

РОЛЬ СПОНТАННОЙ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ В ПЕРИОД ПЕРЕХОДА К НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

АСТРА А.А.¹, БАБЕНКО Г.С.²

¹ доцент кафедры «Менеджмент»

Новосибирский государственный технический университет
г. Новосибирск, Российская Федерация

² исполнительный директор ООО «ЗКО «ДАЛЬСТАМ»,
г. Владивосток, Российская Федерация

В статье изложены результаты реализации сбытовой стратегии малого производственного предприятия, генезис перехода от спонтанной стратегии к новому уровню – сознательной стратегии. Определены результаты реализации малым производственным предприятием спонтанной сбытовой стратегии в переходных период: при становлении нового уровня организационного управления в целях дальнейшего повышения конкурентоспособности и укрепления позиции на региональном рынке.

Ключевые слова: PESTL-анализ, SNW- анализ, SWOT-анализ, осознанная стратегия, сбыт, сбытовая деятельность, спонтанная стратегия.

THE ROLE OF A SPONTANEOUS MARKETING STRATEGY DURING THE TRANSITION TO A NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL OF A PRODUCTION COMPANY

ASTRA A.A.¹, BABENKO G.S.²

¹ PhD in Economics, associate professor of the Department «MANAGEMENT»,
Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russian Federation

² Executive Director of the COMPANY "WKO "DALSTAM",
Vladivostok, Russian Federation

The article presents the results of the implementation of the marketing strategy of a small manufacturing enterprise, the genesis of the transition from a spontaneous strategy to a new level – a conscious strategy. The results of the implementation of a spontaneous marketing strategy by a small manufacturing enterprise during the transition period are determined: when a new level of organizational management is being established in order to further increase competitiveness and strengthen its position in the regional market.

Keywords: PESTL analysis, SNW analysis, SWOT analysis, conscious strategy, sales, sales activity, spontaneous strategy.

ВВЕДЕНИЕ

Сбытовая деятельность является ключевым направлением в работе любого производственного предприятия. Но в случае, когда речь идет о компаниях, специализирующихся на производстве промышленной продукцией с единичной системой заказов роль стратегии сбыта, повышается многократно. Изучение многочисленных источников научной и учебной литературы показало, что в основном их авторы описывают инструменты, способствующие росту продаж и сбыта либо торговых предприятий, либо производственных предприятий с серийным (намного реже – мелкосерийным) производством.

С одной стороны, сбытовая деятельность производственного предприятия с единичным выпуском продукции во многом соответствует популярным в настоящее время принципам,

известным как концепция Бережливого производства. Деятельность изначально строится на основном постулате Бережливого производства: Клиент определяет параметры необходимой ему ценности, планирование заказов осуществляется априори от клиента к аккумулярованию необходимых для его исполнения ресурсов.

С другой стороны, рынок таких заказчиков значительно меньше, чем у продукции массового спроса, воронка продаж сужается, деятельность по сбыту и продвижению продукции несколько трансформируется.

В ходе выполнения научно-исследовательской работы были изучены труды отечественных и зарубежных авторов, классиков теории управления (менеджмента), посвященные вопросам формирования стратегии, в частности сбытовой стратегии: И Ансоффа, Р. Каплана и Д. Нортон, Ж. Брюно, М. Портера, Ф. Котлера, Д.И. Баркана, Г. Болта П. Винкельманна, А. М. Гаджинского, др. Также были изучены другие научные труды и публикации современных отечественных и зарубежных теоретиков и практиков.

Информационной базой исследования являются научные публикации в периодической литературе, ресурсы сети Интернет, посвященные вопросом организации сбыта на производственном предприятии.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно Минцбергу [1], любая стратегия представляет собой вариацию представлений 5Р: план, паттерн, позиция, перспектива и приемы. Характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Пять «П» стратегии Мицберга

«П»	Содержание
План (стратегия как план)	Заранее разработанная последовательность действий, объединенных общей целью, которой придерживаются в конкретной ситуации
Паттерн действий (стратегия как поведенческая модель)	Поведенческие характеристики самой организации: стратегия может быть продуманной (сознательной) – стратегия как план, а может выстраиваться в соответствии с событиями в некоторую последовательность действий: модель незапланированная, которая образуется из последовательных действий step by step, в результате чего все действия в итоге выстраиваются в единую модель – паттерн действий (инкрементальная модель).
Прием (стратегия как прием)	Какие инструменты применяет компания в конкурентной борьбе.
Позиция (стратегия как позиция)	Выбор позиции на рынке. Позиция описывается в показателях: рентабельность, доля на рынке, использование ресурсов, потенциал компании и др.
Перспектива (стратегия как перспектива)	Видение будущего, реализуемое через элементы организационной (корпоративной) культуры.

Источник: собственная разработка авторов.

Соответственно, согласно первым двум «П», стратегии могут быть:

- 1) сознательными (=преднамеренными, запланированными)
- 2) спонтанными (=эмерджентными).

Первый вид стратегии имеет длительный период планирования, мероприятия плана, планируемые действия выстраиваются под сформулированные цели, процесс разработки является длительным, к нему привлекают экспертов.

Спонтанная (эмерджентная) стратегия изначально не планируется, осуществляется шаг за шагом, но имеет при этом долгосрочную цель. Осуществляется без конкретного заранее разработанного плана часто на основе инкрементальной модели принятия решений. В целом же

последовательность действий имеет свою логику и при оценке с позиции конечного результата можно говорить о направленных решениях, позволяющих достичь конечную цель.

Сознательная стратегия содержит три обязательных действия [2]:

- она формализована в документальной форме;
- с этим документом ознакомлены все сотрудники;
- текущие планы принимаются в соответствии со стратегией.

В основе спонтанной стратегии лежит действие, а не размышление над ним. В ходе реализации спонтанной стратегии происходит конвергенция долгосрочной цели и последовательности действий руководства компании.

"Сознательная стратегия есть результат некоего замысла, который, оформившись, нуждается в реализации [2]. Спонтанная стратегия формируется в результате действий разных лиц, исходя из их видения развития ситуации. Сознательная стратегия предполагает контроль со стороны руководства. Менеджмент видит свою задачу в том, чтобы проверять, как происходит реализация задуманного, преобладает авторитарная система руководства и поэтому часто провоцирует сопротивление изменениям.

Спонтанная стратегия может рассматриваться как экспериментальная модель стратегического управления. В отличие от сознательной стратегии, исходящей от акционеров бизнеса, спонтанная модель дает возможность менеджерам проявить инициативу и позволить реализовать свое видение развития той или иной сферы деятельности компании. Считается, что "спонтанная стратегия повышает мотивацию работников, она позволяет всем желающим расширять поле своих компетенций, поскольку делает ставку на обучение" [2].

При всех достоинствах спонтанных стратегий, они не могут быть основой для стратегического управления компанией, но могут быть неоценимым инструментом в переходные периоды развития, при выводе бизнеса на новый уровень, когда требуется быстрое принятие решений для оперативных действий, ориентированных на определенный результат в будущем, а также при внедрении стратегического планирования.

Для оценки влияния внешней среды на сбыт, экспертным методом был проведен PESTL анализ малой производственной компании, осуществляющей свою деятельность в сфере промышленного котельного оборудования, во внешней среде. В качестве экспертов выступали ключевые сотрудники компании, каждый из которых отвечал за одно из направлений деятельности.

Эксперты оценили каждый из представленных, значимых для деятельности компании внешних факторов по пятибалльной шкале: 1 - крайне слабое влияние; 2 - слабое влияние; 3 - среднее влияние; 4 - сильное влияние; 5 – критически значимое влияние. Итоговые результаты были получены путем расчета среднearифметической оценки экспертов по каждому фактору и отражены в таблице 2.

Таблица 2 – PESTL-анализ для сбыта компании

Группа факторов	Внешний фактор	Сила воздействия в настоящее время	Сила воздействия в перспективе ¹	Вероятность проявления ²
Р	Смена руководства ключевого заказчика	3,3	3,25	3,5
	Федеральный закон №44 о регулировании гос. закупок	4,3	4	4
	Государственные программы по развитию и финансированию сферы ЖКХ	2,5	3,5	3

¹ в пределах предполагаемого горизонта стратегического планирования (3 года);

² 1 – маловероятно; 2 – скорее вероятно, чем маловероятно (промежуточное между 1 и 3); 3 - средняя вероятность ~ 50/50; 4 - вероятность выше средней (промежуточное между 3 и 5); 5– неизбежно

E	Рост цен на сырье для эксплуатации	4,8	4	4,5
	Рост цен на сырье для производства	2,5	3,0	4,5
	Сезонность реализации, трудно прогнозируемый спрос	4,0	3,75	4,25
	Усиление ценовой конкуренции	2,5	3,5	3
S	Преимущество перед конкурентами по территориальному признаку	3,8	4	4,25
	Устоявшееся мнение об угле как о «грязном» виде топлива и технологии сжигания	3,0	2,25	3,25
T	Развитие конкурентов, усовершенствование технологий	3,0	3,75	4
	Потребность в разработке «модульных технологий» и уход от капитального строительства	3,5	4,25	4,5
E	Ужесточение экологических нормативов для производимого оборудования	2,0	3,25	3,25
L	Потребность в утилизации продуктов сгорания (шлак, зола)	1,8	3	3,5
	Потребность в утилизации отходов лесопромышленности	1,8	2,75	2,75
	Интеллектуальная собственность	3,5	4,5	4,5

Источник: собственная разработка авторов.

Позиция в конкурентной среде у компании достаточно стабильная, не занимает существенную долю на рынке, основная деятельность направлена на работу с одним заказчиком. Основной инструмент продаж – участие в тендерах и административный ресурс в привлечении заказов. Преимущества: собственная производственную базу и долгосрочные партнерские отношения с поставщиками; высокий уровень сервиса при постпродажном обслуживании. SNW- анализ факторов, влияющих на сбыт, был так же проведен с помощью экспертного метода. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты SNW-анализа факторов, влияющих на сбыт

Область / фактор	S	N	W
	Ноябрь 2019 года	Ноябрь 2019	Ноябрь 2019
Маркетинг			
Качество продукции		+	
Качество сервиса			+
Репутация на рынке		+	
Сбытовая стратегия	+		
Планирование сбыта	+		
Диверсификация заказов (уровень концентрации заказов на одного клиента)	+		
Фокусирование на географии рынка	+		
Финансы			
Контроль за финансовой дисциплиной		+	
Рентабельность по видам продукции/заказов	+		
Операции			
НИОКР в компании		+	

Стандартизация процессов	+		
Автоматизация процессов	+		
Человеческий потенциал компании			
Инженерный состав (уровень компетентности)			+
Вовлеченность ключевых руководителей в процесс сбыта			+
Вовлеченность сотрудников вспомогательных процессов в процесс	+		
Уровень использования человеческого потенциала			+
Низкий уровень текучести среди сотрудников, отвечающих за сбыт			
Корпоративная культура и психологический климат			
Комфортная среда			+
Развитая корпоративная культура		+	

Источник: собственная разработка авторов.

Результаты проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды были сведены в матрицу SWOT-анализа, с помощью которого определены наиболее критические проблемы и ключевые возможности, а также уровень взаимосвязей элементов, влияющих на процесс сбыта в компании. Результативная матрица SWOT-анализа представлена в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT-анализ сбыта в компании

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Региональная компания ✓ Корпоративная культура ✓ Репутация на рынке ✓ Человеческий капитал ✓ Опыт работы с госзакупками и тендерами 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зависимость от ключевого заказчика ✓ Отсутствие сбытовой стратегии ✓ Сосредоточенность на региональном рынке ✓ Слабое экономическое обоснование издержек и рентабельности по каждому из видов продукции
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Особенности ТЭК региона и перспективы развития ✓ Логистические возможности по расширению географии сбыта ✓ Переход к модульным технологиям ✓ Потребность в энергосберегающих технологиях ✓ Природные ресурсы региона 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Рост конкуренции на рынке со стороны игроков из других регионов ✓ Уход от капитального строительства ✓ Удорожание сырья и материалов для производства ✓ Удорожание твердого топлива (сырья для эксплуатации оборудования) ✓ Переход на альтернативное сырье

Источник: собственная разработка авторов.

ВЫВОДЫ

По итогам проведенного анализа результатов реализации спонтанной стратегии были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие у сотрудников финансового подразделения и бухгалтерии понимания зависимости общего результата от скорости и качества их работы.

2. Зависимость от ключевого заказчика. По итогам базисного года, более 80 процентов в объеме выручки предприятия обеспечилось выигранными на тендерах заказами от одного из крупнейших региональных государственных унитарных предприятий, что является критичным уровнем для дальнейшего развития компании.

3. Стихийное ценообразование: на отдельные наименования продукции цена по прайсу установлена ниже заводской себестоимости.

4. Сокращение спроса на объекты капитального строительства в пользу блочно-модульных котельных. Негативное влияние данного фактора было предвосхищено руководством предприятия: происходит постепенный переход к производству блочно-модульных котельных.

Ключевые преимущества компании:

1) компания – единственный региональный игрок на региональном рынке. Основные конкуренты - производители из городов Западной и Восточной Сибири (города: Новосибирск, Барнаул, Красноярск). Такое положение открывает больше возможностей для расширения рынка;

2) упор в развитии производства на качество продукции, на момент анализа большое внимание уделяется качеству постпродажного обслуживания.

Два ключевых преимущества, которые могут оказать существенное влияние на сбыт: высокий уровень инженерной подготовки у ключевых руководителей компании и вовлеченность руководства. Это позволяет быстро реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

Вопросы, которые должна решить разрабатываемая осознанная сбытовая стратегия: снижение зависимости от одного клиента (диверсификация портфеля заказов)

- оценка издержек и нормы прибыли по основной номенклатуре продукции,
- ранжирование ее по признаку прибыльности и концентрация на наиболее прибыльном сегменте.
- корректировка цены при выявлении групп продукции с низкой нормой прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p.136.

2. Брюно Ж. От Сунь-цзы до Стива Джобса: искусство стратегии/ Часть IV. Школы стратегии и их постулаты. Глава 14. Стратегия как обучение. Спонтанные стратегии: URL: <https://arsenal-info.ru/b/book/3616485133/102>.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс: пер с англ. - М.: Издательский дом „Вильямс“, 2017. - 656 с.

4. Баркан Д.И. Управление сбытом: учеб. пособие. — СПб. : Изд-во С.-Петербургского университета, 2014. - 389 с.

5. Гончаренко М.Ф. Организация системы сбыта продукции на промышленных предприятиях с учетом отраслевых особенностей рынка // Студенческая наука и XXI век. -2017. - №14. - С. 425-426.

6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт. - М.: Экономика 2015. - 272 с.

7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. / М. Портер. – М: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 453 с.

8. Наумов В.Н. "Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии). –СПб.: Политехника-сервис, 2011.–289 с.

9. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Издат. дом С.-Петерб.ун-та; Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2007; 2008 (Диплом общероссийского конкурса «Университетская книга–2008» в номинации «Лучшее учебное издание по менеджменту и маркетингу»).
10. Баркан Д.И. Управляем фирмой в условиях рынка. М.: Аквилон, 2001.
11. Баркан Д.И. Международный менеджмент. / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель - СПб.: Питер, 2000.
12. Баркан Д.И., Кирюков С.И. Российский консалтинг: традиции, проблемы становления, культурный аспект // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2. С. 108–119.
13. Баркан Д.И. Опыт «Бенеттон»: восемь уроков для российских компаний // Рынок легкой промышленности. - 2005. - № 42.
14. Святохо Н.В. Стратегия сбытовой деятельности предприятия: сущность, виды, принципы формирования и управления // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2021. -№1 (54).

REFERENCES

1. The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p.136.
2. Bruno J. From Sun Tzu to Steve Jobs: The Art of Strategy/ Part IV. Schools of strategy and their postulates. Chapter 14. Strategy as training. Spontaneous strategies: URL: <https://arsenal-info.ru/b/book/3616485133/102>.
3. Kotler F. Fundamentals of marketing Short course: translated from English - M.: Publishing House "William", 2017. - 656 p.
4. Barkan D.I. Sales management: textbook. stipend. — St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg University, 2014. - 389 p.
5. Goncharenko M.F. Organization of the product sales system at industrial enterprises, taking into account the industry characteristics of the market // Student science and the XXI century. -2017. - No. 14. - pp. 425-426.
6. Bolt G. J. Practical guide to sales management / G.J. Bolt. - M.: Economics 2015. – 272 p.
7. Porter M. Competitive strategy. Methodology for analyzing competitors' industries. / M. Porter. – M: Alpina Business Books, 2013. – 453 p.
8. Naumov V.N. "Interaction management in the sales system: theory, methodology, strategies). –St. Petersburg: Polytechnic-service, 2011.-289 p.
9. Barkan D.I. Sales management. St. Petersburg: Izdat. the house of St. Petersburg.University; Publishing house "Higher School of Management", 2007; 2008 (Diploma of the All-Russian competition "University Book-2008" in the nomination "The best educational publication on management and marketing").
10. Barkan D.I. We manage the company in market conditions. Moscow: Aquilon, 2001.
11. Barkan D.I. International management. / S.E. Pivovarov, L.S. Tarasevich, A.I. Maisel - St. Petersburg.: Peter, 2000.
12. Barkan D.I., Kiryukov S.I. Russian consulting: traditions, problems of formation, cultural aspect // Bulletin of St. Petersburg. un-ta. Ser. Management. 2002. Issue. 2. pp. 108-119.
13. Barkan D.I. The Benetton Experience: Eight lessons for Russian companies // Light Industry Market. - 2005. - No. 42.
14. Svyatokho N.V. Marketing strategy of the enterprise: essence, types, principles of formation and management // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. - 2021. -№1 (54).