

41 → Достаточно быстрый запуск и выход на прибыль филиала в Петербурге вдохновил компанию на дальнейшее расширение. И тогда пришло осознание, что одного энтузиазма мало: нужно детально погружаться в экономические показатели региона, оценивать и прогнозировать спрос, учитывать менталитет, регламентировать и корректировать все бизнес-процессы, выработать стратегию, вспоминает господин Рыжков.

**ПУТЬ ОШИБОК** Первое, что необходимо учитывать при открытии нового филиала, — это система менеджмента контроля и отчетности, уверена директор по маркетингу компании Domino's Pizza Елена Иванова. «Поскольку филиалы чаще всего находятся удаленно от главного офиса, очень важно продумать, кто будет управлять точкой и каким образом главный офис будет отслеживать критерии этого успешного управления. Именно поэтому создание чек-листов, точек контроля, регулярной системы отчетности и контрольных проверок являются ключевыми параметрами. Второй важный фактор — готовы ли вы принимать решения и менять концепцию в зависимости от того, насколько вы соблюдаете собственные планы по открытию или по развитию, растет ли выручка. Потому что просто контроля недостаточно, важно также оперативно принимать решения об изменениях на основании этих точек контроля и отчетов. Третий совет — начинайте работу с каждым новым филиалом, как будто вы открываете новую страну. Подход „с чистого листа“ очень освежает взгляд на вещи и помогает увидеть ситуацию со стороны», — рекомендует госпожа Иванова.

Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР) в 2012–2015 годах активно развивал сеть: за три года кредитная организация открыла 350 отделений по стране. «Если раньше у нас была стратегия экспансивного развития, то теперь мы взяли фокус на качество. Закрыв убыточные отделения, мы сосредоточились на развитии и повышении эффективности работающих офисов. При открытии новых отделений мы учитываем объем бизнеса, успешность работы, лояльность клиентской базы в регионе», — рассказывает руководитель петербургского филиала УБРиР Александр Казанский.

Логистической компании «Даскер» пришлось закрыть два филиала. «В Новосибирске была ошибка с подбором персонала, в итоге подразделение так и не смогло выполнить ни одну из поставленных задач. Подразделение в Самаре мы открывали под конкретный бизнес клиента, и когда он прекратил работу в данном регионе, закрыли его. Компаниям, которые планируют масштабирование, необходимо думать о прибыли и четко фиксировать и отслеживать сроки выхода на положительный результат работы», — советует Сергей Химченко, коммерческий директор компании «Даскер».

Многие компании не вкладываются в построение единого коммуникационного пространства, из-за чего люди в филиалах не чувствуют себя единой командой, признает Павел Растопшин. «Зачастую головной офис воспринимается как корова, которая дает молоко, но ей ничего не нужно взамен. Еще одна частая ошибка заключается в том, что руководители не ездят в филиалы. Ты должен пройти тот „филиальный“ путь, который люди там проходят», — настаивает управляющий директор «Цифры».



СОБРАТЬ КОМАНДУ В НОВОМ ГОРОДЕ ПОД СИЛУ ЭФФЕКТИВНОМУ И РАЗДЕЛЯЮЩЕМУ ИНТЕРЕСЫ ГОЛОВНОЙ КОМПАНИИ МЕНЕДЖЕРУ. НАЙТИ ТАКОГО ЛИДЕРА — НАИБОЛЕЕ ТРУДОЕМКИЙ ПРОЦЕСС

Руководитель клиентского офиса инвестиционно-управляющей компании QBF в Санкт-Петербурге Алексей Голубев призывает обращать внимание на особые черты региона или города, в котором бизнес планирует открывать филиал. «Они могут состоять из разных вещей: начиная от того, где лучше проводить встречи и заканчивая формой презентации продукта. Совет один: трезво оценивать и принимать все риски, выстраивать „дорожную карту“ под каждый офис, максимально реалистично оценить руководителя, которому вы поручаете регион, способен ли этот человек нести идеологию компании вдали от центрального офиса. В свое время я допустил ошибку: не обучив должным образом руководителя офиса, рано отпустил его в свободное плавание», — говорит господин Голубев.

Полагаться только на местных специалистов не стоит: поверив обещаниям выходцев из регионального интегратора, в «СёрчИнформ» не назначили руководителя офиса из собственных сотрудников. «В итоге ничего не вышло, клиенты были недовольны сервисом, филиал через год пришлось закрыть. Теперь мы действуем только по технологии, которую отточили за десять лет: „поднимать“ филиал должен кто-то из собственных опытных сотрудников», — рассказывает Лев Матвеев.

В федеральной риелторской компании «Этажи» на первые полгода отправляют топового сотрудника из головного офиса в открывшийся филиал. «И сами регулярно туда ездим, чтобы знать, что там происходит. Корпоративную культуру нельзя масштабировать автоматически. Можно снять самый красивый офис и набирать сотрудников по самым последним технологиям, а потом они просто не смогут вместе работать», — призывает к бдительности руководитель «Этажей» Эльдар Хусаинов.

Недооценку специфики новых рынков сбыта Владимир Бушуев называет одной из самых распространенных ошибок. «Например, в Европе жесткие регуляторы сильно замедляют рабочий процесс. Для ввоза и санкционированной работы оборудования требуются разрешающие документы и сертификаты европейского образца. Получение их — зачастую длительный и трудоемкий процесс. Из-за этого существует риск отставания от графика работ по открытию филиала. Поэтому на этапе планирования лучше закладывать дополнительное время на непредвиденные обстоятельства и за-

держки, которые не зависят от команды», — делится он своим опытом.

Слишком быстрый рост количества филиалов может привести к проблемам, говорит генеральный директор компании «Цвет диванов» Наталия Пекшева. Ее компания прошла через это несколько лет назад: в погоне за масштабом, за увеличением количества магазинов возник кризис — серьезный кассовый разрыв, вызванный привлечением заемных средств. «Компания не справилась с финансовым управлением, в итоге поменяла собственников, свернула все региональное развитие. Это стало существенным упадком для бизнеса, который потребовал трехлетнего восстановления», — говорит госпожа Пекшева.

Петербургская компания «Ленремонт» неправильно оценила платежеспособность москвичей. «Мы думали, что в столице денег намного больше, а оказалось, что их нигде нет, все хотят сэкономить. У нас было акционное предложение, которое прекрасно работало в Петербурге, но москвичи это предложение не оценили. И мы не совсем правильно просчитали логистику — не учли то, что Москва больше Петербурга», — вспоминает свой путь открытия филиала генеральный директор «Ленремонта» Денис Сорокин.

Чтобы избежать просчетов и лишних волнений, Николай Рыжков из «СТС Групп» советует для региональной экспансии объединение с местными игроками. «Для небольших компаний это, как правило, формат партнерства или наем локального представителя, может быть, даже чисто в экспериментальных целях. Для крупных игроков и известных брендов — это развитие франчайзинга. Очевидные плюсы интеграции в местный бизнес — быстрый запуск и лучшая адаптация к региональным условиям», — говорит он. Хотя есть и минусы: возможны имиджевые потери из-за несоблюдения стандартов, существует риск расставания с клиентами и бизнесом из-за ухода или некачественной работы партнера.

**КОМАНДА И ПРАВИЛА** Бизнесмены советуют начинать искать руководителя филиала еще до его запуска. «Лучше всего начать это делать дистанционно: на этом этапе потенциальный сотрудник покажет способность вести удаленную коммуникацию с главным офисом. Подготовку, наоборот, лучше проходить очно — уже на террито-

рии нового филиала», — говорит Владимир Бушуев. Для открытия представительств его компании на объект выезжает команда разработчиков и инженеров, которые настраивают оборудование и проводят технический инструктаж. Руководители направлений консультируют руководство нового филиала по стратегическим вопросам, знакомят с инструкцией по введению в должность, рассказывают о правилах работы с клиентами и СМИ. После этого проводится сессия вопросов и ответов. Управляющего партнера для работы на Мальте thePsycho нашли по рекомендации коллег — им стал бизнесмен, несколько лет назад переехавший жить на Мальту.

Стратегическое руководство бизнесом компании «Цифры» осуществляет штаб-квартира в Москве. В Хельсинки компания наняла локального руководителя, который хорошо знает местный рынок и разбирается в технологиях промышленного интернета вещей и искусственного интеллекта. Для него провели специальный недельный курс погружения в специфику бизнеса и продукты в головном офисе. В течение этого курса он познакомился со всеми подразделениями — начиная от отдела развития и продаж и заканчивая маркетингом. Такое обучение необходимо и для налаживания личных контактов между людьми в команде.

В «СёрчИнформ» руководитель филиала — самостоятельная единица: он сам договаривается с клиентами, сам регулирует работу офиса. «Он не идет „наверх“ согласовывать каждую мелочь, а обращается только по стратегическим вопросам. Конечно, мы помогаем ему во время становления филиала. На место начинают выезжать генеральный и коммерческий директор, просто чтобы встретиться с клиентами в регионе. Это показывает, что он не один и высшее руководство компании также заинтересовано в результате. Кроме того, руководитель филиала полноценно пользуется всеми ресурсами и службами компании: отделом внедрения, техподдержкой, инженерным и прочими подразделениями компании. У него не болит голова о бухгалтерии или юридических моментах, все это также ведут из головного офиса. Для набора сотрудников он может использовать ресурсы HR-департамента компании», — делится Лев Матвеев.

В поисках руководителя для московского филиала в «Ленремонте» провели опрос среди топ-менеджеров компании, работавших более пяти лет и знавших все тонкости работы. Ехать в Москву готовы были далеко не все. Из желающих выбрали лучшего претендента. «Отправили в Москву его временно в порядке командировки, поэтому он регулярно приезжает в Петербург. Мы не знаем, захочет ли он в дальнейшем остаться жить в Москве. В столице он нашел себе помощника, который в случае необходимости сможет занять его место», — рассказывает Денис Сорокин.

Для сотрудников новых филиалов компании устраивают очное или дистанционное обучение, программу которого разрабатывают HR-департаменты совместно с руководителями ключевых подразделений.

Чтобы новые подразделения были на одной волне со всей компанией, необходимо разрабатывать документацию. Это памятки, внутренние регламенты, правила устной и письменной коммуникации, внешнего вида, работы с документами и отчетами. Ввести и закрепить единые стандарты позволяют системы CRM, планировщики задач, мониторинг активностей сотрудников. ■