поставок является деятельность компании ZARA, которая известна тем, что от разработки дизайна новой вещи до ее появления на прилавках магазинов, которых более четырехсот во всех частях света (США, Европа, Ближний Восток и Азия), проходит не более десяти дней, а сама вещь представлена в магазинах не более четырех недель. После этого времени вещь изымается из продажи и отправляется на переработку на швейные фабрики Испании, Португалии, Вьетнама, Китая и Индии, где она может быть перешита, перекрашена, дополнена новыми элементами, и снова представлена в магазинах компании как новая модель.

3. *Интегрированный подход* – отдельные этапы (звенья) цепи поставок функционируют в отдельных государствах, но все они тесно взаимодействуют между собой для осуществления совместной деятельности и достижения общей цели. Интегрированный подход к управлению цепью поставок подразумевает тесное сотрудничество между всеми ее участниками, совместное повышение эффективности всех бизнес-процессов, необходимых для создания конечного продукта, и активное использование современных средств коммуникации для быстрого обмена информацией. Примером использования интегрированного подхода к управлению цепью поставок является компания «Boeing», имеющая огромное количество поставщиков различных деталей, систем и узлов по всему миру, объединенных общей целью – создание высококачественных летательных аппаратов (это не только самолеты, но также спутники и системы запуска). При этом компания не пытается организовать производство замкнутого типа в рамках США,

а напротив, стремиться привлечь как можно больше поставщиков со всего мира, чтобы иметь возможность выбрать лучшего и самого надежного из них для закупки каждого вида комплектующих, отвечающих ее требованиям по качеству. Продукция компании «Boeing» широко известна за пределами США. Для сервисного обслуживания и технической поддержки своих клиентов компания «Boeing» имеет сеть представительств и сервисных центров во многих странах мира, которые также являются участниками ее цепи поставок. Использование интегрированного подхода позволяет компании осуществлять контроль над всеми этапами цепи поставок и гарантировать клиентам высокое качество изготавливаемой продукции и ее постпродажное обслуживание.

Указанные три подхода к управлению международными цепями поставок могут применяться и в сочетании друг с другом для достижения наилучших результатов деятельности и повышения конкурентоспособности транснациональных компаний на мировых и локальных рынках.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое международная цепь поставок? Чем обусловлены сложности управления международными цепями поставок?
2. Какие факторы влияют на интернационализацию цепей поставок?
3. Какие подходы сложились на практике к выстраиванию международных цепей поставок?
4. Какой подход к выстраиванию международных цепей поставок, по Вашему мнению, является наиболее предпочтительным для деятельности транснациональной компании, работающей в сфере производства косметики?
5. Какой подход к выстраиванию международных цепей поставок, по Вашему мнению, использует компания ИКЕА?

6. Что такое логистическая система и какие ее виды вам известны?

7. В чем отличие североамериканской логистической системы от европейской?

8. Какие риски присущи международной цепи поставок? Каким образом можно снизить данные риски?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Букринская Э.М. Реверсивная логистика : учебное пособие / Э.М. Букринская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 79 с.

2. Ивуть, Р.Б. Международная логистика: учебно-методическое пособие для студентов специальностей 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» и 1-27 02 01 «Транспортная логистика» / Р.Б. Ивуть, А.Г. Баханович, Т.Р. Косовская. – Минск: БНТУ, 2017 – 93 с.

3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 294 с.

4. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]; под ред. В.И. Сергеева; Международный центр логистики. – Москва: Эксмо, 2013. – 939 с.

5. Терентьев, П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков / П.А. Терентьев // Логистика сегодня. – 2010. – №4 (40). – С. 242–251.

6. Huff, D.L. Defining and estimating a trade area / D.L. Huff // Journal of Marketing. – 1964. – Volume 28. – Issue 3. – Pp. 34–38 [Электронный ресурс]. Journal of Marketing [Сайт]. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224296402800307> (дата обращения 12.12.2022).

7. Reilly, W.J. The law of retail gravitation [Электронный ресурс] / W.J. Reilly. – New York: Knickerbocker Press, 1931. Цифровая библиотека Hathitrust [Сайт]. URL: [https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.\\$b50138&view=1up&seq=7](https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.$b50138&view=1up&seq=7) (дата обращения 12.12.2022).

Учебное издание

*Ефимова Екатерина Андреевна*

**ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК  
В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

*Учебное пособие*

Редакционно-издательская обработка И.И. Спиридоновой

Подписано в печать 6.04.2023. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,25.

Тираж 120 экз.(1-й з-д 1-27) Заказ . Арт. – 1(Р1УП)/2023

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.



