

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД:

как стать уникальным

Елена ЕЛОВАЯ

Начальник сектора маркетинга ФММП БНТУ, м.э.н.

*Никогда не сдаваться!
Никогда-никогда-никогда – ни в чем:
ни в великом, ни в ничтожном, ни в большом, ни в малом, –
если только честь и здравый смысл
не велят вам поступить иначе.
Уинстон ЧЕРЧИЛЬ*

В настоящее время кризис ставит белорусские компании в совершенно новые условия ведения бизнеса. Как следствие, их маркетинговая стратегия также должна изменяться адекватно новым реалиям.

Согласно мнению некоторых экспертов в области маркетинга и продаж в кризисный период, вместо того чтобы прятаться и сокращаться, нужно активно действовать. Именно в это время возникает возможность захватить новые сегменты рынка. Необходимы лишь инициатива и трезвый расчет, связанный с позиционированием на этих сегментах уникального торгового предложения (УТП). Также важно тщательно подходить к выбору маркетинговых инструментов для промоции товаров и услуг компании в виде УТП.

АНАЛИЗ, ПРОМОЦИЯ, ПРОДАЖИ, ЦЕНЫ

Инструментарий активного маркетинга может быть основой технологии, при помощи которой компания обратит негативные аспекты рецессии себе во благо. Поэтому топ-менеджерам по маркетингу отдельных организаций кризис может дать дополнительный контроль над рыночной ситуацией и некоторые преимущества. Известно, что менеджеры тех компаний, которые не рассматривают спад экономики как угрозу и потерю контроля, в конечном итоге сохраняют свои ресурсы. Если предприятие будет действовать достаточно гибко, адаптивно, четко и быстро по продвижению своего УТП, то у него есть все шансы укрепить собственные позиции и даже стать одним из лидеров сферы, в которой оно специализируется, или даже принципиально новой сферы деятельности.

Также стоит обратить особое внимание на следующие особенности разработки и формирования маркетинговых стратегий в период экономического кризиса:

- 1) в период рецессии маркетинговая политика должна быть более гибкой и адаптивной, чем в обычное время. Она должна давать топ-менеджерам компании возможность быстро реагировать на ко-

лебания рынка. Не следует строить подробных долгосрочных планов на 10 лет вперед, но краткосрочное будущее нужно планировать очень тщательно и своевременно вносить коррективы в стратегию предприятия. Для одной компании это может быть еженедельный период, для другой – даже ежедневный. Все зависит от масштабов деятельности и текущего финансового состояния каждой конкретной организации;

- 2) на передний план выходят следующие элементы маркетинговой стратегии: анализ рыночной информации, промоция (реклама и пиар), стимулирование продаж и покупок, ценовые решения;
- 3) во время кризиса основному маркетинговому анализу нужно подвергнуть состояние целевых (ранее освоенных и новых) сегментов рынка, поведение потребителей и объемы спроса.

АНАЛИЗ РЫНКА: НОВЫЙ «ПОРТРЕТ» ПОТРЕБИТЕЛЯ

Необходимо тщательно отслеживать состояние как своей отрасли, так и смежных секторов экономики, анализировать деятельность конкурентов: их ассортимент, проводимые маркетинговые акции, каналы продаж, средства промоции и другие действия. С одной стороны, такая информация откроет дополнительные возможности для оптимизации затрат на продвижение продукции и привлечение клиентов, с другой – внимательный анализ конкурентной отрасли может открыть новые горизонты, которые не только позволят выжить в период кризиса, но и занять новую продуктовую нишу благодаря УТП.

Небольшая компания вообще может на какое-то время «залечь на дно», т.е. приостановить все активные действия по продвижению и посмотреть, как будут реагировать потребители на действия конкурентов. Это позволит учиться на чужих ошибках и выбрать для себя оптимальную стратегию, связанную с УТП, без лишних трудовых и финансовых затрат.

Особое внимание стоит обратить также на изучение и прогнозирование поведения потребителей. Если предприятие работает на рынке уже много лет, то может сложиться ошибочное

представление о том, что своего потребителя оно знает очень хорошо «в лицо». В период кризиса необходимо провести новое исследование целевой аудитории товаров и услуг компании, чтобы узнать, как изменились финансовые возможности и потребности ее представителей. В зависимости от этого нужно внести коррективы в свои УТП. Также необходимо более четко позиционировать предлагаемые товары или услуги.

Если в стабильной экономической ситуации иногда можно «размывать» целевую аудиторию, то теперь нужно «бить прицельно». Необходимо сосредоточиться на УТП для той группы потребителей, которая принесет компании основной доход, и отказаться от всего лишнего, например, от непопулярных моделей, даже если на них существовал небольшой спрос.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: НИКОГДА НЕ ПОЗДНО НАЧАТЬ!

В нынешней рецессии это одна из первоочередных задач, поскольку от понимания перспектив продаж продукции зависит главная цель деятельности любой компании – получение дохода. При наблюдении тенденции спада спроса нужно немедленно на нее отреагировать изменением маркетинговой стратегии компании и сокращением производства в данном направлении.

У каждой компании есть своя специфика, но все же можно дать общие рекомендации по корректировке маркетинговой стратегии во время кризиса:

- 1) целесообразно проанализировать поведение конкурентов: что изменилось в их торговых предложениях (пусть даже не совсем уникальных!) и чем компания может им ответить;
- 2) также имеет смысл проанализировать и поведение потребителей: можно поговорить с менеджерами по сбыту и продавцами-консультантами, чтобы выяснить от них, что смущает потребителей больше всего, каких дополнительных услуг они ждут от компании (на основе этой информации можно скорректировать собственные УТП);
- 3) сделать акцент именно на имиджевой рекламе (например, создание или подчеркивание образа солидной компании с широким и глубоким ассортиментом продукции либо акцент на том факте, что она пережила уже не один кризис и ни разу не подвела своих заказчиков и клиентов);

4) необходимо пересмотреть план оперативного маркетинга. (Если в компании ведется мониторинг эффективности рекламы и пиара, отслеживается, из каких источников информации потребители узнают о предприятии и его продукции, можно выбрать наиболее эффективный из них. При корректировке плана-графика рекламной кампании следует обратить внимание на два параметра – эффективность рекламы и цена одного контакта. Если такой мониторинг не проводится, его необходимо начинать проводить.);

5) целесообразно сформировать портфель «бюджетных» предложений для потребителей. Например, сделать большие скидки на отдельные виды продукции или модели, активно проинформировав потребителей об этом по местам продаж или используя иные результативные источники информации. Также можно увеличить гарантийный срок товаров, ввести льготные условия по гарантии или бесплатную доставку для определенных групп покупателей (для малообеспеченных граждан, молодых семей, пенсионеров, лиц, купивших продукцию на определенную сумму, и т.п.).

СЕРЬЕЗНЫЕ ОШИБКИ: ПОСЛЕДСТВИЯ НЕ ЗАСТАВЯТ СЕБЯ ЖДАТЬ

Среди основных стратегических маркетинговых ошибок, совершаемых топ-менеджерами и руководителями компаний во время кризиса, можно выделить следующие:

1) отказ от рекламы, пиара и других маркетинговых акций в силу рассмотрения их в качестве излишних статей расходов. В рецессию рекламный бюджет необходимо оптимизировать, но ни в коем случае не отказываться от промоции;

2) повышение цен на продукцию с целью восстановления потерь от снижения объема продаж. Следует, например, учитывать, что в кризис покупатели особенно тщательно выбирают товары длительного пользования и цена является одним из важнейших критериев выбора. Поэтому повышение цен может еще больше сократить продажи продукции предприятия;

3) увольнение сотрудников из маркетинговых и рекламных подразделений. Прежде чем принимать такое решение, необходимо провести аудит маркетинга и контроллинг в компании, оценить,



насколько маркетинговое подразделение помогает/не помогает продажам, каковы недостатки и слабые места маркетинговой службы. Имеет смысл отдать некоторые маркетинговые функции на аутсорсинг.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОКУПОК... ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ!

Особую роль следует отвести стимулированию продаж и покупок – одному из ключевых направлений маркетинговой стратегии любой компании, особенно актуальному в кризис. Здесь задействована триада: реклама – проведение специальных акций – работа торгового персонала.

Стоит заметить, что в кризис большинство компаний в первую очередь сокращают зарплату и численность сотрудников. Не стоит этого совершать в отношении отдела продаж. Важно проанализировать работу данного отдела и выявить неэффективных работников. Некомпетентных и «тянущих на дно» сотрудников можно заменить более квалифицированными кадрами в силу расширенного предложения на рынке труда в период кризиса. Также необходимо продумать систему поощрения и мотивации специалистов. Причем это необязательно должно быть материальное поощрение в виде денежного премирования по прогрессивно-премиальной системе, которая стимулирует работника переходить в следующий диапазон объема заключаемых сделок для повышения процентной ставки своих комиссионных отчислений. Можно поощрять персонал, например, передавая им акции компании. Это хороший стратегический ход, ведь так персонал будет чувствовать себя уже не просто рабочей силой, а собственниками компании, и подходить к работе более ответственно. Плюс – поступление денежных средств от продажи ценных бумаг.

Следует проводить контрольные мероприятия. Целесообразно выполнить данные мероприятия без затрачивания бюджетных средств – например, в роли «засланного покупателя» попросить знакомых позвонить менеджеру по продажам и сделать предварительный заказ или посетить торговый зал.

Важно также помнить, что плохая работа продавца может свести на нет все усилия, затраченные на рекламную кампанию и стимулирование продаж.

Не следует забывать и о специальных акциях для покупателей. Но не стоит при УТП предлагать клиенту большую скидку. Это может восприниматься как то, что стоимость товара была изначально сильно завышена. Не надо переносить товар в ценовую категорию, ориентированную на другого покупателя, иначе целевая аудитория отнесется к нему с недоверием. Лучше предоставить на ту же сумму больше товаров или дополнительные услуги. Плюс таких действий состоит еще в том, что в период кризиса у многих компаний наблюдается сокращение производства из-за спада, а дополнительные предложения позволяют и клиентов привлечь, и поддержать производство.

ПОТРЕБИТЕЛИ НЕ ПЕРЕСТАЮТ ПОКУПАТЬ, А ПРОСТО... ХОТЯТ ДЕЛАТЬ ЭТО ИНАЧЕ

Маркетеры белорусских компаний в кризисный период должны пересмотреть свои маркетинговые стратегии, которые были эффективны в прошлом, и адаптировать их к новым экономическим условиям ведения бизнеса. В кризис потребители покупают иначе, но все же не перестают покупать. Это как раз нужно учитывать при формулировке своих УТП.

Многие топ-менеджеры и руководители компаний считают, что для разрешения ситуации нужно всего лишь сократить расходы, после чего снизить цены на продукцию. Но такой подход совершенно не учитывает долгосрочную перспективу – ведь рано или поздно экономика восстановится. Компаниям обязательно следует инвестировать в маркетинг во время кризиса.

Согласно исследованиям, проводимым в области антикризисного маркетинга, компании, которые увеличили маркетинговые бюджеты во время рецессии, не потеряли в доходах или данные потери оказались весьма незначительными. Более того, по прошествии экономического спада прибыль таких компаний заметно выросла, в отличие от компаний, сокращавших маркетинговые расходы в кризисный период до «нуля».