



Информационно-аналитический
Центр Современной Электроники

Развитие предприятия. Стратегические решения.

Иван Александрович Покровский,
генеральный директор
Информационно-аналитического
Центра современной электроники
21 марта 2012, Конференция
«Производство электронной аппаратуры»

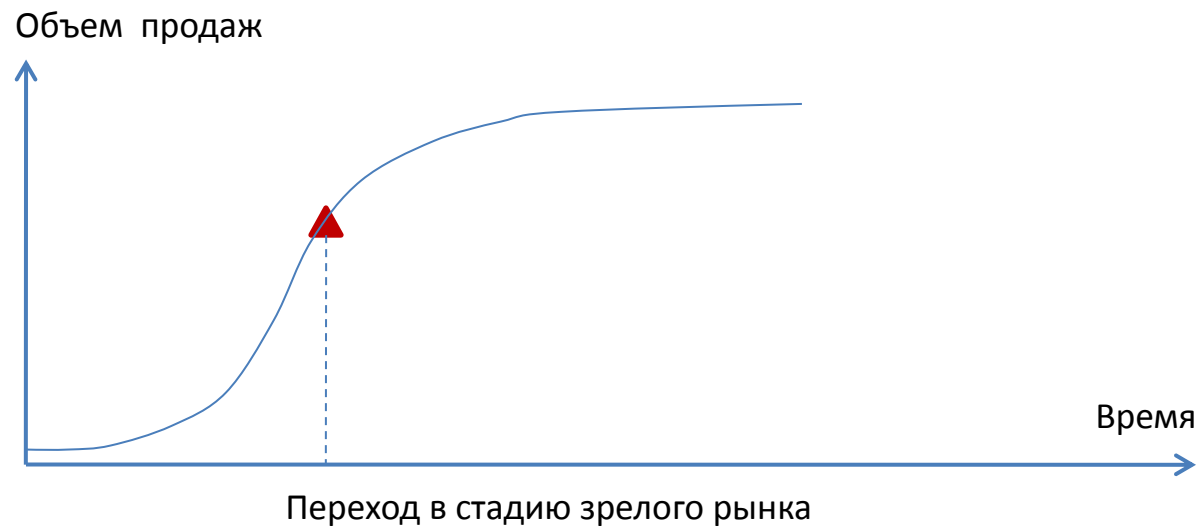
Видение, стратегия и тактика



Внешняя оценка.

Этап развития отрасли

- Этап формирования и быстрого роста отрасли закончен
 - раньше – циклы развития были связаны с внедрением инновационных технологий
 - сейчас – развитие электронной индустрии находится в зависимости от общего роста экономики



Внешняя оценка.

Этап развития отрасли

- Экономика будет не стабильной
- Колебания экономики будут передаваться на рынок электроники с усилением
- Слабейшие начнут выбывать в каждом цикле



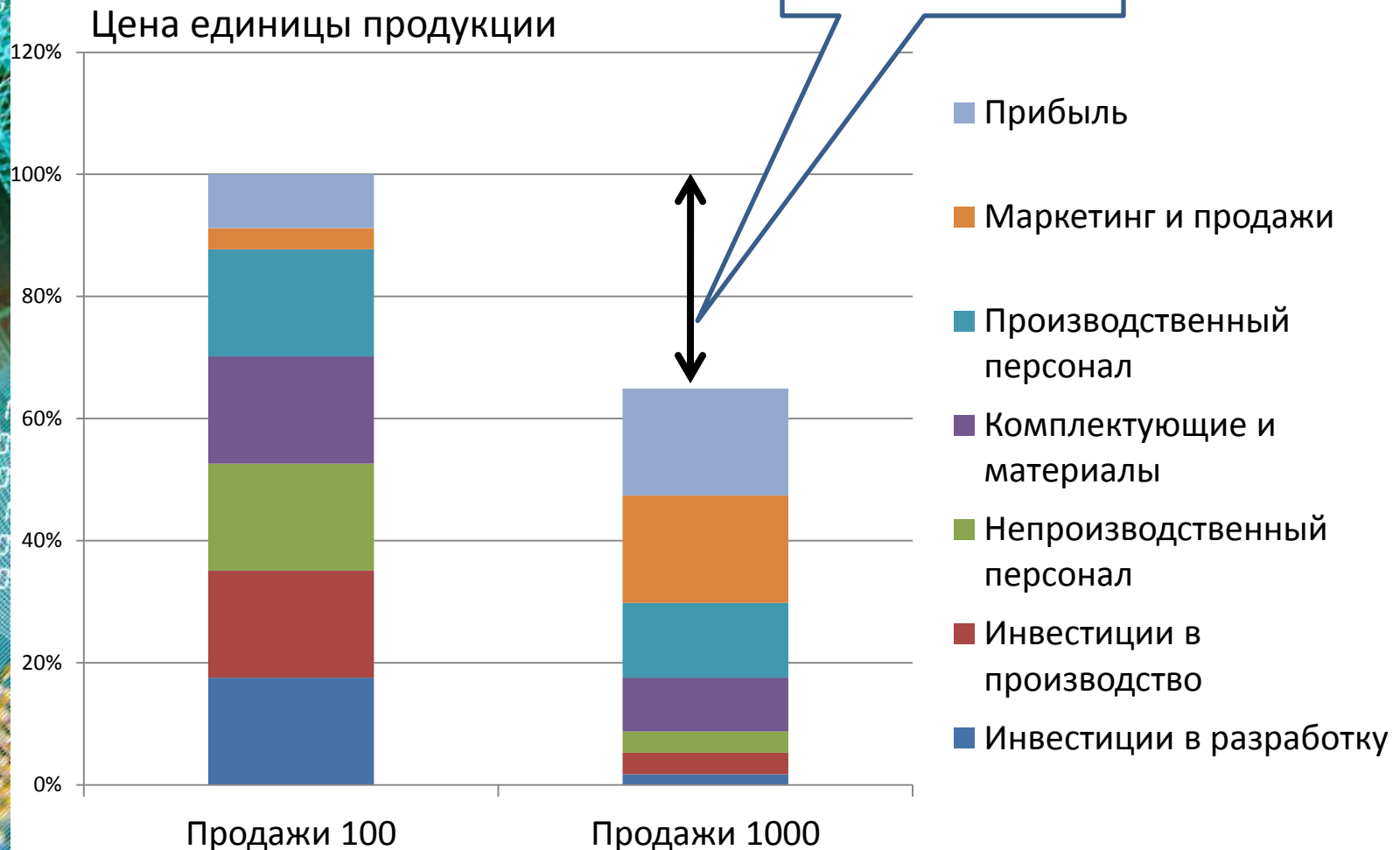


Внешняя оценка.

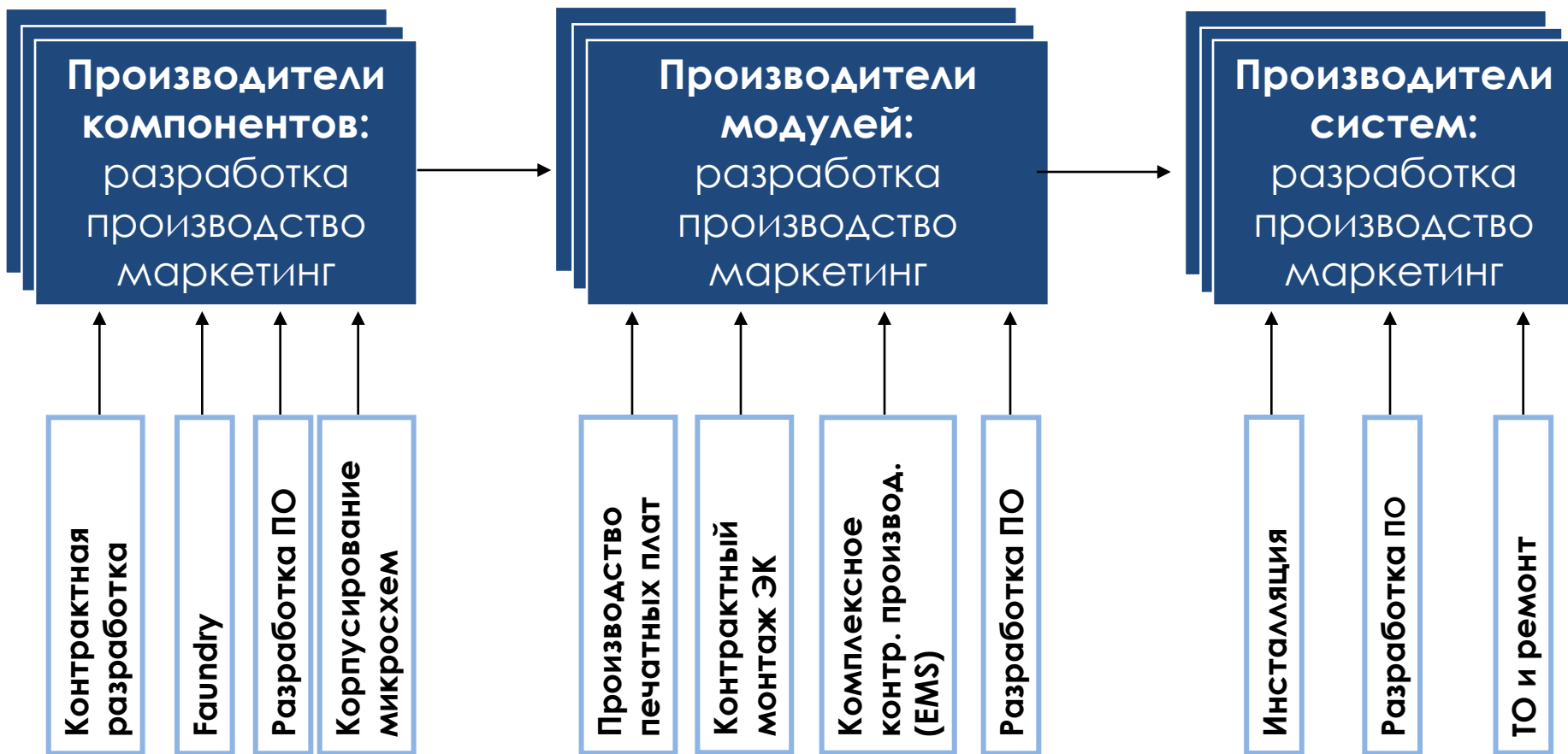
Этап развития отрасли

- Выше зрелость технологий – выше конкуренция – глубже специализация компаний
- Развитие зрелых технологий требует существенно больших инвестиций
- Для конкурентоспособности требуется все больший масштаб деятельности

Экономика масштаба деятельности



Специализация компаний





Внутренняя оценка.

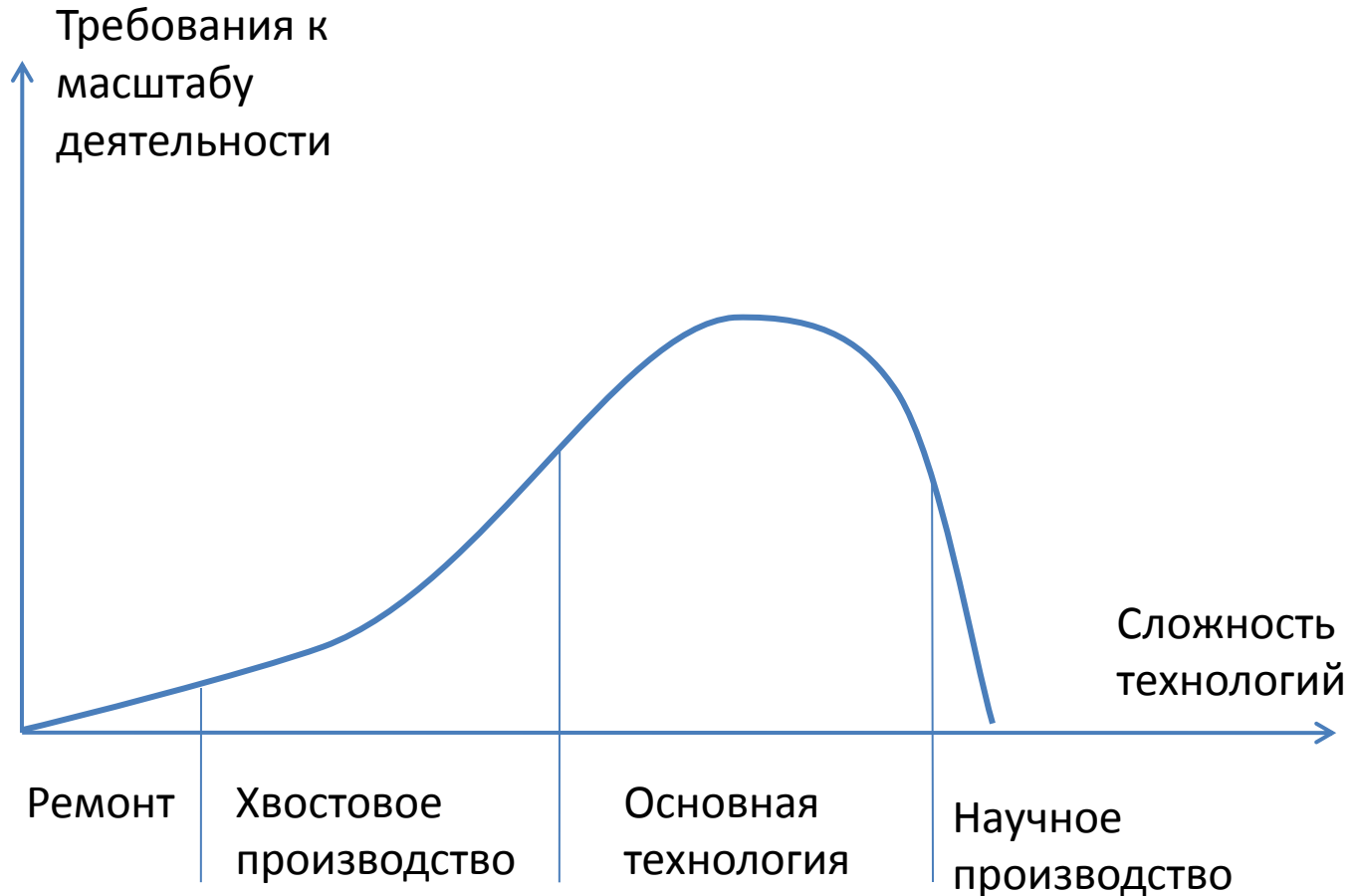
Направления развития

- Повышение технологического уровня
- Расширение масштаба деятельности
- Повышение эффективности и качества процессов

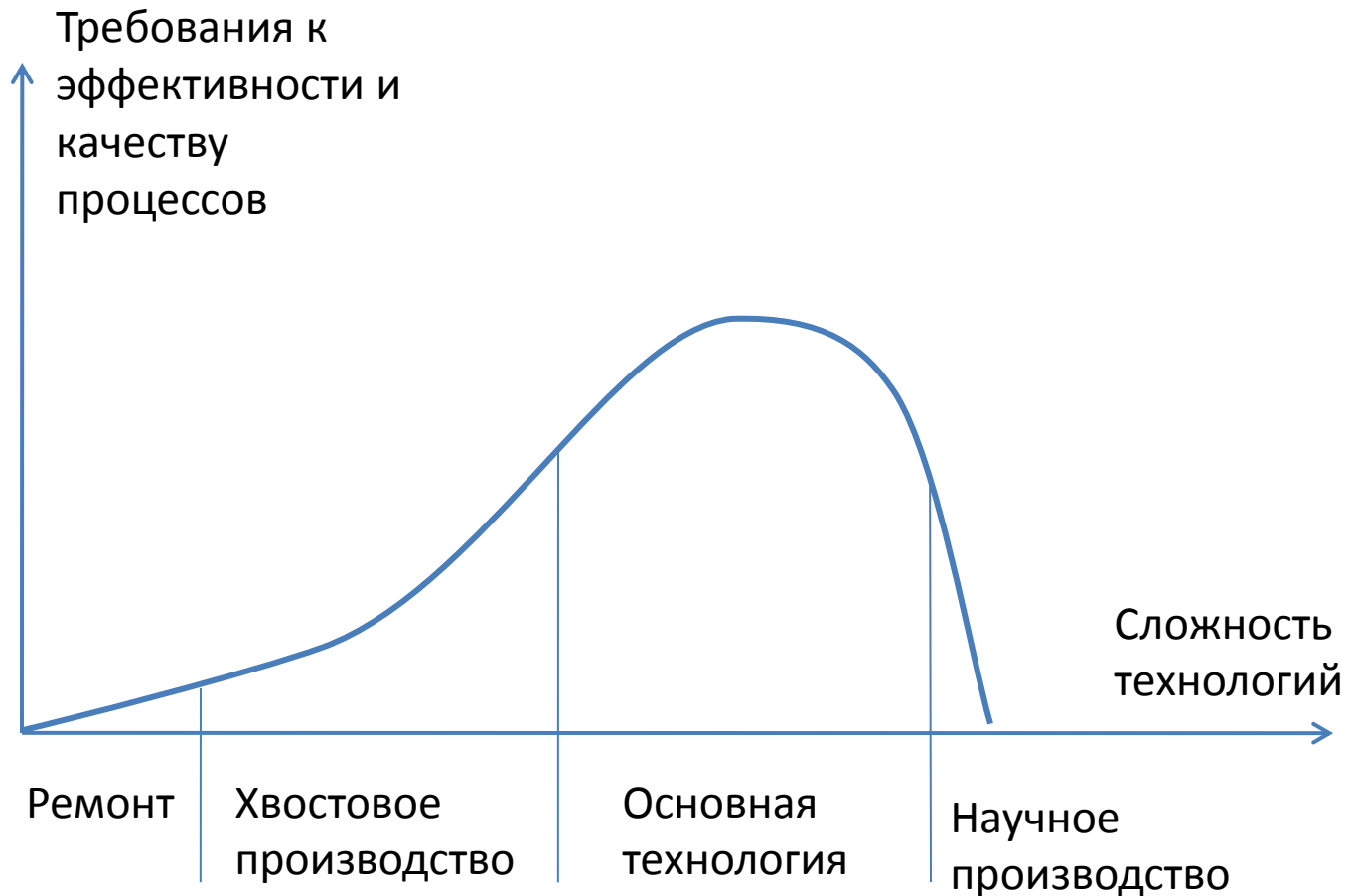
Вопросы:

- Можно ли одновременно развиваться в трех направлениях?
- С какой скоростью можно развиваться?

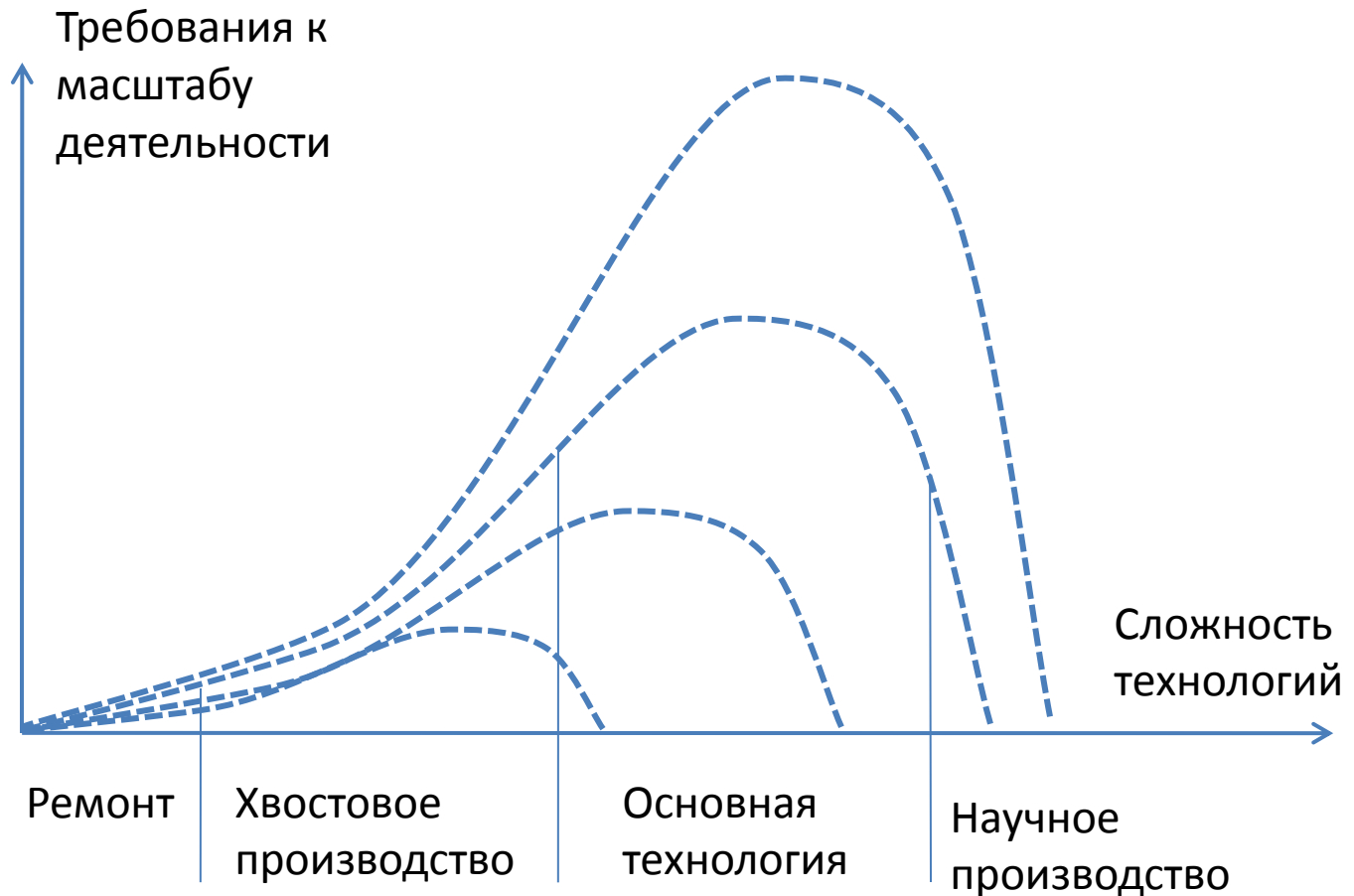
Внутренняя оценка. Уровень требований (1)




Внутренняя оценка. Уровень требований (2)



Внутренняя оценка. Уровень требований (3)





Стратегические решения на основе внутренней оценки

1. Качество организации определяет доступный масштаб деятельности
2. Масштабом деятельности определяется размер инвестиций в технологическое развитие
3. Развитие предприятия начинается с повышения качества организации и процессов

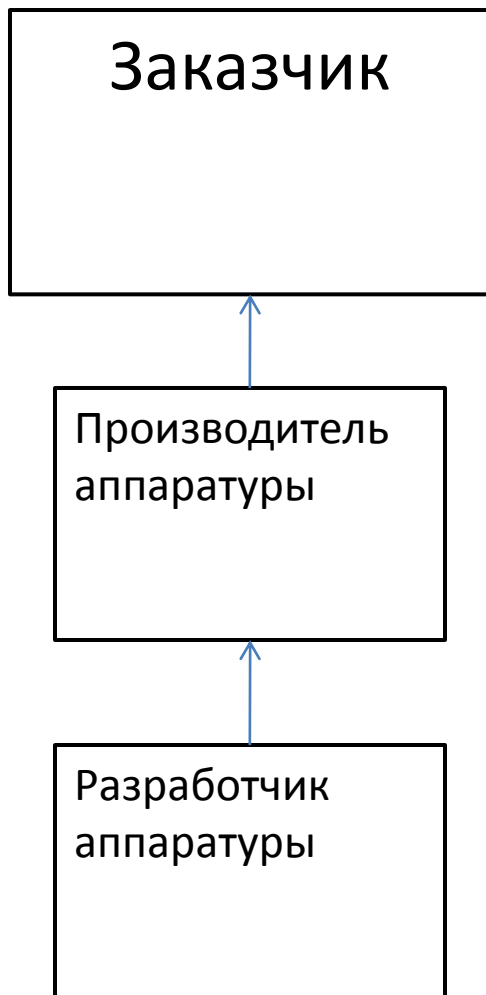
Вопросы:

Какие процессы являются ключевыми?

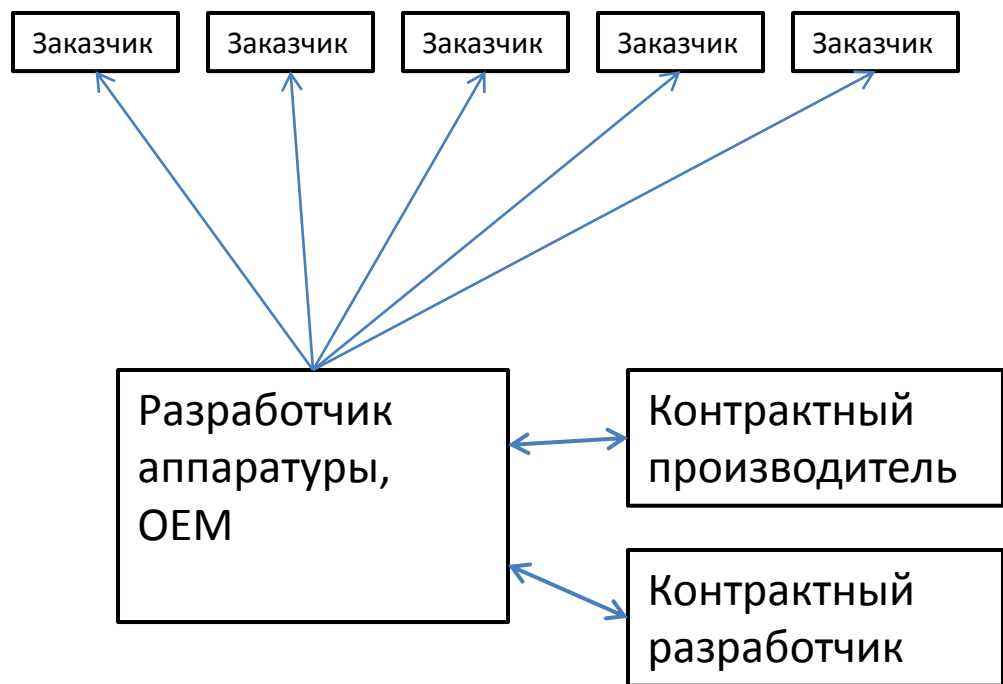
Какие требования являются ключевыми?


Специализация по типам рынков

Вертикальный рынок



Горизонтальный рынок





Специализация по сложности и серийности продукции

- Узкая номенклатура крупносерийной и массовой продукции
- Широкая номенклатура сложной мелкосерийной продукции (НМЛВ)

Вопрос: можно ли совместить крупносерийную и мелкосерийную продукцию в одной компании без потери эффективности?



Типы стратегий

- Ведомая
 - заказом государственных структур
 - заказом крупных промышленных групп
- Фокусированная
 - продуктовая или технологическая специализация на горизонтальном рынке
 - широкий круг заказчиков, в том числе зарубежных
- Диверсифицированная
 - сокращение инвестиционных рисков
 - совместимость и синергия различных направлений



Способы принятия решений

- Стратегическое управление
 - реактивное управление – ведомая стратегия
 - **проактивное** – фокусированная или диверсифицированная стратегия
 - осознанный выбор фокусных групп потребителей
 - осознанный выбор ключевых технологических и организационных компетенций
- Оперативное управление
 - проактивное – продвижение решений, которые Вы считаете правильными
 - **реактивное** – разработка решений под требования фокусных потребителей в рамках выбранной технологической специализации



Примеры диверсифицированных компаний

- Инкотекс
 - кассовые аппараты
 - электросчетчики
 - светотехника
 - источники вторичного электропитания
 - экраны коллективного пользования
- Ижевский радиозавод
 - аппаратура космических спутников
 - аппаратура РЖД
 - телекоммуникационного оборудование



Примеры диверсифицированных компаний

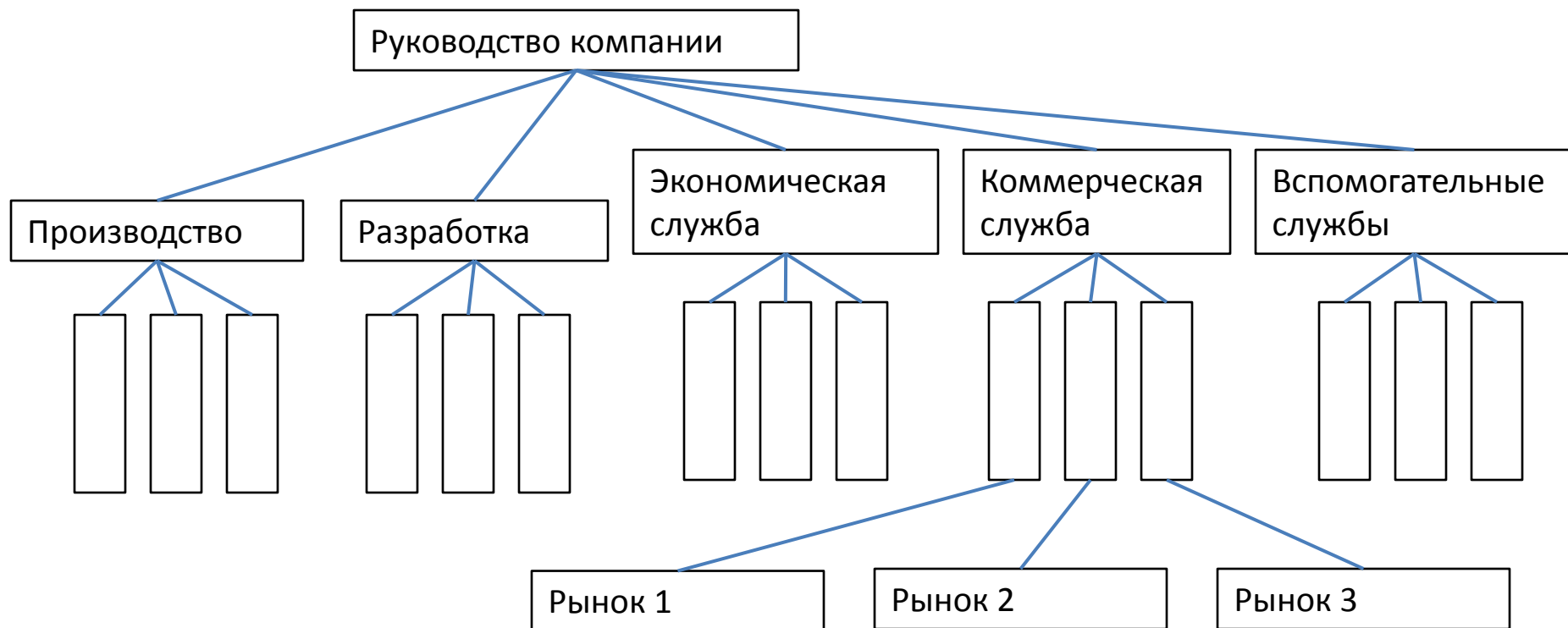
- Связь инжиниринг
 - источники питания базовых станций сотовой связи
 - тяговый привод РЖД и источники электропитания вагонов РЖД
- Фаствелл
 - встраиваемые компьютеры и контроллеры специального назначения
 - контрактное производство мелкосерийной сложной аппаратуры



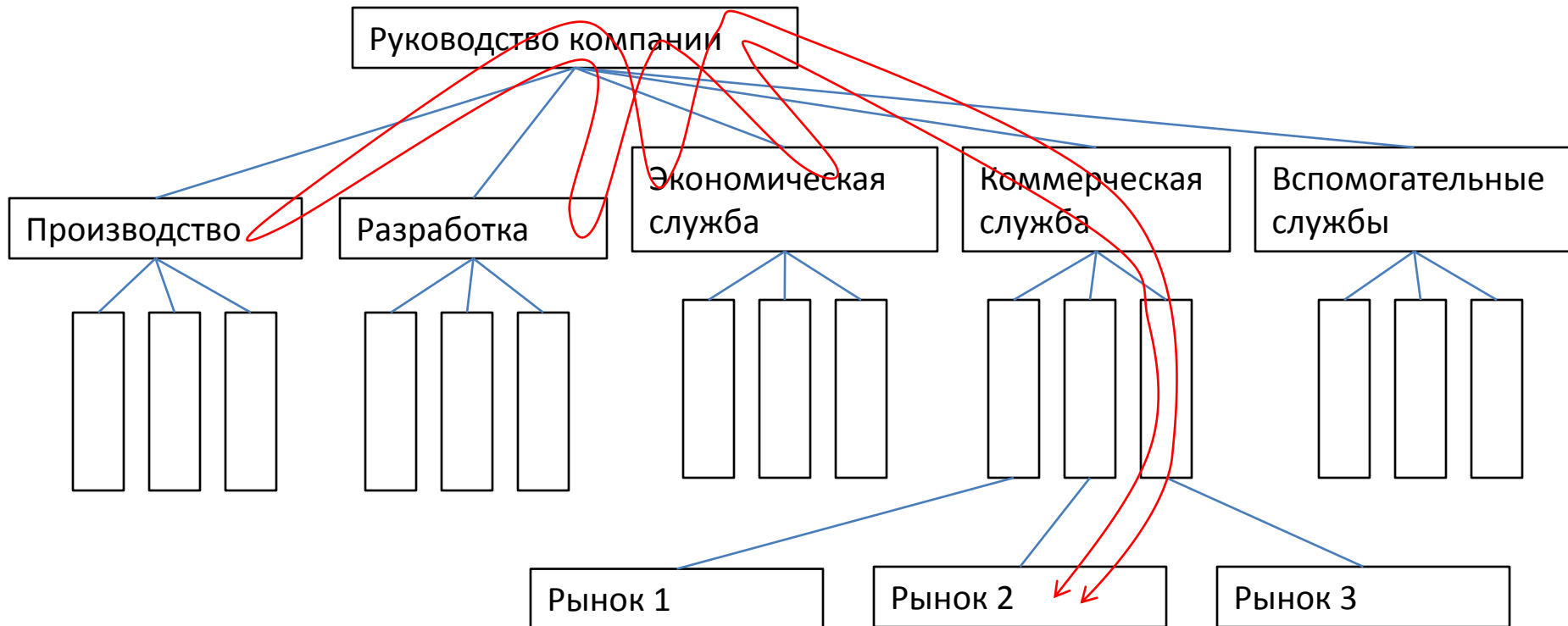
Примеры диверсифицированных компаний

- Элара
 - Авионика (основное)
 - автоэлектроника (сокращается)
 - климатическое оборудование (свернуто)
 - электроника для РЖД (развивается)
 - контрактное производство и производство печатных плат (сокращается)

Структура диверсифицированной компании. Иерархическая.



Структура диверсифицированной компании (1)



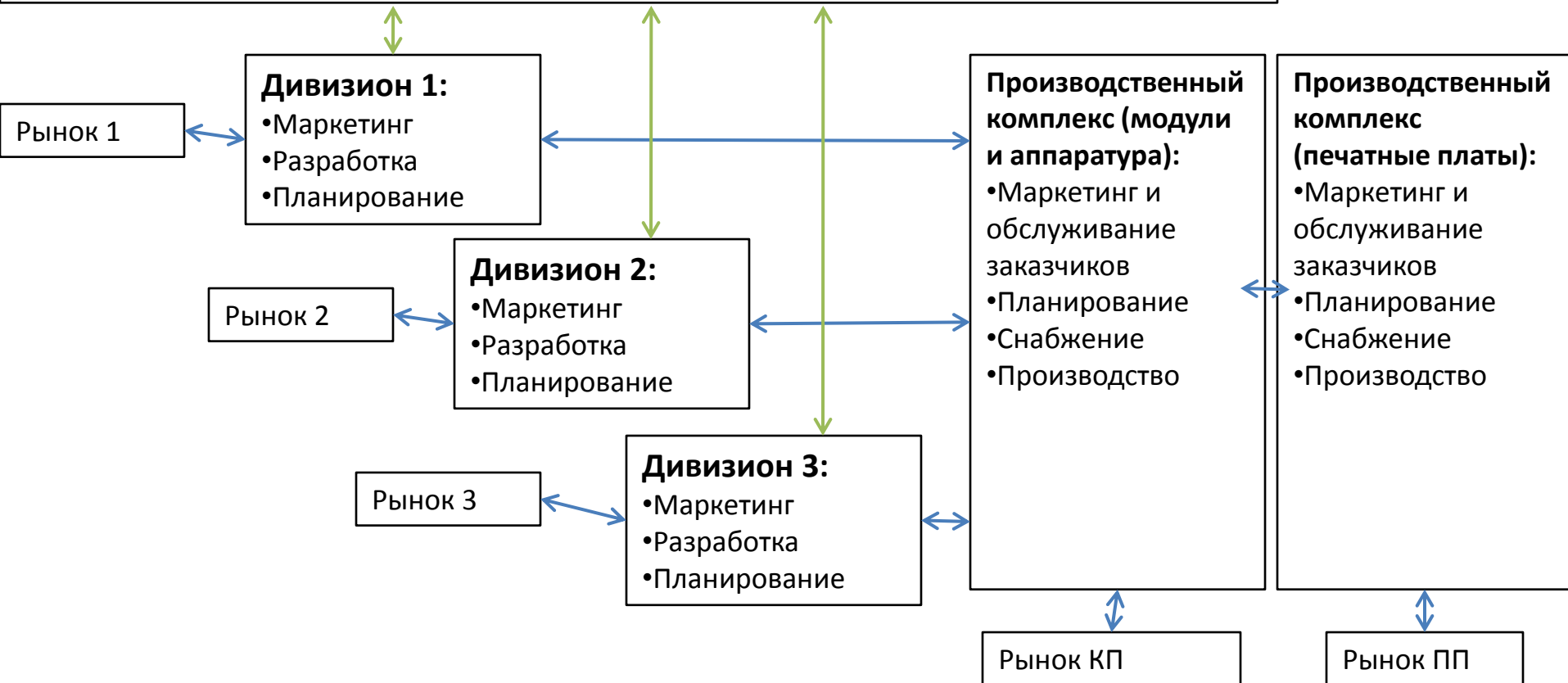
Структура диверсифицированной компании. Дивизиональная.

Управляющая компания (стратегическое управление)

стратегический маркетинг, управление инвестициями, управление ключевым персоналом, альянсы, ...

Обеспечивающие службы:

IT-служба, Логистика, Юридическая, Экономическая,



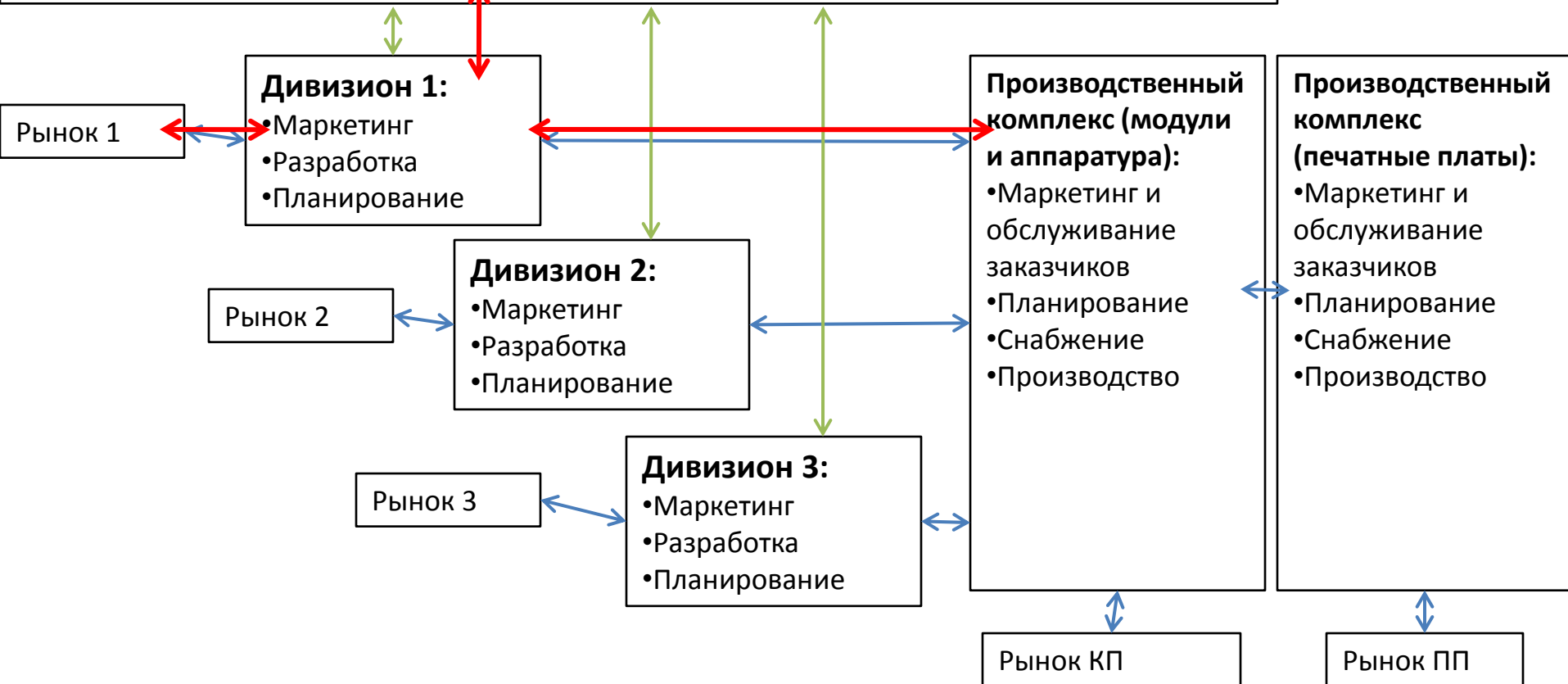
Структура диверсифицированной компании. Дивизиональная.

Управляющая компания (стратегическое управление)

стратегический маркетинг, управление инвестициями, управление ключевым персоналом, альянсы, ...

Обеспечивающие службы:

IT-служба, Логистика, Юридическая, Экономическая,



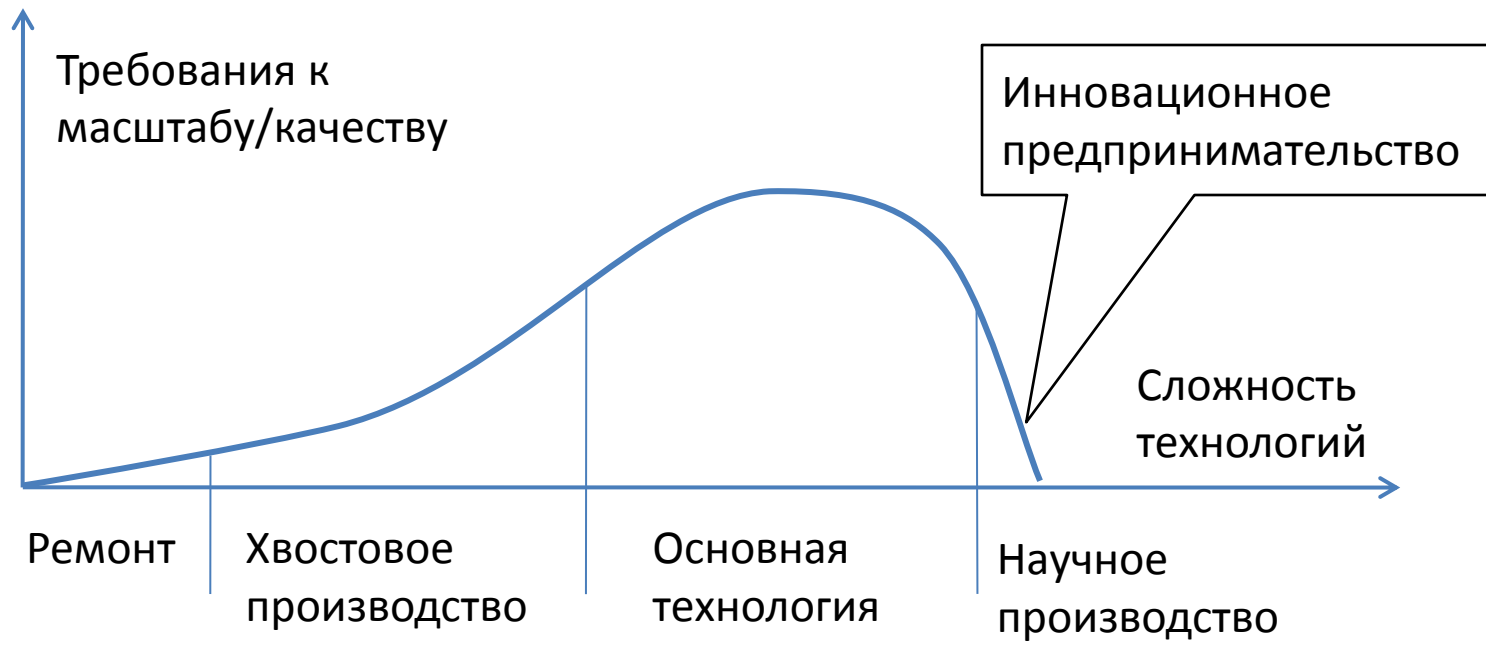


Создание технологий

- Новые технологии создают малые компании или компактные автономные группы
- Большие деньги убивают исследования – отодвигают их, заставляют заниматься формальными вещами

Продвижение технологий

	Крупные компании	Малые компании
push	-	Инновационное предпринимательство
pull	Интеграция продукта	Контрактная разработка, Интеграция продукта



Продвижение технологий

Малые

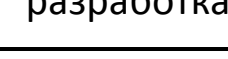
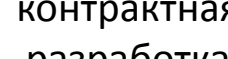
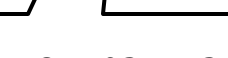
- создание инноваций – проталкивания новых технологий (поиск применений)

лицензия,
встраиваемые
модули,
продажа бизнеса.
Конкуренция???

Крупные

- создание новых продуктов под новые потребности – вытягивание новых технологий

- навык применения – вытягивание новых технологий



контрактная
разработка

- удовлетворение спроса – использование навыка



Заключение

- Видение опирается на ключевые ценности и предназначение компании и задает направление развития
- Внешняя и внутренняя оценка позволяют позиционировать компанию относительно конкурентов и потребителей
 - по уровню технологий и масштабу деятельности
 - по типам рынков
 - по типам производства
- Стратегические решения принимаются проактивно
- Оперативные - реактивно
- Диверсифицированная стратегия должна учитывать совместимость разных направлений
- Для малых компаний стратегически важен выбор взаимодействия с крупными

Стратегия не доступна «верблюду»

Три превращения духа называю я вам: как дух становится верблюдом, львом верблюд и, наконец, ребенком становится лев.

Много трудного существует для духа, для духа сильного и выносливого, который способен к глубокому почитанию: ко всему тяжелому и самому трудному стремится сила его.

Что есть тяжесть? — вопрошает выносливый дух, становится, как верблюд, на колени и хочет, чтобы хорошенько навьючили его. Что есть трудное? — так вопрошает выносливый дух, скажите, герои, чтобы взял я это на себя и радовался силе своей.

....

второе превращение: здесь львом становится дух, свободу хочет он себе добыть и господином быть в своей собственной пустыне.

Своего последнего господина ищет он себе здесь: врагом хочет он стать ему, и своему последнему богу, ради победы он хочет бороться с великим драконом.

Кто же этот великий дракон, которого дух не хочет более называть господином и богом? «Ты должен» называется великий дракон. Но дух льва говорит «я хочу».

...

Братья мои, к чему нужен лев в человеческом духе? Чему не удовлетворяет вьючный зверь, воздержный и почтительный?

Создавать новые ценности — этого не может еще лев; но создать себе свободу для нового созидания — это может сила льва.


...

Но скажите, братья мои, что может сделать ребенок, чего не мог бы даже лев? Почему хищный лев должен стать еще ребенком?

...

Да, для игры созидания, братья мои, нужно святое слово утверждения: своей воли хочет теперь дух, свой мир находит потерявший мир.

Три превращения духа назвал я вам: как дух стал верблюдом, львом верблюд и, наконец, лев ребенком.



Спасибо за внимание! Вопросы?

Покровский Иван Александрович

pokrov@sovel.org

+7(495)505-15-38

Полезные ссылки:

www.sovel.org/seminar.php - семинары и конференции

www.linkedin.com - группа «Производство электроники в России»