ВРЕМЯ ЗАНИМАТЬ НИШИ

КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ ВСЕГДА ОТКРЫВАЮТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. УХОД ОДНИХ ИГРОКОВ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ДРУГИМ ЗАНЯТЬ ОСТАВЛЕННЫЕ НИШИ. ПОЭТОМ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ РЕШАЮТСЯ ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. КОРРЕСПОНДЕНТ GUIDE ОЛЕГ ПРИВАЛОВ РАЗБИРАЛСЯ, НАСКОЛЬКО ОПРАВДАННО УСПЕШНОЙ КОМПАНИИ ОСВАИВАТЬ НЕЗНАКОМЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ, КАКИЕ ЭТО НЕСЕТ РИСКИ И КАКИЕ ДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА.

Новые направления всегда сопряжены с определенной степенью риска. Однако любые риски можно просчитать, если подойти к этому основательно, полагают эксперты. Основа расширения — это в первую очередь новые ниши сбыта продукции или услуг, новые возможности и объемы. Кроме того, это новый интересный опыт, позволяющий дать потребителю продукт, отличающийся от конкурентов по качеству, клиентскому сервису и другим отличительным особенностям.

Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог», считает, что использование наработанных годами компетенций при правильном планировании приводит к быстрому масштабированию и минимизации расходов на тестирование новых продуктов. Кроме того, специфика нового направления в бизнесе, где наблюдается высококонкурентная борьба за клиента, позволит в первую очередь увеличить маржинальность и даст преимущества перед конкурентами, пока данная ниша не освоена другими представителями.



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

ИНОГДА БИЗНЕС ОКАЗЫВАЕТСЯ В СИТУАЦИИ, ПРИ КОТОРОЙ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА УЖЕ ДОСТАТОЧНО ПРОБЛЕМАТИЧНО, И ЗАДАЧЕЙ СТАНОВИТСЯ УДЕРЖАНИЕ ДОЛИ, ПРИ ЭТОМ РЕСУРСЫ КОМПАНИИ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ИНВЕСТИЦИИ В НОВЫЕ СФЕРЫ

АВТОМАТИЗАЦИЯ ВО ГЛАВЕ УГЛА

«Открытие новых направлений должно быть сопряжено с отлаженной и систематизированной работой действующих направлений. Часть процессов как минимум должна быть автоматизирована, в современных цифровых реалиях это обязательно. Автоматизация в данной ситуации — это экономия финансовых и человеческих ресурсов в рутинной работе»,— рассуждает эксперт. Кроме того, необходимо чтобы действующая команда отслеживала вопросы качества продукта на высоком уровне. «Все эти процессы сопровождаются необходимостью выстраивания и поддержания мотивации управленческого персонала, отлаженным контролем процессов, приоритизацией действительно важных задач и наличием права принятия решений у линейного персонала, который всегда может внести новые конкурентные предложения. Пожалуй, кросс-функциональная среда в компании всегда помогала повысить качество действующего продукта и открывать новые ниши»,— говорит господин Богоутдинов.

Новые направления помогают диверсифицировать риски. «Так, в постоянно возрастающей конкурентной среде за счет демпинга молодые и неопытные компании довольно агрессивно заходят на рынок. Если он относительно небольшой, это говорит о снижении качества, возможно, не в таком заметном масштабе, но все же снижении. Благодаря накопленному опыту команда может вывести на рынок новый продукт, повысить маржинальность и сохранить ключевой персонал, обойдя вопросы выживания в действующих нишах»,— добавляет господин Богоутдинов.

ОСНОВА РАСШИРЕНИЯ — ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НОВЫЕ НИШИ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ИЛИ УСЛУГ, НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ОБЪЕМЫ. КРОМЕ ТОГО, ЭТО НОВЫЙ ИНТЕРЕСНЫЙ ОПЫТ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ДАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЮ ПРОДУКТ, ОТЛИЧАЮЩИЙСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ ПО КАЧЕСТВУ, КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ И ДРУГИМ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ОСОБЕННОСТЯМ

Для освоения новых направлений мотивов может быть несколько. Первый — диверсификация прибыли, стремление более эффективно распределить капитал. «В этом случае хорошим решением будет поиск профессионального компаньона, который уже владеет прибыльным делом того направления, которое кажется привлекательным»,— говорит Юрий Грудин, генеральный директор компании Formula City. Второй мотив — желание получить продукт, который удовлетворяет запросы компании, решившей открыть новое направление. «Например, мы как девелоперская компания часто сталкиваемся с тем, что на рынке нет программ или приложений для той или иной задачи, поэтому у нас есть своя небольшая IT-компания, которая ведет разработку или доработку IT-продуктов под наши цели. Практика показала, что это позволяет не только эффективно решать собственные профессиональные задачи, но и предлагать потом созданный нами готовый продукт другим профессиональным застройщикам и девелоперам. Что касается менеджмента, то всегда важны правильный подбор кадров и формирование команды»,— поясняет господин Грудин.

Василий Белов, исполнительный директор ITGlobal.com, рассуждает: «Любой успешный бизнес сталкивается с проблемой масштабирования. Иногда бизнес оказывается в ситуации, при которой увеличение доли рынка уже достаточно проблематично, и задачей становится удержание доли, при этом ресурсы компании позволяют производить инвестиции в новые сферы. В этом случае может быть разумным масштабироваться вертикально — занимать соседние ниши с основным бизнесом или горизонтально — например, расширять географию присутствия». Открывая новые направления, компании часто руководствуются желанием диверсифицировать риски и повысить устойчивость холдинга, отмечает эксперт. Впрочем, если компания оказывается успешной в какой-то сфере, то выход в совершенно другую отрасль может нести дополнительные риски, поэтому к такому решению необходимо подходить с дополнительной осторожностью. И, напротив, открытие новых направлений в смежных сферах или похожих рынках, о которых у собственников и менеджмента есть представление или даже экспертиза, серьезным образом снижает риски и повышает вероятность успеха в новом направлении бизнеса, рассуждает господин Белов. По его мнению, обычно успешные предприниматели не останавливаются на одном бизнесе, а, достигнув значительных высот, открывают новые направления и новые компании.

УБЕДИТЬСЯ В НАДЕЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Алексей Новиков, управляющий партнер NF Group, при этом указывает, что прежде чем переходить к развитию новых рынков, важно убедиться, что в существующем бизнесе полностью налажено корпоративное управление. «Устойчивость фирмы может повысить разнообразие форматов выручки. На нашем опыте это укрепляет стабильность компании: долгосрочные контракты с низкой маржей обеспечивают регулярный доход, в то время как крупные, но редкие сделки приносят значительную прибыль. Такое сочетание различных бизнес-моделей позволяет компании успешно справляться с вызовами в любых условиях»,— думает он.

Елизавета Лаврова, генеральный директор ООО «Трипитака», при этом замечает: «Чтобы ответить на этот вопрос, важно сначала определиться, что именно считать новыми направлениями. Если речь идет о деятельности в той же отрасли, то есть о новых направлениях для компании, то открывать их не только можно, но и нужно. Это дает новую энергию, выход на новых клиентов, наполнение старых. И главное — это создает компетенции для работы в той же отрасли, только с новым продуктом или услугой. Да, это повышает устойчивость компании. И еще один плюс заключается в том, что банки охотнее дают кредиты на развитие новых направлений именно в той же отрасли, в которой работает компания». Если же речь идет об открытии нового направления в совершенно другой отрасли, то здесь эксперт солидарна с коллегой из Formula City и рекомендует инвестировать в уже готовые решения — с налаженными бизнес-процессами, минимально укомплектованной командой и лидером, готовым взять на себя ответственность по развитию нового направления. «Это важно, так как у компании, решившей открывать новое направление, нет компетенций, и пока они появятся, можно упустить возможности. Один из самых ярких примеров — это „Яндекс“. Изначально это был простой поисковик, но теперь это IT-гигант, который предлагает массу сервисов (как в сети, так и офлайн), работает в сфере электронной коммерции, занимается перевозками, беспилотным транспортом, выпускает свою технику („умные“ устройства) и с каждым годом осваивает все новые направления. В годы пандемии „Яндекс“ занялся доставкой и беспилотниками, сейчас активно занимается проблемами ИИ»,— перечисляет госпожа Лаврова.

РИСКИ

Главные риски в развитии новых направлений одинаковы. Во-первых, неверно составленный инвестиционный план. Ошибки в нем могут привести к тому, что на проект элементарно не хватит бюджета, говорит госпожа Лаврова. Во-вторых, кадровый голод. «Необходимые сотрудники могут просто не найтись, а у тех, что есть на рынке, может не оказаться достаточной квалификации»,— поясняет эксперт. В-третьих, слабым местом может оказаться лидер проекта.

Оксана Полищук, старший преподаватель кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ, напоминает также, что открытие новых направлений бизнеса может отвлечь ресурсы и внимание от основных операций. «Это может быть проблематично, если компания не в состоянии эффективно управлять несколькими направлениями. Однако тщательное планирование и распределение ресурсов могут свести к минимуму этот риск»,— считает она.

Татьяна Басханова, первый заместитель генерального директора ГК «Прогресс Агро», добавляет: «В условиях, когда стоимость фондирования высокая по новым проектам, эти риски более ощутимы. Если раньше некоторыми из них можно было пренебречь, понадеявшись на высокую доходность проекта, то теперь необходимо внимательно и достоверно подходить к оценке рисков. Несмотря на это, сегодня многие сельхозпроизводители уходят в инвестиции различных проектов. Потому что в сегодняшней ситуации такие вложения позволяют за год-два получить такую доходность, которую невозможно было представить при конкуренции с крупными иностранными компаниями».

Госпожа Полищук резюмирует: «Диверсификация через открытие новых направлений бизнеса повышает устойчивость фирмы за счет снижения зависимости от одного продукта или рынка. Если один сегмент сталкивается с трудностями, другие могут компенсировать потери, обеспечивая стабильность доходов». ■