

POSITIONING IN TNC GLOCAL MANAGEMENT SYSTEM

O. Holovan, O. Oliynyk, K. Suhareva, N. Kovalenko

Zaporizhzhia National University

Key words:

Positioning
Strategy
Glocalization
Transnational corporation
Globalization

Article history:

Received 15.05.2018
Received in revised form
04.06.2018
Accepted 18.06.2018

Corresponding author:

O. Holovan
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

The positioning system is one of the mechanisms for implementing effective glocal management. In modern conditions for enterprises it is important not only the initial formation of an adequate and effective positioning strategy, but also the monitoring of its relevance, maintaining the attractiveness of this position for target customers in the global and various local markets by adjusting it in order to preserve or strengthen the competitive advantages of the enterprise and its market position in general.

In the article recommendations for the coordination both strategic and local positioning in the system of glocal management of TNC, which operates on the domestic food market, have been developed in order to ensure its sustainable development.

The essence of the glocal strategy forming process for TNC is to make informed decisions on the adaptation of the global TNC strategy by taking into account the requirements of its local markets.

The main directions of adaptation of the TNC basic development strategy to the specific conditions of local markets are determined by the peculiarities of the global strategy and key characteristics of the national markets development, namely: the instability of public administration in the host country, changes in the rates of national currencies, the degree of corruption in society, solvency of consumers, their preferences and habits, etc.

Healthy eating forces transnational corporation Nestlé in order to increase the effectiveness of the implementation of the glocal strategy development in the Ukrainian market to change the composition and technology of ketchup production, refusing to use preservatives and developing the design of the new packaging, focusing consumers' attention on the naturalness of the proposed product.

Regarding coffee and confectionery business projects, TNC Nestlé can be offered to use a strategy that will coordinate the company's global goals with its local priorities. Thus, in the national consumer imagination transnational corporation Nestlé is the manufacturer of quality products, but the local brands that are offered by the company do not include these. So, in the domestic market it is necessary to introduce natural coffee produced by Nestlé and offer a new natural high-quality chocolate.

DOI: 10.24263/2225-2924-2018-24-3-9

ПОЗИЦІОНУВАННЯ В СИСТЕМІ ГЛОКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК

О.О. Головань, О.М. Олійник, К.В. Сухарева, Н.М. Коваленко
Запорізький національний університет

Система позиціонування є одним із механізмів реалізації ефективного глокального менеджменту. В сучасних умовах для підприємств важливим є не тільки початкове формування адекватної та дієвої стратегії позиціонування, а й відслідковування її актуальності, збереження привабливості позиції для цільових споживачів на глобальному та різних локальних ринках з одночасним її коригуванням з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства та його ринкового становища загалом.

У статті розроблено низку рекомендацій щодо взаємоузгодження стратегічного та локального позиціонування у системі глокального менеджменту ТНК, що діє на вітчизняному ринку харчової промисловості, задля забезпечення її сталого розвитку.

Сутність процесу формування глокальної стратегії діяльності ТНК полягає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо адаптації глобальної стратегії ТНК з умовою врахування вимог локальних ринків, на яких працює корпорація. Основні напрямки адаптації базової стратегії розвитку ТНК до специфічних умов локальних ринків визначаються особливостями глобальної стратегії та ключовими характеристиками розвитку національних ринків, а саме: нестабільністю державного управління в країні перебування, змінами курсів національних валют, ступенем корумпованості суспільства, платоспроможністю споживачів, їхніми вподобаннями та звичками тощо.

Мода на здорове харчування змушує ТНК Nestlé, за умов роботи на українському ринку, для підвищення ефективності реалізації глокальної стратегії розвитку змінювати склад і технологію виробництва кетчупів, відмовляючись від використання консервантів і розробляючи дизайн нової упаковки, акцентуючи увагу споживачів на натуральності пропонованого продукту.

Стосовно бізнес-проектів з виробництва кави та кондитерських виробів, пропонованих компанією, можна запропонувати ТНК Nestlé застосувати стратегію узгодження глобальних цілей компанії з її локальними пріоритетами. Так, в уявленні національного споживача ТНК Nestlé асоціюється з виробником якісної продукції, але локальні бренди, що пропонуються компанією, до таких не відносяться. Тож на вітчизняний ринок треба виводити натуральну каву виробництва Nestlé та пропонувати натуральний високоякісний шоколад.

Ключові слова: *позиціонування, стратегія, глокалізація, транснаціональна корпорація, глобалізація.*

Постановка проблеми. *Динамічні соціально-економічні, політичні, культурні, національно-етнічні процеси, що відбуваються в сучасному світі, характеризуються яскраво вираженою територіальною специфікою, що обумовлює*

актуалізацію проблематики глокального менеджменту. Тенденції інтеграції та інтернаціоналізації, з одного боку, та локалізації й регіоналізації — з іншого, визначають необхідність пошуку компромісів між інтересами агентів локального, регіонального, національного та міжнародного рівнів.

Система позиціонування є одним із механізмів реалізації ефективного глокального менеджменту. В сучасних умовах для підприємств важливим є не тільки початкове формування адекватної та дієвої стратегії позиціонування, а й відслідковування її актуальності, збереження привабливості позиції для цільових споживачів на глобальному та різних локальних ринках з одночасним її коригуванням з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства та його ринкового становища загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління бізнесом в умовах транснаціоналізації світової економічної системи ретельно проаналізована в наукових працях І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Робертса. Окремий блок досліджень присвячено вивченню питань ринкового позиціонування на різних його сегментах. Зокрема, слід відзначити праці Е. Райса, Дж. Траута, Г. Хулея, Дж. Сондерса, Н. Пірсі, Т.О. Примака [1], О.М. Тарасенко, С.О. Солнцева [2] тощо.

Вітчизняні вчені сконцентрували свої дослідження переважно на окремих аспектах позиціонування. Так, Л.В. Козак [3] вивчала процес формування аграрними підприємствами стратегії позиціонування продукції на вітчизняному та світовому ринках, М.В. Чорний [4] проаналізував процес формування торговельних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку зерна. О. Іваненко [5] розглядав проблеми позиціонування туристичного підприємства на ринку туристичних послуг України. Мезоекономічним аспектам формування позицій регіону присвячені праці С.М. Пепчука [6].

Однак у зазначених дослідженнях недостатню увагу приділено вивченню теоретичних питань концепцій сталого розвитку та формування конкурентних переваг за умови використання стратегій глокалізації, які передбачають ефективну адаптацію розвитку підприємств відповідно до умов локальних ринків з використанням стратегічного позиціонування, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо взаємоузгодження стратегічного та локального позиціонування у системі глокального менеджменту ТНК, що діє на вітчизняному ринку харчової промисловості, задля забезпечення її сталого розвитку.

Викладення основних результатів дослідження. Компанія Nestlé намагається бути лідером у галузі раціонального харчування та здорового способу життя, що є її глобальною місією. Тож вона спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження й технічні розробки, активно інтегрує в процес виробництва інноваційні наукові технології, які дають змогу вдосконалювати якість пропонованої продукції. Такий підхід Nestlé забезпечує розробку та виробництво високоякісних продуктів як для широкого кола споживачів, так і спеціального харчування для більш вузьких груп споживачів з особливими потребами — дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих і дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки.

На всіх виробничих підприємствах ТНК Nestlé у різних країнах використовує натуральну сировину відповідної якості, що гарантує безпечність готової продукції для здоров'я споживачів.

Для реалізації місії компанією впроваджується Програма створення спільних цінностей (Creating Shared Value), що спрямована на вирішення глобальних соціальних та економічних проблем (рис. 1).

Конкурентні переваги	
Неперевершене портфоліо продуктів і брендів	Справжня конкурентна перевага походить від поєднання переваг, які важко повторити по всьому ланцюжку створення вартості, що будувався понад десять років
Неперевершені можливості в галузі наукових досліджень	
Неперевершена географічна присутність	Існують невід'ємні зв'язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між найширшою географічною присутністю та підприємницьким духом, між великими людьми та міцними цінностями.
Люди, культура, цінності та ставлення	
Фактори росту	
Рациональне харчування та здоровий спосіб життя	Ці чотири галузі забезпечують особливо захоплюючі перспективи зростання. Вони застосовуються до всіх категорій по всьому світу.
Ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються як популярні	
Засоби зовнішньої реклами	Все, що ми робимо, підпорядковується нашим програмам «Рациональне харчування та здоровий спосіб життя» (Nutrition, Health and Wellness), «Якість продуктів, якість життя» (Good Food, Good Life), які пропонують споживачам продукти з найкращою харчовою цінністю у своїх категоріях.
Преміалізація	
Принципи	
Інновації та оновлення	Nestlé має досягти успіху в кожній з цих чотирьох взаємопов'язаних основних компетенцій. Вони сприяють розробці, оновленню та якості продуктів, операційній ефективності, інтерактивній взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також диференціації від конкурентів.
Будь-коли, будь-де, будь-що	
Залучення споживача	Якщо ми досягнемо успіху в цих сферах, ми будемо ще більше орієнтованими на споживачів, прискоримо нашу роботу у всіх ключових напрямках і досягнемо досконалості.
Операційна ефективність	

Рис. 1. Програма створення спільних цінностей Nestlé [7]

Програма створення спільних цінностей є невід'ємною складовою частиною бізнес-стратегії Nestlé у сфері правильного харчування та здорового способу життя. Створення спільних цінностей, спрямованих на покращення якості харчування, збереження водних ресурсів і виробництва продуктів харчування є запорукою розвитку бізнесу ТНК Nestlé на світовому ринку.

На вітчизняному ринку споживачі дедалі частіше переймаються питанням походження та якості продуктів, які вони купують, а також технологією їх

виготовлення. На регіональному ринку ТНК Nestlé пропонує продукцію як глобальних, так і локальних брендів, частина з яких є колишніми українськими брендами, що були додані до портфелю брендів ТНК Nestlé в результаті реалізації стратегії поглинання. Їх включення трансформувало систему цінностей ТНК Nestlé на регіональному ринку.

Реалізація програми створення спільних цінностей Nestlé в Україні передбачає низку заходів. Так, зобов'язання компанії Nestlé у сфері сталого розвитку екології підтримуються щоденною роботою над покращенням процесів виробництва на її фабриках. Nestlé інвестує в технології зі збереження енергії та води, освітні програми для співробітників та підвищення рівня безпеки. Зокрема, у 2016 р. компанія зменшила споживання води на 60% та енергоспоживання на 23% на своїй фабриці ПрАТ «Волиньхолдинг» у смт Торчин.

На Львівській кондитерській фабриці «Світоч» у 2015 р. було встановлено нову станцію локального доочищення води, яка потрапляє до міської каналізаційної системи. Сучасні технології забезпечують триступеневе очищення — механічне, фізико-хімічне та біологічне. На виході стічні води настільки чисті, що фабрика повторно використовує воду як технічну, при цьому значно скорочується кількість забору води з мережі. Показники споживання води на підприємствах Nestlé в Україні, наведені в табл. 1, підтверджують ощадливість використовуваних технологій компанії.

Таблиця 1. Показники споживання води на підприємствах компанії Nestlé в Україні, м³ [8]

Підприємство	2015 рік	2016 рік	Абсолютне зменшення	%
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	65 558	60 890	4 668	7,12%
Фабрика з виробництва холодних соусів ПрАТ «Волиньхолдинг», ТМ «Торчин»	165 683	131 309	34 374	20,75%
ТОВ «Техноком», ТМ «Мівіна»	98 925	77 918	21 007	21,24%

Продукція, що виробляється компанією в Україні, збувається переважно на внутрішньому ринку, який через низку причин зазнав скорочення купівельної спроможності. Так, через девальвацію гривні, підвищення цін на комунальні послуги, низький рівень заробітної плати значна частина українських споживачів змушена відмовлятися від споживання деяких з тих товарів, що приносить їм задоволення, ретельно планувати покупки, відбираючи базові продукти, які необхідні для існування передусім. Продажі компанії Nestlé в Україні зменшилися за всіма товарними категоріями, особливо у категорії кондитерських виробів. У зв'язку з цим компанія Nestlé вимушена шукати додаткові можливості для подальшого здешевлення виробництва продукції, що пропонується в Україні.

Джерелом такого здешевлення є збільшення частки витрат на сировину та упакування з локалізацією виробництва в Україні. Крім того, поряд з іншими

виробниками кондитерських виробів, Nestlé з метою здешевлення продукції зменшила вагу плитки шоколаду «Світоч» зі 100 до 85 г та збільшила виробництво шоколадних десертів.

Дослідження ефективності реалізації глокальної стратегії ТНК Nestlé на регіональному ринку за допомогою опитування 80 респондентів віком 20—40 років, виявило, що 7% з них взагалі не купують кондитерську продукцію компанії, а частка тих, хто споживає шоколадну продукцію під локальним брендом «Світоч» скоротилася до 11% (рис. 2). Однією з причин цього явища є використання компанією рослинних жирів, що не асоціюється у споживачів із здоровою їжею та вступає в суперечку з глобальними цінностями ТНК.

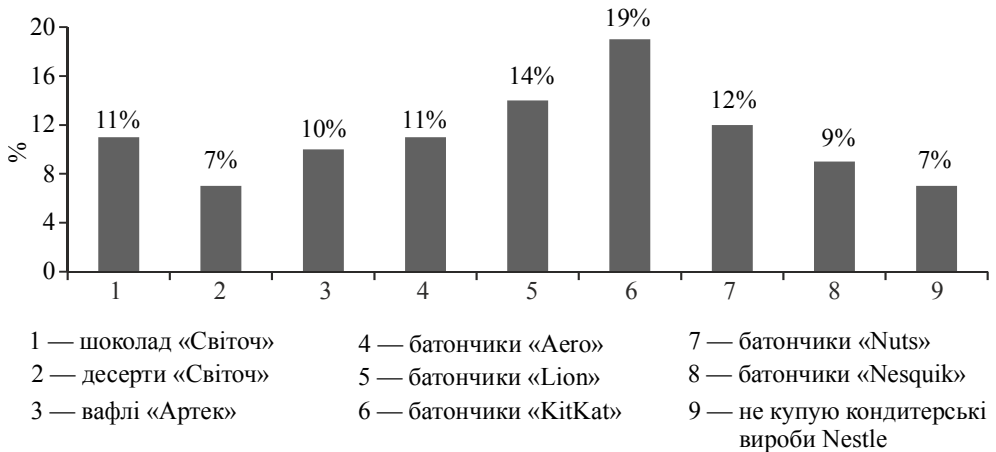


Рис. 2. Структура споживання кондитерських виробів ТНК Nestlé згідно з опитуванням

На запитання «Яка країна асоціюється з якісним шоколадом?» лише 13% респондентів зазначили Україну. Більшість респондентів — 54%, визначили країнами, які ефективно реалізують стратегію позиціонування власних брендів шоколаду на світовому ринку, Швейцарію та Бельгію (рис. 3).

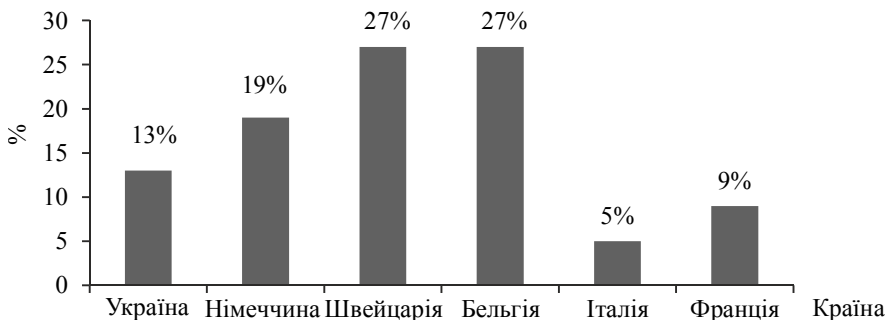


Рис. 3. Ефективність глобального позиціонування брендів шоколаду за результатами опитування

Враховуючи той факт, що, незважаючи на падіння купівельної спроможності значної частини населення України, існує сегмент заможних споживачів, які купують якісний дорогий шоколад, а «Світоч» є «шоколадною спадщиною» країни, компанії Nestlé доцільно було б розробити особливу пропозицію преміум-шоколаду під ТМ «Світоч» саме для цього сегменту, роблячи акцент на шоколадних традиціях і досвіді Львова та Швейцарії.

Необхідно зазначити, що український ринок, на відміну від європейського, має свою специфіку: український споживач не сприймає розчинну каву, соуси в дой-паках, сухі сніданки та вермішель швидкого приготування як продукти здорового харчування.

Компанія Nestlé пропонує в Україні розчинну каву, переважна частка якої імпортується з-за кордону. В Україні за останні роки підвищилася культура споживання кави, і, як наслідок, збільшуються обсяги споживання натуральної кави. За результатами опитування 57% респондентів взагалі не споживають розчинну каву. Одночасно 85% опитуваних не вважають розчинну каву корисною для здоров'я. Серед тих, хто її споживає, не купують продукцію ТНК Nestlé 39% (рис. 4).

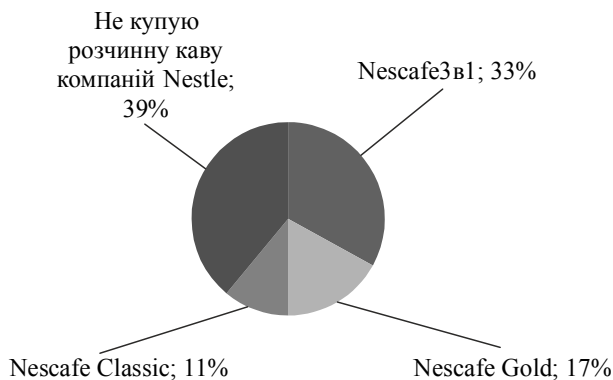


Рис. 4. Структура споживання кавових напоїв Nestlé, за результатами опитування

За сучасною технологією виробництва в розчинній каві наявні всього 15% речовин натуральної кави, а все інше — домішки, які використовуються для того, щоб здешевити її собівартість [9]. З огляду на зміни у вподобаннях українських споживачів кави та дотримуючись власної концепції здорового життя, компанії Nestlé доцільно більше уваги приділяти просуванню брендів натуральної кави на українському ринку.

На відміну від європейського, особливістю українського ринку є також той факт, що господарки традиційно роблять томатні соуси, заправки, овочеву консервацію власноруч на основі сімейних рецептів. Інформація у ЗМІ стосовно шкідливості майонезів, які продаються у роздрібній торгівлі, змушує більшість господарок готувати свіжий майонез у домашніх умовах.

Опитування виявило, що 21% респондентів не купують соуси та продукти швидкого приготування взагалі. Постійно користуються цими продуктами 18% (рис. 5).

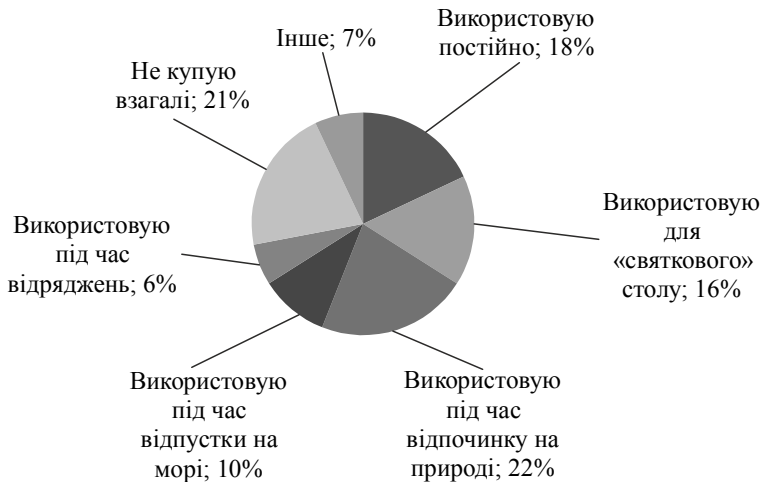


Рис. 5. Привід для купівлі соусів і продуктів швидкого приготування, за результатами опитування

На українському ринку продукти швидкого приготування активно купуються споживачами в сезон літніх відпусток під час сімейного відпочинку на природі, на морі, а також під час поїздок залізничним транспортом. Вітчизняний покупець добре обізнаний з недоліками цих продуктів (підвищений вміст жирів та олій; вміст трансгенних жирів, які збільшують ризик розвитку атеросклерозу і раку; вміст глютамата натрію, що додають для поліпшення смаку).

Пропозиція цієї продукції компанією Nestlé не узгоджується з її глобальною бізнес-стратегією у сфері правильного харчування та здорового способу життя. Для того, щоб збільшити попит в Україні на продукцію в цьому сегменті, доцільно було б робити акцент не на подальшому здешевленні продукції, а на підвищенні її якості на основі впровадження інноваційних технологій у виробництво та відмови від шкідливих для здоров'я добавок.

Висновки

Сутність процесу формування глокальної стратегії діяльності ТНК полягає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо адаптації глобальної стратегії ТНК з умовою врахування вимог локальних ринків, на яких працює корпорація. Основні напрямки адаптації базової стратегії розвитку ТНК до специфічних умов локальних ринків визначаються особливостями глобальної стратегії та ключовими характеристиками розвитку національних ринків, а саме: нестабільністю державного управління в країні перебування, змінами курсів національних валют, ступенем корумпованості суспільства, платоспроможністю споживачів, їх вподобаннями та звичками тощо.

Так, мода на здорове харчування змушує ТНК Nestlé, за умов роботи на українському ринку, задля підвищення ефективності реалізації глокальної стратегії розвитку, змінювати склад і технологію виробництва кетчупів, відмовляючись від використання консервантів та розробляючи дизайн нової

упаковки, акцентуючи увагу споживачів на натуральності пропонованого продукту. Альтернативою упаковці «дой-пак» може бути скляна упаковка, перевагами якої є можливість роздвигатися товар при покупці; нешкідливість матеріалу для навколишнього середовища; невикористання при виробництві консервантів, тому що продукт у скляній тарі можна стерилізувати термічним способом.

Стосовно бізнес-проектів з виробництва кави та кондитерських виробів, пропорованих компанією, можна запропонувати ТНК Nestlé застосувати стратегію узгодження глобальних цілей компанії з її локальними пріоритетами. Так, в увявленні національного споживача ТНК Nestlé асоціюється з виробником якісної продукції, але локальні бренди, що пропонуються компанією, до таких не відносяться. Тож на вітчизняний ринок треба виводити натуральну каву виробництва Nestlé та пропонувати натуральний високоякісний шоколад.

Тож сучасні умови господарювання актуалізують потребу ТНК Nestlé в узгодженні глобальної та локальної стратегій і передбачають виконання послідовних етапів стратегічних рішень, які ґрунтуються на особливостях національних ринків.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні товарної політики на національних ринках за умови використання краудсорсингу.

Література

1. *Примак Т.О.* Стратегії позиціонування у теорії маркетингу / Т.О. Примак // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 1. — С. 13—20.
2. *Тарасенко О.М.* Аналіз актуальності стратегії позиціонування / О.М. Тарасенко, С.О.Солнцев // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2016. — № 13. — С. 409—417.
3. *Козак Л.В.* Формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках : монографія / Л.В. Козак. — Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. — 494 с.
4. *Чорний М.В.* Торговельна позиція українських підприємств на світовому ринку зерна / М.В. Чорний // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2017. — Вип. 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5450>.
5. *Іваненко О.* Позиціонування туристичного підприємства на ринку туристичних послуг України / О. Іваненко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2015. — 4. — С. 27—31.
6. *Пепчук С.М.* Інформаційні компоненти позиціонування регіону / С.М. Пепчук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. — Вип. 37, т. 2. — Черкаси : ЧДТУ, 2014. — С. 195—201.
7. Стратегія-план розвитку Nestlé для виконання місії «Якість продуктів, якість життя» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.nestle.ua/aboutus/strategy>.
8. Звіт «Нестле Україна» щодо сталого розвитку та створення спільних цінностей у 2016 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.nestle.ua/asset-library/-documents/csv_report_nestle_ukraine_2016.pdf.
9. Чем опасен растворимый кофе [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.segodnya.ua/lifestyle/food_wellness/СНem-opasen-rastvorimyy-kofe--464745.html.