Мундриевская Е.Б., к.э.н.

[*melena.mun@yandex.ru*](mailto:melena.mun@yandex.ru)



**Стратегический этюд на тему важности правильного позиционирования[[1]](#footnote-1)**

*Мундриевская Е.Б.,* к.э.н*, Методологическая группа Ассоциации «Аналитика», ММПК*

Оглавление

[1. Ситуация: 1](#_Toc40133454)

[2. Сначала немного про стратегическое позиционирование 2](#_Toc40133455)

[3. Анализ ситуации с предприятием 3](#_Toc40133456)

[4. Демонстрационный образец адекватности нашего анализа 4](#_Toc40133457)

[5. Резюме 4](#_Toc40133458)

Недавно я имела несколько стратегических бесед на одном из российских машиностроительных предприятий. Одна из них оказалась очень показательной для того, чтобы провести её анализ именно в подходе понимания значимости такого стратегического параметра, как «позиционирование», «идея», «предназначение» именно к контексту стратегического управления большими организованностями.

Постараюсь кратко, самое значимое.

# Ситуация:

Предприятие было построено еще в советские времена и является одним из немногих в отрасли, которое удержалось на плаву и при переходе на рыночную экономику. Выпускает машины и оборудование гражданского назначения. Производство предприятия достаточно сложно, высоко-требовательно к соблюдению технологии производства, а потому требовательно к рабочим, управленцам производственной системы и всего предприятия. Проблема обучения рабочих решена за счет отлично оборудованного учебного центра. Управленцы производственной системы – выросли на самом предприятии и отлично понимают особенности работы производственной системы и не приемлют необоснованного экспериментирования с ней. Управленцы предприятия - «варяги», меняются.

**Первая беседа** состоялась не с руководителем предприятия. И из неё удалось почерпнуть следующее:

* Последний генеральный директор пришел чуть более двух лет назад, выполняет функцию владельческого контроля и развития, на производстве не работал никогда, имеет опыт корпоративного кредитования. Мой собеседник охарактеризовал директора как 1) стратега, работающего большими идеями, 2) не интересующего особенностями функционирования механизма предприятия и механизмом реализации своих идей – важен результат, выраженный в денежной форме («каждый вложенный рубль должен приносить десять»), 3) предпочитающий цифровую конкретику.
* На предприятии огромное количество вспомогательных, обслуживающих, сервисных подразделений, которые с приходом нового директора стали рассматриваться источником затрат. Эти затраты нужно сокращать, или обоснованность существования этих подразделений нужно постоянно подтверждать. Что они пытаются делать, инициируя проекты своей значимости.
* На предприятии реализуется как бы две власти:
  + Первая – генеральный директор, предлагающий разные проекты развития, преимущественно бизнес-развития. Как мы помним – система управления и внутренний механизм предприятия его не интересует. Правда директор читает много современной литературе про новации в управлении и часть этих новаций доводится до подразделений компании к внедрению. Способ внедрения продумывают сами подразделения – директора интересует результат в денежном выражении, а не процесс и механизм.
  + Вторая – вроде, как и не власть, но тот, с кем считается и директор. Это главный инженер, руководитель производственной подсистемы, вырос на предприятии из простого рабочего. Главный инженер отрицает почти все идеи-новации, кроме тех, которые сам считает полезными. Из всех новаций он признал только идею «бережливого производства», которую на предприятии выполняет консалтер.

**Вторая беседа** состоялась уже с самим директором. Беседа была короткая – контакта не получилось. Но эта беседа оказалась очень показательной. Первый же тезис директора огорошил:

* У нас есть подразделение по обучению работы на сельскохозяйственной технике, которую мы выпускаем. И оно растет.
* Мы решили, что надо взять несколько тысяч гектар земли, сделать образцовое агропредприятие.
* А после начать широко тиражировать этот опыт – увеличивая банк земли.
* А потом нужно будет заняться и переработкой произведённого.
* Я вам предлагаю поучаствовать в этом проекте. Это соответствует вашему опыту.

Я работала достаточно длительное время на предприятиях АПК, животноводство и переработка продукции животноводства в качестве проектировщика и организации внедрения стратегического управления, успешно. И предполагала, что наша беседа будет на тему сотрудничества по внедрению на предприятии стратегического управления, либо советника по управлению персоналом. Предложение никак не вписывалось ни в мой опыт, ни в мои интересы, ни в то, в чём я действительно могла бы быть полезной, что явно требовалось предприятию. Но то, что я могла предложить – явно не интересовало директора. Это я уже предполагала даже из первой беседы.

Но дело не в этом…

# Сначала немного про стратегическое позиционирование

Позиционирование, предназначение, идея организованности – это совершенно не пустой звук, как предполагается многими.

Позиционирование предполагает появление идеала – организованности, наиболее полно соответствующее своей идее. Организованность предполагает проект устроенности – функциональный механизм - и ресурсы, соответствующие этой организованности. Проект функционального механизма становится реализованным - организованность становится функционирующей. Т.е. идеальной организованности соответствуют идеальные ресурсы, самым главным из которых являются люди, имеющие соответствующие способности, поддержанные соответствующей психофизиологической основой, идеально соответствующие этой идеальной организованности.

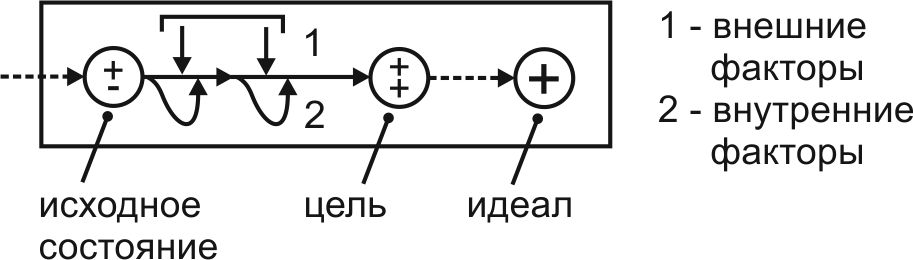


Схема 1. Основные элементы стратегии

Идеальной организованности достичь невозможно, потому что мы имеем не идеальные ресурсы, а фактические. Но…этот идеал становится основанием для постановки уже достижимых стратегических целей: вполне реализуемого функционального механизма организации (часто отражается в организационных структурах) и подбора или подготовки в него соответствующих ресурсов (главным из которых является - персонал, имеющие соответствующие способности, знания, навыки, мотивы, самоорганизацию, поддержанные соответствующей психофизиологической основой).

Другими словами: позиционирование, идея – это то, что отбирает под себя ресурсы, её реализующие. При отсутствии таковых она не реализуется.

И стратегические цели, стратегический проект в организованности, сохраняющей свою идею, предполагает три основные версии: становление, совершенствование функционирования, развитие.

И эти три версии стратегии довольно сильно отличаются от тех, которые описываются в современной стратегической литературе. Так, например, развитие предполагает не рост или любое расширение, а такое изменение механизма, которое позволяет реализовать более высокий потенциал заказов, но в том же позиционировании, той же идеи.

Обратим внимание на то, что

* идея, позиционирование, отбирает себе ресурсы, её исполнителей, реализующие функциональный механизм её реализации,
* при смене позиционирования для реализации новой идеи (цели, стратегии) нужны новые её реализаторы, обладающие соответствующими способностями, поддержанными их психофизиологической базой, которые смогут реализовать иной функциональный механизм.

# Анализ ситуации с предприятием

Отвлечемся от драматизма самих бесед и посмотрим на ситуацию стратегического будущего самого предприятия.

Итак, предприятие, специализирующееся на машиностроительной продукции одним из своих бизнес-проектов имеет применение этой продукции, внедряясь при этом в другую отрасль – агро-растениеводство. При этом такое применение – это всего лишь маленькая частица полноты комплекса растениеводства – обработка почвы. Для машиностроительного предприятия – это подразделение, по сути, является торговым. Обучение работе на с\х технике – это сервис коммерческой функции подразделения, а не наоборот.

Но по замыслу директора, на этом не надо останавливаться. В планах заняться полнотой растениеводства. Сначала на демонстрационном образце, а потом предполагая развертывание этого образца до полноты бизнеса.

При этом на предприятии

1) нет специалистов и знаний в агробизнесе вообще,

2) этот сторонний бизнес не является для предприятия ни дополняющим, ни развивающим,

3) развертывание даже демонстрационного образца происходит в зоне рискованного земледелия (хотя отдельные успехи в виде исключения имеются),

4) нет никакой специфики, изюминки, «тайного оружия», которые бы оправдали бы этот замысел.

Т.о. замысел директора размывает в «стратегическом развитии» идею и позиционирование машиностроительного предприятия, идеей агропредприятия, для которой нет ни функционального механизма, ни специфических ресурсов, и которая является для основной идеи предприятия альтернативой.



Авантюра… В лучшем для предприятии случае – закончится неуспехом только для этого замысла с «демонстрационным образцом». В худшем…надеюсь он не наступит…

Ничего я этого директору не сказала… Как говорили древние мудрецы – не учи непотрясённого. А весь последующий разговор подтвердил, что он не видит того, что было перечислено в разделе про стратегическое позиционирование, ищет поддерживающих его мысли адептов, совпадающих с ним по мировоззренческому подходу.

Очень надеюсь, что он прочитает эту статью.

Предприятие от стратегической катастрофы спасает главный инженер.

# Демонстрационный образец адекватности нашего анализа

Я дала печальный прогноз замыслу смены позиционирования предприятия. Но так ли это? Мне известен и позитивный образец смены идеи предприятия (единственный и с определёнными особенностями реализации)

А вот России не повезло.

Как бы это ни звучало странно – идея социализма – мы-бытия (один за всех и все за одного, общинного бытия, целое важнее части и т.д.) – более имманентна России, историческому её позиционированию, идее… Поэтому эта идея и была подхвачена народом России. Идея отобрала себя психофизиологическую базу народа, который её подхватил и при управлении, ее конкретизирующем в стратегические цели и стратегические проекты – с преобладающим энтузиазмом реализовывал.

Идея рыночной экономики – я-бытия, (индивидуализма, конкуренции, часть важнее целого) – противоположна прежней идее России. Она потребовала изменения функционального механизма своей реализации. Поэтому она принесла то, что и должна была принести – развал прежнего механизма функционирования, существенное сокращение экономически-деятельностного основания ее бытия, с существенно-неравномерным перераспределением оставшегося потенциала.

Может ли это поправить очередной «стратегический» проект? Об этом будет в другой статье.

Но самое главное состоит в том, что идея отбирает себе её реализаторов, имеющих соответствующую ей психофизиологическую базу. Народ России, очевидно, не является реализатором идеи рыночной экономики…

# Резюме

Я назвала эту статью – стратегический этюд на тему позиционирования. Но, вообще говоря, выводы нужно сделать не только об этом. Но о чем тогда?

О Стратегах и «стратегах», конечно.

Произвольное «фонтанирование» стратегически-образными идеями не делает стратега стратегом. Стратегическая идея – тоже идея, которая имеет свой идеальный механизм реализации, и своего реализатора, имеющего определённые способности, специальным образом сформированные.

Не тот стратег, который занимает должность, а тот, который соответствует функции. Обратное, вообще говоря - неверно.

1. Все наименования должностей, отраслей, идей изменены. Любое совпадение наименования и времени – случайно. Типовой является сама ситуация. [↑](#footnote-ref-1)