

#2(32) МАРТ-АПРЕЛЬ 2008



Технологии ■  
**РЕКВИЕМ ПО  
HD DVD**

Интервью ■  
**СЕРГЕЙ ЭСКИН –  
О КОМПЬЮТЕРНОМ  
РЫНКЕ  
И ПРАВИЛЬНОМ  
ПОДХОДЕ К ДЕЛУ**

Рынок ■  
**МОРОЗНАЯ  
СВЕЖЕСТЬ**

Story ■  
**SAMSUNG:  
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ  
РАБОТА ПО ИСТОРИИ  
ЯПОНИИ**

**ВЫСОКИЕ  
СТАНДАРТЫ  
teXet  
Стр. 57**

## ТЕМА НОМЕРА: ЕЩЕ ОДНИ ДЕНЬГИ

Диверсификация – с чем ее едят? ■ Эксперименты с товарами ■ Больше услуг – хороших и разных ■ Зачем и кому нужны новые направления? ■ Бизнесы: связывать или не связывать? ■ Диверсификация vs Специализация ■ Проходы и инвестиции ■ Муки старта ■ Работаем с консультантами ■ Жизнь замечательных диверсификаторов: непростой путь к успеху ■

# Еще одни деньги

*Желание каждого владельца бизнеса сделать нечто такое, чтобы любимое детище развивалось и приносило все большую прибыль — естественно и логично. Один из путей стимулировать развитие дела — причем непростых путей — пойти на диверсификацию бизнеса. В сегодняшней теме номера мы решили всесторонне рассмотреть в теории, а также как на отечественной отраслевой, так и на общемировой практике плюсы и минусы диверсификации, и дали слово ее сторонникам и противникам.*

## Диверсификация — с чем ее едят?

Понятие «диверсификация» трактуют по-разному. Одни считают, что о ней можно говорить, когда компании уходят на другой рынок, в другой бизнес, который никак не связан с текущим (основным), а другие придерживаются мнения, что дополнить ассортимент (допустим, к мобильным телефонам добавить на полки фотоаппаратов) — это самая что ни на есть диверсификация.

Вообще говоря, в классическом прочтении диверсификация (от лат. *diversus* — разный и *facere* — делать) — это «мера разнообразия в совокупности». И степень разнообразия есть степень диверсификации. Последняя — серьезный инвестиционный инструмент, посредством которого можно снизить риск инве-

стиционного портфеля, причем общая доходность при этом снижаться не будет (если сделать все по уму). Другими словами, она нужна для того, чтобы повысить эффективность предприятия (торгового, производственного, сферы услуг), получить дополнительные доходы и застраховаться от банкротства.

Считается, что максимальная результативность диверсификации достигается в случае добавления в инвестиционный портфель активов разных регионов, отраслей и классов. Но только делать это нужно профессионально — так, чтобы снижение стоимости одного актива компенсировалось ростом другого. Иначе получится так называемая «наивная диверсификация», при которой деньги вкладываются наобум в разные активы,

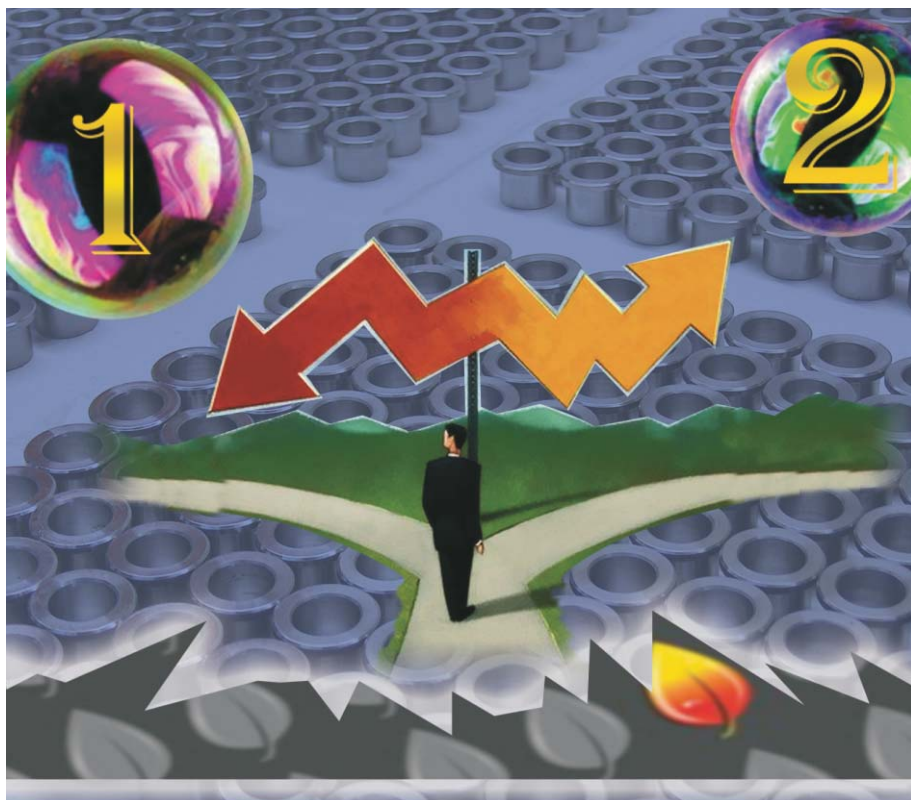
и инвестор полагает, что таким образом он создает низкорисковый портфель активов. Но подобный подход — то же, что игра в рулетку. Непрофессиональный подход к диверсификации может не просто не дать ожидаемого эффекта, но и напротив — повысить риски. И это еще не все тонкости. Владелец компании, обладающей потенциалом (свободными деньгами и прочими ресурсами), может пойти двумя разными путями в зависимости от объективных и субъективных факторов, а именно выбрать связанную или несвязанную диверсификацию. В первом случае новая область деятельности компании будет связанной с уже имеющимися областями бизнеса. Таких примеров на рынке электроники и бытовой техники можно найти не один. При несвязанной диверсификации — новое направление приложений денег и усилий компании очевидных связей с существующими сегментами бизнеса уже иметь не будет. Такие примеры есть в нашей отрасли тоже, но их ощутимо меньше, и на то есть объективные причины, о которых, как и о примерах обоих путей, мы поговорим ниже.

## Непрофильные активы

Периодически в бизнес-сообществе начинают вести беседы о том, как плохо иметь непрофильные активы. На первый взгляд, можно рассуждать так: если у компании есть профильный (основной) бизнес, то все прочие направления можно считать непрофильными. На самом деле непрофильные активы и плоды диверсификации — это разные вещи. В случае «настоящей непрофильности» все это связано в рамках компании финансовыми хитросплетениями, одни и те же люди активно занимаются совершенно разными вещами, и за счет всего этого фирма «пробуксовывает» и теряет прозрачность.

Откуда берутся непрофильные активы? В российской традиции один из вариантов может быть таким: «Смотри-ка, ресторан... Хозяин в долгах, дай-ка я куплю предприятие — авось пригодится. Да и чем плох свой ресторан? Будет место проводить мероприятия и «умасливать» важных клиентов. Пусть бухгалтерия моя им занимается, а то, что-то они часто курить ходят, видно недогружены». Вот это уж явно не диверсификация.

— Хорошие примеры диверсифицированных фирм — General Electric, отечественные АФК «Система», «Альфа»,



Генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский



«Интеррос», «Базовый элемент» Олега Дерипаски, в которую входят предприятия авиационного, машиностроительного, ресурсного, строительного, финансового и энергетического секторов. Это сейчас они себя осознают «инвестиционными фондами», а раньше же логика их была такая: раз актив не декапитализированный, значит, его можно купить, структурировать, упаковать и уже можно будет стоимость поднять в разы. Такая логика была у очень многих, не только у данных компаний, но только эти выросли в мощные конгломераты, — говорит генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский. — При этом нельзя сказать, что один из их бизнесов является непрофильным, потому что каждый является одним из ключевых. Непрофильный — это значит не ключевой, не основной, то есть не важный.

В идеале диверсификация — это не просто скупка всего, что плохо лежит, а наличие политики компании в этой области, взвешенных решений, предварительных экономических расчетов. Видимо, грань между входящим в состав диверсифицированного бизнеса инвестиционным проектом и непрофильным активом-таки лежит в плоскости самого подхода к организации нового дела — его цивилизованности и определенной степени отделенности от прочих предприятий компании.

По большому счету, бизнес в России далеко не самый развитый — в этом смысле мы далеки от «классической» Европы и Америки, где бизнес-сообщество старо и многоопытно. По поводу того, когда у нас начались явные диверсификационные процессы, есть разные данные. В частности, генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов считает, что до начала 2000-х построение отраслевого бизнеса шло несколько стихийно. И климат, позволяющий заниматься диверсификацией, сложился после кризиса, когда бизнес активизировался. По мнению специалиста, осознанно компании стали приходить к идее диверсификации ориентировочно в 2003-2004 годах.

### Зачем и кому это надо?

Зачем компании диверсифицируют бизнес? Самый банальный ответ: чтобы «не класть все яйца в одну корзину». Это то, что явно и провозглашаемо. Еще — не достаточная вера в тот бизнес, который есть, боязнь стать излишне специализированным и пожать плоды стратегической ошибки выбора направления, а значит — потерпеть полное фиаско.

С другой стороны, чтобы приобрести уверенность, нужно так работать, чтобы добиться лидирующего положения в основном сегменте, который развивает компания. Но тут мы попадаем в замкнутый круг, который может разорвать лишь бизнесмен, уверенный в своих силах, способностях и чутье. У того же, кто этого не имеет, всегда будет искушение подстраховаться. Но что означает такая подстраховка? Нередко — распыление финансов и сил по разным направлениям и уменьшение шансов каждого из начатых дел развиться в гиганта.

Как вырваться из замкнутого круга? Что делать, если стопроцентной уверенности в собственной интуиции нет, и сомнения продолжают глотать? Просто нужно решиться на главное — потратить силы сотрудников и деньги на полноценные исследования по направлениям, которые кажутся перспективными, и сделать окончательный выбор в пользу одного. И, разившись в выбранном направлении, приступать к экспериментам, если есть силы и желание. Если диверсификацией и заниматься, то уж от избытка успеха, а не от недостатка уверенности и веса на рынке. Таким путем идут глобальные компании. Взять тех же DELL, Microsoft и прочих. Став по всему миру лидерами, они стали диверсифицировать портфель. Когда ты уже «номер один» (или «два», «три»), это уже не так опасно, как в случае с небольшим бизнесом — запас прочности велик.

В современной отраслевой реальности есть и прочие мотивы — стремление компаний противостоять стагнации, наступающей благодаря естественной эволюции рынка. Так происходит с оптовыми компаниями, которые развивают франчайзинговую розницу, чтоб привязать к себе клиентов и тем самым в условиях экспансии электробытового ритейла обеспечить себе гарантированные каналы сбыта, а заодно каналы эти защитить от разорения.

Но, на наш взгляд, наиболее интересны и прогрессивны именно те случаи, когда компании занимаются инвестированием в развитие новых направлений, как связанных, так и не связанных с изначальным, для того, чтобы упрочить свои позиции на рынке либо обеспечить

Генеральный директор компании ЛАРТ (Холдинг Goodwin) Андрей Едалов



более удобные условия для работы в условиях недостатка на рынке качественных услуг, необходимых компании в повседневной деятельности.

— Новые направления открывают в том числе и просто при достижении потолка роста в ситуации насыщения рынка и снижении доходности, — констатирует генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский. — Рынок начинает переходить в фазу стабильного потребления продукта и услуги. И компаниям нужно что-то делать, чтобы остаться в тонусе и развиваться дальше.

На примере «Техносилы», развивающей логистическое направление, видно, что рынок логистических услуг (в частности 3PL) недостаточно удовлетворителен и развит. Тут есть и прочие интересы компании, но, думаем, эта причина не последняя.

На взгляд генерального директора компании ЛАРТ (Холдинг Goodwin) Андрея Едалова, основным аргументом для начала диверсификации является возможность заработать дополнительные средства. Но не менее важным аргументом в пользу диверсификации деятельности, по его мнению, является нарабатанный опыт инженерно-конструкторских работ. — Инженеры-разработчики компании в состоянии разработать дизайн новых изделий, схемотехнику, программное обеспечение, — говорит топ-менеджер. — Также необходимо более полно использовать приобретенный опыт менеджеров, занимающихся маркетингом, рекламой продукции предприятия. Не последнюю роль играет и территориальная специфика. Если компания российская и региональная, то, для того, чтобы обеспечить себе хорошую выживаемость и доходы, нужно искать возможность заработка денег как можно в большем количестве областей.

\* \* \*

В следующей статье мы поговорим о реалиях — тех версиях диверсификации (как «классических», так и не совсем), которые имеют место на отраслевом рынке, а именно о ее товарной разновидности и диверсификации услуг.

# Эксперименты с товарами и услугами

Генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов



**В одно из определений диверсификации входят слова «расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой или продаваемой предприятием с целью получения экономической выгоды, предотвращения банкротства». Речь тут идет не о чем ином, как о товарной диверсификации.**

## Товар+товар+товар...

— По торгующим организациям ярким примером диверсификации бизнеса являются сети салонов мобильной связи, — говорит генеральный директор компании ЛАРТ (Холдинг Goodwin) Андрей Едалов. — Все они начинали работу с продажи мобильных телефонов. Сейчас в ассортименте этих магазинов присутствует продукция совершенно различных направлений (фотоаппараты, компьютерные аксессуары, MP3-плееры). Основная продукция нашего предприятия — телефонные аппараты бытового назначения. Диверсификацию в нашем случае я вижу в разработке и производстве электроники также бытового назначения, но другого типа.

С мнением Андрея Едалова нельзя не согласиться — он говорит о настоящей товарной диверсификации. Но порой провести грань между банальным расширением ассортимента и реальной диверсификацией бывает непросто. Например, если мы заходим в салон и покупаем мобильный телефон, причем обычный, с минимумом функций — все нормально и не вызывает удивления. Если же торговое предприятие, реализующее средства связи, начинает торговать «наладонниками» с функцией связи, не согласиться с мнением владельца компании, который говорит: «Я провел товарную диверсификацию», — будет сложно — он же начал фактически компьютерами торговать. Другое дело, если бы он заявил то же самое, начав торговать телефонами в деревянном корпусе или даже такими, которые вынудили его поставить по углам салона в качестве охранников бойцов какого-нибудь элитного спецподразделения. Тут он, конечно, расширил товарный ассортимент, как бы ни различался статус продаваемой магазином техники. Другими словами, все зависит от конкретной ситуации.

Ярким примером товарной диверсификации является «Евросеть», которая

взяла да и начала с марта 2006 года продавать билеты на зрелищные концертные и спортивные мероприятия. Уральские магазины фирмы начали продавать билеты «Уральских авиалиний». Ну, совершенно не свойственное занятие для торговца мобильниками.

Кроме того, сегодня компания реализует различные карты оплаты Интернета и IP-телефонии, новые модные видеофильмы на DVD.

— Есть и прочие примеры товарной диверсификации, — говорит генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов. — Они характерны для крупных торговых сетей, реализующих различные группы товарного ассортимента в различных торговых форматах — от магазинов типа «кэш-энд-кэрри» до продуктовых или городских супермаркетов и магазинов электроники.

## Больше услуг — хороших и разных

Как известно, есть компании, которые продают товары, а есть — торгующие товарами, которые называются «услуги». И время от времени появляется информация о том, что то или иное предприятие из этой сферы диверсифицировало услуги. Тут опять-таки наибольшее внимание привлекают салоны сотовой связи, которые в последнее время даже принимают коммунальные платежи.

А например, в салонах той же «Евросети» можно забронировать тур в любую страну мира. Насколько у компании получится конкурировать с профильными игроками данного сегмента, покажет время, но факт остается фактом — фирма открыла новое направление бизнеса и старается его развивать. Кроме того, «Евросеть» оказывает и финансовые услуги. Среди них страхование недвижимости, автомобиля, дома или квартиры (приобретение полисов) от «Росгосстраха» и оформление анкет на получение кредитной карты Банка Москвы. Посети-

тели магазинов компании могут застраховать свою недвижимость или автомобиль. Тут же торгуют полисами КАСКО и ОСАГО, причем согласно договоренностям между ритейлером и «Росгосстрахом» агент последнего, не теряя времени, едет на место для осмотра машины. В случае успешности данных начинаний, перечисленные услуги компания планирует включить в ассортимент всех магазинов. Можно обратиться и еще на одну предоставляемую компанией услугу: автоматизированная оплата услуг Интернет-провайдеров, сотовой связи, охранно-поисковых систем, ЖКХ, платного телевидения и погашение кредитов банка РОСБАНКа, Home Credit, Ситибанка, Альфа-банка и прочих. При этом терминалы «Евросеть» намеревается устанавливать не только в собственных салонах, но и в местах с плотными людскими потоками — в торговых центрах и других оживленных местах.

Еще «Евросеть» подвизалась на операторской ниве и по заявлению представителей компании в 2008 году планирует выйти на данный рынок в качестве виртуального оператора (MVNO\*). Причем в масштабе страны. Руководство компании разослало официальные предложения о сотрудничестве «МегаФону», «МТС» и «Вымпелкому». При этом в первой компании говорят о том, что «Евросеть» не единственный претендент на часть трафика. Соперником выступает Effortel Михаила Сусова. Это ничуть не смущает ритейлера, политика которого достаточно агрессивна.

В «Евросети» надеются, скидка на трафик по сравнению с розничным базовым тарифом операторов будет никак не ниже 40%. Напомним, что базовый тариф является суммой произведений тарифов оператора, помноженных на количество абонентов, получающих услуги на данных тарифах. При таком раскладе розничный оператор рассчитывает через пять лет получить ни много ни мало 3-5% (то есть примерно 4 млн пользователей) от суммарной базы всех отечественных операторов.

Пока эксперты скептически относятся к данной идее, но оговариваются, что данное начинание будет иметь успех в том случае, если в России будет происходить активное развитие сетей 3G. Дело в том, что имеющиеся крупные игроки мо-

бильного рынка могут встать перед проблемой снижения роста доходов, а помочь преодолеть торможение как раз возьмутся виртуальные операторы, которые вплотную займутся именно контент-частью и будут готовить соответствующие пакеты для потребителей. Но это, что называется, пока «если бы, да кабы», и ведущие операторы не раскрывают дружеские объятия пионерам российского виртуального рынка, считая такое сотрудничество не очень выгодным. Чтобы понять, насколько может быть привлекательным диверсификационное начинание «Евросети», обратимся к зарубежному опыту. Компания Tracfone работает в рассматриваемом сегменте на территории США в течение ряда лет, при этом прибыльность бизнеса не превышает 10-15%, в то время как у «обычных» операторов эта цифра зашкаливает за 50%. Побольше зарабатывает Virgin Mobile UK, но тут надо сделать ссылку, что данная организация развивает свой виртуально-операторский бизнес с конца 90-х годов прошлого века.

Несмотря на то, что опыт Запада вовсе не кишит счастливыми историями подобных начинаний, в «Евросети» преобладают оптимистические настроения. Они базируются на идее, что успех возможен в том случае, если взять курс на создание многофункционального оператора, который будет по большей части обслуживать специфические группы потребителей, а также заниматься продажей контента. Популярность оператора повысит и торговля дотационными телефонами, что обеспечит высокий уровень лояльности клиентов. Есть и еще один, не последний довод: средний доход от каждого абонента в виртуальных сетях выше, чем у традиционных операторов, причем не в последнюю очередь благодаря возможности акцентации на особенном позиционировании и «облизыванию», ограниченных целевых аудиторий. Тут же нужно помнить, что у виртуального оператора нет инфраструктуры, которую нужно долго и упорно окупать. Тем более, что у компании есть немаловажный плюс: наличие широкой сети точек продаж, а значит — возможности проводить мероприятия по поддержке нового дополнительного на-



правления бизнеса. Именно дополнительного — российский рынок до сих пор нельзя назвать предсказуемым.

Перед тем, как делать предложение о сотрудничестве гигантам мобильной отрасли, «Евросеть» уже запустила пробную сеть на базе оператора SMARTC, имеющего некоторый избыток емкости сети, что позволяет привлечь еще порядка 100 тыс. абонентов. Для тестирования цифра вполне достаточная. Проект позволяет уже сегодня клиентам компании подключиться к новому оператору в Самарской области. По некоторым данным такую возможность вскоре получат и жители Мордовии, Башкортостана, а также Ульяновской и Саратовской областей. Сегодня «Евросеть» пока ориентируется на узкий круг клиентов определенного региона, которые получают расписание телепередач местных каналов, прогноз погоды и местные новости, а также информацию об акциях, проводимых магазинами. Правда, ничего принципиально нового вроде мобильных ТВ, многопользовательских игр «Евросеть» пока клиентам предоставить не в состоянии. Пока им приходится довольствоваться перспективами в плане увеличения количества кар-

тинок, мелодий и игр. Но, впрочем, начало есть начало.

Главный вопрос: зачем все это «Евросети»? Дело в том, что рынок сотового ритейла практически полностью насытился, и зарабатывать становится все сложнее. Руководство компании решило тестировать дополнительные источники дохода с тем, чтобы в будущем сделать те проекты, что «выгорят», их полноценными новыми направлениями. В компании уже сегодня говорят, что она не позиционирует себя как салоны сотовой связи, — «Евросеть» становится широкопрофильным торговцем высоко востребованных товаров и услуг.

Есть на рынке и более «мягкие» примеры, когда игроки диверсифицируются в рамках своего сегмента или очень близких к нему. Генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов считает свое предприятие относительно диверсифицированным, так фирма оказывает зачастую не связанные между собой логистические услуги — в области сертификации, в области экспедирования или таможенного оформления, однако «классическим» такой пример, видимо, назвать нельзя.

Вы импортёр и хотите получить максимальный товарный кредит от поставщика?

Предлагаем эффективное решение от компании Coface:

- оценка кредитоспособности компании
- заключение по лимиту
- страхование кредитов
- товарный кредит



Оценка кредитоспособности  
Заклучение по лимиту

Российская компания-импортёр

Заклучение по лимиту ↑  
Оценка кредитоспособности ↓

Товарный ↑ кредит



Страхование кредитов

Зарубежная компания-экспортёр



Французская компания Coface – международный лидер по страхованию кредитных рисков во внешней торговле – предоставляет услуги 120 тыс. предприятий и компаний в 100 странах. Около 250 клиентов Coface входят в число 500 крупнейших компаний мира ([www.coface.com](http://www.coface.com)).

Национальное Рейтинговое Агентство «Кофас-АРБ», тел. (495) 748-05-65, [www.coface-arb.ru](http://www.coface-arb.ru)



ния, Интернет-провайдеров, проводной связи, IP-телефонии. В настоящее время уставной капитал «ТС-Ритейл» распределен между АФК «Система», «Интурист», «Комстар-ОТС», «Система Масс-Медиа» (СММ), МБПР (по 15%). Компании МТС принадлежит 25%-ная доля в уставном капитале нового ритейлера. Операторам сотовой связи выгодно развивать ритейл-направление: оно способствует активизации продаж клиентских контрактов.

#### «Группа компаний «СВ»

Еще один яркий пример связанной диверсификации — «Группа компаний «СВ», развивающая логистическое, девелоперское и банковское направления. Это явление не ново — примеры контрактной логистики уже есть на рынке, но перспективно. Например, в составе «Метро Групп» есть компания «MGL Метро Групп Логистик». Логистическое начинание стартовало в 2006 году, когда компания начала поиск и подбор земельного участка под строительство складского комплекса. Во втором полугодии этого года организация уже начнет строительство большого логистического центра, объемом хранения порядка 100 тыс. куб. м, класса А на одном из выбранных участков в Подмоскowie, и, скорее всего, будет строить складские центры в регионах, там, где есть особенная потребность в них. При этом речь сейчас идет только о

строительстве, сами же операционные дела будут отданы на аутсорсинг. В перспективе компания задумывается над тем, чтобы иметь своего оператора, осуществляющего операционную обработку товаров.

По словам директора по связям с общественностью «Группы компаний «СВ» Надежды Сенюк, в настоящее время логистические центры класса А с высокопрофессиональным обслуживанием довольно редки. У тех же, что соответствуют требованиям крупных операторов, арендные ставки таковы, что при использовании данного логистического канала делают торговлю занятием малорентабельным. Если учесть, что и вообще логистическая деятельность неплохой бизнес, можно понять целеустремленность «СВ» диверсификации в данном направлении.

Инвестиции в проект могут составить более \$100 млн. Для обеспечения ритейл-подразделения «Группы компаний «СВ» планирует использовать около 50% будущих складских площадей, а все остальное будет сдано в аренду — торговцам, не состоящим с арендодателем в конкурентных отношениях.

Девелопмент нынче не успевает за ростом ритейла. И не только электроторгового, а сетевой торговли в принципе. В регионах наблюдается нехватка качественных торговых площадей. И если в города-миллионники девелоперы пошли достаточно активно еще 2-3 года назад,

Директор  
по стратеги-  
ческому  
маркетингу  
группы компаний  
ДОМО  
Дина  
Сайфутдинова



то в городах с меньшей численностью населения, зачастую вообще нет профессиональных торговых центров, с единой концепцией, единым подбором арендаторов и т.д. По оценкам аналитиков, потенциал роста торговой недвижимости еще достаточно велик. Развитие же торговых сетей напрямую зависит от скорости и качества развития торговой недвижимости. Большинство сетей имеют гораздо больший потенциал развития, нежели чем тот, что они вынуждены реализовывать в жестких условиях рынка.

«Группа Компаний «СВ», видя перспективность рынка торговой недвижимости, создала девелоперское направление, компанию «ТС Девелопмент», деятельность которой сводится к поиску и приобретению земельных участков, последующим возведением на них торговых центров и сдачей их в аренду. В настоящее время уже проектируются первые объек-

## 4-я ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА



# 27-30 МАЯ 2008

## БЫТОВАЯ ТЕХНИКА, ЭЛЕКТРОНИКА И ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА

КЦДС «АТАКЕНТ»,  
АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН



# ВКЛЮЧИСЬ!!!



ОРГАНИЗАТОРЫ:



Тел.: + 7 727 258 34 34; Факс: + 7 727 258 34 44; E-mail: cem@iteca.kz

ОФИЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА:



Министерство  
Индустрии и Торговли  
Республики Казахстан

Акима г. Алматы



WWW.CEM.KZ

ты. По предварительным планам строительство первого ТЦ стартует летом текущего года, а в следующем уже будут сданы первые объекты и сделаны первые предложения потенциальным арендаторам. В торговых центрах компании «ТС Девелопмент» будет отведено место под гипермаркеты электроники и бытовой техники, которое будет приоритетно предлагаться магазинам сети «Техносила». Налицо поддержка бизнеса при выделении компании в отдельный бизнес.

Торговые центры будут строиться в относительно небольших городах — руководство компании решило сконцентрироваться не на миллионниках, а на городах с численностью 300–800 тыс. жителей, отдавая себе отчет, что в крупных населенных пунктах гораздо больше присутствует специализированных операторов девелоперского рынка.

Формат, выбранный для строительства торговых центров — объекты 25–30 тыс. кв. м общей площади при \$30–35 млн вложений. Для городов миллионников это относительно небольшие торговые центры, а для городов с численностью населения меньше 1 млн, это достаточно хорошая площадь.

В таких городках есть местные торговцы, которым иметь возможность размещения в таких ТЦ будет очень кстати. Надежда Сенюк говорит о неосвоенности в девелоперском плане этого сегмента и считает, что ставка на него делает компанию фактически первопроходцем, а это означает, что и лидером, занимающим при открытии ТЦ решающую долю рынка.

Когда задумывался этот бизнес, по словам Надежды Сенюк, он строился не в качестве помощи магазинам «Техносила». Но, с другой стороны, коммерческой недвижимости в городах, интересующих ритейлера, не хватает, и проблема увеличения скорости открытия торговых точек упирается именно в торговую недвижимость. Так что недвижимостью грех не воспользоваться, притом, что она своя собственная. В итоге политика сложилась

такая: если ТЦ нет, а «Техносила» в городе уже есть, но заводить центр выгодно — заводим; если «Техносила» нет и открывать ее не выгодно, а ТЦ построить выгодно — открываем. Трезвый коммерческий подход диверсифицированного игрока и девелопера.

«ТС Девелопмент» сегодня ориентируется на земельные участки от 10 тыс. кв. м до 5–6 га. Компания уже владеет четырьмя участками в Рыбинске, Мурманске, Дзержинске и Коврове.

Третье направление, которое запустила в конце 2007 года «Группа Компаний «СВ» — направление оказания финансовых услуг. Сэкономив время и силы на получении банковской лицензии, организация приобрела АКБ «Славпромбанк». Скорее всего, банк будет осуществлять расчетные операции сети «Техносила», а также кредитное обслуживание ее клиентов. В планах компании сделать банковское направление абсолютно автономным. Это означает, что «Техносила» перестанет быть привилегированным клиентом и займет равное положение с прочими. О том, какие именно услуги будет предоставлять банк в дальнейшем на открытом рынке, данных пока нет.

— Если мы возьмем список крупнейших компаний журнала Fortune, то обнаружим, что в плане степени диверсификации General Electric там в одиночестве. Все остальные — на порядки более специализированные. Поэтому здесь универсальных правил нет, — говорит генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский. — Единственное, на мой взгляд, общее правило — чем более связанная диверсификация, тем больше шансов на успех. То есть пары логистика и ритейл, или недвижимость и ритейл «Группы Компаний «СВ» имеют на порядки больше шансов на успех, чем ресторан и рыбопромысловый бизнес, как у одного из наших клиентов.

## ДОМО

Александр Печерский, безусловно, прав, когда утверждает, что чем более связанная диверсификация, тем больше у компании шансов на успех. Но на рынке встречаются такие замысловатые и при этом удачные с точки зрения практических результатов сочетания, как сеть, торгующая электроникой и бытовой техникой, и сеть книжных магазинов. Речь идет о группе компаний ДОМО, в которую помимо ритейлера с одноименным брендом входит сеть магазинов «Книжный двор».

В годы становления компании владельцы ДОМО пробовали разные направления торговли. Воплощением их поисков в области формата и в сегментах торговли стал магазин «5 звезд», открытый в Казани в 2002 году. Этот магазин стал предтечей торговых центров. Наряду с бытовой техникой в «5 звездах» продавались отделочные материалы, мебель,

парфюмерия, посуда. Самую маленькую площадь занимал книжный отдел, возглавляемый нынешним генеральным директором сети «Книжный двор» Борисом Мнацакановым. Эта крошечная площадь стала местом паломничества казанских библиофилов. Их привлекал обширный качественный ассортимент книг, выгодно отличавшийся от большинства других городских книжных магазинов. В итоге из всего товарного ряда для развития был выбран именно этот сегмент.

— В 2005 году в Казани открылся трехэтажный гипермаркет «Книжный двор» — крупнейший в Поволжье книжный магазин, — рассказывает директор по стратегическому маркетингу группы компаний ДОМО Дина Сайфутдинова. — Его открытие стало настоящей культурной революцией в городе. Площадь 3 тыс. кв. м и до сих пор остается гигантской для книжного магазина. С самого начала была обозначена задача — не просто продавать книги, а развивать сопутствующие услуги и высококачественный сервис. Посетителям гипермаркета доступны книги по заказу, программы лояльности, багетная мастерская, доступ к компьютерам с выходом в Интернет, ксерокс.

Третий год в «Книжном дворе» проходят встречи клуба читателей с самыми известными российскими писателями. Гости клуба уже побывали Андрей Битов, Людмила Петрушевская, Александр Проханов, Владимир Сорокин, Татьяна Толстая, Дмитрий Пригов, Виктор Ерофеев, Татьяна Устинова и еще два десятка писателей.

На сегодняшний день сеть «Книжный двор» объединяет 6 магазинов: 3 — в Казани, по 1 в Набережных Челнах, Чебоксарах и Нижнекамске.

Зная об уникальном формате нашей книжной сети, некоторые девелоперы предлагают сейчас ДОМО заходить в торговые центры в тандеме с «Книжным двором».

\* \* \*

*Все показанные примеры говорят о том, что как при связанной, так и при несвязанной диверсификации можно добиться немалых успехов. Тут каждый идет своим путем. Если есть компетенции, смежный рынок не перенасыщен и есть свободные ниши — то почему не пойти по первому пути? Если связать ну никак не получается, а к тому же изначально все и так неплохо складывается, то почему бы все не оставить как есть? А то и «усугубить» себе и компании на радость, как это делает легендарный Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group (400 компаний), о котором пойдет речь позже, в статье «Жизнь замечательных диверсификаторов». А пока мы посмотрим, какая есть альтернатива у диверсификации и есть ли у нее преимущества (или — недостатки?). Об этом — в следующем материале «Диверсификация vs Специализация».*





# Диверсификация vs Специализация

*Рассуждая о судьбах диверсифицированных предприятий и потенциалах диверсификации, нельзя забывать о том, что у диверсификации есть антипод — специализация, или иными словами сужение компетенций вместо их расширения. Тут следует сразу оговориться — однозначно утверждать, что плохо, а что хорошо — неправильно. На разных ступенях развития рынка (а также бизнеса) оба пути уместны, либо наоборот — противопоказаны.*



В основе диверсификации лежит логичное желание владельца бизнеса «выжать» все возможности (а значит и деньги) из удачной ситуации. Специализация более свойственна компаниям, находящимся в высококонкурентной среде. В любом случае что одно, что другое устремления базируются на естественной реакции предпринимателя защитить корабль бизнеса от крушения.

Чтобы дать ответ на вопрос, что верно, а что ошибочно в настоящем и будущем, нужно тщательно исследовать и проанализировать окружающую деловую среду — как отечественную, так и зарубежную. Только после этого можно рассчитывать на трезвые выводы.

Обратимся к зарубежному опыту, чтобы попытаться понять, что, возможно, ждет в будущем наш рынок.

— С одной стороны, сегодня довольно

сложно сравнивать эффективность диверсифицированных и специализированных компаний ввиду отсутствия отчетов компаний, которым в полной мере можно доверять, с другой стороны, можно пойти другим путем и проанализировать историю развития западного рынка, — рассуждает генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский. — Подобный анализ показывает, что после активного роста объединений компаний в период промышленного роста 70-х годов их эффективность медленно, но верно начала снижаться. И с усилением международной конкуренции в 80-е годы большинство конгломератов либо сконцентрировалось на ключевом бизнесе, распродав остальные, либо разорилось. При этом активно формировались крупные специализированные компании. Особен-

но показателен здесь пример всем известной компании Nokia. Немногим известно, что до конца 80-х это был широко диверсифицированный холдинг: химия, энергетика, резины, бытовая электроника, бумага и телекоммуникации. Затем Йорма Оллила продал все направления, сконцентрировавшись только на одном — телекоммуникациях, где компания стала глобальным лидером.

Вообще у каждой компании, вне зависимости от конкретного бизнеса стратегии могут сильно варьироваться даже в связи с тем или иным менталитетом или традициями.

— Кто-то делает ставку на узкий сегмент, что весьма характерно для немецкого бизнеса, — рассказывает генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов. — В Германии такой подход встречается часто — компания жестко занимает определенную нишу, производит один и тот же продукт много лет подряд и никак не хочет расширяться — ни территориально, ни ассортиментно, делая ставку на высокое качество и конкурентоспособность своей продукции.

Если быть точнее, то это может быть характерно и для многих европейских производителей среднего класса. Торговые компании, наоборот, достаточно хорошо маневрируют и очень гибко себя ведут (кстати — и на российском рынке тоже).

Тем не менее, находясь в отечественной бизнес-среде, говорить о массовой специализации рано. Многие рынки находятся в стадии бурного роста, и процессы передела только начались. В России много холдингов, которые в настоящее время формируют основную часть валового продукта государства, а иностранные компании только-только начинают вступать в игру. В тех же областях, где конкуренция уже высока, отечественным игрокам, имеющим более или менее организованный бизнес, скорее нужно выживать, не концентрируясь на продаже непрофильных активов (что, в общем, тоже, при определенной степени распыленности, не помешает), а в основном путем вложения сил и средств в технологические новшества, и воздействия на узкие целевые аудитории, с тем, чтобы «протиснуться» между заполняющих внимание потребителя «монстров» и заинтересовать покупателя уникальными предложениями.

Тут мы опять обратим свой взор на зарубежный рынок, в частности европейский. На сегодняшний день он достаточно сложившийся, но в то же самое время и достаточно динамичный. Если взять сегмент электроники, то здесь протекают достаточно бурные процессы. Но даже на таком сложившемся рынке, как немецкий, появляется масса новой продукции. И тут видно, как концентрированность на тех-



нологических преимуществах и грамотное позиционирование может «подвинуть» крупных игроков с бизнес-площадки, которая, казалось бы, находится под полным контролем и забита до предела.

— Появление медиапродукции Apple привело к перераспределению сил, крупные компании не в состоянии угнаться за новым лидером и вынуждены потесниться, проигрывая рынок, — говорит директор операционного управления компании SONY в странах СНГ Роман Потапов. — Так что, даже в развитых странах такое случается.

К словам представителя Sony можно добавить, что для открытия новых направлений бизнеса на перенасыщенных рынках требуется наличие инженерно-технической, исследовательской (что, часто означает — и финансовой) базы. Однако наличие солидного запаса денежных средств и грамотный подход к маркетингу решает многие, подчас кажущиеся не решаемыми, проблемы. Существенно менее затратен и легок такой путь на развивающихся рынках России, Индии, Китая, Кореи, Бразилии и Африки.

Вернемся к рассмотрению противостоянию концепций специализации и диверсификации и зададимся вопросом: так стоит ли нашим фирмам специализироваться, что называется, впрок? Ведь деловая жизнь не только в том, чтобы наслаждаться удовлетворительной действительностью, но и задумываться о будущем.

В связи с все более глубокой интеграцией России в международное бизнес-сообщество, отечественным компаниям все же следует присмотреться путь спе-

циализации, как возможный вариант дальнейшего развития бизнеса. Если же компания хочет оставить за собой многопрофильность в условиях состязания с более крупными игроками, нужно задуматься над очень важным стратегическим моментом, который может оказать судьбоносное влияние на диверсифицированное / диверсифицируемое предприятие. Дело в том, что отечественные компании отличаются от западных тем, что в первых руководитель и собственник — это часто одно и то же лицо. Казалось бы — что в этом дурного: бизнес находится под бдительным контролем человека, который знает его «с молодых ногтей» и кровно заинтересован в его развитии и процветании. Между тем, «обратной стороной медали» здесь является (подчас скрытая) противоречивость позиции такого топ-менеджера в управлении компанией. Особо это проявляется в ситуации, когда фирма диверсифицирована. С одной стороны, собственник — это никто иной, как инвестор, который вложил собственные деньги в одно дело, потом — в другое и третье. С другой стороны, он управленец, который должен желать успеха каждому из развиваемых направлений. Но... он собственник! И поэтому в случае «проседания» в том или ином направлении у некоторых из владельцев возникает (часто непреодолимое) желание взять деньги из оттопыривающегося кармана и переложить в отощавший. Будь такой собственник нанятым на работу профессионалом, не имеющим ни одной акции данного предприятия, он, стремясь спасти ситуацию, крутился бы как уж на ско-

вородке, подключал все свои деловые связи, интеллектуально-организационные таланты и возможности. Но это — «если бы»... А на деле получается «погоня за двумя зайцами», а то и за гораздо большим их количеством. И не поймешь, то ли перед нами хилый фонд прямых инвестиций, то ли криво диверсифицированное предприятие: источники финансирования недостаточно сильны, а «компании» (читай — «подразделения») время от времени едят из мисок друг у друга и потому толком не развиваются, а балансируют между отсутствием роста и стагнацией. Потому здесь имеет смысл прислушаться к совету Романа Потапова, который считает, что лучше уж вкладывать деньги в те или иные акции предприятий и получать дивиденды, чем рваться на части в попытке вытянуть охапку бизнесов.

Но что ждет успешную, динамично развивающуюся компанию в случае выбора пути специализации?

— С повышением специализации у компании растет ощущение ограниченности объема внутреннего рынка, — говорит Александр Печерский. — При благоприятном развитии ситуации наступает этап «тормозов», на котором увеличивать долю присутствия на внутреннем рынке становится нецелесообразно по финансовым соображениям. Как раз в это время наступает «момент истины», когда владелец бизнеса понимает: нужно или выбирать диверсификацию (а значит, развивать новые услуги и налаживать производство новых продуктов на отечественном рынке), либо специализироваться и идти за границу, где могут открыться большие реальные перспективы. В такой ситуации русский бизнес, как правило, делает ставку на диверсификацию. И, на мой взгляд, в ряде случаев — зря.

В завершении этой статьи «Темы номера» подведем черту и обозначим три направления, по которым может идти специализированная компания, если ее лидер выберет именно этот путь развития, а не диверсификацию. Первое из них — это разработка новых сегментов, образующихся и быстро развивающихся вследствие структурных изменений, происходящих в промышленности. Второе направление — включение компании в мировую систему разделения труда путем вхождения в тесные партнерские отношения с иностранными игроками. И третье — выход на рынки дальнего зарубежья.

\* \* \*

*Бить может, данные перспективы заставят кого-то из руководителей компаний задуматься и сделать выбор в пользу специализации. Мы же продолжим наше повествование и в нашей следующей статье «Подходы и инвестиции» поведем разговор о подходе к организации диверсифицированного бизнеса.*

# Подходы и инвестиции

**Оптимальный способ держаться на плаву при выборе диверсификации — четкое разделение бизнесов и осуществление лишь стратегического управления направлениями. К последнему случаю относится и чисто инвестиционная политика, в которой операционное активное участие в управлении бизнеса — минимальное.**

Тут уместно вспомнить «Группу Компаний «СВ», которая выделила различные бизнес-направления в отдельные, самостоятельные компании. Акционеры организации, развивая их, формируют бизнес-планы каждой компании и, исходя из этого, оценивают возможные инвестиции в нее. Решения, принимаемые акционерами, следуют после досконального изучения рынка и возможностей самих компаний. Развитие новых бизнесов происходит не за счет выдергивания финансовых средств и людских ресурсов из проекта, считающегося основным в «Группе Компаний «СВ» — ритейлера «Техносилы» — а путем инвестирования из прочих источников. То, что это происходит именно так, подтверждает тот факт, что с развитием новых фирм темпы развития «Техносилы» ничуть не снижаются, а только увеличиваются.

Акционеры определяют стратегическое направление движения, строят инвестиционные планы развития, бизнес-модели тех или иных направлений. При этом генеральные директора компаний занимаются уже непосредственно оперативным руководством каждой из вверенных им организаций. Такое деление в управлении бизнеса обусловлено тем, что в каждой компании есть особенности оперативного управления — в розничной сети они одни, в девелопменте другие, а в банке — третьи. Поэтому на стратегическом уровне нужно ставить задачи, задавать генеральное направление развития, а уже такие детали, как, например, закупка товара, развитие торговых направлений сети и организации рекламных акций должны решать генеральные директора и подчиненные ему специалисты, работающие непосредственно в «Техносиле». То же касается, например, банка — какие следует разрабатывать финансовые продукты, должны будут сказать непосредственно банковские специалисты, изучив рынок и решив, в чем именно есть потребность на текущий момент.

В Sony также по всем направлениям бизнеса ключевые решения принимает высшее руководство. На более низком

*Директор по связям с общественностью «Группы компаний «СВ» Надежда Сенюк*



уровне все полностью разделено. У Sony Electronics, Sony Music, Sony Pictures есть свои президенты с большими полномочиями.

— В диверсифицированном бизнесе есть несколько вариантов построения структуры управления — вертикальная, матричная, проектная, и на вопрос, какая наиболее подходящая, однозначно ответить сложно, — говорит генеральный директор компании «Партнер Логистик» Игорь Меркулов. — Многое зависит от типа диверсификации. Для холдинговых компаний, где много разных бизнесов, характерно присутствие развернутых корпоративных структур управления (совет директоров). Возможны и другие подходы, включая построение децентрализованных структур.

Диверсификация компании не единственный путь к достижению устойчивости бизнеса. Бизнес — это ведь некий инструмент, создаваемый предпринимателем для получения прибыли. И есть такое понятие, как инвестиционный бизнес. Он позволяет, например, иметь одну компанию и плотно ей заниматься, а все прочие иметь в виде долей в них, и, таким образом, получается не диверсификация компании, а диверсификация рисков, что тоже повышает устойчивость бизнес-активов владельца в их совокупности. Ведь иногда лучше купить акции успешных компаний, которые успешно занимаются: одна — изготовлением мягких игрушек, а другая — производством электробытовой техники, чем приобрести фирму, которая делает и то и другое одновременно.

## Муки старта

Руководитель каждой компании выбирает при диверсификации свой путь принятия решения. Если топ-менеджер уверенно чувствует себя на рынке и сам может дать ответы на большинство вопросов, консультанты, скорее всего, ни к чему (например, в тех случаях, когда диверсификация компании связана с основным бизнесом). Если управленец в каких-то бизнесах никогда не работал и не знает его особенностей и нюансов, то, возможно, ему следует нанять консалтинговую компанию или, как минимум, провести конкурентную разведку, навести справки о компаниях, делающих погоду на этом рынке, провести маркетинговые исследования. В частности, «Группа Компаний «СВ» выбрала близкие направления к основному бизнесу. Акционеры компании хорошо разбираются в рынке коммерческой недвижимости, девелопмента, логистики и финансов, так как работали с этими направлениями с самого начала развития компании.

Отдельное внимание нужно обратить и на то, каким именно образом принимается решение о диверсификации. Перед тем, как приступить к практической реализации диверсификационного замысла, в идеале бизнесмен должен все досконально проанализировать, выстроить структуру, понять перспективы, собрать команду и т.д. В том случае если шаг не был заранее спланирован, не было проведено заседания совета директоров (или правления), никто не обсуждал вопросов перспектив и не занимался обоснованиями, нужно быть готовым к неожиданностям.

— В числе наших проектов за последнее время было два практически противоположных по подходам к решению вопроса диверсификации, — рассказывает генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ» Александр Печерский. — Один клиент — дистрибуторская компания. Ее собственник решил, что нужен проект диверсификации, который, во-первых, снизит риски, а во-вторых, позволит иметь бизнес взаимодополняющий текущий. Владелец заказал поиск бизнес-идеи, разработку направления, конфигурации будущего бизнеса и т.д. В итоге потребовалось создание производственного направления.

Второй клиент «АЛЪТа» принес идею, что называется, с улицы — нужно было срочно покупать. Ситуация тоже типовая. Вначале собственник не хотел заниматься подробным анализом перспектив и состояния дела, но затем согласился, и была проведена серьезная работа по созданию модели структуры управления, организационного взаимодействия с основным бизнесом и взаимодействия на уровне перетоков капитала. Результат был неожиданным: клиент решил, что за-

ниматься предполагаемым делом не стоит — так сказать, «открылись глаза», понял, что все будет не так легко и радужно, как казалось сначала.

### Как работать с консультантами

Если руководитель решил воспользоваться услугами консультанта — первый совет — нужно позволить консультанту вытащить для себя критерии бизнеса, который владелец хочет увидеть. Хотя бы для себя предварительно просто сформулировать, что, собственно, хочется.

— Нередко бывает так, что клиенты консультационных фирм приходят за помощью и даже не в состоянии сформулировать критерии нового направления, — делится опытом Александр Печерский. — И при профессиональной формулировке совместно с менеджерами специализирующейся на консультациях фирмы выясняется, что желаемое бизнесменом, на самом деле, не совсем то, что он требовал изначально. И только здесь становится возможным понять, связанный или несвязанный бизнес нужен владельцу и нужны ли вообще консультанты или без них можно обойтись.

Если они нужны, то, в зависимости от того, какие критерии и задачи ставит клиент, может быть выбран соответствующий путь. Например, собственник говорит: у меня бизнес есть, он вырос, но я уже проанализировал ситуацию и понял, что у него нет будущего; хочу другой большой бизнес и не связанный с этим. В этом случае консультанты проводят анализ большого количества отраслей, их темпов роста, наличия свободных ниш, возможности входа, рассчитывают размер капитала, с которым надо войти,

Директор  
операционного  
управления  
компания  
SONY  
в странах СНГ  
Роман Потапов



формулируют бизнес-идеи и выполняют прочие работы. Это один подход.

Если владелец заявляет, что компания хочет построить связанный бизнес, набор критериев для выбора будет совсем другой. Консультанты не будут делать широкий срез всех отраслей экономики, темпов роста и т.д. и т.п., а возьмут в рассмотрение лишь критерии бизнесов, которые могут работать в связке с новым.

Возможен вариант, когда основную работу выполняет менеджмент компании, а консультанты оказывают чисто методическое сопровождение. Но основной плюс обращения в консультационную фирму в том, что ее сотрудники могут быстро погрузиться в проблему и сделать все в сжатые сроки. Все-таки, для менеджмента, который хозяева пытаются привлечь в целях экономии для проведения рабочих операций исследований и анализа ситуации на не связанных рынках, сделать это хорошо и быстро — архи-сложная задача.

Однако несмотря на то, что консультационная помощь подчас очень важна, принципиальное решение все равно должен принять владелец дела. Тут важно, насколько первые лица компании сами

склонны к тому или иному виду деятельности.

— Когда у людей есть капитал, они его хотят как-то диверсифицировать и приняли грамотное взвешенное решение, то оно, в первую очередь, основано на анализе, — считает директор операционного управления компании SONY в странах СНГ Роман Потапов. — Вторичный анализ — это тоже важно, — тут как раз и потребуются приличные консультанты, которые могут уже с высокой долей вероятности, просчитать, что и насколько выгодно. Все-таки, в первую очередь, это, конечно, понимание рынка самими владельцами. В пользу такого акцента говорит опять-таки, прецедент приобретения Sony, вопреки данным аналитиков, компании Columbia Pictures.

Самостоятельный анализ собственных финансовых, инженерных, маркетинговых возможностей очень важен. При этом делать кальку с конкурентов, которые уже расширили бизнес именно так, как хочется хозяину компании, жаждущему диверсификации, особого смысла нет. Хотя бы потому, что никто не может точно сказать, какие причины и какие соображения лежали в основе этой трансформации.

Переходя к нюансам практического воплощения диверсификации, скажем, что, например, в производственной деятельности, как мы уже говорили ранее, проведение работ достаточно затратно. Вот что говорит о трудностях товарной диверсификации генеральный директор компании ЛАРТ (Холдинг Goodwin) Андрей Едалов: «Вывести на рынок новое изделие из базового ассортимента больших проблем не составляет. Новое изделие нового направления — это бизнес-проект, включающий в себя затраты на изучение рынка данного изделия, затраты на инженерно-конструкторские работы, затраты на разработку и изготовление технологической оснастки, затраты на рекламу. Ну и риски. Мы легко можем получить отрицательный результат. Причем сложность в том, что выход на рынок с новыми непрофильными изделиями сопоставим с трудностями первоначального периода. Т.е. это новые участники рынка. Новые конкуренты. Новые лица, принимающие решения о закупке продукции».

\* \* \*

Рассмотрев возможные подходы к управлению диверсифицированным бизнесом, перейдем к заключительному материалу нашей «Темы номера» и познакомимся с «творческими путями» пяти удачливых бизнесменов, сторонников диверсификации бизнеса: Араса Агаларова, Олега Тинькова, Владимира и Андрея Колодюков (Украина) и владельца транснациональной компании Virgin Group Ричарда Брэнсона (Великобритания).



# Жизнь замечательных диверсификаторов

*Роль личности велика не только в истории, но и в диверсификации. Строительство чего бы то ни было начинается с рождения Идеи. И от того, что это была за идея, насколько она реалистична и продумана, зависит будущее предприятия. Как известно, идеи рождаются людьми. В этой небольшой статье мы поговорим о людях, — ярких предпринимателях, для которых диверсификация, без преувеличения сказать, философия и способ жизни в бизнесе.*

## Арас Агаларов (Россия)



Арас Агаларов — бизнесмен с большим опытом и недюжинным предпринимательским талантом, родом из Баку, где он жил до 1980 года. В 1987 году основал торгово-закупочный кооператив «Шафран», переросший со временем в ГК «Крокус Интернэшнл». Сама группа компаний «Крокус» была основана в 1989 году.

Начальный капитал Арас Агаларов заработал в конце 1980-х, торгуя компьютерами. Вместе с американским партнером он учредил фирму Comtek, которая в 1990-ом стала одним из ведущих организаторов международных выставок в столице России — World Food, Netcom, Comtek.

Сегодня Арас Агаларов — вице-президент «ОПОРЫ России», один из руководителей общественной организации, объединяющей бизнес-элиту Российской Федерации — «Деловая Россия», и президент Союза импортеров и предпринимателей России.

Детище Агаларова — «Крокус Сити» находится на 65-66 километре МКАД. В настоящее время «Крокус Сити» постепенно становится спутником столицы — на площадке, превышающей 90 гектаров, строят комплекс «Крокус Сити Молл», площадью 54 тыс. кв. м, признаваемый одним из самых красивых шоппинг-моллов мира, а также гипермаркет «Твой Дом» площадью порядка 60 тыс. кв. м. В «Крокус Сити Молл» расположены люксовые бутики самых лучших брендов планеты.

Еще одной частью комплекса «Крокус

Сити» является громадный выставочный центр «Крокус Экспо». Его третья очередь площадью 420 тыс. кв. м впустила первых экспонентов ежегодного «Московского Международного Автошоу-2007» 29 августа 2007 года. К «Крокус Сити» относится речной яхт-клуб с пристанью, которой могут пользоваться клиенты комплекса. В сумме площадь «Крокус Экспо» сегодня превышает 600 тыс. кв. м, что сделало его крупнейшим выставочным комплексом в СНГ и странах Центральной и Восточной Европы. По некоторым данным «Крокус Сити Экспо» контролирует свыше 90% всего рынка в Москве и Центральном Федеральном Округе России. В московский ГК «Крокус Интернэшнл» входят УКБ «Крокус Банк», сеть бутиков по всей Москве, и несколько других проектов, ну и, само собой, гипермаркет «Твой Дом» на Каширском шоссе.

В настоящее время «Крокус Сити» расширяется. Ведется строительство офисного центра «Крокус Сити Манхеттен» — ультрасовременного архитектурного ансамбля из металла и стекла, состоящего из 13 небоскребов. Возводится и 30-этажный отель «Венето» в стиле «аква». Со временем будет введена в эксплуатацию новая станция московского метрополитена «Крокус Сити» и туннель от Новорижского шоссе, подходит к концу строительство транспортной развязки с внутренней стороны МКАД для въезда на территорию «Крокус Сити».

В числе проектов бизнесмена Араса Агаларова нельзя не упомянуть построенный в Москве в 1997 году элитный «Дом Агаларова», который считается самым престижным зданием Москвы и строящийся в Подмоскovie, в районе реки Истра, на площади 340 гектаров, поселок люксового жилья «Агаларовка». Кроме того, девелопер Арас Агаларов мечтает построить совершенный с точки зрения архитектуры и градостроительства, самодостаточный город с грамотной инженерной, энергетической и коммунальной инфраструктурой.

## Олег Тиньков (Россия)



Олег Тиньков (родился 1967 г. в г. Ленинск-Кузнецкий Кемеровской области). Глава группы компаний «Тинькофф».

По окончании школы год работал электрослесарем на шахте. После службы в армии три года учился в Ленинградском горном институте им. Г.В. Плеханова, далее чего прошел шестимесячные курсы в University of California, Berkeley (Diploma Program in Marketing). В 1990 г. институт бросил, занялся спекуляцией, перепродавал, что придется, челноничал. В частности пару раз в неделю летал в Сингапур, приобретал там по \$7 калькуляторы, а в России перепродавал их уже по \$70.

Через какое-то время, в рамках развития бизнеса, Олег Тиньков переключился на видеоманитофоны и телевизоры. Качественный перелом в делах устроил один поставщик-индус, который рискнул прислать в кредит Тинькову целый контейнер техники.

Дела шли в гору, и в 1993 г. предприниматель учредил компанию «Петросиб», в которую входила сеть «Техношок». После успешной раскрутки ТМ, и после того, как первая волна обновления домашней техники схлынула и спрос начал снижаться, Тиньков продал ее фирме «Синтекс».

В 1998 г. основал компанию по выпуску продуктов легкого приготовления и назвал ее в честь дочери «Дарья». Какое-то время занимался этим направлением, но однажды принял решение заняться пивным бизнесом, и «Дарья» была планом производственному холдингу «Планета Менеджмент» Романа Абрамовича.

Имел сеть своих ресторанов-пивоварен по всей России. Пиво «Тинькофф» производилось на пивоварне в Санкт-Петербурге объемом производства — 300 000 бутылок в месяц. Кроме того, «Тинькофф» выпускало пиво под брендами «Т», а также пиво со вкусом лайма и текилы «Текиза» и напиток на основе соевого молока Zooom. Фирма владеет ресторанами

в Москве, Петербурге, Самаре, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Екатеринбурге, Сочи и Уфе.

В августе 2005 г. Олег Тиньков продал за 167 млн евро свой пивоваренный бизнес фирме InBev S.A., а 13 сентября того же года его выбрали членом совета директоров ее дочерней компании SUN Interbrew Ltd. При этом место в совете директоров он получил по условиям именно упомянутой продажи. Ресторанный бизнес «Тинькофф» в договор не входил.

Олегу Тинькову надо отдать должное — он является одним из тех редких предпринимателей, которые осознают свой конек — строительство брендов — и не слезает с него, что явление весьма редкое.

### Андрей и Владимир Колодюки (Украина)



34-летний Владимир Колодюк — предприниматель с большим опытом: первое собственное дело он открыл в 14 лет. А первую внушительную выручку братья-бизнесмены заработали на перепродаже импортной электроники: Андрей поставлял мобильные телефоны и фотоаппараты из Америки, а Владимир торговал ими на Крещатике.

В настоящее время фирма братьев Колодюк состоит из следующих активов: розничные сети Unitrade, City.com,

Melofon, «СамоБыт», Service Master, Megapixel, консалтинговая компания B.zone, компьютерные клубы «Сектор», девелопер коммерческой недвижимости TRE'n'D, дистрибутор AV Distribution. За время своего существования группа прошла через ряд изменений. Основатели находят-ся в постоянном поиске наилучшей структуры для холдинга. Функциональная структура компании была построена еще 2002 году. Именно тогда появились главные направления бизнеса. Через два года после этого оптовое, розничное, и сервисное подразделения выделились в отдельные бизнесы. Так появились оптовая фирма Udicom, специализирующаяся на дистрибуции DirectLine, и сервисная компания Service Master. Далее был организован холдинг AVentures Group, который и объединил все активы группы.

Понятия о перспективности тех или иных сегментов рынка и выгодности занятия тем или иным делом в компании меняются нередко. Если 2001 году руководство фирмы решило, что сетевая торговля наиболее выгодное занятие, после чего Unitrade прекратила собирать компьютеры и переключилась на ритейл, то уже в 2004-ом группа бросила немалые силы и деньги на девелопмент коммерческой недвижимости, признав его бизнесом будущего. Еще спустя год владельцы AVentures «загорелись он-лайн», что привело к запуску сети компьютерных клубов «Сектор». Примерно в то же время открыл свои двери для покупателей специализирующийся на бытовой технике магазин «СамоБыт». Узкопрофильную сеть салонов цифровой фототехники Megapixel Колодюки запустили в 2006 году. Однако вскоре хозяева «Сектор» и Megapixel «заморозили», назвав их «инвестицией в будущее» и не считая неуда-

чей. Середина прошлого года ознаменовалась учреждением и регистрацией в Голландии управляющей фирмы AVentures Group — хозяева посчитали такой подход в условиях украинской законодательной базы и прочих рыночных нюансов оптимальным.

В настоящее время компании AVentures Group, братья поделили полномочия: Владимир развивает ритейл, а Андрей, пристрастившись к политике, лоббирует IT-интересы группы в государственных кругах, а также проводит переговоры с западными партнерами. Партнеры компании с небольшим сожалением говорят, что AVentures Group сложнопредсказуемая организация, что делает планирование взаимоотношений с ней очень непростым делом, а также подчас сомневаются в экономической целесообразности разного рода трансформаций в компании. Однако они признают, что с ее руководством, которое порядочно знает бизнес и всегда достигает поставленных целей, всегда можно найти компромиссы, и это компенсирует «неспокойность» компании. Оборот холдинга AVentures Group в 2006 г. составил \$733 млн. Компания в ближайшее время намерена выходить на IPO.

### Ричард Брэнсон (Великобритания)



Успех Ричарда Брэнсона (р. 1950), основателя Virgin Group (400 различных компаний) колоссален. Брэнсон — бизнесмен, всегда готовый рискнуть всем, что в деловой жизни, что в обыденной, чтобы попытаться добиться успеха. Он считает, что иначе о действительно серьезных достижениях можно и не мечтать.

Начальные опыты Брэнсона в бизнесе были провальными. Побег елок, которые они с другом пытались выращивать, чтоб продать в преддверии Рождества, съели кролики. Не пошла и торговля волнистыми попугаями, так как в то время спрос на них в Англии был минимален.

Первым относительно удачным бизнесом, основанным предпринимателем в 15 лет, стал журнал Student. При этом реклама собиралась своеобразным методом, — например Coca-Cola говорили, что в журнале уже дает рекламу Pepsi, а Pepsi говорили то же про Coca-Cola. Еще один аргумент был такой: «Если вы хотите, чтобы к вам на работу пришли лучшие ученики нашей школы, то вам нужно разместить



информацию именно у нас». Несмотря на креативность Брэнсона и его друга Ника, реклама собиралась крайне тяжело, а издание не приносило желаемого дохода.

В 1968 году Ричард с 20 сотрудниками Student на волне распространенности наркотиков среди молодежи открывает молодежный консультационный центр. Кроме того, осознав, что имеет место рост интереса молодых людей к музыке, Брэнсон решает разработать и это направление. Одна из единомышленниц предлагает назвать компанию, задуманную Брэнсоном, «Девственница» (Virgin). Так появилась Virgin Mail Order Records, которая быстро начала набирать обороты как из-за правильно выбранной специализации, так и по причине дешевизны услуг (пластинки отправлялись заказчиком по почте, а не продавались в магазине).

Приехавший в Лондон в 1971 году Саймон Дрейпер (двоюродный брат Ричарда) хорошо разбирался в музыке и стал настоящей кладом для новой фирмы Virgin Music. Первое ее открытие — Майк Олдфилд с его альбомом Tubular Bells. Далее последовали Sex Pistols, Фил Коллинз, Rolling Stones, Джанет Джексон, Бой Джордж и другие известные исполнители. В итоге удача обернулась тем, что другие фирмы группы тянули деньги именно у нее, что, в общем, не совсем увязывается с «классической» схемой диверсифицированного бизнеса.

1983 год ознаменовался рождением Virgin Games, выпускающей компьютерные игры, Virgin Developments, специализирующейся на недвижимости и розничной торговле, а также разработках в этих направлениях и выпускающая кинопродукцию Virgin Vision. Последняя снимает по одноименному роману Джорджа Оруэлла фильм «1984», который был благосклонно встречен критиками, но принес одни убытки.

Как неумный бизнесмен, Брэнсон не останавливается на достигнутом и решает создать авиакомпанию Virgin Airlines. На первом этапе этого начинания Ричарда ждала крупная неудача. Новой компании нужно было устроить демонстрационный полет для службы Управления полетами. Но в двигатель аренованного «Боинга» попали птицы, на горе оказавшиеся на пути самолета. Мотор загорелся, но машину, к счастью, удалось посадить. В итоге новорожденная Virgin Airlines в прямом и переносном смысле «налетела» на непредвиденные расходы в 600 000 фунтов (стоимость нового двигателя). В итоге, банковский лимит, предоставленный фирме, был превышен ни много ни мало на 300 тысяч фунтов. Спасло ситуацию то, что в это время был на подходе чек от MGM на 6 миллионов фунтов, что без труда покрыло неожиданные траты. На этом злоключения Брэнсона и Со. не кончились. На новоявленного авиаперевозчика напала легендарная British Airways (предпочитавшая давить конкурентов в



детском возрасте) и использовала все возможные способы потопить Virgin Airlines, включая клевету, оскорбления, недобросовестную конкуренцию. Брэнсон выиграл суд, и фирма выжила.

Поскольку, по убеждению основателя компании, она должна была не только уметь постоять за себя, но и выгодно отличаться от лидера, пассажиров бизнес-класса стали доставлять на борт в лимузине, а во время полета клиентам делали массаж. С течением времени компания стала обрастать все новыми лояльными пассажирами и маршрутами. Хотя только за первый год своей работы Virgin Airlines окупилась расходы на свое создание, а в 1989 году ее прибыль удвоилась и составила 10 миллионов фунтов, в 1992 году для рывка в перспективном авиационном бизнесе Virgin Group продала Virgin Music за \$1 млрд компании Thorn Emi.

Чуть раньше, в 80-е Virgin купила долю пятизвездочного отеля в городе Дейе, тем самым положив начало гостиничному бизнесу группы. В эти же годы Virgin Vision вышла на рынки США, Европы, Азии и Австралии. Тогда же в лице Virgin Holidays, выбравшей специализацию на турах в США, стартовало туристическое направление. В 1987 году Virgin Records делает Брэнсону подарок — открывшись в США и Японии, она становится в Стране Восходящего Солнца очень прибыльной.

Начало 90х-годов ознаменовывается рождением компании Virgin Books, выпускающей книги о рок-звездах, а также издательства Virgin Publishing. Плюс к этому еще одно детище Брэнсона начинает трансляцию некоторых спутниковых телеканалов. В 1993 году в эфир выходит Virgin Radio, которая стартовав с AM, уже через год перешла в FM-диапазон, чем сильно порадовала к тому моменту уже более 4 миллионов своих слушателей.

Примерно в это время появилась Virgin Television, а в 1994 году Ричарду Брэнсону стала не давать покоя слава Coca-Cola и Pepsi, из которых в ранней юности он с таким трудом вышибал рекламу для Student. Король диверсификации начал выпускать Virgin Cola. Особой народной любви напиток так и не заслужил, но определенное удовольствие от проекта Брэнсон, думается, получил.

В 1995 году открылась занимающаяся консультированием в сфере финансовых услуг Virgin Direct Personal, которая также довольно быстро приобрела немалую популярность, а в середине 1990-х сбылась мечта Брэнсона об открытии сети высокоскоростных железнодорожных путей, охватывающих всю Великобританию.

После этого сэр Ричард открыл еще массу фирм. Отдельные из них стоит выделить. Это Virgin Cars, Virgin Wines, Virgin Money, Virgin Energy, Virgin TravelStore, а также самый быстроразвивающийся сотовый оператор Англии Virgin Mobile. В завершение рассказа о выдающемся бизнесмене сообщаем, что в настоящее время любитель путешествовать на воздушном шаре Ричард Брэнсон размышляет о возможности открытия представительства Virgin Rail Group в России.

\* \* \*

*Надеемся, что вы, наш уважаемый читатель, не только почерпнули из этого масштабного материала нечто полезное, но и получили удовольствие от прочитанного. Понятно, что размышления над проблемой и решение проблемы бывают суть вещи совершенно разные. Однако мы будем рады, если данный текст инициирует у вас какие-то идеи или толкнет на судьбоносные решения. Ведь именно для этого мы и старались.*

**Статьи «Темы номера»:  
Александр Гудко**