

УДК 631.15.017.1:33:339.33:332.14

Ю.М. Владимиров,

управляющий ООО «Эй-Пи трейд»

Е.М. Родькина,

финансовый менеджер ООО «Эй-Пи трейд»

Ж.Ж. Чимитдоржиев,

канд. мед. наук, доцент кафедры

экономики и управления на предприятии торговли и общественного питания

торгово-технологического факультета

Хабаровского государственного университета экономики и права

ДЕКОМПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПОКРЫТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Статья посвящена декомпозиционному анализу крупной оптовой компании, обеспечивающей максимальное покрытие территории Дальнего Востока России. Рассмотрены четыре уровня декомпозиции, качество покрытия, выделены макро-, мезо-, микроуровни.

Ключевые слова: декомпозиция, оптовая компания, территория, Дальний Восток.

The article presents the decomposition analysis of a large wholesale company that provides the maximum territory coverage of the Russian Far East. Four levels of decomposition and quality of coverage are examined. Macro, meso and micro levels are considered.

Keywords: decomposition, wholesale company, territory, Far East.

Актуальность. Стратегия развития компании связана с рядом управленческих решений. Научно-методическое обеспечение стратегических решений начало развиваться с конца 40-х гг. прошлого столетия, наиболее активно стали появляться методики и инструменты стратегического планирования в 1950–1960 гг. (Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание.

СПб.: Питер, 2009; Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М.: Вильямс, 2013; Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2011; Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2009; Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001; Пригожин И. От существующего к

возникающему. М.: Наука, 1985). Наиболее часто используется матрица векторов развития бизнеса (Ansoff I., 1965) (см. таблицу), простота инструмента позволяет топ-менеджменту в первом приближении понять, куда двигаться в своём стратегическом развитии. В основу своей матрицы И. Ансофф положил два параметра, которых в целом достаточно для принятия предварительного стратегического управленческого решения. Данная матрица, на наш взгляд, наиболее актуальна для торговых компаний, что подтверждается повсеместным использованием её CEO (CEO (англ. *ChiefExecutiveOfficer* – *главный*

исполнительный директор) – высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель).

Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне) менеджментом крупных и растущих торговых компаний. Один из параметров географического роста компании положен в основу стратегических решений, по нему легко ориентироваться по направлению движения компании и разрабатывать стратегии роста, эту стратегию можно охарактеризовать как экспансию новых территорий и выход на новые локальные рынки.

Таблица – Матрица векторов развития бизнеса

		Рынок	
		Старый	Новый
Товар	Старый	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
	Новый	Товарная экспансия	Диверсификация

Для крупных оптовых торговых компаний наступает момент, когда развитие бизнеса требует стратегических решений, в частности можно говорить о стратегиях охвата новых географических рынков. Для многих оптовых компаний становятся критичным границы старого географического рынка, и рост бизнеса требует выхода за рамки старых рынков, что соответственно требует определения границ влияния компании на региональный рынок. Расширение

географических границ влечёт за собой решение по качеству охвата новых локальных рынков по их покрытию дистрибутивной сеткой, что обеспечивает физическое присутствие продуктов компании на новых территориях и обеспечивает доступ потребителя к товарам и услугам компании. В рамках принятия стратегического решения выхода на новые территориальные рынки CEO менеджменту компании требуется принимать ряд дополнительных решений,

которые обеспечат качество управленческого решения (Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002; Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. СПб.: Питер, 2003).

Дизайн исследования. Предваряя настоящую статью, хотелось бы привести некоторые оговорки: статья носит в большей степени описательный характер, некая попытка осознания результатов стратегических решений компании, декомпозиционный анализ носит характер предварительного исследования, без глубокого экономического анализа обосновывающий принятия управленческого решения. В качестве объекта исследования послужила компания «Эй-Пи Трейд» (г. Хабаровск), крупнейшая дистрибуторская компания российского Дальнего Востока, основанная в 1995 г., представляющая на дальневосточном рынке такие компании, как «Procter&Gamble», «4 сезона» («Уресо», «Русский отдых», «Грация», ТК «Р.О.С.Т. XXI», «Дилси», объединённые в группу товаров «4 Сезона» (4С)), «Нестле». Выбор объекта обусловлен тем, что компании «Эй-Пи трейд» в течение десяти лет удалось выстроить стройную систему дистрибуции в регионе, позволившую практически полностью охватить Дальневосточный регион, кроме

Чукотского автономного округа и островов Курильской гряды (при этом мы можем допустить возможность того, что товарные потоки могут поступать через каналы, которые не контролируются компанией, через соседние территории, например Магадан и Сахалин).

Предмет исследования. Предметом исследования была выбрана стратегия охвата географического рынка в рамках Дальневосточного федерального округа.

Результаты исследования. Компанией «Эй-Пи Трейд» используется комбинированный подход стратегии охвата рынка. В рамках данной статьи нам интересна стратегия географического охвата регионального рынка, локального игрока оптового регионального рынка Дальнего Востока в категории *FMC-GFMCG* – *FastMovingConsumerGoods* (товары постоянного (повседневного) спроса). В качестве стратегии охвата региона послужила стратегия создания филиалов и партнёрских компаний (дилеров) на новых географических рынках (филиалы в 11 городах Дальневосточного федерального округа и суб-дистрибутора в Магадане) (Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D.; *Growth Strategies for High Tech Firms; The Graziadio Business Report; Spring 1998.*) Оценивая эти стратегии, можно сказать, что при использовании первой стратегии строительство филиалов требует

значительных инвестиций, соответственно в целом можно говорить об уровне риска выше среднего, а при дилерских контрактах уровень риска средний. Говоря о риске, необходимо отметить, что риски выше среднего покрываются элементом управляемости (Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999; Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001; Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск: Новое знание, 2003) и более высокими экономическими показателями филиальной системы. Компания при выходе на новые географические рынки учитывает множество факторов и проводит предварительный коммерческий расчёт с целью выявления целесообразности строительства филиала или выбора партнёра на территории, только после этого компания принимает решение выхода на тот или иной рынок. Учитывая опыт работы компании в Дальневосточном регионе, необходимо отметить, что уровень конкуренции на новых географических рынках незначительный, и им можно в целом пренебречь, также следует учитывать общую политику и поддержку компании «Проктер энд Гэмбэл» в области дистрибуции в России, в частности на Дальнем Востоке. В целом всё это

позволило «Эй-Пи Трейд» занять лидирующие позиции в оптовом сегменте потребительского рынка региона (следует учесть, что компания выделилась из другой динамично развивающейся компании, которая имела определённые наработки по Дальневосточному региону).

Опыт компании весьма примечателен, поскольку стратегии реализуются в сложнейших рыночных условиях российского Дальнего Востока. Во-первых, удалённость от центра Российской Федерации; во-вторых, слабая транспортная, информационная и прочая инфраструктура, обеспечивающая товародвижение в регионе; в-третьих, практическое отсутствие современного складского хозяйства; в-четвёртых, огромные территории и расстояния, ведущие к низкой плотности заселения дальневосточных территорий; в-пятых, большая часть территорий попадает под понятие «северные широты» как следствие сложности в логистике; в-шестых, недоразвитый финансовый рынок; в-седьмых, непомерные тарифы (Балалаев А.С. Формирование логистической транспортно-логистической системы Хабаровского края: подходы, решения. Хабаровск: изд. ДВГУПС, 2008).

Уровни декомпозиции. Первый уровень. С целью анализа дистрибутивной

системы компании используем четыре уровня декомпозиции.

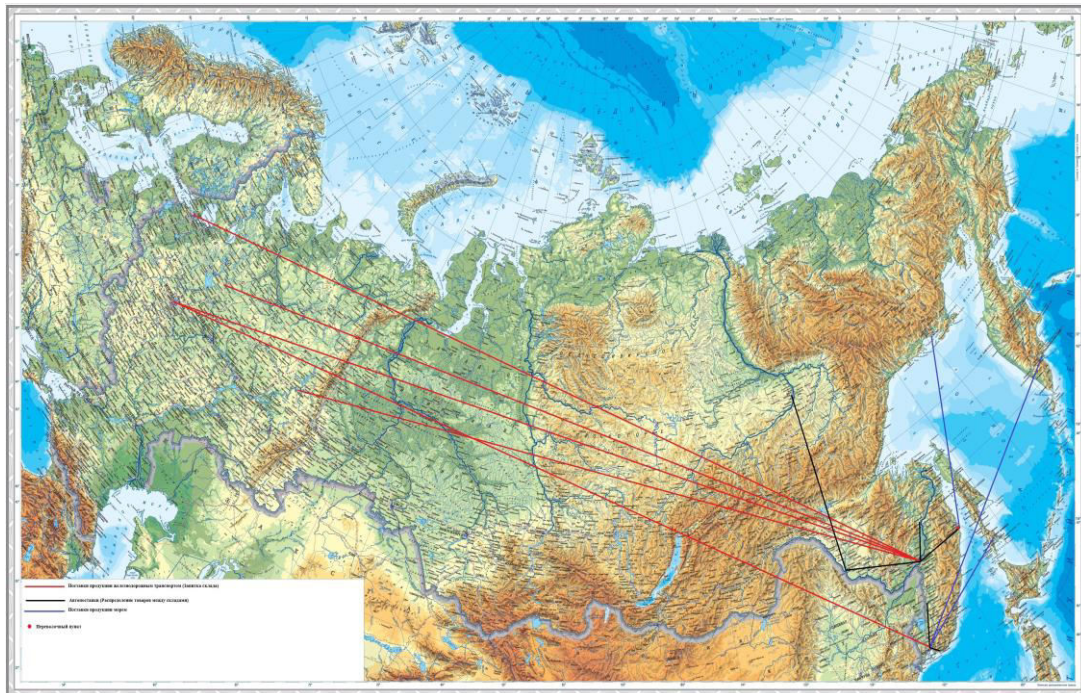


Рисунок 1 – Схема запитывания региональной дистрибутивной системы компании «Эй-Пи Трейд»

В качестве первого уровня мы взяли систему запитки региональной дистрибутивной системы. Как видно из схемы, основные поставки идут с западной части России, из основных транспортно-логистических центров – Москвы, Санкт-Петербурга и т.д. Обращает внимание расстояние, которое необходимо покрыть для поставок в региональные центры распределения. На входе в дистрибутивную систему компании мы можем наблюдать три

основных входа запитки системы. Исторически Хабаровск является головным центром дистрибутивной системы, но со строительством в Приморском крае складов класса «А+», город Артём становится одним из ведущих центров получения и обработки грузов с западной части России. Особый интерес вызывает Благовещенский филиал, имеющий собственную нитку поставок и собственную зону покрытия.

Данная особенность связана с местоположением данного филиала, который имеет своеобразное ответвление от Транссибирской магистрали.

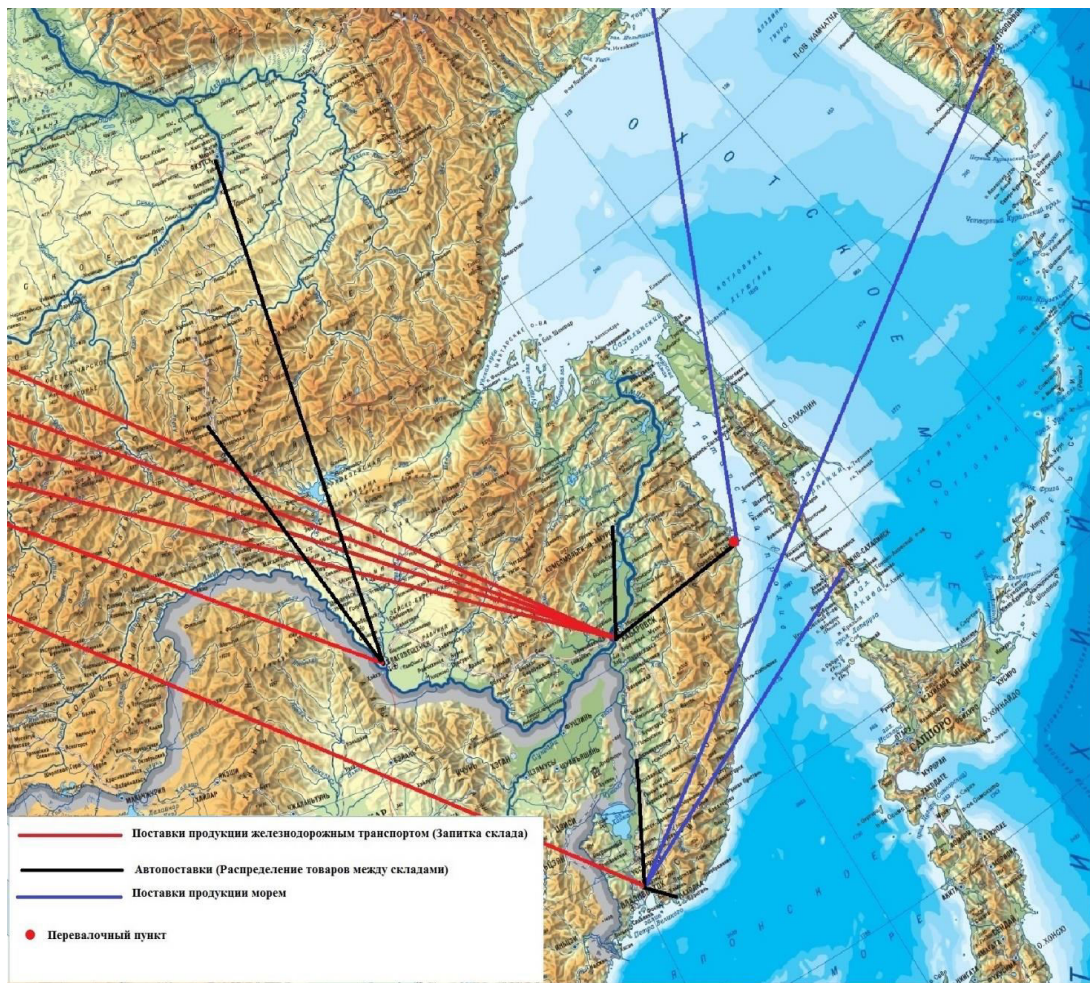


Рисунок 2 – Основные центры запитки

Основной транспорт поставок – железнодорожный, что, наверное, логично, поскольку объёмы превышают загрузку автомобильного, но не дотягивают до водного транспорта.

В этой связи следует отметить рост автомобильных перевозок в регионе, прежде всего связанный с ростом

плотности дорожной сетки и класса автомобильных дорог. Так, в частности, автомобильная магистраль федерального значения М-60 «Амур» оживила перевозки крупнотоннажными автомобилями, строительство и реконструкция дорожной сетки и транспортной инфраструктуры внутри

региона местных линий позволят унимодальных перевозок Восточной
сократить издержки перевозок Сибири. Иркутск : БГУЭП, 2013).

(Силантьев А.В. Развитие рынка грузовых

- Автопоставки P&G, 4С, Nestle
- Поставки морем P&G, 4С, Nestle

ф. Южно-Сахалинск:

Площадь складских помещений 3 200 кв.м.
Количество единиц техники 2 погрузчика, 14 машин.

ф. Благовещенск:

Площадь складских помещений 3910 м2
Количество единиц техники 9 автомобилей; 4 погрузчика

ф. Комсомольск:

Площадь складских помещений 1080 кв.м.+200 кв.м. антресоль
Количество единиц техники 1 погрузчик; 4 автомобиля

ф. Хабаровск:

Площадь складских помещений склад класса А5700 кв.м.
Количество единиц техники 5 погрузчиков; 10 автомобилей

ф. Артем:

Площадь складских помещений 2-а складских помещения класса А, общей площадью 25 000кв.м.

ф. Уссурийск:

Площадь складских помещений 1700 кв.м.
Количество единиц техники 1 погрузчик; 9 автомобилей

ф. П.-Камчатский:

Площадь складских помещений 2223 кв.м.
Количество единиц техники 2 погрузчика; 4 автомобиля

ф. Дальнереченск:

Площадь складских помещений 1000 кв.м.
Количество единиц техники 3 автомобиля



Рисунок 3 – Схема региональной дистрибуторской сети компании «Эй-Пи Трейд»

Второй уровень. На рисунке 3 представлен второй уровень декомпозиции, где отражены региональные центры распределения товарных потоков. Первичный анализ показывает, что компания в основе своей макросегментации выбрала систему транспортной инфраструктуры региона, что является логичным, поскольку одно из конкурентных преимуществ – это оперативная отгрузка продукции. Также учитывалась сложившаяся система поставок, в частности город Биробиджан находится под юрисдикцией головного филиала, который расположен в городе Хабаровске (Владимиров Ю.М.,

Чимитдоржиев Ж.Ж. Вопросы по созданию территориальных распределительных центров // Культура, наука, образование и бизнес XXI века : проблемы и перспективы развития в странах АТР. Южно-Сахалинск: ЮСИЭПИ, 2013. Ч. 2).

Третий уровень. Третьим уровнем декомпозиции стал анализ одного из филиалов компании, в частности был взят сахалинский филиал. Сахалинский филиал показался нам интересным с точки зрения его географической изолированности и формирования островной экономики, соответственно есть специфика логистики (рисунок 4).

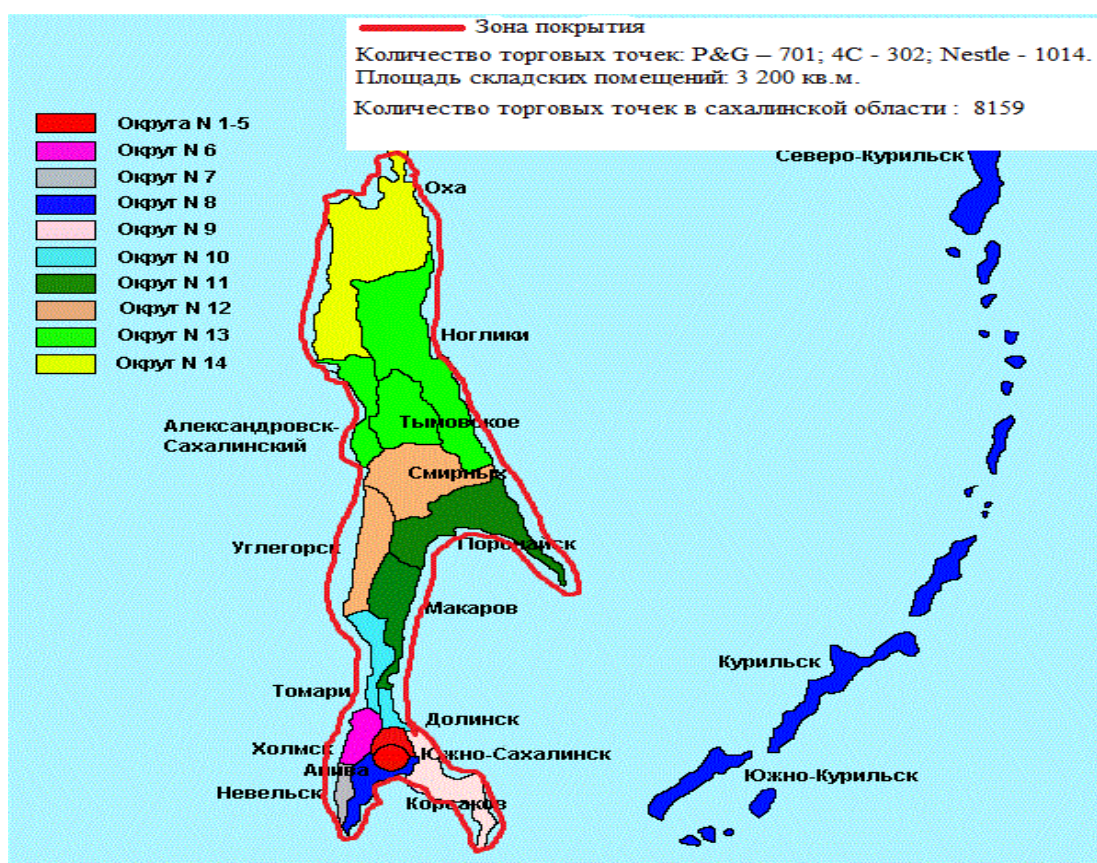


Рисунок 4 – Зона покрытия сахалинского филиала ООО «Эй-Пи Трейд»

Как видно из рисунка 3, товарный поток направляется из Советской Гавани

через паромную переправу в город Холмск, оттуда – в региональный филиал

город Южно-Сахалинск, где происходит обработка и распределение по территории островного архипелага с захватом Курильских островов. С появлением приморского распределительного центра, стали формироваться грузы из Владивостокского порта в Южно-Сахалинск водным транспортом.

Четвёртый уровень. Атомарным уровнем декомпозиции нами взят отдельно магазин как финишная точка распределения товаров, ведь именно в магазине происходит контакт продукта и потребителя. Можно пока предварительно рассмотреть этот уровень

декомпозиции (рисунок 5), но он требует дальнейшего изучения, равно как и уровень декомпозиции, когда дистрибутор, минуя все остальные каналы товародвижения, выходит напрямую на потребителя, осуществляя доставку по типу «от двери к двери».

Говоря о четвёртом уровне декомпозиции, мы приходим к девизу компании «Проктер энд Гэмбел»: «Всегда и везде присутствовать 100 %». Компания «Эй-Пи трейд» старается обеспечить максимальный охват торговых предприятий на уровне микросегментации.

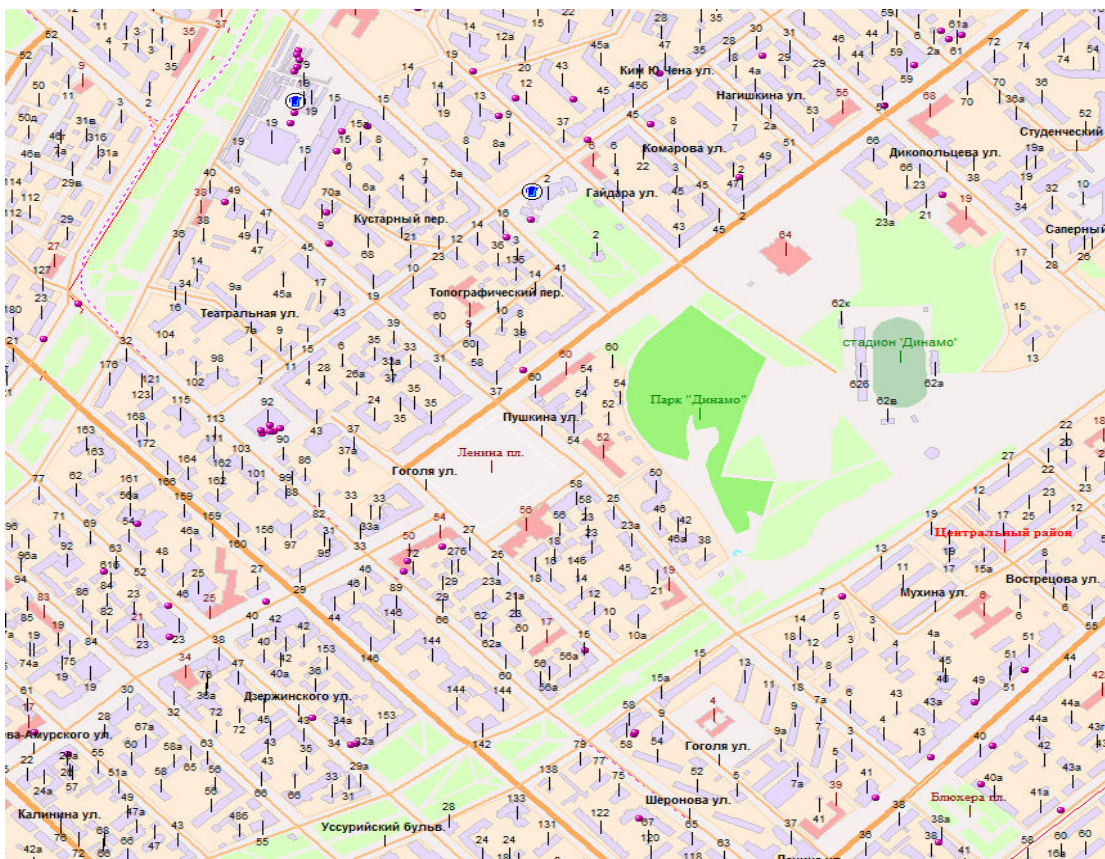


Рисунок 5 – Микросегментация торговой зоны на примере торговой зоны площадь Ленина города Хабаровска

Такой подход неминуемо создаёт напряжённую конкурентную ситуацию

между магазинами, поэтому периодически можно наблюдать

ситуацию каннибализации. В то же время этот подход обеспечивает максимальный доступ потребителей к товарам и услугам компании. Таким образом, подводя краткий итог, работы можно сказать, что следует выделять несколько уровней декомпозиции территории для понимания стратегии охвата территории. Необходимо отметить эволюцию компании «Эй-Пи трейд»: на протяжении 20 лет мы могли наблюдать переход из простой оптовой компании в современную дистрибутивную компанию с предпосылками выхода на роль логистического оператора регионального масштаба (Чимитдоржиев Ж.Ж. Трансформационные процессы в оптовом звене. // Вестник Бурятской гос. с/х. академии. 2012. № 2. С. 110–114; Перминов С.М. Дистрибуция. Стратегия и тактика управления компанией. СПб.: Питер, 2013).

Список использованных источников

- 1 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание // И. Ансофф. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
- 2 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. М. : Вильямс, 2013. 928 с.
- 3 Минцберг Г. Школы стратегий / Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. СПб. : Питер, 2011. 336 с.
- 4 Томпсон А. А., Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. М. : Вильямс, 2009. 307 с.
- 5 Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
- 6 Пригожин И. От существующего к возникающему / И. Пригожин. М. : Наука, 1985.
- 7 Ansoff H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York, 1965.
- 8 Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга / П. Чевертон. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. 608 с.
- 9 Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента // Дэвид А. Аакер. СПб. : Питер, 2003. 544 с.
- 10 Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D.; «Growth Strategies for High Tech Firms»; TheGraziadio Business Report; Spring 1998.
- 11 Лютенс Ф. Организационное поведение. // Ф. Лютенс. М. : ИНФРА-М, 1999. 692 с.
- 12 Холл Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. СПб. : Питер, 2001. 512 с.
- 13 Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение // Л. Маллинз. Минск : Новое знание, 2003. 1039 с.
- 14 Балалаев А. С. Формирование транспортно-логистической системы Хабаровского края : подходы, решения / А. С. Балалаев, А. Н. Демьяненко, В. Д. Калашников [и др.]. Хабаровск : ДВГУПС, 2008. 191 с.
- 15 Силантьев А. В. Развитие рынка грузовых унимодальных перевозок Восточной Сибири / А. В. Силантьев. Иркутск : БГУЭП, 2013. 156 с.
- 16 Владимиров Ю. М. Вопросы по созданию территориальных распределительных центров / Ю. М. Владимиров, Ж. Ж. Чимитдоржиев // Культура, наука, образование и бизнес XXI века : проблемы и перспективы развития в странах АТР : материалы 4-

й международ. науч.-практич. конференции / отв. ред. А. М. Куцов. Южно-Сахалинск : ЮСИЭПИ, 2013. Ч. 2. 208 с.

17 Чимитдоржиев Ж. Ж. Трансформационные процессы в оптовом звене // Ж. Ж. Чимитдоржиев // Вестник Бурятской гос. с/х. академии. 2012. № 2. С. 110–114.

18 Перминов С. М. Дистрибьюция. Стратегия и тактика управления компанией / С. М. Перминов. СПб. : Питер, 2013. 784 с.