

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА ГЛОБАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 339.1

JEL Classification M 31

DOI 10.33111/EE.2020.44.SkorikK

K. Skorik

*PhD fellow, Department of
International Economics and
Management «Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman»*

К.А. Скорік

*аспірант, кафедра міжнародної
економіки ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет імені Вадима
Гетьмана»*

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-7894-5491>

АДАПТАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК ІЗ ЗАПУСКУ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ. НА ПРИКЛАДІ РИНКУ ЕЛЕКТРОНІКИ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто процес адаптації глобальної маркетингової стратегії ТНК на прикладі ринку електроніки в Україні. Розглядаються етапи, які необхідно узгодити для планування запуску продукції та маркетингової стратегії на локальних ринках країн. Зокрема це перегляд показників діяльності бізнесу за попередні періоди, визначення ринкового прогнозу та цілей показників продажу на майбутній плановий період і розгляд етапів адаптації та планування глобальної стратегії на локальному ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобальна маркетингова стратегія, запуск продукту, ринок електроніки, ланцюжок доданої вартості товарів електроніки, індекс середньої ринкової ціни, управління ланцюгами поставок, роздрібний маркетинг.

ADAPTATION OF TNCs GLOBAL LAUNCH MARKETING STRATEGY FOR NEW PRODUCTS ON THE LOCAL MARKET. ELECTRONICS MARKET CASE

ANNOTATION. The main purpose of the article is to study the process of TNCs global marketing strategy adaptation using example of the electronics market in Ukraine. The stages to be agreed during product and marketing strategy launch planning in the local domestic markets. In particular we will review stages — 1)

revision of the business performance indicators for previous periods; 2) the definition a market goals and sales indicators for the forthcoming planning period; 3) finally steps of product launch adaptation and planning of global strategy on domestic market.

Correct channel management and product mix between partners is the core of marketing strategy. For many years BTL component and mainly retail component was dominant for electronics market. Thus marketing strategy include combination of PR, ATL, BTL projects. Marketing strategy budget plan together with yearly new product line launch could cost 5-10 % of local subsidiary budget.

The electronics market characterized by rapid changes in product lines, technologies, and the return on investments in R & D. Therefore, local strategy implementation inaccuracies could result in large losses, due to the lack of time to eliminate errors accelerated by high depreciation of technologies. One technology quickly replaces another and quickly becomes outdated for the market. In this review we will check main stages of this process.

Marketing strategy adaptation format should be consensus between headquarter strategy vision and local market national features. Freedom which subsidiary was is variable between markets and TNCs. Most TNCs in electronics prefer direct marketing management (mainly retail presence) and control from headquarter. As we may know retail marketing management is strategic for whole business.

KEY WORDS: global marketing strategy, product launch, electronics market, electronics products added value chain, average price index, supply chain management, retail marketing.

Вступ. Переважна більшість міжнародних ТНК, що діють на українському ринку, реалізують та адаптують свої глобальні стратегії. Пропонуємо розглянути, яким чином це відбувається, на прикладі ринку електроніки. На цьому ринку в Україні налагоджено виробництво незначної частки товарів, решта імпортується із заводів Словачії, Росії, Південно-Східної Азії тощо. Ринок електроніки характеризує швидкість зміни товарних лінійок, технологій та окупність інвестиції в R&D. Тому локальні неточності у стратегічному плануванні мають наслідком великі збитки, через брак часу для усунення помилок через прискорену амортизацію технологій.

Одна технологія швидко замінює іншу, надлишкові товарні запаси швидко стають неактуальними для ринку. У таких випадках компаніям доводиться застосовувати стратегії мінімізації витрат. По кожному продукту на ринку електроніки, як глобальному, так і українському, можемо побачити олігополістичну ситуацію — характерна наявність 3-4 компаній лідерів, які ділять між собою близько 80 % ринку.

Постановка завдання. Проаналізувати основні етапи адаптації глобальної маркетингової стратегії та маркетингового плану для локального ринку.

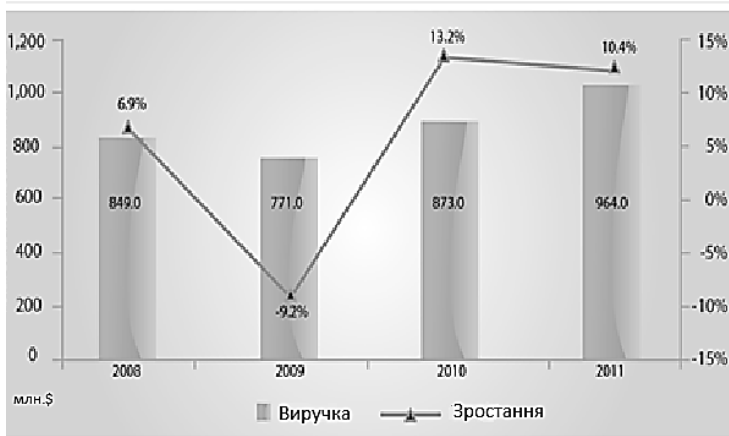


Рис. 1. Глобальний ринок електроніки — виручка від роздрібного продажу, 2008-2011 роки [1, с. 7]

Результати. Велика різниця в культурних особливостях країн світу робить неможливим безпосередню реалізацію стратегії материнських компаній на ринку в Україні. ТНК електроніки, як правило, постачають товари у свої дочірні компанії на останньому етапі — продажу та сервісного обслуговування. Попередні етапи можуть відбуватись різних країнах світу. Для планування запуску продукції та маркетингової стратегії на локальному ринку (в нашому прикладі — ринку України) важливо узгодити такі етапи.

Перший етап. На якому відбувається перегляд показників діяльності бізнесу за попередні періоди, відбувається таким чином:

- перегляд результатів продажів за попередні роки в грошовому та поштучному еквіваленті по кожному з визначених сегментів ринку;

- визначення величини ринкової конкуренції в кожному сегменті та показника середньої ринкової ціни API (англ. average price index — відображає відхилення ціни на продукцію компанії від середньоринкової ціни) визначається для сегменту, для моделі для категорії товару загалом. API допомагає проаналізувати цінову стратегію конкурентів на ринку по продуктивній лінійці;

— визначення слабких сторін бізнесу: пошук проблем і неточностей у модельному «міксі» продукції по клієнтам, визначення величини запасів продукції в порівнянні з попереднім роком, пошук продуктів з низьким обсягом продажу по партнерам, негативною динамікою росту тощо.

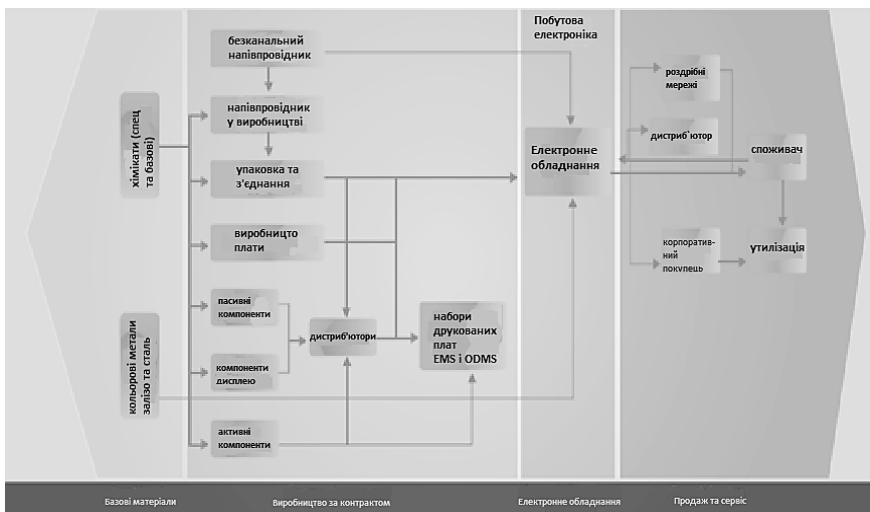


Рис. 2. Ланцюг доданої вартості товарів споживчої електроніки [1, с. 8]

Другий етап. Визначення ринкового прогнозу та цілей показників продажу на майбутній плановий період. Як правило, життєвий цикл товарів на даному ринку складає один рік. На даному етапі відбувається таке:

- формування цінової стратегії для обраної продуктової лінійки (по клієнту/сегменту/по моделі);
- визначення прогнозу попиту по сегментам продукції у грошовому та кількісному еквіваленті;
- встановлення цілей продажів по ринковим сегментам і моделям;
- поквартальне планування ринкової частки кожного сегменту, планування запасів і замовлень на заводи з урахуванням особливостей діючої системи управління ланцюгами постачання SCM (supply chain management).

Встановлення цілей продажів по ринковим сегментам — як правило встановлюють 2-3 показники, відповідно до яких проводиться оцінка діяльності бізнесу:

(1) межі нульового прибутку;
(2) ціль на основі менеджмент плану (коли компенсуються бюджети на виконання функціональних локальних стратегій і заплановані показники прибутку);

(3) ціль показників діяльності, в яку закладено компенсацію витрат материнською компанією на розвиток глобального бізнесу.

Третій етап. Адаптація та планування глобальної стратегії на локальному ринку відбувається наступним чином. По-перше, встановлення стратегічних цілей бізнесу по продукту: нова диференціація чи позиціонування для преміальних продуктів, покращення роботи з ринковими партнерами та горизонтальна інтеграція. Це може бути ефективніший роздрібний маркетинг (retail marketing), реорганізація продуктової сітки, яку продукцію отримує кожен партнер, CPFR вдосконалення системи присутності, win-win менеджмент.

По-друге, встановлення цілей по прибутку, виручці, загальній ринковій частці, ринкової частки стратегічних і преміальних сегментів — ринок електроніки щорічно пропонує якісно нові продукти, важливо закріплення нової категорії продукції за брендом компанії.

По-третє. Це планування національної рекламної-кампанії PR, ATL, BTL, Retail Marketing (рис. 3). Розглянемо поданий приклад, це залежать від наявних бюджетів, ринку та пріоритетного сегменту:

- PR — заходи представлення продукції партнерам та споживачам;
- BTL/ Retail Marketing — брендування локацій, збільшення магазинної дистрибуції, друковані матеріали, промоутери, брендування обладнання магазинів;
- ATL — телевізійне промо, інтернет кампанія.



Рис. 3. Приклад послідовності маркетингових заходів для запуску лінійки нової продукції

Стратегія запуску нової продукції на локальному ринку передбачає створення генерального проекту по кожному напрямку з визначенням ресурсів, строків і бізнес-цілей у рамках глобальної стратегії:

- 1) визначення ринкових можливостей по преміальним сегментам, співпраця з роздрібними партнерами по найкращому представленні стратегічної продукції;
- 2) розпродаж старої лінійки, спеціальні пропозиції на ринку;
- 3) реорганізація та перегляд продуктової сітки по партнерам і каналам продажу — орієнтація на роздрібні канали чи оптові, важливо щоб частка розподілу продукції кожному каналу була в залежності від його ринкової долі. (рис. 4 та рис. 5) WHS (wholesaler — оптовий канал продажу)

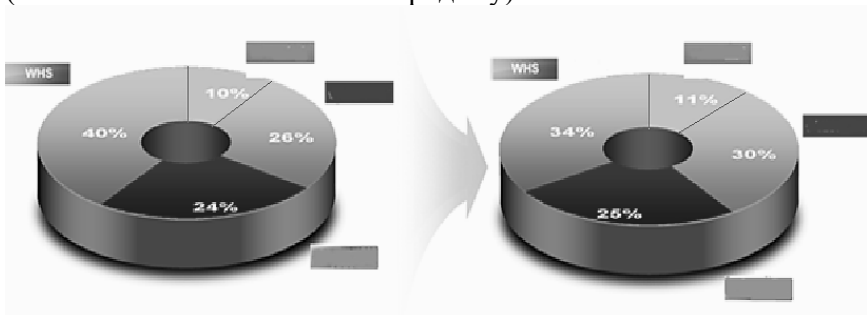


Рис. 4. Приклад розподілу продукції по каналах продажу орієнтованого на роздрібні мережі

Національні канали збуту				Оптові канали			
- Уникати фокусування на одному з каналів - Важливо покращити показники діяльності по каналам, що мають більшу ринкову частку				- Рішення про зменшення чи збільшення оптових партнерів. Зменшення конкуренції приводить до стабілізації ринкових цін (яку компанії важко контролювати в оптових каналах) - Планування програм підтримки для збуту та додаткова маркетингова підтримка			
%	Ринок	Компанія (Частка продажу кожному партнеру, %)	IHS (Частка продукції бізнесу в каналі збуту з урахуванням запасів)	Тис.\$	2012	2013	G/R
Мережа 1	33%	38%	39%	Канал 1	26,105	38,660	48%
Мережа 2	36%	45%	48%	Канал 2	16,981	20,017	18%
Мережа 3	31%	17%	20%	Канал 3	10,903	8,739	-20%
				Разом	92,869	78,486	-15%

Рис. 5. Приклад розподілу продукції по роздрібним та оптовим каналам збуту

Незбалансований розподіл продукції по каналах продажу впливає на негативне зростання показників бізнесу, появі надлишкових запасів, додаткових витратах. Важливо включити такі заходи (рис. 6):

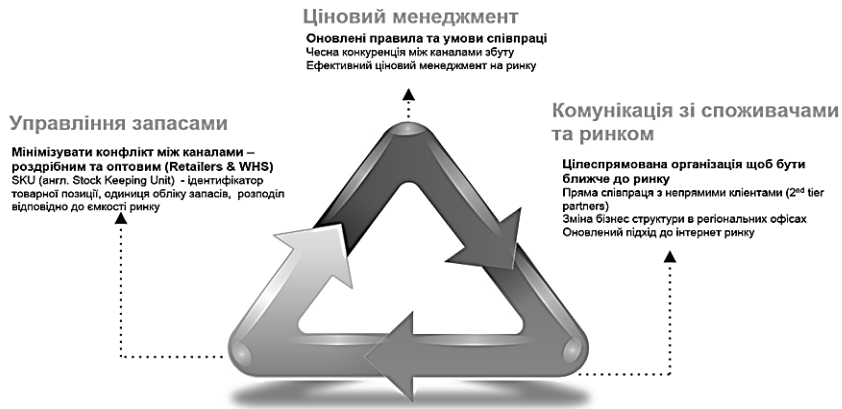


Рис. 6. Реорганізація розподілу продукції по роздрібним та оптовим каналам — стратегічні напрями діяльності

- Ціновий менеджмент та оновлені правила та умови співпраці: чесна конкуренція між каналами збуту, ефективний ціновий менеджмент на ринку.
- Комунікація зі споживачами та ринком. Цілеспрямовані заходи щоб бути ближче до ринку: пряма співпраця з непрямыми клієнтами (2nd tier partners), зміна бізнес структури в регіональних офісах, оновлений підхід до інтернет ринку.
- Управління та розподіл запасів. Мінімізувати конфлікт між каналами — роздрібним та оптовим (Retailers & WHS): SKU (англ. Stock Keeping Unit) — ідентифікатор товарної позиції, одиниця обліку запасів, розподіл відповідно до ємності ринку.

На основі планування ринкової поведінки та розподілу продукції по каналах збуту визначається бюджет на реалізацію стратегії. Сюди входять логістичні витрати, маркетингові бюджети, утримання сервісних центрів, фіксовані витрати на утримання офісу та заробітну плату, закладається очікуваний прибуток та компенсації партнерам для ліквідації старих запасів.

Для прикладу розглянемо структуру маркетингового бюджету (Табл. 1) по одному з продуктів електроніки, враховуючи глобальну тенденцію в переорієнтації на роздрібний маркетинг світових виробників (retail marketing). Витрати можуть досягати до 5-

10 % загального бюджету компанії. Даний розподіл може змінюватись залежно від преміальності продукту, необхідності забезпечення магазинного тестування для продавців і споживачів тощо.

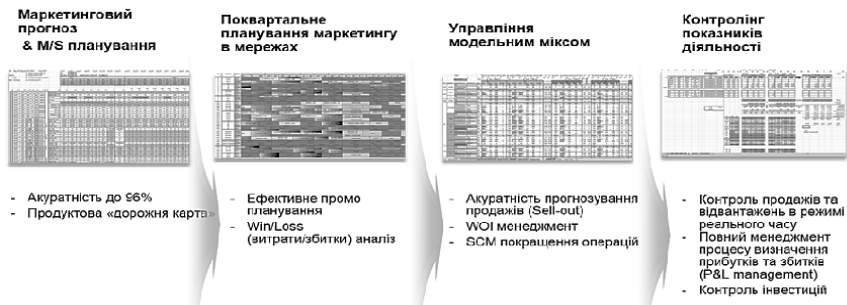


Рис. 7. Синергія в менеджменті та управлінні операційними процесами

Висновки. Ми розглянули етапи планування для запуску лінійки нової продукції на локальному ринку. Важливість маркетингового прогнозування та синергії бізнес процесів (рис. 7) є першочерговою, що реалізується в тісній взаємодії з каналами збуту. Формування маркетингової стратегії є консенсусом між баченням материнських компаній і можливостями локального ринку.

Таблиця 1

ЦІЛІ ТА ТИПИ КОМУНІКАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ЗАПУСКУ НОВОЇ ЛІНІЙКИ ПРОДУКТУ, ЗАЛЕЖНО ВІД ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Тип комунікацій на прикладі продукту	Активність	Ціль
ATL	ATL OOH	Комунікація на бігбордах та брендмауерах
	ATL OOH брендмауери	
	ATL преса	Комунікація в пресі рекламного зображення
	ATL Inet	Виховання споживачів, розяснення нових технологій
	ATL TV	Телевізійна реклама
BTL (Retail marketing — роздрібний маркетинг)	Демонстраційне обладнання магазину shop display (англ. Magazine оформлення вигляд)	Підтримка в магазинах просування продукції
	Магазине оформлення вигляд)	Витрати на встановлення брендингового та демонстраційного обладнання в магазинах та точках продажу
	Промоутери	
	Тренінги для продавців	

Тип комунікації на прикладі продукту	Активність	Ціль
ВТЛ (включно з PR заходами)	PR друковане та телевізійне PR інтернет та друковане PR-демонстраційне розміщення Маркетингові дослідження ринку PR в магазинах ВТЛ друковані матеріали	Підтримка преміальних сегментів Маркетингові тренди, моніторинг активності конкурентів, дослідження виконання цілей продажу Витрати на друковані комунікаційні матеріали
Коопераційний маркетинг з партнерами по каналам продажу	Маркетинг в оптових та роздрібних мережах (разом з клієнтами)	Акції, розпродажі, комунікація в магазинах (газети, радіо, листівки)

Література

1. The Changing Dynamics of the Global High Tech Industry. An analysis of key segments and trends. — Capgemini — 2011 — 28с. www.capgemini.com/high-tech
2. Myoungjin Choi. Vladimir Bolotnikov. Samsung Electronics strategy. — 2014 — http://www.samsung.com/ua_ru/
3. Myoungjin Choi. Vladimir Bolotnikov. Samsung Electronics strategy. — 2013 — http://www.samsung.com/ua_ru/

References

1. The Changing Dynamics of the Global High Tech Industry. An analysis of key segments and trends. — Capgemini — 2011 — 28с. www.capgemini.com/high-tech
2. Myoungjin Choi. Vladimir Bolotnikov. Samsung Electronics strategy. — 2014 — http://www.samsung.com/ua_ru/
3. Myoungjin Choi. Vladimir Bolotnikov. Samsung Electronics strategy. — 2013 — http://www.samsung.com/ua_ru/

Стаття надійшла до редакції 16.12.2019 р.