

В. А. Артамонов

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Работа представлена кафедрой экономики предприятия и промышленного менеджмента СПбГУЭФ.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Б. В. Прянков

Заметной особенностью развития национальной экономики в последнее пятилетие стало формирование крупных компаний с развитой филиальной сетью. В статье описывается методика управления филиальной сетью, а также принципы создания и развития сети филиалов. Рассматривается формирование концепции развития и адаптации организационных структур служб сбыта промышленных предприятий к условиям развития рынка.

The establishment of the large companies with the advanced subsidiary network became the remarkable peculiarity of the national economy development in the latest five years. The present article gives the description of subsidiary network management, and the approaches of its creation and development. The forming and the adjustment to market conditions of the development and adaptation concept of sales departments organizational charts in the industrial enterprises has also been considered in this article.

В большинстве случаев собственные сети филиалов развертывают предприятия холдингового типа. Для дивизионов холдинга, работающих на смежных рынках, построение филиальной сети имеет следующую специфику. Обычно сеть филиалов выстраивается наиболее продвинутым дивизионом в рамках собственного бизнес-плана под собственным управлением в своей зоне ответственности. Второму дивизиону не имеет смысла создавать дублирующую сеть представительств, но использование «смежников» требует точных регулировок.

Наиболее типичен следующий сценарий развития такой сети:

1. «Делегирование» продаж собственного ассортимента коллегам, развернувшим сеть.

2. Субаренда площадей и комплектация собственным торговым персоналом филиалов.

3. Выделение филиальной сети в отдельный дивизион или предприятие холдинга.

Основное преимущество сети филиалов перед отдельными магазинами или местным предприятием-оптовиком – более высокая экономическая эффективность.

Обычно оборот местного оптовика сопоставим с оборотом филиала, а оборот сете-

вого магазина примерно равен обороту отдельного предприятия, находящегося в собственности частного предпринимателя. Филиальная сеть выигрывает за счет масштаба, позволяющего получать большие скидки за объем, иметь относительно низкие затраты на рекламу отдельной точки, низкие расходы на управление каждой точкой.

И для одного предприятия, и для сети филиалов необходимо выполнение функций управления, ценообразования, закупки, логистики, подбора кадров, финансового и бухгалтерского учета, нужна информационная система и т. д. Для одного торгового предприятия управленческая надстройка может быть относительно невелика, так как от нее не требуется обработки больших объемов. Для сети необходимы более высокое качество всех систем и более масштабная структура. И эта необходимость возникает практически уже при двух территориально разделенных точках. Поэтому на начальном этапе развертывания сети управленческие расходы растут опережающими темпами и предприятие с филиалами уступает автономному предприятию в эффективности.

При достижении определенного порога развития управленческие расходы на

филиал, при относительно высокой стоимости управления в целом, становятся меньшими, чем у автономных конкурентов, и с этого момента вопрос выживания автономных структур в той же рыночной нише становится проблематичным. Минимизацию распределенных затрат обеспечивает главным образом централизованное управление.

Для сети филиалов одного города централизованное управление почти всегда является наилучшим вариантом, обеспечивающим одновременно: наиболее экономичную доставку товара в магазины; квалифицированный подбор/обучение/аттестацию торгового персонала; экономичную закупку; анализ и правильный выбор ассортимента; контроль соблюдения технологий; решение проблем с администрацией, юридических проблем; финансовый и бухгалтерский учет; информационную систему.

Однако попытки применить аналогичную жесткую схему к филиальной сети часто заканчиваются полным провалом.

Например, московские сети, выходя в регионы с оптовой торговлей и предоставлением услуг местному рынку, проигрывают местным предприятиям по трем основным направлениям: реклама, ассортимент, цена.

Местные рынки имеют специфику, управленческие решения центра, основанные на абстрактных представлениях менеджеров, становятся неэффективными. Реклама не работает на нужную аудиторию, ассортимент не соответствует потребностям сегмента, цены на часть товара не позволяют его продавать, а на часть – получать прибыль.

По-видимому, лучшим способом управления распределенной по местным рынкам сетью филиалов будет являться частичная децентрализация, позволяющая принимать решения людям, владеющим информацией, т. е. управляющим на местах. Это увеличивает стоимость управленческого аппарата, но повышает эффективность в целом за счет более грамотного управления ассортиментом, ценами и рекламой. Часть функций должна тем не менее выполняться центра-

лизованно. Обычно за центром остается: финансовый учет; закуп; информационная система; разработка и контроль технологий; общее позиционирование.

Баланс полномочий центра и филиала в каждой сети индивидуален, в зависимости от специфики конкретных отраслей и рынков.

В децентрализованной схеме управления разбросанными по региональным рынкам филиалами оперативные решения по ассортименту, цене и рекламе делегируются директорам филиалов. На директоров же ложится ответственность за финансовый результат деятельности филиалов. Для сохранения эффекта масштаба и предупреждения злоупотреблений закупка товара производится централизованно. Обычно директор должен поддерживать определенный ассортиментный минимум, для которого варьируется объем запасов, и может по своему усмотрению добирать товар из разрешенного списка с заказом через центр. Самостоятельные ценовые решения принимаются директором в рамках коридора, для которого «полом» является минимальная цена, устанавливаемая центром. «Потолком» служит стратегия позиционирования.

При формировании системы управления крупных компаний с развитой филиальной сетью акционерам и менеджменту предлагается ориентироваться на следующую систему принципов.

1. Два внутренних структурно обособленных уровня управления.

- единым центром стратегического управления компанией является ее штаб-квартира (или центральное управление), осуществляющая деятельность под непосредственным оперативным руководством генерального директора и правления;

- региональные филиалы являются центрами оперативного управления, обеспечивающего процессы непрерывного производства и продажи услуг. Непосредственное оперативное руководство деятельностью филиалов осуществляют директора филиалов.

2. Однородная сеть филиалов:

- все филиалы выполняют идентичный набор функций, включающий производство продукции (услуг), их продажу и обеспечение собственной деятельности;
- деятельность всех филиалов протекает в условиях единого для компании управленческого, технологического, финансового и информационного пространства; компания регламентирует и вырабатывает общие правила взаимодействия филиалов со штаб-квартирой и между собой;
- все филиалы имеют унифицированные организационные структуры.

3. Каждый филиал является прибыльной бизнес-единицей:

- филиалы осуществляют хозяйственную деятельность в соответствии с годовым бюджетом филиала, являющимся составной частью утвержденного бюджета компании;
- бюджет филиала формируется с учетом его плана доходов и расходов, преду-

сматривает выделение инвестиций на развитие филиала, включает в себя разделы по бонусной программе для менеджеров и специалистов филиала.

4. Согласованность управленческих схем и организационных структур:

- организация управления в каждом филиале строится по единой типовой схеме;
- схема управления филиалом подобна общей схеме управления компанией;
- структурная схема филиала подобна структурной схеме компании.

Система управления, основанная на перечисленных принципах, является наиболее технологичной. При соблюдении этих условий каждое управляющее воздействие со стороны компании (приказ, команда, регламент) является общим для всех филиалов, каждый филиал отрабатывает любое управляющее воздействие по единой схеме.