

Рост бизнеса, в том числе географическая экспансия, совсем не обязательно приводит к росту прибыли. Бывает и наоборот: новые подразделения плодят такие убытки, что ставят под вопрос выживание материнского бизнеса. Сейчас, когда к российским компаниям возвращается способность к росту, важно учесть прошлые ошибки.

⋮

«Можно очень многого добиться от региональных филиалов – своевременной и качественной отчетности, соблюдения регламентов и так далее, – заметил председатель совета директоров Института проблем предпринимательства Владимир Романовский на круглом столе РБК и банка «ВТБ Управление региональными сетями». – Только одного добиться почти невозможно: чтобы они зарабатывали деньги».

Регламент или креатив

Одним из ответов на кризис стал пересмотр системы отношений с филиалами. Практически каждая компания федерального уровня была вынуждена выбирать между централизованной и децентрализованной моделью управления региональной сетью. И в большинстве случаев решили закрутить гайки. Централизация позволяет жестко контролировать региональные подразделения, снижая риск непрофессиональных или нечистоплотных действий их персонала. «При централизации региональные подразделения выполняют, по сути, функцию канала продаж в рамках стандартного процесса», – объясняет член правления банка ВТБ Екатерина Петелина.

Обратная сторона такого подхода – снижение скорости принятия решений и, соответственно, потеря в темпе развития. ВТБ, например, в разные периоды своей истории склонялся к разным моделям управления. И в данный момент, по словам г-жи Петелиной, банк выбирает оптимальную модель на ближайшие годы – пока этот вопрос окончательно не решен. По словам генерального директора холдинга «МКД» Юрия Воропаева, в банковской рознице, где речь идет о стандартизованном продукте, продажа которого не требует гибкого подхода, централизация абсолютно оправдана. То же касается, по его мнению, значительной части других финансовых услуг.

Как сказал директор Северо-Западной дирекции СК «РОСНО» Евгений Дубенский, в период бурного освоения регионов его компания применяла так называемую предпринимательскую модель, в которой ставка делалась на инициативу и талант руководителей региональных подразделений. Сейчас РОСНО перешло на централизованную модель управления, что уже дало существенное сокращение издержек. Но ряд игроков страхового рынка столкнулись с отрицательными эффектами централизации, главный из которых заключается в уходе креативных людей. «Для многих региональных топ-менеджеров потеря части полномочий является принципиальным вопросом», – отметил Евгений Дубенский. Однако он признает, что на определенном этапе жизни бизнеса четко прописанные регламенты становятся важнее креативности. Еще категоричнее высказался генеральный директор ТД «Эра» (владеет сетью магазинов «Улыбка радуги») Андрей Трубицин: «На старте бизнеса креативные люди жизненно нужны компании, но потом они становятся угрозой ее стабильности».

Хороший способ избежать творчества на местах – засылать в регионы вахтовым методом десант из головной компании. Так действует, например, крупный гостиничный оператор Crown Plaza. «Большинство региональных руководителей в нашей компании – экспаты, – рассказывает генеральный управляющий отеля Crowne Plaza St.Petersburg – Ligovsky Иван Адам Лайош. – Очень важно, чтобы в открывающихся отелях все процессы соответствовали корпоративным стандартам, а они в нашей компании очень жесткие».

Инвестиции в самознание

Таким образом, видно, что стремление максимально ограничить полномочия региональных подразделений на ближайшие годы станет одним из определяющих трендов в развитии отечественного бизнеса. Последствия этого выбора еще предстоит оценить. Например, директор книжной сети «Буквоед» Денис Котов считает, что результаты могут оказаться разочаровывающими. «Вчерашняя технологическая модель, в которой бизнес по инерции находится до сих пор, работает по логике механистического существа, – говорит он. – Но при существующих сегодня динамических и информационных перегрузках эта модель становится нежизнеспособной». По его словам, альтернативой являются инвестиции компании в творческую компетентность и самосознание сотрудников. «Учиться такому раскрепощению системы, при котором ее эффективность только повышается, в России особо не у кого, – продолжает Денис Котов. – Поэтому стоит ориентироваться на зарубежных операторов нового типа – Google, Apple и проч. Они растут очень быстро, и именно благодаря технологии децентрализации».

Как прокомментировала Екатерина Петелина, искусство управления состоит в том, чтобы в рамках любой модели найти баланс инициативы региональных менеджеров и корпоративных стандартов. Так, на базе банка «ВТБ Северо-Запад» был создан северо-западный региональный центр банка «ВТБ», в отношении которого головной офис разработал особую управленческую модель. «Было очень важно в процессе интеграции ВТБ и «ВТБ Северо-Запад» не потерять эффективно выстроенные бизнес-процессы и клиентскую базу», – объяснила г-жа Петелина логику руководства банка. Она резюмировала, что, если топ-менеджмент считает сохранение креативных людей и высокий темп развития в регионах своими задачами, найдутся способы их решить.

Источник: РБК daily, 05.07.11

Автор: Поддубный А.

См.также журнал « [Региональная сеть](#) »