**10 кризисов в работе маркетолога**

Рынок – это изменчивая структура, испытывающая влияние множества факторов, от которых напрямую зависит маркетинговая ситуация того или иного товара. Поэтому в 90% случаев работа маркетингового отдела сводится к разработке оптимальных способов выживания на фоне кризисной (или близкой к ней) ситуации. В этих мало привлекательных условиях компании обязаны бороться с конкурентным окружением, оперативно внося изменения в свои маркетинговые программы для обеспечения необходимого уровня продаж и удержания своих позиций на рынке.

Возникновение кризисов может быть обусловлено как объективными, так и субьективными причинами, но в любом случает разбираться с ними придется именно отделу маркетинга. Для оптимизации этого процесса «Маркетолог» начинает публикацию новой рубрики, посвященной созданию стратегий борьбы с кризисными ситуациями на рынке.

**Кризис первый: падение покупательской активности**

Хорошо если предложение востребовано и на него есть спрос. Производитель продает, потребитель покупает, конкурент кусает локти. Доходы предприятия растут, оно расширяется, осваивает новые направления и рынки. Это продолжается до поры до времени, а потом маркетинговый отдел получает тревожные данные: спрос начал падать. Качество товара не изменилось, дистрибьютерская сеть работает, как часы, запущена вторая крупная рекламная кампания, но...продукт не востребован. Маркетологи начинают активно анализировать ситуацию.

Покупательская активность потребителей может быть недостаточно высокой в силу ряда причин, таких как: низкая платежеспособность потенциальных покупателей на новом рынке (к примеру, региональные рынки по сравнению со столичными), экономический кризис в стране, сезонность, географическое положение (в жарких странах невостребована продукция актуальная для континентов с холодным климатом), отсутствие традиций к использованию данного типа продукции, наличие более сильного конкурента или незнание марки.

Какой бы причиной ни была спровоцирована подобная ситуация – с ней надо справляться, а значит пересматривать маркетинговую политику.

**Стратегический треугольник бизнеса**

Существуют три стратегии, которые могут быть применены в целях приспособления к изменениям в потребительских предпочтениях и поведении покупателя. К ним относятся:

· Стратегия утверждения марки;

· Стратегия выбора более низких рыночных ниш;

· Стратегия выпуска новой марки.

Все они имеют общий характер, поэтому в одинаковой мере могут использоваться, как компаниями-производителями товаров народного потребления и индустриальных товаров, так и компаниями, предлагающими различные услуги.

Все три маркетинговые стратегии используются как часть действий в сложившейся ситуации, при которой наблюдается общий сдвиг экономических ниш: потребители, ориентированные на качество, снижают стандарты и становятся потребителями, ориентированными на ценность продукции, в то время как последние склонны переходить в группу потребителей, ориентированных на стоимость.

Каждая из этих стратегий базируется на таких маркетинговых элементах, как: сегментация, позиционирование, определение целевых групп, дифференциация, продажа, компоненты маркетинга (продукт, упаковка, цена, место и т.д.), марка, процессы, услуги.

Первые три из этих элементов - сегментация, определение целевых групп и позиционирование, - взаимодействуют друг с другом и являются основными элементами стратегии конкурентоспособности. Следующие три составляют тактику маркетинга. Последние три элемента - ключевые элементы маркетинговой ценности. Сочетание этих групп часто называют стратегическим треугольником бизнеса. Итак, рассмотрим каждую из стратегий через призму стратегического треугольника более подробно:

**Стратегия первая: Утверждение марки.**

Эта стратегия в большей степени подходит для продуктов, уже достигших относительно высокого уровня. Такие продукты обычно находятся на высоких экономических нишах и пользуются спросом сегмента потребителей, ориентированного на качество продукта. Переделывать такой продукт для низких экономических ниш было бы очень рискованно. Их качество изменится, а восприятие потребителями и сама репутация товара может пострадать. Гораздо более надежным является усиление положительных качеств марки для того, чтобы сохранить или даже улучшить восприятие этой марки потребителями. Имеет смысл так же сконцентрироваться только лишь на одном целевом сегменте потребителей, ориентированном на качество товара. Таким образом, самое тяжелое - сделать правильный выбор маркетинговой стратегии, направленной на укрепление существующего положения продукта, с тем, чтобы его репутация ни в коем случае не пострадала.

Выбор стратегии чрезвычайно труден и представляет собой дилемму, так как во время тяжелого экономического кризиса существует тенденция, при которой потребители более высоких экономических ниш теряют свою нацеленность на приобретение качественной продукции в силу ослабления покупательной способности. Тем не менее, сказанное не означает, что потребители, ориентированные на качество, исчезают совсем - независимо от того, насколько трудной является рыночная ситуация, рынок потребителей, ориентированных на качество продукта остается, хотя и сужается. Потребители, привыкшие к приобретению качественных продуктов в предшествующие кризису времена, скорее всего, будут верны своим привычкам и станут активно противостоять переключению на товары более низкого качества.

Формирование подходящей стратегии позиционирования должно включить в себя политику "романтизации марки", или убеждения потребителя в том, что даже во время того же кризиса продукт ничего не потеряет в своем качестве. При выборе подобного курса нужно постоянно следить за тем, что воспринимаемое качество продукта остается на прежнем уровне. Этого можно достигнуть расширением сопроводительных услуг. Например, если мы говорим о гостинице, то здесь можно предложить бесплатные завтраки; если речь идет о ресторане, можно ввести такую услугу, как обед при свечах и т.д.

Говоря о втором угле стратегического треугольника - маркетинговой тактике, следует отметить, что продажа должна быть сфокусирована на соответствии товара требованиям и проблемам потребителя. Результаты многочисленных исследований показали, что во времена кризиса потребители становятся более рациональными, критичными и требовательными. Это понятно, если учесть, что их ресурсы становятся ограниченными. Поэтому при выборе тактики утверждения марки очень важно следить за тем, чтобы продукт предлагал решения проблем потребителей.

Дифференциация - один из важнейших элементов тактики маркетинга, ввиду чего в условиях низкой покупательской активности необходимо подчеркнуть уникальность продукта. Это можно сделать за счет содержания и сопровождения (упаковка, образ и т.п.), что в дальнейшем поможет вызвать у потребителя уважение к продукту и, следовательно, обеспечить высокое мнение потребителей о продукте.

Последний элемент маркетинговой тактики - компоненты маркетинга: продукт, цена, место и продвижение ("4P": product, price, place and promotion). Результаты исследования показывают: когда начинает падать покупательская активность, сами потребители начинают уделять большее внимание содержанию продукта, чем его упаковке. Однако, используя стратегию утверждения марки производители должны проявлять смелость и плыть против течения, прилагая к продукту упаковку экстра-класса. Это является необходимой частью стратегии ценообразования, для которой важно, чтобы цена продукта соответствовала его высокому качеству. Что же касается продвижения, то здесь специальные программы для потребителей могут стать залогом того, что потребители не уйдут к конкурентам, нацеленным на более низкие сегменты рынка.

Третий «угол» стратегического треугольника бизнеса - рыночная ценность, включающая в себя марку, процесс и сервис. Предположим, компания работает с представителями самой высокой экономической ниши, в таком случае в том, что касается сервиса, у компании не остается другого выбора, кроме улучшения качества обслуживания потребителей именно в условиях снижения покупательской активности. Здесь существуют три альтернативы. Первая - улучшить качество сервиса, параллельно подняв цены. Вторая - улучшить обслуживание, оставив цены на прежнем уровне. Третья - и самая сложная для воплощения, - улучшить качество обслуживания, снизив при этом цены. Что касается процесса создания продукта, то здесь нужно продолжать концентрировать усилия на качестве. В связи с этим, к вниманию должны быть приняты такие возможности, как реинжиниринг, инновации, внутренние или внешние слияния и даже альянсы с конкурентами. Что касается марки, то здесь одной из ключевых целей должно оставаться сохранение воспринимаемых качества и образа продукта.

**Стратегитя вторая: Выбор более низких рыночных ниш (сегментов).**

Стратегия выбора более низких экономических ниш рынка ставит своей целью выйти на тот сегмент потребительского рынка, который, согласно проведенным исследованиям, ориентируется на общую ценность товара (сочетание цены и качества). Потребители этого типа обладают некоторыми очень интересными характеристиками. Благодаря уменьшению покупательских способностей, ряды этих потребителей могут пополниться за счет сокращения того сегмента потребителей, которые раньше в первую очередь ориентировались на качество продуктов, однако стали, своего рода, жертвой общего сдвига, произошедшего на потребительском рынке. Однако это совсем не означает того, что все потребители, которые ранее ориентировались на ценность товара, также попали в другую категорию и теперь ориентируются на его стоимость. Действия представителей ориентированного на ценность рыночного сегмента не могут быть мотивированы низкими ценами, если доступный уровень цен не сопровождается высоким качеством продукции. Сегмент, ориентированный на ценность продукции, является наиболее интересным и перспективным в силу своей величины и роста в период кризиса или низкой платежеспособности. Таким образом, именно этот сегмент должен стать главной целевой группой в выбранной стратегии.

Позиционирование продукта в данном случае определяется процессом "рационализации", апелляции к рациональным мотивам потребителей. Представим себе ситуацию в которой потребители перестали интересоваться товаром в силу того, что цена на него снизилась и это отразилось на качестве продукта. В таком случае, необходимо иметь возможность убедить потребителя в том, что нацеленность на более низкий сегмент потребительского рынка и сопровождающее его снижение качества продукции - рациональный шаг, но, вместе с тем, соотношение цена-качество остается сбалансированным. Подход "рационализации" несет с собой довольно большую долю риска для сохранения существующего образа и репутации продукта. Потребитель может быть сбит с толку переменами в позиционировании товара, может так же возникнуть эффект каннибализма при запуске суб-марок или, что еще хуже, продукт может восприняться как товар низкого качества.

Таким образом, позиционирование при выборе данной стратегии должно быть просчитано очень осторожно, чтобы не повредить имиджу и репутации компании.

Если говорить о тактике маркетинга, то и здесь необходимо начать с дифференциации. В ситуации перехода на более низкий экономически рынок сбыта, различные составляющие "содержания" продукта могут меняться. Но необходимо помнить о том, что ни в коем случае нельзя уменьшать качество продукта за счет такого приема, как уменьшение его размера, например, вводя мини-упаковки. Мыло "Люкс", производимое компанией Unilever, - хорошее подтверждение этому. Недавно компания выпустила новые 60-граммовые упаковки мыла, заменив ими 100-граммовые упаковки и, разумеется, снизив цены, чтобы покупатели могли позволить приобретение "мыла звезд". Это только сокращает общее количество сопроводительных деталей продукта, в то время как результаты исследования показывают, что во время кризиса большое количество покупателей отказывается от красивых упаковок и престижных магазинов в пользу содержимого товара. Сокращение сопроводительных параметров продукта может быть проиллюстрировано на примере минеральной воды. Издержки в данном случае могут быть сокращены за счет снижения качества бутылки или внедрения системы вторичного заполнения бутылок, однако ни в коей мере не за счет ухудшения их содержимого.

Ну, а как же быть с четырьмя компонентами маркетинга (4«Р»)? Здесь предлагается использовать такие ходы, как, например, "два по цене одного". Это сопровождается не такими большими рисками, как например, предоставление скидок, потому что скидки обычно имеют тенденцию оказывать неблагоприятное влияние на образ продукта, и таким образом, подрывают положение марки. Unilever в Таиланде очень удачно использовала этот ход, предлагая 1 бесплатный кусок мыла при условии приобретения 6. Поскольку сегмент, ориентированный на ценность продукта, оказывается теперь более чувствителен к ценам, необходима очень осторожная ценовая политика и стратегия. Цена товара должна по возможности точно отражать его стоимость. В то же время компонент "место" (place) должен включать расширение маркетинговых каналов. Нужно распространять продукты в магазинах со скидками, магазинах, торгующих только одним видом товара и, таким образом, более способным поддерживать существующий уровень цен, поскольку результаты исследования показали, что потребители стремятся делать покупки в местах, предлагающих максимально невысокие цены.

Последний «угол» - маркетинговая ценность. Как уже было сказано выше, она включает в себя такие понятия, как марка, сервис и процесс. Самая большая сложность при выбранной маркетинговой стратегии заключается в том, чтобы сохранить высокое качество продукта в глазах потребителя, несмотря на то, что теперь он нацелен на более низкий экономический сегмент рынка. Следует помнить, что зачастую цена - своего рода "хвост позиционирования": чем дешевле продукт, тем более вероятно, что он будет воспринят как товар не очень высокого качества. Если говорить о спектре сопутствующих услуг, здесь есть два пути: оставить качество сервиса не прежнем уровне, снизив цены; либо снизить качество сервиса, снизив цены. Конечно, оба этих хода не будут иметь влияния на существующую репутацию марки. Наконец, в отношении процессинга, как и в предыдущей стратегии, следует учитывать возможности реинжиниринга и стратегических альянсов с конкурентами, что будет также весьма уместно.

**Стратегия третья: Выпуск новой марки.**

Главная цель при выборе этой стратегии заключается в проникновении на сегмент рынка, ориентированный исключительно на цену продукции. Это достигается при внедрении процесса, известного как "экономизация" марки, при котором уменьшению цены продукта сопутствует соответствующее снижение качества. Рынок ориентированных на цены потребителей представляет собой альтернативный целевой рынок, который становится все более привлекательным в кризисной ситуации, в условиях невостребованности марки более высокими экономическими нишами или же при наличии более сильного конкурента, нацеленного на потребителя с достатком. Этой привлекательности он обязан своему размеру (например, практически все региональные рынки составляют потребители, ориентированные в большей степени на цену продукции) и росту в период кризиса, вызванному снижением покупательской способности потребителей. Эта стратегия воплощается в жизнь путем создания одного или целого ряда новых продуктов, что производит эффект сокращения риска снижения привлекательности образа марки в глазах потребителей. Связь между имиджем изначальных продуктов или продукта и имиджем новых продуктов отсутствует, и потому имидж продуктов, выпущенных на рынок ранее, остается нетронутым. Однако недостатком этой стратегии является необходимость значительных ресурсов для создания совершенно новой марки.

Если выбрана данная стратегия, основная задача позиционирования - донести до потребителя идею, что ему предлагается продукт высшего качества, который вместе с тем имеет доступную цену. И хотя по существу дела это продукт дешевый, он все равно должен восприниматься как имеющий большую ценность. Изучение показателей сегментации демонстрирует, что сегмент потребителей, ориентированных на цену товара, лучше всего определяется через географические и демографические характеристики.

Что касается дифференциации, поскольку мы рассматриваем продукцию с низкими ценами, нравится нам это или нет, содержимое товара и сопровождение его должны быть ослаблены. Результатом этого является снижение качества товара, как реального, так и в глазах потребителей. Тем не менее, так как мы используем новые марки, эти перемены не окажут влияния на имидж старых марок. Относительно продаж, в данном случае будет достаточно обычной продажи, так как этот слой покупателей, как правило, не очень требователен. Самым важным компонентом, конечно же, является ценообразование. Поскольку, если продажа товара нацелена на покупателей, для которых самой важной мотивацией является цена, стратегия ценообразования должна заключаться во введении и поддержании максимально низких цен.

В пункте "процесс", необходимо сконцентрировать усилия на упрощении сети дистрибуции, снижении издержек на логистику, и возможно, даже на использовании сети Интернет в качестве маркетингового канала.

Если говорить о продвижении, одной из альтернатив, способных снизить затраты на продвижение, может быть использование "силы слова". Наконец, затронув такой аспект, как сервис, нужно сказать, что любое снижение уровня сервиса сможет помочь свести затраты к минимуму.