

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ВКМ–СТАЛЬ»)**

**М. В. Лашина**, преподаватель кафедры маркетинга ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

**Е. С. Кирдяшкина**, студентка 5 курса экономического факультета специальности «маркетинг» ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

*В статье рассмотрены теоретические аспекты стратегического маркетингового планирования, описаны основные стадии процесса стратегического планирования маркетинга. Представлена организация стратегического маркетингового планирования в ООО «ВКМ-Сталь». Выявлены недостатки в маркетинговой деятельности предприятия и сделаны соответствующие рекомендации по их исправлению.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, маркетинг, миссия, цель, процесс стратегического планирования, стратегия, целевой рынок, позиционирование

Стратегическое планирование еще относительно новая категория в экономике нашей страны. Можно считать, что предпосылкой для его развития в России стало долгосрочное планирование, активно применявшееся ранее и дававшее возможность предприятиям довольно сильно расширить горизонты своего взгляда на будущее. Стратегическое планирование маркетинга служит плацдармом для любого другого вида планирования в рамках отдельного предприятия.

Планирование маркетинговой деятельности включает в себя ряд взаимосвязанных решений, посвященных определению базовых рынков и их освоению. Особенно необходимым маркетинговое планирование становится ввиду усложнения рыночной ситуации, увеличения числа товаров и рынков. Стратегическая альтернатива определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов организации с учетом приемлемого уровня риска.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечи-

вающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей. [1, с. 576]

Стратегическое маркетинговое планирование ориентирует предприятие на перспективные рыночные области, адаптируя соответствующим образом его ресурсы и способности. Как процесс, интегрированный в общекорпоративную систему планирования, маркетинговое планирование включает ряд взаимосвязанных этапов.

- 1) Разработка миссии и целей предприятия;
- 2) Определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей;
- 3) Разработка конкурентных стратегий для целевых рынков;
- 4) Формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам;
- 5) Разработка стратегий сегментации целевых рынков;
- 6) Подготовка концепций позиционирования по целевым сегментам;
- 7) Подготовка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга;
- 8) Прогнозная оценка результатов. [1, с. 589]

Разрабатывая миссию промышленного предприятия, следует принимать во внимание такие факторы, как история предприятия, существующий в нем стиль поведения и способ действия управленческого персонала, состояние среды его обитания, ресурсы, которое оно может привести в действие для достижения своих целей, а также отличительные особенности, которыми оно обладает.

Цели должны соответствовать принципу SMART, т.е. быть специфичными для организации, подразделения, сотрудника; измеримыми; достижимыми и

реалистичными; ориентированными на результат, а не на усилия; ориентированными на достижение за определенный период времени. Постановка целей является важной частью процесса стратегического маркетингового планирования, от которой во многом зависит успех всех остальных этапов. [2, с. 319]

Разработка конкурентных стратегий должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия жизненного цикла рынка характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. При необходимости разбиения рынка на сегменты (перехода на целевой маркетинг) важно знать различные методы сегментации, выделить наиболее важные переменные, с помощью которых предприятие сможет увидеть наиболее привлекательные сегменты. Тщательное изучение выделенных сегментов приводит к разработке подходящей идеи представления товара на них, называемой концепцией позиционирования. Концепция позиционирования предопределяет стратегические решения по элементам комплекса маркетинга, с помощью которых она будет доноситься до потенциальных потребителей.

Завершающим этапом стратегического маркетингового планирования является оценка возможных рисков, прогнозирование результатов, обоснование правильности предпринятых шагов. Процесс маркетингового планирования не является статичной функцией предприятия. Он предполагает оценку результатов внедрения разработанных мероприятий, контроль достижения поставленных тактических и стратегических целей.

Общество с ограниченной ответственностью «Вагоностроительная Компания Мордовии – Сталь» (ООО «ВКМ-Сталь») – один из крупнейших производителей стального и чугунного литья в России. ООО «ВКМ-Сталь» входит в группу предприятий, находящихся под управлением ОАО «Русская Корпорация Транспортного Машиностроения», являющейся единым центром управления активами в области железнодорожного машиностроения корпорации ОАО «Русские Машины».

ООО «ВКМ-Сталь» внедрило и сертифицировало систему менеджмента качества (СМК) предприятия в соответствии с методикой TUV CERT в области

производства стального и чугунного литья различных марок, деталей с механической обработкой и сборочных изделий. В 2007 году предприятием получен сертификат органа по сертификации TUV CERT подтверждающий, что требования международного стандарта ИСО 9001:2000 выполнены. В 2010 году был пройден ресертификационный аудит и подтверждено соответствие СМК, действующей на предприятии, требованиям международного стандарта ИСО 9001:2008. Современное оборудование, опыт работы, а также высококвалифицированный штат работников ООО «ВКМ-Сталь» помогает создавать продукцию, отвечающую самым высоким критериям качества.

Высоких результатов своей деятельности руководство достигло также с помощью планирования деятельности маркетинга. В 2008 произошло обособление двух отделов: отдела маркетинга и отдела сбыта, которые находятся между собой в тесном сотрудничестве. Стратегическим планированием маркетинга на данном предприятии занимаются планово-экономический отдел и непосредственно отдел маркетинга.

Миссия предприятия ООО «ВКМ-Сталь» – производство качественных изделий из стали и чугуна, а также других металлов, которые будут применяться в железнодорожной и автомобильной промышленности, а также в хозяйственно – коммунальной сфере. Генеральная цель предприятия – укрепить свое конкурентное положение на российском рынке и расширить производство изделий для автомобильной промышленности. В качестве задач для достижения поставленных целей можно выделить: установление конкурентоспособной цены; сохранение завоеванных рынков; поддержание долгосрочных отношений с клиентами; увеличение объемов продаж предприятия; повышение имиджа компании; повышение качества продукции; строительство цеха крупного литья Рама-Балка; сбыт продукции в новые географические регионы.

Главной задачей отдела маркетинга ООО «ВКМ-Сталь» является поиск новых рынков сбыта готовой продукции. Работниками отдела постоянно ведётся работа по расширению рынков сбыта: направляются коммерческие предложения; проводятся встречи с представителями потенциальных потребителей

(вагоностроительными и вагоноремонтными заводами, машиностроительными и автоагрегатными заводами); обновляется информация на сайте. Также предприятие активно участвует в выставках.

Сотрудники, занимающиеся маркетинговым планированием, в первую очередь, сопоставляют возможности предприятия, угрозы, сильные и слабые стороны. Сильных сторон у ООО «ВКМ-Сталь» больше, но для стратегического анализа особое значение имеют недостатки:

1. Нехватка квалифицированного персонала, причем как в цехах, так и на руководящих должностях;
2. Длительный период времени между оплатой и отгрузкой товара;
3. Длительный срок выполнения заказа;
4. Значительную площадь территории завода занимают устаревшие, неиспользуемые в производстве цеха;
5. Отсутствие высококвалифицированных специалистов в области маркетинга.

На данном этапе своего развития у предприятия есть ряд возможностей, благодаря которым можно минимизировать имеющиеся недостатки, а некоторые из них устранить.

Основной базовой маркетинговой стратегией ООО «ВКМ-Сталь» является оборонительная стратегия, которая является основой развития компании в целом. Стратегической задачей предприятия является увеличение поступлений от продаж к 2013 году на 250 %. На сегодняшний день доля предприятия на российском рынке составляет 20%. На ООО «ВКМ-Сталь» существует три уровня маркетингового планирования: корпоративный, функциональный и инструментальный.

Среди всех портфельных стратегий предприятие придерживается стратегии инвестирования, т. е. постоянно исследует потребности рынка, неудовлетворенный спрос, заинтересовано в обновлении ассортимента и создании эффективной системы распределения.

Согласно матрице «GE – МакКинзи» ООО «ВКМ – СТАЛЬ» инвестирует

в деятельность по производству изделий литых стальных для подвижного ж/д транспорта, а также по производству продукции для автомобильной промышленности. Анализируя матрицу БКГ предприятия, можно сказать, что следует больше инвестировать в производство чугунных полугрузов и барабанов (автомобильное литье), так как эта продукция относится к «звездам» и в дальнейшем может принести неплохой доход организации. В настоящее время основной доход приносят «дойные коровы», к которым относятся изделия литые стальные для подвижного ж/д транспорта и продукция литья хозяйственно-коммунального назначения.

ООО «ВКМ – СТАЛЬ» осуществляет свою деятельность на трех целевых сегментах рынка: ж/д промышленность, автомобильная промышленность и сельскохозяйственное машиностроение. Можно выделить три этапа разработки стратегии по обоснованию целевого рынка: 1) ранжирование привлекательных рынков сбыта; 2) детальный анализ целевого рынка; 3) выбор стратегии с учетом реальных возможностей предприятия. Изучаемое нами предприятие придерживается стратегии концентрации (фокуса), т. е. узко определяет область деятельности в отношении рынка, товара и группы потребителей. Использование данной стратегии приводит к высокой доли рынка в четко определенной нише.

Главной целью товарной стратегии ООО «ВКМ – СТАЛЬ» является создание устойчивого ассортимента, удовлетворяющего рыночный спрос и позволяющего получать доходы для развития предприятия. Для данной организации характерна стратегия серийных особенностей продукции, т. е. изделия литые стальные для ж/д промышленности играют ключевую роль и «прокладывают дорогу» другим ассортиментным позициям.

Что касается ценовой стратегии, то, как мы выяснили, предприятие придерживается стратегии изменяющихся цен, т. е. изменяет цену с изменением издержек производства и спроса. При этом ценовая политика ООО «ВКМ – СТАЛЬ» ориентирована на цены конкурентов. Таким образом, можно говорить о нейтральной стратегии ценообразования.

Для предприятия характерна стратегия избирательного распределения. По

заранее отработанной схеме заключаются договора с клиентами, и осуществляется сбыт продукции от производителя потребителю.

Главной целью стратегии продвижения является создание устойчивого спроса на продукцию ООО «ВКМ – СТАЛЬ». Помимо формирования спроса данная стратегия предполагает стимулирование сбыта. Основным способом продвижения продукции на предприятии является участие в российских и международных специализированных выставках.

При составлении маркетингового бюджета используется способ «снизу – вверх». Данный способ предполагает исчисление затрат на отдельные маркетинговые мероприятия (участие в выставках, маркетинговое исследование), затем суммирование всех затрат для определения их общей величины. Применяемый способ не является оптимальным для ООО «ВКМ-Сталь».

Для совершенствования планирования маркетинга на предприятии необходимо составлять официальный стратегический план, который позволит достичь однозначности в понимании поставленных перед предприятием целей, проследить «историю» маркетинговых стратегий и их выполнения в течение длительного периода времени, определить ответственность и точки контроля результатов, которых планируется достичь.

Таким образом, можно утверждать, что ООО «ВКМ-Сталь», как и многие другие российские промышленные предприятия работает, не имея официально принятых стратегических планов маркетинга. Руководство предприятия не желает тратить время на подготовку плана в письменном виде. Многие российские топ-менеджеры считают, что ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от стратегического маркетингового плана была какая-то польза. Именно по этой и ряду других причин многие предприятия и не применяют у себя формализованного планирования. Такая ситуация приводит к тому, что промышленный маркетинг в России в силу консерватизма руководства развивается достаточно медленными темпами.

1. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок/Перев. С англ. Под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2008. – 800с.
2. Крвенс Д. В. Стратегический маркетинг. – 6-е изд-е.: Пер. с англ./ Д. В. Крвенс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 512 с.