

1. Антикризисная маркетинговая стратегия. Маркетинговая стратегия вместе с тактическим решением текущих задач представляет целостный единый процесс управления рынком со стороны предприятий - производителей товаров. Как краткосрочные, так и долгосрочные маркетинговые программы требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях обеспечила бы предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности деятельности за счет роста лояльности потребителей, получения государственного заказа, привлечения заинтересованных инвесторов.

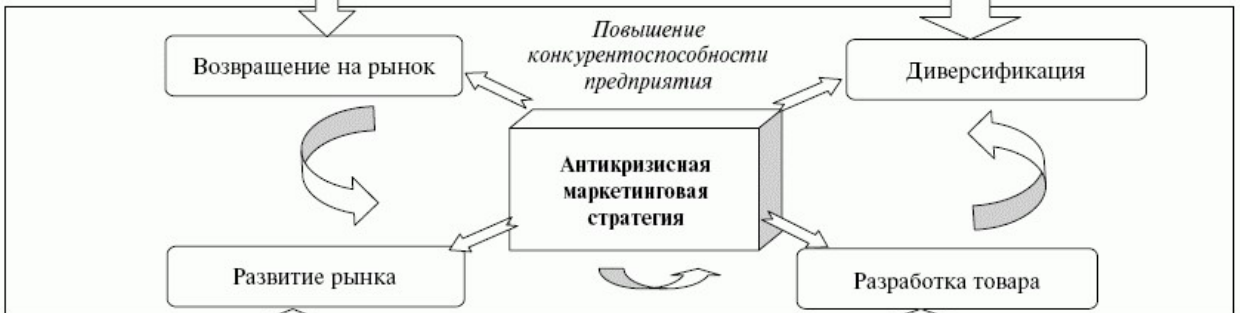
Стратегия маркетинга служит локомотивом для других составляющих стратегического плана управления предприятием. Эта стратегия должна быть нацелена на поддержание и развитие продаж, совершенствование производства в соответствии с запросами покупателей, развитие интеллектуального потенциала сотрудников предприятия, проявляющегося в расширении и обновлении ассортимента и повышении качества производимой продукции. Освоение новых рынков, увеличение сбыта должны носить долговременный характер, согласующийся с жизненным циклом товаров и самого предприятия (подразделений). В зависимости от прогноза ситуации на рынке и возможностей самого предприятия выбирается тип антикризисной маркетинговой стратегии.

Маркетинговые стратегии оздоровления предприятия показаны на рис. 6.1.

Антикризисная маркетинговая стратегия

- Оптимизация отделов маркетинга и сбыта
- Обучение и привлечение новых специалистов отделов маркетинга и сбыта
- Оптимизация затрат по логистике
- Внедрение инструментов анализа конкуренции
- Пересмотр действующих условий и контрагентов
- Определение и проведение рекламной кампании
- Диверсификация портфеля заказов
- Внедрение послепродажного обслуживания

- Интенсификация деятельности по разработке новой продукции
- Создание новых коммерческих подразделений для реализации новых продуктов
- Концентрация на ведущих дистрибьюторах
- Гибкая система скидок при ценообразовании



- Разработка новой упаковки и каталога продукции
- Усиление сети распределения по рынкам (создание сети дилеров)
- Исследование прямых клиентов

- Расширение ассортимента продукции
- Разработка нового дизайна
- Введение нового товарного знака
- Получение международного сертификата качества

Рис. 6.1

Стратегия возвращения предприятия на рынок. Эта стратегия предполагает появление предприятия на прежнем рынке со своими товарами или услугами, не являющимися новинкой для этого рынка и также имеющимися у конкурентов. Для реализации этой стратегии необходимо улучшение организации маркетинга и сбыта (обучение персонала, реорганизация отдела маркетинга, проведение исследований по анализу рынка, интенсификация деятельности по продвижению товара, а также введение послепродажного сервиса).

Эта стратегия наименее затратная для восстановления платежеспособности предприятия, особенно для того случая, когда ниша осталась незанятой конкурентами или рынок продолжает расширяться. Такая стратегия применяется для предприятий с продукцией, пользующейся рыночным спросом. Реализуется на начальном этапе восстановления нормальной деятельности предприятия.

Стратегия развития рынка. Предприятие расширяет сбыт своих товаров и (или) услуг в результате поиска и создания новых рынков сбыта. Для реализации этой стратегии необходимы установление новых прямых контактов с потребителями продукции (в том числе на экспортных рынках), активизация создания на новых рынках дилерской сети, внедрение инструментов анализа конкуренции (оценка показателей, сбор информации, оценка продукции и т.д.), планирование и проведение рекламной кампании. Эта стратегия оправдана тогда, когда предприятие стремится расширить свой рынок проникновением на новые географические рынки за счет сокращения затрат и повышения качества, т.е. роста конкурентоспособности продукции.

Стратегия разработки товара. Осуществляется посредством создания принципиально новых или модификации выпускаемых товаров, уже имеющих на старых рынках. Стратегия применяется для предприятий, не имеющих продукции, пользующейся спросом у покупателей, а также если уже имеются разработки товара рыночного спроса. Эта стратегия требует вложения дополнительных финансовых ресурсов и интеллектуального капитала в разработку, освоение и продвижение на рынок нового товара. Это рискованная стратегия для кризисного предприятия, в том числе в поиске источника финансирования и компетентного персонала. В то же время при переориентации ассортимента на запросы платежеспособных клиентов может оказаться единственной возможностью оживления деятельности, притока инвестиционных ресурсов. В условиях потребности в импортозамещении эта стратегия может оказаться конкурентоспособной в долгосрочном периоде.

Стратегия диверсификации предполагает, что предприятие пытается

выйти на новые рынки и для этого вводит в свой ассортимент новые товары. Это также рискованная стратегия. Она может потребовать больших инвестиций, что в условиях недостаточной информированности о запросах клиентов и их финансовом благополучии является затруднительным для предприятий, имеющих большие долги. Стратегия предполагает разработку новых инновационных продуктов, внедряемых на новые рынки.

Уход с рынка (ликвидация предприятия как хозяйствующего субъекта или подразделения). Эта стратегия принимается только после тщательного анализа экономической (продолжения функционирования) и ликвидационной стоимостей. В данном случае задействован и социальный фактор (многие предприятия являются градообразующими, и их ликвидация приводит к резкому обострению социальной напряженности). Ликвидация предприятия может быть как добровольной, так и принудительной (по требованию кредиторов через суд). Расчет ликвидационной стоимости (стоимости предприятия, выставляемого на продажу) основан на оценке рыночной стоимости активов и обязательств. Для ликвидации (продажи) активов предприятие вынуждено платить комиссионные посредникам, нести расходы на демонтаж, снижать цену против рыночной стоимости для обеспечения ликвидности. Таким образом, *ликвидационная стоимость* - это ожидаемая выручка (после всех затрат и налогов) от продажи активов предприятия.

В процессе разработки и принятия антикризисной стратегии предприятия должника желательна концентрация усилий на поиске оптимального варианта, требующего минимум затрат начального этапа и обеспечивающего в перспективе максимум отдачи от инвестиций. Наиболее рациональной представляется следующая логика:

- 1) сосредоточение усилий на незатратных способах с продолжением выпуска уже освоенной продукции и продаваемой на старых рынках;
- 2) привлечение относительно малых инвестиций для продажи продукции на новых географических рынках;
- 3) переход к более амбициозным инвестиционным проектам для выхода с новым товаром на прежние рынки и т.д.