

ГДЕ ЯЙЦА ЛЕЖАТ

СПАД В ЭКОНОМИКЕ ТРАДИЦИОННО ЗАСТАВЛЯЕТ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА ИСКАТЬ НОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ НА РЫНКЕ. ОДНИ КОМПАНИИ СТАРАЮТСЯ ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ, «РАЗЛОЖИТЬ ЯЙЦА ПО РАЗНЫМ КОРЗИНАМ», ДРУГИЕ, НАПРОТИВ, ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЕ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ ЛИШЬ НА ТОМ НАПРАВЛЕНИИ, В КОТОРОМ ОСОБЕННО СИЛЬНЫ. В СРЕДЕ ЭКСПЕРТОВ НЕТ ЕДИНОГО МНЕНИЯ О ТОМ, КАКОЙ ПУТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ.

ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

Считается, что о диверсификации обычно задумываются в двух случаях. Если говорить упрощенно, то либо компания уже достигла всего в своей сфере деятельности и начинает постепенно создавать собственные цепочки, приобретая или организуя новые предприятия, связанные с основным бизнесом, либо наоборот, основной бизнес не приносит достаточно прибыли, и приходится задумываться о том, где еще заработать. Правда, бывают случаи, когда обоснованность решений о новых направлениях бизнеса не может объяснить никто. «К примеру, владелец автосервиса покупает ресторан. Такие проекты по большей части обречены на неудачу просто вследствие недостаточной компетентности нового ресторатора. Диверсификация полезна тогда, когда группа компаний генерирует прибыль большую, чем все эти компании по отдельности. В противном случае не стоит диверсифицировать бизнес», — полагает Максим Гладких-Родионов, генеральный директор аудиторской компании «Уверенность».

ПОНАДЕЯТЬСЯ НА ПАРТНЕРА В последние годы у успешных ранее нефтяников, металлургов, угольщиков (чаще всего именно у сырьевиков были деньги для игр с новыми бизнесами) появлялись рестораны, сельскохозяйственные предприятия (ведь «рынок сбыта практически гарантирован»), медицинские центры («люди всегда болеют»), девелоперские проекты («жить и работать где-то надо»). Но нередко такие проекты ждал бесславный конец и списание убытков. Спасением, как правило, являлось наличие профильного предпринимателя, который становился управляющим партнером в новом проекте. Но и это не панацея, так как с выбором партнера можно ошибиться. Тем не менее это традиционный шаг.

В качестве типичного примера диверсификации Игорь Сулькис, директор Strategy Capital Advisor, приводит создание сети медицинских центров московским девелопером. «Идей здесь, видимо, несколько — и утилизировать первые этажи в построенных домах, и повысить привлекательность продаваемых квартир за счет полезной инфраструктуры, и вхождение в новый бизнес. Взлетит ли такая конструкция? Вполне возможно, что взлетит, если управляющий партнер окажется сильным предпринимателем с личным опытом успешной работы в частной медицине. Мне же кажется, что с большой вероятностью проект не будет сильно успешным, так как очень уж разные бизнесы, лучше бы они развивались самостоятельно. Может статься, например, что для развития клиник более перспективны иные локации, чем те, в которых строит девелопер», — рассуждает эксперт.



РЕШЕНИЕ О РАЗВИТИИ НОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА СТОИТ ПРИНИМАТЬ ОЧЕНЬ ВЗВЕШЕННО: ПЫТАЯСЬ СОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В НЕЗНАКОМОЙ ОТРАСЛИ, СОБСТВЕННИК РИСКУЕТ ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ НАД ОСНОВНЫМ ИСТОЧНИКОМ СВОЕГО ДОХОДА

НАБОР ВВОДНЫХ Вопрос, диверсифицировать бизнес или, наоборот, концентрировать его, не имеет универсального корректного ответа. Но есть набор вводных, понимание которых позволяет более или менее адекватно ответить на этот вопрос в каждом конкретном случае. «Как минимум надо учитывать состояние макроэкономики. Находимся ли мы в стадии роста или же на дворе спад. Считается, что диверсифицированные бизнесы легче переносят кризисы: какие-то направления проваливаются, другие успешно выживают. Понятно, что эта идея носит весьма ограниченный характер с невысокой степенью конструктивности. Ведь вполне можно представить ситуацию, что владелец бизнеса не угадал и все его направления „успешно“ валятся в кризис. И ему приходится придумывать ровно столько антикризисных стратегий, сколько у него бизнесов», — рассуждает Игорь Сулькис.

При этом, считает он, централизация и специализация хороши в момент роста. «Самое время накапливать конкурент-

ные преимущества, усиливать рыночную долю, наращивать масштаб. Для того чтобы делать это все успешно, и требуется максимально четкая фокусировка и глубина погружения как самого предпринимателя, так и его менеджмента. Означает ли это, что специализированный бизнес обязательно провалится в кризис? Вовсе нет. Можно без труда представить такую ситуацию, когда именно за счет масштаба и сильной рыночной позиции бизнес будет чувствовать себя лучше конкурентов. И не только успешно переживет кризис, но и усилится за счет покинувших рынок более слабых игроков», — резюмирует эксперт.

Андрей Гусев, управляющий партнер юридической фирмы «Борениус» в России, имеет несколько иную точку зрения: «Достаточно обычным делом во время кризиса является консолидация бизнеса. Это означает „делаем то, что умеем лучшего всего, концентрируемся на самых ключевых и профильных вещах“. Многие понимают, что кризис — время возможностей, некоторые эти возможности ис-

пользуют, покупая дешевеющие активы и захватывая рынок, единицы при этом идут на новые рынки, в новые продукты и виды услуг. В кризис комфортнее то, что тебе понятнее и ближе».

Впрочем, юрист указывает на то, что узкий специализированный сегмент очень опасен, так как рынок может измениться, например, в связи с нормативным регулированием. «Обратите внимание, как умерла, так и не окрепнув, тема предоставления и обслуживания кабинок для курения. Это произошло из-за особенностей законодательного регулирования, запрещающего курение внутри общественных помещений (где во многих западных странах и установлены кабинки). С другой стороны, диверсификация, разнообразие направлений бизнеса и типов активов придает дополнительную устойчивость. Падает одно, может вырасти другое. Только вот в кризис никто из моих клиентов не занимается диверсификацией. Как правило, причина банальна — на развитие не хватает денег, нет аппетита к новым или дополни-