

**УДК 658.8.012.2**

*Кузьмина О.М.*

## **ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ASP-ПОДХОДА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Постановка проблемы**

В современных условиях развития хозяйственной сферы жизни общества внешнеэкономические связи становятся все более заметной составной частью хозяйственной деятельности украинских предприятий и организаций. Возрастает интерес к участию в экономическом, производственном и научно-техническом сотрудничестве с партнерами из зарубежных стран. Для многих предприятий изучение и применение международного маркетинга необходимо вследствие нарастающей открытости по отношению к внешним рынкам и в целях совершенствования их отношений с этими рынками. Великолепные маркетинговые идеи и смелые замыслы помогают компаниям двигаться вперед. Однако даже самые яркие идеи можно «провалить», если не отлажен процесс маркетингового планирования, тем более, если компания планирует выйти на внешний рынок.

Как отметил исследователь Малкольм МакДональд, «маркетинговое планирование, по сути, стало таким подходом к бизнесу, который может обеспечить даже самым маленьким фирмам успешное выживание в конкурентной среде, но необходимо понимать, что этот результат не может быть достигнутым по какой-то простой магической формуле». Неизменная формула для достижения успеха и превращения маркетингового планирования в деятельность – 10 % везения и 90 % усилий, именно она может стать залогом роста и развития компании [2].

### **Нерешенные проблемы, которым посвящена статья**

При создании эффективного международного маркетингового плана необходимо знать не только структуру процесса планирования, условия его реализации, но и знать те барьеры, с которыми украинские предприятия могут столкнуться при определении заданий. Чтобы выявить причины возникновения этих проблем и определить механизмы их избежания, необходимо проанализировать результаты западных исследований и изучить практику маркетингового планирования украинских компаний.

### **Анализ основных исследований и публикаций**

На Западе барьеры маркетингового планирования изучались с конца 80-х годов такими исследователями как Малкольм МакДональд, Гордон Гринлей, Сабхеш С. Джейн, Нейджел Пирси. На основании их работ в 1992 году был впервые сформирован список основных проблем, с которыми сталкивались западные компании. Как выяснилось, маркетологи и руководители многих компаний зачастую просто не видели необходимости в подготовке каких-либо серьезных маркетинговых планов и маркетинговых концепций. Кроме того, не было отработанных методик планирования, к тому же, у сотрудников отделов маркетинга не было необходимых навыков осуществления эффективного планирования.

## **ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ASP-ПОДХОДА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Исследование 1992 года послужило основой для создания многими компаниями собственных концепций планирования [1,2].

В середине 90-х годов исследователи вновь вернулись к проблемам маркетингового планирования. В 1996 году Сели Дибб и Линдон Симкин изучили 1000 европейских компаний (как активно использующих преимущества системы планирования, так и только лишь ознакомившихся с данным маркетинговым продуктом) и выяснили, что многие из них все еще недопонимают сущности маркетингового планирования и лишены четкой методологии плановой работы [3,4].

В то же время, проблема формирования маркетинговой концепции, механизм проведения исследований и разработки маркетинг-микса, выявленная во время первого исследования, была практически решена, после того как компании стали широко использовать в своем процессе планирования ASP-подход, разработанный Селли Диббом совместно с несколькими другими специалистами.

Следующее исследование Дибба и Симкина состоялось в 2002 году, где рассматривали 50 производственных компаний Великобритании, которые были уже активно вовлечены в процесс планирования (в частности, Jaguar, Kraft Jacobs Suchard, Microsoft и другие) [5]. И, как выяснилось, многие проблемы, которые их ранее волновали, отошли на задний план. Поскольку у большинства исследуемых компаний за этот период наблюдались значительные темпы роста, их начали, в первую очередь, волновать вопросы координации информационных потоков и действий на различных рынках. Так, большинство существующих сегодня барьеров лежат в плоскости коммуникации, стратегического управления и управления персоналом, а также корпоративной культуры.

Для сравнения западной и украинской практик маркетингового планирования Е. Брацлавской были проведены исследования 34 крупных и средних украинских компаний, которые показали, что самой большой проблемой маркетингового планирования остается отсутствие четкой методики финансовой измеримости эффективности маркетингового плана. Кроме того, директора по маркетингу украинских компаний отмечают неэффективную координацию работы разных отделов компании, задействованных в процессе маркетингового планирования и недостаточное понимание стратегии/долгосрочных целей компании у персонала, участвующего в разработке маркетингового плана. Четвертое место в «рейтинге» занимают недостаточность знаний, навыков у персонала и неопределенность рыночной ситуации. Замыкает перечень ключевых проблем отсутствие единого понимания процесса маркетингового планирования у персонала и точной информации об объеме бюджета [1].

Исходя из результатов исследования, практически все барьеры, присущие на данном этапе большей части украинских компаний, были свойственны западным компаниям почти 10 лет тому назад. И лишь у незначительного количества компаний, работающих в Украине (как правило, представительств иностранных компаний), возникают проблемы, аналогичные тем, которые решались зарубежными компаниями: гипердинамичность рынка и связанная с этим невозможность налаживания четкого планирования.

Характеризуя состояние маркетингового планирования в украинских компаниях за 2004 год, А. Липинская отмечает тенденцию роста в данном направлении по сравнению с годичной - двухгодичной давностью. Все чаще компании осознают необходимость и начинают разрабатывать маркетинговые планы. Хотя пока за громкими фразами о налаженном процессе в лучшем случае стоит лишь реализация отдельных элементов/этапов, в частности, - анализ рынка, конкурентов, разработка маркетинг-микс. Исключение составляют крупные компании, практику маркетингового планирования которых можно назвать многолетней. Специалисты отмечают, что отечественные компании за последнее время очень выросли, в них работают профессионалы, маркетинговое планирование для которых является совершенно естественным и неотъемлемым элементом деятельности [6].

«Портрет» наиболее популярной практики маркетингового планирования в Украине отображает наиболее распространенные подходы и методы, используемые украинскими компаниями при составлении маркетингового плана. Такой элемент «портрета» как подход к разработке плана в наиболее распространенном виде разрабатывается рабочей группой, состоящей из представителей разных отделов/сфер. В структуре рабочей группы в наибольшей степени наблюдались представители отдела маркетинга, отдела продаж и финансового отдела. По количеству лиц, задействованных в разработке маркетингового плана, преимущественно участвовали 3 – 5 человек. Ключевым этапом, обеспечивающим успешную реализацию маркетингового плана, у большинства компаний считается этап анализа корпоративной стратегии. Наиболее оптимальным месяцем для запуска процесса работы над маркетинговым планом для украинских компаний является сентябрь-октябрь и длится этот процесс преимущественно 1 – 3 месяца. При этом маркетинговый план разрабатывается преимущественно на один год. Однако специалисты считают, что наиболее оптимальный срок, на который следует разрабатывать маркетинговый план, 3 – 5 лет. Это обусловлено его зависимостью от стратегии, которую, как правило, разрабатывают именно на данный период, необходимый для устойчивого восприятия бренда потребителями, а также эффективного управления брендом при точном определении устойчивых тенденций на рынке. Каждые полгода следует проводить мониторинг бизнес-среды и при необходимости пересматривать маркетинговый план либо вносить в него коррективы. Элементы маркетинг-микса и маркетингового бюджета следует пересматривать ежемесячно, исходя из анализа полученных результатов и новых возможностей. Но в большинстве украинских компаний периодичность обновления маркетингового плана возникает по мере необходимости. Ключевыми структурными элементами маркетингового плана в среднестатистической украинской компании являются маркетинговые цели, маркетинговые расходы, тенденции развития рынка, анализ конкурентов, анализ потребителей, маркетинг-микс [6].

Целью статьи является выявление потенциальных возможностей повышения эффективности международной маркетинговой деятельности украинских предприятий, используя ASP-подход в маркетинговом планировании.

## **ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ASP-ПОДХОДА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Материалы исследования**

Учитывая то, что все ключевые барьеры украинского маркетингового планирования лежат на уровне осознания необходимости понимания базовых элементов маркетингового планирования, логично уделить внимание упомянутому ранее ASP-подходу, в свое время способствовавшему устранению аналогичных барьеров в зарубежных компаниях. Особенно применение данного подхода может способствовать более эффективному внедрению компании на внешний рынок, так как осуществление основных функций маркетинга на зарубежных рынках имеет специфические особенности [7,8,9]:

- необходимость учета воздействия национальных правительств и политических рисков на коммерческую деятельность зарубежных организаций и предприятий в своих странах;

- разнообразие рыночных условий, где особую роль приобретает сегментация рынков и позиционирование товаров. Необходимо придерживаться принятых норм и условий сбыт, учитывать национальные традиции и привычки потребления товаров и услуг в различных странах;

- сложным и трудоемким процессом является изучение специфики внешних рынков и рыночных возможностей фирмы по отношению к ним. Отсюда – возникновение на предприятиях-экспортерах специальных исследовательских подразделений – служб маркетинга, либо поиск специализированных фирм-консультантов (в том числе зарубежных), которые в качестве платной услуги предоставляют информацию о рынках.

Однако прежде чем окончательно принять соответствующее решение и начать действовать, руководство фирмы должно последовательно выяснить следующие вопросы: Какой рынок выбрать? Каким способом выйти на зарубежный рынок? Какова должна быть маркетинговая деятельность на зарубежном рынке?

Планирование международного маркетинга – это логическая последовательность действий, направленных на определение целей международного маркетинга и средств их достижения, исходя из оптимального использования имеющихся у организации ресурсов [9,10].

ASP-подход (Analysis – Strategy – Program, анализ – стратегия – программа) – это алгоритм осуществления процесса маркетингового исследования [3,4,5]. По ASP-подходу, планирование может быть разбито на три этапа:

1. проведение исследования рынка для изучения сложившейся ситуации и составления существующей картины (позиция на рынке/SWOT-анализ, анализ продаж, тенденций в маркетинговой среде, нужды потребителей, их ожидания и модели поведения, стратегии конкурентов, анализ продуктового портфеля, позиционирование бренда).

2. разработка маркетинговой стратегии для определения целевых рынков, позиционирования брендов, продуктов, выявления конкурентных преимуществ компании (сегменты целевого рынка, конкурентные преимущества компании, стратегия позиционирования бренда, маркетинговые цели, анализ ошибок, нерешенных задач в прошлом периоде).

3. разработка элементов маркетинг-микса (план и бюджет мероприятий по каждому из элементов, распределение ответственности персонала, график выполнения, мониторинг процесса).

Этапы планирования образуют «замкнутый цикл», поскольку результаты маркетингового исследования, маркетинговая стратегия и маркетинг-микс постоянно пересматриваются и совершенствуются компаниями.

Чтобы процесс планирования был эффективным, необходимо убедиться, что все его участники «говорят на одном языке» и одинаково понимают этапы планирования. Поэтому перед каждой новой стадией планирования необходимо знакомить сотрудников с предполагаемыми работами и инструментами, которые будут в этом помогать (обучение может осуществляться во время мастер-классов, на семинарах, в ходе инструктажей, презентаций и т.д. Кроме того, в кругу рассматриваемых вопросов – необходимый для осуществления планирования объем информации, лица, отвечающие за тот или иной этап планирования, и форма отчетов.

Работа перед запуском программы маркетингового планирования сводится к следующим этапам:

➤ ответственные за процесс должны заранее совместно определить цели и задачи планирования, график осуществления работ, задействованный персонал, способы коммуникации и структуры отчетности;

➤ необходимо обсудить ожидания сотрудников и топ-менеджеров в части результатов реализации программы, а также разработать четкие инструкции, с тем, чтобы помочь сотрудникам сориентироваться в процессе планирования.

➤ следует запустить процесс сбора данных и просмотра имеющейся маркетинговой информации для перехода к первому этапу планирования – анализу.

Именно на предварительной стадии планирования следует обсудить возможные барьеры и необходимые меры их предотвращения. В этом может помочь список вопросов для тех, кто будет управлять процессом маркетингового планирования.

#### 1. Вовлечение в процесс планирования:

- Кто и когда должен быть вовлечен в процесс маркетингового планирования?
- Нужно ли привлекать на определенное время дополнительный персонал?

Когда?

• Кто из топ-менеджеров должен быть осведомлен о ходе процесса маркетингового планирования?

• Кто из руководства должен принимать участие в процессе маркетингового планирования? На каких этапах?

• Сотрудники каких немаркетинговых отделов (например, продаж, исследований и развития) могут содействовать процессу маркетингового планирования? Кто конкретно?

#### 2. Временные рамки и форма работы:

• Сколько времени необходимо для разработки маркетингового плана (проведения анализа, формулирования стратегии и разработки маркетинг-микса)?

• Каков подход к разработке маркетингового плана (рабочие группы, мастерские, совещания; составление программы по

## **ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ASP-ПОДХОДА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

территориям/рынкам/продуктам; документы/презентации; рабочее время/выходные)?

- Как будет осуществляться контроль маркетингового планирования (назначение ответственных за процесс) и какую должна быть взаимосвязь между задействованными менеджерами (внутренние отчеты, информационная система и т.д.)?

3. Дополнительные ресурсы:

- Какие ресурсы необходимы для начала процесса маркетингового планирования (персонал, коммуникации, вычислительная техника, информация, бюджет)?

- Какие варианты работы возможны при их отсутствии?

4. Ожидания задействованных менеджеров:

- Каковы ожидания от маркетингового плана у задействованных в процессе менеджеров?

- Что может стать причиной для беспокойства у сотрудников?

- Могут ли менеджеры не делиться друг с другом необходимой для планирования информацией?

5. Процесс принятия решений:

- Какими полномочиями следует наделить сотрудника, ответственного за процесс маркетингового планирования?

- Какова структура отчетности для обеспечения процесса?

- Какова система внутриорганизационного контроля?

6. Управленческие и операционные проблемы:

- Насколько высока вероятность столкновения с управленческими и операционными проблемами при маркетинговом планировании?

- Какой вид коммуникации необходим для того, чтобы минимизировать эти проблемы?

7. Обратная связь и результаты:

- Какой уровень детализации планирования необходим? В какой форме следует осуществлять обратную связь?

- Кому и когда необходима обратная связь?

- Какие предостережения/разъяснения сотрудникам необходимо дать?

8. Предварительный этап разработки программы:

- Инструктирование задействованного персонала (ключевые вопросы: кого, когда, о чем?)

- Предварительный сбор маркетинговой информации (ключевые вопросы: что, когда, как и кем?)

- Разработка графиков работ и совещаний (ключевые вопросы: где и когда?)

- Определение рабочих групп исходя из «правильного» использования навыков сотрудников, необходимой информации (ключевой вопрос: кто?)

- Внутренняя политика/сопротивление сотрудников (ключевой вопрос: какие моменты необходимо отслеживать?)

- Барьеры внутренних коммуникаций (ключевой вопрос: что необходимо преодолеть?)

Кроме того, при исследовании барьеров маркетингового планирования специалисты обнаружили, что у компаний отсутствует какая-либо системность в изучении лучшей практики маркетингового планирования, анализа операционных проблем и поиска путей их решения. Маркетологи в компаниях пренебрегают рядом условий, необходимых для внедрения разработанных планов: проведением аудита достижений и оценки реализации плана в прошлом периоде, детальным изложением этапов процесса и его инструментов, обучением и коммуникациями, утверждением и пересмотром плана. Если не учитывать эти особенности, многие хорошие маркетинговые предложения и стратегии не приведут к разработке эффективного маркетинг-микса. Исходя из этого, исследователи разработали требования, выполнение которых значительно повышает шансы на внедрение маркетинговых планов:

- Аудит и оценка (аудит достижений компании, реализации маркетингового плана в прошедшем периоде, доступной маркетинговой информации, навыков персонала и внутренних коммуникаций);

- Детальное изложение информации и поддержка процесса (детализация маркетинговых задач; системы отчетности, графиков и выделенных ресурсов; поддержка привлеченного персонала и обеспечение необходимых условий для разработки маркетинговой стратегии или маркетинг-микса);

- Обучение и коммуникации (проведение совещаний, сессий и мастер-классов, дающих менеджерам, задействованным в процессе планирования, возможность развивать необходимые для планирования навыки; осуществление внутренних коммуникаций; доведение результатов маркетингового планирования до сотрудников всех заинтересованных отделов);

- Утверждение и наделение полномочиями (утверждение маркетинговых целей и задач; одобрение руководством компании команды, сформированной для осуществления планирования; утверждение бюджета; получение прав доступа к информации и обеспечение доступа к сотрудникам из других отделов; утверждение графика планирования, предварительное определение ожидаемых результатов);

- Пересмотр и устранение возникших проблем (последующие пересмотры графика планирования на протяжении всего процесса, сопровождаемые встречами, совещаниями; оценка процесса планирования руководством компании и поиск способов устранения возникших проблем; определение окончательных элементов маркетинг-микса).

#### **Вывод**

Анализ процесса маркетингового планирования в деятельности украинских предприятий позволяет сделать следующие выводы:

- маркетинговое планирование в украинских предприятиях осуществляется в таких аспектах как содержание плана, длительность горизонта планирования, последовательность разработки, организация планирования.

- диапазон содержания плана маркетинга для украинских компаний различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта; на другом полюсе

## **ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ASP-ПОДХОДА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

– план маркетинга, основанный на широчайшем рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты.

- отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития.

Однако если компания, не зависимо от ее размера, собирается выходить на внешний рынок или уже присутствует на зарубежном рынке и стремится к более эффективному ведению внешнеэкономической деятельности, то международное маркетинговое планирование должно иметь приоритетную направленность в системе управления компанией. Тем более что анализ современных тенденций развития маркетингового планирования украинских компаний свидетельствует о практическом отсутствии опыта маркетингового планирования и наличии ошибок, свойственных западным фирмам 10 лет назад, которые использовали в своем процессе планирования ASP-подход и практически решили проблему формирования маркетинговой концепции, механизма проведения исследований и разработки маркетинг-микса.

### **Список литературы**

1. Брацлавская Е. Преодоление барьеров планирования. Что нужно знать о разработке плана маркетинга // Новый маркетинг. – 2004. - № 10. – С. 34 – 38.
2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга.- СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 320 с.
3. Dibb Selly, Simkin Lyndon. Pre-empting implementation hurdles: processes, people, culture and communications barriers the need for internal relationships. – University of Warwick working paper. – 1999.
4. Dibb Selly and others. Addressing barriers for marketing planning // The journal of business and industrial marketing. – 2000.
5. Simkin Lyndon. Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda // The journal of business and industrial marketing. – 2002. – volume 17 No.1.
6. Липинская А. Есть ли у Вас план? В поисках лучшей маркетинговой практики // Новый маркетинг. – 2004. - № 10. – С. 26 – 31.
7. Международный маркетинг: Учебное пособие/под ред. Н.И. Периовского. – М.: Высшая школа, 2001.
8. Черенков В. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – Спб., 1998.
9. Мировое хозяйство и международные экономические отношения: Учебное пособие/под ред. А.П. Голикова и др. – Симферополь, СОНАТ, 2003.
10. Голубков Е.П. Планирование маркетинга. – М.: Дело, 1997. – 269 с.

*Поступило в редакцию 01.12.2005 г.*