Л. 7. Маркетинг в антикризисном управлении

7.1. Значение маркетинговой

деятельности в период кризиса

Цель маркетинга в антикризисном управлении — обеспечить в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли. Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей возможно, если в выбранных направлениях деятельности компания имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурентные преимущества, основанные на своих стержневых компетенциях.

Задачи маркетинга: комплексное изучение рынка, оценка спроса и неудовлетворенных потребностей, разработка маркетинговой стратегии и комплекса маркетинговых средств (товар, цена, каналы распределения, коммуникации) для ее реализации.

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка, спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

В общем виде маркетинговая деятельность предприятия имеет четыре составляющих:

– анализ возможностей рынка;

– разработка маркетинговых стратегий;

– формирование программы маркетинга;

– координация и контроль маркетинговой деятельности.

Однако на практике не существует единой технологии маркетинговой деятельности на предприятии, и каждая фирма выбирает тот путь, который подходит именно для её целей.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента — это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

1. Товар — продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю. Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров — как правило, изготовление одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.

2. Цена — это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар. В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирм-конкурентов.

3. Место товара на рынке — сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.

4. Маркетинговые коммуникации — воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование перечисленных средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также в н у т р е нню с р е д у организации, а именно:

– технико-технологический потенциал;

– ресурсный потенциал;

– информационные технологии;

– особенности производственного процесса;

– уровень управления и контроля. Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Одной из первостепенных задач маркетинга при антикризисном управлении является исследование в н е ш н е й рыночной с р е д ы организации, в первую очередь микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда компания находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом в этом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке. В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Эти наблюдения также входят в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым компания очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет и н ф о р м а ц и я. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе, мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что на современном рынке степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно осуществлять исследования не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

7.2. Формирование маркетинговых стратегий в

антикризисном управлении и их классификация

Маркетинговая стратегия в кризисной ситуации направлена на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка, в том числе определяется генеральное направление деловой активности предприятия.

Разработка стратегии в антикризисном управлении — это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия — это одна из направляющих деятельности организации, так как определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит через четыре основные стадии:

– анализ маркетинговых возможностей организации — оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;

– выбор рынков функционирования — рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;

– разработку основных положений маркетинговой программы — формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;

– утверждение и реализацию маркетинговых программ — обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, следует отметить, что они занимают значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии: – стратегия, направленная на занятие большей доли рынка; – стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ; – стратегия, связанная с освоением нового рынка. Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения компании на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

– макроэкономическая стратегия (наступательная, протекционистская, мобилизационная);

– микроэкономическая;

– региональная;

– внутриотраслевая;

– межотраслевая;

– стратегия производственной сферы;

– стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии: – стратегия, направленная на предотвращение банкротства; – стратегия преодоления кризисной ситуации; – стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства: – стратегия производственных факторов; – стратегия финансовых факторов; – стратегия инвестиционных факторов; – стратегия кадровых факторов; – стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований компании. Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий — это основные виды. Так, выделяют стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т.д.

7.3. Использование средств маркетинга

в антикризисном управлении

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления. Безусловно, это не приоритетная управленческая структура в организации, однако следует отметить, что в зависимости от разных стадий антикризисного менеджмента используются различные маркетинговые средства.

В свете этого можно выделить 3 основных состояния: предкризисное, кризисное и посткризисное управление.

Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными методами управления являются:

– разработка стратегии, направленной на предотвращение кризисов;

– формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);

– разработка программ стимулирования и мотивации труда;

– диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска.

Такие методы позволяют исследовать основные социально-экономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.

Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно менее болезненный выход из кризиса.

Методы управления:

– антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;

– стратегии, снижающие негативное влияние кризиса на состояние организации;

– планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий и длительный);

– программы по минимизации затрат;

– мониторинг наиболее неустойчивых структур.

В сфере маркетингового управления приоритет отдается ситуационным программам, так как они в большей степени адаптированы к конкретным условиям и, следовательно, являются более эффективными.

Посткризисное управление. Здесь акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации, вследствие чего актуальны:

– стабилизационные программы;

– стратегии, направленные на обновление проблемных зон;

– стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;

– инновационные стратегии.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

Информация в настоящее время занимает передовые позиции в менеджменте, тем более в антикризисном, где так важна своевременная и точная оценка ситуации.

Поскольку сам маркетинг подразумевает исследование рынка, понятно, что на первом месте стоит качество информации, так как на основе получаемых данных разрабатываются антикризисные стратегии и принимаются решения.

Коммуникация — это способ движения информации, посредством которого устанавливаются связи. В антикризисном управлении коммуникации являются средством оценки и движения информации преимущественно для маркетинговых служб; точнее сказать, коммуникация — это основное средство маркетинга по работе с информацией. В основном используются внешние виды коммуникаций — непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

Конечно, существуют и внутренние коммуникации — это взаимосвязи между отделами и подразделениями организации, однако приоритет принадлежит все-таки внешним. В работе с информацией большое значение имеют методы ее использования и обработки. Эффективность использования зависит от оснащенности организации техническими средствами и новейшими разработками, которые значительно сокращают сроки обработки и повышают качество получаемых данных.

Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. Реклама — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара — разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

7.4. Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации

Как уже отмечалось, маркетинг является одним из основных механизмов антикризисного управления. При этом очень важно верно определять задачи маркетинга в разные периоды развития кризиса в целях оперативного и эффективного воздействия на рынок. Выделим характерные периоды развития кризиса рынка и определим маркетинговые приоритеты.

1. Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка. В этот период:

а) замедляется рост спроса и возрастает его эластичность от цены и уровня сервиса;

б) усложняются процессы проведения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения;

в) снижается рентабельность хозяйственной деятельности;

г) обостряется конкуренция;

д) усиливаются процессы слияния и поглощения предприятий.

В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть:

– экономия затрат на маркетинг с целью избегания убыточных проектов и сосредоточение маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкурентные преимущества;

– коррекция ценовой политики в соответствии со стратегией конкурентов;

– смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение — замедление темпов рынка заставляет заниматься снижением издержек;

– увеличение объема продаж лояльным (преданным, постоянным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросам клиентов;

– ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов, что позволяет увеличить прибыль;

– выход на внешние рынки, что может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, использования более современной технологии.

2. Маркетинговые приоритеты в условиях застойного рынка. На рынке наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются. Приоритетными задачами маркетинга становятся:

– концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, прибыль обеспечивается за счет преимуществ отдельных сегментов рынка;

– стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции;

– повышение эффективности производства и продаж за счет снижения себестоимости.

3. Маркетинговые приоритеты в условиях кризиса.

Основные условия стратегии развития предприятия:

– создание новой продукции, выход на новые рынки. Если в условиях кризиса надеяться только на использование плодов предшествующей успешной деятельности, то такая стратегия приведет к провалу. Выход из кризиса начинается с инноваций;

– изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация. В условиях кризиса не надо стараться угодить всем, ориентироваться сразу на всех потенциальных потребителей. Некоторые из них настолько привередливы (их ожидания постоянно растут, они хотят еще лучшего), что от них лучше отказаться (хотя бы на время);

– использование профессионалов, в конечном счете это окажется эффективнее;

– обслуживание конкретного сегмента рынка и применение индивидуального подхода к клиенту.

При разработке новых стратегий развития предприятиям нужно иметь четкое представление об изменениях в поведении потребителей на рынке.

Перемены в поведении потребителей. Поведение покупателей в условиях кризиса меняется следующим образом. Исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных производителей. Производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые разновидности этих марок.

Покупатели становятся равнодушными к упаковке и готовы покупать нужные товары в более дешевой упаковке. Падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей.

Потребитель предпочитает покупать все на рынке, супермаркеты переживают тяжелые времена, следовательно, продавцам приходится осваивать новые каналы продвижения и распределения товаров.

В кризис появляются и новые потребности. Если покупатели в условиях роста экономики ориентировались на престиж и дизайн, то теперь для них более важными будут такие факторы, как долговечность и возможность экономии на расходных материалах. Роль маркетинга — определить эти изменяющиеся потребности и предложить именно то решение, которое сейчас нужно потенциальным клиентам. При этом желательно предпринять все необходимые шаги для удержания потребителей ДО того, как это сделают конкуренты.

Кризис — время больших возможностей. Известно, что спад — это время передела рынка. Кто-то теряет свои позиции и уходит с рынка, а кто-то захватывает эти позиции. Каждое предприятие, вероятно, что-то теряет в условиях кризиса, но и у каждого предприятия появляются в это же время новые возможности. Нужна новая разумная стратегия поведения, которая не сводится к попытке компенсировать неизбежные потери ценами, а ориентируется на использование открывающихся на рынке больших возможностей. Однако эти возможности сумеют использовать только те компании, которые сумеют приспособиться к новым условиям.

Это возможно, если управление организацией будет строиться на известных всему миру принципах успешной деятельности во время кризисов:

– целеустремленное и рациональное управление организацией;

– адекватная маркетинговая политика;

– более жесткое управление финансами организации; сила организации в его способности быстро менять методы работы;

– отказ от производственно-сбытового маркетинга (цель которого — загрузить производственные мощности, сохранить коллектив, выполнить план и т.п.) и переход к рыночному маркетингу, ориентированному на завоевание определенных позиций на рынке;

– переход к гибким производственным системам, которые позволяют перестраивать производство в соответствии с требованиями рынка, а для этого нужны большие инвестиции.

Кондитерская фабрика «Ударница» Чтобы избежать кризиса, лидер в своем сегменте рынка строит бренд. Кондитерская фабрика «Ударница» специализируется на выпуске зефира, пастилы и мармелада. Это нишевые продукты: в России потребляют зефир около 7 % населения, пастилу — менее 1 %, тогда как шоколад — более 70 %.

В советские времена фабрика стабильно занимала первое место в своей отрасли.

К концу 90-х гг. руководители фабрики поняли, что рискуют потерять потребителей, пусть даже у них будет самый лучший зефир в мире, если они не развернут антикризисный маркетинг. В 2001 г. «Ударница» запустила рекламу своего зефира в шоколаде под девизом «Вершина мастерства от фабрики «Ударница»». Но не получила ожидаемого результата. Тогда руководители фабрики обратились за помощью к консалтинговой компании BCG («Бостонская консалтинговая группа»). Консультанты предложили создать единый для всей продукции фабрики бренд. Программа по созданию и выводу на рынок зонтичного бренда должна была занять около трех лет. Локомотивом «зонтика» предстояло стать самой известной продукции фабрики — зефиру в шоколаде. Исследования показали, что «Ударница» как корпоративный бренд воспринимается хорошо: он ассоциируется с проверенным советским качеством давно работающего предприятия. Но слово «Ударница» вызывало ассоциации не с зефиром, а с девушкой в платочке и с красным флагом, Поэтому для нового бренда были предложены несколько концепций: «семейный праздник», «полезно для здоровья», «ориентация на женскую аудиторию» и  др. Женская тематика оказалась самой правильной: 85 % потребления зефира приходится на женщин, чаще в возрасте 25–50 лет. Основную идею подсказывал сам продукт: нежный, легкий, менее калорийный по сравнению с шоколадом. Выбрали звучное название «Шармэль», слоганом стала фраза, часто звучащая на фокус-группах, — это маленькая женская радость. В  ролике решено было показать красивую жизнь без забот и проблем. На создание названия, упаковки и ролика ушло около года. Ролик был запущен в начале 2003 г. на центральных телеканалах, в Москве и Петербурге кампания была подкреплена наружной рекламой. На запуск и продвижение марки было затрачено несколько миллионов долларов. Уже на второй месяц после запуска рекламы продажи выросли в три раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Затем фабрика выступила информационным спонсором популярного женского сериала «Секс в большом городе». В результате возникла смешная комбинация «Секс в большом городе — маленькая женская радость». Бренд стал хорошо известен, и когда людей спрашивали, что такое «Шармэль», то они отвечали фразами из рекламы. Фабрика стала продвигать под этой маркой обычный зефир и пастилу, для чего был снят новый ролик, в котором объяснялось, что зефир не повредит женским талиям, а пастила только добавит им изящества. «Ударница» добилась стабильно высоких объемов продаж и  резко повысила узнаваемость фабрики. Создав эффективный зонтичный бренд и расширив линейку продуктов, она сделала сильный антикризисный маркетинговый ход.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается цель антикризисного маркетинга?

2. Каковы задачи маркетинга в антикризисном управлении?

3. Каковы особенности маркетинговых исследований в кризисной ситуации?

4. Какова цель маркетинговой стратегии в кризисной ситуации?

5. Назовите основные стадии формирования маркетинговой стратегии.

6. По каким признакам классифицируются маркетинговые стратегии?

7. На что ориентированы рыночные стратегии?

8. Каковы основные задачи маркетинга на различных стадиях антикризисного управления?

9. Какова роль маркетинговых коммуникаций в антикризисном управлении?

10. Каковы приоритетные задачи маркетинга в период замедления роста рынка?

11. Каковы приоритетные задачи маркетинга в условиях застойного рынка?

12. Каковы приоритетные задачи маркетинга в период кризиса?

13. Назовите особенности поведение потребителей в период кризиса.

Литература

1. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. — М.: ЭКМОС, 2009. — 368 с.

2. Антикризисное управление: учебник для вузов / под ред. Э.М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 620 с.

3. Базаров Г.З., Бегяев С.Г., Белых Л.П. и др. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М., 2008.