

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Аннотация. В статье рассматривается структурированный процесс стратегического планирования маркетинга во взаимосвязи с перспективным видением, миссией и стратегическими целями компании; обосновывается логическая последовательность действий, обеспечивающих ее успех на рынке в условиях неопределенности и динамичности факторов внешней среды.

Ключевые слова: структурированный процесс, стратегическое планирование, маркетинг, перспективное видение, цели, сегментирование, целевой рынок, позиционирование, конкурентное преимущество, уникальность.

Abstract. The article considers a structured process of strategic marketing planning in conjunction with prospects, mission and strategic objectives of a company. The authors substantiate a logical sequence of actions ensuring success in the market subject to uncertain and dynamic environmental factors.

Key words: structured process, strategic planning, marketing, prospects, objectives, segmentation, target market, positioning, competitive advantage, uniqueness.

Никогда планирование маркетинга не было столь важным для компаний, как в XXI в., для которого характерны динамичное развитие техники и технологий, быстрое изменение потребностей, вкусов и запросов потребителей, высокая степень неопределенности факторов внешней среды и разнообразные риски. Компании в этих условиях вынуждены менять образцы своего поведения на рынке, разрабатывая различные виды маркетинговых стратегий.

Изучение практики функционирования большинства российских предприятий показало, что многие из них не владеют инструментами и методами стратегического маркетинга. Это характерно и для предприятий строительной индустрии. Нами было проведено исследование состояния маркетингового планирования на предприятии строительной индустрии – ОАО «Лато» (Алексеевский шиферный завод), которое функционирует на рынке асбестоцементной продукции с 1957 г. За годы существования предприятия изготовлено 6 млрд плиток шифера, около 756 тыс. километров асбестоцементных труб. В настоящее время ОАО «Лато» является крупнейшим и единственным производителем асбестоцементной продукции в Республике Мордовии.

Маркетинговое планирование на данном предприятии базируется на его миссии. Миссией ОАО «Лато» является обеспечение потребителей качественной, надежной и доступной асбестоцементной и фиброцементной продукцией, развитие научно-технического потенциала, улучшение условий труда и повышение культуры производства. Исходя из миссии выполняются ситуационный анализ и постановка стратегических целей предприятия. На этапе ситуационного анализа проводится изучение целевых рынков по следующим направлениям:

- изучение требований потребителей на референтных рынках;
- оценка возможностей предприятия на выбранных сегментах рынка с учетом действий конкурентов;
- исследование позиций конкурентов.

На основе результатов анализа целевых рынков специалистами отдела маркетинга планируются мероприятия по позиционированию продуктов. Для этого проводится дифференциация продукции, производимой ОАО «Лато», т.е. устанавливаются ее отличительные особенности от продукции предприятий-конкурентов. На этой основе затем принимаются решения о выборе способов позиционирования как продуктов, так и самой компании. Следующим этапом является всестороннее изучение конкурентов, их сильных и слабых сторон.

Полученная в процессе стратегического анализа информация создает предпосылки для постановки стратегических целей предприятия.

Стратегическими целями ОАО «Лато» являются:

- повышение качества продукции;
- увеличение доли предприятия на рынке асбестоцементной и фиброцементной продукции;
- получение прибыли и обеспечение рентабельности производства.

Маркетинговую деятельность на предприятии осуществляют два отдела маркетинга: по асбестоцементной продукции и по фиброцементным изделиям.

Осуществляя планирование маркетинга, маркетологи предприятия взаимодействуют с другими функциональными подразделениями ОАО «Лато». Для оптимальной загрузки производственных мощностей они согласовывают объемы производства продукции со службой управления производством и планово-экономическим отделом. Результатом такого взаимодействия является годовой план производства асбестоцементной и фиброцементной продукции.

Для осуществления запланированных маркетинговых мероприятий специалистам отделов маркетинга необходимы финансовые средства. Поэтому для разработки бюджета маркетинга маркетологи тесно взаимодействуют с финансовым отделом. В ОАО «Лато» формируются два бюджета маркетинга: один – для отдела маркетинга по асбестоцементной продукции, другой – для отдела маркетинга по фиброцементным изделиям. Следует отметить, что финансирование маркетинговой деятельности на предприятии осуществляется по остаточному принципу, а не на основе стратегических и тактических целей маркетинга.

После планирования объемов производства асбестоцементной и фиброцементной продукции и бюджета маркетинга осуществляется прогнозная оценка объемов продаж. При этом отделы маркетинга взаимодействуют с финансовым и планово-экономическим отделами. На основе плановых объемов продаж и затрат на производство и продвижение продукции определяются размеры планируемых доходов от реализации продукции (табл. 1).

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что основной доход ОАО «Лато» планирует получить в 2011 г. от реализации асбестоцементных плоских и волнистых листов (646,9 млн руб.) и от фиброцементных плит и сайдинга (200,7 млн руб.). Основная доля планируемого дохода в 2012 г. приходится на асбестоцементные плоские и волнистые листы (64,6 %) и фиброцементные изделия (21,2 %).

В целях получения планируемых доходов специалисты отделов маркетинга разрабатывают товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политики, т.е. формируют комплекс маркетинга.

Планируемые размеры доходов от реализации
основных видов продукции ОАО «Лато» на 2011–2012 гг.

Ассортимент и структура выпускаемой продукции	Планируемые доходы от продаж основных видов продукции			
	2011		2012	
	млн руб.	%	млн руб.	%
Асбестоцементные трубы напорные	56,2	5,7	62,4	5,7
Асбестоцементные трубы безнапорные	49,7	5,0	55,2	5,1
Листы асбестоцементные плоские	348,2	35,4	377,2	34,5
Листы асбестоцементные волнистые	298,7	30,3	328,7	30,1
Сухие строительные смеси «Три-С»	31,5	3,2	37,3	3,4
Фиброцементный сайдинг «LATONIT»	73,9	7,5	92,7	8,4
Фиброцементные плиты «LATONIT»	126,8	12,9	140,5	12,8
Итого	985	100	1094	100

Разработку товарной политики специалисты предприятия осуществляют на основе маркетинговых исследований, которые предусматривают анализ качества и ассортимента производимой продукции, целевых сегментов рынка, товаров конкурентов, конъюнктуры рынков, ожиданий покупателей и их поведения.

Ценообразование в ОАО «Лато» осуществляется на основе затратного метода, что не соответствует требованиям рынка. Ценообразование, базирующееся на основе затратного подхода, имеет ряд недостатков: не учитываются соотношение спроса и предложения на целевых рынках, позиции конкурентов; не принимаются во внимание ценностные представления покупателей о предлагаемых товарах. ОАО «Лато», на наш взгляд, целесообразно использовать либо метод на основе ощущаемой ценности товара (цена должна соответствовать ценностным установкам о значимости и выгоды товара), либо метод установления цены на основе уровня текущих рыночных цен, т.е. с учетом цен конкурентов.

Планируя сбыт, маркетологи решают вопрос о том, по каким каналам будет распределяться производимая продукция, определяют, куда и в каком количестве она будет отгружена (табл. 2). Отдел сбыта предприятия по запросам отделов маркетинга предоставляет данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период, необходимые для планирования.

Данные табл. 2 свидетельствуют о том, что отгрузка продукции ОАО «Лато» планируется в основном по прямому каналу (2011 г. – 73,8 % и 2012 г. – 72,4 %). Это обусловлено тем, что у предприятия недостаточно развита дистрибьюторская сеть. Значительная доля продукции отгружается в Московскую (31 %), Ленинградскую (3,5 %) и Самарскую (2,5 %) области.

Бюджет на продвижение продукции планируется в ОАО «Лато» исходя из объемов продаж продукции, сложившихся в предыдущие годы (табл. 3).

Из табл. 3 видно, что в общем объеме денежных средств, выделяемых отделам маркетинга предприятия, основными статьями расходов являются печатная реклама и проведение выставок. При этом относительно низкими

являются расходы на личные продажи и прямую почтовую рассылку, что не позволяет эффективно продвигать продукцию на промышленных рынках.

Таблица 2

Запланированные ОАО «Лато» объемы и структура отгрузки продукции на 2011 и 2012 гг. по регионам РФ, млн руб.

Регионы	Планируемые объемы отгрузки продукции в 2011 г.		Планируемые объемы отгрузки продукции в 2012 г.	
	По прямому каналу	По косвенному каналу	По прямому каналу	По косвенному каналу
Свердловская область	19,7	7,4	21,2	9,1
Республика Татарстан	12,4	5,3	13,6	7,5
Самарская область	30,1	8,2	31,3	10,3
Ростовская область	22,4	3,7	23,1	7,2
Пензенская область	18,1	3,4	19,7	7,4
Новосибирская область	16,1	2,9	17,2	4,3
Нижегородская область	28,5	10,4	29,7	12,7
Челябинская область	21	5,5	22,4	6,3
Московская область	338,3	93,4	346,9	113,5
Республика Мордовия	49,7	17,6	53,2	23,9
Ленинградская область	41,5	11,4	46,3	15,3
Краснодарский край	17,9	3,4	18,4	7,9
Прочие	48,2	15,9	57,1	19,2
Экспорт	77,8	54,8	85,6	63,7
Всего	741,7	243,3	785,7	308,3

Таблица 3

Планирование бюджета на продвижение асбестоцементной и фиброцементной продукции

Статьи бюджета	Расходы из бюджета, в тыс. руб.				
	2008 г. факт.	2009 г. факт.	2010 г. факт.	2011 г. план.	2012 г. план.
Печатная реклама	354,8	325,7	289,4	323,8	361,2
Реклама в Интернете	57,9	43,8	36,9	44,2	57,4
Личные продажи	154,3	142,7	127,6	140,6	162,1
Прямая почтовая рассылка	25,8	19,3	13,9	18,5	27,3
Проведение выставок	482,6	465,9	421,7	457,9	486,5
Итого	1075,4	997,4	889,5	985	1094,5

На основе разработанного комплекса маркетинга осуществляется распределение полномочий и ответственности между сотрудниками служб маркетинга.

Исследование организации маркетингового планирования в ОАО «Лато» позволило сделать следующие выводы:

- 1) на предприятии отсутствует эффективная система стратегического планирования маркетинга;
- 2) маркетинговое планирование ориентировано в основном на среднесрочную и краткосрочную перспективу;
- 3) бюджет маркетинга планируется исходя из объемов реализации продукции в предшествующие годы без учета изменения ситуации на рынках соответствующих видов продукции, стратегических и тактических целей в области маркетинговой деятельности. К тому же он формируется по остаточному принципу. Изменение сложившейся в ОАО «Лато» ситуации возможно на основе использования структурированного подхода к стратегическому планированию маркетинга.

Практика лучших зарубежных фирм свидетельствует о том, что для формирования успешной маркетинговой стратегии им необходимо иметь перспективное видение и миссию.

Перспективное видение должно включать в себя общее представление о будущем компании и обоснование его необходимости и желательности, т.е. контуры перспективного развития. Оно играет тройную роль:

- ясно очерчивает общее направление изменений;
- дает работникам стимулы действовать в заданном направлении, заинтересовывая их в конечных результатах;
- облегчает координацию действий структурных подразделений и конкретных сотрудников, повышая эффективность их деятельности.

Перспективное видение должно отвечать долгосрочным интересам компании, быть реалистичным, понятным и служить руководством к действию. Оно тесно связано с миссией компании, т.е. ее заявлением о своем предназначении как для сотрудников, так и для внешнего окружения (общества, субъектов бизнеса, некоммерческих организаций). Хотя термины «видение» и «миссия» часто употребляются в литературе как равнозначные понятия, первый из них обозначает то, к чему стремится компания, а второй – то, что необходимо сделать, чтобы это стремление было достигнуто [1, с. 118].

Центральным звеном перспективного видения являются потребности клиентов, которые должны найти отражение в маркетинговой стратегии, отражающей принципы и направления действий компании. Именно стратегия определяет логическую последовательность действий по формированию и реализации всех видов планов: стратегических, тактических, оперативных.

Процесс планирования маркетинга должен начинаться на корпоративном уровне с разработки стратегических целей. Свои базовые цели компания раскрывает в заявлении о миссии. Затем они структурируются в три основные группы маркетинговых целей (рис. 1).

Цели должны отражать конкретные намерения и быть количественно измеримыми. Например, достичь 12 % от доли рынка, увеличить выручку от продаж в сравнении с предыдущим годом на 15 % и т.п. Кроме того, цели должны быть увязаны со сроками их достижения. Их постановка зависит от

результатов проведенных SWOT-анализа и PESTLE-анализа, позволяющих оценить сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, имеющиеся во внешней среде, а также определить ситуации, обеспечивающие эффект рычага (совпадение внутренних сильных сторон с внешними возможностями).



Рис. 1. Маркетинговые цели компании

Особое внимание при этом следует уделять выявлению ключевых компетенций, т.е. уникальных способностей компании, которые имеют особую ценность для потребителей, а конкуренты не могут их дублировать в течение определенного периода времени, т.е. у фирмы появляется так называемое «стратегическое окно».

Кульминацией анализа возможностей является формулирование маркетинговых целей, предназначенных для достижения общих организационных целей. Они служат основой разработки маркетингового плана, адекватного выбранной стратегии маркетинга. Стратегия маркетинга – это общая для всей компании программа работы на выбранных целевых рынках. К ее базовым элементам относятся: целевой рынок, элементы комплекса маркетинга, характеристики внешней среды, формирующие ее контуры (рис. 2) [2, с. 68].

Выбор целевого сегмента (сегментов) предусматривает разделение рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности, ожидания, мотивационные установки, образцы поведения на рынке. Результаты проведенного сегментирования рынка должны соответствовать четырем критериям: дифференцированная реакция, адекватный размер, измеримость и доступность.

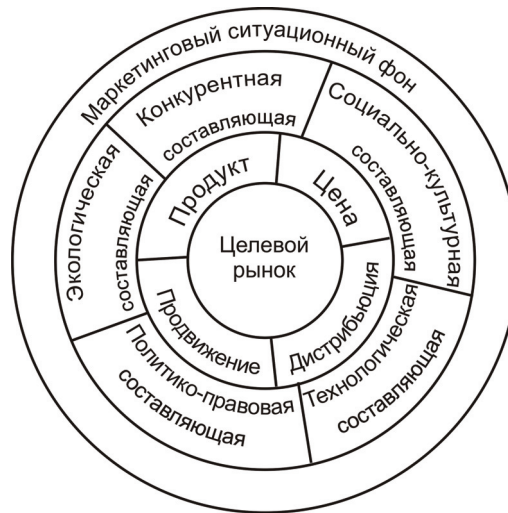


Рис. 2. Элементы стратегии маркетинга и общий ситуационный фон

Осуществив процесс сегментирования, компания должна решить вопрос о том, будет ли она направлять свои усилия на обслуживание всего базового рынка или сконцентрируется на одном или нескольких его сегментах. При его решении используется матрица (сетка) сегментирования, которая описывает качественный и количественный профиль целевых сегментов. Затем компания оценивает привлекательность каждого сегмента и сравнивает свою конкурентоспособность с другими «игроками» данного рынка. Для нее важно найти «точки отличия» или свои конкурентные преимущества. Это один из самых важных этапов стратегического планирования маркетинга, так как это тот способ, посредством которого компания будет дифференцировать свое маркетинговое предложение. Не все выявленные различия в сравнении с конкурентами (между брендами, товарами/услугами, дистрибуцией и др.) имеют значение для потребителей. Заявление о дифференциации и соответствующее ему маркетинговое предложение должно быть важным для потребителя, уникальным, транслируемым, допустимым. Важным инструментом поиска источников уникальности может служить модель цепочки ценности М. Портера. Она позволяет идентифицировать виды деятельности компании (основные, вспомогательные, обслуживающие), ранжировать их по важности с точки зрения потенциала создания различий. Основной целью при этом является поиск источников уникальности в каждом виде деятельности, посредством которых компания может создать большую ценность для потребителей, а соответственно, и добавленную стоимость. Решение этой задачи может быть связано со множеством переменных, оказывающих влияние на элементы комплекса маркетинга (товар, цена, распределение и продвижение). При этом необходимо иметь в виду, что применительно к каждому целевому сегменту их комбинация будет различной. К тому же на маркетинговые решения будут оказывать влияние переменные внешней среды.

Следовательно, формирование продуктовой линии, решения по ценообразованию, отбор и оценка эффективности каналов распределения, способов и средств продвижения продуктов (услуг) должны приниматься в соответствии с планами стратегического маркетинга компании, а их практическая

реализация осуществляться в рамках тактического и оперативного планирования.

Список литературы

1. **Бун, Л.** Современный маркетинг : учеб. для студентов вузов / Л. Бун, Д. Куртц. – М. : ЮНИПИ-ДАНА, 2005. – 1039 с.
2. **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.

Неретина Евгения Алексеевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой маркетинга,
Мордовский государственный
университет имени Н. П. Огарева
(г. Саранск)

E-mail: ch.marketing@econom.mrsu.ru

Neretina Evheniya Alekseevna

Doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department of marketing,
Mordovia State University named
after N. P. Ogaryov (Saransk)

Кормишкин Данил Владимирович

аспирант, Мордовский государственный
университет имени Н. П. Огарева
(г. Саранск)

E-mail: kormishkindv@2008@mail.ru

Kormishkin Danil Vladimirovich

Postgraduate student, Mordovia
State University named
after N. P. Ogaryov (Saransk)

УДК 339.13

Неретина, Е. А.

Структурированный процесс стратегического планирования маркетинга / Е. А. Неретина, Д. В. Кормишкин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 3 (19). – С. 122–129.