

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Мы рассмотрели достаточно причудливый набор секторов и отраслей российского бизнеса:

- Производство школьных тетрадок
- Футбольную индустрию
- Табачную промышленность
- Отрасль мороженого
- Золотодобычу
- Гранильную отрасль
- Индустрию авиаперевозок
- Отрасль мобильной связи.

Может показаться, что данные сектора не определяют основные сегменты российской экономики, но это впечатление обманчиво. На самом деле, все проанализированные сегменты четко разбиваются на четыре класса:

- 1) добывающие экспортно ориентированные отрасли. В нашем случае это были золотодобыча и гранильная отрасль, но будет вполне уместным включить в состав данного класса и нефтегазовый комплекс, и производство черных металлов, и производство первичного алюминия, и лесную промышленность, и базовую химию. Условия функционирования и стратегический генотип данных отраслей не сильно отличаются от описанных нами. Поставьте вместо «АЛРОСА» «Газпром», а вместо гранильных предприятий – производителей азотных удобрений, и вы получите практически такую же картину.
- 2) Отрасли, нацеленные на внутренний спрос и полностью выкупленные иностранными фирмами. В нашем случае это была табачная отрасль, но такую же

ситуацию мы можем наблюдать и в пивной отрасли, и во многих сегментах машиностроения и т.д.

- 3) Отрасли, функционирующие на стагнирующих локальных рынках. Это – не только мороженое и школьные тетради, но и большинство отраслей легкой промышленности.
- 4) Инфраструктурные отрасли, функционирующих под постоянных «приглядом» государства. В нашем ридере это – отрасль авиаперевозок и мобильная связь, но сюда же примыкают и остальные инфраструктурные отрасли. Включая железнодорожный и морской транспорт.

Что могли определить студенты, работая «проективной техникой» над типичным «стратегическим генотипом» отрасли? Это – прежде всего:

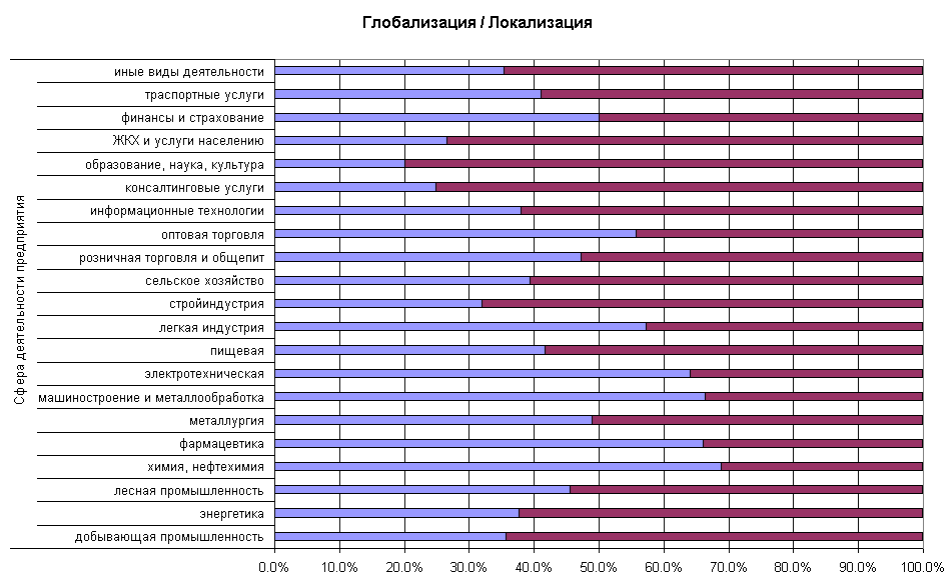
- Вынужденность построения стратегии, ограниченные возможности стратегического планирования.
- Ориентация большинства корпораций на существующие рынки, игнорирование важности построения уникальных корневых компетенций.
- Стремление «оседлать» и подчинить себе динамику отрасли, неумение играть по согласованным правилам.
- Чрезвычайная зависимость фирм от государства (даже при отсутствии формального участия государства в капитале тех или иных корпораций).

Еще одним важным «побочным» результатом выполненного анализа стало выявление общего стратегического императива деятельности большинства российских корпораций – «набрать больше доли рынка и продаться, продаться, продаться...».

Насколько полученные результаты «проективного анализа» (основанного на изучении поведения) стратегического генотипа российских корпораций соответствуют результатам

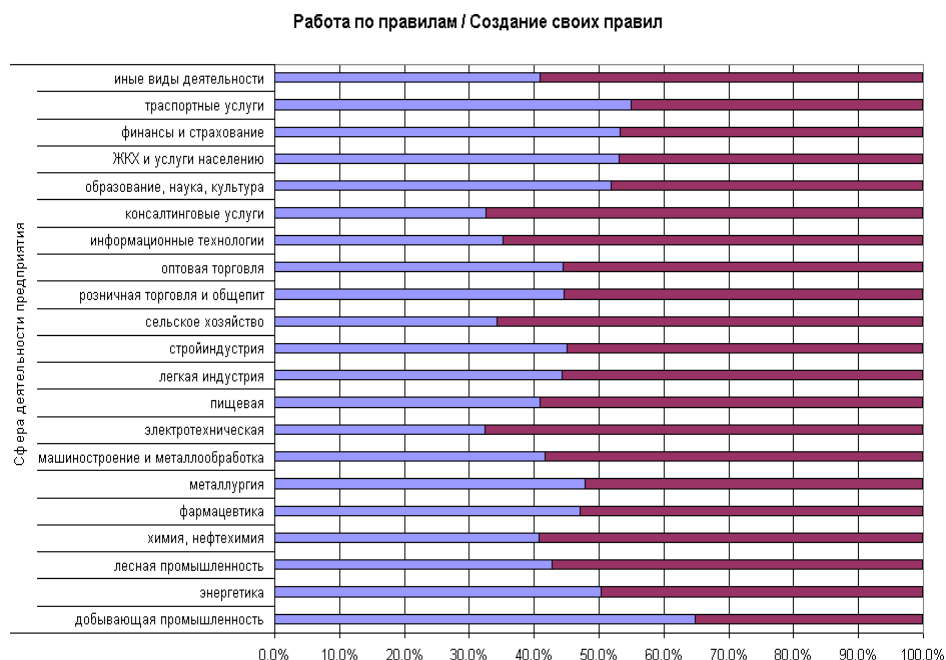
«молекулярного анализа» (основанного на выяснении мнений собственно руководителей российских корпораций относительно условий функционирования их организаций). В ходе опроса руководителей 1500 российских компаний, проведенного в конце 2004 г., мы смогли получить данные, характеризующие отношение к *ряду* стратегических дилемм.

Первой дилеммой, которая поддалась количественному анализу, стала дилемма «глобализация—локализация». Здесь шла речь о том, насколько сами руководители предприятий оценивают подверженность их собственной фирмы воздействию иностранной конкуренции (см. Рис. 1).



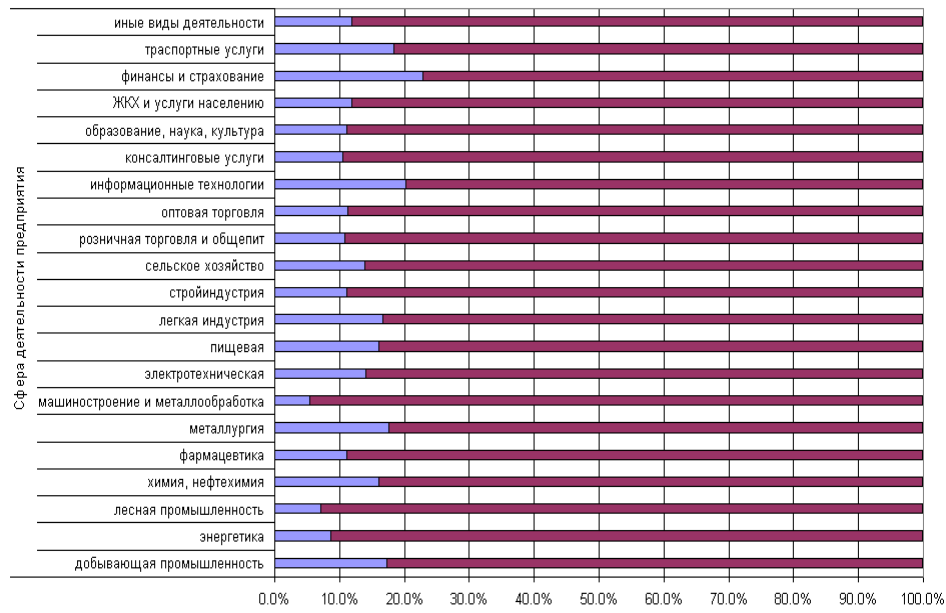
Мы видим, что уровень подверженности иностранной конкуренции максимален в химии, фармацевтике и в машиностроении. В ряде отраслей (например, в добывающей промышленности) уровень реальной экспортной деятельности превосходит мнение о подверженности отрасли иностранной конкуренции.

Следующим вопросом стало субъективное отношение руководителей российских компаний к «работе по правилам» (см. Рис. 2).



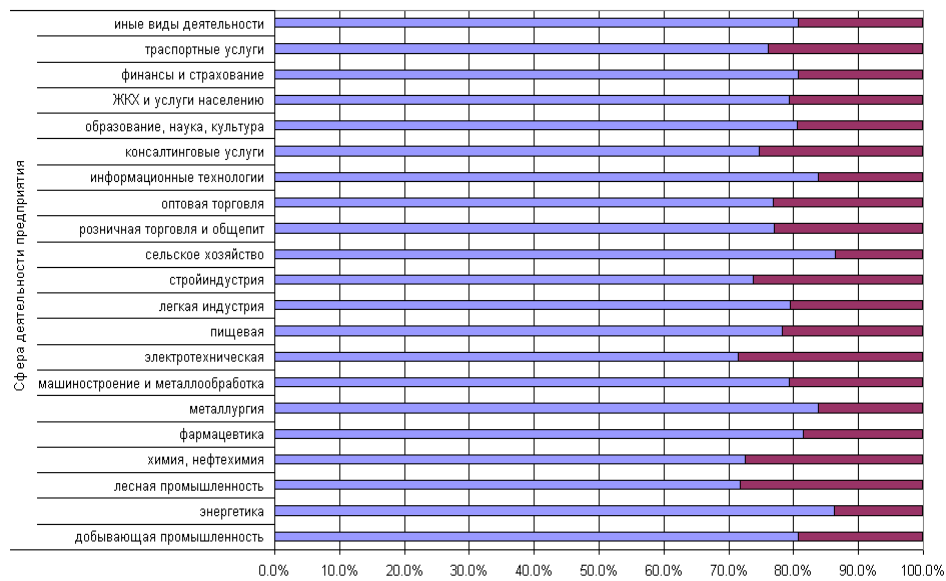
Здесь мы видим постоянные стремления «сломать существующие в отрасли правила», навязать собственные условия игры. Напомним, что в общем виде это возможно в двух случаях – либо абсолютное доминирование на рынке по объему продаж, либо распоряжение уникальными ресурсами. Индивидуальное доминирование на рынке и свобода в назначении монопольных цен наблюдалась лишь на 3-4% предприятий. В то же время, абсолютное большинство предприятий, действительно, ставило во главу угла «заполучение» необходимых ресурсов для развития (см. Рис. 3).

### Рынки / Ресурсы



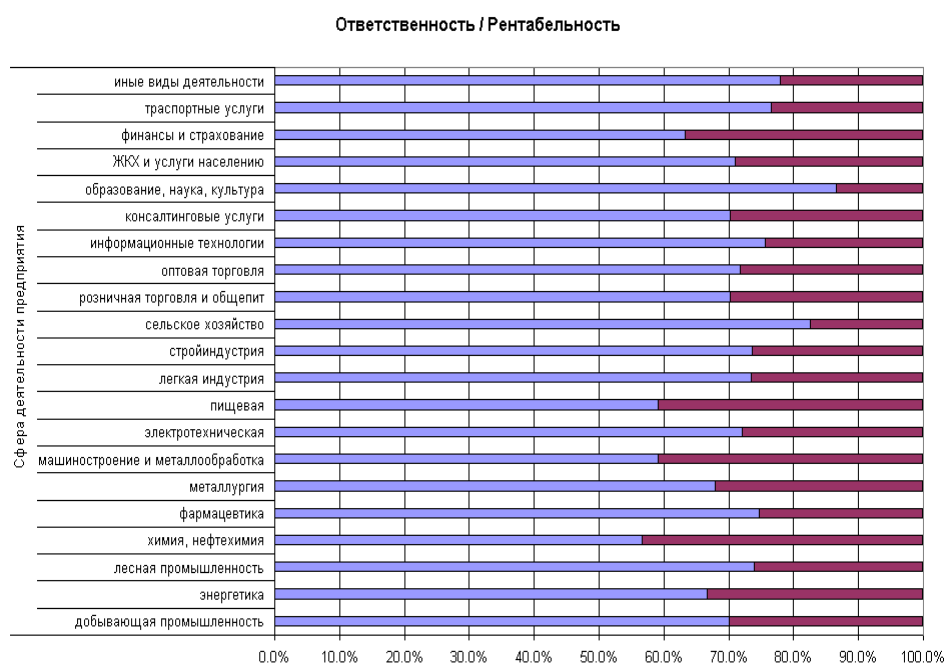
В условиях, когда ресурсов для развития не хватает, сознательным выбором руководства большинства российских корпораций становится сознательное согласование своих действий с конкурентами (см. Рис. 4).

### Кооперация / Конкуренция



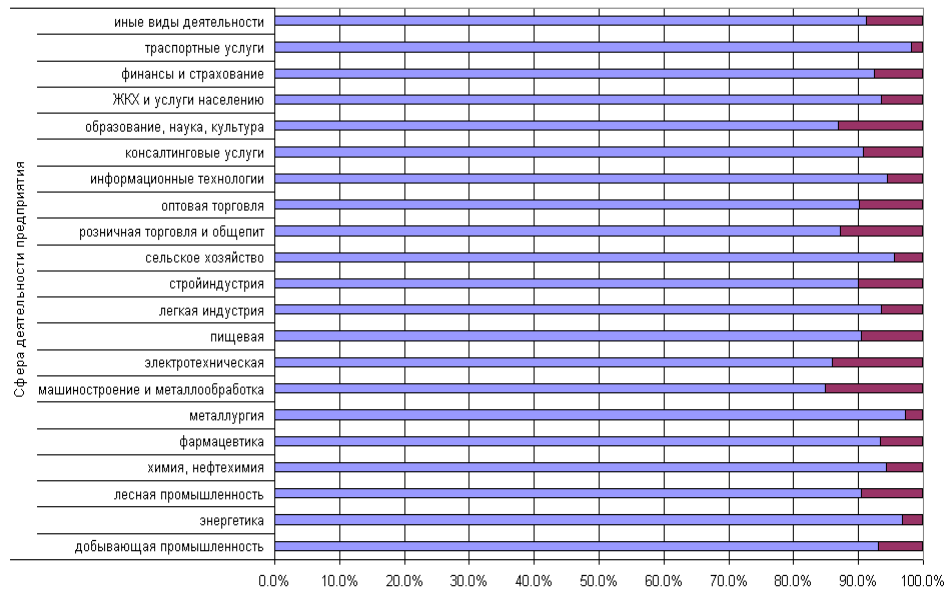
Очевидно, что подобная согласованность «микростратегий» мешает «макростратегиям», нацеленным на изменение общеотраслевой динамики (см. Рис. 3), но подобный разрыв практически не осознается большинством руководителей российских корпораций.

«Молекулярный анализ» подтвердил мнение студентов о том, что «чисто конкретные» экономические цели находятся на периферии внимания высшего менеджмента российских корпораций (см. Рис. 5).



Подобная субординированность целеполагания руководства имеет, впрочем, и свою обратную сторону. «Прогнувшись» в отношении внешних стейкхолдеров, российские руководители компенсируют это своим воображаемым всевластием в отношении собственных подчиненных. «Что захотим, то и сделаем»,-- данный лозунг персонажа «Золотого тельенка» вполне адекватно описывает представления российских руководителей относительно их способностей, при необходимости, устроить «внутрикорпоративную революцию» (см. Рис. 6).

### Ломка / Адаптация



Отметим, что подобный уровень «внутрикорпоративной ломки» абсолютно не соответствует стоящим задачам накопления стратегических ресурсов (см. Рис. 3).

Итак, элементы «типичного стратегического генотипа» российской корпорации выглядят следующим образом (см. Рис. 7).

## Обобщенный стратегический генотип

Международный контекст	Глобализация / Локализация
Стратегические изменения	<b>Революция</b> / Эволюция
Стратегии на уровне куста	Конкуренция / <b>Кооперация</b>
Отраслевой контекст	Согласованность / <b>Выбор</b>
Цели организации	Рентабельность / <b>Ответственность</b>
Корпоративная стратегия	<b>Быстрый ответ</b> / Синергия
Конкурентные стратегии	Рынки / <b>Ресурсы</b>
Организационный контекст	<b>Контроль</b> / Хаос
Формулирование стратегии	Свободно / <b>Вынужденное</b>
Стратегическое мышление	Логика / <b>Творчество</b>

Какова эффективность подобного «кривоватого» генотипа? На это могут дать ответ только сравнения генотипов фирм различного уровня конкурентоспособности. И это может стать главной задачей анализа стратегий российских корпораций, для чего и выполнялись качественные исследования российских отраслей.