**Антикризисная стратегия предприятия или план маркетинга**

В период мирового экономического кризиса наиболее остро стоят вопросы по выработке антикризисных мер и антикризисного управления предприятием. Как правило, большинство мер направлены на пропорциональную экономию всех составляющих бизнеса.

Однако эта самая грубейшая ошибка. Во время кризиса предприятие должно использовать две дополняющие друг друга антикризисные стратегии. Одна направлена на экономию, другая на развитие. Руководителям, чтобы понять, что экономить, а что развивать в условиях кризиса, надо сделать три основных шага.

**Шаг №1** — обеспечить оперативный сбор маркетинговой информации. Если в докризисный период мы могли действовать где-то вслепую, интуитивно, ошибки в одном направлении перекрывались успехами в другом, предприятие могло поработать "на склад", то сейчас к маркетинговой политике — товарной, ценовой, распределения, продвижения — предъявляются повышенные требования, а просчеты обходятся значительно дороже. Создание маркетинговой информационной системы позволит прогнозировать рынок хотя бы в краткосрочном периоде.

**Шаг №2** — предпринимать меры быстрого реагирования. Предприятие должно оперативно реагировать на изменения на рынке. Причем не надо ссылаться на размер предприятия, дескать, крупному бизнесу трудно переориентироваться — это оправдания вчерашнего дня. Не смог перестроиться — потерял часть рынка в пользу более оперативного конкурента. Скорость реагирования важна по всем направлениям: от предложения новых ассортиментных позиций до новых ходов в распределении продукта. Этот комплекс мер поможет предприятию двигаться вперед, несмотря на то, что рынок сегодня сильно сворачивается.

**Шаг №3** — полное исключение из портфеля компании товаров и услуг, не ориентированных на клиента. Если до кризиса товар зачастую создавался без учета мнения потребителя, то сейчас важна клиентоориентированность. Представляется, что уже дело дошло то того, что многим предприятиям придется работать "под заказ" — дистрибутера или потребителей. И ни в коем случае не стоит затоваривать склады невостребованной продукцией, так как это мультиплицирует затраты — в период кризиса это самые большие риски.

Благодаря этим действиям создается Антикризисная программа, которая определяет приоритеты в сокращении и развитии бизнеса.

Антикризисная программа или План маркетинга, как его называли в не кризисные времена, является основой антикризисной стратегии предприятия. План маркетинга, как правило, составлялся на один год, т. к. нельзя предугадать действия конкурентов, да и сам рынок меняется стремительными темпами. Но, в условиях кризиса, Антикризисная программа требует более гибкого подхода к планированию и пересмотру действия на более коротких промежутках времени. Необходим постоянный контроль ситуации, тщательная проработка выходов из возможных рисков, акцент на наиболее приоритетные действия в условиях кризиса.

Основной проблемой создания антикризисной стратегии является отсутствие достаточной информации об изменениях на рынке на макро и на микроуровне, отсутствие высококвалифицированных специалистов по маркетингу. Для решения этих проблем удачным является создание команды из специалистов предприятия и внешних профессиональных консультантов. Первые лучше знают специфику бизнеса, вторые – владеют отработанной методологией антикризисных мер и имеют более широкий внешний взгляд на ситуацию.

Данный подход очень эффективен для предприятия, т.к.:

1. Происходит обучение персонала предприятия (консультант приходит и уходит, а навыки остаются).

2. Предприятие самостоятельно готовит антикризисную стратегию при активном участии и сопровождении консультанта.

3. Происходит выработка рациональных решений путем постоянного обсуждения и коррекции действий с учетом независимой профессиональной точки зрения и использованием опыта других предприятий.

**Этапы создания Антикризисной стратегии**

1. Проводиться маркетинговая диагностика предприятия и его места на рынке.

2. Проводиться корпоративный семинар **«Создание антикризисной стратегии и организации маркетинга на предприятии».**

3. Проводятся встречи в дискуссионно-обучающее-консультационном режиме по каждому из направлений маркетинга для создания Антикризисной стратегии;

4. По результатам собранной информации и полученным выводам создается перечень мероприятий Антикризисной программы;

5. В завершении, собранная информация Антикризисной стратегии структурируется, оформляется и защищается перед руководством.

**Методология создания Антикризисной стратегии**

1. Одной из внутренних проблем предприятия при составлении Антикризисной программы является организация и вовлечение в его создание руководителей и специалистов смежных отделов - это отдел продаж, отдел рекламы, производственный (технологический) отдел, экономический отдел и другие. Не все понимают важность маркетинга на предприятии и его функции, поэтому на первом этапе создания Антикризисной программы рекомендуется обучающий семинар, результатом которого является понимание всех сотрудники вместе с руководителем предприятия, о чем идет речь и что требуется от каждого.

2. После достижения общего понимания необходимо формирование рабочей группы и определение заданий, которые должны выполнить сотрудники по сбору и подготовке информации к определенному сроку.

3. После сбора и анализа необходимой информации, а также выработке стратегического видения рабочей группой совместно с руководителем предприятия, каждый отдел или специалист должен выработать и написать свою часть Антикризисной программы. В программе указываются цели, задачи, мероприятия, риски и результаты предлагаемых мероприятий.

4. После подготовки программы действий по каждому из направлений: дистрибуционная политика, ассортиментная и ценовая политика, политика продвижения - формируется Антикризисная стратегия. В стратегию включается аналитический, финансовый и организационный блоки.

5. По завершению антикризисного планирования уделяется внимание вопросам изменению организационной структуры, разработки программы мотивации и реализации Антикризисной программы, оценка рисков и выходов из них, создается система контроля и мониторинга ситуации на рынке. Результатом работы является Антикризисная стратегия с программой действий и множеством приложений по различным направлениям маркетинга, которая обсуждается и защищается перед руководством предприятия.

Следует понимать, что идеального плана не бывает, поэтому он формируется исходя из существующей информации и наличия квалифицированных кадров. В дальнейшем, в течение года, План маркетинга насыщается и корректируется.

Обучение и сопровождение по созданию Антикризисной стратегии и программы, как правило, составляет 1,5 - 2,5 месяцев. Стоимость - от 2000 $. Возможно рассмотрение создания элементов Антикризисной программы, либо упрощенной процедуры Антикризисной программы под требования клиента.

**Пример Плана консультационных работ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Решаемые вопросы** | **Участники** | **Результат** |
| 1 | Маркетинговая диагностика предприятия | Управленческое звено предприятия | Оценка состояния маркетинга на предприятии. Отчет. |
| 2 | Корпоративный семинар **«Создание антикризисной стратегии и организации маркетинга на предприятии»** | Управленческое звено. Отдел маркетинга. | Общее понимание роли и функций. |
| 3 | Организационная встреча. Антикризисная стратегия: структура, участники, этапы создания. Распределение функций, согласование действий, назначение ответственных. | Отделы маркетинга и сбыта. Смежные отделы | Понимание процесса планирования, закрепление ответственных и сроков процесса планирования. |
| 4 | Анализ состояния маркетинговой информации. Определение групп продукции, территорий реализации и целевых групп. Постановка задачи по сбору и систематизации необходимой информации: тенденции, потребитель, конкуренты, ассортимент, продажи, продвижение. | Отдел маркетинга. | Установление целевых групп и групп покупателей. Установление недостающей информации и определение методики её получения. |
| 5 | Анализ сбытовой политики, объемов продаж, охват территории, количество клиентов, АВС-анализ, логистики, дистрибуторов, трейд - маркетинга (продвижения), деятельности конкурентов. Определение основных направлений развития. | Отдел продаж | Сегментация рынка, определение основных проблем продаж, оценка действий конкурентов, установление приоритетов развития. |
| 6 | Анализ рекламной деятельности предприятия и конкурентов. Определение основных направлений продвижения: трейд – маркетинг, мерчендайзинг, рекламные акции и программы, Интернет, выставки, программа лояльности клиентов, СМИ, полиграфия, фирменный стиль. Создание инструментов контроля эффективности рекламной активности. | Отдел рекламы | План и график рекламной активности и мероприятий, бюджет. |
| 7 | Выработка направлений развития предприятия. Определение рисков. | Отдел маркетинга. | Определение стратегии предприятия. Постановка цели и задач. Оценка рисков. |
| 8 | Разработка сбытовой политики. План продаж, план освоения территорий и клиентов. Логистика. | Отдел продаж. | План продаж. План мероприятий. |
| 9 | Создание маркетинговой политики: дистрибуционной, ассортиментной, ценовой, рекламной. Определение организационных и мотивационных мероприятий. Определение механизма контроля и коррекции плана. | Центр консалтинга | Рабочий вариант Антикризисной стратегии. Организационная структура отдела маркетинга. Система мотивации. |
| 10 | Определение организационных и мотивационных вопросов. Структурирование и согласование программы. Финансовое планирование. Сводный график мероприятий. | Все, Центр консалтинга | Организационная структура отдела маркетинга. Оформление материала. Финансовый план. График мероприятий. |
| 11 | Защита Антикризисной стратегии перед руководством. |  |  |

После завершения создания Антикризисной стратегии возможно консультационное сопровождение и реализация отдельных составляющих Антикризисной программы. Также, возможно рассмотрение проведения корпоративного семинара по отдельным вопросам антикризисного управления и маркетинга: продажи, Интернет-маркетинг, трейд-маркетинг, мерчендайзинг, организация службы маркетинга, малобюджетное продвижение и др.

Консультационное сопровождение и обучение проводят специалисты Центра консалтинга, имеющие практический опыт работы в маркетинге, стратегии и управлении более 15 лет и консультационной работы более 5 лет. Работали, обучали и консультировали на различных предприятиях Республики Беларусь и России.

В зависимости от решаемой задачи могут привлекаться специалисты по узким вопросам: трейд-маркетингу, мерчендайзингу, исследованию, Интернет-маркетингу и другие.