

МРНТИ 82.33.19
УДК 339.138

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-1-59-63>

А.Т. ЕРИМПАШЕВА,¹

К.Э.Н.

e-mail: aida.zakirova@kaznu.kz

Р.Е. ТАРАКБАЕВА,^{2*}

К.Т.Н.

*e-mail: raushan_29@mail.ru

¹Казахский национальный университет
имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

²Университет «Туран», Казахстан, г. Алматы

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID–19: ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Аннотация

В статье проанализированы результаты периода пандемии, к одним из которых можно отнести возросшую потребность в кооперации конкурирующих компаний. Одной из самых популярных во время пандемии COVID–19 стала маркетинговая стратегия, так называемая инновационная бизнес-модель «coopetition» (совместная конкуренция), направленная на преодоление кризисных последствий. Совместная конкуренция как средство достижения синергии между конкурентами стала основной маркетинговой стратегией лидирующих компаний в области высоких технологий. Данная модель используется не только для сотрудничества с конкурирующими компаниями, но и поставщиками, клиентами и фирмами, которые производят дополнительные или сопутствующие товары. Акцентируется внимание на корреляции между применяемыми маркетинговыми инновациями и способностью компании выживать в условиях экономического кризиса, в связи с чем возрастает актуальность недооцененных маркетинговых стратегий, которые могут быть эффективными и результативными во время кризиса. Литературный обзор показал, что исследования, посвященные преодолению кризиса, которые проводились до пандемии, в основном были сосредоточены на внутренних резервах компании. В то же время компании, столкнувшиеся с пандемическим коллапсом, для преодоления кризиса используют маркетинговые стратегии, которые ориентированы на внешнюю коммуникацию с конкурентами. Феномен совместной конкуренции имеет много общего с открытыми инновациями, когда конкурирующие компании обмениваются своими достижениями. Такая стратегия направлена на расширение рынка и формирование новых деловых отношений в условиях жесточайшего экономического кризиса.

Ключевые слова: COVID–19, пандемия, стратегический маркетинг, интернет-маркетинг, конкуренция, кризис, маркетинговые инновации.

Маркетинговая стратегия всегда имела первостепенное значение для сферы бизнеса. Именно маркетинговая часть стратегии определяла будущее бизнеса и от нее зависело направление вектора развития производства товаров и услуг. Управление бизнес-стратегией компании через выявление потенциальных возможностей, разработку и реализацию планов, привлечение людей и превращение их в потребителей продукта или услуги, которые предоставляет компания – все это и есть главные задачи маркетинга. При этом маркетинговая стратегия всегда должна была содержать ценностное предложение, которое делало компанию уникальной.

Пандемия COVID–19 внесла свои коррективы в уже зарекомендовавшие себя маркетинговые модели. Несомненно, вся мировая экономика ощутила на себе проявления пандемии в виде ускоренных кризисных процессов во всех сферах, в том числе самые успешные компании. Последствия пандемии COVID–19 угрожают выживанию компаний во всем мире и, как следствие, значительно повлияют на развитие мировой экономики в целом [1].

В самый пик пандемии большую проблему вызвало то, что у маркетологов абсолютно не было времени размышлять относительно действенности той или иной стратегии, избираемой для смягчения последствий пандемического кризиса. Любая остановка в работе могла привести к полному коллапсу целых отраслей. Уязвимые и уже пострадавшие секторы экономики были вынуждены пойти на большой риск и без предварительной апробации проверять дей-

ственность предлагаемых маркетинговых стратегий на практике, в то время как и сама наука столкнулась с последствиями всемирной пандемической катастрофы.

Исследования, связанные с кризисом, проводившиеся до пандемии, в основном, были сосредоточены на внутренних резервах компании. Поскольку внутренние резервы компании не были затронуты внешними факторами, эти проблемы решались без особых трудностей. Так, о возможностях компаний в условиях кризиса были опубликованы работы Andreou et al. [2], Parker and Ameen [3]. Но если публикации этих авторов сфокусированы на вопросах организационных процессов, то Bundy и Pfarrer предложили бороться с кризисом на основе внешней коммуникации, с учетом принципов корпоративной социальной ответственности [4].

Результаты этих исследований важны для управления компаниями в условиях крайней опасности во внешней среде. Эти идеи, несомненно, были популярны и широко применялись различными организациями. Однако, стоит отметить, что большинство авторов маркетинговые стратегии не рассматривали как инструменты для преодоления кризиса, за исключением Naidoo, который сфокусировался на выявлении корреляции между маркетинговыми инновациями и выживанием компаний в условиях экономического кризиса [5].

Сегодня возрастает актуальность вопросов, связанных с разработкой и внедрением маркетинговых стратегий в условиях борьбы с COVID-19, которые должны отличаться от принятых в обычных экономических условиях. Какой должна быть маркетинговая стратегия в условиях пандемии? В данной статье мы постарались затронуть вопросы маркетинговых стратегий, направленных на преодоление кризисных последствий COVID-19.

В нынешней ситуации большинство сотрудников компаний были вынуждены работать в дистанционном формате, что отразилось на структуре потребления. Явным признаком этих изменений стал резко выросший спрос на доставку товаров на дом. Общественные места (рестораны, тренажерные залы, кинотеатры, торгово-развлекательные центры) закрылись на неопределенное время, а количество банкротств выросло в геометрической прогрессии. При этом во время пандемии некоторые сектора экономики стали более востребованными и даже продемонстрировали более высокую эффективность по сравнению с другими. Розничные продавцы продуктов питания и напитков, по сути, заменили бары и рестораны.

Стало понятно, что в условиях кризиса необходимо уделять особое внимание клиентам, ценностным предложениям, способам демонстрации этих ценностей и потенциальных возможностей. Организации и компании должны ставить реалистичные цели, особенно во время кризиса. Даже ведущие компании, как Coca-Cola, Chevron и Ford, изменили свои бизнес-модели, чтобы внести свой вклад в глобальные усилия по борьбе с COVID-19, начав производство средств индивидуальной защиты.

Одним из результатов COVID-19 является возросшая потребность человечества в переходе от личного к коллективному. Поэтому в последнее время вновь стала популярна инновационная бизнес-модель «coopetition» (совместная конкуренция), которой воспользовались многие конкурирующие между собой компании, осознав, что в условиях кризиса необходимо сотрудничать, поскольку пандемия COVID-19 оказала беспрецедентное влияние на мировую экономику. Ранее такой вид сотрудничества был широко распространен между производителями программного и аппаратного обеспечения в форме стратегического альянса. Две компании могут одновременно получать выгоду как от сотрудничества, так и от конкуренции, что в обычных условиях может восприниматься как «парадоксальные отношения».

Примером совместной конкуренции во время пандемии стала совместная работа конкурирующих компаний BioNTech SE и Pfizer, которые в настоящее время работают вместе над совместной разработкой и распространением вакцины против коронавируса в Европе и США.

Совместная конкуренция определяется как «парадоксальные отношения» между двумя или более участниками, независимо от того, участвуют ли они в горизонтальных или вертикальных отношениях, одновременно участвуя в кооперативном и конкурентном взаимодействии» [6].

Стратегии конкурентного сотрудничества для достижения взаимовыгодных результатов исследовались начиная с 90-х годов прошлого столетия. Но первопроходцами в этом вопросе были профессора из Гарварда и Йеля, Адам М. Бранденбургер и Барри Дж. Наллебуф, которые первыми выступили с идеей сотрудничества в конкурентном поле [7].

Bengtsson & Kock еще в 2000 году констатировали, что существующая на тот момент теория конкурентного преимущества, а также все проводимые исследования фокусировались либо на конкуренции, либо на кооперации. Более того, утверждалось, что конкуренция не совместима с кооперацией и редко бывает так, что две фирмы могут одновременно участвовать и извлекать выгоду как из сотрудничества, так и из конкуренции [6]. В своей статье они сделали вывод, что наиболее выгодные отношения между конкурентами – это «совместная конкуренция», при которой два конкурента соревнуются и сотрудничают друг с другом [6]. Сложность понимания этого термина обусловлена принципиально противоречивой логикой взаимодействия, на которой строятся конкуренция и сотрудничество.

Вообще, механизм управления совместной конкуренцией заключается в разделении конкуренции и кооперации. На наш взгляд, у этого феномена много общего с открытыми инновациями, когда конкурирующие компании на общей площадке обмениваются своими достижениями и инновациями.

Совместная конкуренция – это бизнес-идеология, взятая непосредственно из идей, полученных из теории игр, где рассматриваются модели достижения синергии от партнерства с конкурентами. Такая тактика может привести к расширению рынка и формированию новых деловых отношений. Однако для реализации сотрудничества необходимы соглашения – своего рода «правила игры» между конкурентами.

Совместная конкуренция имеет место когда конкурирующие компании сотрудничают, чтобы поделиться своими сильными сторонами, услугами, сетями. Работая вместе, компании получают доступ к конкурентным преимуществам друг друга, предлагая поддержку бизнесу, творческие решения и инновации для решения проблем. Детально механизм стратегии совместной конкуренции описан в работе Wang Y., Hong A., Li X., Gao J., в которой представлена типология маркетинговых инновационных стратегий фирм в условиях антикризисного управления в двух измерениях: мотивация к инновациям и уровень совместных инноваций. В их типологии присутствуют четыре стратегии маркетинговых инноваций как реакция на кризис COVID–19 (рисунок 1), которые сформулированы исходя из успешного опыта китайских компаний в период пандемии [1]. Кроме того, эти исследователи показали, как фирмы должны выбирать и внедрять конкретные маркетинговые инновационные стратегии на основе анализа внешних факторов, внутренних преимуществ и своих собственных характеристик, что значительно обогащает наши знания, связанные с антикризисным управлением. Что примечательно, все представленные стратегии являются проявлением совместной конкуренции в той или иной степени.

	Степень мотивации инноваций		
		Проблематичный поиск	Свободный поиск
Степень совместных инноваций	Высокая	Коллективная стратегия	Партнерская стратегия (coopetition)
	Низкая	Стратегия реагирования	Проактивная стратегия

Рисунок 1 – Типология маркетинговых инновационных стратегий в условиях кризиса COVID–19 [1]

Фирма, страдающая от кризиса, вызванного пандемией, может выбрать и реализовать ту стратегию маркетинговых инноваций, которая лучше всего подходит для нее. Как показано на рисунке 1, первый левый верхний квадрант представляет собой стратегию, ориентированную на проблемный поиск и независимые инновации, что является стратегией реагирования на кризис COVID–19. Эта стратегия предпочтительна для фирм, которые сильнее пострадали от кризиса, потому что у них более сильная мотивация для поиска новых решений для восстанов-

ления после кризиса COVID–19. В этом случае компании используют собственные ресурсы, чтобы адаптироваться к новой структуре спроса.

Второй нижний левый квадрант представляет собой коллективную стратегию, ориентированную на проблемный поиск и совместные инновации. В рамках этой стратегии фирмы также пострадали от кризиса, но у них нет достаточных ресурсов и возможностей для самостоятельной модернизации своего бизнеса. Фирмы, использующие эту стратегию, склонны внедрять совместные инновации и делиться дополнительными ресурсами и компетенциями с другими фирмами. Эта стратегия может не только получать прибыль от нового бизнеса за счет использования имеющихся ресурсов, но также способствует оживлению существующего бизнеса фирмы.

Третий верхний правый квадрант представляет стратегию, ориентированную на поиск слабых мест и независимые инновации. Проактивная стратегия применяет, когда фирма относительно не пострадала от кризиса, но хочет использовать свои накопленные свободные ресурсы интернет-технологий для удовлетворения уникального рыночного спроса в текущих условиях. Точнее, некоторые фирмы, такие как платформы электронной коммерции и платформы социальных сетей, меньше страдают от последствий кризиса из-за их «бесконтактных» характеристик.

Четвертый нижний правый квадрант представляет собой стратегию партнерства, ориентированную на поиск слабых мест и совместные инновации. Фирмы, которые меньше всего пострадали во время кризиса, могут сотрудничать с другими фирмами и развивать новый бизнес на основе потребностей потребителей для расширения своей клиентской базы. Ключевым моментом этой стратегии является развитие нового бизнеса путем объединения внутренних преимуществ цифровых ресурсов с внешними дополнительными ресурсами своих партнеров. Таким образом они могут осваивать новые рынки и привлекать новые группы клиентов. Взяв в качестве примера платформу коротких видео Tik Tok, ее пользователи ранее делились своей жизнью на платформе в виде коротких видеороликов. Во время кризиса этот тип социальных сетей получил значительный рост рынка. В то же время кинотеатры, музеи, концертные залы приостановили свою работу из-за карантина. Поэтому Tik Tok воспользовался потребностями потенциальных пользователей и запустил новые услуги, такие как онлайн-выставки, онлайн-воспроизведение фильмов и онлайн-образование в секторе прямой трансляции.

Таким образом, для преодоления кризиса COVID-19 компании имеют возможность воспользоваться одной из маркетинговых стратегий или их комбинацией.

В этой статье мы рассмотрели маркетинговые стратегии, которые были взяты на вооружение компаниями в условиях продолжающейся пандемии COVID–19. Важно отметить, что совместная конкуренция как модель достижения синергии между конкурентами стала основной маркетинговой стратегией лидирующих компаний в период пандемии. Представленная типология маркетинговых инновационных стратегий содержит различные вариации совместной конкуренции, которые зависят от степени взаимодействия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Wang Y. et al. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19 // *Journal of Business Research*. 2020. vol. 116. P. 214–220.

2 Andreou P. et al. The impact of managerial ability on crisis-period corporate investment // *Journal of Business Research*. 2017. vol. 79. P. 107–122.

3 Parker H., Ameen K. The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions // *Journal of Business Research*. 2018. vol. 88. P. 535–541.

4 Bundy J., Pfarrer M. A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis // *Academy of Management Review*. 2015. vol. 40, № 3. P. 345–369.

5 Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy // *Industrial Marketing Management*. 2010. vol. 39, № 8. P. 1311–1320.

6 Bengtsson M., Kock S. Coopetition–Quo vadis? Past accomplishments and future challenges // *Industrial Marketing Management*. 2014. vol. 43, № 2. P. 180–188.

7 Noble B. “Co-opetition” by Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff [online] // *strategy+business*. 2020. URL: <https://www.strategy-business.com/article/17483?gko=8d651> (accessed: 08. 09. 2020).

А.Т. ЕРИМПАШЕВА,¹

Э.Ф.К.

e-mail: aida.zakirova@kaznu.kz

Р.Е. ТАРАҚБАЕВА,^{2*}

Т.Ф.К.

*e-mail: raushan_29@mail.ru

¹әл-Фараби атындағы Қазақ

ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

²«Туран» университеті, Қазақстан, Алматы қ.

COVID–19 ПАНДЕМИЯСЫНДАҒЫ МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯ: ӘДЕБИ ШОЛУ

Аңдатпа

Мақалада пандемия кезеңінің нәтижелері талданады, оның бірін бәсекелес компаниялардың ынтымақтастық қажеттілігінің артуымен байланыстыруға болады. COVID–19 пандемиясы кезінде ең танымалдардың бірі – дағдарыстық салдарды еңсеруге бағытталған «coopetition» (бірлескен бәсекелестік) инновациялық бизнес моделі деп аталатын маркетингтік стратегия. Бірлескен бәсекелестік бәсекелестер арасындағы синергияға қол жеткізу құралы ретінде жетекші жоғары технологиялық компаниялардың негізгі маркетингтік стратегиясына айналды. Бұл модель тек бәсекелес компаниялармен ынтымақтастық үшін ғана емес, сонымен қатар қосымша немесе сабақтас өнімдер шығаратын жеткізушілерге, тапсырыс берушілерге және фирмаларға қолданылады. Қолданылатын маркетингтік инновациялар мен компанияның экономикалық дағдарыс жағдайында өмір сүру қабілеттілігі арасындағы корреляцияға назар аударылады, соған байланысты дағдарыс кезінде тиімді және нәтижелі бола алатын бағаланбаған маркетингтік стратегиялардың өзектілігі артады. Әдеби шолу пандемияға дейінгі дағдарысқа қарсы зерттеулер негізінен компанияның ішкі резервтеріне бағытталғанын анықтады. Сонымен қатар, пандемиялық күйреуге ұшыраған компаниялар дағдарыстан шығу үшін бәсекелестермен сыртқы байланысқа бағытталған маркетингтік стратегияларды қолданады. Бірлескен бәсекелестік құбылысы бәсекелес компаниялар өз жетістіктерімен бөлісетін ашық инновациямен көп ұқсас. Бұл стратегия нарықты кеңейтуге және ауыр экономикалық дағдарыс жағдайында жаңа іскерлік қатынастарды қалыптастыруға бағытталған.

Тірек сөздер: COVID–19, пандемия, стратегиялық маркетинг, интернет-маркетинг, бәсекелестік, дағдарыс, маркетингтік инновациялар.

A.T. YERIMPASHEVA,¹

c.e.s.

e-mail: aida.zakirova@kaznu.kz

R.E. TARAKBAEVA,^{2*}

c.t.s.

*e-mail: raushan_29@mail.ru

¹al-Farabi KazNU, Kazakhstan, Almaty

²Turan University, Kazakhstan, Almaty

MARKETING STRATEGY IN THE COVID–19 PANDEMIC: LITERATURE REVIEW

Abstract

The article analyzes the pandemic period results, which can be attributed to the increased need for companies' coopetition. One of the most popular during the COVID–19 pandemic was the marketing strategy, the so-called innovative business model “coopetition”, to overcome the crisis consequences. Coopetition has become the primary marketing strategy of leading high-tech companies to achieve synergy between competitors. This model is used not only for cooperation with competing companies but also for suppliers, customers, and firms that produce additional or related products. Attention is focused on the correlation between the applied marketing innovations and the company's ability to survive in the economic crisis conditions-the relevance of undervalued marketing strategies that can be effective and efficient during the crisis increases. The literature review found that the pre-pandemic crisis management studies focused primarily on internal company reserves. Simultaneously, companies in pandemic collapse use marketing strategies that focus on external communication with competitors to overcome the crisis. The phenomenon of collaborative competition has much in common with open innovation, where competing companies share their achievements. This strategy is aimed at expanding the market and forming new business relationships during a severe economic crisis.

Key words: COVID–19, pandemic, strategic marketing, internet marketing, competition, crisis, marketing innovations.