

МАЗЕН АХМЕД ГАНЕМ АЛЬ-СУФИ, аспирант. ИЭМ НАУ,
Киев

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА АЭРОПОРТОВ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ SOSTRBFAC

В статье рассматривается процесс маркетингового стратегического планирования для аэропортов с использованием модели SOSTAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control) усовершенствованной за счет добавления некоторых элементов, которую можно назвать SOSTRBFAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Resource, Budget, Funding, Action, Control).

In the article the process of the marketing strategic planning is examined for air-ports with the use of model of SOSTAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control) improved due to addition of some elements, which can be named SOSTRBFAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Resource, Budget, Funding, Action, Control).

Постановка проблемы. Для разработки маркетингового плана можно применять самые различные подходы. Единого критерия для этого не существует, однако имеются основные элементы, которые должны быть в каждом плане. За многие годы работы с клиентами в разработке эффективных маркетинговых планов, мы обнаружили, что SOSTAC модель, разработанную в 1990-х годах по PR Смит трудно «победить». Система планирования СЦСТДК (SOSTAC), доказала на практике, что она является универсальным, мощным и успешно применяемым подходом. Мы будем использовать эту модель в подготовке стратегического плана маркетинга для аэропортов, но с дополнением следующих элементов - Resource, Budget, Funding.

Анализ последних достижений и публикаций. Теория и практика маркетинга базируются на принципах, составляющих основу рыночной экономики, которые были сформулированы Адамом Смитом еще в 1776 году. Достаточно интересный подход к сущности и задачам маркетинга у Ф. Котлера [1, 2]. По его мнению, целью современного маркетинга является удовлетворение потребностей клиентов. Основными задачами компании является выработать навыки разработки плана маркетинга, как составляющей маркетинговой стратегии дать информацию о планировании маркетинговой деятельности предприятия, сканирование внешней маркетинговой среды и проведение анализа сильных и слабых сторон компании, дать основные понятия системы управления маркетингом на предприятии: анализа, планирования, реализации и контроля маркетинговых действий. Все эти задачи и цели заложены в основу разработки стратегического планирования аэропорта.

Неразрешенная ранее часть общей проблемы. В последнее время имеет место битв дифференциация и частичная дезинтеграция теории, парадигматических конструкций и философских школ в области стратегического планирования маркетинга. Таким образом, остается нерешенная проблема существования многочисленных концептуальных подходов, которые не связаны друг с другом. Для специфики функционирования такой сложной системы хозяйствования и бизнеса как аэропорт, эта тема остается особенно актуальной.

Цель статьи. Цель статьи состоит в обосновании *стратегического планирования маркетинга* в аэропортах. Целью достижения рассматриваем привлечение бизнес интереса и развитие воздушного движения с точки зрения коммерческой деятельности, а как результат - получение соответствующей прибыли.

Изложение основного материала. Маркетинг, представляет собой достаточно сложное явление, имеющее первостепенное значение для успеха любой фирмы. Маркетинг компании предполагает разработку общего плана – стратегии маркетинга для аэропорта. Главная задача при разработке маркетинговой стратегии состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределённости и риска, удовлетворение потребностей рынка, а также обеспечение концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития аэропорта. Сутью стратегического планирования маркетинга является упорядоченная совокупность стадий и действий связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей маркетинга (как стратегических, так и тактических), осуществлением стратегического планирования (разработка и обеспечение плана), реализацией маркетинга, контролем за выполнением плана маркетинга [6].

Для решения поставленных задач и создания системы маркетингового стратегического планирования существуют 9 основных этапов её разработки, схематично они представлены на рис. 1.

Рассмотрим составляющие предложенной модели. Первый элемент это «Ситуация» (Situation). В основе стратегического планирования маркетинга лежит информация о ресурсах предприятия, действиях и намерениях конкурентов, развития ситуации на рынке. Для получения этих данных в распоряжении менеджера имеется богатый арсенал методов исследования рынка и мнений потребителей. Однако в предпринимательской и консультационной практике используется ряд специфических методов для стратегического анализа.

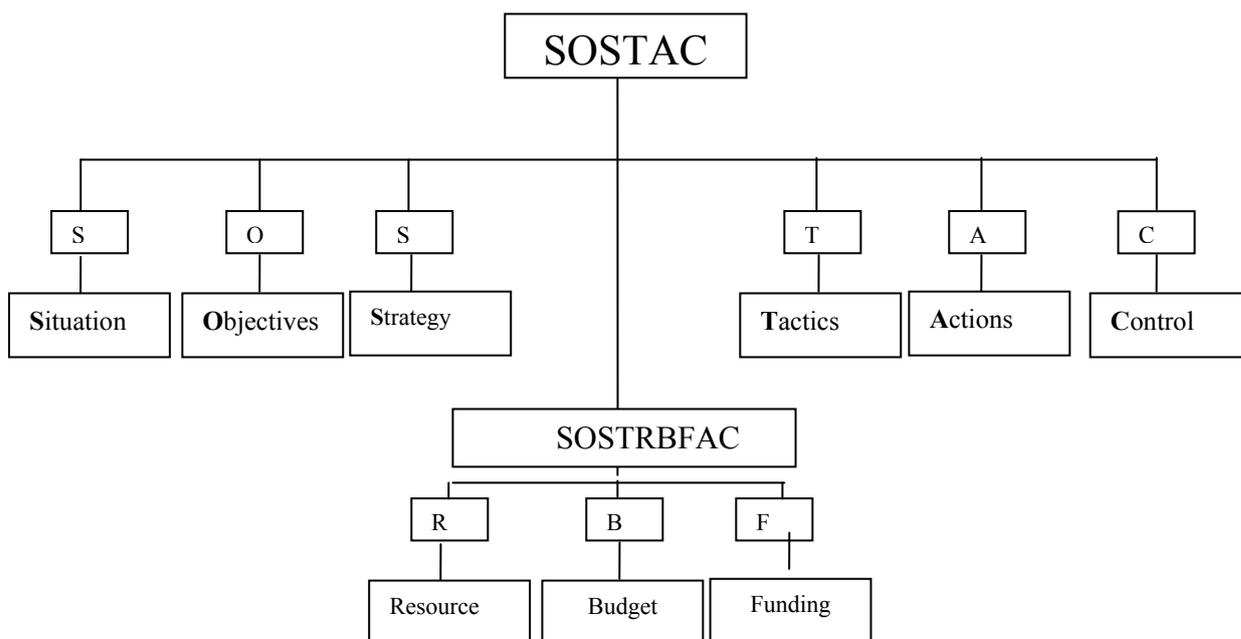


Рис. 1. Этапы маркетингового стратегического планирования

Смешанные SWOT ANALYSIS читаются первым шагом на пути, на основе полученных результатов мы можем определить текущей позиции фирмы. Данный процесс включает анализ, в котором учитываются прошлые аспекты деятельности аэропорта по показателям маркетинга, а именно:

- сильные стороны (какие сильные стороны есть у аэропорта и как можно сохранить и развивать их);
- слабые стороны (какие недостатки выявлены в аэропорту и как можно предотвратить их влияние на результаты деятельности).

В целом это оценка ситуации, в которой действует аэропорт с точки зрения потенциальных его возможностей (возможности имеющихся в распоряжении) и определенных угроз (с которыми сталкиваемся предприятие, и как можно их избежать). При анализе также могут быть учтены ключевые факторы, которые влияют на будущую судьбу аэропорта. Успех и процветание любой организации зависит от изучения этих факторов и их учитывания влияния на бизнес процессы. Схематически проведение такого анализа представлено на рис. 2

Рассмотрим следующую составляющую системы – Цели (**Objectives**). В этом сегменте указывается миссия аэропорта, ее долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, а также маркетинговые цели аэропорта.

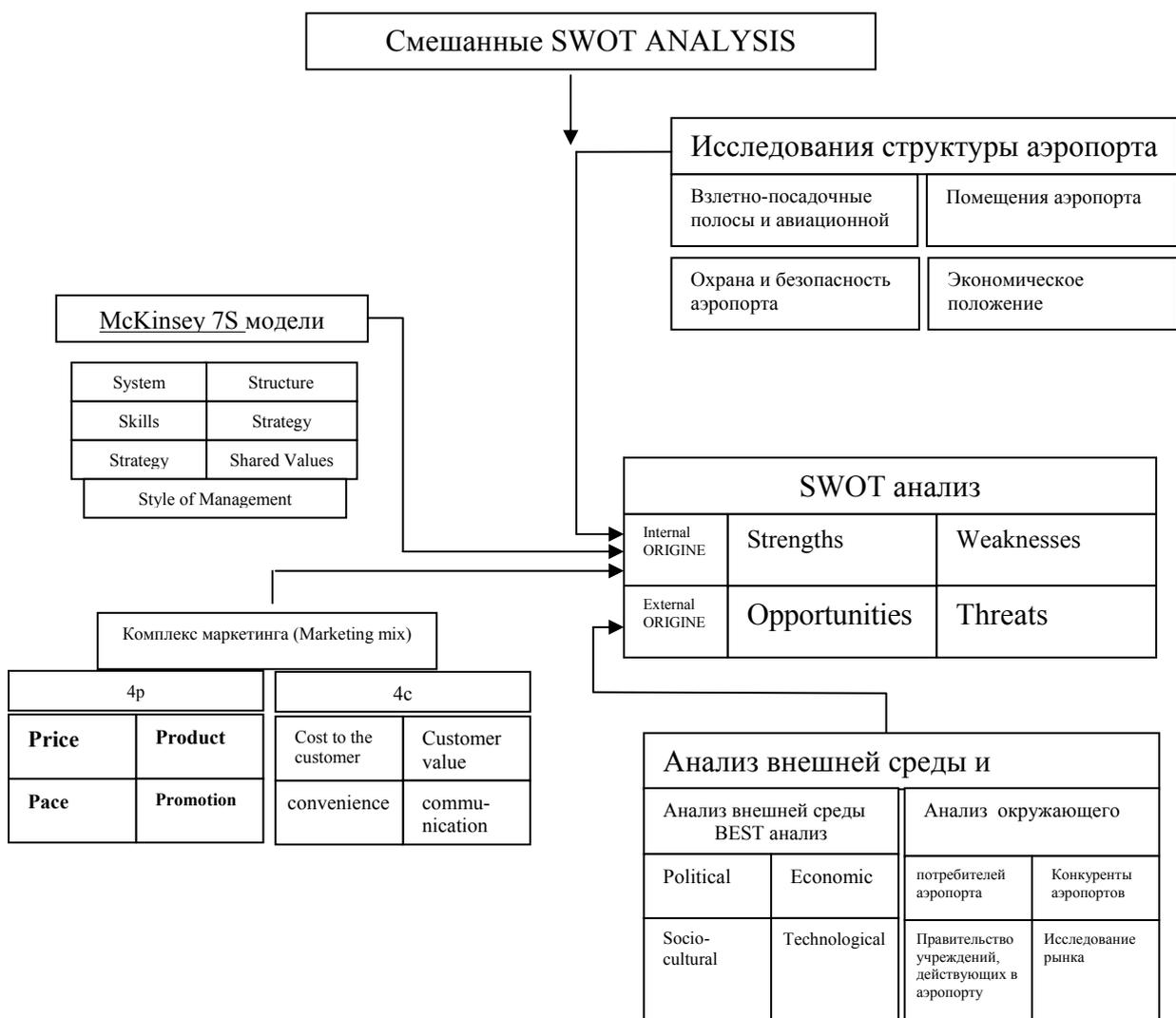


Рис. 2. Схема стратегического анализа ситуации на рынке.

Цели должны быть SMARTER, что значит:

- S - Конкретные (Specific);
- M - Измеряемые (Measurable);
- A - Достижимыми (Achievable);
- R - Реалистичными (Realistic);
- T – Взаимосвязанными по временным срокам (Time related);
- E - Расширенными (Extending);
- R - Награждаемые (Rewarding).

Следующая составляющая стратегия (Strategy) - это обобщение того, каким образом определенные ранее цели будут достигнуты. К примеру могут рассматриваться целевые рынки (с точки зрения маркетингового набора, необходимого для его обслуживания). Стратегии, которые выбраны из числа предложенных вариантов и будет общей стратегией в области управления и маркетинга. Отметим что необходимо определить и некоторые стратегические возможности в области бизнес-администрирования, а именно: Стоимость - дифференциация – Фокус. Это означает, что есть возможность выбора между ними, чтобы конкурировать в цене или найти различия между

своим продуктом и продуктами предлагаемыми конкурентами, или сосредоточить внимание на конкретных целевых аудиториях рынка и обеспечить предоставление авиа услуги лучше, чем любой другой участник рынка.

В целом, стратегическое планирование – это формирование и реализация целей и задач предприятия на определённый период времени, для осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия [1]

Тактическое планирование – составляющая тактика (Tactics) – представляет собой детали общей стратегии. Здесь уточняется, какие коммуникационные инструменты (коммуникационный набор) должны использоваться, какова последовательность применения инструментов, когда их следует привлекать из внешних структур, каковы будут затраты на использование каждого из них.

После согласования стратегий по каждому направлению идёт определение тактики с разработкой тактического плана. Тактическое планирование охватывает планирование всех основных элементов комплекса маркетинга, т.е. ассортимента продукции, сбыта и распределения, рекламы и стимулирования продаж, разработку планов формирования и изменения цен.

Составляющая модели Ресурс (Resource assessment) – включает в себя понимание того какие ресурсы необходимы для осуществления плана.

Как только закончен процесс определения целей начинается этап разработки и выбора мер их осуществления, возникает необходимость исследования ресурсов, которые будут необходимы (человеческие ресурсы, основные средства и технологии, и многое другое).

Такая составляющая как Бюджет (Budget) определяет финансовые потоки и потенциальный уровень доходов и прибыли от разработанного плана.

Каким бы ни был стиль планирования, который вы используете, он всегда будет нуждаться в поддержке со стороны бюджета. Мы рассматриваем бюджет как оценку потенциальных потоков денежных средств, доходов и прибыли на предстоящий год.

Такая составляющая модели как Финансирование (Funding) дает возможность судить о том есть ли у предприятия соответствующее количество капитала в целях осуществления плана действий. Игнорировать оценку финансовых аспектов плана недопустимо. Финансирование имеет важное значение для любого проекта, так как финансирование является основной движущей силой рабочей бизнес-среды, от которой зависит процесс и результат работы любой бизнес-организации. Вопросы, на который фирма должна найти ответы следующие:

- Есть ли в распоряжении соответствующее количество капитала в целях осуществления плана действий?

- Рассматриваются ли такие вложения в осуществление плана действий аэропорта как капитальные (в смысле экономической целесообразности является процентная ставка, выше ли она, чем в среднем банке)?

- Является ли вкладываемый капитал соизмеримым с расходами и ожидаемой нормой прибыли?

Дальнейший этап действия (Actions) - составляющие тактики. Дает понимание о том, какие шаги необходимо предпринять, чтобы использовать каждый из перечисленных в плане инструментов. Какие процессы внутренней деятельности должны произойти, чтобы создать коммуникационный инструмент и вовремя им воспользоваться. Ответы на подобные вопросы приводят компанию к разработке «мини-проекта» использования каждого коммуникационного инструмента, для чего может потребоваться анализ критического пути реализации всего проекта и более подробные временные диаграммы.

Маркетинговый контроль поводится на этапе прохождения такой составляющей общей модели как Контроль (Control), которая включает в себя процесс измерения и проверки.

Контроль маркетинговой деятельности – периодическая всесторонняя объективно проводимая в определенной последовательности проверка маркетинговой деятельности фирмы и соответствия маркетинговой стратегии внешним условиям.

Этот этап связан с проверкой эффективности продвижения предприятия к цели или нет. Некоторые формы мониторинга могут помочь управляющим своевременно отслеживать степень выполнения поставленных планов, позволяя получить максимально возможные результаты в конкретных условиях. Сюда также включаются различные сферы рыночных исследований (в том числе и тестирование моделей).

Ревизия маркетинга представляет собой комплексное системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, её задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Главное назначение маркетингового контроля состоит в обеспечении менеджмента результатами стратегического и оперативной оценки и поведения организации на рынке в процессе достижения поставленных целей.

Выводы. Всем аэропортам необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии (на период более 5 лет), среднесрочные (на период от 2 до 5 лет), краткосрочные (на период до 1 года) и оперативные (от нескольких недель до нескольких месяцев) которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждый аэропорт должен найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Разработка аэропортом общей стратегии, нацеленной на длительную перспективу и рост необходима.

В заключение следует остановиться на некоторых особенностях маркетингового планирования:

- поддерживается целенаправленность в образе мышления;
- координируются решения и действия в области маркетинга;
- сдерживается стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;
- ориентируется в большей степени на приведение будущих изменений внешней среды, чем на реагирование на уже происходящие изменения;
- позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения всегда относительно ограниченных ресурсов;
- служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах и является предпосылкой конструктивной критики;
- мотивирует сотрудников, если от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей (карьера, зарплата, престиж);
- даёт возможность обоснованию разрабатывать программы маркетинга;
- создает предпосылки для анализа и контроля результатов.

Список литературы: 1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер. — М.: Изд-во «Прогресс», 1990. — 736 с.; 2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2005. — 800 с.; 3. *Ламбен Ж.Ж.* Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. — СПб.: «Наука», 1996. — 589 с.; 4. *Ходжсон Д.* Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории / Д. Ходжсон. — М.: Дело, 2003. — 567 с.; 5. *Махлуп Ф.* Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие / Ф. Махлуп // Вехи экономической мысли. Т. 2: Теория фирмы. — СПб.: Экономическая школа, 1995. — С. 82–84.; 6. *Коуз Р.* Природа фирмы / Р. Коуз; под ред. О. Уильямсона, С. Уинтера. — М.: Дело, 2001. — С. 43.; 7. *Donaldson L.* American Anti-management Theories of Organization: A Critique of Paradigm; 8. *Proliferation* / L. Donaldson // Cambridge University Press. — 1995. — 7 July.; 9. *Нечаева Т.В.* Что такое стратегический маркетинг / Т.В. Нечаева // Экономический журнал ВШЭ, 1998. — №2. — С. 227–244.

Надійшла до редколегії 01.10.10