

Стратегия на развитие: продавать побольше и попытаться подстроиться под условия быстро меняющегося рынка

Основная проблема в этом году связана с тем, что заглядывать за горизонт далеко не стоит.



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

БЕСЕДОВАЛИ:



Игорь Роганков
X-Com



**Александр
Гончаров**



**Анастасия
Насонова**

Какова ваша текущая стратегия развития? К чему вы стремитесь? Какие этапы вы проходите в настоящее время?

стратегия на развитие: продавать больше и пытаться подстроиться под условия быстро меняющегося рынка. Основная проблема в этом году связана с тем, что заглядывать за горизонт далеко после начала СВО, или, я бы даже сказал, с начала ковида, не получается.

Сейчас, например, все хорошо: наладились платежи, движение денег в Китай, но возникла другая проблема, которую пытаемся преодолеть: опять начинают дорожать транзакции. Когда-то они пришли к вполне разумным цифрам, но в настоящий момент ставка очень сильно поднялась. Поэтому мы прогнозируем рост конечных цен на продукцию и снижение скорости прохождения платежей поставщикам.

Сегодня мы развиваем те направления, в которых наиболее сильны. Запускаем новые товарные категории в контексте импортозамещения совместно с российскими и азиатскими вендорами.


Также активно развиваем собственные торговые марки на базе продукции китайских производителей.

Ранее представители бизнес-сообщества упоминали чёрных лебедей преимущественно в контексте пандемии. Как вы считаете, можно ли к ним подготовиться заранее и предсказать их появление в будущем?

— Будущее известно лишь господу богу, поэтому мы должны просто тренировать мускулы, быть готовыми к неопределенностям, и, безусловно, формировать резервы, чтоб адекватно реагировать на непредвиденные ситуации, колебания валютных курсов, изменения рынков.

Стратегия развития компании должна быть немного консервативной,


разумно снижающей риски, поскольку, как показывает практика, она позволяет проходить тяжелые времена с минимальными потерями и исключить риск банкротства, потери компании.

 Основываясь на опыте бизнесменов, изложенном в книгах, можно сказать, что в наше непростое время, найдя новую нишу или направление, следуя определенной стратегии, существует возможность достичь успеха и впоследствии пожинать плоды своих трудов, сорвать джекпот. Что для вас означает риск? Можете рассказать о своём опыте принятия рискованных решений в процессе развития и расширения компании?

— Знаете, риск – повседневный спутник предпринимателя, поскольку за каждое свое решение он отвечает деньгами. Собственными, или, того хуже, заемными, но живыми деньгами. И понимание этого риска заставляет тщательно взвешивать все «за» и «против», особенно в ситуации неопределенности, и не позволяет легкомысленного отношения к принятию решений.


Думаю, именно это отличает коммерсанта от наемного служащего.

В прошлом году под влиянием политической неопределенности и экономических факторов рынок стремительно менялся и можно было рискнув, заработать приличные деньги. Каналы движения товаров, заказов и денег сильно изменились. Несмотря на то, что риск был умеренным, многие как страусы спрятали голову в песок, и в этот момент рынок освободился, появилась возможность найти свою нишу и заработать. Те, кто успел первыми войти в эту историю, сняли сливки. Сегодня же рынок стабилизировался и маржинальность товаров снизилась.

 Как бы вы оценили перспективность технологии 3D-печати для отрасли в целом и вашей компании – в частности?

— 3D-печать — это технология быстрого и практически безотходного производства. Несмотря на то, что в последнее время появляется все больше пригодного для этого сырья, материаловедение все еще не поспевает за ростом ее возможностей. Например, ювелирном деле и медицине 3D-печать уже успешно применяется. Также она используется в лёгком моделировании, архитектуре и других областях. Это то, что прижилось и хорошо работает. Однако для нас, как корпоративного ИТ-поставщика и системного интегратора, она не представляет большого интереса.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **В журнале Fortune ежегодно публикуется список 500 крупнейших компаний мира, однако средняя продолжительность существования компании в этом списке составляет всего три года. Возникает вопрос, почему новые компании редко закрепляются в этом списке и существуют недолго?**

— Я не очень разбираюсь в этой теме, но мне кажется, что Telegram попал в этот список из-за своей высокой выручки. Но, те же Viber и WhatsApp тоже были успешными мессенджерами, хотя все больше уступали Telegram в популярности.

WhatsApp продолжает развиваться и двигаться вперёд, несмотря на то, что он стал частью большого холдинга, включающего Facebook и другие компании, а Viber практически ушёл с рынка. Мне кажется, что Telegram сейчас активно заменяет старые мессенджеры, перетягивая на себя все большую часть их пользователей.

Авторынок также меняется, и реальные цифры показывают, что электроавтомобили не станут доминировать на рынке автомобилей к 2030 году. Компании Toyota и BMW возвращаются к разработке двигателей внутреннего сгорания, показывая, что они не верят в скорую смерть традиционных автомобилей.

Капитализация Tesla упала, и неудачные модели также не смогли достичь успеха. Рынок постоянно меняется, и конкуренция между компаниями продолжается.

 **Как вы отбираете сотрудников? По каким критериям?**

— Люди бывают разные, у нас в компании HR-директор появился всего три года назад. До этого подбором персонала занимался я сам. У меня был секретарь, который выполнял техническую работу, а остальное делал я. Руководители также самостоятельно подбирали линейных сотрудников. Мы разработали анкету, опросник и руководство по проведению собеседований, чтобы акцентировать внимание на важных моментах. И мы вполне справлялись с наймом, основываясь на этих документах. На практике оказалось, что мы справляемся и без HR, и результат был не хуже. С появлением HR стало проще, особенно для меня. Но в целом я не могу сказать, что стало хуже или лучше, просто такая история.



Правильно мы понимаем, что вы осторожно относитесь к скачкам, те же 3D принтеры?

— Многие считают, что я подхожу к инновациям слишком осторожно, но это не так. Когда впервые возникла эта идея, я нанял специалиста, чтобы вместе мы могли развивать эту новую тему. На некоторое время у нас даже был отдел, посвященный инновациям. Мы старались быть на острие прогресса: как только появлялось что-то новое, мы собирали команду и пытались продвигать идею.

Однако, несмотря на наличие большого рынка, мы поняли, что он не совсем соответствует нашей стратегии. Мы не могли полностью адаптировать наши услуги для этого рынка и предложить их нашим клиентам. В конечном итоге, самые крупные деньги вращаются вокруг сложного технологического оборудования, которое требует применения новых материалов и подходов. Однако, это выходит за рамки нашего бизнеса.




Владимир Моженков утверждает, что в настоящее время материальная мотивация теряет свою актуальность, а секрет успеха компании заключается в нематериальных стимулах. Какова роль нематериальной мотивации в вашей компании, и что вы думаете о его предположении?

— Этот человек был высокооплачиваемым наёмным сотрудником, но не олигархом. Он рассказывал, что является миллионером, однако его доход, насколько мне известно, складывался из зарплаты, а не собственного капитала.

Я бы не сказал, что материальные стимулы не работают, они эффективны. Люди все больше стремятся к комфорту и стабильности, соблюдению баланса между работой и личной жизнью. Поэтому основным способом их мотивации становится повышение фиксированной части дохода.

Однако и нематериальную составляющую, включая уважительное отношение и небольшие приятные сюрпризы, также нельзя упускать из виду. Это полезно для всех участников процесса. Например, мы периодически проводим турниры по пинг-понгу, спонсируем внутреннюю команду по киберспорту и футболу, которая выступает на турнирах ИТ-компаний федерального уровня, организуем корпоративные мероприятия. Всё это делает рабочую атмосферу интереснее и веселее.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



Что вы думаете об онлайн-магазинах, таких как Ozon, Wildberries и других?

— Онлайн-торговля занимает одно из главных мест в нашем бизнесе: собственный интернет-магазин XCOM-SHOP приносит около 40% совокупной выручки Группы. Также в последние годы мы активно развиваем товарное предложение на маркетплейсах, выручка от продаж на которых стремительно растет. Однако мы отказались от многих товаров, ориентированных на B2C-сегмент, сосредоточившись на развитии продуктовой матрицы для корпоративных заказчиков.




Зачем многие российские бизнес-гиганты создают отдельные ИТ-компании?

— На определенном этапе роста компании приходят к тому, что блок ИТ уже не уместается в рамки одного отдела, и решают создать на его базе отдельное юридическое лицо. Это позволяет получить ряд налоговых преференций, предоставляемых ИТ-компаниям. Не редко такие дочерние подразделения перерастают в самостоятельные бизнесы с собственной клиентской базой.

* **Игорь Роганков,**
управляющий партнер Группы компаний **X-Com**

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для 

Справка:

Группа компаний X-Com работает на российском рынке ИТ с 1994 года и сегодня объединяет многопрофильного системного интегратора, корпоративного поставщика ИТ-оборудования, производителя компьютеров и серверов, а также один из крупнейших в России интернет-магазинов электроники XCOM-SHOP.