

Выжить в кризис: маркетинговая стратегия компании

В условиях финансового кризиса грамотно выстроенная маркетинговая стратегия позволит компании не просто «выжить», но и откроет дополнительные возможности для сбыта продукции, новые каналы оптимизации затрат, возможно, даст старт для работы в новом перспективном направлении, которое оставалось незамеченным во времена экономической стабильности.

Секретом выживания многих компаний в период кризиса становится умение оптимизировать свои расходы. Зачастую в первую очередь урезают затраты на маркетинг, включая расходы на маркетинговые мероприятия и персонал. Такие действия оправданы, если компания находится на грани разорения. В иных случаях такая политика не очень дальновидна, поскольку во время кризиса особенно жестко обостряется конкуренция и, полностью исключив маркетинговые издержки, вы рискуете потерять конкурентные преимущества.

Быть или не быть...

Конечно, каждая компания сама для себя определяет масштабы экономии, необходимой для успешного бизнеса в текущих условиях. Однако если вопрос финансовой оптимизации стоит остро, то есть возможность сократить затраты на маркетинг, полностью от него не отказываясь. Например, можно уменьшить расходы на проведение маркетинговых мероприятий, сосредоточив деятельность персонала на мониторинге рынка и анализе потребителей. Другой вариант — сократить численность персонала, перераспределив функции отдела маркетинга на другие подразделения, например, на сотрудников отдела продаж.

Как меняется маркетинговая стратегия в период кризиса

Кризис ставит предприятие в совершенно новые условия работы и, конечно же, маркетинговая стратегия компании также должна измениться адекватно новым условиям. Существует довольно распространенное заблуждение, что рынок сейчас ведет себя непредсказуемо, а значит, и планировать что-то бесполезно. Это не так, наоборот, каждый шаг надо тщательно взвешивать, ведь в сегодняшней ситуации любая ошибка может отразиться на компании во много раз болезненнее, чем прежде.



Чем же отличается маркетинговая стратегия в период кризиса? Во-первых, во время экономической нестабильности маркетинговая политика должна быть более гибкой, чем в обычное время. Она должна давать руководству компании возможность быстро реагировать на колебания рынка. Не следует строить подробных планов на десять лет вперед, но краткосрочное будущее нужно планировать очень тщательно и своевременно вносить коррективы в стратегию компании. Для одной фирмы это может быть еженедельный период, для другой — ежедневный. Это зависит от масштабов деятельности и текущего финансового состояния каждой конкретной компании.

Во-вторых, на передний план выходят следующие функции маркетинговой стратегии: анализ информации, реклама и стимулирование продаж.

Анализируй это!

Во время кризиса основному маркетинговому анализу нужно подвергнуть состояние рынка, поведение потребителей и сбыт.

Комментарии эксперта

Марина Власова,

директор консалтинговой группы MarketUp:

Анализ рынка. Нужно тщательно отслеживать состояние своей отрасли на рынке, анализировать деятельность конкурентов: их ассортимент, маркетинговые акции, количество рекламы и другие действия. С одной стороны, такая информация откроет дополнительные возможности для оптимизации затрат на продвижение продукции и привлечение клиентов. В частности, если конкурент активно рекламирует мебель, обладающую особыми свойствами, а ваша компания реализует аналогичные модели, то можно сэкономить на их рекламе, поскольку потребитель будет уже знаком со свойствами этого товара из рекламы конкурента. С другой стороны, внимательный анализ отрасли может открыть для вас новые горизонты, которые не только позволят выжить в период кризиса, но и найти новую продуктовую нишу.

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

Изучение поведения потребителей. Продукция мебельных предприятий не является товарами первой необходимости, поэтому в период снижения покупательной способности населения спрос на мебель и аксессуары также падает. Если вы работаете на рынке уже много лет, то может сложиться ошибочное представление о том, что своего потребителя вы знаете очень хорошо. В период кризиса необходимо провести новое исследование целевой аудитории вашего товара, чтобы узнать, как изменились финансовые возможности и потребности ее представителей. В зависимости от этого нужно внести коррективы в свои предложения. Также необходимо более четко позиционировать товар. Если в стабильной экономической ситуации иногда можно «размывать» целевую аудиторию, то теперь нужно бить прицельно. Сосредоточьтесь на предложениях для той группы потребителей, которая принесет вам основной доход и откажитесь от всего лишнего, например, от не очень популярных моделей, даже если на них был небольшой спрос.

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

Во-первых, проанализируйте, как ведут себя конкуренты, что изменилось в их предложениях и чем вы можете ответить. Поговорите со своими продавцами, чтобы выяснить, что смущает потребителей больше всего, какие дополнительные услуги они от вас ждут. На основе этой информации вы сможете скорректировать свои предложения.

Во-вторых, пересмотрите свой рекламный план. Если в вашей компании ведется мониторинг эффективности рекламы, отслеживается, из каких источников информации потребители узнают о вас, выберите наиболее эффективный из них. При корректировке рекламного плана обратите внимание на два параметра — эффективность рекламы (количество обращений) и цена одного контакта (сумма средств, затраченных на рекламу в данном источнике, деленная на количество контактов, пришедших по данному источнику). Если такой мониторинг не ведется, срочно его начинайте, а пока вновь поговорите с продавцами. Скорее всего, они расскажут вам, как покупатели узнают о вашей компании и ее продукции.

В-третьих, сформируйте пакет «бюджетных» предложений для потребителей. Например, сделайте большие скидки на отдельные виды продукции или модели, активно проинформировав потребителей об этом по месту продаж или используя иные результативные источники информации, выявленные на стадии анализа эффективности рекламы. Увеличьте гарантийный срок мебели, введите льготные условия по гарантии или бесплатную доставку для определенных групп покупателей (например, молодых семей, пенсионеров, лиц, купивших у вас продукцию на определенную сумму и т. п.).

Среди основных маркетинговых ошибок, совершаемых руководителями мебельных компаний во время кризиса можно выделить следующие:

1. Отказ от рекламы и различных маркетинговых акций, как фактора больших расходов. В кризисный период рекламу надо оптимизировать, но ни в коем случае не отказываться от нее.

2. Повышение цен на продукцию, чтобы таким образом восстановить потери от снижения количества покупок. В кризисный период люди с особой тщательностью выбирают предметы длительного пользования, и цена является одним из важнейших факторов выбора. Поэтому повышение цен может еще больше сократить ваши продажи.

3. Увольнение сотрудников из маркетинговых и рекламных служб. Это типичная ошибка многих руководителей, работающих в разных отраслях бизнеса. Прежде чем принимать такое решение, проведите аудит маркетинга в вашей компании, оцените, насколько маркетинговое подразделение помогает (или не помогает) вашим продажам, каковы недостатки и слабые места вашей маркетинговой службы. Быть может, вам имеет смысл отдать многие маркетинговые функции на аутсорсинг, сохранив в своей компании только одного–двух маркетинговых специалистов.

Следует помнить, что главным принципом работы во время кризиса является не столько сокращение расходов, сколько их оптимизация. Вы должны научиться работать эффективнее, определять ключевые точки роста, отказываться от «груза» невостребованного ассортимента, быстрее реагировать на изменение рыночной ситуации, действия конкурентов и запросы потребителей.

Хотя, как говорил известный ученый Э. Деминг: «Совершенствоваться не обязательно. Выживание — дело добровольное». Так что выбирайте...

Прогнозирование сбыта. В сегодняшней экономической ситуации это одна из первостепенных задач, поскольку от понимания перспектив сбыта продукции зависит главная цель деятельности любой компании — получение дохода. Если наблюдается тенденция спада спроса, то нужно немедленно на нее отреагировать изменением маркетинговой стратегии предприятия и сократить производство в данном направлении. Разработку

Комментарии эксперта

Марина Агафонова,
PR-менеджер ГК Step by Step:

Во время финансового кризиса важно понимать, что внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на фирму, меняются, а, следовательно, необходимо менять и маркетинговую стратегию компании. Однако смена стратегии или ее корректировка может привести к смене круга потребителей и потере отличительных факторов успеха.

Руководство компании может предпринять следующие действия в отношении маркетинговой стратегии:

- развитие рынка, заключающееся в поиске новых каналов сбыта для производимого продукта;
- развитие продукта, предполагающее решение задачи роста за счет придания продукции новых качеств, которые позволят ее реализовать на уже освоенном фирмой рынке.

По мнению некоторых консультантов в области маркетинга, вместо того, чтобы прятаться и сокращаться, нужно активно действовать. Именно во время кризиса есть возможность захватить рынок. Необходима лишь инициатива и трезвый расчет. Важно тщательно подходить к выбору маркетинговых инструментов для продвижения продукции и услуг компании.

Главная ошибка всех компаний — это отказ от рекламы, хотя все помнят прописную истину, что реклама всегда является двигателем торговли. Найдите недорогие или бесплатные каналы рекламы. Например, с печатными изданиями всегда можно договориться: предоставить им интересный материал, обмен баннерами. Существует много бесплатных каталогов, порталов в интернете, где можно размещать информацию о компании и выпускаемой продукции.

тех компаний, которые изготавливают или реализуют продукцию под заказ, в этом случае для покупателя требования к надежности компании повышаются.

Конечно, в кризис хочется полностью урезать рекламный бюджет, но как сказал один английский историк, делать деньги без рекламы может только монетный двор. Не нужно отказываться от рекламы, поскольку в этом случае о вас могут просто забыть. Однако затраты на нее можно значительно сократить. Во-первых, сосредоточьтесь на имиджевой рекламе. Во-вторых, проанализируйте направление расходования рекламных средств. Для этого необходимо тщательно изучить спрос, потребности и поведение потребителей и действия конкурентов. Откажитесь от непроверенных каналов рекламы, то есть если вы хотели посмотреть, как отреагируют зрители какого-то канала на ваше новое предложение, то это мероприятие нужно отложить до лучших времен. А сейчас бить прицельно именно по той категории покупателей, от кото-

ро ожидается наибольший доход.

перспективных направлений сбыта можно подвергнуть оптимизации, но лучше не замораживать совсем, так как в случае резкого падения спроса по основному виду продукции, они могут стать путями к отступлению.

Тратить ли средства на рекламу?

Большинство компаний расходует рекламный бюджет в двух направлениях: продвижение какого-либо товара и пиар самой фирмы. Реклама товара — это основной инструмент продвижения конкретного продукта, она дает возможность познакомить с ним целевую аудиторию, рассказать о его уникальных свойствах. Пиар компании — это комплекс мероприятий, направленный, прежде всего на создание ее определенного имиджа. К ним относится проведение различных мероприятий, акций, участие в выставках, профессиональных конференциях и т. п.

Основная особенность мебельной продукции в том, что один и тот же потребитель не покупает ее часто, в большинстве случаев это разовая акция, в отличие от одежды или продуктов питания. Конечно, мебель изнашивается, приобретаются новые квартиры, потребности покупателей меняются и они приходят к необходимости обновить мебель, но это происходит довольно редко. Поэтому на передний план выходит привлечение клиента, а не его удержание. Соответственно наибольшее значение имеет именно имиджевая реклама компании. Например, создание или подчеркивание образа солидной компании с большим ассортиментом продукции, либо, что она пережила уже не один кризис и ни разу не подвела своих заказчиков. Это особенно важно для

Стимулирование продаж

Это одно из ключевых направлений маркетинговой стратегии любой компании и особенно актуально оно в кризис. Здесь задействована и реклама, и проведение специальных акций, и работа персонала.

В кризис большинство компаний в первую очередь сокращают зарплату и численность сотрудников. Не стоит этого делать в отделе продаж. Конечно, необходимо проанализировать работу этого отдела и выявить неэффективных работников. Сейчас на рынке труда довольно много хороших предложений, поэтому нерадивых сотрудников довольно легко заменить более квалифицированными кадрами. Продумайте систему поощрения и мотивации специалистов. Причем это обязательно должны быть денежные премии. Можно поощрять специалистов, например, передавая им акции компании. Так они будут чувствовать себя уже не просто рабочей силой, а собственниками, и подходить к работе будут более ответственно.


Проводите контрольные мероприятия. На это также обязательно тратить большие средства. Попросите знакомых позвонить менеджеру по продаже и сделать предварительный заказ или посетить торговый зал. Плохая работа продавца может свести на нет все усилия, потраченные на анализ рынка, привлечение клиента, рекламу и другие.

Не забывайте о специальных акциях для покупателей. Не стоит предлагать клиенту большую скидку. Это может восприниматься как то, что стоимость товара



была изначально сильно завышена. Или перевести товар в ценовую категорию, ориентированную на другого покупателя, и ваша целевая аудитория отнесется к нему с недоверием. Лучше предоставьте ему на ту же сумму больше товаров или дополнительные услуги. Например, при покупке диван и кресла можно предложить в подарок журнальный стол. Или при заказе большого комплекта мебели — бесплатно разработать дизайн-проект. Плюс таких действий состоит еще в том, что в период кризиса у многих компаний наблюдается сокращение производства из-за спада, а дополнительные предложения позволят и клиентов привлечь, и производство поддержать.

Развивать или нет?

Конечно, во время кризиса не нужно выполнять далеко идущие планы любой ценой. Если вы наметили с нуля развить новое направление деятельности, то лучше его приостановить. Каждую инвестицию, каждое отвлечение средств от основного производства нужно очень тщательно взвешивать. Но совсем отказываться от инвестиций не дальновидно. Любой кризис — явление временное и бывает так, что компании, выживающие в самые трудные времена, разоряются, когда экономика налаживается. Поэтому необходимо сохранять перспективу, но делать это осторожно. 

Екатерина Рубцова