

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗИ

25-26 лютого в Києві та 1-2 березня у Харкові відбувся тренінг на тему "Стратегія маркетингу в умовах кризи", організаторами якого виступили Українська Асоціація Маркетингу та Українсько-Японський центр.

Унікальність тренінгу визначалась участю висококваліфікованої міжнародної команди тренерів.

З японської сторони - **Тошіо Ямамото** - експерт Японського агентства міжнародного співробітництва (JICA, Японія), старший консультант з фінансової реструктуризації промислових підприємств ЄБРР, який у своєму здобутку має тридцятивосьмирічний досвід роботи на керівних посадах у компанії "Panasonic".

З української - **Андрій Длігач** - провідний експерт Української Асоціації Маркетингу, генеральний директор групи компаній "Advanter Group", фахівець з кризового управління, який реалізував понад трихсот проектів, автор шести наукових праць з маркетингу та управління бізнесом і який має цінний п'ятнадцятирічний досвід стратегічного маркетингового планування, створення брендів, виведення компаній на лідерські позиції.

Провідною ідеєю тренінгу стала концентрація уваги на процесах корпоративного стратегічного планування, зокрема, стратегічного планування в маркетингу і в бізнесі за умов мінливості зовнішнього середовища.

У ході тренування знані фахівці-маркетологи наводили низку прикладів з діяльності українських та японських підприємств і компаній.

У своїх виступах Тошіо Ямамото наголошував на необхідності науково досліджувати технологічні інновації й опанувати швидкою реакцією на такі перетворення, проілюструвавши в наведених далі прикладах, як реагують компанії на зміни зовнішнього середовища у зв'язку з посталими технологічними викликами.

Досвід японських підприємств різних галузей у питаннях миттєвої зміни виробництва з появою технічних новинок може стати в пригоді і вітчизняним підприємствам. Так, Тошіо Ямамото на прикладах японських підприємств, що було подано як кейси, дав корисні поради з розвитку й українського бізнесу.

Кейси

В Японії останні роки набув широкого розвитку новий ринок енергоносіїв, безпечніших для довкілля. За прогнозами експертів, через п'ять років буде випущено 1,5 млн автомобілів на електричних двигунах, і тому 50% вартості їх становитимуть батареї до них. Це викликало похвалення галузі виробництва електричних пристроїв до таких авто.

Компанія "Fuji" тривалий час спеціалізувалась на виробленні плівки для фотографічних і кінематографічних знімків. Однак останні п'ять років з появою цифрового фотоапарата потреба в виробництві плівки зникла, і як наслідок - її перестали купувати. Тому компанія "Fuji" перевела свою увагу на випуск тонкоплівкових дисплеїв для телевізорів.

Ще одна японська компанія з виробництва скла для вікон, керуючись вирішенням нагальних потреб через спад на будівельному ринку, нині запустила виробництво з випуску скла для телевізорів і моніторів.

Перегляд цільової аудиторії японських компаній у зв'язку з демографічними змінами також викликає інтерес.

Так, наприклад, компанія спеціалізувалась на випуску підгузників для немовлят. Однак за останні роки народжуваність в Японії істотно впала, і причиною цього називають те, що жінки не хочуть виходити заміж. Зате кількість людей старшого віку постійно зростає, до того ж у цього прошарку населення достатньо високий рівень доходу і належне пенсійне забезпечення. Тому низка компаній перепрофілювалась на виробництво нічних підгузників для людей похилого віку 80-90 років.

Через демографічні проблеми, які постали перед японським суспільством, ще одна японська компанія, яка спеціалізується на продажах відеоігор і у зв'язку зі зміною цільової аудиторії також почала орієнтуватися на людей пенсійного віку, керуючись тим, що у такий спосіб відеоігри дозволяють пенсіонерам більше часу проводити з онуками.

Питання планування сім'ї має велике значення для японської громади, що безпосередньо впливає і на традиційне для Японії виробництво побутової техніки. Так, раніше холодильники розроблялися і продавалися для родин, до складу яких входили п'ять-шість осіб. Але на сьогодні все



більше молодих людей відмовляються брати шлюб, а в родинях старшого покоління хтось з подружжя помирає, отже, утворюються домогосподарства з однієї людини. Отже, потреба в придбанні великої побутової техніки, а саме холодильників, зникає.

За статистикою, у середньому японська родина становить 2,5 особи, як правило, виховуючи лише одну дитину. Батьки її балують, піклуються про неї увесь час, і традиційним для Японії стає те, що доросла людина залишається дитиною років до тридцяти. А це своєю чергою знижує робочу культуру, спричиняючи ухил на приватне життя. Однак позитивним можна назвати те, що ринки для людей старшого віку постійно зростають.

Також сімейний бюджет японських родин зменшується через поглиблення рівня безробіття. Молодь витрачає дедалі менше коштів на придбання речей побутового вжитку. Молоді пари бажають проводити більше часу вдома, удвох проглядати телепередачі і кінофільми, а їжу готувати самостійно, не вдаючись до послуг громадського харчування. Це та інше викликало дефляцію японської економіки: ціни на продукти харчування постійно падають.

Автомобільний ринок також зазнав змін: все менше громадян придбавають автомобілі, і тому все менше японців складають іспити на одержання водійських посвідчень.

У сучасній Японії з'являються нові види бізнес-альянсів. В Японії поширена практика спільного придбання великих партій товару. Наприклад, триста так званих родинних крамничок бажають придбати по сто телевізорів кожна. Вони збирають гроші, і хтось з них купує велику партію товару, отримуючи при цьому істотну знижку, а потім всі учасники таких магазинчиків розподіляють між собою цю знижку. Така практика поширена як на споживчих, так і на бізнес-ринках.

Ще дин приклад, офіси двох конкуруючих транспортних компаній розташовані у двох великих містах і часто транспортують товари з одного населеного пункту до іншого. Конку-

ренти продають один одному автомобільні фури, які прямують назад до місця призначення, керуючись тим, аби не витратити зайві кошти і не гаяти порожній транспорт.

Тошіо Ямамото зауважив і на пошуку нових напрямів діяльності в сегменті малого бізнесу. Так, багато успішних компаній, приміром, "Google", спочатку викупили ідею створення універсальної пошукової системи у невеликої компанії, а вже згодом доопрацювали і вийшли на ринок самостійно.

Як зразок лідерства за витратами Тошіо Ямамото навів приклад японської авіакомпанії, що скоротила власні витрати на 30-50%. Це було досягнуто завдяки переходу на використання літаків лише одного типу (як правило, в Японії користуються трьома), відмовившись від надання їжі та напоїв на борту авіалайнерів і від традиційних квитків, запропонувавши тільки он-лайн реєстрацію. У минулому робота бортпровідника вважалася почесно, майже елітною. Однак у цій авіакомпанії на сьогодні бортпровідники поводять себе набагато простіше і навіть самі прибирають літаки, замінивши у такий спосіб спеціально найманий персонал. Як результат, компанія вистояла під час кризи і уникла банкрутства на противагу багатьом конкурентам.

Тошіо Ямамото назвав "дивним японським прикладом нішової стратегії" продаж величезних моніторів, які можна розгортати навколо будь-якої будівлі і, використавши, звернути у маленьку упаковку. Наприклад, ви велика компанія, отже, можете лідувати за якимось певним продуктом, а якщо ви маленька фірма, особливо коли вийшли на ринок нещодавно, тоді посісти передові ринкові позиції вам не вдасться. Однак великі компанії змінюються вкрай повільно. У світі виробництва продукту корпорації "Coca-Cola" зазнають поразки майже 40% ринків. В Україні ж ринкова частка цієї корпорації становить 22-25%. Українські виробники навчилися використовувати традиційні уподобання, будучи переконаними, що українські традиційні напої найкращі.

Японські підприємці для розвитку

і підтримання власних виробництв вдаються до різноманітних форм залучення і утримання клієнтів, це стосується як великого, так і малого бізнесу.

Японська компанія, що продає ксерокопіювальні апарати, розробила спеціальні пропозиції для кожної галузі. При купівлі техніки покупцям надається також допомога із залучення й утримання клієнтів саме в цій сфері.

Для японського ринку швидкої їжі (фастфуд) головним конкурентом є мережа ресторанів McDonalds, в яких пропонують відвідувачам їду на 20% дорожче, однак використовуючи при цьому тільки японські продукти. У рекламних роликах компанії навіть вказані реальні контакти японських фермерів, які вирощують овочі та можуть підтвердити їхню екологічну чистоту. Люди готові платити трохи більше за якість продуктів, використовуваних ресторанах фастфуду, тому що в Японії сталося кілька випадків отруєння їжею з Китаю.

В Японії магазини, які продають продукцію фірми "Panasonic", пішли ще далі: вони безкоштовно піклуються про домашніх улюбленців клієнтів, коли ті їдуть у відпустку. Це додаткові витрати для компанії, зате так створюються "клієнти на все життя", які не зважатимуть на вартість продукції фірми "Panasonic".

Якщо вам потрібно знизити ціну, зазначає Тошіо Ямамото, подумайте, чи потрібні споживачам всі функції вашого товару і всі послуги вашого сервісу? Наприклад, старшим людям необхідні тільки базові функції мобільного телефону. Чому японські товари дуже дорогі, навіть якщо виготовляють їх у Китаї? Японці в гонитві за якістю нагромадили безліч витрат. Утім корейська компанія "Samsung" останнім часом витісняє японських конкурентів завдяки низькій ціні на телефони, прибравши всі непотрібні функції в апаратах. На сьогодні корейські виробники лідувають на південноамериканському та азійському ринках.

Для скорочення витрат можна звільнити частину персоналу, перевести колектив на неповний робочий день, наймати групу працівників на

певний сезон, використовувати іншу виробничу сировину, скоротити кількість постачальників, укрупнити закупівлі, зменшити період оборотності запасів. У японських супермаркетах, наприклад, відмовилися від зберігання продукції на складах. Так, інформація про замовлення передається на комп'ютер через касовий апарат, і товар відразу доставляють з виробництва до магазину.

Багато компаній перейшли на систему аутсорсингу виробництва до інших країн, як, наприклад, електронне виробництво компанії "Toshiba", яке знаходиться в Тайвані. Деякі компанії віддають на аутсорсинг виробництво компонентів, а займаються лише їх збиранням, як "Sony", що закуповує компоненти в Китаї та Тайвані, а зборку робить на японських підприємствах. Компанія "Panasonic" колись мала власні бази відпочинку, сьогодні ж за потреби відправляє персонал відпочивати на інші курорти.

Маркетологи переконані, що один рекламний ролик повинен доносити одну ідею. Керуючись цим, наприклад, компанія "Panasonic" вивела на американський ринок ноутбук з надстійким корпусом: його можна кидати на підлогу і на нього можна лити воду - інформація при цьому зберігається. Цільова аудиторія такого продукту - військові, поліція, а також люди, які працюють на вулиці. У США всі тендери на закупівлю для

державних служб відкриті - важлива громадська думка з цього приводу. Тому компанія "Panasonic" розіслала прес-релізи на всі американські телеканали і згодом запустила на телебаченні рекламний ролик, який склався з уривків новин, доносячи тільки одну головну ідею - ноутбук дуже стійкий.

Пам'ятайте, наголосив Тошіо Ямато, шлюбна пара розлучається не через наявність особистих проблем, а через подальшу поведінку у подружньому житті. Так само і ваші клієнти йдуть від вас не через певну появу складнощів, а через реакцію компанії на виникнення якихось негараздів. Наприклад, коли виявилось, що в одному з серійних автомобілів "Toyota" виникли труднощі з гальмівним пристроєм, компанія заявила, припустивши тим самим фатальну помилку і втративши згодом частину своїх клієнтів, що це не дефект виробництва, а проблема користувачів: їм треба ретельніше читати інструкцію. Взв'язавши це до уваги, компанія "Panasonic" перейшла на випуск відеоінструкцій, які легше зрозуміти. Але є й такі приклади блискавичної реакції підприємства на появу складнощів у клієнтів: після того, як хворий дістав тяжке отруєння після вживання жарознижувальним препаратом "Tylenol", компанія "Johnson & Johnson" вилучила всю партію цих ліків з продажу.

Андрій Длігач додав, що ук-

раїнцям варто, перш за все, навчитися втілювати ідеї в комерційні продукти. Наприклад, під час ділової поїздки на японський металургійний завод він виявив, що японці купили деякі інноваційні технології двадцять років тому в Харкові!

Також Андрій Длігач звернув увагу, що багато українських ринків переповнені брендами. На багатьох споживчих ринках присутні до тридцяти торгових марок, кожна з яких претендує на роль національного. Споживач зазвичай вибирає між одним-двома торговими марками, а запам'ятати може максимум сім. Якщо ви працюєте над тим, виводити чи не виводити нову торгову марку, - краще не виводьте. На ринку залишаться тільки п'ять найсильніших брендів. Російський досвід наочно цьому вчить. Виграють тільки перша, друга і третя міжнародні компанії, які виходять на ринок.

Андрій Длігач навів приклад з досвіду компанії МТС, оператори якої дають рекомендації як зекономити на мобільному зв'язку. На перший погляд це парадоксально. Однак насправді після оптимізації витрат люди витрачають ще більше.

Як зауважив Андрій Длігач, українцям ще тільки належить навчитися об'єднуватися. Український бізнес надто роздроблений. Основна конкуренція відбувається на рівні малого та середнього бізнесу. Коли на ринок виходить великий гравець, починається хаос. Міжнародні компанії володіють так званім ефектом масштабу. Вихід для українських компаній - це укрупнення бізнесу, що дозволить з'явитися у них власному ефекту масштабу. Звичайно, можна брати кредити у банках, але це дуже дорого. Крім того, тим самим шляхом можуть піти і ваші конкуренти. Світова тенденція така - формування п'яти бізнес-груп. Згодом Україні також до цього прийде, наголосив наприкінці свого виступу Андрій Длігач.

Підготувала Мар'яна Лилик

