

Высоцкая Н. В.

доктор экономических наук, доцент,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы

Российский ритейл: экспансия в регионы и организационные изменения

***Аннотация.** Анализируется связь между экспансией в регионы российских ритейлеровых структур и организационными изменениями в них. Рассматривается дивизиональная структура как набор бизнесов, а также принципы ее функционирования. В этом контексте предлагается новый взгляд на функционирование, развитие и трансформацию региональных ритейлеровых структур и систем, а также на процессы в них.*

***Ключевые слова:** ритейл, сеть, регион, бизнес, дивизион, экспансия.*

Russian retail: expantion to the regions and the organizing changes

***The summary.** The relationship between the expantion to regions of Russian retail structures and their organizing changes is analysed. The region is considered as the set of businesses and also the principles of its operation. The new glance at the operation, development and transformation of the regional retail structures, systems and processes in them is considered in that context.*

***Keywords:** retail, network, region, business, division, expantion.*

Начало XXI века, особенно его посткризисный период, характеризуется экспансией в регионы крупных ритейлинговых сетей. Этому в определенной степени способствовало принятие Федерального Закона Российской Федерации «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» с установлением порога доминирования одной ритейлинговой сети в размере 25% в денежном выражении от всего объема реализуемых товаров в границах муниципального района или городского округа. В результате оказалось, что, если сетевой ритейлер достигает этого порога, то он не имеет права покупать или брать в аренду дополнительные площади для открытия своих торговых объектов и вынужден искать новые рынки для своего развития, наращивать свое присутствие в новых для своей бизнес-структуры регионах, каждый из которых, очевидно, имеет свою специфику.

Хотя основная идея закона заключалась в том, чтобы открыть поставщикам продовольствия прямой путь к покупателю, снизив жесткость договорных требований, масштабы применения маркетинговых и бонусных платежей, но результаты воздействия на сектор оказались далеки от декларируемых. В результате не только сети, но и все ритейлеры совместно с Межотраслевым экспертным советом, объединившим, помимо ритейлеров, союзы и ассоциации сельхозпроизводителей, молочных компаний, производителей брендованной пищевой продукции с учетом прошлого опыта снова взялись за разработку «Кодекса добросовестных практик торговых сетей при взаимоотношениях с поставщиками продуктов питания». Таким образом, главный ответ организованных ритейлеров на закон о торговле — создание межотраслевых соглашений.

Согласно «Стратегии развития торговли на период до 2020 г.», утвержденной приказом Минпромторга в марте 2011 года, 2011 и 2012 гг. — это годы «институционального периода» в развитии торговли. Значительное число субъектов Российской Федерации разработали и приняли региональные программы развития торговли, которые следовали из принятого закона «О торговле». Таким образом, принятие нормативных актов в отрасли торговли стало для регионов одной из важных направлений их нормативно-правовой деятельности. Результатом этой деятельности становится возможность, учитывая региональную специфику, развивать законодательство не только в направлении ужесточения, но в законодательном порядке в определенной степени обеспечить удовлетворение в нуждах и потребностях городские и особенно муниципальные образования, а также направить усилия на повышение качества регионального экономического роста.

На начало 2012 года в российском ритейле были выявлены следующие тенденции [5]. Так, наиболее высокими темпами продолжали расти продажи непродовольственной группы товаров, а продовольственная группа немного отставала от них; продолжилась тенденция увеличения доли стационарной торговли по отношению к внемагазинным формам торговли; увеличилась также динамика развития сетевой торговли; продолжается инвентаризация и уточнение основных торговых терминов и соответствующим им понятий, которые затем будут использованы при обновления ГОСТа по терминам и определениям; позитивным трендом можно считать дальнейшее формирование и развитие процессов отраслевой и межотраслевой саморегуляции.

Заметим, что отечественный рынок уже давно работает в условиях жесткой конкуренции. Конкурируют друг с другом сегменты FMCG (товары повседневного спроса), DIY (товары для дома и строительные ма-

териалы), одежды. Конкурируют сильные участники рынка, конкурируют российские игроки с международными. Одни форматы торговли конкурируют с другими.

Как известно, первыми насыщаются рынки с самым высоким платежеспособным спросом и высокой концентрацией населения. Период «тучного» роста, когда вводилось много торговых центров, когда торговые центры были готовы более гибко взаимодействовать с ритейлерами, закончился. Ритейлеры в настоящее время еще в большей степени, чем раньше, осознают, что дальнейший их рост возможен только за счет регионов. Это касается всех сегментов: FMCG (товары повседневного спроса), DIY (товары для дома и строительные материалы), фэшн, бытовой техники и электроники.

Так, в сегментах FMCG укрупнение сетей возможно за счет покупки крупными игроками мелких региональных сетей и постепенного превращения их в самых крупных ритейлеров. В других сегментах рынка ситуация намного сложнее в виду того, что участники рынка консолидированы в большей степени, и развиваться им гораздо труднее.

Это привело не только к увеличению масштаба бизнеса и разрастанию ритейлинговых бизнес-структур, но и к появлению у них новых управленческих проблем. Было ясно, что, с одной стороны, компании необходима централизация. Это требует формирования и реализации стратегий, минимизация затрат в бизнес-структуре в целом и т. п. С другой стороны, было ясно, что необходимо усиление региональной составляющей и децентрализация текущей хозяйственной деятельности.

В результате компании-ритейлеры сформировали свои структуры, состоящие из относительно самостоятельных бизнес-единиц, находящихся на региональных территориях. Как известно [1], в классическом представлении дивизиональная структура — это организационная структура, в основе деятельности которой лежит выделение полуавтономных единиц (подразделений, дивизионов), которые несут всю полноту ответственности за получение прибыли, для чего им предоставляется оперативно-производственная самостоятельность. Выделение подразделений (дивизионов), в основном, производилось по следующим признакам [1]:

- по продуктовому (дивизионально-продуктовая структура); выделение дивизионов происходит в зависимости от характера выпускаемой продукции. При такой организационной структуре ответственность и руководство производственным процессом и сбытом конкретного продукта передается одному руководителю, а руководители функциональных подразделений (снабжение, бухгалтерия и т. д.) отчитываются перед ним. Эта организа-

ционная структура позволяет быстрее реагировать на изменение покупательского спроса и условий конкуренции;

- по расстановки акцентов на конкретного потребителя (организационные структуры, ориентированные на потребителя); выделение дивизионов в этих организационных структурах происходит с ориентацией на определенные группы потребителей (гражданские отрасли и армия и т. д.). Организационные структуры, ориентированные на потребителя, позволяют удовлетворять потребности покупателей так же хорошо, как это делает организация, ориентированная всего на одну потребительскую группу;
- по региональному (дивизионально-региональные структуры); выделение дивизионной структуры осуществляется по территориальному признаку. Применение этой организационной структуры целесообразно в том случае, когда организация распространяет свою деятельность на несколько регионов. Ответственность за работу бизнес-структуры в конкретном регионе лежит на руководителе подразделения (дивизиона), который отчетывается перед вышестоящим руководством. Эта организационная структура позволяет лучше решать задачи, связанные с развитием организации в нескольких регионах одновременно, учитывая местную специфику, особенности нормативно-правового регулирования и социально-экономическую среду.

Ввиду того, что всю ответственность за получение прибыли и достижение определенных результатов в своих подразделениях (дивизионах) несут не руководители функциональных подразделений, а руководители дивизионов, которые их возглавляют, использование дивизиональной структуры позволяет работать по конкретному продукту, региону или потребительской группе так же хорошо, как это делает небольшая организация, быстрее адаптирующаяся к изменяющимся условиям. Передача большого объема управления на уровень дивизионов позволяет высшему руководству сконцентрироваться на решение стратегических проблем бизнес-структуры.

Вместе с тем, применение каждого из указанных типов дивизиональных структур имеет один общий недостаток. Дивизиональная структура приводит к увеличению управленческой иерархии.

В результате этого возникают проблемы как с обеспечением развития таких ритейлинговых сетей, так и эффективной деятельностью их дивизионов: необходимо обеспечивать или хотя бы сохранить во вновь открываемых бизнес-единицах (торговых объектах) достигнутые в пре-

жних структурах (до увеличения их масштабов) уровня контроля и координации.

В условиях экстенсивного развития за счет осуществления экспансии в регионы страны отечественных ритейлинговых сетей и существенного влияния на это развитие внешних экономических факторов, например, вступление России в ВТО, перед ритейлерами стоит проблема построения организационных структур, позволяющих компаниям быстрее осваивать новые регионы, повышая при этом качество бизнеса и управления им.

Это может быть осуществлено за счет взятия на «вооружение» в управленческом процессе такого механизма координации, как «стандартизация выпуска» [4]. Этот механизм ориентирован на реализацию одной из следующих управленческих задач: 1) обеспечение в каждом из подразделений бизнес-структуры или выпуска продукции заданного качества и в соответствии с определенными стандартами; 2) предоставление услуг в соответствии с определенным форматом (как, например, в таком виде франчайзинга, как бизнес-формат); 3) обслуживание в предприятиях торговли в соответствии с заданными стандартами предоставляемых товаров и качеством обслуживания покупателей.

Для решения поставленных задач предлагается формировать дивизионы не как отдельные бизнес-единицы (в соответствии с классическим представлением о дивизионах), а на основе выделения в деятельности торговой сети отдельных видов бизнеса. Ими могут быть такие виды бизнеса, как розничный, дистрибутивный, недвижимости, логистика и т. д.

Цель внутренней организационной перестройки — увеличение ценности продукта для потребителя с одновременным уменьшением непродуктивных расходов и инвестиций, улучшение качества бизнеса и здоровья бизнес-структуры [2, 3]. В результате формируются и работают розничный, дистрибутивный дивизионы, дивизионы недвижимости и логистика и т. д., а также на штабном уровне создаются специальные должностные позиции с ответственностью за каждый конкретный вид бизнеса (причем с ответственностью за этот конкретный вид бизнеса во всех региональных бизнес-единицах) — руководителей (директоров) дивизионов. Здесь деятельность сетевого ритейлера рассматривается как совокупная его деятельность, осуществляемая на каждой из специально выделенных территорий, называемых регионами, которые не обязательно совпадают с административными единицами или их объединениями. При этом в каждом из регионов может быть несколько структурных единиц, или структурных подразделений (торговых центров, магазинов и т. п.).

В каждой отдельной структурной единице выделяется специальная функция, которую реализует или специально созданный для этой цели отдел, или выделенный сотрудник (возможно, совмещающий эту функцию с другими своими функциями), который подчиняется исключительно руководителю дивизиона. Этот сотрудник контролирует выполнение в определенном виде бизнеса тех стандартов, которые структурная единица получает от руководителя соответствующего дивизиона (директора дивизиона) в рамках конкретной структурной единицы. Он же и отчитывается перед директором дивизиона за выполнение в конкретной структурной единице направляемых «сверху» стандартов.

Таким образом, дивизиональная структура представляет собой не интегрированное целое, составленное из более-менее независимых и самостоятельных подразделений, а набор отдельных видов бизнеса, соединяемых вместе головной административной структурой. Такие бизнесы подобной организации как раз и называются подразделениями (дивизионами), головная администрация — штаб-квартирой (но по сравнению с классическим представлением о дивизионах теперь — с новым содержанием).

В результате таких проводимых организационных изменений структура компании становится более децентрализованной, оперативное управление региональными подразделениями передается их менеджерам, стандарты задает руководство дивизионов. При этом в каждом региональном подразделении имеется выделенная функция контроля за выполнением заданных руководством дивизиона стандартов выпуска. Лицо, осуществляющее контроль, непосредственно подчинено руководству дивизиона и отчитывается перед ним за исполнение стандартов в каждом конкретном региональном подразделении сети.

Руководство дивизионами осуществляет управляющая компания, в подчинении которой находятся директора дивизионов (иногда он входит в нее). Для решения вопросов, затрагивающих несколько направлений деятельности, в Управляющей компании могут создаваться дополнительные коллегиальные органы управления — комитеты. Так что дивизион — это определенный вид бизнеса в рамках компании, выделяемый отдельно в управленческой структуре и имеющий в системе управленческого учета отдельный баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств.

Для управления и организации работ по созданию нового направления бизнеса формируются и реализуются бизнес-проекты — уникальные временные организационные структуры. Проекты и бизнес-проекты реализуются в структурных подразделениях компании-ритейлера.

Под проектом здесь понимают ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы/подсистемы компании с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. Проект не является подразделением.

Руководитель бизнес-проекта подчиняется директору дивизиона/управления или генеральному директору Управляющей компании. В случае успешной реализации проект преобразовывается в дивизион.

Рассмотрим структуру и деятельность розничного дивизиона на примере работы управления. Главным должностным лицом управления является директор, ему подчиняются директора округов (регионов), в подчинении у каждого из которых находятся региональные розничные магазины (РРМ), объединенные по территориальному признаку. Часть административной работы в управлении ведется заместителем директора управления, в его подчинении находятся отделы и группы.

Таким образом, вся территория продаж делится на регионы, при этом цель создания региона — развитие ритейла в конкретном регионе и обеспечение выполнения ключевых показателей эффективности отделениями и магазинами этого региона. Под регионом понимается структурное подразделение управления, которое осуществляет деятельность на конкретной территории, например, в рамках одного или нескольких субъектов РФ.

Регион управляет розничными отделениями и/или магазинами, расположенными в определенном, территориально едином регионе. За каждый регион отвечают менеджеры отделов сопровождения. Обеспечивают полное сопровождение торговых марок, включая проведение рекламных кампаний и разработку комплекса мер по поддержанию и повышению лояльности потребителей. В зависимости от региональной направленности и формата магазина разрабатывается ассортиментный перечень. Отделение здесь — территориальное подразделение, осуществляющее оперативное управление группой магазинов компании и вспомогательных служб, расположенных в районе города, городе или городах на территории региона. Магазин в этой организационной структуре — структурное подразделение, представляющее собой единицу ритейла.

Заметим, что такая система управления позволит отечественным компаниям гораздо легче вступать в объединения, партнерства и альянсы как между собой, так и с зарубежными компаниями, которые непременно придут на российский рынок в ближайшем будущем.

Внедрение дивизиональной структуры в компании как ее организационной основы направлено на повышение эффективности реализации стратегии региональной экспансии ритейлинговой сети. Это связано с тем, что само понятие сетевой организации изначально подразумевает свободно связанную, горизонтально организованную сеть принципиально равноправных независимых партнеров. Соответственно, уменьшается число иерархических уровней управления, структурные единицы компании в этом случае имеют возможность «тонкой настройки» бюрократических механизмов, в то время как внимание штаб-квартиры сосредотачивается на совершенствовании своего стратегического портфеля.

Использование предлагаемой дивизиональной структуры для ритейлинговых сетей позволяет решать не только задачи по региональной экспансии, но и позволяет бизнес-структурам при появлении нового вида бизнеса (например, нового франчайзингового проекта) проще и безболезненнее встраивать его в уже существующую структуру простым добавлением нового дивизиона. Заметим также, что стандартизация операций в рамках дивизиона предоставляет персоналу возможность для карьерного роста в рамках всей бизнес-структуры.

Ввиду того, что дивизионы выделяются как отдельные виды бизнеса, предлагаемая структура в условиях экспансии международных ритейлеров в Россию, позволяет быстрее создавать такие перспективные формы предпринимательских структур, как альянсы и альянсные сети.

Литература

1. Владимирова И.Г. Дивизиональные структуры управления компаний. [Электронный ресурс]: //URL: <http://www.stplan.ru/articles/practice/statya13.htm> (дата обращения: 20.06.11).
2. Высоцкая Н. В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: опыт, инновации и перспективы: Монография. М.: АП «Наука и образование, 2010.
3. Высоцкая Н. В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект: Монография. М.: АП «Наука и образование, 2010.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
5. Сазонов О. Отраслевая стратегия / VII Международная конференция «Ритейл в России» // М.: Ведомости Форум. 2012. № 1.