

ЭКСПЕРТЫ ОБ АНТИКРИЗИСНОМ МАРКЕТИНГЕ (РЕЗУЛЬТАТЫ БЛИЦ-ОПРОСА)

От ред. Для тематического номера стало уже традицией обращение редакции Мир к коллективному разуму маркетингово-рекламного сообщества Украины и ближнего зарубежья. На сей раз мы задали ведущим отечественным экспертам такие вопросы:

- 1. Корректно ли вообще говорить об антикризисном маркетинге как о самостоятельном направлении маркетинговой деятельности (например, по аналогии с антикризисным менеджментом)? Или мы имеем дело только с конкретными маркетинговыми программами в рамках отдельных предприятий, использующими маркетинговые инструменты?**
- 2. Что, на Ваш взгляд, включает в себя понятие «антикризисный маркетинг»? Какие его средства Вы считаете наиболее эффективными? Что мешает его полноценной реализации в отечественной практике?**
- 3. Можете ли Вы привести конкретные примеры эффективного применения антикризисного маркетинга в Украине и за рубежом?**

Благодарим всех специалистов, кто, вопреки непростой ситуации, откликнулся на просьбу редакции. Ниже опубликованы ответы на указанные вопросы. Как всегда, они располагаются в соответствии с алфавитным принципом, по фамилии эксперта.

Анна Боднарчук, директор супермаркета лицензионного программного обеспечения «Софткей-Украина», Киев:

– 1. На мой взгляд, говорить об антикризисном маркетинге как о самостоятельном направлении не стоит. Это понятие ситуативное, и от того, что мы назвали маркетинг «антикризисным», его суть, цели и задачи абсолютно не поменялись. Ведь что такое, по сути, кризис для бизнеса? Это набор угроз, рисков, ограничение определенных возможностей (и появление новых тоже), на которые необходимо оперативно реагировать,



быстро изменяться – не больше и не меньше. Но ведь некризисная ситуация тоже представляет собой набор угроз, возможностей и рисков, вполне возможно, количественно иных, но отнюдь не качественно. Соот-

ветственно, понятие «антикризисный маркетинг», скорее, применимо к конкретной программе действий по достижению целей компании в новых условиях.

2. Исходя из вышесказанного, для каждой конкретной отрасли бизнеса и каждой конкретной компании «антикризисный маркетинг» – это набор определенных инструментов и средств, с помощью которых достигаются поставленные цели и задачи в условиях изменений рынка, политической и экономической ситуации в стране, платежеспособности целевой аудитории и т.п.

изводства, поставить план по объемам продаж и прибыли. Затем определяется бюджет, необходимый для реализации целей, в том числе и бюджет на маркетинг. Ну и, наконец, разрабатываются конкретные программы, направленные на достижение поставленных целей.

Наиболее эффективные средства выделить трудно – все зависит от поставленных целей. А вот наиболее распространенные – снижение рекламного бюджета, пересмотр ценовой политики и отсрочек платежей, реструктуризация, снижение расходов на персонал. При этом сама маркетинговая стратегия не меняется, а масштаб уменьшается пропорционально уменьшению бюджета. Это и есть главная проблема, т.к. в условиях кризиса рынок меняется (например, для большинства продуктов питания значимость такого канала, как открытые рынки, возрастет, а значимость традиционной розницы снизится). Соответственно, должны быть изменены и средства продвижения, а компании идут на изменения неохотно (и это – вторая большая проблема), т.к. любое изменение – риск для уже сложившейся системы.

3. Успешным примером может служить любая ситуация, в которой компания достигла поставленных перед собой целей.

Как пример эффективной стратегии в условиях кризиса могу привести компанию Nestle (в частности – торговую марку Maggi): до середины 1998 года большие средства вкладывались в рекламу, при этом

система продаж была неразвита, как результат – при одинаковых примерно рекламных бюджетах с Gallina Blanca ТМ Maggi проигрывала и в объемах продаж (почти в 10 раз меньше), и в дистрибуции (у Maggi – 10 %, у Gallina Blanca – более 80 %). Осенью 1998 года Nestle приняла решение снизить бюджет на рекламу, но инвестировать в развитие торговой команды. Начав работать в ноябре 1998 года, команда за шесть месяцев увеличила дистрибуцию с 10 до 60 %, объемы продаж выросли в несколько раз.

Людмила Лыткина, директор по стратегическому планированию и развитию нового бизнеса креативного агентства Young & Rubicam, Киев:



– 1. Прежде чем ответить на вопрос, хотелось бы лишний раз напомнить, что маркетинг в широком смысле – философия управления, согласно которой решение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов ведет к успеху организации и приносит пользу обществу. Соответственно, в кризисные времена приоритеты и инструменты

будут меняться. Выделение антикризисного маркетинга в науку лично мне кажется несколько надуманным.

Как функция маркетинг призван обеспечить руководителя предприятия информацией для принятия решения о том, на каких рынках работать и для каких потребителей; какой товар выпускать, чтобы он наилучшим образом соответствовал этим потребителям; какую цену назначать на этот товар и как он должен выглядеть, чтобы его купили. Что происходит во время кризиса? Информация обновляется быстрее и в негативную сторону: поведение потребителей, потребности изменяются. Но люди не перестают ходить в магазины! Просто инструменты анализа следует применять чаще, чем обычно (ситуация быстрее меняется), инструменты стимулирования сбыта следует применять чаще и точнее (охотно потраченных денег на всякие ненужные прелести становится все меньше), каналы распределения требуют большего внимания (но так же, как и в случае с увеличением активности сильных конкурентов). Краткосрочные цели будут пересматриваться чаще, чем долгосрочные, и будут связаны с общей ситуацией на рынке, а не с конкурентными стратегиями. Но принцип-то не меняется: компания старается найти и предложить потребителю такое решение, которое будет отвечать его потребностям в кризис и при этом давать возможность компании заработать.

2. Я переформулирую немного: какие инструменты,

на мой взгляд, нужно использовать чаще, чем обычно?

Выглядывать почаще из кабинета в окно и смотреть, что происходит: как реагируют люди на кризис, какова глубина паники, какие последствия могут быть у такого поведения, как кризис распространяется и какие сферы затрагивает. Чем реальнее будет оценка, тем выше вероятность использовать кризис себе на пользу. Считайте, оценивайте – где открываются возможности, что нужно предпринять, чтобы их реализовать, а где подстерегают угрозы и что нужно сделать, чтобы минимизировать вероятность их наступления или последствий. Это стандартный SWOT-анализ. Изменение потребительского поведения можно отследить как из каналов дистрибуции или розницы, так и, сходя в магазин и постояв там полчаса, наблюдая за людьми. Это маркетинговые исследования, которые жизненно необходимы в кризисный период. Это соответствующие коммуникации с потребителями, которые должны звучать на понятном потребителю языке. Ведь мы общаемся с живыми людьми, которые нервничают, волнуются, пытаются выпадать, что для них лучше. Это возможность использовать капитал своего бренда, чтобы укрепить доверие к нему и подтвердить надежность и уже заслуженную репутацию. Это те же инструменты, которые применяются маркетологами на стабильных или развивающихся рынках.

Нет рецепта антикризисного спасения, это не неоргани-

ческая химия – сложил вещества в пробирку, встряхнул, и можешь рассчитать, сколько граммов какого нового вещества получишь в результате. Это живой процесс – как общение с людьми: можно предполагать, что твои слова приведут к определенному эффекту, но, для того чтобы утверждать это с определенной долей вероятности, необходимо понимать, с кем ты будешь общаться и что ты хочешь получить от общения, выбрать лексику, интонацию и продумать место, где нужны слова. То есть прежде, чем предпринять что-то, думайте: для чего и что мне это даст.

3. В отечественной практике, на мой взгляд, очень проблематично взаимодействие между руководством, маркетингом и продажами. Все службы имеют разные цели в краткосрочной перспективе. Поэтому когда возникает паника – где брать деньги, куда делась прибыль, – к голосу маркетолога – «давайте подумаем, что происходит с потребителем» – редко кто прислушивается. И функция маркетинга сужается до обеспечения стимулирования сбыта. Это ведет к проблемам в долгосрочной перспективе. А ведь любой кризис имеет тенденцию заканчиваться. Все остальные нарекания, которые иногда слышны в кругах маркетинга, относятся к области компетенции конкретных людей, на мой взгляд.

Андрей Поддубный,
директор агентства 7 keys
INTERACTIVE, Киев:

– 1. Компании столкнулись с серьезными изменениями на



рынке, устоявшиеся правила маркетинговой коммуникации не работают, мотивы и возможности потребителя уже изменились, здесь необходим другой подход, а именно то, что в себя включает «антикризисный маркетинг». Это явно отдельное направление в маркетинге, подходы и практики можно сравнить с интенсивной терапией во время болезни, а сейчас рынок болен.

2. «Антикризисный маркетинг» – это, по сути, маркетинг выживания в новой, измененной среде. В рамках «выживания», каждая компания определяет для себя свои цели (удержание продаж, доли, бизнеса и др.). Наиболее эффективны средства, приводящие непосредственно к продажам услуги либо продукта, далее – возможность отследить эффективность средств, на сегодня это Интернет и ВТЛ, возможно, для кого-то ТВ. И еще, в качестве помощи, можно обращать свой взор на теорию Дарвина – это помогает настроиться на конструктивный и прагматичный лад.

Думаю, что для полноценной реализации в отечествен-