57 → Редким примером в российской практике является выход в другие отрасли, никак не связанные с основным видом деятельности компании. Подобная диверсификация может работать долгие годы, развивая независимые друг от друга части бизнеса. Яркие примеры — «Аладушкин групп» (пищевая отрасль) и ПО «Ленстройматериалы» (строительная отрасль) Александра Аладушкина и Дмитрия Игнатьева, футбольный бизнес «Газпрома» — ФК «Зенит».

О диверсификации было особенно модно говорить до 2008 года, когда конъюнктура рынка позволяла выходить в новые сегменты, зачастую не связанные с основным бизнесом. Впрочем, после того, как индекс S&P 500 обвалился на 57%, редкий сектор экономики смог устоять на ногах. Кризисные моменты экономики в конце первого десятилетия двухтысячных годов заставили бизнесменов более продуманно подходить к диверсификации своей деятельности. «Наученные кризисом 2008–2009 годов бизнесмены стараются тратить свои деньги разумно и не залезать в большие долги, поэтому диверсификация — не такое уж частое явление. Ведь она предполагает достаточно большие инвестиции. А инвестиции в бизнес — это всегда значительный риск», — говорит генеральный директор консалтинговой группы «Лаир» Александр Смирнов. Однако, с другой стороны, в условиях макроэкономической нестабильности именно диверсификация бизнеса является одним из самых эффективных шагов по приданию бизнесу устойчивости, добавляет он. В свою очередь, Антон Сороко, аналитик инвестиционного холдинга «Финам», полагает, что после событий 2008 года важность диверсификации бизнеса для предпринимателей заметно выросла. «Кризис показал, что даже высокомаржинальное предприятие или яркий лидер в своей отрасли могут серьезно пострадать от замедления темпов развития мировой экономики. Сейчас развивается как горизонтальная, так и вертикальная диверсификация активов. Хорошим примером стремления к диверсификации бизнес-процессов компании может служить желание топ-менеджмента „Роснефти“ создать собственный финансовый институт, который займется оптимизацией управления и финансирования основных процессов компании», — доказывает свою мысль эксперт.

Впрочем, даже в кризис своевременная диверсификация активов может стать отличным стартом для развития нового бизнеса. «Нужно хорошо помнить главный закон капитализма — кризисы были и будут всегда», — считает Сергей Щербаков. Он вспоминает известную русскую поговорку — «Кому война, а кому мать родна. «Когда приходит то, что мы называем кризисом, в таких отраслях, как пищевая, фармацевтическая, косметическая, этого „зверя“ просто не замечают. Скорее, наоборот, эти отрасли испытывают подъем. Причина проста: человек не может отказаться от хлеба, лекарств, мыла и туалетной бумаги. Главное — частота приобретения товара и возможность его выпуска в дешевом варианте. Дорогой автомобиль подождет, дорогая квартира и загородной дом тоже подождут, а вот вышеобозначенное — нет», — объясняет господин Щербаков. Подобная тактика помогла выжить в последний кризис многим строительным компаниям. Компания Normann благополучно пережила острый момент во многом благодаря своевременной внутриотраслевой диверсификации: 80% ее проектов во Всеволожске — это однокомнатные квартиры, самый дешевый сектор жилья.

Аналитики отмечают, что для сегодняшнего рынка уровень диверсификации бизнеса остается низким и не сильно изменился по сравнению с посткризисным временем. «Предприниматель по-прежнему инвестирует примерно в один и тот же класс активов — бизнес в России, который по сущности схож с классом активов „акции развивающихся рынков“», — говорит Наталья Смирнова. «Получается в лучшем случае диверсификация по отрасли, редко — по стране и почти никогда — по классам активов. Предприниматели скорее предпочтут инвестировать деньги в свой бизнес или начать новый бизнес, чем пополнить свой портфель кардинально другими классами активов — денежный рынок, облигации, сырье (то же золото), недвижимость, альтернативные инвестиции (вино, искусство). При этом спрос на глобальную полноценную диверсификацию сегодня проявляют лишь наиболее „продвинутые“ владельцы бизнеса», — продолжает эксперт. Одним из «продвинутых» можно назвать основателя сетей «Пятерочка» и «Карусель» Андрея Рогачева, который приступил к развитию сети супермаркетов Okey-Dokey в США, а также параллельно развивает продуктовую сеть-дискаунтер «Верный» в России.

«Я бы выделил несколько перспективных направлений диверсификации бизнеса, — говорит аналитик Антон Сороко. — Во-первых, постепенное выстраивание вертикали, с помощью которой будет увеличена независимость компании от различных факторов, таких как колебания на рынках сырья, комплектующих, финансовое обеспечение core-процессов. Во-вторых, подбор инвестиций в активы таким образом, чтобы обеспечивалась минимальная степень корреляции спроса на производимую продукцию». Наталья Смирнова добавляет, что, ожидая возможный кризис на почве ситуации в еврозоне, ряд предпринимателей рассматривает гибкие и не сильно затратные виды бизнеса для диверсификации. В основном это онлайн, который либо дополняет действующий бизнес, либо вообще с ним не связан. Речь идет не только об интернет-миллионерах вроде господ Усманова, Мильнера и других, активно инвестирующих в глобальный интернет-бизнес. «Монополисты или финансовые организации также диверсифицируют активы, создавая аффилированные структуры, передавая им заказы, которые раньше отдавали на аутсорсинг», — замечает Александр Смирнов. Так, недавно Сбербанк открыл новое подразделение IT-разработок «Сбербанк-Технологии», составив тем самым конкуренцию на рынке труда другим IT-компаниям.

Спад стремлений диверсифицировать активы вполне обоснован, считают игроки рынка. «Время разбрасывать камни прошло, наступило время их собирать, — говорит председатель совета директоров ОАО «Дека» (производит квас) Андрей Манский. — Диверсификация оправданна на растущем рынке, когда вслед за локомотивами развиваются самые разные направления экономики и переброс активов может принести большие прибыли. Но сейчас при замедлении экономического роста и сжатии рынка возможности выхода в другие сегменты ограничены. Так что прежде чем начать новую историю, надо закончить старую». ■

«ПОДКУПАЮЩИЕ» МЕТОДЫ

НЕ СЕКРЕТ, ЧТО ДЛЯ УСПЕШНОГО ИСХОДА ПЕРЕГОВОРОВ ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ НЕРЕДКО ИСПОЛЬЗУЮТ ВСТРЕЧИ В НЕФОРМАЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ, ДАРЯТ ПОДАРКИ И РАЗВЛЕКАЮТ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ О ХОДЕ БУДУЩИХ СДЕЛОК. КОРРЕСПОНДЕНТ BG ВЛАДА ГАСНИКОВА ПОПРОБОВАЛА ПОНЯТЬ, СКОЛЬКО ГОТОВЫ ТРАТИТЬ КОМПАНИИ НА ЗАВОЕВАНИЕ РАСПОЛОЖЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРА И КАКИМ ОБРАЗОМ ОКУПАЮТСЯ ЭТИ ИНВЕСТИЦИИ.

АЛЕКСАНДР ИВАСЕНКО

БИЗНЕСМЕНЫ ПОДЧЕРКИВАЮТ: ЕСЛИ ТОВАР ПЛОХОЙ, ТО НИ ДОРОГОЙ АЛКОГОЛЬ НИ ШИКАРНЫЙ УЖИН НЕ ЗАСТАВЯТ ЕГО ПОКУПАТЬ

Рыночные отношения заставляют участников бизнес-процессов постоянно соревноваться друг с другом в качестве предоставляемых услуг и производимых товаров. Однако борьба за благосклонность потенциальных заказчиков как в лице бизнеса, так и представителей государственной власти, ведется и на другом уровне.

УХОД ОТ ФОРМАЛЬНОСТИ Руководители всех компаний, опрошенных BG, признались, что используют в качестве способа завоевания расположения партнера неформальные «подкупающие» методы. «Такое завоевание расположения — это общемировая практика: западные компании также водят своих партнеров в рестораны и возят в поездки. Но, может быть, у нас это происходит по-восточному более широко», — думает генеральный директор одной из петербургских компаний.

Руководитель юридической фирмы рассказал, что стандартной практикой для его компании являются приглашения партнеров на ужины в рестораны, на корпо-