



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. Э. Новиков**

# **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом  
высшего образования в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва • Юрайт • 2014**

УДК 33(075.8)

ББК 65.40я73

Н73

**Автор:**

**Новиков Владимир Эдуардович** — кандидат технических наук, доцент, старший научный сотрудник, профессор, заведующий кафедрой информационных систем и технологий в логистике факультета логистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Рецензенты:**

*Сергеев В. И.* — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления цепями поставок факультета логистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

*Кархова И. Ю.* — кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, декан факультета внешнеторгового менеджмента Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России.

**Новиков, В. Э.**

Н73

Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Э. Новиков. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 136 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.

ISBN 978-5-9916-4020-6

Построение эффективной логистической системы сетевой розничной торговой компании — ключевой фактор формирования ее конкурентных преимуществ.

В данном учебном пособии рассматриваются основные вопросы построения технологичных логистических систем в сетевых розничных торговых компаниях, формирования эффективной системы управления товародвижением и оптимизации логистических бизнес-процессов по всей цепи поставок — от закупки до продаж конечным покупателям. Подробно освещены процессы управления товародвижением в мультиформатных межрегиональных сетевых розничных компаниях с учетом применения современных принципов организации категорийного менеджмента. Рассматриваются процессы интеграции франчайзинговых подразделений в единую логистическую систему, логистические аспекты региональной экспансии, а также логистические задачи в процессах поглощения и разделения бизнесов; сформулированы актуальные задачи анализа логистических бизнес-процессов в цепях поставок. При рассмотрении всех вопросов особое внимание уделяется рассмотрению задач информационного обеспечения логистической деятельности сетевого оператора.

Соответствует Федеральности государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения.

*Для бакалавров, магистров и слушателей МВА по специальностям логистика и управление цепями поставок.*

УДК 33(075.8)

ББК 65.40я73

© Новиков В. Э., 2014

© ООО «Издательство Юрайт», 2014

ISBN 978-5-9916-4020-6

# Оглавление

|   |           |
|---|-----------|
| Предисловие .....   | 5         |
| Введение.....   | 7         |
| <b>Глава 1. Построение эффективной логистической системы как важнейший фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ компании .....</b> | <b>11</b> |
| 1.1. Российская розница: этапы развития логистических систем .....  | 15        |
| 1.2. Стратегия сетевой розничной компании, факторы и способы формирования конкурентных преимуществ .....  | 26        |
| 1.3. Модели управления логистикой сетевой розничной компании .....  | 30        |
| 1.4. Построение оптимальной организационной структуры управления логистикой сетевой розничной компании.....                                       | 38        |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....   | 42        |
| <b>Глава 2. Логистические задачи сетевой розничной торговли .....</b>   | <b>43</b> |
| 2.1. Особенности управления запасами в сетевой розничной компании.....  | 46        |
| 2.2. Управление логистическими бизнес-процессами на распределительных центрах сетевой розничной компании .....                                    | 51        |
| 2.3. Особенности управления розничными ценами в сетевой розничной торговой компании .....   | 58        |
| 2.4. Особенности управления цепями поставок в сетевой розничной торговой компании.....  | 59        |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....   | 65        |
| <b>Глава 3. Информационная система как базис построения эффективной системы управления логистикой .....</b>                                       | <b>66</b> |
| 3.1. Роль архитектуры информационной системы для управления логистикой сетевой розничной компании .....   | 67        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2. Функциональность информационной системы для управления логистикой сетевой розничной компании .....  | 74         |
| 3.3. Масштабируемость информационной системы .....   | 81         |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....  | 82         |
| <b>Глава 4. Форматирование сетевой розничной торговли как способ оптимизации управления логистикой .....</b>   | <b>83</b>  |
| 4.1. Влияние форматов на организацию управления логистикой в сетевой розничной торговле.....   | 84         |
| 4.2. Функциональность информационной системы для эффективного управления логистикой мультиформатной межрегиональной розничной сети.....                    | 87         |
| 4.3. Категорийный менеджмент как фактор оптимизации организационной структуры управления логистическими бизнес-процессами сетевой розничной торговли ..... | 90         |
| 4.4. Категорийный менеджмент в мультиформатной межрегиональной розничной сети .....  | 92         |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....  | 98         |
| <b>Глава 5. Логистические задачи сетевых розничных компаний на этапе интенсивного роста .....</b>  | <b>99</b>  |
| 5.1. Стратегии региональной экспансии сетевых розничных торговых компаний.....   | 101        |
| 5.2. Управление логистикой в ходе региональной экспансии сетевых розничных компаний .....  | 101        |
| 5.3. Франчайзинговые логистические модели интеграции .....   | 107        |
| 5.4. Актуальные логистические задачи сетевых торговых компаний в условиях экономического спада .....   | 114        |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....  | 121        |
| <b>Глава 6. Актуальные задачи бизнес-анализа в логистике сетевых торговых компаний .....</b>   | <b>122</b> |
| 6.1. Построение модели цепей поставок в сетевой торговой компании и анализ их функционирования.....  | 123        |
| 6.2. Задачи Customer Relationship Management (CRM).....  | 126        |
| 6.3. Задачи анализа объектов фокусной компании .....   | 128        |
| 6.4. Задачи анализа SRM (Supplier Relationship Management) .....   | 130        |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> .....  | 132        |
| <b>Заключение .....</b>  | <b>133</b> |
| <b>Рекомендуемая литература .....</b>  | <b>135</b> |

## Предисловие

Консолидация информации в информационной системе о товародвижении в режиме реального времени и ее оперативный анализ является эффективным инструментом координации логистического менеджмента в компании, интеграционной платформой для взаимодействия во всей сети поставок и создает технологическую среду для решения задач оптимизации бизнес-процессов.

В данном учебном пособии представлены основные вехи развития логистических систем в российской сетевой торговле и рассмотрены задачи, которые решались в годы становления современной розничной торговли в Российской Федерации, с целью совершенствования управления бизнес-процессами товародвижения сетевого оператора.

Автором был обобщен опыт по созданию и использованию информационных систем и технологий в управлении товародвижением, а также личного участия в консалтинге по построению логистических систем сетевого ритейла в более чем 100 сетевых розничных торговых компаниях.

В основу данной работы также вошли материалы авторского курса лекций по дисциплине «Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний», который автор много лет читает на факультете логистики в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

Цель преподавания дисциплины «Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний» — сформировать у слушателей базовые компетенции к использованию ИТ-технологий для эффективного управления логистическими бизнес-процессами на предприятиях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**знать**

- основные подходы к автоматизации логистической деятельности торговых предприятий;

- технологические возможности различных ИТ-решений для обеспечения логистической деятельности предприятий;

***уметь***

- определять наиболее эффективные ИТ-решения для управления логистическими бизнес-процессами;

- эффективно применять ИТ-системы для распределения функции управления логистическими бизнес-процессами между подразделениями компании;

***владеть***

- навыками использования информационных технологий для решения задач анализа качества управления логистическими бизнес-процессами компании.

Дисциплина «Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний» призвана развивать у слушателей следующие компетенции:

- способности к эффективному поиску, обработке и анализу информации по использованию ИТ-систем для управления логистическими бизнес-процессами;

- практические навыки по использованию ИТ-решений для управления материальными потоками, востребованные современным бизнесом;

- способности к практическому использованию информационных технологий для обеспечения логистической деятельности предприятий.

Автор надеется, что данная книга будет полезной для бакалавров, магистров и слушателей МВА, а также для специалистов в области прикладных логистических информационных систем, которые смогут найти в ней решения многих стоящих перед ними бизнес-задач.

## Введение

Для экономики любой страны розничная торговля — это крупная сфера занятости и источник благосостояния. Она предлагает множество возможностей для потребителя, причем не только товары, но и опыт, и впечатления.

Торговый комплекс является конечным звеном в системе распределения товаров и услуг потребительского рынка. Поэтому розничная торговля, решая задачу удовлетворения потребительского спроса, фактически выступает локомотивом экономики и инициатором для организации многочисленных цепей поставок товаров и услуг.

Сфера розничной торговли играет большую роль в нашей жизни, так как в ней действуют все известные бизнес-процессы, связанные с продажей товаров и услуг непосредственно конечному потребителю — прямые продажи клиенту, продажи через коммивояжеров, покупка на дому, заказы через почту и Интернет. Следовательно, можно сделать вывод, что *торгово-розничные компании* — это коммерческие организации, продающие потребителю товары и услуги для личного и домашнего потребления.

Розничные продавцы оправдывают свое существование уже тем, что предоставляют клиенту возможность заключать сделку в наиболее комфортных условиях. Розничные торговые точки обеспечивают удобство совершения сделки путем сосредоточения большого количества единиц товара, которые потребитель может купить в одном месте и за одно посещение.

Пожалуй, не существует ни одного вида бизнеса, столь изменчивого и непредсказуемого, как розничная торговля, и ни один из них не приводит к таким стремительным и заметным результатам.

*Розничная торговля* — первичный институт, с помощью которого огромное число людей вступают в контакт с миром

бизнеса<sup>1</sup>. От того, как это происходит, в определенной степени зависит состояние общества.

В розничной торговле, как и в любом другом виде бизнеса, основной целью является извлечение прибыли из операционной деятельности через создание ценности для покупателя.

Ценность, создаваемая розничными продавцами для своих потребителей, зависит от двух факторов:

1) воспринимаемой потребителем полезности товаров и услуг розничного продавца;

2) цены, которую потребитель должен заплатить за эти товары и услуги.

Востребованный покупателем ассортимент товаров и высокий показатель наличия товаров на полках магазинов — вот два ключевых фактора достижения главной цели розничного бизнеса. Таким образом, первой задачей розничной торговли является наличие товаров, необходимых покупателю, второй — решение этой задачи с низкими затратами и предложение продукции по приемлемым ценам.

Только после завершения процесса покупки товар или услуга приобретает свою ценность. Поэтому задача, которая стоит перед логистикой, состоит в том, чтобы добиться «материализации ценности».

Степень удовлетворенности конечного потребителя готовой продукцией непосредственно зависит от качества управления материальными и информационными потоками во всей логистической цепочке. Поэтому удовлетворение спроса можно рассматривать как интегрированный процесс, в котором товары движутся от предыдущего процесса к последующему в виде непрерывного потока. Информация выполняет здесь функцию интегрирующей технологии, обеспечивающей связывание компонентов в единую структуру.

Движение продукции в логистической цепочке обусловлено исключительно поведением потребителя в ее конце. Следовательно, целью функционирования логистической системы компании должно быть обеспечение движения товаров от источника к конечному потребителю.

Спрос конечного потребителя служит тем сигналом, который приводит в действие всю логистическую цепочку, ориентируя ее на создание более высокой ценности для клиента<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Кент Т., Омар О. Розничная торговля. М. : ЮНИТА-ДАНА, 2007.

<sup>2</sup> Харрисон А., Ремко В. Х. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / под ред. А. Е. Михеева. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.



Торговые компании в современной России начали свой рост достаточно стихийным образом, зачастую становясь сетями в процессе покупки старых советских торговых помещений. Не везде удавалось внедрить единый формат, не сразу выстраивалась качественная система управления, многие вопросы «оставлялись на откуп» управляющим отдельных магазинов.

Со временем, расширяя масштабы своей деятельности, многие розничные компании столкнулись с острой необходимостью выработки единой и качественной стратегии развития, точного позиционирования, выстраивания бизнес-процессов.

В настоящее время мы наблюдаем все больше примеров того, что российские торговые предприятия изначально, с первого магазина, строятся именно как сети — с сознательным подходом к менеджменту, централизацией управления и выбором адекватной системы автоматизации.

Развитие и использование информационных технологий стало ключевым фактором изменений в важнейших отраслях обслуживания потребителей, управления цепями поставок и реализации товаров. Информационные технологии имеют большое значение для повышения эффективности планирования и контроля, они позволяют розничным продавцам получать преимущества на высоко конкурентном рынке.

Сегодня формируется сегмент стратегически мыслящих компаний, которые пришли к пониманию того, что информационные технологии непосредственно влияют на эффективность ключевых процессов на розничных предприятиях. Это не просто средство сбора и анализа данных или способ снизить объемы ручного труда. Прежде всего, это инструмент управления, обеспечивающий менеджеров и собственников бизнеса информацией о состоянии дел в компании и позволяющий принимать более грамотные и обоснованные управленческие решения, как оперативные, так и стратегические.

Как выстроить цепи поставок и структурировать бизнес-процессы? Как создать оптимальную организационную структуру управления товародвижением? Какими функциональными возможностями должна обладать информационная система для обеспечения эффективного управления логистикой сетевой розничной компании? Как решать задачи логистической интеграции на этапе региональной экспансии, а также в процессе поглощения региональных компаний или кооперации франчайзинговых подразделе-

ний? Как должна адаптироваться логистическая система к условиям экономического спада?

Мы попробуем ответить на эти вопросы в данном учебном пособии.

Автор далек от мысли, что приведенные в работе решения и рекомендации достаточны и являются абсолютной истиной, что они справедливы везде и всегда.

Однако многолетняя практика и полученные положительные результаты при практическом внедрении представленных в книге рекомендаций приводят его к выводу об их целесообразности и эффективности.

# Глава 1

## **ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ**

Построение эффективной логистической системы — важнейший фактор формирования устойчивых трудно копируемых конкурентных преимуществ компании.

Большинство специалистов к основным факторам повышения эффективности бизнеса розничного оператора относят мероприятия по снижению затрат, совершенствованию логистики и повышению качества управления персоналом.

Первая проблема розничной компании — обеспечить доступность товаров конечному потребителю при соблюдении требований партнеров. Вторая проблема — решить эту задачу с низкими затратами, предлагая потребителю продукцию по приемлемым ценам.

Поскольку в сетевых торговых компаниях основой бизнеса является товаропроводящая деятельность, адекватная спросу, то основные задачи управления сводятся к оптимальному распределению товаров и эффективному функционированию цепей поставок.

Логистика обеспечивает конкурентоспособность логистической цепочки в целом на основе удовлетворения потребностей конечного потребителя путем предоставления того товара, который ему нужен, в нужной форме, в нужное для него время и по конкурентной цене.

Оружием конкурентной борьбы являются технологии, которые увеличивают степень понимания индивидуальных потребителей и предлагают лучший способ доступа к ним. Конкурентное преимущество проявляется в том, как рознич-

ные продавцы выбирают и совершенствуют свои информационные системы и технологии управления для повышения эффективности работы.

Но нужно понимать, что конкурентное преимущество не возникнет из простого внедрения системы планирования ресурсов на предприятии. Преимуществом будет пользоваться тот, кто, используя ее, превзойдет своих конкурентов в удовлетворении потребностей клиентов в конце логистической цепочки.

Сетевая розничная торговля является сложнейшим объектом с точки зрения управления логистикой. Сложность ритейла состоит в организации логистики распределения в сетевой структуре и построении многочисленных цепей поставок в условиях трудно предсказуемого спроса.

Розничный магазин — это объект взаимодействия сетевой компании с многотысячными не персонифицированными, иногда «агрессивными», клиентами. Некоторые из них готовы украсть, съесть, выпить, разбить, переставить, поломать товар или вывести из равновесия персонал.

Правда, сам персонал иногда не менее агрессивен к самой компании, чем ее клиент. Товарные потери от персонала часто превышают «забывчивость», а по-простому — воровство покупателей.

Таким образом, управление логистикой в сетевой розничной торговле происходит в агрессивной клиентской среде, усиливающейся не всегда цивилизованными проявлениями со стороны конкурентов. Имеются примеры агрессивных действий и со стороны властных и контролирующих структур.

Выше обозначенное утверждение может, на первый взгляд, показаться сомнительным, но все эти факторы непосредственно и существенно усложняют управление сетевой розничной компанией, ее логистическими процессами.

*Цели, которые ставят перед собой создатели сетей розничных торговых компаний* можно сформулировать следующим образом:

- рост объемов продаж товаров розничной компании на рынке (увеличение доли рынка);
- снижение закупочных цен на товары за счет увеличения закупочной мощности;
- повышение доходности бизнеса;
- увеличение числа клиентов торговой компании;
- приобретение большей известности торговой сети;
- повышение конкурентной устойчивости ритейлера;

- повышение роли компании в обществе;
- расширение сегментов клиентов компании;
- «захват» определенной ассортиментной ниши на рынке;
- склонение производителя товара к работе с сетью напрямую, исключая посредников, приобретая тем самым наиболее выгодные условия закупки и поставки товара;
- возможность влиять на качество закупаемых товаров, предъявлять требования производителю за счет увеличения объемов закупаемого товара;

- доступ к международным финансовым инструментам; и др.

При создании и функционировании розничных сетей могут возникнуть следующие *проблемы*:

- недостаточность инвестиций для построения сети;
- снижение эффективности работы компании;
- ухудшение управляемости сети;
- экстенсивный рост численности персонала компании;
- рост затрат на ведение бизнеса;
- большая чувствительность к меняющимся условиям бизнеса;

- возрастающая цена управленческих ошибок;
- сопротивляемость персонала к централизованному управлению, предусматривающему тотальный контроль над ведением бизнеса в каждом отдельном подразделении; и др.

*Задачи*, которые необходимо при этом решить:

- получение и эффективное использование инвестиций;
- снижение издержек в работе компании;
- сохранение качества управления сетью;
- регрессивный рост затрат на управление сетью;
- консолидация закупочной политики всей или большей части номенклатуры товаров (в зависимости от формата компании);
- создание гибкой корпоративной политики ценообразования;
- создание гибкой корпоративной системы поощрения постоянных покупателей;
- сбалансированная работа с корпоративными поставщиками (производителями), поставляющими товар на распределительные центры, и местными поставщиками, поставляющими товар напрямую в магазины (особенно при расположении объектов сети в разных городах и странах);
- создание комфортных условий для работы персонала данной сети, решая, таким образом, проблему текучести кадров; и др.

К *проблемам логистического менеджмента в ритейле* можно отнести:

- сложность логистических бизнес-процессов в ритейле;
- отсутствие, чаще всего, у сетевой компании формализованной модели управления логистическими бизнес-процессами и, как следствие, субъективизм и интуитивное управление логистикой;
- отсутствие формализованных описаний логистических бизнес-процессов;
- неадекватная организационная структура управления логистикой;
- крайне слабое использование инструментов анализа и оптимизации;
- трудно предсказуемый потребительский спрос;
- высокая конкурентная среда;
- большая зависимость от некомпетентности многочисленного линейного персонала; и др.

На основе этого можно представить *список задач*, которые сегодня представляются наиболее актуальными для повышения эффективности операционной деятельности розничной сети:

- управление запасами с применением технологий управления цепочками поставок, которые опираются на потребности в товарах в каждом магазине и основываются на прогнозировании спроса;
- оптимизированное ценообразование и его взаимосвязь с управлением цепочками поставок, в целом, и с прогнозированием потребления, в частности;
- переход к технологиям ассортиментного планирования и их взаимосвязь с полочным планированием торгового пространства;
- переход к технологиям планирования продвижения товара во взаимодействии с управлением запасами;
- глубокий анализ структуры потребления и выявление ее динамики с целью формирования адекватной реакции в ассортиментной политике и функционировании цепей поставок;
- планирование мероприятий по формированию потребительской лояльности по результатам выявления персонализированных клиентских предпочтений; и др.

Мировой опыт показывает, что сетевая торговля может занять большую долю розничного рынка в стране. Развитие сетевого розничного бизнеса создает возможность добиться

больших результатов в расчете на один сетевой магазин, чем в аналогичном отдельно стоящем магазине, не входящим в сетевую структуру.

Таким образом, сетевая форма организации розничного бизнеса сама по себе может являться конкурентным преимуществом перед несетевой формой организации торговли. Однако реализация этого преимущества возможна лишь при условии эффективного управления торговой сетью.

### **1.1. Российская розница: этапы развития логистических систем**

С появлением в Москве французских бутиков Nina Ricci и Christian Dior в 1991—1992 гг. начался новый этап автоматизации логистических бизнес-процессов в розничной торговле РФ. Технологический прорыв был обусловлен тем, что с помощью новых для того времени образцов кассовой техники стало возможным фиксировать в компьютерной программе учета товародвижения не только суммы покупок, но и продажу каждого товара. Идентификация товара в момент отпуска его покупателю осуществлялась с использованием штрих-кода, считанного сканером, соединенным с кассой.

Таким образом, в России были впервые созданы предпосылки для регистрации в информационной системе всех видов движения товаров в магазине, включая продажи. Как следствие, стало возможным контролировать запасы товаров без проведения ежедневных инвентаризаций.

Реформы 1992 г. и массовая приватизация торговли придали ускорение технологическому переоснащению розничных компаний. Лидерами роста выступили продовольственные магазины. Одной из первых продовольственных сетей в России стала «Русская березка», которая уже в 1992 г. начала использовать POS-системы (кассы, построенные на базе персональных компьютеров).

В 1994 г. в Москве начали свою деятельность такие компании как «Седьмой континент», в 1995 г. — «Перекресток», в 1996 г. в Санкт-Петербурге открылся «Мегамарт». Деятельность подобного рода компаний потребовала от производителей реализовать технологию штрихового кодирования, как необходимое условие для эффективного управления товародвижением в розничной торговле.

Изначально супермаркеты воспринимались как «деликатесные» магазины с широким ассортиментом товаров. Стоимость товаров была значительно выше, чем на оптово-розничных рынках или в традиционных продовольственных магазинах с прилавочной формой торговли. Супермаркеты ориентировались на покупателей, которые были готовы платить бóльшую цену за товар, но получали при этом возможность широкого выбора, высокое качество в основном зарубежных товаров и комфортное обслуживание<sup>1</sup>.

Каждый супермаркет с точки зрения управления логистическими бизнес-процессами представлял собой самостоятельное торговое предприятие со своим управленческим персоналом. Даже в случае, когда несколько предприятий имели одного владельца, бизнес-процессы каждого предприятия строились практически независимо друг от друга. Подобная организация не позволяла решать в полной мере такие задачи как:

- консолидация заказов поставщикам;
- перераспределение запасов между магазинами;
- консолидация данных о товародвижении по всей сети.

К характерным особенностям данного периода развития логистических систем сетевого ритейла можно отнести:

- слабое проявление потребности в управлении сетевой логистикой;
- автономное управление логистикой на объектах;
- в основном решение учетных задач и задач автоматизации самого процесса продаж (внедрение систем автоматической идентификации).

Основными трудностями данного периода стали унаследованное от советской торговли ведение партионного учета в товародвижении и оценка запасов в розничных ценах.

Товары из разных партий с различными закупочными ценами имели одинаковый штрих-код и были одновременно доступны для продажи (лежали на одной полке), поэтому касса не могла отнести продажи к конкретной поставке. Желание вести партионный учет требовало уникальной идентификации каждой партии товара, что приводило к неоправданным затратам. Для повышения эффективности бизнеса, в первую очередь в продуктовой рознице, необходимо

---

<sup>1</sup> Информационная система для управления сетями розничных магазинов // Торговое оборудование в России. 2000. № 2 (февраль). С. 54–55.



было отказаться от партионного учета. Это было непросто, и вызывало большое сопротивление со стороны бухгалтерии.

При отказе от партионного учета возникли проблемы оценки доходности конкретной партии и возврата товаров поставщикам по цене данной партии. Для решения этих задач фактически в учет товародвижения был внедрен метод FIFO (First In, First Out).

Однако этот метод не решал проблему работы с отрицательными остатками, которые возникали по причине пересортицы. Эта проблема существует и в настоящее время, хотя разработчики информационных систем частично снизили ее остроту.

Учет запасов в розничных ценах в этот период породил множество трудностей. Они были обусловлены тем, что в магазинах стали использовать различные «продажные формы» товаров, которые имели разную розничную цену за единицу товара, при этом с точки зрения товародвижения эти товары были одинаковыми. Например, пачка сигарет стоила 30 руб., а блок из 10 пачек — 290.

Кроме того, любая переоценка товаров фактически требовала частичной инвентаризации переоцениваемых товаров. Это приводило к большим затратам по управлению товародвижением.

Выход был найден и заключался в переходе к учету запасов в средних закупочных ценах, при этом для целей взаиморасчета с поставщиками был сохранен метод FIFO.

В этот же период возникла и задача установления различных розничных цен за единицу одного и того же товара с сохранением информации о запасах данного товара в целом (остатки в магазине в рамках единой «карточки» товара). Например, для нескольких упаковок йогурта, стоящих на полке и имеющих разные сроки годности, с целью стимулирования продаж товаров с наименьшим сроком годности, необходимо установить меньшую розничную цену.

Для решения этой задачи было предложено промаркировать часть упаковок товара, имеющих меньший срок годности, иным штрих-кодом и установить новую розничную цену, при этом информация о запасах данного товара не должна измениться.

Так был выработан принцип: розничная цена есть свойство продажной формы товара, которая ассоциирована с уникальным штрих-кодом. Розничная цена действует в конкретном магазине в заданный период времени и устанавливается

специальным документом, который называется актом переоценки. Подчеркнем еще раз, что розничная цена устанавливается документом конкретного магазина! Удивительно, но это требование до сих пор не выполняется в некоторых информационных системах, которые предлагаются на рынке автоматизации сетевых розничных компаний.

Для корректного информационного обеспечения управления товародвижением важно было разделить учет запасов и розничное ценообразование многообразных «продажных форм» товаров. Решались и другие многочисленные задачи учета товародвижения в магазинах.

Экономический кризис 1998 г. резко изменил ситуацию на рынке розничной торговли и, как следствие, поставил новые задачи в построении логистических систем розничных компаний. Пришло осознание необходимости построения более эффективного бизнеса, поскольку дальнейшая работа на таком высоком уровне маржинальности, как до кризиса, стала невозможной. Ключевой задачей стало совершенствование управления товародвижением.

Начиная с 2000 г., в России отмечался стремительный рост числа торговых компаний, ориентирующих свою деятельность на построение сетей магазинов. Особенно активное развитие наблюдалось в секторе так называемого «экономичного супермаркета», пользующегося большим спросом.

Одним из постулатов таких компаний стало «фанатичное» стремление к снижению издержек. Все до мелочей подчинялось цели минимизации затрат, за счет чего и появилась возможность предлагать товар ограниченного ассортимента по значительно более низким ценам, чем в супермаркетах классического типа и сравнимых с ценами мелкооптового рынка.

Каким образом можно было достигнуть этой цели?

Низкий уровень арендной платы за помещение, «дешевый» персонал, минимизация затрат на оборудование на этапе открытия четырех-пяти магазинов давали свой эффект. Но уже при открытии шести, семи магазинов возникало состояние хаоса, или, как минимум, терялся контроль над торговым предприятием в целом.

Причины очевидны: топ менеджеры физически не могли обеспечить управление всеми бизнес-процессами на объектах, и «дешевому» персоналу приходилось принимать управленческие решения по логистическим операциям на месте, в магазине. Это не давало полноценно воспользоваться

всеми преимуществами, которые открывало наличие сети магазинов.

Стало очевидным, что существенной составляющей успеха, во многом определяющей эффективность бизнеса сетей дискаунтных (экономичных) супермаркетов, является используемая ими информационная система управления логистикой, ее функциональные возможности. Именно она должна обеспечивать условия для контроля и снижения издержек, повышения уровня оборачиваемости капитала, минимизации потребности в оборотных средствах, оперативности принятия решений и т.д.

Эффективное построение логистического менеджмента и использование функциональных возможностей информационной системы управления логистикой стали важнейшими задачами строительства сетевого торгового предприятия.

В ряде сетевых торговых компаний в логистическую систему были интегрированы распределительные центры (РЦ), однако при этом сохранялось их автономное управление. Так, фактически, строились холдинговые структуры, в которых роль центра сводилась к финансовой консолидации и частичной координации при работе с поставщиками. Каждый магазин в организованной подобным образом сети имел свою дирекцию, свой отдел работы с поставщиками, своих товароведов, склад, иногда даже свою бухгалтерию и другие службы. С точки зрения построения системы управления это был экстенсивный путь развития.

Некоторые розничные сети, опираясь на опыт ряда успешно работающих западных компаний, для снижения роста численности управленческого персонала перешли на централизованный метод управления логистикой. Он обеспечил существенное повышение эффективности управления товародвижением. Для этого информационной системе было выдвинуто требование — обеспечить работу в режиме реального времени.

В начале 2000-х гг. для большинства регионов РФ первый этап формирования сетей розничной торговли продовольственного сектора был завершен. В каждом регионе сформировалось от трех до пяти сетевых структур, занимающих до 30—50% цивилизованного рынка. Можно утверждать, что «в глубинке» из-за недостаточной численности магазинов конкурентная среда в это время практически отсутствовала.

Для сложившейся в регионах инфраструктуры местного производства продовольственных товаров были характерны монополистические тенденции и, как следствие, некоторый дефицит продукции, что осложняло партнерские отношения производителей и ритейлеров.

С 2001 г. наблюдалось развитие российских розничных сетей, когда в рамках одной сети стали развиваться различные форматы. Например, компания, располагающая сетью дискаунтеров, открывала объекты, отвечающие по ассортименту и уровню обслуживания формату супермаркетов, или сеть специализированных магазинов. Такие сети стали называться мультиформатными. Появилось такое понятие как «ассортиментная матрица».

Такая эволюция стала результатом влияния как минимум двух факторов:

- 1) желания ритейлеров охватить как можно больший сегмент рынка;
- 2) отсутствия на рынке недвижимости достаточного количества одинаковых помещений под магазины.

Еще одной особенностью в развитии сетевого ритейла этого периода стало появление межрегиональных сетевых операторов. Сети сначала шагали за пределы одного города, а затем и региона. Такие сети стали называться межрегиональными, а впоследствии, когда они стали присутствовать в нескольких регионах, — национальными.

Возникла потребность единого управления логистикой магазинов разных форматов, чтобы воспользоваться преимуществами консолидированных закупок, снизить общие издержки, сократить аппарат управления и, как результат, получить новый, еще более сильный инструмент в конкурентной борьбе.

Однако любая концентрация капитала, предоставляя новые возможности для повышения эффективности работы компании в целом, требует консолидации управления и, соответственно, применения полноценного инструмента управления — информационной системы.

В магазинах разных форматов различаются не только функционалы управления логистикой, но и ассортимент. Сколько форматов в сети, столько может быть и вариантов управления ассортиментом.

В рамках сети может функционировать распределительный центр, который решает задачу пополнения запасов для магазинов разных форматов, а это разные графики

поставок, темпы и объемы. Причем распределительный центр в своей работе также должен учитывать ассортиментную политику каждого формата магазинов.

Работа с различным ассортиментом внутри одной сети выдвигает еще два важных требования к информационной системе — исключить ошибки в работе персонала при управлении товародвижением и не допустить ошибочных передвижений товаров в рамках сети.

При переходе к мультиформатности менеджеры сталкиваются не только с усложнением информационной системы, но и с усложнением тех принципов управления, которым они должны следовать.

Поэтому следующим требованием к информационной системе, которое порождает мультиформатность, является помощь менеджеру в работе с той номенклатурной товарной группой, которая ему поручена. Необходимо сузить его видение до того подмножества информации, которое является для него актуальным и имеет отношение исключительно к той группе товаров, за которую он несет ответственность. При этом необходимо контролировать возможность доступа пользователя информационной системы к другой информации (как правило, исключить такую возможность), определить перечень его функций и максимально упростить его работу.

2001 г. стал переломным и для российского розничного рынка. Он ознаменовался приходом транснациональных сетевых операторов, что подвигло российские сетевые компании к необходимости создания отечественных общенациональных сетей. Российские сети начали формировать стратегии построения общенациональных розничных сетевых операторов.

В связи с этим у региональных сетей было два пути дальнейшего существования на рынке: либо наращивать свою мощность путем укрупнения и создания технологических преимуществ, либо становиться частью национальной или транснациональной сети.

Типичной ситуацией для региональной сетевой розничной торговли того времени была ее мультиформатность, причем частью бизнеса компаний была оптовая торговля. Качество управления сетями и применение прогрессивных технологических решений находились в зачаточном состоянии. В подавляющем большинстве российских городов использование методов штрихового кодирования являлось,