

# ФИЛИП КОТЛЕР

## ДАЛ СОВЕТ, ЧТО ДЕЛАТЬ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

22—23 СЕНТЯБРЯ В МОСКВЕ В КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛЕ ГОСТИНИЦЫ «МЕТРОПОЛЬ» СОСТОЯЛАСЬ 2-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «МАРКЕТИНГ В РОССИИ: МИРОВАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ», ОРГАНИЗОВАННАЯ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИЕЙ МАРКЕТИНГА.

ВОЗМОЖЕН ЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В РОССИИ, ГДЕ НЕВОЗМОЖНО ПОСТРОИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ ДАЖЕ НА МЕСЯЦ ВПЕРЕД? Слово «кризис» звучало в названиях и содержании многих докладов, в вопросах из зала, в разговорах участников между собой. Самый представительный маркетинговый форум России время от времени ощущал себя единым мозгом, настойчиво ищущим ответ на вопрос: «Что делать?»

**Александр Шохин**, исполнявший на тот момент обязанности вице-премьера Правительства РФ, не добавил уверенности собравшимся, сказав, что «нам остается умеренный оптимизм».

Более оптимистично выступил **Александр Браверман**, президент РАМ: «*Финансовый и валютный кризис в России, породив целый ряд дополнительных проблем, одновременно создал наиболее благоприятные условия для российских товаропроизводителей и торговых компаний по расширению объемов производства и сбыта отечественных товаров и услуг, замещению импортной продукции на российском рынке*». Поскольку рынок в России тесно связан с платежной способностью населения и оборотными средствами, в ситуации кризиса он резко изменяется, начинает функционировать по другим законам, чем в стабильный период. «*Роль маркетинга в этой ситуации становится критической. Либо отечественные производители находят в новой ситуации свои ниши, закрепляются в них, производят определенные накопления средств, инвестируемые затем в обновление производства, и становятся конкурентоспособными относительно импортной продукции при дальнейшей стабилизации экономики, либо окончательно утрачивают свои позиции на рынке*».

«Звездой» конференции стал **Филип Котлер**, автор самого читаемого учебника по маркетингу. Глубокие седины мэтра эффектно сочетались с острым умом и мастерством оратора. Речь его была наполнена яркими примерами из экономики разных стран, в том числе Бразилии, и зал эмоционально реагировал на них.

Ряд тезисов, не вдаваясь в подробности, мы позволим себе здесь привести.

«*В первую очередь надо проанализировать кризис, — сказал Филип Котлер. — Его длительность, глубину и сферы, которые он затрагивает. Если кризис длительный, необходимо меняться*». Во время кризиса всех покупателей можно разделить на четыре группы (безнадежные, потерявшие работу, сохранившие работу и богатые), и каж-

дая из этих групп — это особый рынок. На предприятии следует создать группу по снижению себестоимости, обязанностью которой, в том числе, будет думать о потребителях, покупательская способность которых снизилась. Неизбежная мера — сокращение персонала. Если вы понимаете, что переждать кризис не удастся, можно также часть оборудования превратить в ликвидные средства — это развяжет вам руки. Не заводите новые активы — посмотрите, как можно построить бизнес, используя производственные мощности других, партнерские отношения.

Маркетинговая смесь (marketing mix) во время кризиса выглядит так. Поскольку во время кризиса происходит переключение на более доступные продукты, выигрывают более дешевые марки, с более низкой себестоимостью. И если их у вас нет, создайте. Если у вас несколько направлений деятельности, покиньте те сегменты рынка, где вы слабы. Либо каждый ваш бизнес — № 1 или № 2 в своем сегменте, либо уничтожьте этот бизнес. Необходимо также определить перспективные части рынка, где вы работаете, и оберегать их. Кроме того, ищите новые ниши, которые появляются во время кризиса. Поднимите плату за обслуживание мелких клиентов, требующих много внимания, — пусть «отвалятся», оставьте крупных, обеспечивающих высокую прибыль, и дайте им дополнительные льготы — «привяжите» их к себе. Делайте ставку на сильных. Также снизьте затраты по клиентам со средней прибыльностью. В области цены проанализируйте ситуацию, прежде чем принимать решение. Задайтесь вопросом: «*Почему не покупают?*» Если нет денег вообще, может не помочь снижение цен, если же дело в величине цены — тогда можно снизить цену. Иногда, чтобы сохранить ценовые позиции, лучше дать скидку, чем снижать цену, или при сохранении цены дать дополнительную услугу. Делите ваши невзгоды вместе с дилерами — сделайте более жесткими отношения со слабыми, более сильным — наоборот, дайте льготы. Двигайте продукцию в растущие каналы (это могут быть, например, сети магазинов, супермаркетов). Сократите рекламный бюджет, торгуйтесь со СМИ, будьте изобретательны, используйте новые формы рекламы, например, телемаркетинг.

Филипа Котлера не хотели отпускать, задавая бесконечный «последний» вопрос. Всем хотелось услышать слова, которые вдохнут жизнь в странный организм, называемый российской экономикой. Но мудрость последнего десятилетия, высказанная Филипом Котлером, гласит: «*Либо ты занят инновациями, либо ты исчезнешь*».

YES!