
Радостин Чугреев / Radostin Chugreev

ТЕРИТОРИАЛНА ОРГАНИЗАЦИЯ И ДИНАМИКА
В СТРУКТУРАТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ ФИРМИ ПО
ПРИМЕРА НА REICHLÉ & DE-MASSARI AG

*Teritorial Organization and structure dynamics of
European Companies following the example of
Reichle&De-Massari AG*

This article presents the effective decisions and purposeful actions of the Swiss Reichle & De-Massari AG (R&M AG) company management in positioning the Bulgarian subsidiary as logistic and business center, responsible for Southeastern Europe area. Some significant moments of structure dynamics and territory development of the mother-company are described. The intensive growth and geographical expansion during the 80's of XX are marked. The integral growth is shown with the example of the Bulgarian FreeNet EOOD company, which becomes part of the Swiss R&M AG. A few organizational optimizations within the R&M structure and set up of new business units in Southeastern and Northeastern Europe are commented. A capable geographical approach in R&M AG company management is strongly underlined.

Key words: Reichle & De-Massari AG, R&M AG, effectiveness, intensive and integral growth strategies, vertical integration, territorial organization, structure dynamics, geographical approach

Ефективността е един от феномените, на който редица изследователи, от физици, анализиращи процесите в термодинамиката до психолози, боравещи с деликатността на личностната ефективност, отдават значимо място в своите трудове. Фундаменталността на термина съвсем естествено го превръща във важен елемент за анализ и от икономическата наука. За нея, най-общо, ефективността е универсално понятие, което изразява степента на постигане на целите при съпоставяне на очаквания и действителния резултат от дейността¹. Емблематични фигури като американският инженер-механик Фредерик У. Тейлър (1856–1915 г.) – един от първите консултанти по управление, в своята монография „Принципите на научното управление” разглежда постигането на ефективност чрез разбиване на всеки процес на поредица от прости операции². Ве-

роятно, една от най-известните комбинации в икономиката, особено при теоретичните модели на пазарно равновесие е „Ефективността по Парето” или ефективност на разпределението³, наречена на името на италианския социолог, инженер и икономист Вилфредо Парето (1848–1893 г.).

Примери за анализ и работа с ефективността като икономическо понятие могат да бъдат изброявани много, но постоянната динамика в целите, в очакванията или в желания резултат дори и на една единствена организация придават на проблема постоянна актуалност, необходима дълбочина и разнообразна конкретика, което го прави изключително благодатен за по-нататъшни и сериозни изследвания, особено в контекста на опитващата се днес да излезе от сериозната икономическа криза Европа.

В рамките на една търговска организация най-често обсъжданата ефективност е ефективността на дистрибуционната политика на фирмата, тоест дейностите по доставяне на удовлетворяващи продукти, които да бъдат достъпни за потребителя в адекватни количества, на подходящото място и в съответното време⁴. Именно затова основна цел на това изследване е да покаже на практика ефективността от решението и целенасочените действия на ръководството на швейцарската Reichle & De-Massari AG България да бъде както логистичен, така и бизнес център за Югоизточна Европа в териториалната организация на компания, оперираща на глобалния индустриален пазар на комуникационни мрежи.

Reichle & De-Massari AG е основана през 1964 г. от двама млади ентузиаста и приятели – Renato De-Massari и Hans Reichle, в градче недалеч от Цюрих. Към настоящия момент компанията е в челната тройка на пазара на медни и оптични кабели и компоненти за нуждите на WAN, MAN и LAN комуникационни мрежи. За Reichle & De-Massari AG работят повече от 600 човека в над 30 държави. Компанията реализира рекорден оборот от 192 млн. шв. франка през 2009 г. със средна за последните 5 години облагаема печалба (ЕБИТ) от 9%, а инвестициите в развойна и научноизследователска дейност възлизат на около 4,5% от продажбите⁵.

Важно е да се отбележи защо именно Reichle & De-Massari AG ще служи за пример в настоящото изследване. Причините, разбира се, са комплексни, но могат да бъдат обобщени в няколко основни направления.

В чисто географски аспект се наблюдават съществени технологични и идеологически различия между американски, европейски и азиатски производители. Това е и една от важните причини американските компании от бранша да не са толкова добре позиционирани в Европа, въпреки огромните им ресурси и доминантно положение в световен мащаб. Азиатските производители от своя страна разчитат предимно на обема и трудно биха могли да се нарекат иновационни носители, а по-скоро следват един от двата стандарта – европейски или американски.

На второ място, Reichle & De-Massari AG е организация с история и вече наложила се на индустриалния пазар в Европа. На високотехнологичните решения на компанията се доверяват имена като Nokia, IKEA, BMW, Bosch, UBS и др., а в редица европейски държави фирмата е пазарен лидер – Швейцария, Германия, България, Полша, Унгария.

На трето, но не на последно място, семейната форма на собственост дава една по-гъвкава пазарна ориентация, различна от правилата на строгите корпоративни интереси.

Могат да се обособят и някои от основните моменти на динамика в структурата и развитието на териториалната организация на Reichle & De-Massari AG.

През първата декада от създаването си, компанията преминава през редица трудности, най-сериозната от които е Петролната криза 1973–1974 г., когато ОПЕК решава да използва петрола като оръжие, ограничава добива и налага ембарго на страните, подкрепящи Израел в конфликта със Сирия и Египет. Ембаргото продължава само 5 месеца, но резултатите са сериозни за бизнеса на компанията – продължителен застой в стопанството и банковия сектор.

Интензивният растеж и географската експанзия на фирмата стартират в началото на 80-те години на миналия век, наред с бавно, но сигурно набиращата скорост глобализация. През 1982 г. и 1988 г. компанията отваря първите си чуждестранни офиси съответно в Германия и Италия. Започва организирането на международни дистрибуционни канали, а персоналът се увеличава от 24 на 140 души.

В началото на 90-те години конкуренцията става все по-сериозна. Очевидно е, че местният пазар е с достатъчно малък потенциал за плановете на компанията. Като доказателство за сериозните си намерения отвъд границите на Швейцария и подготовка продължила повече от година, през 1992 г. Reichle & De-Massari AG бива сертифицирана по международните стандарти на ISO 9001. Набелязани са бъдещите целеви пазари. Точно тогава пада “Желязната завеса” и през 1993 г. във Варшава се създава дружеството Reichle & De-Massari Polska Sp.z.o.o., което има за цел да консолидира съществуващия бизнес в страната и да таргетира останалите страни от Източна Европа.

В навечерието на XXI век съществени промени настъпват в глобалната икономика. Когато „балонът” на Новата икономика се пука и повлича ИТ и телеком индустрията с нечувани фалити, а атентатите от 11 септември в САЩ допълнително шокират света, Reichle & De-Massari AG изпитва невероятни трудности от повсеместно намаленото потребление, което на места е повече от 50%. Благодарение на диверсификацията в пазари, сегменти, технологии и продукти, както и на гъвкавата си структура, компанията е в състояние да преодолее загубите и още повече – продължава териториалната си експанзия. Последователно биват открити офиси в Сингапур, Украйна, Малайзия, Бразилия и Дубай.

През 1998 г. две важни за Европа подразделения започват работа – Унгария и Австрия, а персоналът вече е 438 човека. Година след това е направена и друга значима крачка – компанията спира да се изписва като Reichle & De-Massari AG и започва да използва съкращението R&M AG – нов стандарт в международния корпоративен имидж.

Стъпка по стъпка, пазар след пазар, офис след офис компанията отпразнува 40 годишния си бизнес юбилей с постигането на една заветна цел – 75% от продажбите на R&M AG се реализират извън Швейцария. Годишите на неуморна работа по създаване и заздравяване на международните индустриални маркетингови канали на компанията са дали своя резултат. Настъпва момент за анализ на поведението на членовете, както и за каналова интеграция. Време е интензивното фирмено развитие да бъде частично заменено с интегрално.

За теоритична и практическа илюстрация на интегралния растеж на R&M AG, ще насочим вниманието си към района на Централна Източна Европа и България.

Почти успоредно със създаването на Reichle & De-Massari GmbH със седалище във Виена през 1998 г., на територията на България започва да оперира едноличното дружество с ограничена отговорност Фринет. Българската компания е с предмет на дейност внос и дистрибуция на медни и оптични кабели и компоненти за структурни кабелни системи и други слаботокови инсталации. Фринет ЕООД и австрийското представителство на R&M AG сключват договор за неексклузивно представителство на територията на България и така са появява първият индустриален дистрибутор на производителя за района. Ползотворното сътрудничество между двете компании продължава повече от 10 година, в които Фринет ЕООД се превръща в най-мощния дистрибутор на структурни кабелни системи на територията на България с пазарен дял малко над 35% и оборот няколко пъти по-голям от оборотите на преките си конкуренти. Силата на дистрибутора постоянно расте и този факт скоро бива отчетен от ръководството на R & M AG в Швейцария. Взето е решение Австрия като дружество 100% собственост на компанията-майка, да инвестира през 2005 г. в създаване на представителство на производителя в България, което с нетърговските си функции да подпомага работата на дистрибутора, от една страна, а от друга – да се засили влиянието върху местния пазар. Тази логична и навременна стъпка от страна на висшето ръководство на R & M AG се оказва изключително успешна и в продължение на следващите няколко години Фринет ЕООД увеличава още пазарния си дял, бележейки среден годишен ръст от над 25%. Така компанията се превръща в лидер в индустриалния дистрибуционен канал, притежаващ известни икономически и множество неикономически сили (например експертна, референтна и др.).

Именно в този момент за пореден път си проличават находчивостта и предприемаческият дух на двамата братя, поели оперативното ръководство на

R & M AG, които, с цел затвърждаване на вече завоюваните пазарни дялове в региона, вземат решение за предложение за придобиване на местния дистрибутор Фринет ЕООД. Преговорите траят около половин година и на 27.03.2008 г. официално е обявено, че Фринет ЕООД става част от швейцарската R & M AG. Завършен е процесът по класическо интегрално прогресивно развитие на производителя, чрез придобиване на лидера в дистрибуционния канал, наречено още вертикална каналова интеграция.

На новото дружество, с име Р и М България ЕООД, се залагат големи надежди за развитие не само на територията на България. Част от сделката включва придобиване на отговорности за работа на пазарите в Сърбия, Македония, Гърция, Турция и Кипър. Така една динамично развиваща се българска компания се превръща във важно звено за интернационалната фирма и започва да защитава корпоративните интереси на територията на почти целия Балкански полуостров.

Успоредно с придобиването на Фринет ЕООД в рамките на структурата на R & M AG настъпват редица организационни промени. Подразделенията от Централна и Източна Европа се обособяват като самостоятелна стопанска единица⁶ в структурата на R & M AG. Търговските дружества в България (отговаряща за Сърбия, Македония, Гърция, Турция и Кипър), Полша и Унгария, наред с представителствата в Румъния, Словения (отговаряща за Албания, Босна и Херцеговина, Хърватска, Косово и Черна Гора), Чехия (отговаряща и за Словакия) и Русия се обединяват под шапката на Австрия.

Като всяко ново начинание и тази организация започва работа с голяма доза ентузиазъм и сериозни търговски планове, но още през първата половина на 2009 г. Световната финансова, превърнала се в сериозна икономическа криза започва да оставя своя отпечатък. Свитото потребление, най-вече в строителния сектор, рефлектира не толкова върху пазарния дял на компанията като цяло, а и в региона на Централна и Източна Европа, колкото върху продажбите и съответно върху печалбата на новосформираната организация. Друг основен целеви пазар на фирмата – банковия сектор също изпитва сериозни проблеми, а инвестициите в ИТ и инфраструктура са замразени. Ръководството на R & M AG е изправено пред тежка задача – оптимизация на структурата и реорганизация на бизнеса с цел минимизиране на негативните последици.

Разбира се, като последно сформиран, първи за анализ попада регионът на Централна и Източна Европа – LIFO метод⁷. Резултатите не са добри. Липсата на хомогенност на пазара се оказва сериозна пречка за прилагане на единна маркетингова стратегия, а подходите на диференциран маркетинг са достаъчно сложни и скъпи. Изборът на Виена за главен логистичен център също се оказва не особено полезно решение и от чисто географски аспект – прекалено близо до Швейцария и достатъчно отдалечена от периферията на региона. В крайна сметка, след преглед и на редица други икономически параметри, оказва се, че

добавената стойност, която Виена генерира за региона е многократно по-ниска от разходите ѝ, което безприкословно води до решението, взето в средата на 2010 г, подразделението на R & M AG в Австрия да бъде разформировано, а структурата на стопанската единица Централна и Източна Европа да бъде реорганизирана. Следват месеци на целенасочена работа и планово трансформиране на права и задължения.

Плановите на висшите ръководители на R & M AG включват обособяването на два нови географски района – Североизточна и Югоизточна Европа. Първата бизнес единица обединява подразделенията в Австрия, Унгария, Чехия, Словакия, Полша, Русия и е с ръководен център в Германия, традиционно най-силният за Европа пазар на компанията. Втората – Югоизточна Европа, включва Албания, Босна и Херцеговина, България, Гърция, Кипър, Косово, Македония, Румъния, Словения, Сърбия, Турция, Хърватска и Черна Гора. Бизнес центърът на Югоизточна Европа е офисът в България. Новите структури на компанията в региона трябва да са автономни, оперативно работещи и директно подчинени на Швейцария от 01.01.2011 г.

И така – за десетина години едно смело българско начинание, локален за българския пазар дистрибутор, се превръща в основно и ръководно звено в рамките на динамично развиващата се европейска структура на един от водещите производители на структурни кабелни ситеми и компоненти за комуникационни мрежи. Специфичните сили, взаимодействащи на този труден индустриален пазар преобразяват българската Фринет ЕООД в Р и М България ЕООД – директна швейцарска собственост, която е пряко отговорна за бизнеса на компанията в 13 държави от Югоизточна Европа, с обща площ от 1 570 хил. км², население – 140.7 мил. души и БВП в размер на 1 885 171 млрд. щатски долара, по данни от 2009 г.⁸

Що се отнася до ефективността на целенасочените и продължили няколко години действия на ръководството на швейцарската Reichle & De-Massari AG да превърне България в център на една стройна югоизточноевропейска организация, те тепърва ще се доказват във времето. Основните насоки обаче са ясни. На първо място, динамиката в структурата и географския подход в управлението и развитието на едно предприятие обикновено повишава конкурентоспособността, особено в условия на криза. След това, умелото използване на вече съществуващи ресурси като премерена складова база, експертна сила на дистрибутор, познаваемост на марката, дългогодишен опит, добавена стойност в решенията и др., както и правилната и своевременна тяхна реорганизация, неминуемо водят след себе си до така желаната от всеки ръководител ефективност, от една страна. От друга – изграждането на интегрирана маркетингова система води до още редица предимства, сред които икономии от мащаб и неповторяемост на операциите. И не на последно място, географското положение на България за пореден път доказва важността на страната за плановете на повечето европейски сили.

В заключение разгледаният в рамките на тази кратка статия пример е една класическа форма интензивен растеж, последван от прогресивно интегрално развитие, водещо до процеси на вертикална каналова интеграция по пътя на изграждането на все по-стройна корпоративна маркетингова система⁹ с цел устойчивото развитие, ефективност и конкурентоспособност на организацията. Разбира се, детайлизирането на две от конкурентните маркетингови стратегии на растеж в никакъв случай не изключва и прилагането на практика на последната – диверсикационно развитие. На практика ръководството на Reichle & De-Massari AG умело прилага географското разположение като основна сегментационна променлива за индустриалните пазари, на които компанията оперира с цел мултисегментация и диференциран подход за по-пълно задоволяване нуждите на клиента.

БЕЛЕЖКИ

¹ **Henderson, D.** The Fortune Encyclopedia of Economics. Warner Books, N.Y., 1993, p. 37.

² **Taylor, F.** The Principles of Scientific Management. Harper Bros., N.Y., 1911, навсякъде.

³ **Устапеткова, Ж.** Микроикономика. – В. Търново, ИК „Фабер“, 2004, с. 331.

⁴ **Илева, Р.** Маркетинг. В. Търново, ИК „Абагар“, 1997, с. 164.

⁵ <http://www.rdm.com>, 14.02.2011г.

⁶ **Благоев, В.** Маркетинг. София, ИК „Векко“, 1998, с. 221.

⁷ <http://www.investopedia.com/terms/l/lifo.asp>, 05.01.2011 г.

⁸ <http://en.wikipedia.org>, 16.09.2010 г.

⁹ **Прайд, У., О. Феръл.** Маркетинг – концепции и стратегии. София, ИК „Стопанство“, 1996, 167–171.