

І. М. Севрук,
аспірант кафедри міжнародної економіки,
Київський національний торговельно-економічний університет

ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

MARKETING STRATEGIES PRIORITIES OF INTERNATIONAL RETAILERS

Проаналізовано та систематизовано теоретичні підходи до визначення понять "стратегія" та "маркетингова стратегія" торговельного підприємства. Досліджено процес формування маркетингових стратегій торговельного підприємства. Визначено особливості розробки маркетингових стратегій міжнародними операторами роздрібної торгівлі.

The theoretical approaches to the definition of "strategy" and "marketing strategy" concepts are analysed and systematized. The process of marketing strategies' formation of commercial business is studied. The peculiarities of marketing strategies of international retailers are defined.

Ключові слова: маркетингова стратегія, роздрібна торгівля, міжнародні роздрібні мережі, стратегічний маркетинг, торговельне підприємство, рітейлери.

Key words: marketing strategy, retail trade, international retail chains, strategic marketing, commercial business, retailers.

ВСТУП

Інтенсифікація глобалізаційних процесів у світовій економіці сприяла стрімкому розвитку торговельних мереж роздрібної та оптово-роздрібної торгівлі та їх виходу на міжнародні ринки. Досягнувши значного розмаху експансійної політики, міжнародні торговельні мережі поступово займають провідні позиції на національних ринках країн Центрально-Східної Європи, у тому числі України, створюючи загрози для успішного функціонування місцевих операторів. Якщо на українському продуктовому ринку національні мережі ще утримують провідні позиції, то в багатьох країнах Центрально-Східної Європи першість вже тривалий час належить іноземним роздрібним компаніям. Так, наприклад, на роздрібному ринку Угорщини протягом 2001—2009 рр. частка останніх зросла до 65%. Станом на кінець 2009 р. провідними роздрібними мережами на польському ринку були представники саме іноземного рітейлу: Real (Metro, Німеччина), Biedronka (Jerónimo Martins, Португалія), Geant (Geant, Франція), Auchan (Auchan, Франція) тощо [1]. Таким чином, значимість іноземних торговельних мереж зростає, а світовий досвід окремих країн свідчить про ефективність їхнього функціонування, зокрема завдяки зваженому підходу до розробки та імплементації маркетингових стратегій.

Стратегічному маркетингу відводиться важлива роль з боку міжнародних торговельних мереж, оскільки останнім часом для підвищення своєї конкурентоспроможності компанії все більше уваги приділяють формуванню маркетингових стратегій. На відміну від керівників вітчизняних торговельних мереж, іноземні мають більший досвід у маркетинговій діяльності, що актуалізує доцільність даного дослідження.

Теоретичним аспектам стратегічного маркетингу, формуванню маркетингових стратегій приділяється значна увага в працях І. Ансоффа, В.М. Гейця, Н.В. Куденко, А.В. Балабанової, Ф. Котлера, Дж. Дея, Ж-Ж. Ламбена, Дж. Бернета, Р.А. Фатхутдінова та ін. Дослідженню світового досвіду функціонування торговельних підприємств присвячені роботи таких вітчизняних вчених, як І.О. Бланк, О.В. Березін, В.А. Гросул, А.А. Мазараки, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, Н.Г. Міценко, А.А. Садеков, Н.О. Власова тощо.

Водночас, із наукової точки зору малодослідженими залишаються проблеми пріоритетів маркетингових стра-

тегій міжнародних операторів роздрібної торгівлі з метою виявлення можливостей використання їхнього досвіду національними торговельними мережами, що сприятиме підвищенню ефективності їхнього функціонування.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Зважаючи на це, метою статті є аналіз та систематизація теоретичних підходів до визначення поняття "стратегія" та "маркетингова стратегія" у торговельній сфері, дослідження процесу формування маркетингових стратегій торговельними підприємствами, а також вивчення особливостей маркетингових стратегій міжнародних роздрібних мереж.

РЕЗУЛЬТАТИ

Економічна теорія пропонує різні підходи до визначення поняття "стратегія" та "маркетингова стратегія". Загалом, розмаїття зазначених понять можна звести до сукупності поглядів на стратегію торговельного підприємства як на напрям розвитку підприємства, засіб досягнення цілей, процес, програму тощо.

На думку Дж. Дея, стратегія, в першу чергу, передбачає окреслення напряму діяльності підприємства, навколо якого координуються всі функціональні види діяльності. Концепція стратегії розглядається як сукупність інтегрованих дій, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги торговельного підприємства. Причому на найвищому корпоративному рівні управління підприємством передбачається розробка стратегії, яка включає наступні складові:

- окреслення сфери діяльності торговельного підприємства з орієнтацією на споживача: визначення потреб споживачів, які мають бути задоволені, технологій, які потрібні для задоволення цих потреб, цільових сегментів споживачів, а також каналів, за допомогою яких планується забезпечення доступу на ринок;

- стратегічна направленість, що визначає, яким чином підприємство збирається набути та підтримувати конкурентні переваги, а також грошові та інвестиційні потоки, необхідні для реалізації обраної стратегії;

- цілі, які підприємство збирається досягти в майбутньому [2, с. 56—58].

Наступний рівень передбачає деталізацію функціональних стратегій (від проведення досліджень та здійснення розробок до товарної, цінової, збутової, комунікаційної пол-

ітики), а також проектів основних інвестицій, таких як побудова нових магазинів, складів тощо чи модернізація вже існуючих приміщень. Третій, найнижчий рівень стратегії вклучає розробку бюджетів та детальне планування діяльності торговельного підприємства, що дозволяє досягти поставлених цілей.

Варто зазначити, що за підходом Дж. Дея, маркетингові стратегії розробляються на всіх рівнях управління підприємством: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному, що в сукупності сприяє реалізації місії підприємства.

Схоже трактування поняття "стратегія" мають Л.В. Бабабанова, В.В. Сліпенький: "Стратегія — це генеральний напрям розвитку підприємства, що відображає його стратегічні пріоритети і враховує внутрішній потенціал підприємства, а також можливості та загрози його зовнішнього оточення" [3, с. 29].

Іншої думки притримується Дж. Бернет, який зазначає, що маркетингова стратегія являє собою процес оцінки варіантів досягнення маркетингових цілей [4, с. 146]. Крім того, маркетингова стратегія може розглядатись також як засоби досягнення маркетингових цілей [5, с. 393].

Зав'ялов П.С. погоджується з цим твердженням і доповнює його: "Маркетингова стратегія — засіб досягнення цілей; генеральні стратегічні напрями діяльності підприємства, з якими повинні ув'язуватись всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організації стосовно вибору цільового ринку і продукту для ринку; оптимальне управління продуктом і оптимальний розподіл ресурсів; сполучення ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей ризику, що виходить з оточуючого середовища, з іншого боку, при якому досягаються основні цілі" [6, с. 44].

За деякими джерелами стратегія являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на реалізацію місії організації та її перетворення в новий стан [7, с. 308]. Дане твердження також можна звести до розуміння стратегії як засобу досягнення цілей, однак таке бачення у сучасних умовах господарювання є дещо обмеженим.

Р.А. Фатхутдінов стверджує, що стратегія — програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності [8, с. 629]. Такої ж думки дотримується Ю.Є. Петруня: "Маркетингова стратегія — це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації" [9, с. 276].

Ф. Котлер зазначає, що маркетингова стратегія — це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівнів витрат на маркетингові заходи [10, с. 129]. Даного підходу також дотримуються О. Кендіюхов та С. Димитрова: "Маркетингова стратегія визначає, на яких ринках працювати, з яким споживачем, товарну, цінову і комунікативну політику, а сама по собі маркетингова стратегія є важливою функціональною частиною загальної стратегії підприємства" [11, с. 98].

Зазначимо, що кожна авторська позиція щодо визначення понять "стратегія" та "маркетингова стратегія" торговельного підприємства є оправданою та доречною, однак більшість із них зачіпає лише окремі аспекти загальної картини і не передбачає комплексний підхід. Так, точки зору, які розглядають маркетингову стратегію як процес, програму чи засіб досягнення цілей, вважаємо дещо обмеженими, оскільки вони не враховують інших аспектів стратегії, зокрема факторів маркетингового середовища підприємства, а також характерну їх мінливість. У той час як точки зору науковців, які вбачають у стратегії напрям розвитку підприємства дозволяють більш повно оцінити маркетингове середовище та внутрішній потенціал торговельного підприємства.

Саме комплексний підхід із обов'язковим врахуванням мінливості маркетингового середовища та можливостей внутрішнього розвитку торговельної мережі застосовується при формуванні маркетингових стратегій міжнародними роздрібними мережами.

Вибір менеджерами торговельних підприємств маркетингової стратегії визначається взаємодією трьох факторів. По-перше, конкурентною позицією компанії. Чи є вона лідером на ринку чи тільки має намір зайняти провідну позицію? По-друге, її стратегічною задачею. Чи прагне компанія домінувати на ринку чи розраховує на захоплення прибуткової ніші? По-третє, ринковою ситуацією. Чи знаходиться ринок на ранньому етапі росту або ж у фазі зрілості [12, с. 196]?

Варто зазначити, що діяльність міжнародних торговельних операторів напряму пов'язана з виходом на нові географічні ринки, що вимагає від них формування чіткої маркетингової стратегії просування мережі в нових умовах. Успіх торговельного підприємства визначається рядом факторів, найвагомішими з яких є попередня підготовка та вивчення потенційного споживчого ринку протягом тривалого періоду перед входженням на новий ринок, а також високий рівень організаційної культури, спрямований на постійне навчання та аналіз досвіду.

Визначивши потребу у формуванні нової стратегії, підприємство переходить до розробки маркетингової стратегії. Основні етапи цього процесу зображено на рис. 1.

Зуважимо, що оцінка сформованої маркетингової стратегії відповідно до рис. 1 здійснюється за наступними параметрами:

- узгодженість стратегії з зовнішнім середовищем, тобто відповідність обраного напрямку розвитку прогнозованим змінам у країні, на ринок якої виходить компанія;

- внутрішня збалансованість програми розвитку — погодженість між собою окремих цілей торговельного підприємства;

- реалізованість програми з урахуванням наявного ресурсного потенціалу (у першу чергу розглядаються потенційні можливості торговельного підприємства самостійно генерувати фінансові ресурси, які дозволять реалізувати усі плани розвитку, а також прийнятність ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії захоплення нових ринків);

- результативність програми розвитку (йдеться про економічну ефективність її реалізації — зростання ділової репутації, зміцнення іміджу торговельного підприємства тощо).

Детальна оцінка розробленої стратегії дозволяє прийняти рішення про доцільність та відповідність маркетингової стратегії поставленим вимогам. У результаті даного етапу унікальна, чітко сформульована та результативна стратегія затверджується та реалізується.

Зуважимо, що основною функцією маркетингу на торговельному підприємстві є формування та стимулювання попиту, тобто задачі маркетингу спрямовуються на закупівлю товарів, що користуються попитом, а також просування товарів, попит на які скоротився. Таким чином, успіх торговельної мережі багато в чому залежить від досвідченого персоналу, здатного швидко виявляти проблеми та реагувати на зміни маркетингового середовища. Як зазначає Ф. Котлер [16], при організації такої роботи необхідно послідовно здійснювати аналіз первинних та вторинних джерел, логістичних даних, конкурентів, проведених опитувань та розроблених на їх основі конкретних рекомендацій з наступним контролем за їхнім виконанням.

Міжнародні торговельні мережі важливу увагу приділяють постійному підвищенню якості обслуговування споживачів, розширенню спектра послуг, запровадженню програм лояльності для споживачів, які відповідають їх платоспроможному попиту. Іноземні оператори зазвичай використовують політику низьких цін, продаючи товари з мінімальною торговою націнкою і в той же час пропонуючи високоякісні товари при забезпеченні якості обслуговування на рівні європейських стандартів. Така концепція передбачає стратегію ринкового проникнення і дозволяє компаніям завоювати своїх споживачів [17, с. 32].

Стратегія закупівель міжнародних торговельних компаній орієнтується на місцевих виробників, що й дозволяє їм утримувати низькі ціни. Асортиментна політика орієнтована на рівну частку пропозиції продуктів високоякісних товарів, при цьому велика ставка робиться на розвиток ліній товарів під власною торговельною маркою, активну політику брендингу.

Саме міжнародний ритейл дав поштовх розвитку "private label" або власних торговельних марок роздрібних мереж. Товари під власними торговельними марками розкривають перспективні можливості для усіх: торговельні мережі здобувають лояльних клієнтів, надаючи їм якісний товар за привабливою ціною, розширюють асортимент на товарних полицях, а виробники отримують гарантовані і постійні канали збуту продукції, а також повне завантаження виробничих потужностей. Цей напрям отримав своє визнання та все успішніше застосовується національними операторами сфери торгівлі [18, с. 47].

Ще однією особливістю міжнародних мереж є гостра боротьба за контроль над найпривабливішими ринками. З огляду на це, аналіз конкурентів ставиться на одне з перших місць у реалізації маркетингової стратегії. Для його



Рис. 1. Етапи формування маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі: [13, с. 79; 14, с. 161, 15, с.52].

проведення збирається інформація про наявність підприємств-конкурентів. Процес збору маркетингової інформації починається з пошуку та аналізу найменш затратних джерел інформації, якими є вторинні дані [19]. Потім наявні конкуренти класифікуються по місцезональному, оформленню, виду покупців, викладенню товару, умовам продажу, рівню маржі. Крім того, особливо ретельно маркетингові дослідження проводяться відносно власних торговельних марок мережі, що відбиває загальну спрямованість маркетингової стратегії підприємства.

До чинників успіху міжнародних роздрібних мереж можна віднести і значну увагу, яка приділяється в маркетинговій стратегії компанії проведенню промо-акцій. Варто також підкреслити значимість аналізу первинних даних, тобто роботи з покупцями, проведення опитувань, в результаті яких можна отримати оцінку вагомості окремих характеристик товарів для покупців, оцінку асортименту, ефективності заходів, що проводяться тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, вихід торговельної мережі на нові ринки викликає дещо більше труднощів, пов'язаних, наприклад, з особливостями місцевої культури, необхідністю врахування всіх факторів місцевого ринку та стилю життя населення, пошук налагоджених мереж постачальників, що у сукупності

значною мірою впливає на специфіку розробки маркетингових стратегій міжнародними рітейлерами та врахування всіх факторів маркетингового середовища. У представленому короткому аналізі маркетингової діяльності міжнародних операторів роздрібною торгівлі можна спостерігати як традиційні елементи маркетингових стратегій, що вже склалися, так і нові, які створюють нові стратегічні напрями успішної діяльності торговельного підприємства на обраному ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні основних напрямів удосконалення діяльності національних мережних операторів шляхом розробки дієвих рекомендацій на базі застосування міжнародного досвіду провідних рітейлерів світу.

Література:

1. Retailer rankings: by country, region and by channel [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.planetretail.net>
2. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. — 640 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. — Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2005. — 171 с.
4. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. — СПб.: Питер, 2001. — 864 с.
5. Маркетинг: підруч. / [В. Руделиус та ін.]; під ред. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. — К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. — 422 с.
6. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособ. / П.С. Завьялов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 496 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2005. — 504 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
9. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. пос. / Ю.Є. Петруня. — К.: Знання, 2007. — 325 с.
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — СПб.: "Вильямс", 2001. — 944 с.
11. Кендюхов, О. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О. Кендюхов, С. Димитрова // Экономика и право. — 2004. — № 2. — С. 98—101.
12. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — 3-е издание. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
13. Основные подходы к разработке маркетинговой стратегии при продвижении сети супермаркетов на новые рынки // Управление каналами дистрибуции. — 2011. — № 02 (26). — С. 78—84.
14. Багиев Г.А., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг: Учебник для вузов. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 688 с.
15. Филипенко О.М., Жарко І.В. Формування ефективної маркетингової стратегії торговельного підприємства // Вісник МСУ. — Харків, 2007. — Т. 10. — № 1. — С. 49—53.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Изд. дом "ВИЛЬЯМС", 2003. — 1200 с.
17. Михайлова Е. Секретное оружие маркетинга: ценовые стратегии // Мое дело. Магазины. — М., 2012. — № 4 (142). — С. 30—35.
18. Еремина О. Марки лидера // Мое дело. Магазины. — М., 2012. — № 5 (143). — С. 46—48.
19. Старостіна А., Пригара О. Вторинна інформація в національних і міжнародних маркетингових дослідженнях // Маркетинг в Україні. — 2012. — № 4 (73). — С. 4—10.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2013 р.