

Диверсификация бизнес-стратегии как элемент концепции «инклюзивного капитализма»

Редин Д.В., к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»
Московский политехнический университет

Аннотация. В данной статье рассмотрены возможности применения стратегии диверсификации с учетом концепции «инклюзивного капитализма» для обеспечения устойчивого экономического развития в условиях избыточного укрупнения и централизации активов.

Ключевые слова: Диверсификация, сотрудничество, локализация, «инклюзивный капитализм», продуктовые цепочки.

Abstract. This article discusses the possibility of using the strategy of diversification, taking into account the concept of "inclusive capitalism" to ensure sustainable economic development in conditions of excessive consolidation and centralization of assets.

Keywords: Diversification, cooperation, localization, "inclusive capitalism", product chains.

В современных условиях диверсификация бизнеса преимущественно рассматривается как выделение части ресурсов компании для размещения в проектах, ориентированных на новые более устойчивые стратегии развития (при сохранении общей корпоративной ориентации на рост бизнеса). Подобная диверсификация бизнеса - хеджирование направлений деятельности с учетом будущего цифрового ландшафта экономики.

Применение диверсифицированного (гибридного) подхода позволяет крупным быстрорастущим корпорациям успешно приспосабливаться к кризисным замедлениям экономического роста и сокращениям объемов продаж. Вместо продажи части активов во время экономических рецессий, компании могут переориентировать неиспользуемые ресурсы на те направления, которые могут изменить их бизнес-модели. Это развивает открыто анонсируемые (и возможные к признанию в качестве «гудвилла» - нематериального потенциала компании) в качестве компетенции и способности, которые могут быть востребованы в новых условиях формирования цифровой экономики.

Рассматриваемые принципы характерны для набирающей популярность концепции так называемого «инклюзивного капитализма».

Понятие «инклюзивного капитализма» базируется на 2 элементах:

- рассмотрение бедности как существенная системная проблема в большинстве современных экономик (в особенности развивающихся и переходных к капитализму);

- возможность частных (негосударственных) организаций реализовывать стратегии «борьбы с бедностью», ориентируя свои товары и услуги на население с наиболее низким уровнем дохода.

Данное понятие введено в качестве слогана для общественного движения руководителем «семейной» инвестиционной компании финансовой империи Ротшильдов «E.L.Rotshild LLC» Л.Ф.Ротшильд. Некоммерческая организация «Коалиция за инклюзивный

капитализм» объединяет ряд представителей крупных корпораций и политических лидеров. Заявленная цель – сделать современную капиталистическую систему более динамичной, устойчивой и «инклюзивной».¹ В основном – путем выравнивания диспропорций между регионами и отраслями, особенно увеличившихся в течение последних 3 десятилетий.

Один из механизмов указанного выравнивания – инициация крупных корпораций к заключению сделок с максимальным количеством небольших региональных контрагентов, т.е. поощрение локализации, разукрупнения и децентрализации экономики. Таким образом иницируется включение в экономический оборот локальных контрагентов (субъектов малого бизнеса), преобладающая часть доходов и ликвидности которых направляется на выплату заработной платы и местные налоги (т.е. обслуживание потребностей реальной экономики).

Начало системного применения стратегии инклюзивности – вовлечения малых и средних компаний в цепочки создания стоимости крупными корпорациями – программы закупок Hewlett Packard UK (2011) и IBM (2012). Hewlett Packard UK в 2011 году выделено 10 % бюджета закупок на заключение контрактов с малым бизнесом. IBM обеспечила запуск программы «Supplier Connection» - онлайн-торговой площадки B2B, в рамках которой компании малого бизнеса получили возможность размещать базовые сведения о деятельности, применяемых технологиях и практиках, возможностях сотрудничества.

Пример сочетания стратегии диверсификации и реализации принципа «инклюзивного капитализма» – разработка IT-компаниями части предлагаемого программного обеспечения с открытым исходным кодом (код работы таких программ доступен для просмотра и редактирования квалифицированными пользователями).

Открытость программного кода – стратегическое преимущество в современных условиях - позволяет путем многократного тестирования программы сторонними разработчиками выявить слабые стороны,

¹ Официальный сайт «Coalition for Inclusive Capitalism» [Электронный ресурс] Режим доступа: www.inc-cap.com. Дата обращения: 20.11.2018 г.

уязвимости и неприемлемый для пользователей скрытый функционал.

Компания, демонстрирующая открытость для сотрудничества, ориентируется на будущее развитие — на основе экспертизы новых идей и возможных партнеров, участия в изменении современной профессиональной среды. При этом современная корпорация не может полностью открыть все собственные разработки — собственники бизнеса как правило рассматривают накопленный исследовательский потенциал и разработки как основные активы.

Пример «квази-открытых» разработок - сотрудничество корпорации «Procter & Gamble» в рамках программы «Координация и развитие» (старт программе был дан в 2004 году).²

Заявленная корпорацией в рамках указанной программы стратегическая цель — достичь показателя доли проводимых в сотрудничестве со сторонними исследователями НИОКР (R&D) в 50 % от общих результатов исследований компании.

Принцип работы программы исследовательского сотрудничества — «Procter & Gamble» размещает в открытом онлайн-доступе цели своих инновационных разработок (спецификации реализуемых проектов), и запрашивает возможные решения у любых готовых к сотрудничеству исследователей. Подобная демонстрация открытости компании к внешнему исследовательскому сотрудничеству отражает высокий уровень доверия к внешней среде (в т.ч. к рынку и потенциальным потребителям).

Результаты реализации программы «Procter & Gamble» «Координация и развитие» - сотрудничество с немецким химическим концерном BASF в области разработки чистящей меламиновой губки «Mr. Clean Magic Eraser» (бренд вышел на рынок в 2004 году). Лежащий в ее основе материал разработан на основе полимера, изначально применявшегося BASF для звукоизоляции.

Другой пример сотрудничества в рамках программы «Procter & Gamble» «Координация и развитие» - заимствование специализированных инженерных компетенций итальянского холдинга «Zobe» при разработке освежителей воздуха длительного действия (выведены на рынок под торговой маркой «Febreze»). Благодаря использованию компетенций специалистов «Zobe», вывод данного продукта на рынок удался «Procter & Gamble» на 2 года раньше срока, намеченного планом собственных разработок.³

Другой пример возможной реализации гибридного подхода в сфере розничных продаж — включение линейки органических продуктов питания (так называемое «здоровое питание») в крупные сети продуктового ритейла. Растущий потребительский спрос вызывает появление крупных торговых сетей соответствующей линейки «фермерских» продуктов (Whole Foods в США и Великобритании, «Избенка-ВкусВилл» в России), основанных на традиционном индустриальном подходе к индустрии питания.

При этом возникающие «зеленые» продуктовые сети ориентированы на работу с крупными сельхозпроизводителями: например, в Калифорнии в розничные сети подавляющее большинство «органических» продуктов питания поставляется 6 крупнейшими аграрными компаниями. Сталкиваясь с появлением конкуренции в «органическом» ассортименте со стороны традиционных лидеров продовольственного рынка (Walmart в США, «Перекресток» в России), ориентированные на «здоровое питание» сети создают продуктовые цепочки в более бюджетном сегменте — в июне 2015 года в США сеть Whole Foods анонсирована дочерняя сеть «365 By Whole Foods Market»⁴, ориентированная на доступное здоровое питание.

Таким образом, рассматриваемые продуктовые сети, представляя собой развитие традиционного корпоративно-индустриального подхода к ведению бизнеса, не обеспечивают включения в продуктовые цепочки небольших локальных поставщиков (появление которых на рынке рассматривается как угроза бизнесу). Однако очевидны преимущества вполне реализуемого противоположного подхода к успешно конкурирующим в сегменте свежих органических продуктов фермерам - как к возможным партнерам (например, путем размещения существующих фермерских рынков на неиспользуемых площадях супермаркетов):

- возможность сконцентрировать ресурсы крупных продуктовых сетей (Walmart, Перекресток) на традиционных сегментах сетей (продукты с длительным сроком годности);

- привлечь в традиционные супермаркеты потребителей, заинтересованных в широком ассортименте свежей скоропортящейся продукции, управление поставками которой оптимально на основе местных производителей (альтернатива фермерским «рынкам выходного дня»);

- объединение ресурсов сетей супермаркетов (экономика на издержках за счет эффекта масштаба) и местных производителей (востребованная местными потребителями продукция и оперативность поставок) — основа синергетического эффекта и возможность поддержать привлекательные цены, увеличив устойчивость продуктовой сети.

Необходимость роста доли местных производителей в цепочках товародвижения крупных торговых сетей (Walmart в США, «Пятерочка» в РФ) объективна: арбитражная деятельность по перепродаже произведенных в Китае более дешевых товаров не может быть рыночной долгосрочной стратегией. Неизбежно происходит постепенное выравнивание средних уровней жизни в Китае и странах Запада (средний класс в США беднеет, а в Китае — формируется и укрепляется, наращивая покупательную способность). В связи с этим единственная для теряющих позиции в мировой экономике стран Запада возможность восстановления уровня потребления среднего

² P&G Connect + Develop : Partnering for Mutual Value. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.pgconnectdevelop.com. Дата обращения: 11.11.2018 г.

³ «Febreze Embracing C+D to Become a Billion \$ Brand», pgconnectdevelop.com, January 1, 2013.

⁴ With New 365 Stores Whole Foods Goes On The Attack. Fortune, 2015, № 6. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.fortune.com/2015/06/11/with-new-365-stores-whole-foods-goes-on-the-attack/. Дата обращения: 29.11.2018 г.

класса — внутренняя экономическая активность, основанная на интеграции местных производителей и глобальных торговых сетей.

Для крупных участников рынка в условиях сокращения своего рыночного сегмента целесообразно переориентировать использование части активов на поддержку развития «пиринговых» (горизонтальных, основанных на равноправии участников) цифровых торговых площадок — таких как Etsy⁵. Данная система онлайн-торговли позиционирует предлагаемый ассортимент товаров как обладающий одним или несколькими из следующих качеств:

- произведены вручную;
- стилизованы под старину (стиль «ретро», «винтаж»);
- уникальные по параметрам;
- изготовленные по заказу (нестандартные)

При продвижении ассортимента товаров и услуг, подобного сети Etsy, вполне органично применение

«пиринговых» технологий — размещение продукции небольших местных производителей в офф-лайн-сетях (супермаркетах). Встраивание изделий местного производства в ассортимент глобальных розничных сетей позволит использовать потенциал систем хранения, логистики и дистрибуции, накопленный сетями, для оптимизации децентрализованного обмена товарами локальных брендов между удаленными рынками⁶.

Подобный подход, безусловно, способен подорвать алгоритм получения прибыли, традиционный для современных корпораций (поглощение стоимости, создаваемой на существующих региональных рынках). Однако в современных условиях «сжимающейся» экономики, более напрямую не ориентированной на рост, актуальным является приоритет сохранения жизнеспособности существующих потребителей и поставщиков (в т.ч. путем стимулирования локальных «точек роста»).

Литература:

1. Официальный сайт «Coalition for Inclusive Capitalism» [Электронный ресурс] Режим доступа: www.inccap.com. Дата обращения: 20.11.2018 г.
2. P&G Connect + Develop : Partnering for Mutual Value. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.pgconnectdevelop.com. Дата обращения: 11.11.2018 г.
3. Febreze Embracing C+D to Become a Billion \$ Brand. January 1, 2013. [Электронный ресурс] Режим доступа: pgconnectdevelop.com. Дата обращения: 15.01.2019 г.
4. With New 365 Stores Whole Foods Goes On The Attack. Fortune, 2015, № 6. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.fortune.com/2015/06/11/with-new-365-stores-whole-foods-goes-on-the-attack/. Дата обращения: 29.11.2018 г.
5. Официальный сайт торговой системы Etsy. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.etsy.com. Дата обращения: 20.01.2019 г.
6. D.Rushkoff. Throwing Rocks at the Google Bus. How Growth Became the Enemy of Prosperity. New York, Portfolio/Penguin, 2016. — 148 с.

⁵ Официальный сайт торговой системы Etsy. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.etsy.com. Дата обращения: 20.01.2019 г.

⁶ D.Rushkoff. Throwing Rocks at the Google Bus. How Growth Became the Enemy of Prosperity. New York, Portfolio/Penguin, 2016. — 148 с.