



УДК 334.726:339.52:339.14:005.21

Дугієнко Н.О.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів
та економічної теорії
Запорізького національного університету***Голянчук А.Р.***студентка
Запорізького національного університету*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ

Стаття присвячена дослідженню досвіду діяльності міжнародних компаній у сфері розробки товарів, орієнтованих на іноземні ринки. У роботі наведені основні види товарних стратегій та їх характеристика. Також визначено взаємозв'язок між загальними та товарними стратегіями всесвітньо відомих компаній.

Ключові слова: міжнародна компанія, товарна стратегія, товар, міжнародна стратегія, міжнародний ринок, життєвий цикл товару, бренд.

Дугієнко Н.А., Голянчук А.Р. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРНЫХ СТРАТЕГИЙ И ИХ АДАПТАЦИЯ К ОБЩИМ СТРАТЕГИЯМ КОМПАНИЙ

Статья посвящена исследованию опыта деятельности международных компаний в сфере разработки товаров, ориентированных на иностранные рынки. В работе приведены основные виды товарных стратегий и их характеристика. Также определена взаимосвязь между общими и товарными стратегиями всемирно известных компаний.

Ключевые слова: международная компания, товарная стратегия, товар, международная стратегия, международный рынок, жизненный цикл товара, бренд.

Dugienko N.O., Holianchuk A.R. INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PRODUCT STRATEGIES REALISATION AND THEIR ADOPTION TO GENERAL STRATEGIES OF COMPANIES

The article explores the experience of international companies' activity in the area of product development for international markets. The research provides main types of product strategies and their characteristics. Also the connection between product and general strategies of world famous companies is determined.

Keywords: international company, product strategy, product, international strategy, international market, product life cycle, brand.

Постановка проблеми. Сьогодні на міжнародному ринку існує безліч компаній та товарів, які конкурують між собою. Визначення основних чинників успіху найвідоміших світових компаній, пов'язаних з реалізацією товарних стратегій, є важливим для розуміння основних тенденцій у сфері міжнародного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні теоретичні положення у сфері діяльності компанії на міжнародній арені та дослідження їх конкурентних стратегій наведені у працях таких американських науковців, як А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Портер, А. Літл та Ф. Котлер. Особливу увагу вивченню і аналізу міжнародної діяльності та міжнародних маркетингових стратегій приділили М. Гриффін, М. Пастей, Р. Керін, С. Хартлі, С. Онквіст та Дж. Шоу.

Мета статті полягає в аналізі практики міжнародних компаній під час реалізації їх товарних стратегій та визначенні взаємозв'язку із дотриманням при цьому їх основних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка компанія, яка має намір ефективно функціонувати на міжнародній арені, перш за все розробляє стратегію своєї діяльності. Міжнародний ринок значно відрізняється від національних ринків, а отже, конкурентні стратегії для здійснення успішної діяльності на ньому також мають певні особливості.

Для кращого розуміння предмету дослідження доцільно буде навести визначення конкурентної стратегії в міжнародному аспекті. Американські вчені А. Томпсон і А. Стрікленд сформулювали таке визначення конкурентної стратегії: «це стратегія компанії, що містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення

конкурентної боротьби й укріплення своєї позиції на ринку» [1, с. 156].

Існує велика кількість класифікацій міжнародних конкурентних стратегій. Наведена нижче класифікація розподіляє їх відповідно до того, яким чином компанія буде вести свою міжнародну діяльність [2, с. 549–553]:

1) стратегія дублювання моделі ведення бізнесу, за якої компанія на міжнародному ринку використовує ті самі методи отримання конкурентних переваг, як і на національному ринку;

2) мультилокальна стратегія, за якої компанія має філії та відділи із високим рівнем автономності, які максимально пристосовують свою діяльність до умов ведення бізнесу тих країн, у яких вони розташовані;

3) глобальна стратегія, за якої світовий ринок для компанії є одним цілим, а отже, товари та послуги є високо стандартизованими та здатними задовольнити потреби споживачів у всьому світі;

4) транснаціональна стратегія, яка поєднує елементи мультилокальної та глобальної стратегій, тобто певні функції делегуються підрозділам компанії, а інші виконуються материнською компанією або головним офісом.

Виділяють також певні рівні конкурентних стратегій. Першим рівнем є корпоративна стратегія. Вона визначає, наскільки широко компанія планує охопити ринок. Відповідно до цього існують такі види корпоративної стратегії [2, с. 570–574]:

1) орієнтація на один вид діяльності, тобто компанія виробляє лише один вид товару або надає лише один вид послуг, тобто спостерігається стратегія спеціалізації;

2) пов'язана диверсифікація, тобто виробництво товарів або надання послуг у споріднених галузях або на споріднених ринках;

3) непов'язана диверсифікація, тобто компанія оперує на абсолютно різних ринках, між якими не простежується зв'язок.

Наступним рівнем є бізнес-стратегія. Саме її види лежать в основі класифікації М. Портера. Вона ґрунтується на наявності у компанії необхідних факторів, які б забезпечили їй конкурентні переваги на ринку та лідерство серед інших компаній. М. Портер виділяє три види базових стратегій [3, с.73–78]:

1) абсолютне лідерство у витратах, сутність якої полягає в тому, що підприємство найбільше зусиль спрямовує на досягнення якомога нижчих виробничих витрат, в результаті чого може пропонувати товари за нижчою ціною, ніж конкуренти;

2) диференціація продукту або послуги (за цією стратегією створюється продукт або послуга, що за своїми властивостями є унікальними в усій галузі та забезпечують конкурентні переваги за допомогою утворення бренду);

3) фокусування – зосередження на певному виді товару чи послуги або сегменті ринку, що дає змогу розробляти продукти, які б найповніше задовольняли потреби споживачів на цільовому ринку; виділяють два типи цієї стратегії [4]:

– фокусування на витратах, за якого компанія прагне отримати переваги за витратами на її цільовому ринку;

– фокусування на диференціації, за якого компанія зосереджується на виробництві продукту, який би задовольнив особливі потреби споживача.

Існує велика кількість варіантів та можливостей для компанії вести свою діяльність на зарубіжних ринках. Вибір найбільш ефективної стратегії має ґрунтуватися на специфіці діяльності компанії, її забезпеченості ресурсами та цілях просування на міжнародний ринок.

Відповідно до того, яку загальну стратегію обрала компанія для входження на міжнародний ринок, вона має вирішити, яка товарна стратегія найкраще сприятиме її реалізації. Товарна стратегія визначає, яким має бути товар, аби максимально задовольнити потреби споживачів. Переважно компанія вирішує, чи це буде один і той самий товар для всіх ринків чи модифікований, наскільки диверсифікованою або спеціалізованою буде її продукція, а також масштаб міжнародної діяльності компанії.

Перше рішення, яке слід прийняти керівництву компанії під час розроблення товарної стратегії, це рішення про те, чи будуть її товари стандартизованими для всіх ринків або адаптованими для кожного ринку окремо. Відповідно до цього є кілька підходів [2, с. 804–808]:

1) етноцентричний – компанія постачає на міжнародний ринок ті товари або послуги, які просуває і на внутрішньому ринку, при цьому використовує таку саму цінову політику, методи просування, рекламу, як і на національному ринку;

2) поліцентричний – компанія адаптує свої товари та послуги до кожного ринку, використовуючи різні підходи до позиціонування, просування, ціноутворення, реклами тощо, забезпечуючи таким чином краще задоволення потреб споживачів;

3) геоцентричний – компанія стандартизує продукт, а також шляхи та способи його просування і позиціонування для всіх ринків, на яких вона присутня.

Етноцентричний підхід максимально зменшує витрати компанії під час виходу на міжнародний

ринок. Такий підхід використовує італійська компанія “Ferrari”. Вона присутня на 60 ринках у країнах Європи, Близького Сходу, Африки, Північної Америки та Далекого Сходу та експортує близько 95% вироблених авто [5]. Основою її стратегії є імідж та бренд, тому автомобілі “Ferrari”, їх позиціонування та рекламні кампанії не змінюються залежно від країни або регіону, до яких вони експортуються. Такого ж підходу дотримується і французька компанія “Chanel S.A.”, продукція якої відома на весь світ та користується попитом тому, що є скрізь саме такою, як у Франції, без модифікацій. В цьому випадку загальною стратегією компанії “Ferrari” є стратегія дублювання моделі ведення бізнесу, а також орієнтація на один вид діяльності, а саме виробництво диференційованих товарів. Що стосується компанії “Chanel S.A.”, то вона також обрала стратегію дублювання моделі ведення бізнесу, однак при цьому виробляє товари пов'язаної диверсифікації (парфуми, одяг, галантерея).

За поліцентричного підходу витрати на просування на нових ринках надзвичайно високі, однак за умови вдалого застосування цей підхід може принести значний дохід. Цього підходу дотримується транснаціональна корпорація “Unilever”. Вона є власником більш як 400 брендів по всьому світі [6]. Деякі з них присутні на ринках усіх країн, а деякі – лише у певних країнах. До того ж один і той самий продукт може мати різні назви та логотип у різних країнах. Наприклад, морозиво, яке виробляє “Unilever”, продається під різними брендами у 40 країнах світу [7]. Аналізуючи діяльність компанії, можна зробити висновок, що її основною стратегією є транснаціональна, а стосовно товарного асортименту, то тут вона дотримується непов'язаної диверсифікації, оскільки виробляє як продукти харчування, так і миючі засоби та засоби особистої гігієни.

Іноді такий підхід також використовує компанія “Coca-Cola”, напої якої мають дещо різні смаки в різних країнах. Наприклад, в Японії з рецепту напою “Sprite” був видалений лайм, оскільки японці віддають перевагу чисто лимонному смаку [8, с. 287]. Ця компанія дотримується глобальної стратегії, однак при цьому орієнтується на один вид діяльності, а саме виробництво в харчовій галузі, та фокусується на розробці безалкогольних газованих напоїв.

Геоцентричний підхід використовує компанія “Starbucks”. У її кав'ярнях по всьому світі можливо скуштувати однаково якісну каву та зустріти однаково доброзичливе та турботливе обслуговування [9, с. 6]. Саме такий імідж, який можна впізнати у будь-якій країні, і є ключовим елементом стратегії “Starbucks”. Цієї стратегії дотримується також компанія “Coca-Cola”, напої якої мають майже однакові смаки, упаковки та рекламу, які легко упізнаються у будь-якій частині світу. Наведені компанії обрали глобальну стратегію, орієнтуючись на один вид діяльності із фокусуванням на виробництві напоїв (для “Starbucks” це кави, для “Coca-Cola” – безалкогольні газовані напої).

Однак у більшості випадків компанії не дотримуються суто одного підходу у чистому вигляді. Досить часто вони обирають один основний підхід із елементами інших залежно від потреб ринку. Як було наведено вище, компанія “Coca-Cola”, хоча переважно і використовує геоцентричний підхід, все ж іноді вимушена змінювати продукцію на різних ринках для збільшення попиту. Ще одним прикладом є компанія “Disney”. Під час будівництва розважального парку в Японії він був зроблений абсолютно ідентич-

ним його американським аналогам, оскільки японці виявляли неабиякий інтерес до американської культури. Однак розважальні парки у Франції та Китаї були значно стилізовані під національну культуру (як зовнішній вигляд, мова написів, так і казкові герої). Це спричинено тим, що місцеві мешканці створюють більший попит на колоритні національні товари та послуги, ніж на іноземні [10].

Як відомо з економічної теорії та теорії міжнародної економіки, кожен товар або кожна послуга має власний життєвий цикл. Здебільшого він включає 5 стадій (табл. 1 [8, с. 280]), на кожній з яких ціна продукту, попит на нього та кількість конкурентів різняться. Саме тому врахування життєвих циклів товарів або послуг, із якими компанія хоче вийти на міжнародний ринок, є важливим під час планування міжнародної стратегії.

Як видно з табл. 1, виробництво нового продукту є вигідним для компанії та країни, у якій він був розроблений, лише до третьої стадії, коли компанії з менш розвинених країн починають створювати подібні продукти, але вже дешевші за рахунок нижчих цін на ресурси. В результаті країна походження цього продукту починає вже імпортувати його більш дешеві аналоги.

Однак велика кількість міжнародних компаній спеціально переміщують виробництво власної продукції у країни, що розвиваються. Прикладом є компанія "Apple". Розроблення та дизайн її нових товарів здійснюється в Америці, а їх виробництвом займається китайська компанія «Фокско» [11]. За рахунок того, що в Китаї вартість ресурсів, особливо трудових, значно нижча, "Apple" отримує на 250 дол. США за кожен iPhone більше, ніж якби виробництво було розташоване в Америці [12]. Як бачимо, сьогодні із розвитком аутсорсингової діяльності не всі продукти мають саме такий життєвий цикл, який наведено у табл. 1.

Знаходження продукту на різних стадіях цього циклу вимагає різних витрат та дій з боку компанії. Наприклад, "Gillette" витратила 200 млн. дол. США для реклами та просування бритви "Gillette Fusion" на стадії розвитку. В результаті більше 60% чоловіків, які використовують бритву для гоління, дізналися про новий продукт протягом шести місяців, а 26% спробували його. На стадії зрілості вже 60% чоловіків спробували бритву та продовжили користуватися нею в подальшому [13, с. 244–245]. Для того аби вивести торговельну марку "Pantene", яка була запроваджена у 1940-х роках, зі стадії занепаду, корпорація "Procter & Gamble" оновила його вітамінну формулу, запустивши рекламну кампанію вартістю в кілька мільйонів доларів. Однак в результаті шам-

пуні та кондиціонери "Pantene" посідають перші місця з продажів в США, де кількість конкурентів складає більше 1 000 [13, с. 251]. Таким чином, міжнародні компанії мусять контролювати та управляти життєвим циклом їхніх продуктів.

Невід'ємною складовою багатьох товарів та послуг є бренд. Його вплив також слід враховувати під час розроблення міжнародної стратегії. Однак не завжди міжнародним компаніям слід витрачати багато зусиль та коштів на популяризацію власного бренду.

Якщо компанія обирає стратегію диференціації та прагне своєю перевагою зробити унікальність або високу якість товару, то важливість бренду беззаперечна. Основною перевагою створення бренду є можливість встановлювати значно вищі ціни, ніж ті, які б дали змогу лише відшкодувати витрати та отримати невеликий прибуток. Компаніями, які використовують цю перевагу, є "Apple", "Louis Vuitton", "Coca-Cola", "Nike", "Disney", "Adidas" та інші відомі компанії, які, за версією журналу "Forbes", є одними з найдорожчих світових брендів [14].

Існує кілька стратегій створення бренду [13, с. 258–260]. Мультитоварна стратегія передбачає поширення одного бренду на всі види продуктів, які виробляє компанія. Прикладом є компанія "Samsung", яка виробляє мобільні пристрої, телевізори, аудіо- та відеопристрої, монітори, офісну техніку, побутову техніку, а також мобільні додатки під одним брендом "Samsung" [15].

За мультибрендингової стратегії кожен продукт отримує власну назву. Вона ефективна тоді, коли товари розраховані на різні сегменти ринку та часто використовуються транснаціональними корпораціями. Прикладом є "Procter & Gamble". Компанія має кілька брендів шампуню, серед яких "Head & Shoulders" розрахований на споживачів, які прагнуть позбутися лупи, "Herbal Essences" рекламується як шампунь із використанням натуральних компонентів, а "PantenePro-V" надає волоссю вітамінне живлення [16]. Однак така стратегія вимагає значних витрат на просування кожного бренду.

Ще однією стратегією є використання бренду дистриб'ютора або кінцевого продавця. Саме у цьому випадку просування бренду виробника не є необхідним. Зазвичай цю стратегію використовують компанії, які виробляють сировинні матеріали, які безпосередньо не пов'язані із кінцевими споживачами, а також сільськогосподарську продукцію та деякі продукти харчування (сіль, м'ясо тощо), які не потребують унікальності та характеристики яких не змінюються залежно від виробника. До цієї групи також належать діаманти [8, с. 313]. Наприклад, канадська компанія "CottCorp.", яка займається розли-

Таблиця 1

Стадії життєвого циклу нового продукту на прикладі його запровадження у США та їх характеристика

Стадія	Імпорт/Експорт	Цільовий ринок	Конкуренти	Виробничі витрати
(0) Новий продукт на національному ринку	Відсутній	США	Кілька (місцеві підприємства)	Від самого початку високі
(1) Новий товар на іноземному ринку (розвиток)	Зростає експорт	США та інші розвинені країни	Кілька (місцеві підприємства)	Знижуються за рахунок ефекту масштабу
(2) Зрілість	Стабільний експорт	Розвинені країни та країни, що розвиваються	Розвинені країни	Незмінні
(3) Копіювання за кордоном	Експорт зменшується	Країни, що розвиваються	Розвинені країни	Зростають за рахунок меншого ефекту масштабу
(4) Занепад та зміна	Зростає імпорт	США	Розвинені країни, та країни, що розвиваються	Зростають через порівняльні переваги

вом напоїв у пляшки, продає більше мільярда таких напоїв “Wal-Mart Stores Inc.” під брендом “Sam’s American Choice”, також розливає “Sainsbury Classic Cola” для найбільшого роздрібного продавця харчових продуктів у Великій Британії “J. Sainsbury PLC” та американської мережі супермаркетів “Safeway Inc.” [8, с. 317].

Останньою є змішана стратегія, яка передбачає випуск продукції як під власним брендом, так і під брендом дистрибуторів. Прикладом є компанія “Mitsubishi”, яка виробляє певні види продукції для автомобілебудівної компанії “Chrysler”, однак водночас почала просувати і автомобілі власного бренду [8, с. 317].

Висновки. Існує велика кількість варіацій товарних стратегій відповідно до того, якою є основна стратегія діяльності компанії на міжнародному ринку. Велике значення при цьому має стадія життєвого циклу, на якій знаходиться товар, що постачається на іноземний ринок. Значна увага також приділяється відмінностям у властивостях товарів або послуг, управлінню їхнім життєвим циклом та створенню бренду. Досвід міжнародних компаній показує, що вдало адаптована товарна стратегія разом зі сприятливим зовнішнім середовищем здатна забезпечити успіх компанії на міжнародному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/156-160.pdf.
2. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей ; пер. с англ. А. Медведев. – 4-е вид. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. С англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Porter’s Generic Competitive Strategies (ways of competing) // Institute for Manufacturing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies>.
5. Ferrari Locations. All around The World // Ferrari Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://auto.ferrari.com/en_EN/ongoing-heritage/company.
6. About Unilever // Unilever Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.advergize.com/marketing/brands/49-top-unilever-ice-cream-brands-from-around-the-world>.
7. 49+ Unilever Ice Cream Brands from Around the World // Advergize. – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.advergize.com/marketing/brands/49-top-unilever-ice-cream-brands-from-around-the-world>.
8. Onkvisit S. International Marketing / S. Onkvisit, J. Schaw. – New York : Routledge, 2004. – 594 с.
9. Geerreddy N. Strategic Analysis Of Starbucks Corporation / N. Geerreddy // Harvard [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://scholar.harvard.edu/files/nithingeerreddy/files/starbucks_case_analysis.pdf.
10. Tang P. Different Disneylands Around The World / P. Tang // BBC. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bbc.com/travel/story/20121213-different-disneylands-around-the-world>.
11. The Real Reason the U.S. Doesn’t Make iPhones: We Wouldn’t Want To // Forbes. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/25/the-real-reason-the-u-s-doesnt-make-iphones-we-wouldnt-want-to/#515505b04bde>.
12. Blodget H. This Article Explains Why Apple Makes iPhones In China And Why The US Is Screwed / H. Blodget // Business Insider. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessinsider.com/you-simply-must-read-this-article-that-explains-why-apple-makes-iphones-in-china-and-why-the-us-is-screwed-2012-1>.
13. Kerin R.A. Marketing. The Core / R.A. Kerin, S.W. Hartley. – New York : McGraw-Hill Education, 2016. – 531 с.
14. The World’s Most Valuable Brands // Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com/powerful-brands/#/tab:rank>.
15. Продукти Samsung // Офіційний сайт Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/index.html>.
16. Our Brands // Procter & Gamble [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://us.pg.com/our-brands>.