



С. Ю. КУЗНЕЦОВ
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Экономика
и антикризисное
управление» ФГОБУ ВПО
«Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации».
Имеет 30-летний
опыт педагогической
деятельности.
Окончил докторантуру
Финансового
университета.
Автор монографии
по стратегическому
управлению
маркетинговыми
активами
и учебного пособия
по антикризисному
управлению, публикаций
в российских и зарубежных
изданиях. Основные
направления исследований:
стратегический
антикризисный
менеджмент,
стратегический
маркетинг, оценка
и управление
маркетинговыми
активами компании,
оценка и управление
стоимостью бизнеса.

E-mail: ksu_54@mail.ru

Антикризисная маркетинговая стратегия фирмы представлена в виде стратегической карты с несколькими уровнями формализации (стратегическое планирование, маркетинговая политика в управлении инвестициями и активами, инструменты антикризисного маркетинга, маркетинговый бизнес-интеллект, организационное построение) для системного и каскадного восприятия ее участниками. Маркетинговая политика на втором уровне карты направлена на реконструкцию старых и/или приобретение новых маркетинговых активов: маркетинговых исследовательских активов, бренд-капитала, лояльности потребителей, стратегических партнерств в товародвижении, для этого используются эффективные маркетинговые инвестиции в потребителей (селекция, захват, удержание, увеличение числа потребителей).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

антикризисная маркетинговая стратегия, выравнивание, маркетинговые активы, маркетинговые инвестиции, маркетинговый бизнес-интеллект, многоуровневая стратегическая карта, организационный силос.

Антикризисная маркетинговая стратегия как стратегическая карта компании

Введение

В постиндустриальную эпоху сложился своеобразный кризис теории и практики менеджмента. Традиционные структурные источники конкурентных преимуществ типа географических или регулирующих барьеров, экономик масштаба сокращаются. Операционные стратегии экономии издержек в целом обеспечивают все меньшую рентабельность. В процессе поиска новых антикризисных источников благополучия большее значение придается долгосрочным инновациям и нематериальным активам в сферах производства, финансов, маркетинга, кадров.

На Западе сформировались две крупные школы стратегического менеджмента: внутренняя и внешняя. Исторически сначала сложилась пер-

вая школа. В настоящее время две школы существуют на равных. К внутренней школе тяготеют экономисты, по мнению которых стратегия предприятия основывается на внутренних ресурсах, ключевых компетенциях. Это давно сложившаяся школа. К внешней школе относят экономистов, уделяющих внимание в основном возрастающему и преобладающему значению внешних для фирмы сетей ресурсов для создания конкурентных преимуществ. Талантливые менеджеры компаний мобилизуют внешние ресурсы таких сетей для достижения стратегических целей. В этой школе пока доминируют два типа отношений: двусторонние отношения типа стратегических альянсов или совместных предприятий и всесторонние отношения между всеми предприятиями в сети.

Считается, что предприятия могут создавать стратегию на основе полной эксплуатации своих компетенций и активов, мобилизовать ресурсы других компаний-партнеров для предоставления потребителям большей ценности. Растет понимание того, что в действительности экономическое благополучие предприятия связано с оптимальным сочетанием двух концепций.

Как модель, направление деятельности, бизнес-стратегия является неотъемлемым элементом системного подхода к управлению предприятием. Если любой элемент системы подвергается эрозии, то фактически возникает отклонение от рассчитанной стратегии и необходимо разрабатывать антикризисную стратегию.

Согласно работам по стратегическому менеджменту, разработка общей для предприятия стратегии означает, что его руководство понимает, как достигнуть поставленных стратегических целей: вывести предприятие из кризиса, добиться экономического успеха. Формализованную, изложенную на бумаге в виде годового отчета акционерам и на сайте компании в Интернете стратегию дополняют новостной информацией, брошюрами, видеоматериалами, тренинговыми образовательными программами – все это можно предоставить заинтересованным лицам в новостной информации, брошюрах, речах руководителей, видеоматериалах. Правильно формализованная и представленная инвесторам и участникам предприятия (тем, кого называют stakeholders: собственникам, сотрудникам, менеджменту, кредиторам, потребителям и пр.) стратегия увеличивает доверие, репутацию и ценность предприятия.

Формализация стратегии

Как должна выглядеть стратегия? К настоящему времени ни в России, ни в мире не приняты формальные стандарты. В российской и зарубежной литературе представления о стратегии сводятся в основном к обобщению иерархических уровней ее разработки и реализации в зависимости от времени, сфер осуществления, управленческих инструментов, ключевых индикаторов, степени детализации и т. д. Для утверждения (например, в процедурах банкротства на собрании кредиторов) антикризисную стратегию допустимо представить в различных формах: это может быть бизнес-план финансового оздоровления, план внешнего управления, стратегическая карта (СК) и др. В литературе по стратегическому планированию и управлению предприятием приведены важные уровни представления стратегии, например:

- формулирование стратегии на уровне стратегии (миссия и видение компании, цели, стратегия);
- планирование реализации стратегии на уровне тактики (политика, планы, программы, бюджеты);

- реализация стратегии на уровне текущих операций (процедуры, процессы) [2, с. 47].

В литературе многоуровневые представления стратегии, стратегического развития бизнеса формализованы не только словесно, например в бизнес-плане или в концепте, но и схематично.

К таким вариантам представления относятся:

- стратегические карты;
- маршрутные карты;
- таблицы;
- стратегическая стрела;
- стоимостная паутина;
- стоимостная сеть с линиями бизнеса;
- стоимостная сеть с цепочками бизнеса;
- стоимостные каскады;
- сетевая схема с разветвленными узлами;
- сравнительные стратегические профили с изломанными линиями;
- пентаграммы и многоугольники с большим количеством углов;
- контуры;
- модули;
- многомерные срезы;
- двухмерные координатные карты;
- кубические разрезы;
- карта компонентов;
- рамки управления.

Приведем характерные примеры формализации отдельных аспектов бизнес-стратегии. Например, карта компонентов основана на компетенциях фирмы, которые представляют собой организационно-кадровый вертикальный срез СК:

- определены 5–7 критических компетенций;
- компетенции транслируются 50–80 специализированным компонентам;
- компоненты поддерживают 150–300 критических бизнес-процессов.

Система Management Framework описывает немаркетинговые блоки и маркетинговые эллипсы со стрелками взаимосвязей между объектами управления: активы + кадры ↔ внешние потребители, поставщики ↔ финансы (в том числе показатели рентабельности и ABC-костинг) ↔ потребители и управление отношениями с ними ↔ стратегия ↔ СК и система сбалансированных показателей и т. п.

В управлении информационной системой могут быть выделены такие уровни:

- информационная система руководителя предприятия;

- контуры логистики, финансов, производства, управления персоналом, взаимоотношений с клиентами;

- модули внутри контуров;

- бизнес-процессы внутри модулей.

Такое представление уровней, очень важное для его пользователей в самой фирме и со стороны, отражает формализованное знание о стратегии абстрактно и конкретно, в общем и в частности.

В последнее десятилетие актуально представление бизнес-стратегии в виде **стратегической карты** (СК) на основе разработок американских экономистов Р. Каплана и Д. Нортон. СК описывает контекст системы сбалансированных показателей определенной деятельности компаний. СК объединяет разрозненные задачи и цели самой компании. Видение и стратегия фирмы раскрываются с позиций четырех перспектив: финансовой, маркетинговой, производственной и кадрово-организационной. Для каждой перспективы определены цели, показатели, инициативы для создания акционерной стоимости. Затем топ-менеджмент распространяет стратегию на более низкие, децентрализованные уровни управления. Обычно к СК прилагается **стоимостная цепочка**, благодаря которой стоимостная концепция вводится в стратегический маршрут достижения целей предприятия с учетом финансовой составляющей – максимизации стоимости бизнеса. В результате стратегию можно формализовать не только как СК, но и как стратегическую маршрутную карту (СМК).

Национальное управление США по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA) предлагает свое определение СМК: это координированная и всесторонняя продольная стратегия с идентифицированными ключевыми достижениями, возможностями выбора, точками принятия решений, которые формируют основу для долгосрочных приоритетов и инвестиций. Одновременно NASA определяет место СМК в цепочке «цели – СМК – архитектура – проекты и программы». Кроме того, раскрываются характеристики СМК: цели и приоритеты, возможные пути и точки принятия решений, временная линейка, оценка рисков, план затрат, способности и взаимодействия, подходы к внедрению, продвижение миссии на высоком уровне.

Консультационная фирма Service Excellence Research Group предлагает четыре вида маршрутных карт (МК) при разработке СК для достижения предпринимательского успеха:

- *СМК*, где последовательно описан маршрут: старт (цели – затраты, трансферты знаний потребителям, инвестиции) → стратегии (ресурсы,

сы, время) и метрики движения → исполнение стратегии.

- *МК предложений*: сегментация потребителей → предложение ценности → разработка контента → интерфейс, удобный для потребителя.

- *МК измерений*: определение целей и стратегии → многосторонняя оценка потребителей → оценки успеха в деятельности → оценка «вклада» факторов успеха.

- *МК продвижения*.

Нам представляется, что СМК является частью СК, причем СМК должна отражать преимущественно общую стратегическую направленность, а СК – причинно-следственные взаимодействия между элементами стратегии. Преимущество СК над словесным описанием стратегии заключается в изображении того, как каждый элемент деятельности вносит свой вклад в общий успех стратегии, посредством причинно-следственных связей.

Анализ современной западной литературы позволяет выделить другие важные особенности создания СК:

- на СК можно изобразить внешнюю (конкурентную, часто враждебную для кризисного предприятия) среду, в том числе заинтересованных в деятельности предприятия лиц, факторы, процессы;

- при составлении СК необходимо учесть стратегические цели, расставить приоритеты, иногда сближая отдельные цели;

- процессы и активы можно изменять и комбинировать;

- можно учесть дополнительные инвестиции при отклонениях стратегической траектории для коррекции ее продвижения к цели и пр.

Необходимость в антикризисной стратегии возникает при фактическом отклонении стратегии фирмы от запланированного маршрута к стратегической цели (целям). В рамках ситуационного подхода к управлению антикризисная стратегия разрабатывается на основе диагностики кризиса для корректировки стратегического направления.

Стратегическая карта антикризисной стратегии

Мы предлагаем формализовать антикризисную стратегию организации в самом общем виде, как СК, состоящую из нескольких основных уровней разработки и реализации стратегии. Такое представление важно для инвесторов, кредиторов, рейтинговых агентств. Оно может наиболее адекватно отразить все риски при реализации антикризисной стратегии.

Дальнейшая разработка этих уровней СК (в основном для внутреннего использования) предполагает получение вертикальных и горизонтальных срезов, выполнение каузального каскадирования и детализации вплоть до простейших компонентов оперативного управления конкретной организацией. Для усиления целевой направленности возможно дополнение в виде маршрутной карты движения фирмы к поставленным целям на разных уровнях СК.

Перейдем к формализации каждого уровня общей СК. Для этого используем системный подход к управлению — построим и учтем в карте **стратегическую стоимостную цепочку**: миссия и видение → стратегические цели → стратегия → инвестиции → активы → организация → тактические цели → затраты и т. д.

Системный и функциональный подходы к управлению используются скорее в стратегическом менеджменте, а процессный и ситуационный подходы — в операционном управлении. Систему стратегического и оперативного управления можно представить и более детально.

Стратегический уровень включает в себя:

- миссию, видение, цели;
- культуру компании;
- стратегию и планы;
- инвестиции, активы, ресурсы;
- способности и компетенции, таланты, организацию (каталог, протокол, элементы, строительные блоки, дизайн);
- ключевые политики и практики, стратегические изменения, сорсинг, измерения (панель управления, ключевые показатели деятельности, бенчмаркинг).

Операционный уровень определяет:

- тактические цели;
- затраты;
- операции (технологии, процессы, транзакции, принципы дизайна);
- операционную культуру, фирменный стиль и пр.

На стратегическом уровне разработка СК происходит в процессе стратегического планирования. Формируются миссия и видение бизнеса с позиции его потребительской ценностной ориентации. Уже на данном уровне очень важно

добиться сбалансированности долгосрочных и краткосрочных целей фирмы.

Правильно разработанная и реализованная бизнес-стратегия позволяет сбалансировать разные по значимости цели бизнеса. Остается на повестке дня один из фундаментальных вопросов управленческой теории и практики: как найти правильный баланс между текущей прибылью

Современное многоуровневое представление антикризисной стратегии как стратегической карты

Уровень	Описание
1	Разрабатывается и формализуется антикризисная стратегия на основе аналитических инструментов стратегического планирования (PEST, MOST, SWOT-анализ и т.д.), являющаяся интеллектуальной собственностью фирмы
2	Формируется и осуществляется антикризисная бизнес-политика в основных сферах деятельности компании: маркетинг, финансы, производство, организация, кадры
3	Антикризисные мероприятия, кампании, инициативы (как правило, краткосрочные) осуществляются в самой компании, затрагивают разные сферы ее деятельности
4	Бизнес-интеллект предприятия включает в себя аналитику и панель управления с набором необходимых для учета, анализа, контроля и корректировок стратегии ключевых показателей деятельности на базе современной IT-аналитики, типа «облачной» вычислительной среды, Web 2.0
1–4	Антикризисная стратегия (1) и политика (2), мероприятия, инструменты (3), ключевые индикаторы деятельности (4) разработаны для каждой стратегической бизнес-единицы (СБЕ) компании. Такой разворот СК сам по себе отражает внутрифирменную организационную детализацию

и долгосрочной стоимостью бизнеса? Если компания игнорирует или не понимает его, отдает приоритет целям в краткосрочной перспективе, это приводит к тому, что происходят публичные скандалы, разоблачения корпоративной преступности, складывается плохая культура менеджмента и корпоративного построения. Решить этот животрепещущий вопрос должен не только каждый руководитель компании, но и каждый инвестор, вкладывающий в нее свои средства. На Западе и в России сложилась практика, когда менеджмент часто манипулирует краткосрочными показателями последнего отчетного периода для введения в заблуждение многочисленных инвесторов. Текущие котировки акций растут, а менеджмент продает свои акции, зная, что в долгосрочной перспективе стоимость бизнеса снижается.

Инвесторы хотели бы знать не только краткосрочные финансовые и биржевые показатели, но и фактические маркетинговые показатели предложения долгосрочных рыночных ценностей потребителям, от которых зависят длительный органический рост компании и ее стоимость.

Консультационная фирма McKinsey предлагает не разграничивать, а искать баланс между краткосрочными показателями деятельности и долгосрочными целями здоровья предприятия, а именно управленческий баланс между снижением текущих затрат для роста чистого дохода

бизнеса в текущий момент и наращиванием стратегических инвестиций в материальные и нематериальные активы бизнеса для поддержания роста в будущем.

В мировой практике до сих пор отдается предпочтение краткосрочным показателям чистой прибыли за очередной квартал. Большинство менеджеров предпочитают воздерживаться от инвестиций с высокими показателями рентабельности, если они уменьшают данные по квартальным доходам. Они сокращают инвестиции в НИОКР и маркетинг своей компании, если не достигнуты квартальные целевые показатели. В результате изменения управленческого баланса можно увеличить краткосрочную прибыль за счет сокращения затрат на следующие расходные статьи:

- маркетинг (происходит уменьшение маркетинговых инвестиций в приобретение и удержание потребителей и сохранение денежных потоков в будущем);
- вознаграждение персонала (уменьшаются затраты на приобретение и удержание ценных кадров в течение продолжительного периода);
- обслуживание акционеров (сокращаются инвестиции в долгосрочное приобретение и удержание инвесторов на протяжении долгого времени; падает курс акций компании).

Для того чтобы восстановить баланс, стратегическое управление долгосрочными целями предприятия должно иметь преимущества, ценные для развития в будущем: новые цепочки ценностей, новые продукты или услуги, новые рынки, новые процессы. Для контроля за риском допустима стратегическая диверсификация целей. Понятно также, что стратегический и тактический баланс – это оптимизационная задача. Следует найти управленческий баланс и между реактивным антикризисным управлением в целях выживания предприятия и превентивным антикризисным управлением для достижения благополучия.

Выделим три антикризисные стратегии на первом уровне, которые могут быть использованы для маркетинга:

- сжатие в случае глубокого кризиса (антикризисное сокращение капитальных издержек для роста эффективности, оптимизации ресурсов; избавление от малоценных потребителей);
- балансирование (программы удержания и лояльности);
- рост (привлечение, удержание и увеличение количества лояльных потребителей).

Теоретическая и практическая важность разработки антикризисной маркетинговой стратегии заключается в том, что кризис на пред-

приятии начинается, как правило, в результате неправильной маркетинговой деятельности. В антикризисной теории можно выделить пять основных этапов.

На первом этапе возникает кризис реализации выработанной стратегии. Именно в этот момент можно обнаружить замедление роста или даже сокращение таких рыночных показателей, как объем продаж в натуральном и/или стоимостном выражении, уменьшение прибыли и рентабельности продаж. В результате уже упоминавшейся неправильной маркетинговой деятельности наблюдаются прежде всего снижение конкурентоспособности, потеря конкурентных преимуществ. Страдает и качество маркетинговых активов, к которым относятся знание рынка, торговая сила (капитал) брендов, лояльность потребителей, стратегическое партнерство в товародвижении. В результате реальная траектория экономической деятельности предприятия во времени отклоняется от спланированной СМК. И только вовремя принятые антикризисные меры в области маркетинг-менеджмента предотвращают дальнейшее развитие кризисной ситуации. Вкратце перечислим последовательно другие этапы ухудшения положения предприятия.

На втором этапе кризис проявляется в хроническом воспроизводстве убыточности. Кризис рентабельности связан в основном с кризисом в управлении производством. На первой стадии в результате ухудшения проблем реализации продукции падает прибыль и рентабельность. Снизу на эти показатели «давят» затраты. Снижаются показатели оборачиваемости текущих активов. После перехода точки безубыточности появляется текущий убыток, а затем он хронически воспроизводится. Бедный и устаревающий ассортимент продукции является следствием отсутствия инноваций, интеллектуальной собственности, неэффективных затрат на НИОКР. Катастрофически уменьшается стоимость гудвилла, отражая разрушение репутации предприятия в умах участников и, прежде всего, лояльных потребителей, инвесторов, широкой общественности. Корпорация перестает выплачивать дивиденды. Сокращаются резервные фонды предприятия.

На третьем этапе формируется финансовая неустойчивость (кризис финансовой устойчивости). По мере прогрессирующего падения продаж и выручки от реализации продукции резко сокращаются наличные средства. Часто руководство пытается скрыть это за счет раздувания дебиторской задолженности, качество которой неуклонно падает. Растет просроченная и безнадежная дебиторская задолженность. Данное явление сопровождается затовариванием складов

готовой продукцией. Показатели деловой активности продолжают ухудшаться. Руководство прибегает к неоправданным заимствованиям и продаже продуктивного имущества, что уменьшает объемы производства. Капитальные вложения в ремонт, воспроизводство и расширение фондов отсутствуют. При этом сокращаются кадры, в первую очередь маркетинговых служб, затем на производстве. В большей мере проявляется конфликтность и недоверие трудового коллектива по отношению к руководству.

На четвертом этапе возникает кризис ликвидности, который оборачивается несостоятельностью. Лишенное средств предприятие перестает платить по своим долгам. Просрочка платежей разным кредиторам превышает три месяца. Формируется массовое недоверие кредиторов, которое может быть выражено публично, в средствах массовой информации. Кредиторы обращаются в арбитражный суд с исками о возврате долгов. Истощив все возможные средства для возврата долгов, кредиторы (или должник) подают в арбитражный суд заявление о признании должника банкротом.

На пятом этапе уже требуется арбитражное управление в процедурах, применяемых в деле о банкротстве должника. В результате процедур банкротства может произойти ликвидация или оздоровление предприятия.

Антикризисная маркетинговая стратегия

Теперь покажем, как формализовать антикризисную стратегию на всех уровнях СК на примере включения антикризисной маркетинговой стратегии в СК указанного формата.

На первом уровне планируется антикризисная маркетинговая стратегия, цели которой – вывод предприятия из зоны кризиса, рост прибыли и стоимости бизнеса, восстановление/укрепление отношений доверия и лояльности между всеми участниками компании и отношений с потребителями. Ориентация на потребителя расширяет организационные границы предприятия настолько, насколько это возможно при существующем уровне лояльности клиентов. В постиндустриальную эпоху неосозаемые границы предприятия раздвигаются настолько, что охватывают социальную структуру общества, представителями которой являются лояльные потребители. Границы предприятия определяются эффективным созданием маркетинговой ценности или потребительского капитала и управлением ими. Упомянутое расширение границ связано с эффективными маркетинговыми ресурсами,

благодаря чему новое качество приобретают инвестиции, активы, способности, конкурентные преимущества современной фирмы. На первом уровне постоянные ценности сохраняются как долгосрочная целевая стратегия, а на втором уровне и ниже осуществляется управление постоянными изменениями.

Приведем пример для первого уровня СК. Выделим маркетинговые цели бизнеса и укажем конкретные параметры, позволяющие оценить результаты:

- предложение ценности потребителям: захват (затраты на 1 тыс. проспектов, звонки в системе управления отношениями с потребителями (CRM)), удержание (запоминание рекламных посланий, уровень рекомендаций), увеличение показателей по всей цепочке маркетинга (производство и товаропровод, пожизненная стоимость потребителя для бизнеса);
- формирование лояльности потребителей (увеличение численности лояльных потребителей, опросы по поводу удовлетворенности);
- движение к целям продуктового лидера (доля рынка, продажи, выручка от реализации), монополиста в нише (обзоры бренда, товаропровод);
- получение преимущества по сокращению затрат (удельные затраты и цена, рентабельность инвестиций в маркетинг).

Маркетинговые цели должны быть соотнесены с финансовыми целями, к которым относятся дополнительные доходы, денежные потоки от новых и уже существующих потребителей, маркетинговый вклад в стоимость всего бизнеса.

На втором уровне СК формулируется маркетинговая политика, направленная на реконструкцию, ревальвацию старых и/или приобретение новых маркетинговых активов, в их число входят маркетинговые исследования, капитал бренда, лояльность потребителей, стратегическое партнерство в товародвижении. Указанные действия осуществляются посредством эффективных маркетинговых инвестиций, выражающихся в селекции, захвате, удержании и увеличении количества потребителей.

По сути, маркетинговые инвестиции являются важной стратегической функцией проактивного антикризисного управления предприятием. С их помощью привлекают новых потребителей и сохраняют уже существующих путем формирования их лояльности к фирме и стабилизируют продажи в долгосрочной перспективе, снижая общий риск компании, уменьшают ставку дисконтирования и повышают стоимость бизнеса. Маркетинговые инвестиции используют и для того, чтобы направить ресурсы на достижение

маркетинговых целей. От стратегически маркетинговых инвестиций в рыночное знание, в том числе в маркетинговую и общую бизнес-стратегию, зависит изменение предложения ценности, нужной целевому потребителю. Маркетинговые инвестиции обеспечивают дифференциацию продукта, активов, а именно качество, упаковку, бренд, услуги, развивают конкурентные преимущества фирмы. Их можно распределить следующим образом:

- маркетинговые исследования для разработки маркетинговой стратегии и селекции потребителей на первом уровне СК;
- в маркетинговые активы на втором уровне;
- маркетинговые кампании, проекты, инициативы, инструменты, работающие при наличии текущих маркетинговых затрат, на третьем уровне.

Мы исходим из того, что нематериальные активы в целом стали стратегическими активами предприятия. В них воплощается стратегическое знание о том, как выйти из кризиса и достичь успеха. Если нет знаний, в том числе в маркетинге, то нет ценности и стоимости у нематериальных активов. Маркетинговые инвестиции в НИОКР формируют маркетинговую стратегию как актив. Рыночная стратегия связана с общей маркетинговой целью – удовлетворить нужды целевой группы потребителей. Поэтому очень важно формирование и управление лояльностью потребителей как ключевым активом клиенто-ориентированного предприятия. Стратегия также определяет бренды как маркетинговый актив, тесно связанный с лояльностью потребителей. Кроме того, на базе товаропроводящей цепи может сформироваться стратегическое маркетинговое партнерство в товародвижении, которое тоже рассматривается как маркетинговый актив.

На *третьем уровне* осуществляется текущее управление набором маркетинговых инструментов, мероприятий в рамках «4Р»: под таким названием данный перечень включен в товарную (product), ценовую (price), сбытовую (place) политику и политику продвижения (promotion). Набор антикризисных маркетинговых инструментов – это совокупность тактических инструментов, мероприятий, направленных на оживление и увеличение текущих продаж кризисного предприятия преимущественно в краткосрочной перспективе.

Тактической целью *антикризисной товарной политики* является выбор оптимального товарного ассортимента для восстановления конкурентоспособности отдельных продуктов, максимизации продаж, преодоления убытков и увеличения рентабельности продаж. Например, на стадии

спада жизненного цикла товара общие маркетинговые цели – уменьшение расходов и одновременно сохранение уровня сбыта – должны быть соотнесены с мерами в товарной политике, к последним отнесены:

- сокращение выпуска продукта до того уровня, когда это станет экономически целесообразным;
- ликвидация не приносящих прибыли марок и моделей;
- получение последних прибылей от послепродажного сервиса и поставок запасных частей.

По мере выхода из кризиса важной частью товарной стратегии должна становиться инновационная составляющая, которая обеспечит сохранение конкурентоспособности в будущем. Политика в области нововведений сводится к модификации продукта, имитации продукции конкурентов, инновации.

Ценовая политика включает в себя ценообразование в рамках соотношения «приемлемое качество – цена» и систему скидок/накидок с учетом кредитной и брендовой политики. *Антикризисная сбытовая политика* должна упрощать товародвижение от предприятия к потребителю при наличии ограниченных ресурсов. Управление сбытовой деятельностью предполагает анализ цепочки с целью выявить слабые звенья, оценку эффективности по основным показателям предприятия и/или посредника: объем продаж, качество партнерства, контролируемая каналом доля рынка, уровень логистических затрат и т. д. *Антикризисная политика продвижения* представляет собой мероприятия для информирования и стимулирования потребителей совершать покупки. Кризисному предприятию следует разработать оптимальный план мероприятий, определить приемлемые формы и инструменты коммуникаций с целевыми группами потребителей. В условиях глубокого кризиса целесообразны прямой маркетинг, почтовая реклама, позволяющие при сравнительно небольших затратах достигать до целевого потребителя, особенно в области B2B.

На *четвертом уровне* СК, в рамках мониторинга маркетинговой эффективности и контроля маркетинг-менеджмента, разрабатывается набор ключевых показателей маркетинговой деятельности (КПМД). Существуют разные определения маркетингового бизнес-интеллекта: в широком понимании это интеллектуальная собственность на всю СК (1–4-й уровни), в традиционном узком – панель управления маркетингом с помощью КПМД (4-й уровень). Показатели четвертого уровня используются для измерения показателей других уровней СК (см. рисунок).

Количество показателей на панели маркетингового управления допустимо ограничить для экспресс-анализа или увеличить, если проводится системный анализ каждого уровня. В настоящее время маркетинговый бизнес-интеллект создается на основе современных IT-технологий. Так, аналитическая платформа Web 2.0 служит для управления отношениями со всеми участниками, в том числе с потребителями (CRM). Облачные вычисления (cloud computing) позволяют даже небольшому предприятию с ограниченным IT-бюджетом заниматься бизнес-измерениями в маркетинге.

На всех уровнях создается адекватная организационная структура предпри-

ятия. При разработке стратегии следует обязательно учесть постиндустриальную природу современной организации, объединяющей разные по качеству активов и стадиям жизненного цикла СБЕ. В стратегическом управлении, ориентированном на увеличение стоимости бизнеса, вклад в стоимость бизнеса складывается из прогнозной части стоимости дисконтированных денежных потоков от коммерческой деятельности текущих СБЕ в ближайшие несколько лет и остаточной стоимости, определяемой с учетом возможностей роста новых СБЕ и особенно тех СБЕ, которые должны возникнуть в будущем. В результате выработки стратегии для каждой СБЕ предлагается пять стратегических целей в рамках стратегии рационализации или роста:

- дезинвестиции, «уборка урожая» (при ликвидации), сохранение позиций на рынке для существующих СБЕ;
- экономический рост для новых СБЕ;
- проникновение на рынок для СБЕ, которые появятся в будущем.

Многие компании накопили негативный организационный силос (silos) в построении подразделений, недостаток коммуникаций между функциональными «застойными» иерархиями. Практическая реализация маркетинговой, финансовой, производственной, кадровой и др. политики осложнена из-за фактически существующей на многих предприятиях дезинтеграции управления производством, финансами и сбытом. Дезинтеграция основных сфер деятельности предприятия ведет к несбалансированности качества активов и управления ими в каждой сфере. В результате

значительные инвестиции и управленческие усилия в одной сфере, например в маркетинговом управлении лояльностью потребителей, не дают предполагаемого результата из-за недостаточных конкурентных преимуществ и способностей в других сферах, например в производстве или системе снабжения и сбыта и т. п. Дезинтеграция усиливается, если управленцы высшего уровня концентрируют свои усилия в одной сфере, все

Ключевые показатели маркетинговой деятельности для анализа эффективности разных уровней разработки и реализации антикризисной маркетинговой стратегии. Уровни показаны цифрами

Стратегия	Основные функции	Вспомогательные функции
КПМД ₁	КПМД ₂	КПМД ₃
Области деятельности	Бизнес-процессы	Бизнес-операции
КПМД ₃	КПМД ₃	КПМД ₃

получили соответствующее профильное образование, игнорируют растущее значение других сфер деятельности, господствуют над руководителями, работающими в других сферах. Возможны и крайние проявления дезинтеграции, когда возникают открытые конфликты между главными финансовым, маркетинговым, производственным, кадровым и другими директорами.

Недостатки дезинтеграции управления могут проявляться на четвертом уровне в виде многочисленных не связанных между собой финансовых, маркетинговых, производственных, кадровых показателей, затрудняющих управление. В «силосно» организованных компаниях, особенно в тех, где практикуется трансфертное ценообразование, менеджеры не принимают метрик, не связанных с их деятельностью. Они воздвигают барьеры для проведения интеграционных изменений. Силосные компании действуют в соответствии с философией дискретности, согласно которой организация — это сумма многих независимых подразделений, причем каждое — со своими независимыми характеристиками и показателями.

Имеющее решающее значение стратегическое выравнивание организационных недостатков — это форма превентивного антикризисного управления. Внутрифирменное организационное выравнивание означает преодоление дезинтеграции управления производством, финансами и сбытом. Поскольку объектов управления достаточно много, предприятию необходимо постоянно выравнивать организационное многообразие, чтобы не свести на нет преимуще-

ства в одной области из-за наличия узких мест в управлении смежными объектами.

В соответствии с широким определением маркетинга и его роли в воспроизводственном процессе введена концепция интегрированного маркетинга клиентоориентированной организации. В рамках этой концепции на первом уровне СК маркетинг задействован в создании бизнес-стратегии, обосновывает целевые финансовые показатели выручки от реализации, рентабельности. На втором уровне, где разрабатывается политика в разных сферах деятельности, маркетинг устанавливает:

- в сфере НИОКР и инноватики:
 - о новые рыночные возможности;
 - о рыночные требования к продукту, включая упаковку и ценообразование;
- обеспечение программы запуска продукции.
- в сфере производства:
 - о прогнозы спроса,
 - о производственные спецификации и линии продукта;
 - о качество, сервис требования;
- в сфере организации:
 - о ликвидацию иерархического силоса.

Интегрированный маркетинг опосредует любой внутренний процесс в организации для связи его с внешней средой, потребителями. Таково современное стратегическое назначение управления маркетингом.

Выводы

В рамках анализа формализации бизнес-стратегии мы представили антикризисную маркетинговую стратегию фирмы в виде СК с четырьмя уровнями формализации. *На первом уровне* планируется антикризисная маркетинговая стратегия, цели которой – вывод предприятия из зоны кризиса, рост прибыли и стоимости бизнеса, восстановление/укрепление отношений доверия и лояльности с основными для финансового выживания компании участниками – потребителями. Стратегическое предложение потребительской ценности реализует вклад маркетинга в стоимость бизнеса.

На втором уровне СК отображается маркетинговая политика, направленная на реконструкцию старых и/или приобретение новых маркетинговых активов (маркетинговых исследовательских активов, капитала бренда, лояльности потребителей, стратегического партнерства в товародвижении) посредством эффективных маркетинговых инвестиций в формирование круга ценных потребителей.

На третьем уровне осуществляется текущее управление набором маркетинговых инструментов, мероприятий в рамках «4Р».

Показатели *четвертого уровня* СК в рамках маркетингового бизнес-интеллекта измеряют другие уровни СК.

Список литературы:

1. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
2. Кузнецов С.Ю. Антикризисное управление: Курс лекций: Учеб.-метод. пос. М.: Финансы и статистика, 2010.
3. Кузнецов С.Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия. М.: Финакадемия, 2008.
4. Sumit D., Sven S., Viguerie P. Drawing a new road map for growth // McKinseyquarterly. 2011. April. Mode of access: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Growth/Drawing_a_new_road_map_for_growth_2782.