ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ»

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Кризисы, как известно, при всех их минусах — еще и время возможностей. Ниши, освободившиеся после ухода зарубежных игроков, начали активно занимать отечественные фирмы. И даже если формально место не освободилось (например, когда уходящие компании продавали свой бизнес за символические деньги российскому менеджменту), возможности передела рынка сохраняются. Без привычного контроля со стороны крупных корпораций у нового менеджмента появилась возможность более гибко реагировать на текущие вызовы, развивать компанию при помощи нестандартных решений, экспериментировать и более творчески строить бизнес. Но эксперименты нередко кончаются провалом. К тому же, если работать много лет с оглядкой на вышестоящее и далекое начальство, а потом внезапно оказаться предоставленным самому себе, есть опасность испытать излишнюю эйфорию от свалившейся на тебя свободы и очень быстро привести успешно работающий бизнес к посредственным результатам.

Все равно возможностей пока остается выше крыши. Но чтобы занять эти ниши, нужны деньги. А они, как правило, есть у компаний, у которых дела и так идут успешно. И вот тут встает дилемма: окучивать привычную грядку или рискнуть и попытаться «разложить яйца по разным корзинам». Большинство теоретиков говорят, что, безусловно, диверсификация полезна: если просядет одно направление, бизнес может выжить за счет другого, более успешного. На практике же все намного сложнее — если говорить о крупном бизнесе, а не о вложениях в стартапы. Новое подразделение, особенно производственное,— это сложная машина, требующая особой настройки, а значит, при малейшем неграмотном действии способная и сама пойти ко дну, и утянуть на дно весь остальной бизнес.

В таких условиях первоочередную важность приобретают менеджмент и работа с человеческими ресурсами. Сегодня особое внимание в управлении стало уделяться обучению и скорости принятия решений. Ведь в эпоху развитых технологий даже очень успешный, но консервативный бизнес может оказаться не у дел буквально за несколько лет. Это, кстати, стоит учесть владельцам тех компаний, которые решат не рисковать, а продолжать окучивать традиционную «грядку».

РАСПРЕДЕЛИТЬ РИСКИ

ПОСЛЕ ТОГО КАК ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО КРУПНЫХ ИГРОКОВ ОСВОБОДИЛО НИШИ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ, У НОВЫХ ИГРОКОВ ПОЯВИЛАСЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ ЗАМЕТНУЮ ДОЛЮ НА РЫНКЕ. НО ВСЕ РАВНО ДЛЯ ЗАВОЕВАНИЯ РЫНКА ДАЖЕ В ТАКИХ УСЛОВИЯХ НУЖНЫ ДЕНЬГИ, А ОНИ СЕГОДНЯ ЕСТЬ ЛИШЬ У КРУПНЫХ КОМПАНИЙ. ИМЕЕТ ЛИ СМЫСЛ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАЗВИВАТЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЕСЛИ ДЕЛА И ТАК ИДУТ НЕПЛОХО, РАЗБИРАЛАСЬ КОРРЕСПОНДЕНТ BUSINESS GUIDE ЮЛИЯ МАЙОВЕР.

Владелец девелоперской компании Formula City Юрий Грудин в прошлом году вместе с партнером вошел в инвестиционный проект по созданию производств аквакультуры в Ленобласти. Как сообщил господин Грудин, речь идет о производстве в Черемухинском заливе с проектной мощностью 7,5 тонны рыбы в год и производстве на реке Свирь более 750 тонн радужной форели в год. «Диверсификация — это всегда новые возможности, расширение кругозора, погружение в иное направление деятельности. Если подходить к делу заинтересованно, вы непременно получите рост: личностный — гарантированно, а в случае успешного проекта — и финансовый»,— комментирует он.

Дмитрий Макаров, коммерческий директор ГК «Полис», полагает, что диверсификация бизнеса сейчас — это наращивание разноплановых продуктов, например, как у «Сбера», который, помимо банковских услуг, уже владеет развлекательным контентом, маркетплейсом, доставкой еды, каршерингом, такси, медицинскими услугами и многим другим. «И от обратного: тот же Ozon развивает сферу финансовых услуг. Крупный бизнес предпочитает действовать аккуратно, вкладывая туда, где у него уже есть минимальная база и внутренняя экспертиза. Это не исключает попыток занять те ниши, которые освободились после ухода западных брендов. Пока большие бизнесмены громко об этом не заявляют, но думаю, что успешные кейсы не заставят себя долго ждать»,— рассуждает эксперт.

ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

К ПЛЮСАМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ МОЖНО ОТНЕСТИ ТО, ЧТО ОНА ПОЗВОЛЯЕТ МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ, ДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ, ПОЗВОЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНО МАСШТАБИРОВАТЬСЯ, УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ И ПОВЫСИТЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ

УСТОЯТЬ ПЕРЕД ВНЕШНИМИ ФАКТОРАМИ

«Опыт многих компаний, в том числе и „Группы ЛСР“, говорит о том, что диверсификация позволяет быть более устойчивым к внешним факторам. За тридцать лет своей истории компания успешно преодолела трудности и 1998, и 2008, и 2014 годов и другие экономические кризисы. Как известно, „Группа ЛСР“ занимается не только строительством жилых домов. Мы добываем и производим строительные материалы как для собственных нужд, так и для внешних рынков, занимаемся коммерческой недвижимостью. А с 2021 года компания активно занимается развитием санаторно-курортного направления, причем не только в Петербурге, но и в Сочи, что в условиях увеличения спроса на внутренний туризм становится все актуальнее»,— рассказали в пресс-службе «Группы ЛСР».

Владимир Млынчик, основатель проектного института QET, считает, что развитие новых направлений бизнеса в современных условиях оправданно, как никогда. «Мир настолько быстро меняется, что сегодня вы — владелец крупного и успешного бизнеса, а завтра, с приходом новых технологий, дело всей жизни теряет смысл и нужно быстро искать новые направления для его развития. На мой взгляд, заниматься диверсификацией и выходить на новые рынки нужно в обязательном порядке. Желательно, чтобы эти рынки были в одной отрасли. Например, если предприниматель развивает свой бизнес в сфере энергетики, производит трансформаторы, то следом нужно внедрять „умную“ IT-систему управления этим продуктом, а после — IT-платформу по управлению электрическими зарядами»,— рассуждает эксперт.

Если рассматривать неудачные кейсы, то можно вспомнить крупные компании, которые некогда занимались созданием сайтов, добавляет эксперт. «Они были крайне востребованы, там работали сотни программистов. Все работало как часы, пока не открылись платформы, благодаря которым сделать сайт теперь может каждый желающий и без должных навыков. Так, из-за нежелания подстраиваться под новые реалии и развивать предоставляемые услуги, эти компании закрылись в течение года. И такой сценарий может ждать любой бизнес. По моему мнению, есть смысл всегда смотреть на два шага вперед, чтобы не оказаться за бортом»,— высказывается господин Млынчик.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Плюсов у диверсификации много. Например, она помогает обеспечивать финансовую устойчивость организации в момент кризиса, позволяет распределять денежные средства для инвестиций в новые ответвления бизнеса. Ну и, конечно, диверсификация наделяет компанию конкурентным преимуществом среди производителей аналогичной продукции, считает эксперт. «Минусы, конечно, тоже есть. Среди них — проблемы планирования бюджета нескольких бизнес-направлений, трудности с управлением, риски инвестирования в убыточные сферы деятельности. Однако при грамотном менеджменте негативные факторы можно свести к минимуму»,— уверен господин Млынчик.

Татьяна Винокурова, основатель Академии МСП, полагает, что диверсификация — это отличный инструмент для бизнеса. Но важно понимать, что для бизнеса крупного и устойчивого, настаивает она. «Начинающим предпринимателям и малому бизнесу идти в это направление не стоит, потому что не будет тех результатов, которые ожидаются. А вот для крупного бизнеса, особенно в период расцвета предприятия,— это очень грамотный шаг, который помогает сократить риски и правильно распределить ресурсы»,— рассуждает она.

Диверсификация бывает осознанная и стратегическая, а бывает — вынужденная. И вот последняя, как правило, чаще случается в периоды экономической нестабильности, высокой конкуренции или стагнации. «И если отвечать на вопрос, есть ли смысл проводить диверсификацию в период кризиса, то можно ответить: да. Потому что она позволяет получить дополнительную устойчивость в турбулентное время. И при этом использовать открывшиеся возможности: выйти на новые рынки, запустить новые продукты и увеличить емкость»,— полагает госпожа Винокурова.

К плюсам диверсификации можно отнести то, что она позволяет минимизировать риски, дает дополнительную устойчивость, позволяет эффективно масштабироваться, увеличивать прибыль и повысить маржинальность. «К минусам я бы отнесла то, что при диверсификации бывает сложно грамотно распределить ресурсы, а также это может размывать фокус внимания руководителей. И в целом этот инструмент требует менеджмента разного уровня, подключения новых проектных команд, разработчиков. Безусловно, когда в компании одно направление деятельности, управлять этим в разы проще. Но и возможностей в разы меньше»,— указывает эксперт.

Алексей Биляк, руководитель петербургского офиса Торгово-производственной компании ЦКТ, к минусам диверсификации также относит то, что очень тяжело внедрить в уже действующую компанию какое-то новое, крупное направление, особенно если это производственная компания. Новое направление плохо управляемо, как следствие, в первое время оно зачастую убыточное, говорит он. «Второй минус — обязательное наличие стратегического планирования, а оно, к сожалению, в малых (да и в средних) компаниях редко развито на должном уровне. Без этого очень сложно централизовать все и привести расчеты в порядок. Основной плюс — возможность компании оставаться на плаву. Если проседает одно из направлений, другое останется в деле»,— подчеркивает господин Биляк. Это поможет сохранить или получать ресурсы, например, в несезон или в кризис, когда какая-та сфера резко становится менее прибыльной либо вообще убыточной. ■