

УДК 658.012.32 (477)

Кіщак І.Т.*доктор економічних наук, професор,
декан економічного факультету**Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського***Шевчук С.П.***кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського***Дьоміна В.М.***кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

SWOT-ANALYSIS AS A TOOL FOR DEVELOPMENT MARKETING EXIT STRATEGY ON A FOREIGN MARKET

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито специфіку застосування SWOT-аналізу щодо розробки маркетингової стратегії виходу конкретного підприємства на зовнішній ринок. Показано застосування матричного методу для визначення взаємодії ситуативних чинників (внутрішніх сил із зовнішніми можливостями й загрозами, і внутрішніх слабостей із зовнішніми можливостями й загрозами). Здійснено формування альтернативних стратегій в загальній SWOT-матриці; проведено розрахунки вибору переваг стратегічних альтернатив.

Ключові слова: SWOT-аналіз; середовище підприємства; стратегії економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальні та захисні стратегії.

АННОТАЦІЯ

В статье раскрыта специфика применения SWOT-анализа по разработке маркетинговой стратегии выхода конкретного предприятия на внешний рынок. Показано применение матричного метода для определения взаимодействия ситуативных факторов (внутренних сил с внешними возможностями и угрозами, и внутренних слабостей с внешними возможностями и угрозами). Осуществлено формирование альтернативных стратегий в общей SWOT-матрицы; проведены расчеты выбора преимуществ стратегических альтернатив.

Ключевые слова: SWOT-анализ; среда предприятия; стратегии экономии производства; стратегии дифференцирования; стратегии централизации производства; наступательные и защитные стратегии.

ANNOTATION

The article deals with the application specifics of the SWOT-analysis on the development of marketing strategies out a company to the foreign market. Use of the matrix method to determine the interaction of situational factors (internal forces with external opportunities and threats and internal weaknesses with external opportunities and threats) are showed. Developing alternative strategies implemented in the overall SWOT-matrix; calculated the benefits of selecting strategic alternatives.

Keywords: SWOT-analysis; the enterprises surrounding; strategy lean production; strategy of differentiation; strategies centralization of production; offensive and defensive strategies.

Постановка проблеми. В умовах розвинутого ринку розробка, застосування й вдосконалення стратегій маркетингової діяльності є однією з

найважливіших функцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Міжнародне конкурентне середовище значно підвищує ризик при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, саме тому маркетинг є засобом, що дозволяє мінімізувати цей ризик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розробки стратегії підприємства за допомогою методики SWOT-аналізу досить широко висвітлені в працях зарубіжних економістів, – від розробників даного методу (Е. Леарнеда, К. Крістенсена, К. Ендрюса, В. Гута) і до сучасних дослідників: О. Бенепе, А. Гамфрі, М. Дошера, Ф. Котлера Х. Макміллана, А.Дж. Стрикленда, Р. Стюарта, А.А. Томпсона, Е. Фідса та інших. Останнім часом зростає увага до даної проблеми в Україні, про що свідчить зростаюча кількість наукових публікацій вітчизняних вчених Н.В. Багряного, Л.В. Балабанової, П.Т. Бубенко, Ю.Н. Гладкової, А.П. Голікова, С.Б. Довбні, А.О. Єпіфанової, Л.Ц. Масловської, І.Р. Михасюк, Л.М. Немець, С.П. Санько й інших авторів.

Невирішені частини загальної проблеми. Не применшуючи значення вказаних досліджень слід зауважити про недостатнє висвітлення особливостей застосування SWOT-аналізу щодо розробки маркетингової стратегії виходу конкретного підприємства на зовнішній ринок. Крім того, даний метод потребує конкретизації та деталізації, оскільки в більшості публікацій дається його узагальнений опис.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування процедури SWOT-аналізу при розробці маркетингової стратегії виходу виробничо-торгівельної фірми «ВЕЛАМ» на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метод SWOT (аббревіатура складена з перших літер

англійських слів: сила, слабкість, можливості й загрози) є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести сумісне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища [1; 3; 4; 7].

Процедуру розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок покажемо на прикладі Миколаївської виробничо-торгівельної фірми (ВТФ) «ВЕЛАМ», яка планує вихід на ринок геотекстилю¹ Російської Федерації. Для створення загальної інформаційної бази були використані дані офіційного сайту підприємства, звіти маркетингових досліджень російського ринку геотекстилю, а також дослідження ВТФ «ВЕЛАМ» [2; 5; 6; 8]². Перш за все узагальнимо ключові можливості, ключові загрози, ключові сильні та слабкі сторони підприємства. Результати експертного аналізу зовнішніх чинників можливостей і загроз ВТФ «ВЕЛАМ», проведеного спеціалістами підприємства, показано в таблиці 1.

Повний зважений рахунок для ВТФ «ВЕЛАМ» дорівнює 3,24. Це вище, ніж для середньої фірми. Результати експертного аналі-

зу внутрішніх чинників сили і слабкості ВТФ «ВЕЛАМ» при виході на зовнішній ринок показано в табл. 2.

Повний зважений показник для ВТФ «ВЕЛАМ» дорівнює 3,27, це не набагато вище, ніж для середньої фірми. Далі зведемо в одну таблицю найбільш значущі стратегічні зовнішні й внутрішні чинники (табл. 3).

Для розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок перш за все визначимо взаємодію ситуативних чинників, тобто внутрішніх сил із зовнішніми можливостями і загрозами, і внутрішніх слабостей із зовнішніми можливостями і загрозами. Для цього побудуємо чотири допоміжні матриці: 1) матрицю «Максі-максі: можливості-сили» (табл. 4); 2) матрицю «Максі міні: можливості-слабкості» (табл. 5); 3) матрицю «Міні-максі: загрози-сили» (табл. 6); 4) матрицю «Міні-міні: можливості-загрози» (табл. 7). Кожній матриці відповідають певні стратегії. Так, стратегії SO (матриця максі-максі) спрямовані на забезпечення виходу компанії на зовнішній ринок

Таблиця 1

Оцінка зовнішніх чинників можливостей і загроз ВТФ «ВЕЛАМ» при виході на зовнішній ринок

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважений рахунок	Коментарі
Можливості				
Зростання об'ємів споживання геотекстилю у відповідних галузях промисловості	0,15	4	0,6	Поточний
Придатність режиму вільної торгівлі, що передбачає безмитний імпорт продукції	0,05	2	0,1	Можливий
Відповідне географічне місце розташування	0,1	3	0,3	Витрати транспортування не дуже високі
Місцеві виробники мають застаріле устаткування, технології	0,05	2	0,1	Це допомагає конкурувати на першій стадії
Російські виробники не мають спеціалізованих лабораторій, щоб виконати контроль якості	0,03	1	0,03	Дає змогу різносторонньо розвинути послуги
Підвищення інтересу покупців до продукції вищої якості	0,05	2	0,1	Дуже хороший для компанії технологічний рівень
Самозаспокоєння конкуруючих фірм через незадоволений попит	0,03	3	0,09	Це допомагає конкурувати на першій стадії
Загрози				
Можливість посилення конкуренції в галузі	0,07	3	0,21	Завдяки зрілості ринку в майбутньому
Вхід нових конкурентів як реакція при зростаючому ринку	0,07	3	0,21	Можливість велика
Ринкова сила клієнтів спричинена великою чисельністю виробників	0,1	4	0,4	Зростання
Зростаюча ринкова сила постачальників сировини	0,1	4	0,4	Поточна тенденція
Несприятлива політика федерального уряду для іноземних підприємств-імпортерів	0,05	2	0,1	Очікується
Протекціонізм регіональних і місцевих органів влади	0,05	2	0,1	Захищатиме місцевих виробників
Підвищення ціни сировини у зв'язку з ситуацією на світовому ринку нафти	0,1	5	0,5	Поточна тенденція
Загальна сума	1,0		3,24	

¹ Геотекстиль – матеріал, що використовується в будівництві для роботи з грантами. Основні функції геотекстилю – поділ ґрунтів і фільтрація води. Використовується також для зміцнення укосів, створення дамб та інших захисних споруд.

² Отримані дані змінено в зв'язку з тим, що вони є комерційною таємницею підприємства.

Таблиця 2

Оцінка внутрішніх чинників сили і слабкості ВТФ «ВЕЛАМ» при виході на зовнішній ринок

Внутрішні фактори	Вага	Оцінка	Зважений рахунок	Коментарі
Сильні сторони				
Обладнання високої технології	0,15	5	0,75	Підтримає нові зусилля
Адекватні фінансові ресурси	0,05	4	0,2	Кредити
Високий рівень організації виробництва	0,03	3	0,09	Зробить компанію гнучкою
Хороші конкурентоздатні навички	0,03	2	0,06	В іншій промисловості
Свідоцтво відповідності системи управління, безпеки праці і безпеки виробничого процесу екологічної безпеки міжнародним стандартам ISO 9001-2000	0,10	4	0,4	Має бути дуже важливим
Ефективне партнерство з постачальниками сировини	0,10	3	0,3	Стійке відношення
Перевага вартості	0,03	3	0,09	Не дуже високо
Досвід в побудові сильних продажів і мережі обслуговування	0,05	4	0,2	Не в межах призначеної промисловості
Тенденція до технологічних і продуктових інновацій	0,05	3	0,15	Додаткове джерело, щоб конкурувати успішно
ІТ підтримка операцій	0,03	4	0,12	Швидка реакція на зміни
ефективне управління	0,03	4	0,12	Важливий ключ до успіху
Слабкості				
Бракує досвіду в просуванні продукції геотекстилю	0,07	2	0,14	Головним чином пов'язаний з іншим продуктом
Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії	0,09	3	0,27	Має бути притаманний цілій галузі
Брак інформації про ринок геотекстилю в Росії	0,07	2	0,14	Потребує часу
Непередбачені конкурентні незручності	0,07	2	0,14	Як новий учасник
Не досить каналів розподілу	0,05	2	0,1	Потрібен час для налагодження
Загальна сума	1,00		3,27	

Таблиця 3

Стратегічне представлення чинників

Стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважений рахунок	Тривалість			Коментарі
				а*	б	в	
Устаткування високої технології (S)	0,07	4	0,28		х		Має бути підтриманий
Міжнародне свідоцтво стандартів (S)	0,05	5	0,25			х	Став загальним
Ефективне партнерство з постачальниками сировини (S)	0,12	4	0,48		х		Важливий ключ до успіху
Нестача досвіду в заохоченні таких предметів споживання (W)	0,05	2	0,1	х			Пов'язаний з іншим продуктом
Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії (W)	0,02	2	0,04	х			Ознака цілої промисловості
Слабке бачення ринку Росії (W)	0,03	2	0,06	х			Тимчасовий
Непередбачені конкурентні незручності (W)	0,02	2	0,04	х			Як новий учасник
Зростання об'ємів споживання в основних галузях промисловості (O)	0,12	4	0,48		х		Поточний, який, як очікується, буде продовжений
Відповідне географічне місце розташування (O)	0,05	3	0,15			х	Нижчі витрати транспортування
Можливість посилення конкуренції в промисловості (T)	0,05	2	0,1			х	Із-за зрілості ринку в майбутньому
Вхід нових конкурентів (T)	0,07	2	0,14		х		У нутрі країни, яке управляється
Ринкова влада клієнтів (T)	0,10	2	0,2		х		Зростання
Зростаюча ринкова сила постачальників (T)	0,10	3	0,3			х	Поточна ситуація
Підвищення ціни сировини (T)	0,15	3	0,45		х		Поточна тенденція
Загальна кількість	1,00		3,07				

* а – коротка дія, б – проміжна ланка, в – довгострокова тривалість.

шляхом максимізації обох чинників: сил і можливостей. Стратегії WO (матриця максі-міні) спрямовані на мінімізацію слабкості і максимізацію використання ринкових можливостей підприємства. Стратегії ST (матриця максі – міні) засновані на силах компанії, і спрямовані на подолання загроз зовнішнього середовища. Стратегія полягає в тому, щоб максимізувати сили, мінімізуючи загрози. Стратегії WT (міні-міні) полягають у тому, щоб мінімізувати й слабкості, і загрози. У кожній матриці (табл. 4-7) попарно порівнюються чинники, що можуть взаємодіяти, тобто вони можуть мати сильні, слабкі взаємозв'язки або бути взагалі непов'язаними. Аналізуючи таблицю 4 можна виділити найбільш вагомні чинники зовнішніх можливостей:

«Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку» (9 балів); «Відсутність у конкурентів сучасних спеціалізованих лабораторій для контролю якості» (7 балів); «Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого обсягу незадоволеного попиту» (7 балів); «Місцеві виробники геотекстилю мають застаріле устаткування, технології» (6 балів). У підсумковому рядку розміщені суми балів внутрішніх чинників, що вказують на кількість попарних зв'язків із зовнішніми чинниками ринкових можливостей, з яких найбільш вагомими є: «Досвід у побудові продажів і мережі обслуговування» (6 балів); «Свідчення відповідності до міжнародних стандартів» (5 балів); «ІТ підтримка операцій і процесів» (5 балів).

Таблиця 5 містить попарне порівняння зовнішніх чинників можливостей (рядки) і слабких сторін діяльності ВТФ «ВЕЛАМ» (графи).

За даними підсумкового рядка таблиці можна виділити внутрішні слабкості, які мають найменше зв'язків із зовнішніми чинниками ринкових можливостей компанії: «Непередбачені конкурентні незручності компанії як нового учасника» (3 бали) і «Недостатнє проникнення в канали розподілу» (2 бали). Аналогічно за даними підсумкової граfi можна ідентифікувати чинники зовнішніх можливостей з максимальною кількістю зв'язків: «Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку» (4 бали); «Місцеві виробники геотекстилю мають застаріле устаткування, технології» (3 бали); «Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості» (3 бали).

У таблиці 6 розміщено попарне порівняння загроз зовнішнього середовища і внутрішніх чинників сили компанії. Серед загроз найбільший вплив мають такі: «Можливість посилення конкуренції в галузі» (11 балів); «Ринкова сила клієнтів» (8 балів); «Загроза появи нових конкурентів» (7 балів); «Несприятлива політика російського уряду» (6 балів); «Загроза підвищення ціни сировини в зв'язку з ситуацією на світовому ринку нафти» (6 балів). Найменший вплив загроз на сили компанії відчувається щодо таких сильних внутрішніх чинників: «Високотехнологічне устаткування» (3 бали); «Високий рівень організації виробництва» (3 бали); «Ефективне управління» (3 бали).

Четверта проміжна таблиця 7 містить попарні порівняння зовнішніх загроз і слабких сторін діяльності ВТФ «ВЕЛАМ» для їх мінімізації. Аналіз таблиці 7 показує, що мінімальні зв'язки зі слабкостями компанії в даній ситуації становлять такі загрози, як «Несприятлива політика феде-

Таблиця 4

Матриця взаємодії чинників «можливості-сили» («Максі-максі»)

(O) \ (S)	Устаткування високої технології	Адекватні фінансові ресурси	Високий рівень організації виробництва	Хороші конкурентоздатні навички	Міжнародне свідчення стандартів	Ефективне співробітництво з постачальниками	Переваги вартості	Досвід в побудові продажів і мережі обслуговування	Тенденція до технологічних і продуктових нововведень	ІТ підтримка операцій	Ефективне управління	Максимум
Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	9
Придатність режиму вільної торгівлі, що передбачає безмитний імпорт предметів споживання	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Відповідне географічне місце розташування	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3
Місцеві виробники, що мають застаріле устаткування і технології	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	6
У російських конкурентів відсутні сучасні спеціалізовані лабораторії для контролю якості	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	7
Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4
Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого обсягу незадоволеного попиту	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
Максимум	4	2	4	2	5	2	3	6	3	5	2	

рального уряду» (2 бали), «Підвищення ціни сировини в зв'язку з ситуацією на світовому ринку нафти» (2 бали), а також «Зростання ринкової влади постачальників» (1 бал). Серед слабкостей, що найменше пов'язані із ринковими загрозами слід назвати «Брак досвіду в просуванні продукції геотекстилю» (3 бали), а також «Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії» (2 бали).

Наступним кроком у розробці маркетингової стратегії ВТФ «ВЕЛІАМ» є формування альтер-

нативних стратегії в загальній SWOT-матриці (табл. 8).

Виходячи з аналізу комбінацій зовнішніх і внутрішніх чинників було сформульовано дев'ять альтернативних стратегій: А) – здійснити кампанію просування, роблячи акцент на відношенні ціни/якості на продукт; Б) – здійснити план дій щодо розвитку мережі обслуговування й продажу; В) – сформувати відмітну компетентність щодо мінімізації операційних витрат покупців; Г) – використовувати існуючу систе-

Таблиця 5

Матриця взаємодії чинників «можливості-слабкості» («Максі-міні»)

(O)	(W)	Брак досвіду в просуванні продукції геотекстилю	Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії	Брак інформації про ринок геотекстилю в Росії	Непередбачені конкурентні незручності	Не досить каналів розподілу	Максимум
Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку	1	1	1	1	0	1	4
Придатність режиму вільної торгівлі, що передбачає безмитний імпорт предметів споживання	1	0	0	0	0	0	1
Відповідне географічне місце розташування	0	0	0	0	1	0	1
Місцеві виробники, що мають застаріле устаткування і технології	0	1	1	1	1	0	3
У російських конкурентів відсутні сучасні спеціалізовані лабораторії для контролю якості	1	0	0	1	0	0	2
Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості	0	1	1	1	1	0	3
Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого обсягу незадоволеного попиту	1	0	0	0	0	1	2
Мінімум	4	4	4	4	3	2	

Таблиця 6

Матриця взаємодії чинників «Загрози-сили» («Міні-максі»)

(T)	(S)	Устаткування високої технології	Адекватні фінансові ресурси	Високий рівень організації виробництва	Хороші конкурентноздатні навички	Міжнародне свідоцтво стандартів	Ефективне товариство з постачальниками	Переваги вартості	Досвід в побудові сильних продажів і мережі обслуговування	Тенденція до нововведень і здібностей нововведення продукту	ІТ підтримка операцій	Ефективне управління управління	Максимум
Можливість посилення конкуренції в галузі	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
Загроза появи нових конкурентів	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	7
Ринкова сила клієнтів	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
Зростання ринкової сили постачальників	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	4
Несприятлива політика російського уряду	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	6
Протекціонізм регіональних і місцевих органів влади	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4
Підвищення ціни сировини в зв'язку з ситуацією на світовому ринку нафти	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	6
Мінімум	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	

Таблиця 7

Матриця взаємодії чинників «Загрози-слабкості» («Міні-міні»)

(T) \ (W)	Брак досвіду в просуванні продукції геотекстилю	Непевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії	Слабке зображення ринку в Росії	Непередбачені конкурентні незручності	Не досить каналів розподілу	Мінімум
Можливість посилення конкурентності в промисловості	1	0	1	0	1	3
Вірогідний вхід нових конкурентів	1	0	1	0	1	3
Ринкова влада клієнтів із-за великого числа виробників	1	0	1	1	1	4
Зростання ринкової влади постачальників	0	0	0	1	0	1
Несприятлива політика федерального уряду	0	1	1	0	0	2
Зусилля обмеженого регіонального і місцевого органу влади	0	0	1	1	1	3
Підвищення ціни сировини із-за ситуації на світовому нафтовому ринку	0	1	0	1	0	2
мінімум	3	2	5	4	4	

Таблиця 8

SWOT-матриця альтернативних стратегій

<p>Внутрішні чинники</p> <p>Зовнішні чинники</p>	<p>Сила (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Відповідність міжнародним стандартам (SO) Досвід у побудові продажів і мережі обслуговування (SO) IT підтримка операцій (SO) <ol style="list-style-type: none"> Високотехнологічне Устаткування (ST) Високий рівень організації виробництва (ST) Довершене управління (ST) 	<p>Слабкість (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> непередбачені конкурентні незручності (WT) Недостатньо каналів розподілу (WT) <ol style="list-style-type: none"> Брак досвіду в просуванні даної продукції на зовнішньому ринку (WT) Непевненість відносно одного продукту (WT)
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Зростання об'ємів споживання (OS, OW). Застаріле устаткування й технології конкурентів (OS, OW). Відсутність у конкурентів спеціалізованих лабораторій для контролю якості (OS) Самовдоволення серед конкуруючих фірм (OS) Бажання покупців купити продукт вищої якості (OW) 	<p>SO Стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> Здійснити кампанію просування, роблячи акцент на відношенні ціни/якості на продукт (1SO, 3SO+2OS, 3OS) Створити і здійснити план дій щодо розвитку продажів і мережі обслуговування (2SO, 3SO+1OS, 4OS) 	<p>WO Стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> Сформувати відмітну компетентність щодо мінімізації операційних витрат покупців (1WO, 2WO+1OW, 5OW) Використовувати існуючу систему постачання продукту, щоб розвинути власні канали розподілу (2WO+2OW)
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Посилення конкуренції в галузі (TS) Вхід нових конкурентів (TS) Ринкова влада клієнтів (TS) Несприятлива політика федерального уряду (TS, TW) Зростання ринкової влади постачальників (TW) Підвищення ціни сировини через ситуації на світовому нафтовому ринку (TW) 	<p>ST Стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> Стимулювання покупців, які купують велику кількість продукту (1-й, 3ST+1TS, 2TS, 3TS) Забезпечити зростання витрат покупців на перехід на інших виробників (1-й, 2ST+1TS, 2TS, 3TS) Забезпечити відповідність з міжнародними вимогами якості продуктів і операцій (1-й, 2ST+1TS, 2TS, 3TS, 4TS) 	<p>WO Стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> Посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з державними підприємствами (1WT+4WT, 5WT) Забезпечити скорочення витрат, щоб запобігти пониженню розміру прибутку (2WT+5 TBT, 6 TBT)

Таблиця 9

Розрахунок переваг стратегічних альтернатив

	А	Б	В	Г	Д	И	К	Л	М	Перевага
А		1	0	1	2	1	2	2	2	11
Б	1		2	2	2	2	0	1	0	10
В	0	2		0	1	2	2	1	2	10
Г	1	2	0		1	0	0	1	0	5
Д	2	2	1	1		2	2	1	1	12
И	2	2	2	0	2		1	2	2	13
К	2	0	2	0	2	1		2	1	10
Л	2	1	1	1	1	2	2		2	12
М	2	0	2	0	1	2	1	2		10

му постачання продукту, щоб розвинути власні канали розподілу; Д) – стимулювати покупців, які купують велику кількість продукції; И) – забезпечити зростання витрат покупців при переході до інших виробників; К – забезпечити відповідність з міжнародними вимогами операцій якості продукції та операцій; Л – посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з державними підприємствами; М – забезпечити скорочення витрат, щоб запобігти понижень розміру прибутку.

Для вибору найбільш ефективних стратегій використаємо метод парних порівнянь вищевказаних альтернатив. Якщо одна з порівнюваних стратегій суттєво комбінує ефект іншої та має суттєві переваги, це оцінюється 2 балами, незначні переваги однієї з альтернатив оцінюються 1 балом, відсутність переваг оцінюється в 0 балів. Обираються найбільш сильні стратегії, що отримують найбільшу кількість балів.

Результати парного порівняння альтернатив представлені в таблиці 9. За розрахунками таблиці 9 найсильніші стратегічні альтернативи виявились: (1) здійснення кампанії просування, роблячи акцент на відношенні ціни/якості на продукт, (2) стимулювати покупців, які купують велику кількість продукції, (3) підвищення витрат покупців при переході до інших виробників.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, конкурентні переваги ВТФ «ВЕЛАМ» при виході на російський ринок геотекстилю можуть бути засновані на стратегіях: економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальної і захисної стратегії. Зміст цих стратегій полягає в наступному.

У ВТФ «ВЕЛАМ» є можливість знизити витрати завдяки стратегії вертикальної інтеграції: налагодженні тісних ділових стосунків з постачальниками, що дає можливість зменшити вартість сировини.

Успішне диференціювання вимагає бути унікальним у тому, що покупці вважають цінним. Вивчаючи запити споживачів геотекстилю ВТФ «ВЕЛАМ» зможе керувати преміальною ціною, продаючи більше товарів і забезпечувати більшу лояльність покупців.

Аналіз ринку показав, що сегменти в межах галузі є не гомогенними. Отже ВТФ «ВЕЛАМ» може вибрати найвигідніший сегмент, зосередивши роботу в його межах. Згідно попереднього аналізу російського ринку геотекстилю, наведеним вище вимогам відповідає сегмент будівництва шосе.

ВТФ «ВЕЛАМ» є новим іноземним постачальником на російському ринку геотекстиля, орієнтованим на швидкі темпи зростання. Здійснення наступальних дій є досить складним завданням, вони потребують спеціальної уваги і значною мірою залежать від змін ринкової ситуації. Тому це має бути предметом для подальшого розгляду.

Фірмі також слід подбати про захисні стратегії з метою зниження ризиків нападу конкуруючих фірм, а саме: збереження низьких цін, на ті партії товару, що найближче відповідають пропозиціям конкурентів; підписання виняткових угод з дилерами й дистриб'юторами для перешкоди конкурентам використовувати ті ж самі джерела продажів; надання дилерам і дистриб'юторам скидок для унеможливлення їх переходу до інших виробників аналогічних товарів тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006. – 544 с.
2. Дьячков М.В. Рынок геотекстиля в России: проблемы становления. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.rustm.net/catalog/article/1446.html>.
3. Зовнішньоекономічна діяльність: регіональний аспект: навчальний посібник / І.Т. Кішак, В.В. Лагодієнко, С.П. Шевчук та ін. – Миколаїв: Іліон, 2014. – 440 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 736 с.
5. Маркетинговое исследование российского рынка геотекстиля. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://researchtechart.ru/newsroom3636.html>.
6. Офіційний сайт ВТФ «ВЕЛАМ». – Электронный ресурс. – Режим доступа: www.velam.com.ua.
7. Портер, М. Стратегия конкуренции / М. Портер; пер.з англ. – К.: Основи, 2004. – 390 с.
8. ПТФ «Велам»: 15 лет. Хоменко М.Г., Харьковская М.В. – К.: ИНРА «Златограф», 2006. – 156 с.