

Г.Т. Медведева
БрГТУ, г. Брест

МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Во время кризиса 90-х г.г. XX века основная маркетинговая задача менеджмента состояла в создании системы управления маркетингом в организации, адекватной ее стратегии выхода из кризисной ситуации.

Какой бы ни была эта стратегия, она основывалась на наиболее распространенных представлениях о целях и функциях маркетинга, которые доказали свою эффективность. Цель маркетинга в антикризисном управлении – обеспечить в первую очередь производство таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли.

Маркетинговый процесс и факторы, его определяющие, можно представить следующим образом:

1. Маркетинговый анализ: выбор целевых потребителей, которых предприятие может обслуживать более эффективно, чем конкуренты, состоит из следующих этапов: количественная оценка спроса и его прогноз; сегментация рынка; определение конкурентных преимуществ; отбор целевых сегментов; позиционирование товара на рынке и анализ позиционирования конкурентных товаров. Исходной базой для выполнения данных видов работ являются результаты анализа макро- и микросреды.

2. Разработка маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия носит в данном случае вторичный, подчиненный характер. Ее содержание определяется общей антикризисной стратегией предприятия.

3. Разработка комплекса маркетинга. Каждый из элементов комплекса маркетинга должен носить достаточно выраженный антикризисный характер.

4. Разработка плана маркетинга. Подробный маркетинговый план необходим для каждого вида деятельности, товара или товарной марки. Он состоит из тех же элементов, что и общий план развития предприятия.

5. Реализация маркетинговых мероприятий. Успех реализации маркетинга зависит от следующих факторов: программы действий; организационной структуры; системы принятия решений; мотивации персонала; культуры организации.

Маркетинговая стратегия в кризисной ситуации направлена на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка. Определяются генеральные направления деловой активности предприятия.

Маркетинговая стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: как организация сохранит и завоеует целевые рынки? Как организация сможет с выгодой для себя сохранить и расширить свою рыночную долю (нишу)?

Организации предстоит принимать следующие стратегические решения: выделение конкретных целевых сегментов рынка; выбор целевых сегментов; выбор методов выхода на рынок, закрепление на нем или ухода с него; выбор времени выхода на рынок или ухода с него.

Стратегия выхода либо закрепления предприятия на новом рынке может быть осуществлена одним из следующих способов: приобретение акций других фирм; собственное развитие; сотрудничество с другими фирмами. Сотрудничество с другими фирмами позволяет распределить возможные убытки между всеми участниками, уменьшая риск для каждой фирмы, использовать опыт и ресурсы всех участников проекта (альянса).

Маркетинговая тактика – формы и способы конкретных действий по реализации маркетинговой стратегии.

В кризисной ситуации приходится действовать в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, сложно предвидеть изменения и оценить их последствия), дефицита времени (необходимо быстро принимать и реализовывать решения, действовать решительно) и ресурсов (жесткие бюджетные ограничения заставляют искать нестандартные решения).

Маркетинговая тактика в кризисной ситуации отличается ориентацией на быстрое и решительное выполнение поставленных задач при высокой адаптивности и гибкости способов их выполнения.

Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации.

1. Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка. В этот период замедляется рост спроса и возрастает его эластичность в зависимости от цены и уровня сервиса; усложняются процессы внедрения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения; снижается рентабельность хозяйственной деятельности; обостряется конкуренция. В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть: эко-

номия затрат на маркетинг (цель- отказ от убыточных проектов и сосредоточения 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 (постоянным, преданным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросами клиентов; ориентация маркетинга на приобретение активов слабых предприятий 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 в данной ситуации являются: 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 моменты стратегии развития предприятия:

- создание новой продукции, выход на новые рынки. Выход из кризиса возможен только на волне инноваций;
- изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация. В условиях кризиса не надо стараться угодить всем клиентам сразу, от части наиболее привередливых и требовательных клиентов можно отказаться.
- использование работников, обладающих высоким уровнем профессиональной компетентности. В итоге это окажется эффективнее.
- обслуживание конкретного сегмента рынка и использование индивидуального подхода к клиенту.

4. Изменения 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 товаропроизводителей; производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые разновидности этих марок;

- покупатель становится равнодушным к упаковке, готов 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 товародвижения и распределения товаров.

5. Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях.

Становится очевидным, что в условиях экономического спада возможна модификация отдельных функций маркетинга. Специалисты говорят о следующих возможных направлениях изменений в маркетинговых стратегиях:

- корректировка рынка, на котором работает предприятие: поиск новых рыночных сегментов, особенно экспортных; постепенный уход с тех сегментов рынка, на которых позиции фирмы являются относительно слабыми;

- достаточно четкая концентрация усилий, что приводит к уменьшению широты товарного ассортимента и уменьшению количества покупателей;

- ревизия ассортимента; в сложной ситуации он обычно сужается, что позволяет снизить затраты; в ассортимент необходимо ввести более экономичные торговые марки, сохранив дорогие для более лучших времен;

- корректировка цен; необходимо проанализировать цены конкурентов и работать на перспективу; повышение цен должно сопровождаться мероприятиями, обеспечивающими повышение спроса;

- адаптация к изменившимся условиям возможна, если управление организацией будет строиться на известных всему миру принципах успешной деятельности во время кризисов. Эти принципы можно сформулировать следующим образом: целеустремленное и рациональное управление организацией; адекватная маркетинговая политика; более жесткое управление финансами организации; отказ от производственно-сбытового маркетинга (цель которого – загрузить производственные мощности, сохранить коллектив, выполнить план и т.д.) 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.

Управление маркетинговой деятельностью в системе антикризисного управления предполагает проведение маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования, представляющие собой сбор, обработку, анализ

и интерпретацию информации, призваны сформировать ясное представление о вероятном будущем состоянии окружающей среды и предприятия. Эта информация является основой для принятия эффективных управленческих решений по выходу предприятия из кризиса.

Маркетинговые исследования позволяют улавливать слабые сигналы о начинающихся переменах и своевременно принимать решения по предупреждению кризисных ситуаций. Производитель должен знать, насколько хорошо известен потребителю его товар и конкурирующие товары; кто покупает его товары, как часто, какова вероятность дальнейших покупок; имидж товара, его сильные и слабые стороны; насколько товар удовлетворяет конкретным требованиям потребителя. Если производитель заинтересован только в поддержании своей доли рынка, то он понимает, что без сильной маркетинговой поддержки (усиления имиджа товара и его преимуществ перед конкурентами) ему не обойтись. В этом случае необходимо знать изменения в характере рынка; понять причины этих изменений; отслеживать результаты кампании поддержки товара, которая проводилась для нейтрализации негативных тенденций.