

*Запрошуємо до обговорення*

УДК: 004.4:339.138

О.П. Луцій

**МАРКЕТИНГ У ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ  
СПАДУ АБО НОВІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

У статті розглянуті актуальні проблеми управління і маркетингу в часи економічного спаду та невизначеності. Особлива увага приділяється методичним підходам та практичним рекомендаціям щодо формування стратегії розвитку підприємства на основі розробки відповідних сценаріїв. Наведена схема дій директора з маркетингу в період фінансової кризи.

The article deals with actual problems of management and marketing during economic downturns and uncertainties. Particular attention is given to methodological approaches and practical guidelines for strategy development, based on the development of relevant scenarios. The following diagram Action Marketing Director during the financial crisis.

Ключові слова: рівні невизначеності, прогнози, стратегії, сценарії, маркетинг, планування.

Фінансова криза 2008–2009 р. та чисельні прогнози провідних експертів з економіки про настання другої, не менш потужної, хвилі потрясінь світової економіки вже на початку 2012 р., призвели до певної розгубленості і невизначеності багатьох керівників вітчизняного бізнесу щодо ролі та місця маркетингу в системі управління підприємствами.

Незалежно від того, якою може бути маркетингова позиція підприємства на ринку у звичайні часи, вона зміниться в умовах кризи, особливо на її початку або у фазі спаду, оскільки у відповідь на спад споживачі, конкуренти та усі інші гравці ринку змінять свою поведінку і ті цінності, на які вони були зорієнтовані в минулому.

Дослідженням проблем управління і маркетингу в періоди економічних потрясінь дотепер приділялося, на жаль, дуже мало уваги серед вітчизняних вчених та молодих науковців. Саме тому однією з найбільш небажаних реакцій бізнесу на раптову кризу та спад стало загальне зниження всіх витрат (наприклад, коли кожен підрозділ підприємства мав знизити свої витрати на 10%). Проте нам дуже важко уявити, що поважна компанія зменшить свої витрати на обслуговування клієнтів на 10% тоді, коли вона потребуватиме значно більше, а не менше реклами, навіть якщо кошти на управління підприємством розподілені інакше.

Коли більшість керівників підприємств починають визначати сценарії маркетингу на найближчу чи далеку перспективу, багато залежить від того, наскільки великим є рівень невизначеності. В останньому звіті МакКінзі було виділено чотири рівні невизначеності, кожен із яких має власні особливості [1].

*Перший рівень* передбачає досить стабільне майбутнє, в якому залишкова невизначеність абсолютно не стосується прийняття стратегічних рішень, тому менеджери можуть розробити достовірний прогноз розвитку власного бізнесу, тобто виробити досить точну основу для формування своїх стратегій. На цьому рівні створюється лише

один сценарій, в основі якого покладені стандартні інструменти стратегічного планування, а саме: дослідження кон'юнктури ринку, аналіз витрат та продуктивності конкурентів, аналіз ланцюжка створення цінності та концепція п'яти сил Майкла Портера [4]. Для визначення значущості альтернативних стратегій можуть використовуватися моделі дисконтованих грошових потоків, що включають такі прогнози.

*Другий рівень* передбачає альтернативні прогнози майбутнього, в яких майбутнє характеризується як один із кількох окремих сценаріїв. Аналіз вже не дає можливість визначити, яким насправді буде кінцевий результат, але дозволяє визначити ступінь імовірності того, що зі змінами деяких або всіх елементів стратегії підприємства будуть змінюватися кінцеві результати. На цьому рівні менеджери підприємства розробляють декілька сценаріїв та надають оцінку ймовірності кожного із сценаріїв. Цінність стратегії залежить здебільше від стратегій конкурентів, які ще неможливо визначити або передбачити.

*На третьому рівні* ймовірні прогнози майбутнього можна визначити за допомогою обмеженої кількості основних змінних. Природні дискретні сценарії майже відсутні, і деякі або всі складові частини стратегії змінювалися б із кожним сценарієм. На цьому рівні менеджери змушені розробляти декілька сценаріїв через неможливість оцінити приховані фактори. Зазвичай не складно створити, що характеризують крайні точки для різних можливих результатів, але вони вкрай рідко надають реальні рекомендації для формування стратегічних рішень. У цьому випадку при плануванні сценаріїв використовують три загальних правила: 1) створювати лише обмежену кількість альтернативних сценаріїв тому, що поєднання чотирьох або п'яти сценаріїв може зашкодити прийняттю ефективного рішення; 2) уникати розробки надлишкових сценаріїв, які не мають унікальних наслідків від прийняття стратегічних рішень; 3) створювати набір сценаріїв, що разом ураховують імовірні результати в майбутньому, а не обов'язково всі можливості.

*Четвертий рівень* характеризується справжньою невизначеністю, за якою велика кількість змінних створює середовище, яке майже не можна передбачити. На цьому рівні просто неможливо створити відповідну кількість сценаріїв, щоб здійснити аналіз із високою точністю, тому більшість рішень приймаються інтуїтивно й негайно. Навіть якщо не можна створити ряд очікуваних або можливих результатів, менеджери спроможні отримати велику стратегічну перспективу. Зазвичай вони можуть визначити принаймі декілька змінних, за якими цілком можливо спрогнозувати подальший розвиток ринку. Вони також здатні визначити показники таких змінних. Ці показники (деякі сприятливі, деякі несприятливі) дають змогу їм простежити за розвитком ринку у часі й застосувати свою стратегію, коли стане доступною нова інформація. Рання діагностика змін на ринку та аналогічні приклади з інших ринків допоможуть менеджерам розібратися, наскільки реальні такі міркування.

У разі найбільшого хаосу, що виходить за межі чотирьох рівнів невизначеності Мак Кінзі, не має сенсу шукати правильних відповідей: неможливо визначити зв'язки між причинами та наслідками, оскільки вони постійно змінюються і не існує адекватних ситуації зразків – лише турбулентність та хаос. Це сфера невідомого.

Слід зазначити, що активна участь у підготовці різноманітних сценаріїв дає менеджерам змогу глибше зрозуміти ситуацію на ринку та мати більшу гнучкість у процесі формування стратегій розвитку підприємства. За такого методичного підходу деякі фак-

тичні дані стають важливішими за інші. Відповідно маркетологи можуть підвищити ефективність пошуків необхідної інформації, виявляючи додаткові ознаки та взірці, перевіряючи свої ідеї та стратегічні рішення. І, врешті-решт, основною перевагою такого планування сценаріїв є сприятлива можливість для лідерів бізнесу відрепетирувати майбутнє, якої немає в поточних операціях, де враховується кожна дія та кожне тактичне рішення [2].

Наведемо деякі практичні рекомендації стосовно створення сценарію [3]:

1. Визначте основне питання, на яке потрібно знайти відповідь шляхом аналізу сценарію. Тоді можна з'ясувати, чи надавати перевагу створенню сценаріїв над іншими методами планування.

2. Встановіть обсяг та часові терміни аналізу. Варто врахувати, наскільки швидко відбувалися зміни у минулому періоді, та спробувати визначити, чи можливо передбачити демографічні зміни, коливання життєвого циклу продукту або інших показників, що розглядаються.

3. Надайте характеристику основних зацікавлених сторін. Доцільно з'ясувати, на кого вплинуть та кого можуть зацікавити майбутні результати, визначити їхні поточні інтереси, а також чи змінювалися і чому саме ці інтереси в минулому.

4. Складіть загальну схему основних тенденцій, невизначеності та хаосу, що настають. Ця схема має містити характеристику галузевих, конкурентних, економічних, політичних, технологічних, нормативно-правових і соціальних тенденцій. Для визначення ступеня впливу цих тенденцій на пошукові питання можна використати метод «мозкового штурму», потім детальніше описати кожен тенденцію з огляду на те, як і чому вона впливатиме на організацію та бізнес.

5. Ідентифікуйте основні складові невизначеності, що призводять до хаосу. Потрібно врахувати хаотичні сили, які матимуть важливий вплив на галузь, ринок та господарську діяльність підприємства. Також доцільно визначити, чи є зв'язки між різними хаотичними силами та виключити будь-які «неможливі» сценарії.

6. Підготуйте ключові сценарії. Зазвичай створюють два-чотири сценарії. Їх варто занотувати, якщо це можливо. Один із підходів полягає в тому, щоб скласти всі позитивні моменти в один сценарій, а негативні – в другий, а потім удосконалити сценарії, що залишилися. Рекомендується уникати абсолютно оптимістичних або занадто песимістичних сценаріїв, за необхідності слід провести додаткове маркетингове дослідження.

7. Здійсніть оцінку ключових сценаріїв. Доречно надати відповіді на такі запитання: чи відповідають Ваші сценарії стратегічним цілям та завданням організації? чи узгоджені сценарії між собою? чи характеризують ці сценарії відносно стабільні ситуації?

8. Перегляньте ще раз попередні рішення. Доцільно переглянути попередні сім кроків, доки не буде отримано таких сценаріїв, що дадуть змогу в майбутньому розв'язати головні проблеми організації. Слід визначити сильні та слабкі сторони кожного із сценаріїв, а врешті, і пріоритети на основі оцінки ймовірності їх практичної реалізації.

Таким чином, процедура розробки сценаріїв більш комплексна, ніж «планування на випадок надзвичайних обставин». Планування на випадок надзвичайних обставин зазвичай включає одну основну змінну та напрями реагування підприємства у разі коливань цієї змінної. Наприклад, як би відреагувало підприємство, якщо б конкурент знизив ціни вдвічі, або впровадив на ринок новий продукт, якість якого на 20 % ви-

ща, ніж у нього? На відміну від такого підходу, сценарії передбачають аналіз сукупного впливу на господарську діяльність декількох факторів, що в більшій мірі нагадує реальний світ, на який повинні зважати менеджери підприємства. Це дозволяє нам всім краще зрозуміти наслідки економічних потрясінь та визначити відповідні стратегії на майбутнє [4].

З огляду на визначені вище підходи щодо підготовки ключових сценаріїв розвитку діяльності підприємств у часи економічного спаду, маркетологам рекомендується застосовувати такі можливі дії із традиційного планування стратегії: одна схема дій — лише для активних ринків, друга — для ринків у фазі спаду [5]:

- припинити втрачати традиційні сегменти ринку споживачів;
- припинити втрачати споживачів у межах кожного із сегментів ринку;
- припинити втрачати географічну присутність підприємства;
- припинити втрачати асортиментні позиції продукції;
- знизити ціни на продукцію або перейти до більш дешевих брендів;
- зменшити витрати або повністю припинити рекламу та акції просування продукції, що вже не спрацьовують.

Нинішній складний економічний період змушує всіх директорів із маркетингу переглянути свої статті витрат. Прості відповіді на запропоновані п'ять запитань допоможуть керівникам визначити, як можна краще заощадити та розподілити свій бюджет [6]:

1. *Чи провели ви повну інвентаризацію своїх зростаючих інвестицій і чи можете ви визначити надмірні витрати (або неефективні)?*
2. *Чи можуть інвестиції вашого підприємства змінити купівельну поведінку споживачів вашої продукції?*
3. *Чи спрямовані інвестиції вашого підприємства на подолання загроз, що заважають споживачам купувати ваш бренд?*
4. *Чи правильно підприємство витрачає ресурси на окремі елементи комплексу маркетингових засобів?*
5. *Чи має підприємство певну систему для залучення ефективних та вилучення неефективних інвестицій?*

Передбачити, які стратегії маркетингу краще використовувати під час потрясінь, хаосу та економічного безладдя, дуже складно. Проте такі нестабільні умови надають і безліч нових можливостей. Аналіз та коригування маркетингової діяльності підприємств із урахуванням відповідей на ці прості запитання забезпечать значно більші прибутки та результативність від діяльності підприємства, незважаючи на нестабільний стан вітчизняної економіки.

1. Courtney *Hugh G.* Strategy under uncertainty /Hugh G. Courtney, J. Kirkland, S. Patrick Vignerie. — McKinsey Quarterly, — June, 2000;
2. Парсяк *В.Н.* Маркетинг: від теорії до практики / В.Н. Парсяк — К.: 2007. — 256 с.;
3. This method is described in «Scenario Planning». — Wikipedia;
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів/ Майкл Е. Портер — К.: Основи, 1998. — 390 с.;
5. Котлер *Ф.* Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності /Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне. — К.: Хімджест, ПЛАСКЕ 2009. — 208 с.;
6. Канищенко *О.Л.* Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств/ О.Л. Канищенко. — К.: Знання, 2007. — 446 с.;