

21 → «Так, компания Херох вначале специализировалась на производстве копировальной техники, а со временем охватила и другие сегменты, связанные с информацией и документами. Например, мы уже не первый год работаем на рынках коммуникационных и маркетинговых услуг, аутсорсинга процессов печати и даже подготовки бухгалтерской документации», — рассказывает господин Дубов.

К УСПЕХУ ПРИШЛИ Иван Громко, управляющий партнер Redday Production, полагает, что диверсифицировать бизнес имеет смысл, когда достигнуты определенные точки роста основного сегмента: тогда появляется потребность в развитии и переориентация не воспринимается как дополнительная нагрузка, а происходит совершенно естественно. «Хуже всего пытаться диверсифицировать бизнес на этапе становления, когда еще не проработана даже одна целевая ниша. Распыляя усилия, можно не достичь успеха ни в одном из направлений», — уверен эксперт. К тому же, указывает он, диверсификация подразумевает определенные финансовые вливания, соответственно, чтобы процесс прошел гладко, компания должна иметь так называемую подушку безопасности, которая позволит не ставить под удар весь бизнес в случае неудачи.

Евгений Пишин, директор по региональному развитию сети «Папа Джонс» в России, СНГ и Центральной Европе, согласен с мнением, что открытие новых направлений бизнеса позволяет более эффективно осваивать капитал и свести к минимуму финансовые риски, которые возникают при концентрации всех усилий в единой сфере. «При этом диверсификацию не стоит воспринимать как „пожарный выход“ при неблагоприятных обстоятельствах, она должна быть частью общей стратегии развития компании», — говорит он.

ОТЛАДИТЬ СХЕМУ Диверсификация «вслепую» может не только сместить фокус с ключевого бизнеса, но и привести к «распылению» активов и экспертизы бизнеса. Чтобы этого избежать, важно сохранять отдельные для каждого направления управленческие приоритеты и системы финансовой отчетности. Если же все направления «варятся в общем котле», их рентабельность по отдельности сложно оценить и это мешает оценивать успех диверсификации и достигать максимальной экономической эффективности.

Господин Громко считает, что когда встает вопрос о диверсификации, необходимо понимать, что управленческая схема действующего бизнеса должна быть идеально отлажена, чтобы она работала самостоятельно, не требуя непосредственного участия головного звена, ведь оно будет занято становлением и развитием нового направления. «На мой взгляд, явных минусов у диверсификации нет, если процесс выстроен грамотно с точки зрения управления бизнесом. Есть недоработки, на которые многие не обращают внимания, в результате чего сталкиваются с большими трудностями. Чтобы этого избежать, необходимо запомнить два основных правила. Во-первых, научиться делегировать полномочия, даже если очень развита потребность в осуществлении контроля. Во-вторых, у каждого направления должна быть своя управленческая структура, и они должны быть независимы друг от друга», — говорит Иван Громко. Основной плюс диверсификации



ДЕРЖАТЬ ЯЙЦА В РАЗНЫХ КОРЗИНАХ — ЭТО РАЗУМНО, НО ЭКСПЕРТЫ ПРЕДОСТЕРЕГАЮТ: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ «ВСЛЕПУЮ» МОЖЕТ НЕ ТОЛЬКО СМЕСТИТЬ ФОКУС С КЛЮЧЕВОГО БИЗНЕСА, НО И ПРИВЕСТИ К РАСПЫЛЕНИЮ АКТИВОВ И ЭКСПЕРТИЗЫ БИЗНЕСА

— относительная стабильность бизнеса. К примеру, одно из направлений уходит в минус, а другое компенсирует его, принося прибыль, через какое-то время ситуация меняется. «Этим хороши смежные области: вроде бы ты имеешь дело с одним сегментом, но его элементы могут балансировать на совершенно различных уровнях. Это можно сравнить с игрой на бирже, когда одни активы компенсируют потери от других — и ты все время в плюсе», — поясняет господин Громко.

Господин Пишин согласен, что при диверсификации основная сложность — эффективное управление различными, не связанными друг с другом направлениями бизнеса и централизация процессов между ними. Во многом решить эту проблему помогает приобретение действующего бизнеса или использование франчайзинговой модели, полагает эксперт.

«При грамотном подходе к управлению диверсификация не имеет существенных недостатков. Большие риски возникают лишь в тех случаях, когда инвестируешь в неизученную область, не понимая основных рисков ведения бизнеса в этом сегменте. В остальных случаях диверсификация является оптимальной стратегией при условии, что она не приводит к потере конкурентных преимуществ в основном бизнесе», — полагает господин Дубов.

По словам генерального директора компании 3М в регионе «Россия и СНГ» Матса Фриберга, диверсификация всегда влечет за собой риск недостаточной сфокусированности на развитии конкретного бизнес-направления. «В нашей компании этот вопрос мы решаем за счет выделения ресурсов, которые специализируются на определенных рынках, таких как команды управления каналами продаж или команды по взаимодействию с ключевыми клиентами, которые мы активно развиваем сегодня. Широко диверсифицированное портфолио продуктов 30 бизнес-направлений, объединенных в пять бизнес-групп, дает нам дополнительные возможности развивать бизнес на локальных рынках, с учетом как потребностей этих рынков, так и ситуации в бизнесе и обществе в целом», — говорит господин Фриберг.

РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ Даниил Егоров, руководитель управления торговых стратегий Dukascopy Bank SA, уверен, что диверсификация бизнеса и даже диверсификация используемых финансовых инструментов актуальна только для среднего бизнеса. «В случае с малым бизнесом, по нашим наблюдениям, около 70% случаев заканчиваются в лучшем случае потерянными инвестициями. Конечно, существуют высокотехнологические и агентские бизнесы, которые могут развиваться только экстенсивно в связи с ограничением рынка и собственных производственных мощностей, но это отдельная категория компаний. По нашему опыту, новые направления, коль скоро мы хотим окупить инвестиции в перспективе от двух до пяти лет, должны быть тщательно изучены как с точки зрения рыночной конъюнктуры и инфраструктуры, так и с точки зрения законодательства», — рассуждает господин Егоров. Он полагает, что свою модель развития стоит применять либо в самом начале открытия такого направления, либо в условиях его удовлетворительного роста. В других случаях лучше использовать уже существующие модели, опробованные партнерами или компаниями других сегментов того же рынка. «Необходимость диверсификации бизнеса наступает в случае устойчивой стагнации основного направления или же роста рисков на основном рынке (ухудшающаяся рыночная конъюнктура, рост издержек, законодательные особенности регулирования рынка). Уместно прибегать к диверсификации и в качестве хеджирования рисков потери рентабельности. Впрочем, такого рода модель прекратила свое существование еще в 2010 году. Малые и средние предприниматели, которые, чтобы не потерять доход, помимо основного бизнеса открывали дочерние предприятия, занимающиеся совсем другим (например, автосервисы или мойки), давно перевелись», — рассказал господин Егоров.

Он говорит, что стратегия развития при диверсификации может быть разной. «Скажем, в финансовых услугах новые направления можно развивать агрессивно, как в свое время делала ФК „Открытие“,

а можно постепенно, как делала группа ВТБ. На общую устойчивость компании это не влияет до тех пор, пока инвестиции в новые направления не превышают плановых, а норма прибыли не ниже плановой на 30%», — отмечает эксперт.

НАЙТИ ИДЕЮ Евгений Пен, председатель совета директоров ОА «Единый депозитарий результатов интеллектуальной деятельности», отмечает и психологический аспект диверсификации. «Наличие разных проектов позволяет быть в тонусе, потому что на одном проекте невозможно работать с постоянной высокой эффективностью: приходит усталость от однотипных задач и постоянного круга общения. Переключение задач позволяет мне отдыхать и получать новые силы», — полагает он. Диверсификация придает стратегическому видению больший кругозор, что позволяет каждому виду бизнеса увидеть новые горизонты в развитии. Нахождение в одном сегменте, считает господин Пен, ограничивается видением сотрудников и конкурентов, а выход за пределы привычного рынка приводит к нахождению новых клиентов и получению новых компетенций.

Евгений Богданов, основатель проектного бюро Rumpi, резюмирует: «Необходимость диверсификации — это вопрос во многом философский. Собственник сам решает, стоит ли запускать новые проекты. Если ему интересно заниматься чем-то другим, а для бизнесменов это характерно, то почему бы и нет? Бизнес, который вы развиваете уже десятки лет, может поднаесть. Отличительная особенность предпринимателей в том и состоит, что они умеют видеть новые бизнесы, чувствовать и создавать их. Однако каждый бизнесмен сам для себя определяет, что он понимает под таким широким понятием, как качество жизни, и готов ли он дальше вкладываться в работу. Любой новый бизнес — это как минимум пять лет активного труда собственника до того момента, пока проект станет оформленным и устоявшимся. Самое сложное — это найти идею, которая будет соответствовать требованиям рынка и иметь потенциал для продажи. Сделать это очень непросто». ■