

**А. М. Харкевич,
И. А. Лобан**

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА НА БЕЛОРУССКОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ РЫНКЕ

Мировой финансово-экономический кризис затронул большинство сфер бизнеса. Особо сильное влияние он оказал на рынок черной металлургии. На протяжении последних лет в Европе наблюдается снижение спроса на сталь, что в первую очередь связано с проблемами экономики еврозоны. Стремление европейских стран сократить дефицит бюджета привело к замедлению экономического роста, что болезненно отразилось на спросе со стороны металлопотребляющих отраслей: автомобильной промышленности, производства бытовых приборов и строительства. В первом полугодии 2013 г. ситуация усугубилась падением конъюнктуры общемировых рынков. В настоящее время показатель уровня динамики стального рынка Евросоюза упал до уровня 2009 г., и согласно прогнозам большинства экспертов он уже никогда не вернется на докризисный уровень. По экспертным оценкам существующие европейские металлургические мощности в 210 млн т не соответствуют текущему спросу на сталь в Евросоюзе, который на сегодняшний момент составляет лишь 160 млн т.

В условиях, когда большинство крупных металлургических компаний несет убытки из-за неполной загрузки мощностей, укрепляют рыночные позиции миниметаллургические заводы. Миниметаллургия в условиях стагнирующего рынка имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с крупными комбинатами, заключающихся в следующем:

- скорости реакции на меняющийся спрос на различные виды продукции (от подготовки сырья до прокатки товарной продукции на минизаводе проходит 10–16 ч, тогда как на крупном металлургическом комбинате может проходить до трех дней);
- возможности выполнения мелких заказов для конкретного заказчика;
- более низкой ресурсо- и энергоемкости собственного производства, что делает миниметаллургические заводы более рентабельными по сравнению с предприятиями полного цикла выплавки стали;
- расположении в непосредственной близости к потребителям готовой продукции и ресурсам, что позволяет использовать уже готовую инфраструктуру региона и, как следствие, сокращать транспортные расходы.

Сложившаяся ситуация на металлургическом рынке в корне изменила условия хозяйствования для предприятий белорусского металлургического комплекса. В результате по итогам 2012 г. все предприятия, входящие в холдинг «Белорусская металлургическая компания», имели просроченную кредиторскую задолженность, общая сумма которой составила 2 290 млрд р.

Снижение эффективности и финансовой устойчивости вызвано, в первую очередь, тем, что в условиях кризиса конкуренция на рынке стала более жесткой и изменчивой и создавать конкурентные преимущества все сложнее. Все это предопределяет важность переоценки роли маркетинга в новых условиях.

В кризисных условиях рекомендуется провести уточнение обслуживаемых рыночных сегментов и позиции продуктов на этих сегментах. Следует изучить изменения в структуре и количестве потребителей на отдельных рыночных сегментах и составить о них уточненное представление по основным атрибутам, используемым при их сегментировании.

Кроме того, возможен поиск новых рыночных сегментов и ниш. Выявление новых рыночных сегментов предполагает возрастание роли нововведений. Больше внимания следует уделять разработке новых продуктов. Новые продукты могут создать новые рыночные сегменты, а на существующих сегментах потеснить конкурентов. Если зачастую приоритеты отдавались минимизации риска выхода на рынок с новым продуктом, то в условиях кризиса приоритеты смещаются в сторону как можно более динамичного изменения направлений рыночной деятельности, стремления стать пионером этих изменений. Потери от поздней переориентации рыночной деятельности могут существенно превышать потери от недостаточной эффективности новых продуктов.

Ориентируясь на индивидуальные запросы потребителей, многие организации переходят на работу в рыночных нишах. Этому в существенной мере способствует рост количества разновидностей продуктов в одной продуктовой категории. Для обеспечения объема сбыта и снижения риска рекомендуется одновременно работать в нескольких нишах и в каждой из них стремиться быть в числе лидеров.

В результате переоценки рыночных возможностей, состояния конкурентной борьбы и позиции на рынке должно произойти уточнение целей деятельности организации в условиях кризиса, определение направлений деятельности, которые следует поддерживать (осваивать заново) или сокращать.

В условиях кризисных проявлений на внешних рынках существенная роль отводится оптимизации комплекса маркетинга металлургических предприятий.

Особое внимание должно быть направлено на изменения в товарной политике. Несбалансированный продуктовый портфель предприятия, ориентация только на малое число ключевых потребителей может усугубить последствия кризиса. Слабо диверсифицированный портфель потребителей приводит к негативным последствиям, делает бизнес более рискованным. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление дебиторской задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания потребителя подстраиваться под его требования.

Большое внимание в условиях кризиса должно быть уделено ценовой политике. Объясняется это тем, что в отличие от изменения товарной политики, деятельности по продвижению, созданию новых каналов, реализация которых требует длительного времени, изменение цен может быть реализовано достаточно оперативно.

Пересмотр ценовой политики предприятия целесообразно осуществлять как в сторону уменьшения нормы прибыли, так и в сторону снижения издержек своей деятельности. Проведение дорогостоящих рекламных кампаний с акцентом на снижение цен могут позволить себе только те организации, которые имеют хорошие финансовые возможности.

Очевидно, что для сохранения рентабельности продаж и в дальнейшем увеличения притока денежных средств необходимо снизить затраты. В условиях кризиса сокращение издержек – один из наиболее популярных и действенных инструментов. Для снижения затрат необходимо следующее: ужесточение процедур авторизации расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью предприятия, ликвидация непрофильных активов. Реализации данных мер способствует тот факт, что 2013 г. был объявлен в Беларуси Годом бережливости.

Разработка мероприятий по снижению затрат должна проводиться одновременно с уточнением точки безубыточности для каждой категории продуктов. Если точка безубыточности не обеспечена реальными объемами продаж какого-либо из наименований продукта, то следует пересмотреть ценовую политику в отношении этого продукта. Как крайний случай снижения цен возможно использование предельного ценообразования, при котором цены определяются только на основе учета переменных издержек. Постоянные затраты покрываются за относительно более длительный период времени и за счет всех видов деятельности. Предельное ценообразование основано на том, что покрытие всех постоянных издержек как бы откладывается на более поздний срок, а чтобы не прервать производственный процесс, постоянно покрываются только переменные издержки.

Анализируя изменения в сбытовой политике, в первую очередь, необходимо отметить, что белорусские металлургические предприятия не должны полностью отказываться от реализации продукции с отсрочкой платежа надежным партнерам, так как этот отказ, скорее всего, вызовет резкое сокращение объемов продаж.

С целью экономии затрат и времени в условиях кризиса увеличивается роль создания вертикальных и горизонтальных маркетинговых систем. Создание вертикальной маркетинговой системы предполагает согласованные действия производителей и дистрибьюторов. Поскольку усилия отдельных участников вертикальной маркетинговой системы объединены, их маркетинговая деятельность может быть скоординирована, и дублирование в ней исключено.

Из всех коммуникационных инструментов наиболее широко применяемыми в условиях кризиса являются связи с общественностью (антикризисный пиар). Что касается рекламы, то в условиях кризиса она должна быть более целенаправленной и менее затратной. Не исключено, что уточнение рыночных сегментов, перепозиционирование продуктов могут изменить целевую аудиторию, что приведет к необходимости пересмотра рекламной деятельности в целом и выбора отдельных рекламных средств. Повышается значение оценки конечной коммерческой эффективности

рекламы, ее влияния на объем продаж и прибыль. Измерение коммуникативной эффективности принимает меньшее значение.

Пересмотр методов стимулирования сбыта предполагает переоценку ранее применявшихся систем скидок и льгот для покупателей. На основе клиентской базы данных целесообразно использование прямой адресной почтовой рассылки, содержащей стимулирующие предложения, Интернета и других средств передачи информации.

Программы создания потребительской лояльности обычно ориентированы на несколько лет вперед. В то же время разрабатываемые мероприятия по преодолению кризиса носят относительно краткосрочный характер. Они должны учитывать, прежде всего, интересы постоянных потребителей и не создавать предпосылки для их переключения на конкурентов в будущем.