

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Хохолуш М. С., к.п.н., доц.

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Российская Федерация*

Реферат. Статья посвящена обоснованию стратегических альтернатив для компании находящейся в условиях кризиса. Автором предложены три варианта развития: концентрация на продукте, концентрация на клиенте и сохранение текущих параметров деятельности компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие, кризисная ситуация, рост продаж.

В результате анализа функционирования компании, находящейся в условиях кризиса, выявлены следующие проблемы и узкие места в осуществлении ее деятельности:

1. Отсутствие маркетинговой стратегии (на уровне компании в целом). Как следствие – нерациональное использование ресурсов и рассогласованность действий всех основных подразделений компании.

2. Отсутствие системы анализа и прогноза рынков сырья (не включено в сферу деятельности отдела маркетинга).

3. Отсутствие системы прогноза развития ситуации на конечных рынках.

4. Слабое взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями компании.

5. Отсутствие регламента деятельности коммерческой службы, в общем, и маркетингового отдела в частности.

6. Основная маркетинговая информация – совместный анализ рынков сырья, собственных рынков и рынков конечных потребителей замкнута на одной должности – коммерческом директоре. В связи с частой сменой лиц занимавших эту должность в последние пять лет неизбежна потеря крайне важной динамической информации о рынках.

7. Нехватка человеческого ресурса. Аналитический ресурс в количестве двух человек с дополнительно возложенной функцией отдела рекламы и продвижения, не способен организовать необходимый уровень проработки столь широкого продуктового портфеля фирмы.

8. Все это ведет к потере оперативности деятельности компании на рынке, крайне важной характеристики ее деятельности на любом рынке. Однако, на рынке, где цена продукции сильно зависит от цен на сырье, значимость оперативных и стратегических прогнозов возрастает многократно.

Возможные варианты стратегий преодоления указанных проблем.

Вариант 1: Концентрация на продукте [1].

С точки зрения рынка, имеет смысл сосредоточиться на выпуске ограниченного товарного ассортимента. Не более 5–10 основных позиций, имеющих максимальные рыночные возможности и перспективы. При этом, есть возможности сконцентрировать свои усилия (маркетинговые, сбытовые, инвестиционные) на наиболее значимых и перспективных товарных позициях, что повысит скорость реакции на рынке в ответ на значимые конъюнктурные изменения, даст возможность для построения качественных прогнозных моделей развития ситуации на рынках сырья, готовой продукции и рынках конечных отраслей-потребителей. Минусом этого варианта является повышение рисков общей рыночной стабильности компании (больше товаров – выше устойчивость), потеря части общей выручки компании.

Вариант 2: Концентрация на клиенте [2].

Все что хочет основной клиент – он должен получать от компании. С точки зрения исследуемой организации маркетинга и сбыта этот вариант является приемлемым. Старого клиента компания удерживает достаточно хорошо. Плюсом также является, как и в первом варианте стратегии, концентрация основных ресурсов. Минус этого варианта – потеря части выручки. Однако такое деление отсекает рынки, где темпы роста гораздо выше, однако клиент достаточно мелок или даже потенциально может потреблять очень узкий ассортимент продукции, возможной для производства.

Вариант 3: Промежуточная стратегия между вариантом 1 и «состоянием как есть» [3].

Фиксация приоритетных продуктов и направление всех основных ресурсов компании только на них. Вся остальная рентабельная продукция остается в производственном портфеле, но реализуется «самотеком». Продукция с отрицательным маржинальным доходом выводится из продуктового портфеля.

Вариант 4: Выход на более высокий передел производства.

Производство может быть интересно, но только под импортным раскрученным брендом, что требует соответствующего экономического и маркетингового обоснования. Выход на рынок под собственным брендом крайне затруднен из-за высокой конкуренции. Принципиально, стратегия не противоречит ни одной из предыдущих, однако требует значительных инвестиционных ресурсов.

Вариант 5: Стратегия удешевления сырья [4].

Дополняющая стратегия – может быть развита параллельно с любой из указанных выше. Использование в качестве сырья вторичных продуктов может резко снизить себестоимость выпускаемой продукции. Потенциал варианта – интересен. В рамках настоящей диагностики, исследования рынков вторичных продуктов не проводилось.

Проведем оценки рассмотренных вариантов с функциональных точек зрения (сбыт, финансы) на примере организации, которая реализует широкий перечень металлопродукции. Тип товара: стандартный, легко заменимый, отсутствуют привязки продуктов к технологиям клиентов. У потребителей существует очевидная потребность в продукте. Марочные товары не распространены. Товар эластичный по цене при увеличении цены (при условии существования конкурентного предложения) и неэластичный при снижении цены.

Поведение клиентов: преобладают негативные побуждения при покупке (обычное истощение запасов, неполная удовлетворенность предыдущими закупками). Отношение к продукту информационное – покупателя интересует стандартная информация о товаре. Риски в случае приобретения товара покупателем рассматриваются как низкие, что ведет к снижению уровня лояльности к существующему поставщику и легкому переключению на альтернативного поставщика.

Приоритеты клиентов при выборе товара: в основном выделены два показателя – цена и условия доставки (стоимость доставки по сравнению с ценой товара).

В целом организационная структура коммерческой службы соответствует основным задачам, за исключением следующих фактов:

регламентация организационной структуры достаточная – есть в наличии и в достаточной степени актуальны положения об отделах, должностные инструкции и т. д. Но формулировки ряда положений документов расплывчаты и не могут служить основой для организации работ. Например, пункт «Должностной инструкции менеджера отдела сбыта» содержит следующую формулировку: «Менеджер отдела сбыта обязан... выполнять работу по поиску оптимальных путей привлечения максимального количества покупателей, существующих и потенциальных».

При фактическом разделении функций между менеджерами и экономистами, должностные инструкции идентичны. Декларируется что, менеджеры в основном ориентированы на работу с существующими клиентами, а экономисты на привлечение новых клиентов. Целенаправленная работа по организации активных продаж начата недавно, реальных успехов пока нет (по словам руководителей службы), но направление развития отдела сбыта выбрано верно. Следует ожидать реальной отдачи от привлечения новых клиентов не ранее 3–4 месяцев, но не более 6 месяцев с начала работ.

Список использованных источников

1. Модели управления : теория и практика / под научной редакцией А. Е. Плахина. – Екатеринбург : Издательство Бук, 2022. – 228 с.
2. Управленческий инструментарий социально-экономической трансформации : колл. моногр. под науч. ред. А. Е. Плахина; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». – Москва : Изд-во ИНФРА М, 2023. – 315 с.
3. Михайлина В. В., Попова И. М. Разработка маркетинговой стратегии // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №. 1 (45). – С. 62–66.
4. Грекова Н. С. Формирование маркетинговой стратегии организации // Наука и образование. – 2020. – Т. 3. – №. 3.