

**Е. В. Гонтаренко**

соискатель кафедры экономического анализа эффективности хозяйственной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

## **КОНЦЕПЦИЯ ТОЧЕК ПРЕИМУЩЕСТВА И ТОЧЕК РОСТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

Изменения условий функционирования фирмы, которые имеют место сегодня в России, заставляют по-новому подходить к устоявшимся концепциям стратегического планирования. Ощущается потребность в системной попытке выйти если и не на разработанный метод, то на достаточно обоснованную концептуальную постановку, которая бы учитывала все эти изменения.

Игорь Ансофф очень точно отметил, что долгосрочность стратегического планирования входит в определенное противоречие с современными темпами технологического развития. Это придает особую остроту постановке вопроса о главном стратегическом критерии, на который должно быть ориентировано само стратегическое планирование. При этом И. Ансофф отмечает, что в стационарной и достаточно стабильной среде текущая прибыль, безусловно, будет наиболее адекватным показателем для оценки правильности выбранной стратегии (Ансофф, 1999). Однако в условиях изменяющейся турбулентной среды этот показатель утрачивает свою объективность и приходится признать, что здесь нужны другие критерии.

Конечно, можно говорить о том, что прибыль сохраняет свое лидирующее положение, но во многих случаях, и это особенно характерно для развитых экономик, такой критерий, как «выживаемость фирмы», становится более важным. Иными словами, акционеры и владельцы могут быть готовы смириться с меньшей прибылью, а в отдельные годы даже и с ее отсутствием, а нередко и с убытком, но при том обязательном условии, что фирма растет и развивается и ничто не ставит под угрозу ее существование на рынке.

Перейдем теперь непосредственно к тому, каким образом стратегическое планирование, с точки зрения используемой методологии, должно модифицироваться, приспособляясь к новым реалиям.

Прежде всего констатируем, что в центре стратегического планирования как раньше, так и теперь остается главная категория жизнедеятельности фирмы — ее ключевая компетенция. При этом достаточно очевидна необходимость сосредоточения фирмы на небольшом количестве ключевых компетенций (в идеале — на одной-двух). Из ресурсной концепции следует, что, вообще говоря, эта ключевая компетенция будет наиболее устойчивой, если она базируется на определенной совокупности наиболее революционных достижений в разных областях, которые так или иначе «суммируются» данной промышленной фирмой и, соответственно, приобретают характер новой ключевой компетенции, копирование и заимствование которой для конкурентов сопряжено с достаточно значительными трудностями.

Эти положения вряд ли можно подвергнуть сомнению, но для российской промышленной фирмы их необходимо рассматривать в контексте современных реалий. И здесь следует выделить несколько наиболее важных моментов, которые заставляют с существенно иных позиций посмотреть на выводы теории ресурсной концепции, приведенные выше, и существенно изменить сами базисные представления об их применимости в условиях российской экономики.

Первое, что необходимо констатировать, — это абсолютное и однозначное отставание подавляющего большинства российских предприятий от мирового уровня научно-технического развития. Поэтому говорить о приобретении нашим средним промышленным предприятием какой-то ключевой компетенции мирового уровня вряд ли уместно. Следовательно, наилучший стратегический путь для него — бенчмаркинг и копирование до определенного момента наилучших мировых образцов на основе стратегических альянсов. Понятно, что это — крайне непростая задача в условиях, когда крупнейшие и крупные зарубежные фирмы стремятся так или иначе работать на российском рынке и самостоятельно реализовывать свою собственную продукцию и услуги. Но тем не менее именно российская фирма может и должна предложить своим партнерам такие условия сотрудничества, которые, безусловно, обладали бы двумя наиболее важными преимуществами:

- с одной стороны, они решали бы наиболее сложные для западного партнера проблемы проникновения на российский рынок и работы на нем;
- а с другой стороны, — ставили бы западного партнера в положение, при котором он так или иначе должен был бы «поделиться» с российским партнером технологическими, а более широко — научно-техническими достижениями.

На наш взгляд, именно этот подход сегодня уже лежит в основе целого ряда стратегических альянсов, которые реально имеют место в развитии российской промышленности.

Органическая взаимосвязь портеровской концепции (Портер, 1993) и ресурсной теории (Хамел, Прахалад, 2002) состоит в том, что каждая из них является, в зависимости от угла зрения, с одной стороны, предпосылкой, а с другой стороны — результатом другой. В данном случае дело выглядит таким образом: предоставляя российской фирме определенные возможности по производству современных товаров и оказанию услуг, зарубежный партнер позволяет ей сформировать новую позицию на рынке. Соответственно дальнейшее движение, т. е. развитие российской фирмы, имеет стартовой площадкой уже завоеванную новую позицию. Именно в этом случае у российской фирмы и появляются принципиально иные возможности выстраивать свою стратегию от данной позиции, а значит, концентрировать ресурсы, обеспечивать сбалансированность развития и т. д., т. е. реализовывать все те детерминанты стратегии, которые обеспечивают ее реалистичность.

Возникает вопрос, каким же образом должна быть изначально выстроена стратегия развития для российской фирмы, чтобы решить с минимальным риском те две ключевые проблемы, которые отмечены выше?

Размышления по этому поводу привели нас к «концепции точек преимущества и точек роста», т. е. концепции, исходящей из того факта, что фирма, во-первых, имеет преимущество в данной сфере и, во-вторых, имеет все возможности роста и развития с позиций этого преимущества. Перечисления такого рода точек, которые и могут стать основой разработки эффективной стратегии, даны на рисунке.

Точные стратегические представления фирмы о характере, существе и основных параметрах той ключевой компетенции, которую она имеет и (или) хотела бы приобрести и усилить, имеют в рамках стратегии исключительную важность, поскольку именно она «здесь и сейчас» однозначно говорит о главном направлении роста.



Рис. Основные элементы «концепции точек преимущества и точек роста»

Следующим шагом разработки стратегии должно выступать определение круга потенциальных партнеров, стратегический альянс с которыми и должен был бы обеспечить реализацию замысла фирмы в отношении ее будущей ключевой компетенции.

*Обеспечение концептуальных преимуществ посредством аутсорсинга и субконтрактинга.* Здесь особой стратегической обработке подвергается возможность использования в реальных условиях данного промышленного предприятия так называемой теории «поджарой фирмы», т. е. вынесения за пределы собственно фирменного производства всех тех технологических операций и промышленных услуг, которые гораздо эффективнее могут быть выполнены другими фирмами, прежде всего — малыми предприятиями.

Если говорить о практике субконтрактинга в России и участия в нем малого бизнеса, то здесь наибольший интерес представляет сотрудничество с такого рода предприятиями постольку, поскольку они вовлечены в многочисленные программы поддержки и развития малого бизнеса в России. Эти предприятия имеют возможность использовать, хотя бы отчасти, государственные, финансовые и иные ресурсы, а следовательно, рассчитывать на благоприятное отношение к себе как минимум в рамках данного региона. Зарубежная фирма, в свою очередь, видит, что ее российский стратегический партнер пользуется благоприятным отношением местных властей (поскольку способствует развитию малого бизнеса), и своего рода «вторичный эффект» этого расположения безусловно и однозначно будет использован и в рамках будущего альянса.

При проработке концепции «производства от продаж» особое значение имеет оценка способности российского предприятия обеспечить массовые продажи будущей продукции и услуг, причем чтобы эти продажи и покрывали наиболее интересные с экономической точки зрения регионы России, и позволяли бы закладывать определенную базу будущей активности в других регионах, которые в условиях экономического подъема России начинают выходить на путь эффективного развития. Сама по себе проработка такого концептуального подхода определяется хорошо известным из мировой практики фактом: крупные и крупнейшие мировые производители в конечном итоге хотят в любой стране мира иметь дело именно с такими партнерами, которые и могут продавать как можно больше, обеспечивая тем самым максимально эффективный и интенсивный захват рынка.

Анализируя стратегическое райдерство как инструмент укрепления позиций на рынке, следует учитывать то, что любое или почти любое российское промыш-

шленное предприятие в современных условиях является в большей или в меньшей мере объектом интереса многочисленных рейдеров, которые сегодня оперируют на российском рынке. В этом отношении мы практически ничем не отличаемся от зарубежных развитых рынков, где покупка и продажа фирм является самым обыкновенным делом, и во многих случаях — не только профессиональной сферой особого вида бизнеса, каковым во всем мире является рейдерство, но одновременно и довольно интересной возможностью решать соответствующим образом важные стратегические задачи, стоящие перед развивающейся фирмой любой отрасли промышленности, а более широко — и экономики в целом.

Немаловажно и стратегическое обеспечение эффективного сервиса как основы будущего успеха на рынке. Та или иная стратегическая разработка может использовать сервис как своего рода «локомотивный элемент» всей стратегии в целом. Сегодняшний лозунг промышленности, производящей самые разные изделия технического характера, тем более — долговременного использования, звучит следующим образом: «Продавать через сервис». К этому определению добавим еще один мотив, который часто звучит у бизнесменов, работающих с техникой самого разного назначения: сегодня клиент покупает не столько технику, сколько сервис, которым эта техника располагает. Основания этой точки зрения понятны: в конце концов, на рынках данных сегментов остается техника, более или менее схожая по основным характеристикам и по ценовым параметрам, и тогда-то борьба как раз и переносится в сферу сервиса и продаж.

Таким образом, проработка стратегии в рамках данного пункта вновь приводит к уже ранее отмеченной постановке, когда один и тот же подход обладает несколькими очевидными для промышленной фирмы и для ее зарубежного партнера преимуществами: российская промышленная фирма показывает своему зарубежному партнеру, что, ориентируясь на концепцию максимальных продаж продукции, она эффективно подкрепляет ее решением стратегических задач по сервису (а без этого ни одна уважающая себя машиностроительная фирма не станет развивать и масштабировать свое производство). С другой же стороны, именно через сервис наиболее интенсивно и устойчиво приобретаются важнейшие элементы ключевой компетенции.

Наконец, следует обращать внимание на проблемы логистики. Выступая в качестве той сферы, где российская промышленная фирма показывает зарубежному партнеру, что будущие поставки деталей, узлов, комплектующих и т. д. выстроены наиболее рациональным образом, она обеспечивает себе преимущественное право стратегического альянса через логистику поставок. Делая то же самое в логистике продаж и обеспечивая тем самым адекватное покрытие рынка и соответствующие масштабы сбыта, фирма, в свою очередь, получает безусловные и неоспоримые стратегические преимущества над конкурентами.

Таковы в основных чертах наиболее важные элементы предлагаемой нами концепции, которые обладают новизной не с точки зрения составляющих как таковых, но взятых в контексте комплекса стратегической разработки, опирающейся на выявления направлений роста и преимущества профессионально разработанного стратегического плана.

### Источники

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.

*Портер М.* Международная конкуренция / пер. с англ. М., 1993.

*Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. М., 2002.