

Стратегия развития электронной промышленности. Часть 2

Иван ПОКРОВСКИЙ

Прошлая статья была посвящена преимущественно стратегическому видению — ключевым убеждениям и целевому образу, основным целевым показателям промышленности.

Сегодня мы начнем рассматривать подходы к развитию промышленности и решения, принципиальные для реализации стратегии.

Отраслевое сообщество — субъект стратегии

Субъектом отраслевой стратегии является сообщество компаний, занимающихся разработкой и производством электроники. Поэтому первое необходимое условие реализации стратегии — укрепление и расширение отраслевого сообщества. Важно, чтобы критическое количество людей и компаний, работающих в электронной промышленности, приняли на себя ответственность за отраслевую стратегию. Чтобы большинство специалистов отрасли рассматривали бы ее как одну из направляющих для корпоративной и личной профессиональной стратегии. Такое отношение не предполагает существенных материальных затрат, наоборот, оно предусматривает выгоды, но, требует определенных изменений — нужно преодолеть комплекс подчиненного в отношении государства (сообщество должно быть партнером и заказчиком государства как регулятора). Кроме того, нужно пересмотреть отношение к своим российским коллегам — научиться управлять защитным бизнес-инстинктом противопоставления, чтобы согласовывать долгосрочные планы и совместно претворять их в жизнь.

Необходимым условием реализации стратегии является поддержка государства. Принципиальна поддержка государством ценностей, на которые опирается стратегия. При согласовании общего долгосрочного вектора и основных принципов удастся разрешить любые противоречия, возникающие при выборе и настройке соответствующих механизмов.

Отраслевая стратегия предлагает ряд мер, которые выходят за рамки отдельной промышленности, например принципы таможенного регулирования. Их нужно рассматривать как предложения в формирующуюся сейчас общую промышленную и экономическую страте-

гию развития страны. Если они будут приняты, мы можем рассчитывать на широкую государственную поддержку, если нет, то придется существенно корректировать отраслевую стратегию, чтобы учесть установки государства.

Стратегические решения:

- создать влиятельное сообщество компаний, объединенное задачами развития отрасли;
- согласовать с государственными регуляторами цели и принципы управления промышленностью;
- объединить ресурсы государства и отраслевого сообщества в планах по реализации стратегии.

В качестве организационного ядра сообщества мы рассматриваем отраслевую ассоциацию. В первом квартале 2017 года планируется провести учредительное собрание. Для большинства это будет не первый опыт создания ассоциаций. Все участники понимают риски перекосов ее деятельности в частные задачи и интересы и потому придают большое значение кодексу, положениям о членстве, структуре управления.

Расширение масштаба деятельности жизнеспособных компаний

Достижение конкурентоспособного масштаба деятельности является вопросом развития или затухания для многих сегментов промышленности — в настоящее время большинство российских компаний не могут конкурировать с глобальными корпорациями на открытых рынках именно из-за недостатка масштаба, а закрытые рынки с бюджетным финансированием сжимаются.

Понятие «конкурентоспособный масштаб» иллюстрирует условная схема на рис. 1. Показано, что предприятие с объемом выпуска 1000 условных единиц типовой продукции не может предложить конкурентоспособную цену. При объеме 10000 единиц предприятие способно конкурировать в цене за счет снижения прибыли, но это приводит к отставанию в развитии из-за сокращения инвестиционных возможностей. При объеме 100000 единиц предприятие уверенно выходит на конкурентоспособный уровень, дальнейшее увеличение масштаба не дает значительных преимуществ. На зрелых рынках для каждого типа компаний существует свой конкурентоспособный масштаб, который зависит от объема требуемых инвестиций и соотношения постоянных и переменных издержек.

Ниже рассмотрены четыре направления, в которых может расширяться масштаб деятельности российских компаний:

1. Расширение доли российских компаний на внутреннем рынке.
2. Интеграция в кооперационные цепочки глобальных корпораций в качестве производственного ресурса.

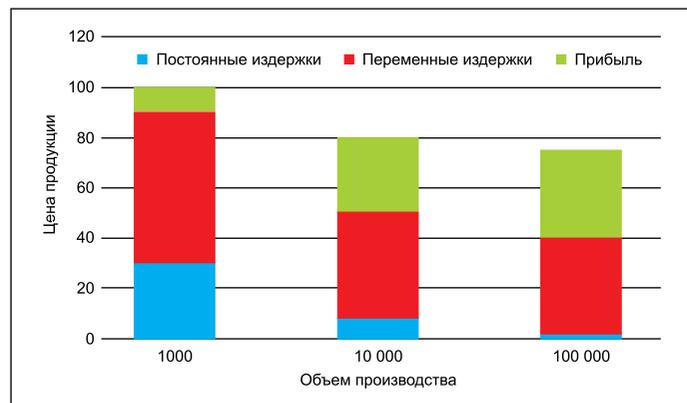


Рис. 1. Условная схема зависимости цены от масштаба деятельности

3. Интеграция в цепочки поставок глобальных корпораций в качестве поставщика оригинальной продукции или технологий.
4. Комплексные поставки и проекты, ориентированные на мировой рынок.

Первое направление перспективно только для тех случаев, когда объем внутреннего рынка является кратным, а лучше — на порядки выше объема инвестиций, необходимого для создания производств, разработки продукции. Потенциал роста здесь ограничен емкостью российского рынка, а точнее долей, которую занимают сейчас зарубежные изготовители. В производстве многих видов электронной аппаратуры расширение продаж на внутреннем рынке позволяет выйти на конкурентоспособный масштаб деятельности, но для долгосрочного развития нужно ориентироваться на мировой рынок.

Интеграция в сложившиеся цепочки поставок глобальных корпораций также является тактическим решением первого этапа стратегии, когда нужно накапливать связи и опыт международной кооперации. В стратегической перспективе надо стремиться стать поставщиком комплексных решений для мирового рынка.

Комплексные поставки продукции на зарубежные рынки, реализация комплексных проектов в других странах — это наиболее перспективное направление развития, так как позволяет зарабатывать на тиражировании не только технических, но и организационных (продажи, интеграция, дистрибуция, поддержка) ноу-хау, получать значительный доход за счет маркетинговых компетенций — умения стыковать потребности конечных заказчиков с возможностями современных технологий. Для развития в этом направлении необходимы наибольшие инвестиции и опыт управления крупным международным бизнесом. Целесообразно объединение конкурентоспособных российских компаний в альянсы для формирования широких линеек поставок и комплексных предложений. Это позволиткратно повысить эффективность дистрибуции и продаж, объединить инвестиционные ресурсы и маркетинговые компетенции.

Однако расширение масштаба компаний, которые не обладают ни мотивацией развития, ни развитыми компетенциями, не только не имеет экономического смысла, но и создает дополнительные сложности для жизнеспособных предприятий, сокращая доступный им рынок, оттягивая кадровые ресурсы. Когда сохранение промышленного наследия становится самоцелью, возникает ситуация, описанная в известной индийской притче о дохлой лошади. Невозможно ускорить развитие, объединив нежизнеспособные компании. Последствия такой интеграции начинают проявляться сейчас вместе с сокращением сырьевых доходов и резервных фондов — обуза может стать неподъемной для государства и тех живых предприятий, что способны развиваться и приносить доход.

Проблема сохранения слабых предприятий не имеет решения в рамках многоэтажных государственных концернов и холдингов. Это может быть только перерождение, связанное с приходом мотивированных и компетентных собственников и руководителей. Чем дольше будут откладываться решения о выходе государства из управления компаниями, тем меньше шансов на их перерождение. Исключение составляют голловые исполнители государственных заказов в области обороны и безопасности. Устойчивость и контроль здесь имеют существенно большее значение, чем эффективность. Это небольшое число предприятий, по грубым оценкам их не более 50 в электронной отрасли.

Стратегические решения:

- перенести фокус с поддержки нежизнеспособных предприятий в рамках государственных концернов на развитие сильных самостоятельных компаний;
- вывести ведущие российские компании на конкурентоспособный по мировым меркам масштаб деятельности за счет регулирования внутреннего рынка и поддержки экспорта;
- в стратегической перспективе стать поставщиком комплексных решений для мирового рынка.

Мотивация развития

Мотивации развития состоит из трех элементов: кнут конкуренции, который не позволяет останавливаться или довольствоваться средними результатами; долгосрочные цели, которые задают вектор развития и согласовывают усилия; лидерство и создаваемый им оптимистичный настрой, который позволяет верить в себя и достижимость целей.

Для повышения мотивации развития российской промышленности требуются следующие условия:

- конкуренция развивающихся компаний;
- увеличение горизонта планирования;
- повышение самостоятельности компаний.

Конкуренция развивающихся компаний

Не любая конкуренция развивает. Мотивация отстающих значительно отличается от мотивации догоняющих. Настрой на проигрыш, обреченность убивают мотивацию развития даже в высококонкурентной среде. Когда российские предприятия проигрывают транснациональным корпорациям из-за разрыва в масштабе деятельности, необходимы изменения правил в пользу российских компаний. Это задача государства как регулятора рынка.

Конкуренция является стимулирующим кнутом инноваций, но цель инноваций — доминирующее положение на сформирован-

Есть старая индийская поговорка:

«Лошадь сдохла — слезь».

Казалось бы, все ясно, но:

1. Мы уговариваем себя, что есть еще надежда.
2. Мы бьем дохлую лошадь сильнее.
3. Мы говорим: «Мы всегда так скакали».
4. Мы организовываем мероприятия по оживлению дохлых лошадей.
5. Мы объясняем себе, что наша дохлая лошадь гораздо лучше, быстрее и дешевле.
6. Мы сидим возле лошади и уговариваем ее не быть дохлой.
7. Мы покупаем средства, которые помогают быстрее скакать на дохлых лошадях.
8. Мы изменяем критерии опознавания дохлых лошадей.
9. Мы стаскиваем дохлых лошадей вместе, надеясь, что вместе они будут скакать быстрее.
10. Мы нанимаем специалистов по дохлым лошадям.

Но суть проста: лошадь сдохла — слезь!

Источник: www.adme.ru/svoboda-psihologiya/99-lyudej-delayut-eto-s-dohloj-loshadyu-834610/ © AdMe.ru

ном или перестроенном рынке. Борьба с монополизмом не должна уничтожать положительной мотивации российских новаторов. Кроме того, только доминирующее положение на новом растущем рынке позволяет компаниям иметь высокую прибыль и большие инвестиционные ресурсы для финансирования следующих прорывов из тягостной ценовой конкуренции типовых продуктов.

Горизонт планирования

Длинный горизонт планирования позволяет видеть возможности увеличения общего «пирога» в сотрудничестве с другими участниками рынка, даже с конкурентами, в противопоставление борьбе исключительно за дележ пирога и спекуляцию при краткосрочном подходе. Стратегия развития отрасли становится одновременно обобщением долгосрочных планов компаний и направляющей для этих планов. Суть разработки отраслевой стратегии — согласование устремлений и усилий компаний, что помогает увеличить горизонты корпоративных планов, а также сформировать запрос на соответствующую этим устремлениям государственную политику.

Самостоятельность компаний

Лидерские качества человека не могут проявиться в полной мере в рамках иерархической системы, где преобладают ценности подчинения и порядка (еще хуже в системе подчинения и личной верности). Но государство вольно или невольно навязывает патерналистские ценности везде, где берет на себя управление и контроль собственности. Необходимо сократить эту область до минимума, оправданного вопросами безопасно-

сти. Чем больше будет доля самостоятельных компаний, свободных от государственного участия в управлении, тем выше общая мотивация развития.

Стратегические решения:

- сократить число компаний, контролируемых государством — повысить самостоятельность и ответственность компаний;
- согласовать корпоративные стратегии ведущих компаний, ориентируясь на долгосрочные перспективы, развитие рынков и технологий;
- ввести государственное регулирование рынка в пользу российских разработчиков и производителей. Не препятствовать доминированию российских компаний в отдельных сегментах внутреннего рынка.

Развитие компетенций

В конечном счете развитие отрасли определяется компетенциями российских компаний — их способностями решать практические задачи общества и развивать на этом свой бизнес. Могут ли российские компании разрабатывать конкурентоспособные технические решения, могут ли создавать на основе таких решений коммерческие продукты и доводить их до потребителей, могут ли создавать эффективные производственные и бизнес-процессы и масштабировать бизнес? Сегодня лишь единицы российских компаний способны положительно ответить на поставленные вопросы.

Как для компаний, так и для специалистов развитие компетенций имеет два направления:

- вертикальное — глубина компетенций в области специализации;
- горизонтальное — широта профессионального и междисциплинарного кругозора, коммуникативные способности.

Они образуют так называемый Т-образный профиль компетенций (рис. 2).

Одна из ключевых проблем российской промышленности состоит в слабости горизонтальных компетенций, которые обеспечивают взаимодействия между специалистами, компаниями и отраслями, связывают научную, инженерную и коммерческую деятельность. Множество российских компа-



Рис. 2. Т-профиль компетенций

ний с продвинутыми технологиями не могут найти рынок или создать требуемый рынок продукт из-за ограниченности кругозора и слабости коммуникационных компетенций. Развитие и привлечение горизонтальных компетенций является первоочередной задачей. Привлечь их можно из сферы торговли, дистрибуции, системной интеграции, где ситуация обратная — сильные горизонтальные компетенции при небольшой глубине специальных знаний. Задача государства состоит здесь в сокращении своего административного участия в управлении предприятиями, поскольку это создает лишь барьеры и рамки, мешающие формированию широких научных и деловых связей. Но со стороны государства требуется фискальное и таможенное регулирование, при котором инвестиции в разработку и производство станут выгоднее развития импорта. Это будет способствовать не только притоку в промышленность инвестиций из сферы дистрибуции и системной интеграции, но и сложению хорошо дополняющих друг друга компетенций.

Центрами компетенций не могут быть формальные единицы — регионы или юридические лица, ими являются живые люди и коллективы. В каждой области глубину профессиональных компетенций задают единицы специалистов. Необходимо, что-

бы эти люди были известны в инженерном сообществе, среди предпринимателей, в научных кругах, среди преподавателей и учащихся. От них зависит, смогут ли разработки российских компаний выйти на мировой уровень. Если в компании есть такие специалисты, это должно открывать возможности участия в крупных отраслевых и межотраслевых проектах. Общественный и, что также важно, материальный статус ведущих специалистов должен соответствовать их вкладу в техническое развитие. Тогда они будут хорошим ориентиром для молодежи.

Для того чтобы поднять качество подготовки в вузах, важно, чтобы в разработке программ и преподавании участвовали специалисты ведущих компаний, а в компаниях преподавание стало бы нормой и критерием профессиональной зрелости. Компаниям это позволит привлекать лучшие кадры, заинтересованные в профессиональном развитии. Для ведущих специалистов это возможность дать продолжение и развитие своему делу. Хорошим инструментом сближения компаний и университетов представляется софинансирование государством их совместных исследований и разработок. Важно, чтобы университеты получали больше доходов от совместных исследований, которые инициированы компаниями — больше зависели от них, соответственно, и больше ориентировались на потребности промышленности.

Стратегические решения:

- объединить компетенции и ресурсы российских разработчиков и торговых компаний за счет создания экономических стимулов для сотрудничества;
- обеспечить широкую известность и общественное признание для людей, которые являются центрами инженерных компетенций, привлечь таким образом поддержку к их деятельности и интерес к сотрудничеству с ними;
- привлечь специалистов ведущих компаний к регулярной преподавательской деятельности в вузах, а также к разработке профессиональных стандартов и программ обучения.

Продолжение следует