



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.4.18>

УДК 338.47

ББК 65.38

КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА РЫНКЕ УСЛУГ СОТОВОЙ СВЯЗИ

Марина Владимировна Перевозникова

Аспирант, Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск;
Старший специалист, Публичное акционерное общество
«Мобильные ТелеСистемы», г. Санкт-Петербург
perevoznikova.marina@mail.ru
ул. Малая Монетная, 2 К, 197046 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена изучению и анализу маркетингового управления и стратегического планирования деятельности компаний, работающих в сфере услуг сотовой связи. В статье приведены понятия маркетингового управления и стратегического планирования и их значение в развитии бизнеса. Рассмотрены цели и задачи маркетингового управления в сфере телекоммуникаций. Приведены концепции управления маркетингом и целесообразность их использования на рынке услуг сотовой связи. Определена связь маркетингового управления и стратегического планирования в деятельности организации. Проанализированы этапы стратегического планирования и виды глобальных и корпоративных стратегий развития компаний на рынке услуг сотовой связи. Рассмотрены особенности применения концепций маркетингового управления и стратегий развития в телекоммуникационной сфере. Сформированы критерии оценки и показатели эффективности деятельности сотовых операторов. Сформулированы выводы о роли в деятельности операторов сотовой связи эффективного маркетингового управления и стратегического планирования, позволяющих в условиях высококонкурентного рынка поддерживать маржинальность и высокий уровень доходности бизнеса, создавать конкурентные преимущества, формировать эффективные закупочную, сбытовую и рекламную деятельности, определять верную тактику поведения на рынке.

Ключевые слова: концепции управления, маркетинговое управление, стратегическое планирование, сотовая связь, рынок услуг.

Интерес к маркетингу, как к концепции рыночного управления, в нашей стране начал расти с развитием рыночных отношений и расширением возможностей внешнеэкономической деятельности.

Концепция маркетинга, как совокупность практических приемов управления предприятием в условиях рыночных отношений, приобретает все большую актуальность и сегодня является философией любого бизнеса. Не явля-

ется исключением и сфера телекоммуникационных услуг – одна из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики. Несмотря на то что на данном этапе развития сотовой связи рынок фактически поделен, эпоха «ценовых войн» завершена около 10 лет назад, качество связи, территория покрытия сети и прочие параметры сравнялись практически у всех операторов сотовой связи России, конкуренция на этом рынке продолжается.

Одними из наиболее острых и актуальных вопросов в сфере телекоммуникаций остаются вопросы маркетингового управления и стратегического планирования, корректное решение которых позволяет компании верно оценить возможности выхода и тактику поведения на рынке, сформировать эффективную закупочную, сбытовую и рекламную деятельности, а также определить основные доходобразующие продукты, услуги и направления бизнеса, требующие развития и финансирования.

Практическая работа в области маркетингового управления включает анализ, планирование, реализацию и контроль деятельности по выявлению и удовлетворению запросов потребителей для достижения целей компании. Конечная цель маркетингового управления – достижение согласия между производителями/продавцами товаров и услуг и их потребителями, максимальное удовлетворение потребностей покупателей, пользователей услуг и обеспечение возможности достижения основных целей компании.

Маркетинговое управление можно определить, как «процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации. Управление маркетингом направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленной цели» [1].

Обратимся к Ф. Котлеру [4, с. 58–65], американскому исследователю в области маркетинга, который выделяет пять концепций управления маркетингом:

1. Концепция совершенствования производства (от англ. The Production concept). Данная концепция исходит из того, что потребители будут благодетельны к широко распространенным и доступным по цене товарам и услугам. Для реализации этой концепции на практике требуется повышение эффективности производства товара или оказания услуги. Использование данной концепции целесообразно в случаях, если спрос на продукцию превышает предложение и/или имеются реальные возможности снижения себестоимости продукта. Данная концепция на современ-

ном этапе развития рынка услуг сотовой связи как таковая не применяется на практике.

2. Концепция совершенствования товара (от англ. The Product concept) – основывается на том, что потребители будут проявлять наибольший интерес к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные характеристики и свойства. Другими словами, компании, избирающие данную концепцию маркетингового управления, должны сосредоточиться на постоянном совершенствовании товара. Основным недостатком этой концепции состоит в том, что она дает лишь краткосрочные преимущества и создает угрозу, что, сосредоточившись на самом товаре, компания упустит из вида нужды потребителей. Так, например, в США руководство железных дорог полагало, что потребителям нужны поезда, а не средства транспорта, и не заметило угрозы со стороны развития авиалиний и автотранспорта. В сфере услуг сотовой связи данная концепция применима для сильных устойчивых на рынке компаний и выражается в совершенствовании предлагаемой услуги путем наилучшего покрытия сети по сравнению с конкурентами, наличии широкого спектра дополнительных услуг, ценности и престижности бренда компании для потребителя.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (продаж) (от англ. The Selling concept) – базируется на развитии сферы сбыта и различных видах стимулирования потребления. Для реализации данной концепции компании прибегают к активной рекламе и прочим мероприятиям воздействия на потребителя: снижение цен, кредиты на льготных условиях, бесплатный товар или скидка при покупке определенного продукта или покупке на определенную сумму, образцы-подарки, дегустации, призовые лотереи и т. п. В сфере телекоммуникаций данная концепция может быть использована в формате бонусных программ и программ лояльности клиентов, Try&Buy (англ.: попробуйте и купите) – тестовое использование услуги (например, пакет SMS или интернет-трафика бесплатно в первые 14 дней с момента подключения к определенному тарифному плану) и другое.

4. Концепция маркетинга (от англ. The Marketing concept). В соответствии с концепцией маркетинга, залогом достиже-

ния целей компании являются определение нужд и потребностей рынка и обеспечение их удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов, способами. Объектом внимания в концепции маркетинга являются сами клиенты компании. Чаще всего данная концепция используется в телекоммуникациях при работе с ключевыми клиентами компании, под потребности которых могут разрабатываться специальные услуги, индивидуальные тарифные предложения и особые условия обслуживания.

5. Концепция социально-этичного маркетинга (от англ. The Societal marketing) – данный вид концепций маркетингового управления вытекает из концепции маркетинга. Задачей компании, избравшей концепцию социально-этичного маркетинга, становится установление нужд и потребностей целевых рынков с одновременным сохранением и укреплением благополучия каждого потребителя и общества в целом. Эта концепция сформировалась сравнительно недавно, и была призвана обратить внимание компаний на охрану окружающей среды, нехватку природных ресурсов и ряд других социально-этичных проблем. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности трех факторов: прибыли компании, потребностей покупателей и интересов общества. Данную концепцию также достаточно часто используют на практике операторы сотовой связи с целью позиционирования себя как социально ответственных компаний. Это, например, участие в благотворительных мероприятиях, организация массовых корпоративных субботников, участие сотрудников компании в волонтерстве и другие подобные мероприятия.

Наиболее распространенной и популярной концепцией маркетингового управления в России является концепция интенсификации коммерческих усилий, или, как ее еще называют, «сбытовая концепция».

Выбор той или иной концепции маркетингового управления для компаний сотовой связи основывается на рыночном положении и зависит от ряда факторов, таких как рыночные доли по абонентской базе, доходам и продажам, качество сотовой сети, наличие и развитость розничной сети и прочее. На практике компаниями сотовой связи редко используется какая-

либо одна из перечисленных концепций. Управление маркетингом в сотовой связи обычно представляет собой микс, включающий в себя части различных концепций управления маркетингом. Например, на массовом рынке оператором связи могут использоваться в сочетании концепции совершенствования товара и интенсификации коммерческих усилий, выражающиеся в поддержании наивысшего качества услуги и/или наиболее широкого продуктового портфеля, в совокупности с регулярными рекламными акциями и скидками. При этом на корпоративном рынке оператором может использоваться концепция маркетинга, выражающаяся в разработке и предложении индивидуальных условий обслуживания.

Таким образом, для компаний сотовой связи целесообразно использовать микс классических концепций маркетингового управления. Это обусловлено широкой аудиторией потребителей услуг сотовой связи, разнообразием предоставляемых услуг, их высокой технологичностью.

Определившись с концепцией управления, компании необходимо создать стратегический план деятельности. Стратегическое планирование является важной неотъемлемой частью маркетингового управления. Связь между концепциями управления маркетингом и стратегическим планированием является двусторонней. Выбранная концепция управления маркетинговой деятельностью определяет характер, долгосрочность и суть стратегического планирования. При этом реализация стратегического плана развития компании осуществляется в комплексе маркетингового управления. Анализ конкурентной среды, являющийся частью стратегического планирования, также определяет и концепцию маркетингового управления компанией. Стратегическое планирование – это процесс поддержания соответствия между целями компании и ее потенциальными возможностями на рынке. Процесс управления маркетингом определяет последовательность действий для достижения поставленных целей, включая анализ рыночных возможностей, выбор целевых рынков, разработку маркетинговых планов, их реализацию и контроль. Вид избираемой компанией стратегии развития основывается именно на выбранной концепции управления маркетингом.

Стратегическое планирование можно определить, как «основу стратегического управления предприятием, установление направлений деятельности организации на определенные отрезки времени (чаще всего от года до 10 лет)» [2].

В построении стратегического планирования оператора сотовой связи можно выделить следующие основные этапы [3, с. 98–103]:

1. Определение целей компании. При определении целей компании необходимо учитывать следующие основные факторы: конкретность и измеримость, четкая ориентация во времени (сроки реализации целей), адресность и контролируемость целей, достижимость целей. Для компаний сотовой связи основными стратегическими целями могут являться: удержание или увеличение рыночной доли по абонентской базе и/или доходам, рост доходов от DATA-услуг (от англ. Data – данные), нормализация баланса абонентского оттока, удержание лидерской доли в подключениях и т. д.

2. Анализ среды. Цель данного этапа – проанализировать внешнюю и внутреннюю среду оператора связи: возможное влияние на деятельность компании изменившихся экономических, политических и правовых процессов, активность и лояльность потребителей, деятельность поставщиков и конкурентов, изменения на рынке рабочей силы и прочее. Перед проведением SWOT-анализа компанией-оператором связи оценивается общее положение на рынке – доли рынка по абонентской базе и доходам, динамика продаж и доходов, восприятие клиентами и партнерами.

3. Прогноз развития организации на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности.

4. Выбор стратегии и разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и целевые показатели деятельности компании. Стратегия выбирается исходя из конкурентной позиции компании и ее перспектив развития.

5. Реализация стратегии – осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы. Для успешного выполнения стратегии необходимо довести в полной мере цели компании до работников и вовлечь их в процесс ее реализа-

ции; обеспечить поступление необходимых ресурсов; четко разделить функционал реализации стратегии по подразделениям компании.

6. Оценка и контроль выполнения стратегии. Оценка стратегии производится исходя из поставленных целей, которые, как было уже отмечено выше, должны быть измеримы и оцифрованы. Оценка может производиться количественно (прибыльность, рост объема продаж, рост стоимости акций компании, изменения количества клиентов и тому подобное) и качественно (простота или сложность реализации, отзывы со стороны персонала, влияние на имидж компании и тому подобное).

Остановимся более подробно на основных видах стратегий [5] и их применении в телекоммуникационной сфере:

1. Минимизации издержек – состоит в определении оптимального объема производства, продвижения и сбыта. В компаниях сотовой связи может применяться в формате сокращения персонала путем объединения функционалов в одном специалисте (например, маркетинг и PR в региональных подразделениях компаний), централизация функций (например, единые контактные центры, единый центр мониторинга базовых станций), снижение арендной платы за магистральные каналы связи или площадки для размещения базовых станций (например, размещать базовые станции на зданиях корпоративных клиентов на взаимовыгодных условиях, предлагая взамен, например, индивидуальные тарифные предложения) и подобные мероприятия.

2. Дифференциации – основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большое число потребителей с различными потребностями. Для телекоммуникационных компаний может выражаться в форме создания линеек тарифных планов и услуг под различные потребности клиентов. Например, тарифы для клиентов, ориентированных на потребление междугородной связи, тарифы с дешевыми внутрисетевыми вызовами, тарифы с включенными пакетами интернет-трафика и т. д.

3. Фокусирования – предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, который обладает особыми потребностями. Например, оператором может быть

определен целевым сегмент «низкодоходные клиенты» (пенсионеры, студенты и подобные социальные группы людей).

4. Инноваций – предусматривает создание конкурентных преимуществ с помощью выведения принципиально новых товаров или технологий. Данным видом стратегии часто пользуются операторы «Большой тройки» («МТС», «Билайн» и «МегаФон»), предлагая своим клиентам инновационные высокотехнологичные услуги, например, навигационные сервисы, телематические решения, услуги многоканальных вызовов, услуги отслеживания передвижения персонала и транспорта, управление доступом к корпоративным ресурсам компании и другие услуги.

5. Оперативного реагирования – данная стратегия основывается на достижении успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Чаще используется небольшими телекоммуникационными компаниями, которым необходимо быстро реагировать на изменения в продвижении или в ценовой политике компаний-лидеров рынка.

Перечисленные стратегии являются глобальными, помимо них также выделяют так называемые корпоративные стратегии, к которым относят:

1. Стратегия связанной диверсификации – данная стратегия предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса. В сфере телекоммуникаций используется в виде вывода на рынок смежных услуг, например, для операторов сотовой связи это могут быть услуги фиксированной связи.

2. Стратегия несвязанной диверсификации – предполагает, что сферы бизнеса, находящиеся в зоне действия бизнеса, имеют слабые стратегические соответствия. Для телекоммуникационных компаний это может выражаться в интеграции в мобильный бизнес банковских услуг, продаже авиабилетов и подобных услуг, не связанных напрямую с основной деятельностью компании.

3. Стратегия откочки капитала и ликвидации – нацелена на максимизацию прибыли в краткосрочный период по причине ухода с рынка.

4. Стратегия изменения курса и реструктуризации – используется при изменении

структуры компании или ее деятельности в целом.

5. Стратегия международной диверсификации – используется при выходе на международные рынки.

В соответствии с целями и задачами маркетингового управления компании сотовой связи формируются система критериев оценки и показатели эффективности деятельности:

1. Выручка компании, рассматриваемая в целом и в разрезах по направлению услуг, например, выручка от передачи данных, выручка от голосовых услуг связи и другие виды выручки.

2. Общая маржинальность бизнеса [OIBDA margin, равная отношению OIBDA (от англ. Operating Income Before Depreciation and Amortization – операционный доход до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов) к выручке от продаж].

3. Доли рынка по видам доходов и по абонентам.

4. Общее количество активных абонентов.

5. Отток абонентов [CHURN (от англ. Churn Rate – коэффициент текучести абонентов), в отчетности операторов сотовой связи также обозначается как NTIS, рассчитываемый как разность чистого оттока в отчетном периоде и возврата абонентов в сеть оператора после периода неиспользования SIM-карты].

6. Количество подключений новых абонентов.

7. Голосовой трафик и трафик передачи данных.

8. Показатели абонентского потребления услуг: размер дохода с одного абонента (ARPU – от англ. Average Revenue Per User, средняя выручка на одного пользователя), средняя цена минуты и мегабайта (APPM – от англ. Average Price Per Minute и APPMb – от англ. Average Price Per Megabyte), средний голосовой трафик в минутах и среднее потребление интернет-трафика в месяц в расчете на одного активного абонента (MOU – от англ. Minutes of User и MbOU – от англ. Megabyte of User).

Данные показатели рассматриваются в трех разрезах: в отчетном периоде, сопоставляясь с плановыми показателями на период, в сравнении с аналогичными периодами прошлых лет и в сравнении с аналогичными показателями конкурентов.

С помощью маркетингового управления в сфере телекоммуникаций решаются следующие задачи:

1. На какие рынки, с какой стратегией и в какое время компании целесообразно выходить (уровень конкуренции и возможности развития компании).

2. Какие тарифы и услуги выводить на определенный рынок [цена и наполнение продуктовых линеек – количество включенных в пакетные тарифные планы минут; объемы пакетных предложений по передаче данных; наличие VAS-услуг (от англ. Value Added Services – дополнительные услуги) и другое].

3. С какими затратами компания может работать, чтобы обеспечить эффективную экономическую деятельность (расчет оптимального объема ресурсов компании – численность персонала, наличие собственной розничной сети, плата за арендуемые площади).

4. Кому и как компания будет продавать те или иные услуги (целевые сегменты, реклама, каналы сбыта и т. д.).

Решение данных вопросов позволяет компании-оператору связи определить основное положение и возможности на конкретном рынке и осуществить эффективное долгосрочное планирование своей деятельности. Стратегическое планирование, построенное на данных принципах, позволяет формировать основные цели компании и разрабатывать пути их достижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большая Энциклопедия Нефти и Газа. Маркетинговое управление. – Электрон. текстовые дан. –

Режим доступа: <http://www.ngpedia.ru/id540412p3.html> (дата обращения: 28.09.2015). – Загл. с экрана.

2. Замедлина, Е. А. Основы менеджмента: самое главное / Е. А. Замедлина. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/mzea/index.htm> (дата обращения: 20.09.2015). – Загл. с экрана.

3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

4. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. на рус. яз. В. Б. Бобров. – М. : Прогресс, 1991. – 675 с.

5. Стратегическое планирование. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/strategicheskoe-planirovanie.html> (дата обращения: 20.09.2015). – Загл. с экрана.

REFERENCES

1. *Bolshaya Entsiklopediya Nefti i Gaza. Marketingovoe upravlenie* [Great Encyclopedia of Oil and Gas. Marketing Management]. Available at: <http://www.ngpedia.ru/id540412p3.html>. (accessed September 28, 2015).

2. Zamedlina E.A. *Osnovy menedzhmenta: samoe glavnoe* [Fundamentals of Management: the Most Important Things]. Available at: <http://be5.biz/ekonomika/mzea/index.htm>. (accessed September 20, 2015).

3. Kotler Ph. *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing Management. Express Course]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2006. 301 p.

4. Kotler Ph. *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow, Progress Publ., 1991. 675 p.

5. *Strategicheskoe planirovanie* [Strategic Planning]. Available at: <http://www.grandars.ru/student/marketing/strategicheskoe-planirovanie.html>. (accessed September 20, 2015).

CONCEPTIONS OF MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING AT THE MARKET OF CELLULAR COMMUNICATION SERVICES

Marina Vladimirovna Perevoznikova

Postgraduate Student, Pacific National University (Khabarovsk), Senior Specialist,
Mobile TeleSystems Public JSC (Saint Petersburg)
perevoznikova.marina@mail.ru
Malaya Monetnaya St., 2 K, 197046 Saint Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article is devoted to the study and analysis of marketing management and strategic planning of the companies working in the field of cellular communication services.

The article represented the concept of marketing management and strategic planning, and their importance in the business development. Objectives and tasks of marketing management in the telecommunications are considered. The conceptions of marketing management and the advisability of their use in the market of cellular communication are described. Relationship of marketing management and strategic planning at activities of the organization are determined. The stages of strategic planning and types of global and corporate development strategies of companies in the telecommunication market are analyzed. The application features of the marketing management concepts and development strategies in the telecommunications sector are considered. The evaluation criteria and mobile operators performance indicators (data) are formed. The conclusions about the role of the effective marketing management and strategic planning in the activities of mobile operators are formulated, that allows keeping marginality and high level of business profitability, creating competitive advantages in the conditions of highly competitive market, forming effective purchasing, sales activities and promotional activities, determining the correct tactics of behavior at the market.

Key words: conceptions of management, marketing management, strategic planning, cellular communication, service market.