

Стратегия развития российских компаний радиоэлектронной отрасли

Цель проекта – разработать стратегию развития российских компаний радиоэлектронной отрасли.

Субъектом стратегии развития отрасли мы рассматриваем отраслевое бизнес-сообщество. И ключевым условием появления стратегии является готовность ведущих компаний участвовать в ее формировании и реализации.

Это вызов для руководителей российских компаний – подняться над текущей борьбой с негативными факторами, чтобы оценить долгосрочные перспективы своей компании в частности и отрасли в целом, чтобы расширить стратегическое видение в контексте технологических, экономических, социальных и политических изменений, чтобы предвидеть и предупреждать риски, а не бороться с последствиями, предвидеть и первыми использовать открывающиеся потребности, а не догонять уходящий спрос.

Трудно переоценить роль государства, как регулятора. Но этот регулятор является объектом влияния различных сил. Чтобы добиться от регулятора последовательной отраслевой политики, необходимо между компаниями согласовать долгосрочные интересы и стратегические цели, от лица отраслевого сообщества сформировать запрос на государственную политику.

Участники проекта

Совместная работа по разработке стратегии будет продуктивной, если соберутся участники со схожими базовыми убеждениями. Мы приглашаем к участию в проекте тех, кто не боится конкуренции и стремится к лидерству, кто не ожидает указаний сверху и опирается на личную предпринимательскую инициативу, кто при этом считает себя частью российского общества и готов делить ответственность за его развитие, кто с уважением относится к государству.

Центр Современной Электроники готов взять на себя управление проектом, предоставить свои исполнительские ресурсы и привлечь соисполнителей. Компании электронной отрасли являются заказчиками проекта, участвуют в регулярных обсуждениях и помимо этого могут участвовать в исполнении профильных для себя исследований.

Задачи проекта:

1. Получить целостную картину имеющихся возможностей и рисков, а также оценку тенденций отрасли
 - a. обменяться сложившимися у каждого представлениями
 - b. собрать недостающие данные
 - c. сделать анализ собранной информации, согласовать представления о ситуации в отрасли и на рынках электроники
2. Предложить возможные стратегии развития бизнеса
 - a. Сделать анализ стратегий, используемых компаниями в настоящее время (российскими и зарубежными компаниями с разным позиционированием на рынке, с разными размерами бизнеса)
 - b. Обсудить возможные варианты позиционирования российских компаний в будущем, возможные стратегические цели
 - c. Разработать планы по достижению целей, предложить инструменты реализации планов
3. Разработать стратегию развития отрасли
 - a. Разработать стратегию развития отрасли при действующей отраслевой политике государства (развитие за счет скоординированных усилий предприятий и работы бизнес-сообщества)
 - b. Разработать стратегию развития отрасли при активной поддержке государства, предложить проект государственной отраслевой стратегии
4. Представить стратегии компаний и стратегию развития отрасли инвесторам, заказчикам, государственным регуляторам

Ожидаемые результаты

Было бы безответственно рассчитывать на результаты в показателях роста выручки или прибыльности. Эти показатели сильно зависят от внешних факторов и выбираемых компаниями стратегий. Мы рассчитываем, что благодаря совместной работе мы получим следующие результаты:

- Повышение коммерческой эффективности проектов, реализуемых компаниями
- Повышение эффективности использования собственных и привлекаемых ресурсов

Это то, чего можно ожидать от более взвешенного подхода к выбору целей, более тщательного планирования, более последовательной работы в направлении целей, более глубокой кооперации с другими компаниями и более широкого использования проверенных инструментов развития.

Основным критерием оценки результатов является инвестиционная привлекательность компаний и их проектов для частных инвесторов. Мы рассчитываем, что объем частных инвестиций в проекты компаний-участников будет расти более чем на 20% быстрее, чем в среднем по отрасли.

Опыт совместной работы компаний по стратегическому планированию будет одним из важных результатов проекта, который, к сожалению, сложно измерять количественно.

Как будет организована работа?

Мы планируем организовать работу в нескольких группах по специализации компаний. Предварительно мы выделяем следующие направления:

- Микроэлектроника
- Электронное оборудование и модули (ОЕМ-компании)
- Контрактные услуги по производству и разработке

Компании, работающие в разных направлениях, по-разному видят рынок, по-разному оценивают возможности и проблемы. На первом этапе в каждой группе будет согласовано предварительное видение возможностей и понимание доступных стратегий. На втором этапе эти представления будут согласованы между группами, будут обсуждаться возможности взаимодействия и синергии направлений, разрешены конфликты интересов, разработаны предложения по межотраслевым проблемам (кадры, наука, инвестиции, экспорт, импорт и др.). На третьем этапе мы разработаем план по реализации стратегических целей отраслевого бизнес-сообщества, разработаем проект государственной стратегии развития отрасли.

Состав работ:

- Организация регулярных собраний – круглых столов: обмен представлениями о возможностях и рисках, обсуждение идей, ресурсных ограничений, подходов к развитию, инструментов продвижения, продаж, управления бизнесом.
- Обобщение результатов обсуждений, уточнение и согласование по эл. почте, планирование следующих собраний
- Сбор недостающей информации, в том числе заказ отчетов, приобретение необходимых подписок и доступа к информационным ресурсам
- Заказ консультаций, приглашение для выступлений российских и зарубежных экспертов (в области технологий, маркетинга, менеджмента, права)
- Написание разделов Видения и Стратегии (предварительных, уточненных, согласованных)
- Организация экспертизы разработанных решений с участием представителей государственных структур, широкого круга предприятий отрасли, ассоциаций и предприятий из смежных отраслей (ИТ, машиностроение)

Всего мы планируем организовать около 15 собраний: 3-4 собрания по каждому направлению и 3-4 собрания по межотраслевым проблемам, согласованию положений отраслевой Стратегии.

Мы рассчитываем, что каждое обсуждение будет помогать участникам не только в стратегическом планировании, но и в решении оперативных задач.

Мы планируем организовать сопровождение стратегии с регулярной корректировкой в зависимости от сроков реализации планов, изменений рынка, изменений государственной политики. Для этого мы предполагаем использовать представленные ниже инструменты.

Инструменты реализации отраслевой стратегии

- Мониторинг российского и мирового рынка
- Мониторинг планов и действий государства, публичная оценка их влияния на развитие отрасли, соответствие задачам отраслевой стратегии
- Создание каталога административных и регуляторных барьеров, реализация плана мероприятий по их снижению или исключению
- Создание отраслевого информационного ресурса для представления и продвижения возможностей российских компаний и их продукции в России и за рубежом
- Внедрение инструментов управления продажами на зарубежных рынках, инструментов поддержки экспорта
- Коллективный заказ различных услуг (в области разработки, производства, маркетинга, менеджмента, права, ...). Обмен рекомендациями между предприятиями
- Организация встреч с потенциальными инвесторами
- Приобретение аналитических материалов на основе коллективного заказа
- Организация членства в международных научных и инженерных сообществах. Сбор информации, обмен контактами, представление российских технологий и разработок
- Участие в международных конференциях и советах. Обмен материалами, обсуждение в сообществе специалистов, обмен контактами

Сроки

Мы рассчитываем в течение 6 месяцев разработать отраслевую стратегию.

Каждый месяц мы планируем проводить по два-три собрания. По итогам каждого собрания мы планируем подготавливать проект Видения соответствующей группы, а затем проекты предварительных, уточненных и согласованных разделов Стратегии.

Тематическая последовательность и даты собраний будут определяться готовностью компаний-участников.

Всего мы планируем организовать около 15 собраний: 3-4 собрания по каждому направлению и 3-4 собрания по межотраслевым проблемам, согласованию положений отраслевой Стратегии.

Финансирование проекта

Мы рассчитываем реализовывать представленные выше планы за счет краудфандинга - финансирования со стороны заинтересованных компаний и частных лиц.

Мы хотим предложить государству участие в финансировании, но полагаем, что взносы компаний должны покрывать не менее 50% бюджета, чтобы обеспечить независимость от субъективных факторов, а также адекватную обратную связь с заказчиками-потребителями результатов работ.

Мы допускаем, что число участников обсуждений будет значительно больше числа участников финансирования. Многие должны получить возможность принять участие в обсуждениях и обмене информацией бесплатно. Какие преимущества получают участники финансирования, мы согласуем на первых организационных собраниях.