

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ
ГОФРОКАРТОНУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Царегородцевої Вікторії Сергіївни

Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор
Длігач Андрій Олександрович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із
праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р.,
протокол № 11

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф. Старостіна Алла Олексіївна

Київ – 2022 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ | 10 |
| 1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства | 10 |
| 1.2. Види конкурентної стратегії підприємства | 18 |
| 1.3. Механізм розробки міжнародної конкурентної стратегії | 25 |
| Висновки до розділу 1 | 31 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ НІДЕРЛАНДІВ ТА МОЛДОВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ГОФРОКАРТОННОЇ ТАРИ..... | 33 |
| 2.1. Порівняльний аналіз факторів бізнес-середовища Нідерландів та Молдови для українських виробників гофрокартонної тари | 33 |
| 2.2. Особливості бізнес-культури Нідерландів та Молдови..... | 56 |
| 2.3. Визначення моделей поведінки споживачів гофрокартонної тари на ринку Нідерландів | 69 |
| Висновки до розділу 2 | 82 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКУ ГОФРОКАРТОНУ НІДЕРЛАНДІВ..... | 84 |
| 3.1. Розробка конкурентної стратегії компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартону Нідерландів..... | 84 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартонної тари Нідерландів | 94 |
| ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ | 102 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ..... | 105 |
| ДОДАТКИ..... | 111 |

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

“Затверджую” Завідувач
кафедри міжнародної економіки та маркетингу
д-р екон. наук, проф. А.О. Старостіна
"22" жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки денної форми навчання спеціальності “Міжнародна економіка” Царегородцевої Вікторії Сергіївни


1. Тема роботи: Конкурентна стратегія українських виробників гофрокартону на міжнародних ринках (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол № 3)
2. Термін завершення роботи: травень 2022
3. Попередній захист роботи: 4 травня 2022
4. Предмет дослідження: процес формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.
5. Об'єкт дослідження: міжнародна ринкова діяльність виробників гофрокартонної тари
6. Мета та завдання дослідження

Мета: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.







Завдання:

- поглибити змістовне розуміння економічної сутності понять «конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія»;
- виявити особливості формування конкурентної стратегії у сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації світогосподарських процесів;
- описати складові та етапи формування конкурентної стратегії, виявити її місце серед загальної маркетингової стратегії;
- проаналізувати розвиток світового ринку гофрокартонної тари;
- дослідити фактори макромаркетингового середовища ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови;
- охарактеризувати особливості конкурентного середовища ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови, а також описати моделі поведінки споживачів на ринку гофрокартонної тари Нідерландів;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону
- надати практичні рекомендації щодо імплементації конкурентної стратегії до загального комплексу маркетингу;
- оцінити ефективність запропонованої конкурентної стратегії.












Науковий керівник: д-р екон. наук, доцент Длігач А.О. 

Студентка: Царегородцева В.С. 

Календарний план

| № з/п | Зміст виконаної роботи | Строки виконання | Відмітка керівника про виконання |
|-------|--|------------------|---|
| 1. | Затвердження теми | 05.10.2021 |  |
| 2. | Затвердження плану | 20.10.2021 |  |
| 3. | Затвердження завдання на роботу | 05.11.2021 |  |
| 4. | Написання та редагування п. 1.1 – 1.3 | 17.12.2021 |  |
| 5. | Написання висновків до розділу 1 | 05.01.2022 |  |
| 6. | Написання та редагування п. 2.1 – 2.3 | 04.03.2022 |  |
| 7. | Написання висновків до розділу 2 | 19.03.2022 |  |
| 8. | Написання та редагування п. 3.1 – 3.3 | 09.04.2022 |  |
| 9. | Написання висновків до розділу 3 | 16.04.2022 |  |
| 10. | Написання загальних висновків | 01.05.2022 |  |
| 11. | Оформлення додатків | 06.05.2022 |  |
| 12. | Складання переліку джерел | 12.05.2022 |  |
| 13. | Подання готової роботи науковому керівникові | 13.05.2022 |  |

Графік консультацій

| Дата консультації | Консультант | Зміст консультації | Підпис консультанта |
|--------------------------|-------------|--|---|
| 08.10.2021 | Длігач А.О. | Узгодження редакції теми роботи |  |
| 16.10.2021 | Длігач А.О. | Узгодження плану |  |
| 30.10.2021 | Длігач А.О. | Визначення мети, завдання та концепції роботи |  |
| грудень 2021 | Длігач А.О. | Зміст 1 розділ |  |
| 17.12.2021 | Длігач А.О. | Редагування висновків розділу 1 |  |
| лютий – березень 2022 р. | Длігач А.О. | Зміст 2 розділу |  |
| 25.03.2022 р | Длігач А.О. | Редагування висновків розділу 2 |  |
| квітень 2022 р | Длігач А.О. | Зміст 3 розділу |  |
| 13.04.2022 р | Длігач А.О. | Редагування висновків розділу 3 |  |
| 02.05.2022 р | Длігач А.О. | Редагування загальних висновків |  |
| 13.05.2022 р | Длігач А.О. | Консультавання щодо підготовки презентаційних матеріалів |  |

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 114 сторінок, 41 таблицю, 10 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань, 2 додатки.

Конкурентна стратегія українських виробників гофрокартону на міжнародних ринках

Об'єктом дослідження міжнародна ринкова діяльність виробників гофрокартонної тари

Предметом дослідження процес формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.

Мета дипломної роботи полягає узагальненні теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.

За результатами дослідження сформульовано авторську категорію поняття конкурентної переваги та рекомендації щодо формування конкурентної стратегії та комплексу маркетингу для просування продукції українських виробників гофрокартону на міжнародних ринках.

Українські виробники гофрокартону можуть скористатися результатами проведеного дослідження задля посилення своїх конкурентних позицій на міжнародних ринках гофрокартону

Рік виконання дипломної роботи: 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи: 2022 рік.

SUMMARY

This thesis contains 114 pages, 41 tables, 10 figures, a list of sources used with 62 titles, 2 appendices.

The competitive strategy of Ukrainian corrugated cardboard manufacturers in international markets

The object of the study is the international market activity of manufacturers of corrugated cardboard packaging

The subject of the research is the process of forming a competitive strategy for Ukrainian corrugated cardboard manufacturers in the corrugated cardboard packaging market of the Netherlands.

The purpose of the thesis is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of a competitive strategy for Ukrainian manufacturers of corrugated cardboard in the market of corrugated cardboard packaging in the Netherlands.

According to the results of the research, the author's category of the concept of competitive advantage and recommendations for the formation of a competitive strategy and marketing complex for the promotion of products of Ukrainian corrugated cardboard manufacturers in international markets are formulated.

Ukrainian corrugated cardboard manufacturers can use the results of a study to strengthen their competitive position in international corrugated cardboard markets

Undertaking the thesis research: 2021–2022

Defense of the thesis: 2022

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні глобалізація, зростання обсягів світової торгівлі та посилення конкуренції на більшості товарних ринків зумовлює те, що наявність у підприємства чітко визначених конкурентних переваг є однією з найважливіших умов його діяльності, що забезпечує можливість розвитку як на внутрішньому ринку, так і під час виходу на зовнішні міжнародні ринки. Зокрема, останніми роками зростає роль побудови конкурентних стратегій не лише для компаній, які реалізують свою продукцію на споживчих ринках, але й для гравців промислових ринків. Такі фактори макромаркетингового середовища, як інфляція, зміна курсів валют, рівень зайнятості, рівень споживчого попиту, зміна цін на сировину стають важко передбачуваними. Довготривалі виробничі та фінансові плани підприємств промислового сектору, на основі аналізу історичних даних та галузевих тенденцій, втрачають свою актуальність. Тому в таких умовах без системного та раціонального аналізу ринкової ситуації вже не обійтися.

З іншого боку, цілком очевидно в таких умовах активного розвитку торгівлі стає все більша залежність компаній від стабільних ланцюгів поставок, що в свою чергу вимагають якісного пакування для зберігання та транспортування виробленого товару. У 2020 та 2021 роках підтвердилася тенденція до зростаючого попиту на вторинне пакування, що є одночасно недороговартісним та здатним повністю забезпечити усі висунуті вимоги до перевезення й зберігання різноманітних товарів. Навіть останні події, пов'язані із пандемією COVID-19, наголосили на тому, що за відсутності єдиного елемента у ланцюзі постачання – коробок для транспортування, цілісна система постачання не здатна виконати своє завдання.

Отже, поточна ситуація у світі обумовлює *актуальність* дослідження маркетингових стратегій, зокрема конкурентної, компаній-виробників паперового пакування. З позицій української економіки, актуальність дослідження обумовлюється високим потенціалом українських виробників паперової тари на

міжнародних ринках.

Врешті, з метою досягнення стратегічних цілей українських компаній-виробників паперової тари на нових міжнародних ринках варто звернути увагу на власну конкурентну стратегію.

Об'єктом дослідження є міжнародна ринкова діяльність виробників гофрокартонної тари.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону на ринку гофрокартонної тари Нідерландів.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- поглибити змістовне розуміння економічної сутності понять «конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія»;
- виявити особливості формування конкурентної стратегії у сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації світогосподарських процесів;
- описати складові та етапи формування конкурентної стратегії, виявити її місце серед загальної маркетингової стратегії;
- проаналізувати розвиток світового ринку гофрокартонної тари;
- дослідити фактори макромаркетингового середовища ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови;
- охарактеризувати особливості конкурентного середовища ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови, а також описати моделі поведінки споживачів на ринку гофрокартонної тари Нідерландів;

- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії для українських виробників гофрокартону
- надати практичні рекомендації щодо імплементації конкурентної стратегії до загального комплексу маркетингу;
- оцінити ефективність запропонованої конкурентної стратегії.

Інформаційною базою проведеного дослідження є наукові дослідження, статистичні дані, вітчизняні та іноземні законодавчі акти, що стосуються питань регулювання міжнародної торгівлі.

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані як практичні рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартону Нідерландів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства

Сучасна статистика свідчить, що кількість підприємств, що діє різноманітних товарних ринках зростає. Цілком ймовірним у даному випадку є те, що у таких умовах кожне із існуючих чи нових підприємств прагне якомога сильніше зайняти свій цільовий сегмент споживачів, завоювати їх лояльність та бути конкурентоспроможним на своєму ринку.

Проте практика показує, що дуже часто, особливо українські підприємства, наразі працюють без вірно побудованих маркетингових стратегій, однією з яких є конкурентна стратегія, а, отож, втрачають можливість на довгострокове успішне функціонування на ринку.

Тому, аби допомогти підприємствам могли досягати бажаної позиції на як на ринку загалом, так і у свідомості кожного окремого споживача, починаючи ще з 1980-х років науковці почали цікавитися питанням конкурентних переваг підприємств та конкурентних стратегій.

Однак, не всі достовірно визначають сутність категорії «конкурентна перевага». Відтак, нами було проаналізовано ряд думок вітчизняних та іноземних науковців та побудовано на основі методики [1; 2] д.е.н., професора Старостіної А. О. таблицю 1.1, де класифіковано кожне із досліджених визначень за такими складовими: «суть явища», «зміст явища реалізації» та «результат явища». Отож, у різні роки над дослідженням питань конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг працювали українські та зарубіжні науковці. Серед українських фахівців варто виділити А.О. Старостіну, О. Л. Каніщенко, А.О. Длігача та інших, а серед зарубіжних М.Портера, А. Томпсона, Дж. Стріклена та інших.

У таблиці нижче розглянемо підходи різних авторів до формулювання

категорії «конкурентна перевага».

Таблиця 1.1

Структура категорії «конкурентна перевага» в підходах різних авторів

| | Автор | Суть явища | Зміст явища | Результат явища |
|---|--------------------------------|---|--|--|
| 1 | А.О. Старостіна, 2017 | це наявність в компанії таких ключових компетенцій, | які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі, | ї забезпечують їй перевагу та стійкість в конкретних умовах ринкового середовища. |
| 2 | Акімова Т.О., 2003 | переваги, | | які показують, у яких галузях підприємство досягло вищих результатів, ніж конкуренти |
| 3 | А. В. Троян, 2013 | Є концентровані виявленням переваги над конкурентами | в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, | яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова доля, об'єм продаж). |
| 4 | М. Портер | сукупність факторів, | | які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів |
| 5 | А. Томпсон, Дж. Стріклен, 1998 | ключові фактори успіху, характерні для певного підприємства (галузі), чинників, | | що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями) у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу |
| 6 | Р. А. Фатхутдинов, 2009 | ексклюзивна цінність, | | яку має система і яка дає їй перевагу над конкурентами |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 7 | Somer G. Anderson, 2018 | фактори, | | які дозволяють компанії виробляти товари чи послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти |
| 8 | Douglas C. West, John Battice Ford, Essam Ibrahim | це те, що робить продукти або послуги підприємства | | більш бажаними для клієнтів, ніж продукти або послуги будь-якого іншого конкурента. |
| 9 | Jaynie L. Smith, William G. Flanagan · 2006 | це те, що змушує споживача вибирати продукти однієї компанії замість іншої, | | розуміючи та пропагуючи такі переваги, компанії можуть отримати більшу частку ринку, це також дозволяє встановлювати вищі ціни, підвищувати лояльність до бренду та залучати ширшу аудиторію споживачів. |
| 10 | Ж.-Ж. Ламбен, 1996 | Є характеристики або властивостями (атрибути) товару або торговельної марки, | | що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами. |

Джерело: складено автором на основі [1-14]

На основі зібраних точок до категорії «конкурентні переваги», нами було виділено наступні особливості. По-перше, ми бачимо, що суть категорії всі автори визначають майже однаково, описуючи її як «переваги», «ключові фактори успіху», «ключові компетенції», «характеристики або властивості».

Однак, варто зауважити, що автори не підходять одностайно до розуміння того, стосовно чого дані фактори (переваги) стосуються, власне компанії чи товару. Відтак, А.О. Старостіна [1], М. Портер [7], А. Томпсон, Дж. Стріклен [8], Т.О. Акімова [6] зазначають, що це переваги компанії, тоді як Ж. -Ж.Ламбен, Douglas C. Wes [11]t зазначають, що це переваги товару, а Р.А. Фатхутдинов [9] зазначає, що це переваги (фактори), якими володіє «система». З нашого розуміння, найбільш коректним та широким є розуміння першої групи авторів, тобто те, що «носієм» конкурентних переваг є, власне, підприємство.

Стосовно змісту явища, не всі автори зазначають яким чином відбувається розгортання сутності явища, лише А.О. Старостіна та А.В. Троян наголошують на ньому. А.В.Троян показує важливий аспект явища - джерела конкурентних переваг: це економічні, технічні фактори. Така згадка є факторів є, на нашу думку, доцільною, однак перелік мав би бути більш розширеним.

А.О. Старостіна наголошує на тому, що такі компетенції (фактори, переваги) – вони мають бути складно відтворюваними конкурентами, через що, власне і реалізовуватиметься результат явища.

Стосовно результату явища, всі автори підійшли ґрунтовно до його формулювання. На нашу думку, це обумовлено тим, що категорія носить значний практичний аспект, а тому найкраще розуміється через пояснення результату її реалізації.

Одні автори наголошують на тому, що наявність конкурентних переваг «забезпечують їй перевагу та стійкість», «визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції», забезпечує можливість того, що товари, розглядатимуться як унікальні та якісні, порівняно з продуктами конкурента, а також те, компанія може «отримати більшу частку ринку». Інші зазначають, що реалізація конкурентних переваги може впливати на прибуток, більш високу рентабельність, об'єм продаж або ж це те, «що дозволяє компанії виробляти товари чи послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти».

| | | ключових компетен цій | ги | ри | змушує спожива чів обирати товар | ики або властивості | на цінність | змісту | результату |
|----|--|-----------------------------|----|----|--|------------------------|-------------|--------|------------|
| 1. | А.О. Старостіна, 2017 | + | | | | | | + | + |
| 2. | Акімова Т.О, 2003 | | + | | | | | | + |
| 3. | А. В. Троян, 2013 | | + | | | | | + | + |
| 4. | М. Портер | | | + | | | | | + |
| 5. | А. Томпсон, Дж. Стріклен, 1998 | | | + | | | | | + |
| 6. | Р. А. Фатхутдин ов, 2009 | | | | | | + | | + |
| 7. | Somer G. Anderson, 2018 | | | + | | | | | + |
| 8. | Douglas C. West, John Battice Ford, Essam Ibrahim | | | | + | | | | + |
| 9. | Jaynie L. Smith, William G. Flanagan · 2006 | | | | + | | | | + |
| 10 | Ж.-Ж. Ламбен, 1996 | | | | | + | | | + |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Таким чином, за результатами аналізу, ми виділили шість змістовних груп, які, як ми згадували раніше, в цілому не є протилежними одна одній, а скоріше, доповнюють одна одну. Стовбці «наявність змісту» та «наявність результату» також підсумували проведенне дослідження. Із десяти досліджуваних визначень, лише два є повними з точки зору змістовних складових. Оцінемо дані підходи у

наступній таблиці.

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення категорії «конкурентна перевага»

| № | Автор | Оцінка | | | | Сумарна оцінка |
|-----|---|-----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------|
| | | Наявність компонентів | Поширеність визначення | Теоретична обґрунтованість | Практична доступність | |
| 1. | А.О. Старостіна, 2017 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2. | Акімова Т.О, 2003 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 3. | А. В. Троян, 2013 | 5 | 5 | 3 | 5 | 18 |
| 4. | М. Портер | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 5. | А. Томпсон, Дж. Стріклен, 1998 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 6. | Р. А. Фатхутдинов, 2009 | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 |
| 7. | Somer G. Anderson, 2018 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| 8. | Douglas C. West, John Battice Ford, Essam Ibrahim | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 9. | Jaynie L. Smith, William G. Flanagan · 2006 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 10. | Ж.-Ж. Ламбен, 1996 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Відповідно до таблиці 1.3, найбільшу сумарну бальну оцінку отримала категорія «конкурентна перевага», у розумінні А.О. Старостіної. Високу позитивну оцінку отримали також категорії авторів М. Портер, А. Томпсон, Дж. Стріклен, А. В. Троян. Для конструювання власної категорії узагальнюватимемо їх підходи на основі попередньо проведеного аналізу.

Таблиця 1.4

Структура категорії «конкурентна перевага»

| Категорія | Суть явища | Зміст явища | Результат явища |
|----------------------|--|--|---|
| Конкурентна перевага | сукупність унікальних факторів або характеристик, якими суб'єкт господарювання володіє на відміну від своїх конкурентів на певному ринку або у певних умовах ринкового середовища, | джерелом яких можуть слугувати будь-які його сильні сторони, | та які забезпечують йому перевагу перед конкурентами, допомагають залучати більше споживачів, збільшувати свою частку ринку, а також є основою для подальшої розробки конкурентної стратегії. |

Джерело: складено автором

Відтак, на нашу думку, сильними сторонами в сформульованій авторській категорії є уточнення теоретичної природи (джерел) конкурентних переваг, а також наголошення на тому, що визначення конкурентних переваг є базою для подальших стратегічних і тактичних кроків під час розробки моделі конкурентної поведінки, а також конкурентної стратегії. Розуміння того, що конкурентна перевага є основою для розробки конкурентних стратегій визначає її практичний характер.

Однак, важливо розуміти, що категорія «конкурентна перевага» не є тотожною до «конкурентоспроможності», «конкурентності» та «конкурентної стратегії». У наступній схемі на рис. 1.1. пропонуємо показати взаємозв'язок між ними:



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між категоріями

Джерело: складено автором

Отже, розуміння категорії конкурентна перевага займає основне місце у системі конкурентної поведінки підприємств. Дана обставина пов'язана, по-перше, з тим, що формування та розвиток конкурентних переваг можливе лише в конкурентному середовищі, а по-друге, воно є ключовим фактором конкурентоспроможності суб'єкта.

1.2. Види конкурентної стратегії підприємства

У даному розділі пропонуємо до розгляду питання конкурентних стратегій підприємства з позицій їх класифікації, а також визначимо основні риси таких стратегій, аби у подальшому обрати найбільш доцільну для підприємств-виробників гофрокартонної тари, зокрема на прикладі підприємства «Житомирський картонний комбінат».

У ринковій економіці конкуренція є передумовою успіху або ж провалу будь-якого бізнесу. Конкуренція визначає ринковий потенціал діяльності підприємства, який може сприяти підвищенню ефективності діяльності, наприклад, за рахунок інновацій. Найважливішим завданням підприємства є розробка конкурентної стратегії (бізнес-стратегії), яка потрібна для взаємодії з конкурентами на конкретному ринку товарів та послуг. Конкурентна стратегія - це модель поведінки, процесів організації на конкретному ринку, що дозволяє забезпечити необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та конкурентоспроможності.

За визначенням І. Ансоффа «конкурентна стратегія організації – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [15]. Згідно з поглядами М. Портера, вона являє собою «стратегію, спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [16].

До таких конкурентних сил за М. Портером належать три сили «горизонтальної» конкуренції, а саме: загроза появи товарів-замінників

(субститутів), загроза появи нових гравців на ринку, які випускаючи подібні товари, проникатимуть у галузь, та рівень конкурентної боротьби в галузі між наявними компаніями, що вже закріпилися в ній; а також обидві сили «вертикальної» конкуренції, що являють собою ринкову владу споживачів та ринкову владу постачальників [16]. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера часто слугує базою для визначення позиції компанії в галузі.

М. Портер виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку, а саме: лідерство за витратами, диференціація та фокусування.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за М. Портером

| Критерій порівняння | Лідерство за витратами | Диференціація | Концентрація (фокусування) |
|--------------------------|---|---|---|
| Цільовий сегмент | Орієнтація на весь ринок | Орієнтація на весь ринок | Орієнтація на вузьку ринкову нішу |
| Конкурентна перевага | Нижчі витрати виробництва в порівнянні з конкурентами | Унікальні властивості продукту | Нижчі витрати вир-ва або унікальні властивості в певній ніші |
| Специфіка товару | Якісний базовий товар, обмежений асортимент | Широкий асортимент, висока якість | Спеціалізований для цієї ніші товар |
| Виробництво | Оптимізація витрат, зниження вартості за умови збереження якості | Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів | Відповідність потребам ніші |
| Маркетингові особливості | Акцент на характеристиках, що знижують вартість товару | Акцент на унікальних властивостях, додаткових цінностях продукту | Акцент на задоволенні специфічних потреб у ніші |
| Умови вибору | Сильна цінова конкуренція між продавцями, покупці чутливі до ціни, продукти стандартизовані | Наявність покупців, зацікавлених в унікальних властивостях товару, значний досвід у розробках | Перспективний сегмент у контексті зростання прибутку, наявність переваг для задоволення потреб цього сегменту краще, ніж конкуренти |
| Слабкі сторони | Технологічні зміни знецінюють досвід та інвестиції, повільна реакція на необхідність | Вища ціна ускладнює збереження прихильності до товару, товар | Істотно вища, ніж у конкурентів, ціна на спеціалізовані товари, конкуренти виходять на |

| | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| | удосконалення товару через посилення уваги до витрат | перетворюється на традиційний | на ще вужчі підсегменти всередині сегмента |
|--|--|-------------------------------|--|

Джерело: складено за даними [17-19].

На основі цих трьох базових стратегій виділяють наступні конкурентні стратегії за М. Портером, представлені на рис. 1.2.

| | | Тип конкурентних переваг | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Перевага за витратами | Перевага за продуктом |
| Масштаб конкуренції | Весь ринок | Стратегія лідерства за витратами | Стратегія диференціації |
| | Сегмент ринку або ринкова ніша | Сфокусована стратегія низьких витрат | Сфокусована стратегія диференціації |

Стратегія оптимальних витрат

Рис. 1.2 Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: побудовано за даними [17].

Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження реалізаційних цін завдяки нижчим цінам на виробництво, актуальним технологіям, оптимізації виробничого процесу, економії від масштабу тощо. У результаті нижча ціна приваблює переважну частину споживачів. У свою чергу стратегія диференціації передбачає розроблення унікальних характеристик продукту, специфічних рис, що відрізнятимуть його від конкурентів. Відтак, споживачів приваблює унікальність продукту, внаслідок чого вони готові платити вищу ціну [17].

Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтується на певний сегмент ринку – вузьку нішу споживачів, де лояльність споживачів досягається завдяки нижчим, ніж у конкурентів цінам. Сфокусована стратегія диференціації аналогічно орієнтується на вузьку нішу споживачів, проте з акцентом на унікальних характеристиках товару, що найбільш відповідають потребам і смакам споживачів [17].

На базі вже згаданих стратегій виникла також стратегія оптимальних витрат, що намагається об'єднати позитивні риси попередніх та орієнтована на надання якомога більшої цінності споживачам за доступною ціною, нижчою, ніж у конкурентів із близькою за якісними характеристиками продукцією [20].

Крім названих за Портером, виникла також стратегія упередження, характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу. Її зміст полягає в орієнтації на створення потенціалу випередження, якого не зможуть досягнути конкуренти [20].

Інший варіант вибору стратегії представлено в книзі «The Discipline of Market Leaders» М. Трейсі та Ф. Вірсема. У якості стратегій або ж, так званих, «ціннісних дисциплін» автори розглядають виробничу досконалість, лідерство за продуктом та близькість до споживача.

Таблиця 1.6

Характеристика «ціннісних дисциплін» М. Трейсі і Ф. Вірсема

| Ціннісна дисципліна | Виробнича досконалість | Лідерство за продуктом | Близькість до споживача |
|------------------------|---|---|--|
| Сутність | Висока якість обслуговування, низька ціна | Оригінальність, інновації | Задоволення потреб споживачів |
| Відмінні риси компаній | «...пропонують своїм споживачам таке поєднання якості, цін і простоти придбання, з яким на цьому ринку ніхто не може зрівнятися. Ці компанії не пропонують нових продуктів або послуг і не культивують особливих, нетрадиційних відносин зі своїми споживачами» | «Зосередивши свої зусилля на пропонуванні товарів і послуг, розширюють наявні межі ефективності і якості» | «...роблять свій бізнес на розумінні своїх клієнтів і їхніх потреб, постійно адаптують свої товари і послуги до запитів конкретних споживачів, причому за розумну ціну». |
| Головні особливості | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективність та скоординованість виробничих процесів; ✓ Оптимізація та раціоналізація виробничих процесів; ✓ Процес управління побудований таким способом, що кожен | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Компанія починає пропонувати свої товари чи послуги на новому ринку; ✓ Утвердження лідерства продукту за | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Застосування новітніх і найкращих методів реалізації життєво важливих для споживача дій; ✓ Широка мережа потужностей із надання продуктів і послуг; |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| | працівник чітко знає інструкції та свої обов'язки; ✓ Розвиток близьких стосунків із постачальниками; ✓ Розвиток та підтримання інтегрованих та надійних інформаційних та інших технологій, що дозволяють покращувати управлінські процеси | якістю та новизною | ✓ Висока кваліфікація працівників, що мають унікальні вміння |
| Спосіб досягнення лідерства | Раціональне поєднання унікальних знань, застосування технологій і раціонального управління | Просування товару на ринку та розробка продукту нового покоління водночас | Ефективне поєднання стратегій та головних особливостей |

Джерело: складено за даними [21-22].

Можемо бачити, що науковці подібно до М. Портера стверджують, що компанії варто обрати певну «лінію поведінки», аби її не обійшли конкуренти. Водночас вивчаються можливості конкурентів та порівнюються розроблені ними способи досягнення лідерства.

Суттєво різниться підхід до формування стратегій підприємства, запропонований Г. фон Крофом та М. Кусумано, які на відміну від М. Портера, М. Трейсі та Ф. Вірсема вважають, що немає однієї оптимальної стратегії, а може бути запущено кілька стратегій одночасно, їх основні три види охарактеризовано в табл. 1.8.

Таблиця 1.7

Основні стратегії Г. фон Крофа та М. Кусумано

| Стратегія збільшення обсягів виробництва («scaling») | Стратегія копіювання («duplication») | Стратегія дроблення («granulation») |
|---|--|---|
| - передбачає вдосконалення розроблення товарів, розширення виробництва, підсилення інтенсивності маркетингу для залучення нових груп покупців зі схожими потребами; - робить акцент на конкретному товарі, технології чи сегменті ринку. | - ґрунтується на чітких цілях щодо товару, технології й сегмента ринку. <i>Мета компанії: географічне розширення діяльності, втілення</i> | - передбачає визначення певних ніш для бізнесу й активний їхній розвиток. <i>Застосовується за наявності певних обмежень для використання стратегій збільшення обсягів виробництва й копіювання (якщо з'являється багато</i> |

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| <i>Компанії варто збільшити можливості виробництва й розширити корпоративну інфраструктуру.</i> | <i>досвіду на нових ринках.</i> | <i>схожих виробів конкурентів за нижчими цінами, немає нових закордонних ринків для зростання).</i> |
|---|---------------------------------|---|

Джерело: складено за даними [23].

Тож зазначені стратегії можуть бути запущені послідовно або ж із деякими накладанням, якщо ж йдеться про великі компанії, різні підрозділи яких характеризуються різним рівнем розвитку, то й поготів, їх можна використовувати одночасно.

Ф. Котлер, виходячи з абсолютної ринкової частки, що належить компанії, виділяє чотири можливі типи конкурентних стратегій:

- стратегія лідера ринку;
- стратегія виклику лідеру (стратегія претендента);
- стратегія слідування за лідером (стратегія переслідувача);
- стратегія заняття конкурентної ніші (стратегія нішера) [10, с. 60].

Кожна з цих стратегій передбачає певний зв'язок між ринковою часткою та прибутковістю підприємства, ресурсами, необхідними для підтримки наявної позиції. Залежно від цього, а також за результатами SWOT-аналізу, компанія вибирає одну з можливих конкурентних стратегій.

Таблиця 1.8

Типи конкурентних стратегій за Ф. Котлером

| Тип | Характеристика |
|------------------------------|--|
| <i>Стратегія лідера</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Притаманна компаніям, що домінують на ринку, володіють найбільшою ринковою часткою, задають тренди на ринку. Часто саме товари цих компаній асоціюються з певною товарною категорією у споживачів. • Залежно від ступеня сформованого товарного (галузевого) ринку, характеру конкурентної боротьби компанії-лідери вибирають одну з трьох стратегій: розширення первинного попиту, оборонну чи наступальну стратегію - або ж вдаються до демаркетингу чи диверсифікації. |
| <i>Стратегія претендента</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Притаманна компаніям, що займають другу або третю позицію на ринку та прагнуть стати лідером. При виборі стратегічного рішення мають дві альтернативи: атакувати лідера в боротьбі за частку ринку або ж слідувати за лідером. • Залежно від цього компанія може вибрати одну з альтернативних стратегій: фронтальної (на сильні сторони) або флангової (па слабкі сторони |

| | |
|--------------------------------|---|
| | конкурентів) атаки, оточення (масовані дії відразу в декількох напрямках), обхідного маневру (вихід на нові ринки з використанням диверсифікації, технологічного стрибка) і партизанської війни (невеликі, часто локальні, але часті атаки, що призводять до виснаження сил у противника). |
| <i>Стратегія переслідувача</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Притаманна компаніям з невеликою часткою ринку, вони зачасту вибирають адаптивну лінію поведінки, слідує за лідерами. Ця стратегія є вигідною за рахунок економії фінансових ресурсів, пов'язаних із необхідністю розширення товарного ринку, постійними інноваціями, витратами на утримання домінуючого становища. • Компанії-переслідувачі зазвичай виробляють товари-імітатори, часто охоплюючи ринкову частку, яку з різних причин неспроможні зайняти фірми-лідери. До основних стратегій даного типу відносяться: піратство (повне, як правило, незаконне копіювання), створення двійників (товари мають малі відмінності від товару-лідера), імітація (копіювання деяких важливих частин, при збереженні відмінностей) та пристосування (видозміна та покращення товару, адаптація його до потреб "своїх" цільових ринків). |
| <i>Стратегія нішера</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Притаманна компаніям, які за цільовий ринок вибирають один або декілька ринкових сегментів. • Це здебільшого невеликі компанії, які виробляють товари з унікальними (об'єктивними або суб'єктивними) характеристиками, або мають ексклюзивні права на виробництво і дистрибуцію товару, здатні швидко реагувати на зміну попиту на ринку. |

Джерело: складено за даними [24].

Підприємство, що претендує на роль лідера може використовувати наступні атакуючі стратегії: цінових знижок, здешевлення товарів, престижних товарів, товарного розширення, інновацій, підвищення рівня обслуговування, інновацій у розподілі, зниження витрат виробництва, інтенсивної реклами [25]

А.О. Длігач у своїй статті наголошує також на тому, що на сьогодні є також «можливість ефективного застосування ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника»» [26]

Стратегія «загарбника» характеризується тим, що ринкова позиція не визначена на початок активних дій, а ринкова частка у цей час може бути нульовою, у той же час компанія прагне охопити весь ринок або найбільші сегменти, вона суттєво враховує дії найбільших конкурентів, ринкова активність компанії є значною, так само і ресурси, та найбільш важливим є те, стратегія є можливою за рахунок того, що компанія має суттєвий досвід на інших ринках.

Стратегія «домінатора» у свою чергу є особливим видом стратегії лідера –

домінатор – це підприємство (або марка), яке є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більш ніж у 2 рази більшу за частку наступного конкурента.

Отже, ми розглянули декілька підходів щодо класифікації конкурентних стратегій підприємства. Можемо підсумувати, що розробка ефективної конкурентної стратегії є критично необхідною для всіх підприємств, практична цінність такої стратегії безперечна. Однак, не можна не зауважити складнощі вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. На нашу думку, під час вибору певного методу доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації, що склалася, та наявністю інформації. Необхідність розробки конкурентної стратегії диктується потребою в оптимізації діяльності задля досягнення цілей підприємства.

1.3. Механізм розробки міжнародної конкурентної стратегії

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин практично всі ефективні компанії вдаються до планування своєї діяльності та розробки відповідної стратегії. Стратегія являє собою «модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування й розподілу ресурсів підприємства» [22]. Загальним планом зазвичай є корпоративна стратегія, що поширюється на все підприємство й охоплює всі напрями його діяльності. Проте у теперішніх умовах особливого значення для підприємства, що виходить на зарубіжні ринки, набуває питання розробки міжнародної конкурентної стратегії.

Також незалежно від наявних здобутків та досягнення певної позиції на ринку, важливо продовжувати слідкувати за конкурентами, обирати найбільш ефективну конкурентну стратегію та постійно коригувати її у відповідності зі стрімкими змінами конкурентного середовища. Також критично важливо для бізнесу постійно спостерігати за споживачами й знаходити новаторські рішення для

підвищення споживчої цінності своїх товарів або ж послуг у порівнянні з конкурентами.

До процесу формування конкурентної стратегії підприємства зазвичай відносять такі кроки, як:

- аналіз конкурентного середовища на мікро- та макрорівнях;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- визначення його конкурентних переваг;
- встановлення напрямів посилення конкурентної позиції підприємства;
- розробка відповідної стратегії конкуренції та оцінка її ефективності [32].

Варто зазначити, що єдиного універсального підходу щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства в дослідників наразі немає, бракує також і єдиного алгоритму. У науковій літературі виділяють значну кількість відмінних методичних підходів, що пропонуються різними авторами для здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства, зокрема, серед них: матричні, індексні, аналітичні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові та комбіновані підходи тощо [33]. Зазначена сукупність методів може бути класифікована за різноманітними ознаками, поданими в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Класифікаційна ознака | Група методів | Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства |
|------------------------------------|---------------|---|
| За способом оцінки | Якісні | Метод експертних оцінок, евристичні, SWOT-аналіз |
| | Кількісні | Метод різниць, рангів, балів, таксономічного показника, інтегрального показника |
| За формою представлення результату | Матричні | Матриця БКГ, матриця GE/Mc Kinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа |
| | Графічні | Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод вивчення профілів |
| | Індексні | Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції |

| | | |
|--|-----------------------|--|
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | Комплексні | Індексні методи: інтегральний метод, метод балів |
| | Спеціальні | Метод, що базується на конкурентоспроможності продукції підприємства, матричні методи |
| За можливістю розроблення управлінських рішень | Поточні | Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка |
| | Стратегічні | Модель BCG, матриця GE/Mc Kinsey, модель Shell/DPM тощо |
| За показниками і змінними, що використовують під час аналізу | Ринкові позиції | Модель BCG, матриця GE/Mc Kinsey, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера |
| | Рівень менеджменту | Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг |
| | Фін.-екон. діяльність | Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану |
| За напрямом формування інформаційної бази | Критеріальні | Метод, що базується на конкурентоспроможності продукції підприємства, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод бенчмаркінгу |
| | Експертні | STEP-аналіз, матриці GE/Mc Kinsey, Хофера-Шендлера, моделі Shell/DPM, ADL/LC |

Джерело: складено автором за даними [18;34;35].

Зазначимо, що управління конкурентоспроможністю підприємства (що включає її оцінку, розробку стратегій посилення конкурентоспроможності, а отже, реалізацію мети управління) належить до сфери впливу низки суб'єктів, серед яких власник підприємства, вищий управлінський персонал, лінійні менеджери операційних підрозділів, менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, а також державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [36].

З-поміж найбільш розповсюджених та доступних для використання методів можна виділити SWOT-аналіз (ситуаційний аналіз), який було вперше представлено в 1963 році К. Ендрюсом. Під час аналізу зібрана інформація розподіляється за чотирма групами: сильні сторони компанії (S – Strengths), слабкі сторони компанії (W – Weaknesses), можливості (O – Opportunities) та загрози (T – Threats). За їхнім співвідношенням визначається подальша стратегія підприємства.

Структуризація даних підвищує якість результату аналітичної роботи і сприяє більш дієвому протистоянню конкурентам. Перевагою цього методу, як і будь-якого матричного, є насамперед наочність. Зазначимо, що сильні і слабкі сторони стосуються внутрішнього середовища підприємства, та є підконтрольними йому, у той час, як можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища та не належать до сфери впливу компанії [36].

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно спрямовуватися на нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них та використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Ключовим завданням під час управління конкурентоспроможністю є забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їхньої синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Особливої уваги заслуговує етап пов'язаний з конкурентними перевагами, тож розглянемо детальніше їхню класифікацію. Зазвичай конкурентні переваги підприємства за джерелами виникнення поділяють на зовнішні та внутрішні. Останні характеризують внутрішні аспекти діяльності підприємства, такі як: рівень затрат, продуктивність праці, раціональність експлуатації основних фондів, організація процесів, система менеджменту тощо. Виділяють такі їхні різновиди: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, спадкові, географічні, особливої уваги заслуговують також економічні, до яких належать наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність [36].

В основі зовнішніх конкурентних переваг спроможність підприємства надати більше цінності споживачам його продукції, більш повно задовольнити їхні потреби, зменшити витрати, підвищити ефективність своєї діяльності [36].

| | | |
|----------------------|---|--|
| Інформаційні | ➔ | діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів; |
| Конструктивні | ➔ | технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка; |
| Якісні | ➔ | рівень якості продукції за оцінками споживачів; |
| Поведінкові | ➔ | ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків; |
| Кон'юнктурні | ➔ | ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції); |
| Сервісні | ➔ | рівень та якість послуг, що надаються підприємством; |
| Іміджеві | ➔ | загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність; |
| Цінові | ➔ | рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін; |
| Збутові | ➔ | портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції; |
| Комунікаційні | ➔ | канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку. |

Рис. 1.3 Характеристика зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором за даними [36].

На рис. 1.3 подано характеристику різновидів зовнішніх конкурентних переваг більш детально, оскільки вони становлять особливий інтерес для подальшого дослідження. Можемо бачити, що зазначені переваги фактично становлять основу маркетингового комплексу. З-поміж ключових факторів успіху підприємства можна виділити якість продукції, додаткові послуги та ціну, завдяки яким споживачі дістають для себе додаткову корисність, однак особливого значення в сучасних умовах набуває також комплекс просування.

Розглянемо альтернативні підходи щодо механізму розробки міжнародної конкурентної стратегії.

На рис. 1.4. наведемо процес формування конкурентної стратегії, запропонований М. Портером.

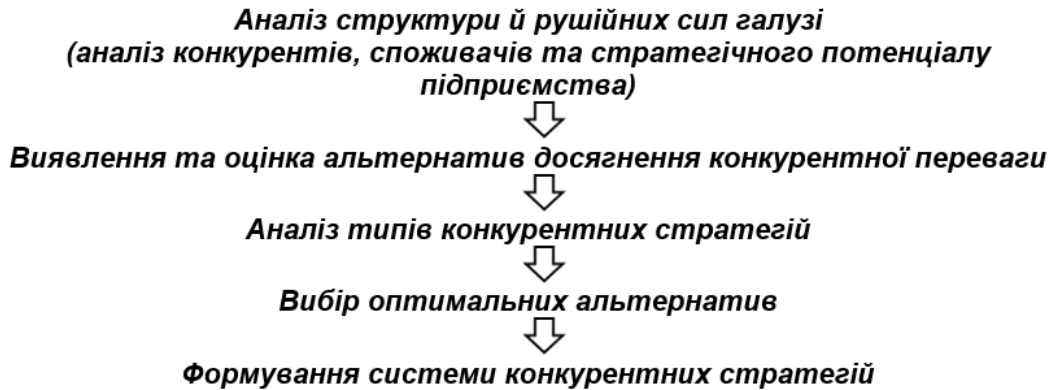


Рис. 1.4. Процес формування конкурентної стратегії за М. Портером.

Джерело: побудовано за даними [16].

За ще одним підходом формування конкурентної стратегії включає такі етапи:

- визначення цілей конкурентної боротьби;
- аналіз факторів зовнішнього середовища;
- аналіз стратегічного потенціалу;
- визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуванати нові;
- формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії [37].

Можемо спостерігати загальну схожість розглянутих механізмів попри наявність відмінностей. Відтак на базі досліджених підходів, сформулюємо оптимальний, на наш погляд, механізм розробки міжнародної конкурентної стратегії. Нам імпонує останній підхід через те, що в ньому вихідною точкою процесу є визначення цілей конкурентної боротьби, адже саме завдяки цілепокладанню, як коротко, так і довгостроковому, можливо отримати чітке розуміння мети та сенсу формування конкурентної стратегії. Далі ми вважаємо за доцільне здійснити аналіз, як мікро-, так і макросередовища. Наступним кроком має бути оцінка конкурентоспроможності підприємства, що відповідає цілі аналізу його стратегічного потенціалу. Подальші кроки: визначення конкурентних переваг, напрямів їх створення/посилення, формування множини конкурентних стратегій та

вибір стратегії – притаманні для кожного з розглянутих підходів. Завершальним етапом у механізмі розробки міжнародної конкурентної стратегії, на наш погляд, має бути оцінка її ефективності.

У сучасних швидкозмінних умовах для будь-якого підприємства критично важливо здійснювати регулярний аналіз ринкового середовища та переглядати свою конкурентну стратегію на відповідність нинішнім цілям підприємства, його конкурентним перевагам та умовам діяльності на ринку.

Висновки до розділу 1

На сьогодні, коли зростають обсяги та темпи міжнародної торгівлі, а разом із нею і зростає конкуренція на ринках, важливим для кожної компанії є розуміння того, чи відрізняється вона від своїх конкурентів та чи зможуть диференціювати її серед сотень інших компаній споживачі. Маркетинг, як «першочергова ідеологія управління підприємницькою діяльністю» вирішує дане питання шляхом розробки стратегії позиціонування. Отож, у першому розділі роботи, нами було проаналізовано сутність категорії «конкурентна перевага» та на основі проведено аналізу створено авторську категорію.

Відповідно до нашого підходу, конкурентна перевага - це сукупність унікальних факторів або характеристик, якими суб'єкт господарювання володіє на відміну від своїх конкурентів на певному ринку або у певних умовах ринкового середовища, можуть слугувати будь-які його сильні сторони, та які забезпечують йому перевагу перед конкурентами, допомагають залучати більше споживачів, збільшувати свою частку ринку, а також є основою для подальшої розробки конкурентної стратегії.

Іншим важливим аспектом нашого аналізу стало дослідження видів конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, існують базові стратегії за М. Портером. У свою чергу, Ф. Котлер, виділяє чотири можливі типи конкурентних стратегій (стратегій конкурентної поведінки), використання яких на сьогодні є актуальним.

Врешті, нами були проаналізовані етапи побудови конкурентної стратегії, де ми довели, що даний процес є складним та багатоаспектим. Невід'ємними етапами розробки стратегії позиціонування є аналіз факторів макро- та мікро-маркетингового середовища, а саме споживачів та конкурентів, оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг, а також подальша розробка напрямів посилення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ НІДЕРЛАНДІВ ТА МОЛДОВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ГОФРОКАРТОННОЇ ТАРИ

2.1. Порівняльний аналіз факторів бізнес-середовища Нідерландів та Молдови для українських виробників гофрокартонної тари

Аналіз факторів макромаркетингового середовища Нідерландів та Молдови

Макросередовище компанії формує основні умови її функціонування на ринках та впливає на довгострокову рентабельність.

До факторів макросередовища, що впливають на експорт товарів Житомирського картонного комбінату в Нідерландах, належать: політико-правові, економічні, демографічні, природно-географічні, науково-технічні, культурні.

Отже, проаналізуємо кожен із зазначених факторів.

Політико-правові фактори

Таблиця 2.1

Попередня таблиця оцінки впливу політико-правових факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактора |
|----|---|--|-------------------------------|----------------------|
| 1. | Законодавство щодо пакування товарів у країні | | | |
| | Нідерланди | Виробник або імпортер фасованого продукту відповідає за фазу утилізації упаковки | + | Пропозиція |
| | Молдова | Наразі сплачується податок 2% від вартості імпортованої тари. Можливе підвищення податку до 5% або відмова від податку за умови організації EPR - extended producer responsibility. | - | |
| 2 | Законодавство екологічної сфери щодо переробки тари | | | |
| | Нідерланди | Виробник має обов'язок декларувати відсоток переробленої тари в державній установі | + | Пропозиція |
| | Молдова | Міжнародні організації з 2014 року посилили свою участь у розробці системи управління відходами у країні, і це призвело до вдосконалення в управлінні застарілими пестицидами та хімічними речовинами, але загальне поводження з побутовими та виробничими відходами, зокрема тарою, розвивається повільно, і стара практика | + | |

| | | | | |
|----|--|---|---|------------|
| | | залишається. | | |
| 3 | Вимоги щодо якості тари для харчових продуктів | | | |
| | Нідерланди | Жорсткі правила щодо упаковки та матеріалів, що контактують з продуктами харчування | - | Пропозиція |
| | Молдова | Окремі збори за імпортування пластикової упаковки та упаковки tetra-пак, яка містить продукти (крім молочних продуктів), були введені в 2015 році | + | |
| 4 | Інші вимоги у сфері екології | | | |
| | Нідерланди | Заборона рекламувати неекологічно фасовану їжу та напої дітям | - | Пропозиція |
| | Молдова | Такі вимоги відсутні. | - | |
| 5. | Вимоги до сертифікації продукції | | | |
| | Нідерланди | Високі вимоги щодо сертифікації | + | Попит |
| | Молдова | Необхідність мати лише один фітосанітарний сертифікат та сертифікат походження (для Придністров'я) | + | |
| 6 | Митне регулювання імпорту | | | |
| | Нідерланди | Дія <i>Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі</i> між Україною та ЄС | + | Пропозиція |
| | Молдова | Дія Міждержавної угоди про вільну торгівлю між Молдовою та Україною | + | |

Джерело: складено автором за даними [38-43]

1. У Нідерландах виробник або імпортер фасованого продукту відповідає за відходи від упаковки. За це вони сплачують Packaging Waste Management Contribution в Packaging Waste Fund (Afvalfonds Verpakkingen) (Afvalfonds Verpakkingen). Це зобов'язання викладено в Указі про упаковку 2014 року (Besluit Beheer Verpakkingen) та оформлено в Генеральній угоді про зобов'язання (General Binding Agreement). [39] Податок на імпортування у Молдові є доволі високим, але така міра не є ефективною та не стимулює виробників використовувати менше тари. Міжнародні організації, зокрема комісії ООН стурбовані даним питанням, отож, розробляють «зелені політики» для організації їх у Молдові. Зокрема, за однієї з них передбачається першочергове підвищення податку до 5%, а у подальшому перехід до системи EPR за прикладом європейської, коли виробники несуть відповідальність перед державою за фазу утилізації пакування

2. Угода «The Framework Agreement for Packaging 2013-2022» між національним урядом, галуззю пакування та Асоціацією муніципалітетів Голландії (VNG)

передбачає імплементацію положення про обов'язкову необхідність декларувати відсоток переробленої тари (не менше 25%). Дана угода описує відповідальність кожної сторони та обсяги покарань за невиконання угоди. [40] У Молдові такої угоди щодо пакування на сьогодні не існує.

3. Європейське законодавство чітко регламентує використання певних матеріалів, дозволених для пакування. Законодавство покриває усі спекти виробництва, споживання та повторного використання тари. Зокрема, кожен із законів є таким, що гармонізований із стандартами ISO. [41] Окрім цього, оскільки держави-члени можуть встановити національні заходи, у Нідерландах є національні правила щодо низки матеріалів: паперу та дошки, гуми, металів та сплавів, скла та кераміки скла, кераміки та емалі, текстилю, дерева та пробки, покриттів та лаків, а також барвників та пігментів. Голландська Warenwet охоплює законодавство та вимоги до матеріалів, що контактують з продуктами харчування (як зазначалося у вступі саме галузь харчових продуктів є найбільшим споживачем гофрокартонної тари). Для експорту у Молдову не вимагаються специфічні сертифікати, окрім традиційних – сертифікату про походження та фітосанітарного. Відповідно до аналітичних звітів, зазначається, що отримати дані сертифікати «легко».

4. Реклама дітям повинна демонструвати «здорові звички» і відповідати екологічним трендам життя. Визначення терміна "реклама нездорової їжі" охоплює всі форми реклами та просування нездорових харчових продуктів, зокрема пакування, у всіх видах засобів масової інформації. Воно охоплює всю пряму рекламу, а також непрямі форми просування, як наприклад, спонсорство. [41] У Молдові такі вимоги відсутні через низьку культуру ековідповідальності у суспільстві.

5. Необхідність мати діючі сертифікати FSC-STD-40-004 (V3-0), ISO 14001 (екологічний менеджмент), FSSC 22000 (безпека харчових продуктів), CHSAS 18001 (доров'я та безпека), FSC/PEFC (папір). [42] Окремі збори до 2% за імпорту пластикої упаковки та упаковки tetra-пак, яка містить продукти (крім молочних

продуктів), були введені в 2015 році.

6. У торгівлі з Нідерландами нульова тарифна ставка на імпорту спостерігається з початку дії режиму автономних торговельних преференцій ЄС для України, започаткованого 3 квітня 2014 року, в рамках якого в односторонньому порядку українському експорту надавався доступ до ринку ЄС на умовах ПВ ЗВТ. Ставка діє на всю товару групу 48. Папір і картон; вироби з паперової маси, паперу або картону. Це означає, що при ввезенні тари на територію досліджуваного ринку Нідерландів у «Житомирського картонного комбінату не виникатиме додаткових витрат, пов'язаних зі сплатою мита, що змушували би підвищувати ціну для клієнта. У торгівлі з Молдовою діє аналогічно нульова ставка мита. [43]

Таблиця 2.2

Підсумкова оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---|--|---|
| 1 | Законодавство щодо пакування товарів у країні | | |
| | Нідерланди | 9 | Пропонувати якісний гафрокартон на ринок |
| | Молдова | -2 | Вихід на ринок |
| 2 | Законодавство екологічної сфери щодо переробки тари | | |
| | Нідерланди | 8 | Завойовувати частку ринку тари, що легко перероблюється |
| | Молдова | 4 | |
| 3 | Вимоги щодо якості тари для харчових продуктів | | |
| | Нідерланди | 5 | Слідувати усім вимогам держави та кожного окремого замовника |
| | Молдова | 2 | Задоволення попиту на тару від виробників харчової продукції за відсутності додаткових витрат на отримання сертифікатів |
| 4 | Інші вимоги у сфері екології | | |
| | Нідерланди | 8 | Пошук контрагентів-виробників дитячої продукції |
| | Молдова | 0 | Вільний вхід на ринок |
| 5 | Вимоги до сертифікації продукції | | |
| | Нідерланди | 8 | Використовувати дані сертифікати як свідчення якості та екологічності продукції |
| | Молдова | 2 | |
| 6 | Митне регулювання імпорту | | |
| | Нідерланди | 7 | Слідувати правилам митного оформлення товарів |
| | Молдова | 7 | |
| 7 | Ризик військових конфліктів | | |
| | Нідерланди | 9 | Відслідковувати розвиток подій військової |

| | | | |
|--|---------|----|---------------|
| | Молдова | -9 | агресії росії |
|--|---------|----|---------------|

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Компанія «Житомирський картонний комбінат» не має жодних загроз пов'язаних із політико-правовим середовищем ринку гофрокартону Нідерландів та Молдови. Навпаки, закони діючі в Нідерландах сприяють популяризації гафрокартонної тари серед виробників та навіть змушує їх її використовувати, у Молдові же наразі дані закони відсутні, що створює можливість входити на ринок без додаткових сертифікатів. Додаткова можливість, яка є на ринку Молдови – це діяльність багатьох міжнародних організацій з питань розробки екологічної політики у країні, зокрема в рамках програми EU4Environment та EaP GREEN. Оскільки компанія має досвід роботи на європейських ринках, вона вже має необхідну сертифікацію і у випадку, якщо екологічна політика у країні буде врешті гармонізована до стандартів ЄС, «ЖКК» зможе стати лідером на ринку, оскільки компанія вже має власне виробництво, яке налагоджено відповідно до цих стандартів. Квотні обмеження та нульові ставки мита створюють можливість для вільного входження на обидва ринки шляхом експорту.

Перейдемо до розгляду наступної групи факторів – економічних.

Таблиця 2.3

Попередня таблиця оцінки впливу економічних факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактора |
|---|---|--|--|-------------------------|
| 1 | Незадоволений імпортний потенціал | | | |
| | Нідерланди | Значний незадоволений імпортний потенціал (2ге місце у світі після Мексики) – 88.8 млн. дол. | + | Попит |
| | Молдова | Незадоволений імпортний потенціал – 8.7 млн дол. | + | |
| 2 | Кількість підприємств виробничої сфери | | | |
| | Нідерланди | Постійно зростаюча кількість підприємств виробничої сфери | + | Попит |
| | Молдова | Кількість виробничих підприємств скорочується | - | |
| 3 | Частка попиту на гофрокартон кольоровий | | | |
| | Нідерланди | Збільшується частка попиту на гафрокартон | - | Попит |

| | | | | |
|---|--|---|---|------------|
| | Молдова | кольоровий | - | |
| 4 | Поточна структура імпорту гофрокартону | | | |
| | Нідерланди | Значна концентрація імпорту з Німеччини – 49,6% | - | Пропозиція |
| | Молдова | Значна частка імпорту з України (до 27%) | + | |

Джерело: складено автором за даними [38-44]

1. Ринки, що мають найбільший потенціал для світового експорту картонних коробок, коробок з гофрованого паперу (-картону) - це Мексика, Нідерланди та Сполучені Штати Америки. Мексика показує найбільшу абсолютну різницю між потенційним та фактичним експортом у вартісному вираженні. Нідерланди посідають друге місце із обсягом незадоволеного попиту у 88.8 млн. дол. У Молдові даний показник становить 8.7 млн. дол [38]

2. Нідерланди є однією з 15 країн-членів Європейського Союзу (ЄС) зі зростаючою кількістю підприємств виробничої сфери. Нові підприємства Нідерландів є драйвером популяризації екологічного пакування товарів. [42]. Щодо Молдови – кількість та потужність підприємств виробничої сфери постійно скорочується, починаючи з розпаду Радянського Союзу. Виробничі потужності не нарощуються та не оновлюються через брак ресурсів.

3. У 2018 році у Нідерландах та Молдові приріст обсягів попиту на кольорові ящики з гофрокартону перевищує приріст на попит традиційних. На ЖКК відсутні кольорові лінії для виробництва гофрокартону. Найближчий конкурент ЖКК на ринку Нідерландів – «Дунапак-Таврія» описує даний фактор наступним чином: «Для створення таких замовлень працює цілий конструкторський відділ і дизайнери. Кожен варіант спочатку відтворюють на проектувальному різнографі, а потім допрацьовують до промислового рівня. Саме для таких вимогливих замовників завод в 2016 році поставив лінію, яка може завдавати п'ять кольорів на виробі. Виробничі лінії, здатні наносити два і три кольори, працюють на заводі з самого початку. До цього часу замовникам чотирьохклапанної тари вистачало двох і трьох кольорів, а в 2019-му цього стало мало - довелося встановити лінію на чотири кольори. Всі лінії завантажені на 98%». [44]

4. Дані отримані на основі порталу Export Trade Potential. Деталізація представлена на рис. 2.1

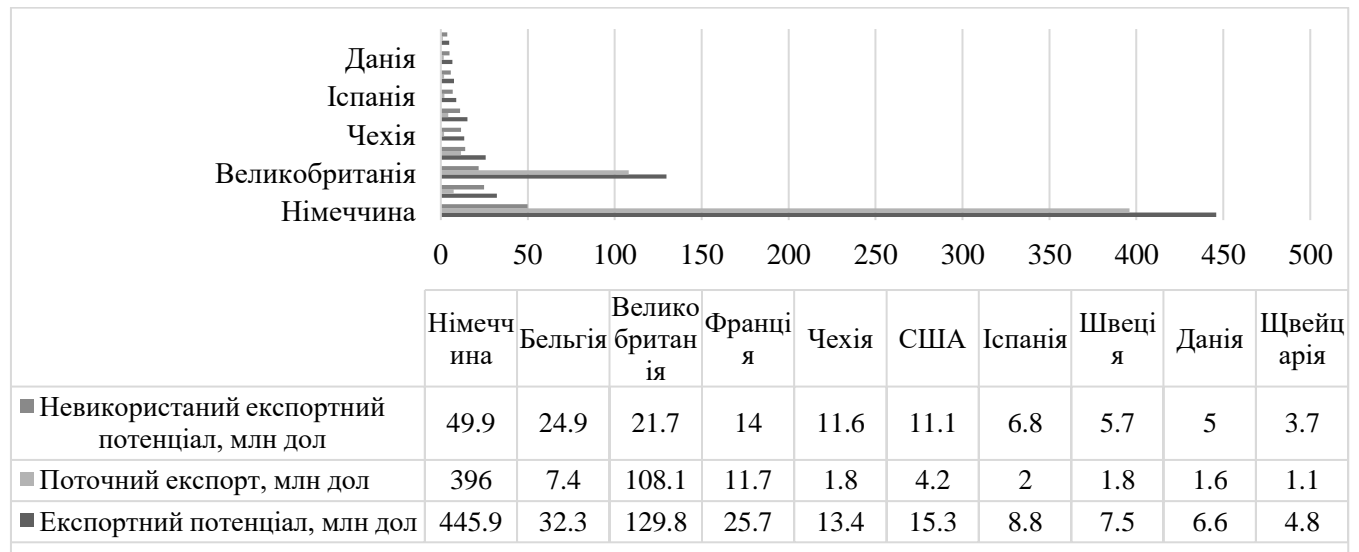


Рис. 2.1 Країни, що експортують до Нідерландів вироби з гофрокартону

Джерело: [38]

Постачальниками, що мають найбільший потенціал для експорту товарної категорії 481910 (картонні коробки, коробки і гофрований папір) до Нідерландів, є Німеччина, Бельгія та Великобританія. Німеччина показує найбільшу абсолютну різницю між потенційним та поточним експортом у вартісному вираженні, залишаючи можливість реалізувати додатковий експорт вартістю 49,9 млн. дол. До десятки лідерів також можна віднести Францію, Чехію, США, Іспанію, Швецію, Данію та Швейцарію. Країни, які найбільше експортують до Молдови, є Румунія (2.7 млн), Україна (3.3 млн) та Польща (2.4 млн)

Ринки, що мають найбільший потенціал для експорту з України картонних коробок, ящиків і футлярів з гофрованого паперу, - це Угорщина, Молдова, Республіка та РФ. Нідерланди також входять до 10 лідерів.

Таблиця 2.4

Підсумкова оцінка впливу економічних факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---------------------------------------|--|---|
| 1 | Незадоволений імпортерський потенціал | | |
| | Нідерланди | 10 | Пропонувати якісний гофрокартон на ринки цих країн |
| | Молдова | 3 | |

| | | | |
|---|---|----|-----------------------------------|
| 2 | Кількість підприємств виробничої сфери | | |
| | Нідерланди | 7 | Пошук контрагентів в усіх галузях |
| | Молдова | -2 | |
| 3 | Частка попиту на гофрокартон кольоровий | | |
| | Нідерланди | -8 | Закупівля нового обладнання |
| | Молдова | -8 | |
| 4 | Поточна структура імпорту гофрокартону | | |
| | Нідерланди | -7 | Дослідити досвід Німеччини |
| | Молдова | 2 | Вільне входження на ринок |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Виявлені загрози на ринку Нідерландів є значними. Вони відображають значну конкурентну боротьбу на ринку та домінування єдиного гравця – Німеччини, на ринку. Однак значний незадоволений експортний потенціал визначає найбільшу можливість для компанії. Щодо Молдови – виявлено, що ринок є значно менш ємним за Нідерланди, однак Україна має налагоджені зв'язки з Молдовою у сфері торгівлі, отож, входження на ринок є вільним.

Таблиця 2.5

Попередня таблиця оцінки впливу соціально-демографічних факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактора |
|---|---------------------------------|---|--|-------------------------|
| 1 | Стандарти життя у суспільстві | | | |
| | Нідерланди | Високі стандарти життя, які породжують екологічну обізнаність - усвідомлений вибір споживачами брендів, що підтримують екотренди | + | Попит |
| | Молдова | Низька екологічна свідомість | - | |
| 2 | Культура купівлі через Інтернет | | | |
| | Нідерланди | 79% людей у віці від 16 до 74 років здійснювали покупки в Інтернеті, ввівши Нідерланди в топ-5 ЄС | + | Попит |
| | Молдова | Не є значно розвинутою. Близько 50% громадян купували онлайн хоча б 1 раз, та лише 272 тис. осіб (7% всього населення) купують в інтернеті декілька разів на місяць | - | |

Джерело: складено автором за даними [45-59]

1. Задоволеність громадян економічною складовою життя у країні більш широко породжує такі потреби, як соціокультурні, так і екологічні.
2. У Нідерландах 79 відсотків людей у віці від 16 до 74 років здійснювали покупки в Інтернеті, ввівши Нідерланди в топ-5 ЄС. Роздрібні продажі електронної комерції

продовжують зростати. Це має глибокий вплив на попит на упаковку, особливо в галузі гофрованої промисловості, оскільки вона забезпечує доставку 80% замовлень в електронній комерції. [45] За рівнем доступу до Інтернету вдома Нідерланди займають перше місце в ЄС. 98% жителів мають доступ до Інтернету. [57] Молдавани все ще відстають від інших європейських громадян за рівнем покупок в Інтернеті. Однак, згідно з дослідженням, проведеним Magenta Consulting, майже половина користувачів Інтернету в країні хоч раз купували в Інтернеті, а понад 272 000 користувачів Інтернету в Молдові заявляють, що роблять покупки в Інтернеті кілька разів на місяць. [50]

Таблиця 2.6

Підсумкова оцінка впливу соціально-демографічних факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---------------------------------|--|---|
| 1 | Стандарти життя у суспільстві | | |
| | Нідерланди | 5 | Заняття своєї ринкової частки на зростаючому ринку гофрокартону |
| | Молдова | 2 | Задоволення існуючого попиту на гофрокартон |
| 2 | Культура купівлі через Інтернет | | |
| | Нідерланди | 6 | Укладання договорів із голандськими та молдавськими ритейлерами |
| | Молдова | 2 | |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Середовище Нідерландів є повністю сприятливим та таким, що породжує значне, постійне зростання обсягів попиту на продукцію. Середовище Молдови є менш сприятливим за фактором росту попиту на продукцію.

Перейдемо до розгляду наступної групи факторів.

Культурні фактори

Таблиця 2.7

Попередня таблиця оцінки впливу культурних факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактора |
|---|---------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| 1 | Ековідповідальність | | | |
| | Нідерланди | Бажання голандців вийти на 1 місце у ЄС за рівнем ековідповідальності | + | Попит |
| | Молдова | Питання ековідповідальності ще не є | - | |

| | | | | |
|---|--|---|---|-------|
| | | сформованим у суспільстві | | |
| 2 | Ставлення громадян країни до соціальної відповідальності бізнесу | | | |
| | Нідерланди | Часто європейці звертають увагу на екологічність не лише товару, а й на екологічність виробництва | + | Попит |
| | Молдова | Питання ековідповідальності ще не є сформованим у суспільстві | - | |

Джерело: складено автором за даними [46;50]

Стійкість розвитку навколишнього середовища стає важливим питанням у ланцюжку створення вартості – жоден аспект не залишається поза увагою голандців. Громадяни Нідерландів беруть на себе індивідуальну відповідальність за екологічне благополуччя: 90% тари збирається, сортується, переробляється та використовується повторно. Тому для них надзвичайно важливо, аби тара була такою, що перероблюється.

Таблиця 2.8

Підсумкова оцінка впливу культурних факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|--|--|--|
| 1 | Ековідповідальність | | |
| | Нідерланди | 7 | Входження на ринок гафрокартону та задоволення існуючого попиту |
| | Молдова | -2 | |
| 2 | Ставлення громадян країни до соціальної відповідальності бізнесу | | |
| | Нідерланди | 7 | Підприємству слід активно афішувати свою діяльність по охороні навколишньої середовища, аби мати більше шансів для нових клієнтів. |
| | Молдова | -2 | Задоволення існуючого попиту на гофрокартон, соціальна відповідальність бізнесу може бути лише використана як особлива конкурентна перевага перед найбільш відповідальними виробниками |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Стійкість розвитку навколишнього середовища стає важливим питанням у ланцюжку створення вартості – жоден аспект не залишається поза увагою голандців. Громадяни Нідерландів беруть на себе індивідуальну відповідальність за екологічне благополуччя: 90% тари збирається, сортується, переробляється та використовується повторно. Тому для них надзвичайно важливо, аби тара була

такою, що перероблюється. [43] У громадян Молдови відсутній такий рівень ековідповідальності, однак залишається попит на гофрокартон через його високі властивості для транспортування будь-якого типу вантажів.

Наступними є фактори, що належать до групи науково-технологічних.

Таблиця 2.9

Попередня таблиця оцінки впливу науково-технологічних факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактору |
|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|----------------------|
| 1 | Можливість технологічного оновлення | | | |
| | Нідерланди | Дороговартісне обладнання у галузі – при оновленні виробництв компаніями-конкурентами наздогнати технологічну відсталість може бути доволі важко | - | Пропозиція |
| | Молдова | | - | |
| 2 | Потужності місцевого виробництва | | | |
| | Нідерланди | Локальні виробники характеризуються низькою виробничою потужністю - місцеві виробники не здатні задовольнити попит на ринку | + | Пропозиція/ Попит |
| | Молдова | | + | |

Джерело: складено автором за даними [48;49]

1. Комбінат має модернізувати своє обладнання для переробки макулатури, що дозволить підвищити якість та знизити собівартість виробництва картону. Ці вдосконалення дозволять переробляти макулатуру до чотирьох разів. Із такими оновленнями відповідний виробничий цикл стане таким, який відповідатиме принципам ресурсо- та енергоефективності, що діють в ЄС.

2. Велика кількість гравців в Нідерландах та Молдові – це компанії з низькою виробничою потужністю, застарілою технологією та обмеженим досвідом. Саме через це в цих країнах, та й навіть в усій Європі наявна наступна тенденція: картонні гіганти викупувають десятки менших конкурентів, що поширилися по Європі, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток і собі, і викупленому підприємству. [48] Велика кількість маленьких сімейних компаній у цій галузі прискорила консолідацію. Це дає придбаючим гігантам можливості для досягнення багатьох цілей. Наприклад, американська компанія Smurfit Карра завершила придбання голландської групи Reparencо у 2018 році. [49]

Таблиця 2.10

Підсумкова оцінка впливу науково-технологічних факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|-------------------------------------|--|---|
| 1 | Можливість технологічного оновлення | | |
| | Нідерланди | -6 | Пошук шляхів для залучення дешевих кредитів та оновлення місцевого українського виробництва |
| | Молдова | -3 | |
| 2 | Потужності місцевого виробництва | | |
| | Нідерланди | 7 | Вихід на ринки даних країн |
| | Молдова | 7 | |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Виявлена загроза є значною. Але оскільки галузь є дуже перспективною та такою, в якій український виробник може стати світовим лідером, ЖКК варто лобіювати власні інтереси в уряді. Наприклад, шукати шляхи отримання субсидій або дешевих державних кредитів на технологічне оновлення підприємства. До прикладу, Київському картонно-паперовому комбінату вдалося навіть більше - отримати кредит на закупівлю нового обладнання в ЄБРР - 5 млн євро на 7 років. [48]

Однак, на разі місцеве виробництво в обох країнах не є потужним, попит на гофрокартон не є повністю задоволеним з боку крупних місцевих промислових виробництв.

Перейдемо до аналізу останньої групи факторів.

Таблиця 2.11

Попередня таблиця оцінки впливу природно-географічних факторів

| № | Фактор | Прояв фактору | Загроза (-) чи можливість (+) | Класифікація фактора |
|---|-----------------------------|--|-------------------------------|----------------------|
| 1 | Рівень забруднення у країні | | | |
| | Нідерланди | Низький рівень забруднення Нідерландів – як наслідок, державна підтримка добробуту країни у сфері екології, зокрема через сприяння контролю утилізації та переробки сміття, попит на «чисту» продукцію | + | Попит |
| | Молдова | Середній рівень забрудненості у країні – діяльність комісій ЄС з питань | + | |

| | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|------------|
| | | покращення якості повітря у країні | | |
| 2 | Географічна віддаленість регіону | | | |
| | Нідерланди | Значна регіональна віддаленість (2139 км) | - | Пропозиція |
| | Молдова | Зручне географічне положення (354 км) | + | |

Джерело: складено автором за даними [43;53]

1. Голландці впевнені, характер і ступінь зміни клімату визначатимуть майбутнє охорони здоров'я в усьому світі протягом наступних століть, і для них важливо підвищувати питання обізнаності про проблеми довкілля, які спричинить проблеми для здоров'я населення. Також в країні постійно проводиться моніторинг якості повітря, кількості викидів вуглекислого газу тощо. Після профільні міністерства імплементують нові закони щодо збереження довкілля. Врешті, все призводить до подальшої максимальної відмови від пластику, а збільшенню попиту на паперову тару. [43]

2. Для більшості міжнародних перевезень розрахункова вага до сплати обчислюється не за масою, а за площею, яку займає кожна одиниця вантажу. У випадку гафрокартону даний факт є вирішальним при розрахунку витрат на транспортування. Близько 40% об'єму гафрокартону займає невагоме повітря, за яке, врешті, вигамається сплата коштів за перевезення. Нідерланди ж не є тією країною, яка розташована близько до України. [53]

Таблиця 2.12

Підсумкова оцінка впливу природно-географічних факторів макросередовища

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|----------------------------------|--|---|
| 1 | Рівень забруднення у країні | | |
| | Нідерланди | 7 | Задоволення попиту на екологічно чисту тару гафрокартоною. |
| | Молдова | 2 | |
| 2 | Географічна віддаленість регіону | | |
| | Нідерланди | -8 | Необхідність включати у ціну значний % транспортних витрат, контролювати процес ціноутворення на товар, пошук шляхів оптимізації логістичних витрат |
| | Молдова | 4 | |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Виявлена загроза, пов'язана з дією природного фактору середовища Нідерландів, ускладнює можливість легкого виходу фірми на ринок та породжує необхідність приділення посиленої уваги логістичним питанням.

Отже, після розгляду усіх груп факторів макромаркетингового середовища, слід розглянути фактори, що формують мікрмаркетингове середовище.

Аналіз факторів мікрмаркетингового середовища компанії «Житомирський картонний комбінат»

Аналіз факторів мікрмаркетингового середовища розпочнемо із дослідження конкурентів компанії.

У 2020 році неорганізовані гравці на ринку Нідерландів домінують на ринку за найбільшою кількістю здійснених продажів, тоді як організовані гравці, міжнародні компанії, домінують за обсягом виробництва [51]. Це пов'язано з тим, що найбільші підприємства (середні та великі) вимагають комплексні рішення у питаннях замовлення тари з гафрокартону. Зокрема, їх попит включає наступні вироби:

- Гофрокартон у рулонах
- Стандартні коробки з гафрокартону
- Спеціальні вироби з гафрокартону під замовлення за унікальним макетом

Велика кількість гравців в Нідерландах з низькою виробничою потужністю, застарілою технологією та обмеженим досвідом не пропонують такі рішення. Саме через це в Нідерландах, та й навіть в усій Європі наявна наступна тенденція: картонні гіганти викупувають десятки менших конкурентів, що поширилися по Європі, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток і собі, і викупленому підприємству. Велика кількість маленьких сімейних компаній у цій галузі прискорила консолідацію. Це дає придбаючим гігантам можливості для досягнення багатьох цілей. Наприклад, американська компанія Smurfit Карра завершила придбання голландської групи Reparencо у 2018 році. Ця угода дозволила Smurfit Карра збільшити постачання паперу на 400 000 тонн.

Як зазначає Smurfit Kappa: «Repapenco є фундаментальним кроком у середньостроковому плані, спрямованому на збільшення ємності переробленого картону в Європі. Repapenco ідеально розташований у нашому головному європейському операційному регіоні, там де ми продовжуємо спостерігати сильний попит, зумовлений зростанням електронної комерції та тим, що пластик все більше замінюється паперовою упаковкою». [52]

Отож, зрозумівши загальну ситуацію на ринку проаналізуємо кожну компанію-конкурента, що виробляє гофрокартон та тару з нього.

Серед топ-10 світових компаній лідерів на ринку Нідерландів представлені Smurfit Kappa, Mongi Group, Klingele Papierwerke GmbH & Co. KG та DS Smith PLC. [53]

Окрім цього розглянемо інші міжнародні компанії, що експортують до Нідерландів: Dunapak Tavria (австрійська фірма, що має заводи в 10 країнах, зокрема Німеччині та Україні (Херсон та Ходорів)), бельгійська VPK Packaging b.v, німецька STI Group. Останніми до розгляду беремо також нідерландські фірми De Jong Packaging, Hubregtse Cartonagefabriek, SendProof Packaging, Tora Verpakking.

У Додатку Б ми представили таблицю «Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Житомирський картонний комбінат» у порівнянні з безпосередніми конкурентами», яку склали на основі власного аналізу компаній.

А. Профіль компанії

Профіль компанії оцінювався шляхом аналізу офіційного веб-сайту компанії за наступними параметрами:

- Наявність та якість періодичних специфічних досліджень ринку паперової тари, еко-трендів майбутнього тощо. Такі статті впливають на зміцнення іміджу компанії.
- Переклад на нідерландську мову
- Наявність періодичних новин про досягнення компанії

Оскільки загалом попит на ринку гофрокартонової тари не є диференційованим,

необхідність розробляти окремі стратегії маркетингу, а також розділи на веб-сайті для кожної з галузі, що потребує гафротару не є необхідною умовою. Тому наявність такого інструмента фільтрування пропонованих компанією товарів під кожен галузь, як наприклад, в компанії Smirfitkappa, розглядався лише як додаткова перевага.

Параметр ширини асортименту оцінювався на основі висвітленого асортименту, оскільки ми передбачаємо, що компанії можуть не виставляти на офіційний сайт усі реалізовані замовлення від клієнтів. Вважаємо фактор повного висвітлення асортименту перевагою, оскільки саме це найбільшою мірою демонструє здатність фірми співпрацювати з будь-якою компанією.

В. Виробничі потужності

У 2018-2020 роках в Нідерландах приріст обсягів попиту на кольорові ящики з гафрокартону перевищує приріст на попит традиційних. На ЖКК відсутні кольорові лінії для виробництва гафрокартону. Найближчий конкурент ЖКК – «Дунапак-Таврія» описує даний фактор наступним чином: «Для створення таких замовлень працює цілий конструкторський відділ і дизайнери. Кожен варіант спочатку відтворюють на проектувальному різнографі, а потім допрацьовують до промислового рівня. Саме для таких вимогливих замовників завод в 2016 році поставив лінію, яка може завдавати п'ять кольорів на вироби. Виробничі лінії, здатні наносити два і три кольори, працюють на заводі з самого початку. Аналогічно із ЖКК не має спеціальних потужностей і голанська компанія STI Group. [54]

Параметр інноваційності оцінювався на основі наявності інформації щодо імплементації нових потужностей/технологій за останні 3 роки. Наприклад, ВРК зазначає: «Жовтень 2021 ВРК Group розпочинає перетворення промислового майданчика DA Alizay, розташованого в Нормандському регіоні, у центр сталого розвитку в циркулярній економіці. ВРК Group оголошує про проведення реконструкції папероробної машини разом із Valmet Oyj.». [55]

Аналогічно «Дунапак-Таврія»: «Січень 2020: Dunapack Packaging, що

входить до австрійської групи Prinzhorn, почав підготовчі роботи для будівництва свого нового заводу в Дунаваршані, в 15 км на південь від Будапешта. Новий завод Dunarack Packaging стане одним з найбільш екологічно чистих і передових в Європі місць для виробництва гофротари, оснащених за останнім словом техніки. Завод зможе виробляти самі інноваційні і складні пакувальні рішення для своїх клієнтів.».

[56]

Підприємства Smurfitkappa, Klinge Group, DS Smith постійно випускають новини щодо інновацій у власному бізнесі, які стосуються не лише обладнання, а й загальної технології виробництва гофрокартону, технологій у ланцюжку постачання. Детальна інформація щодо усіх реалізованих проєктів представлена на їх офіційному веб-сайті.

Місцеві виробники De Jong Packaging, Hubregtse Cartonagefabriek, SendProof Packaging, Tora Verpakking не є активними інвесторами у нове обладнання та технологічні розробки, проте кожна з них активно працює над покращенням логістичних мереж.

Інновації ЖКК значно поступаються за масштабами: «2017 – комбінат придбав нову французьку технологію виробництва. Підприємство створює унікальні для України види упаковки: піддони для фруктів, овочів, ягід, ущільнювачі для винних пляшок».

Загалом, передбачаємо, що інновації у технологіях та обладнаннях дозволяють створювати унікальні продукти, а також зменшувати витрати на одиницю.

С. Наявність сертифікатів необхідних для функціонування на ринку Нідерландів в усіх галузях. Інформація щодо даного фактору не потребує деталізації та повністю відображена у таблиці.

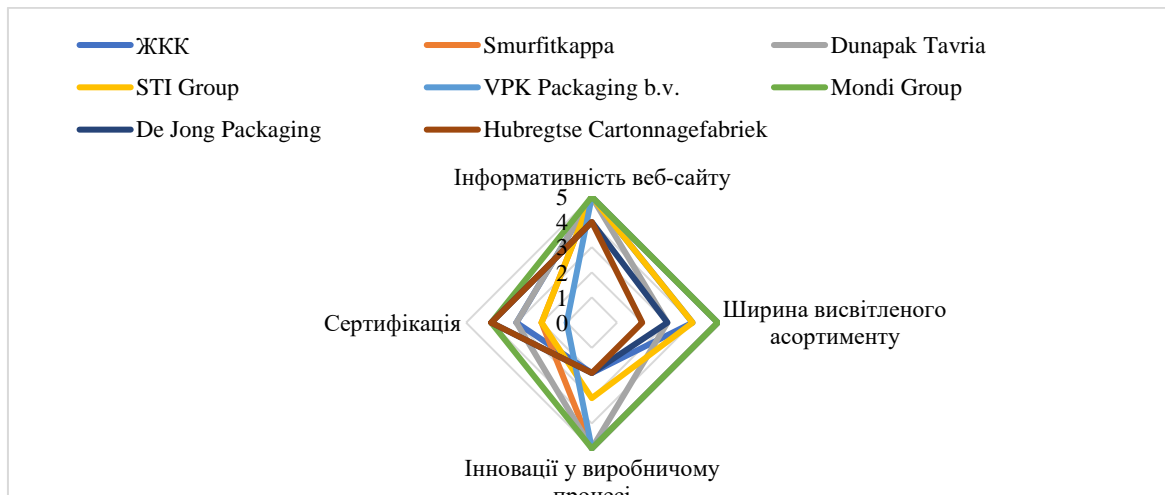


Рис. 2.2 Матриця конкурентних переваг компаній-конкурентів на ринку Нідерландів

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Для більш вірного аналізу конкурентів необхідно також проаналізувати цінову політику кожного з гравців, витрати на виготовлення товару. Дана інформація не представлена у вільному доступі, тому не є можливою для аналізу в роботі.

Окрім цього, ми проаналізували товари, пропоновані усіма компаніями-конкурентами, та виявили наступне.

1. Ціна на товари не представлена жодним із виробників у вільному доступі.
2. Кількість різновидів гофрокартону на сьогоднішній день велика, тому важливо правильно вибрати тип гофрокартону для пакування тієї чи іншої продукції. Марка визначається двома основними параметрами: використовуваною сировиною і числом шарів. Гофрокартон також різниться в залежності від висоти гофрованого шару. Розміри гофра часто залежать від призначення упаковки, ваги її вмісту, дальності перевезень, конфігурації короба. ЖKK здатний виробити гофрокартон будь-якої товщини чи профілю, аналогічно із гігантами «Дунапак Таврія», «Smurfitkappa», «Klingele Group», «DS Smith». Місцеві голандські виробники обмежені у власних виробничих потужностях, тож пропонують обмежену номенклатуру гофрокартонних ящиків.

3. При виробництві вологостійкої тари використовують тришаровий і п'ятишаровий гофрокартон вироблений із целюлози . Не всі підприємства мають інноваційні та ефективні технології для роботи із целюлозою.

4. Серед усіх представлених компаній лише ЖКК та місцевий голандський виробник Тора Verpakking не мають ліній для виробництва білого та кольорового гофрокартону із літоламінацією.

Щодо ринку Молдови, ситуація є наступною. По-перше, нами було виділено наступні компанії-гравці на даному ринку:

- Кишинівський комбінат картонних виробів
- CARTNORD
- Karton.md
- Cutii.md

Проаналізуємо дані компанії за аналогічною для Нідерландів схеми.

Таблиця 2.13

Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Житомирський картонний комбінат» в порівнянні з конкурентами

| № | Показник | ЖКК | Кишинівський комбінат картонних виробів | CARTNORD | Karton.md | Cutii.md |
|----------------|--|------------|---|----------|-----------|----------|
| Оціночні шкали | | | | | | |
| A. | Профіль компанії | 1-5 та 0-1 | | | | |
| | Інформативність веб-сайту | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| | Наявність кастомізованих розділів на сайті для різних галузей (так/ні) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Ширина висвітленого асортименту | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| | <i>Проміжна сума балів</i> | 9 | 8 | 9 | 5 | 4 |
| B. | Виробничі | 1-5 та 0-1 | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|-----|----|----|----|---|
| | потужності | | | | | |
| 1. | Інновації у виробничому процесі | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2. | Наявність обладнання для виробництва кольорової тари (так/ні) | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| <i>Проміжна сума балів</i> | | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| C. | Наявність сертифікатів (так/ні) | 0-1 | | | | |
| | Фітосанітарний сертифікат | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Дотримка ГОСТів | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Сертифікат FSC | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Сертифікація ISO | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| <i>Проміжна сума балів</i> | | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Сума балів</i> | | 14 | 12 | 17 | 10 | 7 |

Джерело: складено автором на основі аналізу офіційних веб-сайтів компаній.

Як виявлено, у порівнянні з Нідерландами, конкуренція на ринку Молдови є значно меншою. Лише 2 компанії (Кишинівський комбінат картонних виробів (КККВ) та CARTNORD) близькі за профілем до ЖКК.

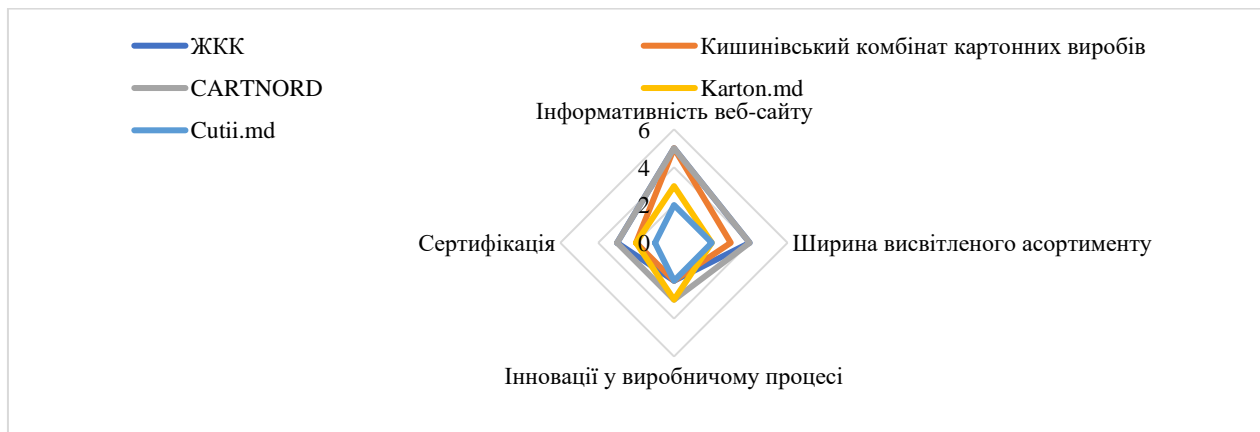


Рис. 2.3 Матриця конкурентних переваг компаній-конкурентів на ринку Молдови

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Проаналізуємо також товар, що пропонують компанії.

1. Розрахункові ціни представлені лише на веб-сайті Кишинівського комбінату картонних виробів, інші компанії аналогічно до нідерландських не публікують ціни у вільному доступі

2. Аналогічно із ЖКК лідери ринку КККВ та Karton.md, виробляють понад 10 різноманітних видів гофрокартону, так званих, марок, тобто покривають попит на усі види гофрокартону

3. Лінії для виробництва гофрокартону кольорового мають компанії CARTORD та Кишинівський комбінат.

Врешті, ЖКК не є лідером за товарними характеристиками, можливими для аналізу, на ринку Нідерландів, проте є лідером на ринку Молдови, окрім лідерства за можливістю виробляти кольоровий гофрокартон. Такий факт не дозволить компанії задовольняти попит на білий та кольоровий гофрокартон із літоламініванням. Однак за базовими характеристиками, товар ЖКК є конкурентоспроможним і це робить вихід компанії на ринок Нідерландів та Молдови доцільним.

При аналізі конкурентного середовища загалом, можна зрозуміти, що відміну від Молдови, ринок Нідерландів є висококонкурентним через дію на ринку великих гравців-міжнародних компаній. Основною слабкою стороною, що відділяє ЖКК комбінат від підприємств-лідерів – технологічна відсталість. Для успішної участі у конкурентній боротьбі необхідно її максимально долати. Наразі сильною стороною, що гарантує можливість виходу компанії на ринки гофрокартону Нідерландів та Молдови – є наявність усіх сертифікатів якості.

Порівняльна оцінка привабливості факторів маркетингового середовища ринків Молдови та Нідерландів

Врешті, підсумуємо проведений аналіз та складемо підсумкові таблиці по обом ринкам. Попередньо визначимо вагові коефіцієнти по усім групам факторів.

Вагові коефіцієнти для аналізу впливу факторів макромаркетингового

середовища представлений у таблиці.

Вагові коефіцієнти для аналізу впливу факторів макромаркетингового середовища:

1. Політико-правові – 0,25
2. Економічні – 0,2
3. Демографічні – 0,2
4. Культурні – 0,15
5. Науково-технічні – 0,1
6. Природні – 0,1

Такий розподіл вагових коефіцієнтів можна обґрунтувати тим, що попит на товар значним чином залежить від ефективності роботи уряду у сфері екології, а саме чим більше уваги він приділяє питанням регулювання переробки пакування, тим більшим є попит на гофрокартонну тару. Виявлені політико-правові фактори середовища стверджують доцільність виходу компанії на ринок. Тому їх вплив оцінено як найвищий. Ваговий коефіцієнт – 0,25

Економічні фактори характеризують найважливіші аспекти розвитку ринку гофрокартону у таких напрямках: обсяг попиту, рівень конкуренції та платоспроможність споживачів. Їх вплив є дуже значним – тому ваговий коефіцієнт є також високим – 0,2. Вагомий вплив на розвиток світового ринку гофрокартонної тари ставить поведінка не лише суб'єктів промислового ринку B2B, але і споживачів товарів усіх галузей, що використовують гофрокартонну тару. Саме вони визначають основні тенденції ринку. Тому вплив таких факторів як демографічні та культурні є значним. Вагові коефіцієнти – 0,2 та 0,15.

Аналіз природних та науково-технологічних факторів не дозволив виявити значні загрози чи можливості, тому їх вплив не можна вважати суттєвим, їх вагові коефіцієнти – 0,1. Сумарно коефіцієнти складають 1 або 100%.

Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту розраховуватиметься на основі наступної формули (1):

Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту = експертна оцінка, виставлена на попередніх етапах дослідження * обґрунтований ваговий коефіцієнт значущості факторів групи (1). Зведені підсумкові таблиці макромаркетингових загроз та можливостей наведені у Додатку А.

Таблиця 2.14

Зведена таблиця зважених оцінок факторів середовища Нідерландів та Молдови

| № | Фактори | Важливість факторів | | Зважена оцінка | |
|--------|------------------------|---------------------|---------|----------------|---------|
| | | Нідерланди | Молдова | Нідерланди | Молдова |
| 1 | Політико-правові | 0.25 | 0.25 | 11.25 | 3.25 |
| 2 | Економічні | 0.2 | 0.2 | 0.4 | -1 |
| 3 | Соціально-демографічні | 0.2 | 0.2 | 2.2 | 0.8 |
| 4 | Науково-технічні | 0.15 | 0.15 | 2.1 | -0.6 |
| 5 | Культурні | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.4 |
| 6 | Природно-географічні | 0.1 | 0.1 | -0.1 | 0.6 |
| ВСЬОГО | | 1.00 | 1.00 | 15.95 | 3.45 |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Отже, ми бачимо, що і на ринку Нідерландів, і на ринку Молдови ринкові можливості перевищують ринкові загрози (про що свідчить позитивне значення зваженої оцінки). Значний розрив у підсумкових значеннях на ринках обумовлений тим, що ринок Нідерландів є значно більш містким, ніж ринок Молдови та має значно більші перспективи росту. Саме це визначають політичні фактори (наявність державних ініціатив на ринку, що стимулюють виробників застосовувати екологічно чисте пакування для товарів), а також економічні (кількість споживачів гофрокартонної тари, підприємств виробничої сфери, постійно зростає, на відміну від Молдови). За іншими факторами розрив є також, але менш значний.

В цілому, ми можемо стверджувати, що компанії доцільно здійснювати свою діяльність на обох ринках.

Щодо сегментації споживачів за критерієм фактору вибору постачальника – нам вдалося виділити 4 окремі сегменти, але вважаємо, що кожен з означених сегментів не потребує побудови окремого комплексу маркетингу. Концентрований маркетинг є доцільним.

Єдиний сегмент у розрізі критерію галузевої належності бізнесу «Їжа та

напої» є більш вимогливий у порівнянні з іншими у сфері сертифікації.

2.2. Особливості бізнес-культури Нідерландів та Молдови

Модель Хофстеде – це один із сучасних та актуальних інструментів, який дозволяє досліджувати культури різних країн та робити їх детальне співставлення. Вона складається з 6-ти окремих факторів, які автор моделі називає «вимірами». Оскільки культура нерідко визначає глибинні фактори споживчої поведінки, на нашу думку, дослідження даної моделі є вкрай актуальним для компаній, які планують міжнародну експансію, зокрема компанії «Житомирський картонний комбінат».

Отож, розглянемо кожен із шести запропонованих автором вимірів. Для цього спочатку отримаємо дані відносно того, які бали отримала кожна із аналізованих країн та Україна у бти вимірах.

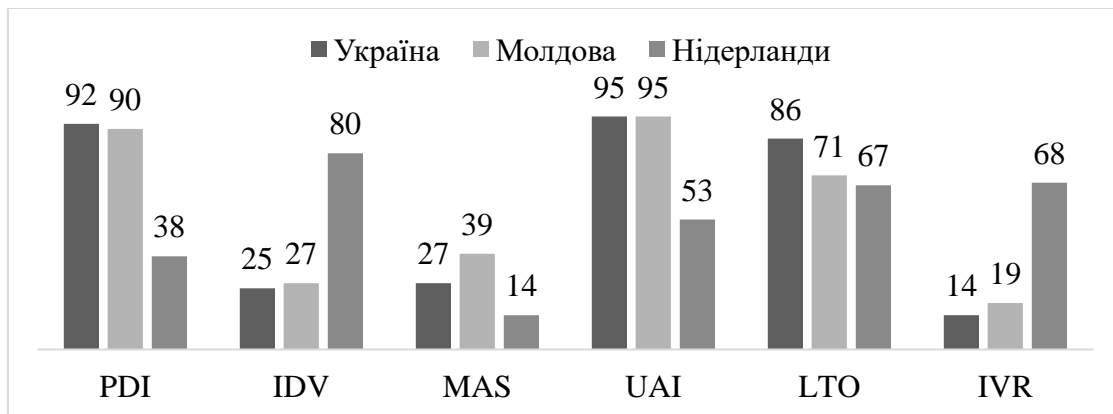


Рис. 2.4 Аналіз культурного середовища Молдови та Нідерландів за вимірами Хофстеде

Джерело: [60]

Результат представлений на рис. Далі, для їх детального розуміння, розглянемо кожен із вимірів детально.

1.1. Дистанція влади (*Power/Distance – PDI*)

Індекс відстані влади (PDI) - це показник прийняття ієрархії влади та багатства особами, які складають загальне населення нації, культури або бізнесу. У даному вимірі Україна має оцінку 92, Молдова 90, Нідерланди 38. Для України та Молдови високе значення цього індексу є закономірним через історичне минуле у

СРСР та означає, що у суспільстві присутній дуже значний розрив між верствами населення та значне підпорядкування одних осіб іншим, більш заможним чи то тим, які мають вищу посаду. У Нідерландах же влада є децентралізованою, а ієрархія слугує більше для формальності. Відносини у суспільстві/бізнесі є скоріше неформальним. Розглянемо, як така особливість має прояв на ринку аналізованого нами гофрокартону. Попередньо, важливо розуміти та знову зазначити, що ми аналізуємо прояв даного фактору на ринку В2В, отож у цьому випадку споживачами є певні фірми, компанії, а не окремі особи.

Таблиця 2.15

Оцінка впливу виміру «Дистанція влади» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | | Загроза/ Можливість | Фактор попиту/пропозиції |
|---|--------------------------------------|---|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Відповідальність за прийняття рішень | | | |
| | Україна | Директори, вище керівництво | - | Попит |
| | Молдова | | - | |
| | Нідерланди | Рішення приймаються у співпраці між директорами, керівництвом компанії та представниками середнім за рівнем посад колегіально | + | |
| 2 | Цінності, що притаманні суспільству | | | |
| | Україна | Цінується символ статусу, розкішні речі | - | Попит |
| | Молдова | | - | |
| | Нідерланди | Демократичне споживання. Статус не підкреслюється | + | |

Джерело: складено автором за даними [60]

Для розвитку ринку гофрокартону більш сприятливим є суспільство, з малою дистанцією влади. Це пов'язано з тим, що доволі часто у країнах із високим рівнем Дистанції влади, зокрема, наприклад, в Україні, якщо вище керівництво проти того чи іншого рішення, зокрема рішення про перехід на пакування товарів у гофрокартон, важко встановити відносини із такою компанією. Рішення же про перехід на гофрокартонне пакування є доволі сучасним та прогресивним. Тому

ідеально, якщо компанії обговорюють такі рішення колегіально, і ймовірність того, що воно буде визнано схваленим, зростає. Щодо цінностей, які важливі у суспільстві, то фактор детально описаний у таблиці, доцільно лише нагадати, що товар гофрокартон не є преміальним. Отож, ідеальною є така ситуація у суспільстві, коли споживачі цінують прості товари.

Таблиця 2.16

Підсумкова оцінка впливу виміру «Дистанція влади» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|--------------------------------------|--|--|
| 1 | Відповідальність за прийняття рішень | | |
| | Україна | -2 | Надсилати комерційні пропозиції лише вищому керівництву компанії чи то спеціалізованому відділу із закупівель товарів, якомога краще деталізувати її та одразу зазначити переваги використання гофрокартону у пакуванні |
| | Молдова | -2 | |
| | Нідерланди | +5 | Оскільки питання щодо закупівлі гофрокартону може прийматися колегіально у компанії, можливо встановлювати контакти із більшим колом осіб компанії, незалежно від посади |
| 2 | Цінності, що притаманні суспільству | | |
| | Україна | -2 | Робити акцент на тому, що гофрокартон є дуже якісним видом пакування та екологічним. Його використання також підкреслює те, що компанія є екологічно відповідальною, а це у свою чергу підкреслює статус компанії в очах кінцевих споживачів |
| | Молдова | -1 | |
| | Нідерланди | +4 | Можливе менш детальне висвітлення інших характеристик гофрокартону, окрім технічних, при цьому ймовірність придбання товару залишатиметься високою, оскільки в культурі цінується практичність товару перш за все, а не цього статус. |

Джерело: складено автором за даними [60]

Отже, у розрізі фактору «Дистанція влади» можна зробити висновок, що середовище Нідерландів є більш сприятливим через те, що інформацію про гофрокартон легше донести до осіб, що можуть бути залучені до прийняття рішення

щодо закупівлі даного товару. Однак, оскільки компанія «Житомирський картонний комбінат» успішно працює на ринку України, а середовище Молдови є аналогічним до нього, можемо передбачити, що компанія також зможе успішно вести свою діяльність і на ньому.

Перейдемо до розгляду наступного виміру, аби зробити більш обґрунтовані висновки.

1.2.Індекс індивідуалізму (*Individualism – IDV*)

Індекс індивідуалізму на відстані (IDV) визначає міру того, наскільки люди думають про себе спочатку як про індивідів, а потім як про частину групи. Якщо значення індексу високі – то суспільство є індивідуалістичним, тобто люди думають перш за все за себе, а не за групу осіб, в рамках якої даний індивід існує. Та навпаки. У даному вимірі Україна має оцінку 25, Молдова 27, Нідерланди 80. Отже, Україна та Молдова є яскраво виражені колективістські суспільства, Нідерланди – навпаки індивідуалістичне. Розглянемо, який це може мати вплив на ринок гофрокартону.

Таблиця 2.17

Оцінка впливу виміру «Індивідуалізм» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | | Загроза/ Можливість | Фактор попиту/пропозиції |
|---|---|--|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Характер прийняття рішень | | | |
| | Україна | На прийняття рішень впливає не лише особиста думка індивіда, але і думка оточуючого суспільства чи то групи, в рамках якої даний індивід існує | + | Попит |
| | Молдова | | + | |
| | Нідерланди | | + | |
| 2 | Стиль комунікації, що притаманний суспільству | | | |
| | Україна | У даних країнах люди звикли спілкуватися як особисто, так і групах | + | Попит |
| | Молдова | | + | |
| | Нідерланди | | + | |
| | | Особиста комунікація превалює у суспільстві | | |

Джерело: складено автором за даними [60]

Як бачимо, прояв двох виділених нами факторів значно відрізняється у колективістському та індивідуалістичному суспільствах. Однак, на нашу думку, жоден із них не може бути оцінений як менш або більш привабливий для ведення бізнесу на ринку гофрокартону. Обидва фактори оцінено як можливість. Проаналізуємо варіанти реалізації цих можливостей.

Таблиця 2.18

Підсумкова оцінка впливу виміру «Індивідуалізм» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---|--|--|
| 1 | Характер прийняття рішень | | |
| | Україна | +3 | Особиста комунікація, обов'язкова презентація інформації про товар на сервісах колективних покупок |
| | Молдова | +3 | |
| | Нідерланди | +4 | Особиста комунікація, донесення тих цінностей про товар, у яких зацікавлений партнер |
| 2 | Стиль комунікації, що притаманний суспільству | | |
| | Україна | +4 | Доцільною є як особиста комунікація, так і слід детально презентувати інформацію про компанію у ЗМІ, наприклад, адже позитивна громадська думка може вплинути на процес прийняття рішення щодо купівлі товару. |
| | Молдова | +4 | |
| | Нідерланди | +4 | Особиста комунікація. Комерційні пропозиції мають бути строго індивідуалізованими |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Отже, як ми і зазначали раніше, даний фактор, на нашу думку не має суттєво позитивного чи негативного впливу на діяльність ЖКК на тому чи іншому ринку. Важливо лише розуміти, що партнер із Нідерландів може вимагати більш персоналізоване ставлення до нього.

Розглянемо напрямок дії наступного виміру.

1.3. Індекс мужності (Masculinity – MAS)

Даний вимір описує ступінь сприйняття та домінування «чоловічих» цінностей, таких як конкурентоспроможність та отримання багатства, в порівнянні з «жіночим» цінностями, такими як підтримка стосунків та якість життя.

Відповідно до нього, аналізовані нами країни мають наступні показники: Україна має оцінку 27, Молдова 29, Нідерланди 14. Отже, в усі країна домінують більш фемінні цінності. Розглянемо їх можливий прояв.

Таблиця 2.19

Оцінка впливу виміру «Маскулінність» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | | Загроза/ Можливість | Фактор попиту/пропозиції |
|---|---|---|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Цінності товару, що є важливими для суспільства | | | |
| | Україна | Функціональність, корисність, зручність використання, екологічність | + | Попит |
| | Молдова | | + | |
| | Нідерланди | | + | |
| 2 | Образи, які цінуються у суспільстві | | | |
| | Україна | Домінування людських відносин, відсутність конфліктів, скромність | + | Попит |
| | Молдова | | + | |
| | Нідерланди | | + | |

Джерело: складено автором за даними [60]

Як бачимо, за даним виміром усі три країни є схожими, тобто стиль ведення комунікації та підтримки відносин із партнером, який компанія використовує на ринку України може бути успішно екстрапольований і на зарубіжні ринки Молдови та Нідерландів. Проаналізуємо практичні рекомендації, які можуть бути застосовані відповідно із виявлених факторів.

Таблиця 2.20

Підсумкова оцінка впливу виміру «Маскулінність» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---|--|---|
| 1 | Цінності товару, що є важливими для суспільства | | |
| | Україна | +6 | Донесення таких рис гофрокартону, як універсальність, практичність, екологічність, стійкість є доцільним та таким, що відповідає запитам суспільства, яке не вимагає преміальних або престижних товарів |
| | Молдова | +6 | |
| | Нідерланди | +6 | |

| | | | |
|---|-------------------------------------|----|--|
| 2 | Образи, які цінуються у суспільстві | | |
| | Україна | +5 | При перемовинах слід обов'язково уникати конфлікти, оскільки вони можуть загрожувати добробуту кожного. Потенційні конфлікти, що виникають у перемовинах вирішуються шляхом компромісу та переговорів. |
| | Молдова | +5 | |
| | Нідерланди | +5 | |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Таким чином, середовище усіх країн є повністю сприятливим. Компанія не має модифікувати свою комунікаційну політику виходячи з даних факторів. Важливо пам'ятати, що для встановлення дружніх та міцних контактів у даних суспільствах може потребувати часу. Постійно нагадувати партнерам про незакриті питання, наприклад, вчетверте або вп'яте - означає бути надмірно нав'язливим, що протилежить менталітету суспільства.

Розглянемо прояв наступного виміру.

1.4. Ставлення до невизначеності (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*)

Даний вимір характеризує в якій мірі представники суспільств відчують «загрозу» невизначених, невідомих ситуацій або подій. В рамках маркетингового дослідження даний вимір може продемонструвати, наскільки суспільство схильно до іновацій, як легко сприймає нові товари/бренди, чи важливо для суспільства впевненість у наступних періодах, чи ні (зокрем це проявляється у терміні, на який зазвичай укладаються договори).

Отже, у даному вимірі Україна має оцінку 95, Молдова 95, Нідерланди 53. Тобто, українське та молдавське суспільство дуже не цінить та майже завжди уникає невизначеності, тоді як суспільство Нідерландів толерантно ставиться до певних коливань та змін. Традиційно, розглянемо детальніше вплив даного виміру на ринок гофрокартону.

Таблиця 2.21

Оцінка впливу виміру «Ставлення до невизначеності» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | | Загроза/ Можливість | Фактор попиту/пропозиції |
|---|---------------------------|---|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Сприйняття коливання цін | | | |
| | Україна | Споживачі негативно ставляться до будь-яких змін, зокрема у цінах. Коливання можливі лише внаслідок сезонних розпродажів акцій, про те це не є релевантним для B2B ринку гофрокартону | - | Попит |
| | Молдова | | - | |
| | Нідерланди | | + | |
| 2 | Строк укладання договорів | | | |
| | Україна | Договори поставки певних запасів, що є критично важливими для виробництва та/або збуту зазвичай є довгостроковими (понад 5 років) | + | Попит |
| | Молдова | | + | |
| | Нідерланди | | - | |

Джерело: складено автором за даними [60]

Отже, в даному вимірі суспільство Молдови та України є схожими, тоді як суспільство Нідерландів значно відрізняється. Зокрема, це проявляється у тому, наскільки довгострокові відносини партнери намагаються встановлювати. Згідно практики укладання договорів у Нідерландах, партнери схильні укласти договори строком до 5 років, та пролонгувати їх у випадку, якщо партнер повністю задовольняє вимоги компанії. Однак, з іншого боку, це є важким завданням для компанії знайти нового постачальника у випадку невідповідності вимогам. Українське та молдавське же суспільство, на противагу, цінує довгострокові відносини. Контрагенти намагтимуться робити все можливе, аб зберегти існуючі зв'язки та уникати будь-які невизначеності, що пов'язані за змінами партнерів. Варіанти вирішення виявлених загроз та реалізації виявлених можливостей представимо у наступній таблиці.

Таблиця 2.22

Підсумкова оцінка впливу виміру «Ставлення до невизначеності» на ведення

бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|---------------------------|--|--|
| 1 | Сприйняття коливання цін | | |
| | Україна | -1 | Забезпечити уникнення коливання цін протягом періоду дії договорів, а ті, що неможливо уникнути – прописувати одразу в договорах |
| | Молдова | -1 | |
| | Нідерланди | +2 | Хоча суспільство, ймовірно, толерантно сприйме коливання цін, слід уникати значних коливань (понад 10-15% від визначеної в основному договорі). |
| 2 | Строк укладання договорів | | |
| | Україна | +3 | Виконувати усі обов'язки за договорами, аби не погіршувати власну ділову репутацію на ринку гофрокартону та не всрачати довірчі відносини з постачальником |
| | Молдова | +3 | |
| | Нідерланди | -4 | Пропонувати якісні товари, уникати невиконання контрактних зобов'язань |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Отже, ринок Нідерландів вимагатиме від «Житомирського картонного комбінату» більше «дисципліни» у виконанні власних зобов'язань. Суспільство є орієнтованим на якісні продукти скоріше, аніж на підтримку стосунків із партнером. Однак, хоча і суспільство України та Молдови є менш толерантним до невизначеностей, спричинених частою зміною партнерів, слід уникати порушення обов'язків до виконання згідно договорів.

Перейдемо до розгляду передостаннього виміру моделі Хофстеде.

1.5. Довгострокова орієнтація (Long Term Orientation – LTO)

Згідно Хофстеде, довгострокова орієнтація культури визначає, орієнтована вона на традиції та зв'язок із минулим чи на найближче майбутнє. Якщо розглядати прояв даного виміру на споживчу поведінку на товарних ринках, тоді він має вплив на те, наскільки споживачі схильні робити заощадження, чи навпаки схильні робити імпульсивні покупки.

Отож, усі три країни мають приблизно однакові бали у даному вимірі, а саме: Україна - 86, Молдова -71, Нідерланди - 67. Тобто суспільства демонструють

високий рівень довгострокової орієнтації.

Таблиця 2.23

Оцінка впливу виміру «Довгострокова орієнтація» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | | Загроза/ Можливість | Фактор попиту/пропозиції |
|---|--------------------------|---|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Схильність до заощаджень | | | |
| | Україна | Суспільство є дуже ощадливим, компанії також намагаються мінімізувати витрати пов'язані із укладання договорів, що не задовольняють усі вимоги. Купуються лише необхідні товари | - | Попит |
| | Молдова | Суспільства є ощадливими, аналогічно до українського, але у меншій мірі. Частіше здійснюються імпульсивні покупки | - | |
| | Нідерланди | | - | |
| 2 | Сприйняття реклами | | | |
| | Україна | Більше цінуються ті рекламні кампанії, які акцентують увагу на об'єктивних характеристиках товару, а не лише емоційних. | - | Попит |
| | Молдова | | - | |
| | Нідерланди | | - | |

Джерело: складено автором за даними [60]

Отже, відповідно до даного виміру, нам вдалося виділити фактори, представлені у таблиці, однак, слід зазначити, що на нашу думку, даний вимір найбільше має свій вплив на ринок споживчих товарів, тоді як вплив на ринок промислових товарів є більш опосередкованим. Компанії, на відміну від споживачів, в цілому, рідше роблять імпульсивні покупки, оскільки несуть відповідальність не лише перед самим собою, а і перед компанією, в першу чергу. Однак якщо розглядати з іншого боку дане питання, можемо зрозуміти, що купівля якісного гофрокартону є вдалою інвестицією у якісне зберігання і транспортування вантажу, отож дію цього фактору ми, врешті, оцінюємо позитивно на усіх ринках. Більш релевантним до ринку промислових товарів, до якого відноситься гофрокартон, є другий виділений нами фактор.

Таблиця 2.24

Підсумкова оцінка впливу виміру «Довгострокова орієнтація» на ведення бізнесу українськими виробниками гофрокартону на ринках гофрокартону Нідерландів та Молдови

| № | Фактор | Експертна оцінка прояву фактору (1-10) | Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості |
|---|--------------------------|--|---|
| 1 | Схильність до заощаджень | | |
| | Україна | +4 | Пропонувати на ринок якісний товар, який сприйматиметься компанією, як доцільна інвестиція у запаси задля якісного зберігання та транспортування виготовлених товарів |
| | Молдова | +5 | |
| | Нідерланди | +4 | |
| 2 | Сприйняття реклами | | |
| | Україна | -3 | Розробка такого комплексу із просування, в якому значна увага приділятиметься саме об'єктивним характеристикам товару. Будь-яка реклама має бути максимально достовірною. |
| | Молдова | -3 | |
| | Нідерланди | -3 | |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Як бачимо, за даним виміром усі три аналізовані нами країни є схожими, отже, ймовірніше, що компанія не матиме труднощів на зарубіжних ринках, оскільки є значний досвід ведення діяльності на ринку України, де суспільство є дуже довгостроково орієнтованим. Зокрема, таку успішну діяльність можна пояснити і тим, що гофрокартон можна віднести до товарів, що є надійними та необхідними до використання, а саме такі товари схильні споживати суспільства із довгостроковою орієнтацією.

Розглянемо заключний вимір моделі Хофстеде.

1.6.Співвідношення відкритості та стриманості (Indulgence versus Restraint – IVR)

Цей індекс відображає готовність членів суспільства задовольняти свої нагальні потреби. Протилежність потурання - стриманість. Для тих культур, які визнають стриманість як позитивна якість, характерні суворі соціальні правила і обмеження. Однією з головних чеснот вважається скромність.

У даному вимірі Україна має - 14, Молдова -19 , Нідерланди - 68. Тобто

суспільства Молдови та України є стриманими відповідно до моделі Хофстеде, а суспільство Нідерландів – навпаки відритим. На нашу думку, низькі показники в Україні та Молдові, перш за все пов'язані з низькою купівельною спроможністю громадян та знову-таки впливом історичного минулого у СРСР. У Нідерландах ситуація же є протилежною.

Щодо аналізу впливу даного фактору на ринок промислових товарів, а саме - ринок гофрокартону, ми вважаємо це недоцільним. Оскільки гофрокартон – товар виробничої необхідності, без нього неможливо завершити повний виробничий цикл. І рішення щодо придбання гофрокартону виходить не з відкритості чи то стриманості, а саме з виробничої необхідності.

Врешті, підсумуємо проведений нами аналіз та розрахуємо загальний зважений бал із урахуванням вагових коефіцієнтів.

Найбільше вагове значення ми надали показникам вимірів Уникнення невизначеності та Маскулінність, оскільки саме вони визначають важливу для української сторони стабільність у відносинах та те, що споживачі обиратимуть товар виходячи із об'єктивних характеристик.. Виміри Дистанція влади та Індивідуалізм, на нашу думку, є менш визначальними, оскільки ЖКК володіє високою якістю товару, отож має намір укладати договори внаслідок того, що партнер високо оцінив властивості товару, а також його привабливу ціну, а не інших факторів, які можуть впливати на вибір товару, як-от вдала рекламна кампанія або поради від близького оточення. Вимір Співвідношення відкритості та стриманості ми визначили попередньо нерелевантним до нашого аналізованого ринку промислових товарів (гофрокартону), отож його ваговий коефіцієнт складає 0.

Таблиця 2.25

Зведена таблиця зважених оцінок вимірів культурного середовища Нідерландів та Молдови

| № | Фактори | Важливість факторів | Зважена оцінка | | |
|---|-----------------|---------------------|----------------|---------------|-------------|
| | | | Україна | Молдова | Нідерланди |
| 1 | Дистанція влади | 0.2 | $-4*0.2=-0.8$ | $-3*0.2=-0.6$ | $9*0.2=1.8$ |

| | | | | | |
|--------|---|------|----------------|----------------|----------------|
| 2 | Індекс індивідуалізму | 0.2 | $7*0.2=1.4$ | $7*0.2=1.4$ | $8*0.2=1.6$ |
| 3 | Індекс мужності | 0.25 | $11*0.25=2.75$ | $11*0.25=2.75$ | $11*0.25=2.75$ |
| 4 | Ставлення до невизначеності | 0.25 | $2*0.25=0.5$ | $2*0.25=0.5$ | $-2*0.25=-0.5$ |
| 5 | Довгострокова орієнтація | 0.2 | $1*0.2=0.2$ | $2*0.2=0.4$ | $1*0.2=0.2$ |
| 6 | Співвідношення відкритості та стриманості | 0 | - | - | - |
| ВСЬОГО | | 1.00 | 4.05 | 4.45 | 5.55 |

Джерело: складено автором за результатами первинного дослідження

Як бачимо, відповідно до розглянутої моделі Хофстеде, середовище Нідерландів, так само, як і на основі проаналізованих факторів макро- та мікроринкового середовища є більш сприятливим за середовище іншого зарубіжного, потенційного до виходу ринку Молдови. Про це свідчить розрив у балах у 1.25 рази. Що стосується Молдови, то культурне середовище даної країни ми також можемо вважати сприятливим, адже зважена оцінка є навіть вищою за зважену оцінку середовища України, де компанія вже успішно функціонує.

Основні загрози, виявлені на ринку Нідерландів пов'язані з дією виміру «Ставлення до невизначеності», адже нами було досліджено, що компанії у Нідерландах не схильні укладати двогострокові контракти, а це є важливим для української сторони, яка прагне стабільності. Однак ми вважаємо, що ризики пов'язані з дією даного фактору можуть бути подолані внаслідок того, що компанія пропонуватиме якісний товар та виконуватиме всі свої зобов'язання відповідно до тих, що будуть прописані у договорі. Отож, у іноземного партнера не буде стимулу змінювати постачальника. Загрозою ринку Молдови є значна Дистанція влади, тобто, ймовірно, що процес встановлення ділових стосунків може бути розтягнутий у часі, але загроза аналогічна до ринку України, де компанія успішно функціонує, отож її вплив не можна вважати значним. За іншими показниками культурні середовища обох країн з позицій попиту на товар є сприятливими.

Можемо передбачити, що компанія не матиме значних труднощів пов'язаних із культурними особливостями різних країн світу. Однак, для ще кращого розуміння ринків, на які, на нашу думку, «Житомирському картонному комбінату»

доцільно виходити задля розширення своєї міжнародної присутності, та своїх безпосередніх бізнес-партнерів, слід розглянути і бізнес-етикет даних регіонів.

2.3. Визначення моделей поведінки споживачів гофрокартонної тари на ринку Нідерландів

Для розробки ефективних маркетингових стратегій необхідно розуміти споживачів, а саме - визначити ключові фактори, що впливають на прийняття рішення про покупку. Отож, сегментуємо усіх споживачів та виявимо їх мотивації.

Таблиця 2.26

| Критерій | Змінні сегментації | Значення змінної |
|----------------|---|--|
| Географічний | Для ЖКК не має значення у якому регіоні знаходиться споживач | |
| Демографічний | Компанія працює у сегменті В2В, отож сегментація за демографічним критерієм не є доцільною | |
| Психографічний | Компанія працює у сегменті В2В, отож сегментація за психографічним критерієм не є доцільною | |
| Поведінковий | Характеристики, важливі при виборі постачальника послуги | Ціна/якість/легкість використання/вплив на екологію та оригінальність |
| | Термін договору | Короткострокові (до 12 міс.)/довгострокові |
| --- | Галузева належність | 1. Їжа та напої 2. Техніка 3. Хімічна промисловість 4. Одяг, взуття, текстиль |

Джерело: складено автором

Попередньою основою для сегментації споживачів гофрокартону на ринку В2В можуть бути результати опитування стосовно факторів вибору продавця гофрокартонової тари споживачами (результати опитування отримані із зовнішніх джерел інформації). [57] Відповідно до них, споживачі вважають найголовнішими характеристиками при виборі продавця є наступні: ціна, якість, легкість використання, вплив на екологію та оригінальність.

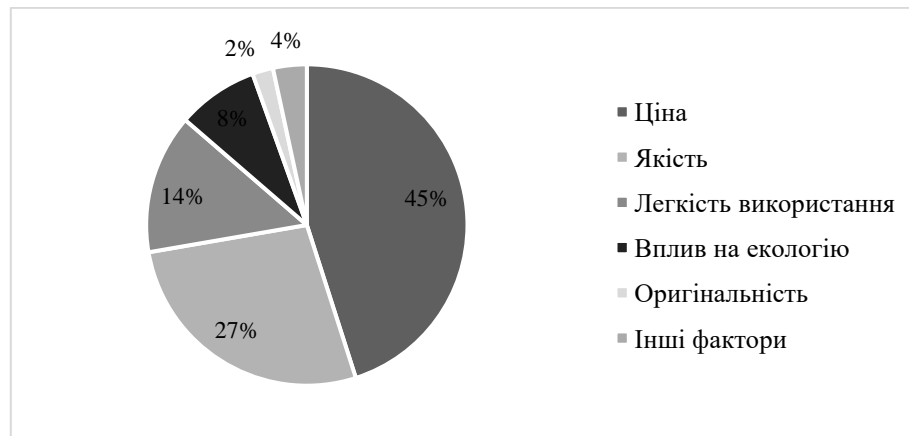


Рис. 2.5 Фактори вибору продавця гафрокартонової тари споживачами

Джерело: [57]

Додатково результатами опитування стали такі результати:

1. Необхідний рівень обслуговування. Автори оцінювали частоту поставок, що вимагається споживачами. У 27% замовлень віддається перевага щотижневим поставкам, 21% щомісячним, інші замовляють на більш тривалий період.
2. Більшість клієнтів, майже 50%, не потребують консультацій та видозмін стандартних форм гафрокартонових виробів.
3. 21% споживачів купують до 5 видів пакування, 27% купують 5 варіантів пакування, 24% - 6-10 варіантів і 28% - купують більше 20 видів упаковки.

На основі результатів дослідження попередньо можна запропонувати наступні сегменти:

Сегмент № 1 - «Послідовники світових тенденцій». Респонденти в цьому сегменті схильні до позицій «екологія в першу чергу» та «зручна для користувачів упаковка». Тому вони готові платити більше за екологічно чисту упаковку, з якою легко буде маніпулювати. Вони готові купувати "у будь-який час за розумною ціною", тобто вони готові прийняти меншу гнучкість у термінах поставки.

Сегмент № 2 - "Основні споживачі". Сегмент 2 визначається насамперед нейтральним ставленням до факторів "зручність для кінцевого споживача упаковка" та "екологічність". Таким чином, можна зробити висновок, що це

середній бізнес, що вимагає стандартних форм пакування без особливої доданої вартості у домовлені терміни поставки.

Сегмент № 3 - "Заплановані споживачі". Вирішальним для них є можливість замовлення у будь-який час та за розумною ціною". Підприємства цього сегменту домагаються швидкої доставки у разі несподіваної ситуації. Проте вони прагнуть й зберегти вигідну ціну.

Сегмент № 4 - "Впливові покупці". Четвертий сегмент є найбільш сильно профільованим. Це бізнеси, які неохоче підписують довгострокові контракти та контракт із тривалим терміном оплати. Вони часто замовляють пакування з дизайном, різних форм та розмірів. Для них важлива надійність співпраці, незмінна якість та індивідуальний підхід. Під різними формами мається на увазі те, що гафрокартон використовується для трьох основних цілей: транспортне пакування, пакування готове для продажу в роздрібних мережах, для виробництва спеціальних стендів, виробів.

Однак, нашою рекомендацією для компанії «Житомирський картонний комбінат» є проведення власного опитування серед своїх клієнтів для отримання достовірних та актуальних результатів та коригування даної сегментації у разі виявлення значних розбіжностей у результатах анкетування.

Сегментація споживачів за галузевою приналежністю може бути наступною:

- Їжа та напої
- Техніка
- Хімічна промисловість
- Одяг, взуття, текстиль
- Будівництво
- Інше

Сегмент продуктів харчування та напоїв був домінуючим у 2019 році, і, як очікується, до 2026 року він займатиме лідируючу ринкову частку. Зростання важливості трендів сталого розвитку означає, що на сьогодні люди активно роблять

вибір на основі того, чи чинить придбаний ними товар негативно на навколишнє середовище. Зокрема, сфера роздрібного продажу продуктів щоденного користування та харчових продуктів - одна з найбільш забруднюючих галузей у світі. Споживачі розуміють це і тому часто відмовляються від продуктів, які шкідливо впливають на навколишнє середовище. Існують і законодавчі ініціативи, які ґрунтуються на дії даного тренду та чинять позитивний вплив розвиток ринку екологічно ошадливих матеріалів та виробів. Наприклад, Національне агентство з навколишнього середовища Сінгапуру (NEA) оголосило, що вводить обов'язкові вимоги щодо пакування для усіх виробників, аби зменшити кількість відходів, що не переробляються. [47] Аналогічні закони наразі імплементуються в багатьох країнах світу.

Гофрокартон вже давно є екологічно чистим рішенням для пакування. Він здатний на 98% перероблятися, а сам на 97% може бути виготовлений із вторинної сировини. Природа потреб сектору електронної комерції у пакуванні ґрунтується на тому, що доволі часто товари, що доставляються, змушені доставлятися через складні логістичні ланцюги, в результаті чого тара має бути міцною, неважкою, необ'ємною та витратно-ефективною. Саме такою є гофротара. Хоча і існують теорії, щодо того, що найбільші маркетплейси прагнуть відмовитися від будь-якого вторинного пакування для проданих товарів, впевнені, це не реалізується, оскільки споживачі не готові миритися з тим, що первинне пакування навіть мінімально буде пошкоджене. Будь-яке пошкодження придбаного товару в результаті доставки матиме вплив на погіршення лояльності до бренду. Окрім цього, вторинне пакування виконує роль захисту товару від підміни протягом його доставки.

Отже, на сьогодні гофрокартон є основним пакувальним матеріалом у світі.

Підсумовуючи, можна також зазначити, що промисловий ринок гофрокартону характеризується наступним:

1. Ціна є важливим фактором при виборі тари з гофрованого картону
2. Компанії, які роблять сильний акцент на ціну, мають менше вимог до

обслуговування

3. Підприємства, в яких здійснюється централізований вибір постачальників, укладають довгострокові договори на поставку з постачальниками

4. Підприємства, що укладають довгострокові контракти з постачальниками, мають більш високі вимоги до обслуговування.

Останні події, пов'язані із пандемією COVID-19, наголосили на тому, що за відсутності єдиного елемента у ланцюзі постачання – коробок для транспортування, цілісна система постачання не здатна виконати своє завдання, отож споживачі очікують надійності від постачальника. Посилена глобалізація та пандемія COVID-19 є ключовими факторами, що сприяють розвитку ринку паперової та картонної тари та визначають поведінку споживачів на ринку.

Однак, для кращого та більш точного розуміння ринків ми пропонуємо компанії також провести власне польове дослідження із використанням анкетування.

Проект такого дослідження наводимо нижче.

Управлінська проблема: пошук нових міжнародних ринків збуту для українських виробників гофрокартону

Для вирішення існуючої управлінської проблеми для підприємства «Житомирський картонний комбінат» доцільним є проведення маркетингового дослідження, зокрема використовуючи методи збору первинної та вторинної інформації.

Отже, визначимо для даного дослідження конкретну мету та його межі.

Мета дослідження: дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій при здійсненні вибору постачальника гофрокартону на ринках Нідерландів та Молдови

Межі дослідження, зокрема:

Часові межі дослідження: 1 місяць

Географічні межі дослідження: ринки Нідерландів та Молдови (повністю)

Сегмент: середні та великі підприємства – виробники харчової продукції (хлібобулочне виробництво, бакалея, кондитерські вироби, чіпси та снеки, молочна

продукція, напої, овочі та фрукти, м'ясо, риба, птиця, заморожена продукція)

Товар: гофрокартон листовий та гофрокартонна тара

Окрім того, визначимо і пошукові питання.

Таблиця 2.27

Пошукові питання, гіпотези та джерел для реалізації мети дослідження

| № | Пошукове питання | Гіпотеза | Джерела |
|----|---|---|---|
| 1. | Яким чином споживачі знаходять постачальника гофрокартонної тари? | Споживачі найчастіше знаходять потенційних постачальників на промислових виставках та в інтернеті. | Первинна інформація |
| 2. | Параметри вибору постачальника | Важливі параметри для споживачів: досвід, надійність бренду, можливість особистої зустрічі з представниками, швидкий доступ до зразків продукції. | Первинна інформація |
| 3. | Чи очікують опитувані підприємства від постачальника гофрокартонної тари поставку супутніх товарів? | На відміну від представників малого бізнесу, великий та середній не вимагатиме таких супутніх товарів, як наліпки на упаковку, тари з інших матеріалів. | Первинна інформація |
| 4. | Які супутні товари можуть потенційно зацікавити контрагента? | Наліпки на тару, пакувальна плівка | Первинна інформація |
| 5. | Які параметри гофрокартонної тари є важливими для споживачів? | Найважливішими є ціна, наявність сертифікації. Менш важливими є такі характеристики, як можливість створення кастомізованих форм пакування та товщина виробу. | Первинна інформація |
| 6. | Якої тривалості контракти із постачальниками зазвичай укладаються на підприємстві? | Нідерланди – 1 рік Молдова – 3 роки та більше | Первинна інформація/Вторинна інформація |
| 7. | Чи мають потреби наші потенційні споживачі у білій та кольоровій тарі з літоламінацією? | Ні, не мають. | Первинна інформація, вторинна |
| 8. | Чому потенційні споживачі відмовляються від використання кольорової тари з літоламінацією? | Висока вартість Непрактичність у використанні | Первинна інформація |
| 9. | Який тип поставки за базисними умовами | DDP – Молдова CIP – Нідерланди | Первинна інформація |

| | | | |
|-----|---|---|--|
| | ІНКОТЕРМС-2020 найбільш прийнятний для компанії? | | |
| 10. | Яким, як очікується, буде стандартний обсяг партії гофрокартону? | Молдова – від 30,000 м2 гофрокартону Нідерланди – від 70,000 м2 гофрокартону | Первинна інформація |
| 11. | Наскільки обізнані споживачі про екологічні властивості гофрокартону? | Дуже обізнані на ринку Нідерландів Мало обізнані на ринку Молдови | Первинна інформація, вторинна інформація |

Джерело: складено автором

Таким чином, було визначено 11 пошукових питань, на основі яких буде базуватися подальша розробка анкет для кінцевих споживачів та експертів.

Нижче пропонуємо розроблену на основі сформованих у попередньому підрозділі питань та апробовану двома респондентами анкету для опитування кінцевих (промислових) споживачів.

Анкета опитування кінцевих (промислових) споживачів

Доброго дня! Український виробник гофрокартону та виробів з нього «Житомирський картонний комбінат» проводить дослідження споживчих мотивацій щодо придбання гофрокартону. Просимо Вас надати відповіді на наступні запитання і заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Будь ласка, правильну, на Вашу думку, відповідь позначте – ✓.

- Чи згодні Ви з твердженням: постачальник повинен бути надійним партнером підприємства-покупця та гарантувати якість і надійність своєї продукції?
 - Так
 - Ні
- Які критерії відбору постачальника картонної тари були найбільш вагомими для Вашого підприємства? (Оцініть від 1 до 10, де 10 – найбільш важливий для Вас критерій).

| Критерій | Ступінь важливості критерію |
|------------------------|-----------------------------|
| Досвід роботи на ринку | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Країна походження | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Інформативність веб-сайту та інших ресурсів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ширина асортименту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Обсяги виробництва | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Імідж бренду | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Інноваційна спрямованість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ціна | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Вкажіть, будь ласка, чи маєте Ви намір змінювати портфель Вашого стандартного замовлення протягом наступних 9 місяців? (можливо декілька відповідей)

- Так, плануємо збільшувати обсяг замовлень
- Так, плануємо замовляти й інші вироби з картону
- Ні, не плануємо

4. Чи маєте Ви намір замовляти супутні товари для пакування до гофрокартонної тари?

- Ні, на усі супутні товари ми маємо інших постачальників
- Так, компанія зацікавлена у роботі лише із таким постачальником, який, окрім гофрокартону, має інші супутні товари для пакування у своєму продуктовому портфелі
- Так, перевагою для нас буде наявність інших супутніх товарів для пакування у продуктовому портфелі постачальника гофрокартонної тари.

5. Якщо у попередньому питанні Ви відповіли «Так», будь ласка, вкажіть, які саме супутні товари для пакування Вас цікавлять? (Відповідь вкажіть у рядку нижче. Напр., наліпки)

6. Які типи поставки за базисними умовами INKOTERMS-2020 найбільш прийнятні для компанії? (Оберіть до 3х варіантів)

- DDP
- DPU
- DAP
- CIF
- CPT
- FOB
- FCA
- EXW

7. Чи має Ваша компанія потребу у використанні гофрокартонної тари кольової із літоламінацією?

- Так
- Ні, оскільки _____

8. Яким для Вас є оптимальний обсяг закупівлі гофрокартонної тари? (Вкажіть, будь ласка, орієнтовний обсяг у зручній для Вас одиниці виміру (м2 або к-ть ящиків розміру х*х*х см)

9. Якою є оптимальна періодичність закупівель гофрокартону?

- 1 раз на місяць та частіше
- 1 раз на 2 місяці
- 1 раз на квартал
- 1 раз на 6 місяців
- Рідше, ніж 1 раз на 6 місяців

10. Оцініть, будь ласка, ступінь згоди із твердженням «Використання пакування не повинно шкодити навколишній середі, тому наша компанія залюбки використовує гофрокартонну тару, яка вироблена із відновлюваних ресурсів та підлягає повній повторній переробці» від 1 до 10, де 10 – найбільший ступінь згоди.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Дякуємо за приділений час!

Будемо вдячні, якщо Ви також залишите нам контактний номер Вашого телефону та/або e-mail.

Контактна особа _____

Номер телефону _____

E-mail _____

Анкета для опитування експертів є наступною. Вона містить більш технічні питання та більше відкритих питань.

Анкета опитування експертів

Доброго дня! Український виробник гофрокартону та виробів з нього «Житомирський картонний комбінат» проводить дослідження споживчих

мотивацій щодо придбання гофрокартону. Просимо Вас надати відповіді на наступні запитання і заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Будь ласка, правильну, на Вашу думку, відповідь позначте – ✓, для відповіді на відкриті питання використовуйте наведені під таким питанням рядки.

1. Чи згодні Ви з твердженням: на сьогодні гофрокартонна тара є найбільш екологічним варіантом пакування?

Так

Ні

2. Проранжуйте, будь ласка, параметри, за якими голландські виробники оцінюють якість гофрокартонної тари, де 1 – найбільш важливий параметр, 4 – найменш важливий.

Абсолютний індекс опору продавлювання, МПа (кгс / см²)

Питомий опір розриву з додатком руйнівного зусилля вздовж гофрів по лінії рілевки після виконання одного подвійного перегину на 180°, кН/м

Опір торцевому стисненню вздовж гофрів, кН / м

Опір розшаруванню, кН / м

3. На Вашу думку, які характеристики постачальника гофрокартону є найбільш вагомими для місцевих споживачів? (Оцініть від 1 до 10, де 10 – найбільш важливий для Вас критерій).

| Критерій | Ступінь важливості критерію |
|---|-----------------------------|
| Досвід роботи на ринку | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Країна походження | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Інформативність веб-сайту та інших ресурсів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Ширина асортименту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Обсяги виробництва | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Імідж бренду | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Інноваційна спрямованість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Наскільки насиченим Ви вважаєте ринок гофрокартонної тари у Вашій країні (відмітьте по шкалі).

Зовсім не насичений

Повністю насичений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*Якщо Ваша оцінка від 1 до 7, опишіть, будь ласка, яких товарних позицій не вистачає на ринку

5. Який із видів гофрокартону є найбільш популярним серед місцевих промислових споживачів?

- Гофрокартон двошаровий
- Гофрокартон тришаровий з профілем С, В і Е.
- Гофрокартон чотирьохшаровий з профілем С + Е

6. Які проблеми мають місцеві виробники гофрокартону у роботі з клієнтами? Опишіть їх, будь ласка.

7. Чи мають суттєві переваги в очах споживачів виробники, що входять до Європейської асоціації виробників гафрокартону?

Так

Ні

Дякуємо за приділений час! Будемо вдячні, якщо Ви залишите деякі дані про себе:

8. Ваше Ім'я та Прізвище _____

9. Ваша посада та місце роботи _____

10. Ваш номер телефону _____

Аналіз апробації анкетування

Під час апробації анкет було виявлено наступні недодіки:

1. Анкети розпочиналися зі складних запитань, що змушувала вже на перших етапах деяких респондентів відмовитися від подальшого анкетування.

2. Комунікаційний місток також був пропущений.

3. Неоднозначна трактовка деяких запитань

4. Невідповідність деяких запитань меті маркетингового дослідження

5. Складність у візуальному сприйнятті анкет

Всі виявлені проблеми були виправлені.

Наразі анкети мають такі переваги:

1. Вони не занадто довгі, тому не викликають втому та незадоволення у респондентів;

2. Питання та варіанти відповіді є зрозумілими та чіткими

Отже, анкети можна використовувати в ході проведення маркетингового дослідження. Задля отримання якісних результатів відповідальні особи повинні діяти лише в рамках встановлених меж дослідження.

Врешті, вважаємо, що проведене у роботі дослідження допоможе покращити

результати від виходу компанії на зарубіжні ринки гофрокартонної тари та враховує усі виявлені особливості побудувати ефективний комплекс маркетингу.

Висновки до розділу 2

У розділі був проведений аналіз ринкового середовища компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови. Він включав дослідження макро- та мікро- маркетингового середовища за методологією проф. Старостіної А.О., а також вимірів культурного середовища за моделлю Хофстеде. На основі проведеного аналізу був зроблений висновок, щодо доцільності виходу на обидва ринки. Зокрема, на обох ринках зведена оцінка є додатнім, отже маркетингові можливості перевищують маркетингові загрози там (Нідерланди мають оцінку 15.95, Молдова – 3.45). Однак, значний розрив у підсумкових значеннях на ринках обумовлений тим, що ринок Нідерландів є значно більш містким, ніж ринок Молдови та має значно більші перспективи росту.

Відповідно до розглянутої моделі Хофстеде, середовище Нідерландів, так само, як і на основі проаналізованих факторів макро- та мікроринкового середовища є більш сприятливим за середовище іншого зарубіжного, потенційного до виходу ринку Молдови. Про це свідчить розрив у балах у 1.25 рази. Що стосується Молдови, то культурне середовище даної країни загалом ми також могли вважати сприятливим, адже зважена оцінка є навіть вищою за зважену оцінку середовища України, де компанія вже успішно функціонує, однак ризик військової агресії росії ставить під сумнів дану тезу.

У розділі також досліджено моделі поведінки споживачів, було проведено сегментування. Підсумовуючи, можна зазначити, що промисловий ринок гофрокартону та поведінка споживачів на ньому характеризується наступним: значна увага до ціни контрактів, порядності у питаннях дотримання умов договору щодо термінів оплати та ціни, не менш важливим є і якість товару, що поставляється.

Фінальним етапом роботи над розділом стала розробка маркетингового

дослідження споживчих мотивацій щодо придбання гофрокартону на обох ринках із використанням ефективного інструменту для збору первинних даних - анкетування. Для цього ми визначили межі дослідження, склали таблицю із пошуковими питаннями, а також розробили анкети для кінцевих (промислових) споживачів та експертів. У практиці ми передбачаємо, що анкета використовуватиметься для опитування наступного сегменту споживачів: середні та великі підприємства – виробники харчової продукції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКУ ГОФРОКАРТОНУ НІДЕРЛАНДІВ

3.1. Розробка конкурентної стратегії компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартону Нідерландів

Отож, у попередньому розділі нам вдалося проаналізувати споживачів та конкурентне середовище, що є одним із етапів методики побудови конкурентної стратегії, описаної у теоретичному розділі нашої роботи. Однак, як ми зазначали, важливим є також першочергове визначення цілей конкурентної боротьби. Відтак, для підприємства «Житомирський картонний комбінат», ціллю конкурентної боротьби, а також управлінською проблемою компанії є збільшення частки компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартону Нідерландів. Компанія нещодавно вийшла на ринок і наразі не може конкурувати з головними гравцями на ринку. Детальна карта цілей представлена на рис. 3.1

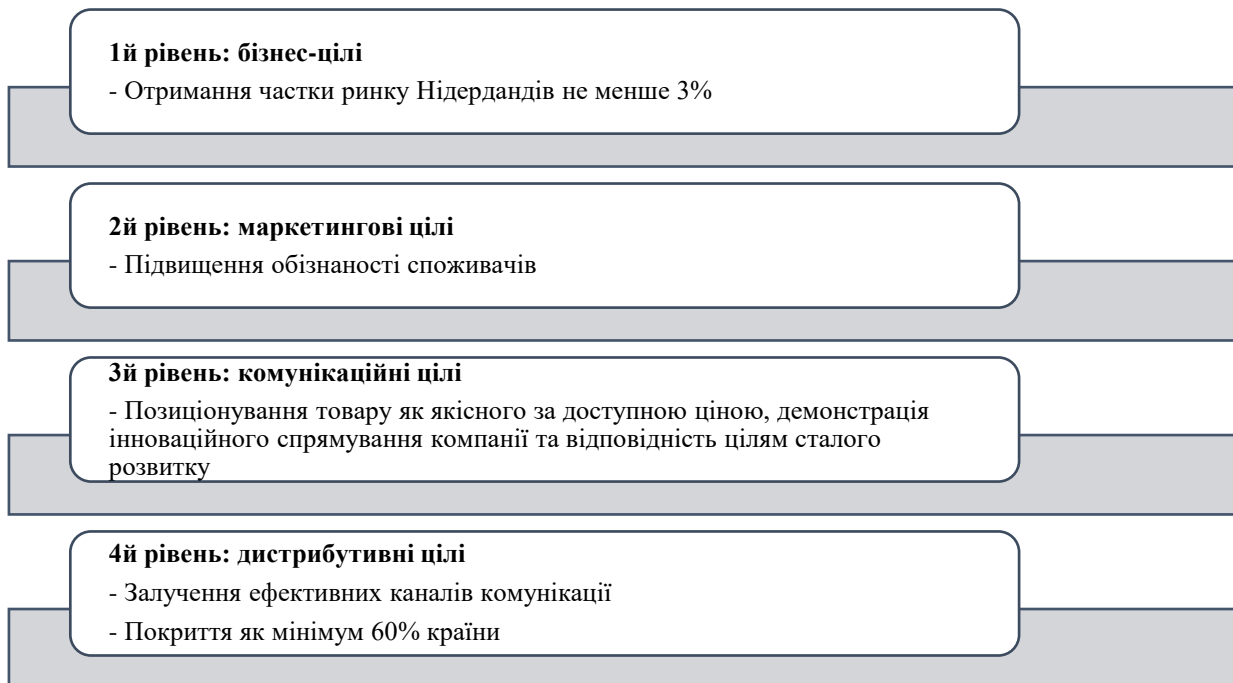


Рис. 3.1 Карта стратегічних цілей ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на ринку Нідерландів

Джерело: складено автором

Отже, на рівні бізнес цілей встановлено чітко окреслені межі бажаного ефекту від стратегії – зростання обсягів продажу та частки ринку. На ринку маркетингових цілей – узагальнені засоби досягнення бізнес-цілей. Наступним рівнем є комунікаційні цілі, які передбачають особливості налагодження зав'язків із потенційними споживачами та визначення ключових характеристик, з якими вони будуть асоціювати продукт. Завершальним етапом є постановка цілей четвертого рівня – дистрибуційних цілей. Цей пункт включає покриття 60% регіону, тобто значна присутність продукції компанії на даному ринку та застосування ефективних методів комунікації з потенційними споживачами з метою забезпечення досягнення цілей третього рівня, тобто позиціонування продукту.

Для підсумування аналізу конкурентних позицій компанії, проведеного у розділі 2.1. на ринку Нідерландів застосуємо методіку SWOT-аналізу, де ми виділимо основні конкурентні переваги аналізованого підприємства.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на
нідерландському ринку морозива**

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - має значний досвід роботи на зарубіжних ринках Європи - сучасне обладнання та інноваційні технології дають компанії змогу виробляти 75 тис. тонн паперу, 24 млн квадратних метрів гофрованої тари на рік і 240 млн одиниць тари на рік - компанія має власні інноваційні розробки у галузі залучення до виробництва нетрадиційних матеріалів, як-от опале листя, трава та сіно. Сучасна діяльність комбінату направлена на імплементацію даних технологій у поточне виробництво | <ul style="list-style-type: none"> - Виконання кастомізованих замовлень для компанії є доволі дорогавартісним та потребує кращого менеджменту витрат* - Відсутність ліній для виробництва кольорового гофрокартону з літоламінацією та білого: унеможливлення задоволення попиту на даний вид тари, що за оцінками, складає близько 30% ринку гофрокартонної тари, унеможливлення виконання індивідуальних замовлень на розробку гофрокартонних стендів для компаній, що є клієнтами |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Компанія націлена на стійкий розвиток, відповідально ставиться до ведення бізнесу на території України та світу - Компанія здатна забезпечити кастомізацію видів транспортного пакування - Наявність європейської сертифікації продукції | <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність власних складів на території європейських країн: збільшення мінімального терміну поставки товарів - Відсутність горизонтальної інтеграції з виробниками інших видів тари для забезпечення постачання клієнтам повного переліку необхідних товарів у галузі пакування: така перевага скоріше є виключенням на ринку. - Технологічна відсталість у порівнянні із лідерами галузі у країні |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на ринку гофрокартону Нідерландів, попит не є сезонним - Зростання доходів у галузі - Відсутність митних бар'єрів у торгівлі з Нідерландами | <ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція - Тривалий процес транспортування продукції, загострення проблем логістики |

Джерело: складено автором

Зі SWOT-аналізу (табл. 3.1) бачимо, що компанія має більше сильних, ніж слабких сторін на ринку Нідерландів, однак, з іншого боку, наявна велика кількість загроз, які необхідно враховувати аби мінімізувати їх негативний вплив. Наприклад, описану загрозу стосовно важкості виконання кастомізованих замовлень компанією вважаємо мінімальною, оскільки найчастіше компанії-замовники у першу чергу у таких випадках звертаються до спеціалізованих виробників, найчастіше місцевих, що вже досягли економії на масштабі у даній сфері та здатні забезпечити прийнятний для більшості компаній рівень цін, швидкість виконання замовлень та їх доставку. Однак, інші ризики необхідно долати в першу чергу інвестуючи доходи в технологічне оновлення.

Врешті, оцінивши всі конкурентні переваги аналізованого підприємства, ми бачимо, їх однобічне застосування досліджених у розділі 1 теоретичних конкурентних стратегій є доволі важким.

Відтак, вважаємо за необхідне використання стратегії, що поєднує їх – тобто стратегію оптимальних витрат (за М.Портером). Це стратегія, яка орієнтована як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики й привабливість товару.

Стосовно стратегії конкурентної поведінки, пропонуємо компанії обрати стратегію загарбника (за Ф. Котлером). Ця стратегія є прийнятною для «ЖКК», оскільки компанія має достатні фінансові ресурси та диверсифікує свою діяльність на інші зарубіжні ринки, тоді як має значний досвід роботи на інших ринках, зокрема, в Бельгії, Німеччині, Данії що є сусідніми країнами до Нідерландів . В рамках неї ми пропонуємо виведення звичайного для компанії товару на новий для неї ринок враховуючи попередній досвід.

Надалі після отримання певної бажаної частки ринку у перший рік компанія може також обрати стратегію ринкового наступника (послідовника). Загалом досліджуване підприємство демонструє позиції універсального послідовника на даному ринку, оскільки воно не входить в число лідерів за ринковою часткою на ринку Нідерландів та не пропонуватиме продукцію зосереджену на вузький сегмент споживачів – компанія пропонує тару для транспортування будь-яких товарів. При цьому «Житомирський картонний комбінат» демонструватиме конкурентні переваги як за ціною, так і за якісними характеристиками товару, а загальний напрямок його розвитку є інноваційно спрямованим та спрямованим на розвиток ідей сталого розвитку.

Вважаємо, що розроблений підхід до побудови конкурентної стратегії може дозволити компанії як отримати першочергову частку на ринку з усталеними лідерами, так і надалі підпримувати та нарощувати її. Окрім того, як ми вже відзначали в розділі 1.1 з приводу дослідження сутності конкурентної стратегії,

стратегія - це динамічний процес, а не статичний. Стратегія може видозмінюватися в процесі імплементації, адаптуючись до нових загроз і можливостей, з якими зіткнеться компанія в навколишньому бізнес-середовищі.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства варто активно працювати над пошуком нових покупців та інформуванням потенційних споживачів про продукцію компанії. Це можна зробити наступним чином:

1) Пошук потенційних партнерів шляхом дослідження інформації, яку надають галузеві асоціації. ЖКК є учасником Європейській Асоціації виробників гофрокартону, отож такий канал просування як просування через галузеві асоціації та спілки є також охопленим

2) Участь у міжнародних виставках та ярмарках – це можливість зустрітися з потенційними покупцями гофрокартонної тари. Багато великих імпортерів та експортерів відвідують ці події. Дослідження бази даних європейських виставок дало можливість виділити наступні події, що проводитимуться в європейських країнах в найближчі періоди, в яких «Житомирський картонний комбінат» може взяти участь. Найбільш потенційно привабливими є наступні виставки: Empack (найбільша виставка упаковки в країнах Бенілюксу, демонструє останні інновації в упаковці, пакувальних матеріалах, пакувальній техніці та пов'язаних з ними послугах), E-Pack Europe (виставка упаковки для ринку електронної комерції), або Seafood Expo (спеціалізована виставка для виробників та ритейлерів свіжої та замороженої риби. Теми для обговорення: свіжа риба та морепродукти, заморожена риба та морепродукти, способи пакування морепродуктів та транспортування). Участь у них дозволить «Житомирському картонному комбінату» дослідити ринок та останні тренди, а також представити компанію та знайти потенційних покупців.

3) Участь у галузевих конференціях та мережесих заходах. Цей сектор надзвичайно важливий для компаній, які бажають експортувати свою продукцію на європейський ринок. Для покупця це хороший знак, якщо (потенційний) постачальник сприяє розвитку галузі на регіональному та міжнародному рівнях.

Відвідування галузевих конференцій та мережових заходів показує, що експортер зацікавлений в розвитку сектору та власних знань в цій області. У той же час, це зручна платформа для спілкування з потенційними покупцями у більш неформальному середовищі. Як і експортери паперової тари, імпортери паперової тари повинні бути в курсі останніх ринкових змін у секторі. Крупною нідерландською конференцією для виробників пакування є *Packaging Innovations Amsterdam 2023 (The future of branded and inspirational packaging.)*. Відвідування цієї конференції дозволить дізнатись більше про тенденції та інновації в області пакування, зокрема паперового з гофрокартону.

4) Пошук цільових клієнтів через прямий маркетинг. Прямий маркетинг може стати інструментом для контакту з покупцями з компаній на ринку B2B, де переважають великі об'єми поставок. Для цього необхідно напряму зв'язатися з представником компанії, що відповідає за закупку пакування для товару, що виробляє підприємство та обговорити всі питання (зокрема конкретний вид та форма пакування, товщина гофрокартону, наявність шару для теплозберігання тощо). Необхідно мати на увазі, що багато покупців вже мають своїх постійних постачальників і вважають за краще зустрічати компанії на виставках, ярмарках та інших масових подіях. Однак, пряма пошта може стати першим кроком у комерційному процесі.

5) Робота з брокерами та посередниками. Робота з трейдерами або посередниками може бути ефективною, зважаючи що компанія має обмежені продажі та маркетингові ресурси, і така співпраця дозволить ефективно орієнтуватися на європейському ринку. Однак, перш ніж вибрати роботу з брокером або посередником, необхідно впевнитись, що це найкраща стратегія для компанії. Залежно від умов договору, робота з посередниками може перешкодити продавати свій товар безпосередньо на європейський ринок. Крім того, не беручи участь у комерційному процесі, підприємство може втратити необхідну комерційну та ринкову інформацію.

Розробляючи ефективну конкурентну стратегію, не варто випускати з уваги і наступні не менш важливий аспект: конкурентна стратегія є лише складовою загальної ринково-продуктової стратегії компанії на певному ринку. Отже, систематизуємо загальне бачення комплексу маркетингу на ринку гофрокартону Нідерландів

Продукт: будь-які вироби із гофрокартону коричневого, а також гофрокартон у рулонах. Отож, використовуватиметься стратегія незмінності товару при виході на нові ринки

Ціна: для її визначення застосовуватиметься нейтральна стратегія ціноутворення. Перелік цін буде оформлений у каталозі з усіма технічними специфікаціями та надсилатиметься споживачам за вимогою. Передбачається, що у такому каталозі буде представлений перелік цін на партію стандартного обсягу (мінімального), а також коригування на цінові знижки у випадку збільшення обсягу замовлення

Місце: як мінімум 60% території країни. Вихід на ринок гофрокартонної тари Нідерландів через непрямий експорт із іноземним посередником. Витрати на організацію роботи з таким посередником будуть значно меншими за можливу вигоду отриману від цього. Також, окрім вирішення проблеми із власне проблемами збуту (його правильної організації, документального оформлення), компанія отримає також постійного представника бренду на локальному ринку, що є вкрай важливим на ринку B2B, де клієнти очікують персоналізованого підходу до кожного з їх замовлень. Місцевий посередник ймовірно матиме глибокі знання ринку та, очікується, допоможе організувати представництво компанії на найбільших ярмарках. Слабкі сторони (злежність від посередника, недостатня увага посередника до роботи з товаром, відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку) можна вирішити за допомогою розробки мотиваційної програми з грошовою винагородою

Просування: Особливістю збуту та просування продукції на промислових ринках є те, що значна кількість угод та зв'язків із потенційними клієнтами укладаються на тематичних ярмарках, як-от ярмарок виробників пакувальних матеріалів, ярмарок виробників паперової продукції. Окрім цього, як ми вже зазначали раніше, ми вважаємо необхідним відвідування компанією виставок та ярмарків у ролі експерта галузі, задля підвищення власної експертизи на ринку. Участь у ярмарках конкретної галузі дозволить віднайти клієнтів певної галузі. До прикладу, ситуація з пандемією продемонструвала необхідність мати клієнтів різної галузевої належності у власному портфелі: тоді як клієнти однієї з галузей можуть відчувати спад у попиту та продажах, інші галузі можуть мати потребу у додаткових обсягах тари.

Отож, розглядаючи комунікаційну стратегію, як елемент просування, ми визначаємо, що метою комунікаційної стратегії є донесення образу бренду до споживачів, а також встановлення контактів із потенційними споживачами. Основним інструментом стратегії буде Інтернет.

Образ (або позиціонування) у свою чергу ми пропонуємо будувати наступним чином: використання стратегії позиціонування на основі специфічного застосування: гофрокартонна тара для транспортних перевезень, така стратегія є унікальною на ринку Нідерландів, хоча є певна загроза – певне обмеження компанії у подальшому розвитку на ринку. Тим не менше, ми впевнені, що переважна більшість осіб, яка знає компанію, що позиціонує себе як виробника картонної тари для транспортування, у випадку потреби у інших видах виробів з картону, як наприклад, тара для зберігання товарів на полицях, згадає про дану компанію. Тобто образ бренду як виробника транспортної тари з картону не заважає йому виробляти розвиватися у сегменті інших виробів з картону. Тим не менше, важливо розуміти, що у випадку позиціонування компанії не як виробника гофрокартонної тари для перевезень, а просто як виробника тари для перевезень, аналогічного позиціонування у декількох сегментах досягти буде важко. З іншого боку ми

вважаємо, що окрім вже обраної стратегії позиціонування «Житомирський картонний комбінат» може не обмежуватися лише нею, але і поєднати її із стратегією на основі вирішених проблем. Оскільки метою тари для транспортування є безпечне перевезення вантажів, компанія може також апелювати до образу компанії, що забезпечує цілісність вантажів. Цілісність перевезених вантажів у свою чергу забезпечує уникнення додаткових фінансових втрат компаній-клієнтів. Така деталізація розуміння стратегії позиціонування використовуватиметься при розробці оперативних дій із способів донесення образу бренду до споживачів.

Щодо Інтернету, то основними інструментами просування серед представників B2B бізнесу є веб-сайт (тематичні статті та вирішені кейси на ньому, ілюстрації, відео), соціальні мережі (LinkedIn, YouTube, Facebook, Twitter, Google+, SlideShare). Нами було досліджено, що Нідерланди – перша у рейтингу користувачів мережі LinkedIn у Європі: у Нідерландах зареєстровано 7,439,685 облікових записів LinkedIn. Це означає, що 81,8% працездатного населення має обліковий запис LinkedIn.

Важливою для просування компанії на нідерландському ринку є демонстрація участі у міжнародних ярмарках та виставках, публікація новин та досліджень у галузі пакування. Використання такого інструменту PR як лідерство думок у галузі B2B дозволить Житомирському картонному комбінату розвинути високу репутацію, підвищити цінність реалізованого товару: споживачі розумітимуть, що гофротара є не лише надійною, а й такою що, забезпечує стійкий розвиток навколишнього середовища, а також власного бізнесу споживача.

Окрім цього, ЖКК є учасником Європейській Асоціації виробників гафрокартону, отож такий канал просування як просування через галузеві асоціації та спілки є також охопленим.

Іншими не менш важливими елементами комплексу маркетингу є наступні: розробка упаковки, стратегії марочних назв, товарних знаків.

Отож, якщо питання пакування є очевидним для компанії, питання товарного знаку та марочної назви наразі, на наш погляд, є дуже важливим. Наразі на зарубіжних ринках компанія працює під марочною назвою LLC "Zhytomyr Cardboard Factory". Таке ім'я не є незрозумілим інтернаціональному споживачеві, оскільки включає в себе назву невідомого для споживача міста. Сьогоднішні тенденції вказують на те, що доцільно використовувати назви легкі для запам'ятовування, такі, що привертають увагу, лаконічні й такі, що відображають основний концепт продукції.

Аналогічно, у світі інформаційних технологій важливо, аби назва бренду за можливістю максимально співпадала із доменним ім'ям. Наразі доменне ім'я ЖКК - cardboard.com.ua. Для полегшення споживчого досвіду комунікацій із компанією, ми радимо змінити основну адресу електронної пошти для комунікації з відділом роботи із зарубіжними споживачами. Наразі вона має вигляд ztkk@ztkk.net.ua. Аналогічно із марочною назвою, вона є важкою для вимови, запам'ятовування й інтуїтивного розуміння іноземними споживачами.

Отож, запропоновані нами варіанти наступними:

Таблиця 3.2

| Елемент | Поточний | Рекомендований |
|------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Марочна назва | LLC "Zhytomyr Cardboard Factory" | LLC "Veropack" |
| Доменне ім'я | cardboard.com.ua | veropack.com.ua |
| Електронна пошта | ztkk@ztkk.net.ua | sales@veropack.com.ua |

Джерело: складено автором

Окрім складених нами конкурентної стратегії та комплексу маркетингу на ринку Нідерландів, для посилення позицій компанії на усіх міжнародних ринках, ми вважаємо за потрібне посилення активності компанії на місцевому українському ринку, оскільки це свідчитиме іноземним партнерам, що ЖКК є відповідальною компанією із амбітними цілями у розвитку. Отож, шляхами посилення конкурентних позицій Житомирського картонного комбінату на міжнародних ринках та ринку України є:

1. Активна співпраця із контрактними аудиторіями. - тематичні журнали (або електронні ЗМІ) для бізнесу: реалізація інтерв'ю з представниками ЖКК щодо сучасних стандартів екологічного пакування: портал business.ua, журнал PROMaison - громадські організації еко-руху: Зелена Хвиля, Інтереко Метою роботи із даними виданнями та організаціями є демонстрація цінності, яку ЖКК пропонує своїм клієнтам через екологічну та міцну тару, а також демонстрація того, що компанія відповідально ставиться та цінує своїх працівників, і зараз працює над розширенням на інші ринки, додаючи нові технології та вдосконалюючи структуру своєї галузі.

2. Партнерство. Наприклад, може бути доречним здійснювати комунікаційні заходи разом з учасниками інших проектів, країнами-членами ЄС або іншими організаціями. В сумі запропоновані заходи повинні підвищити ринкові позиції компанії «Житомирський картонний комбінат». В нашому випадку вони будуть створювати синергетичний вплив доповнюючи один одного.

Вважаємо, що побудований нами комплекс маркетингу із існуючою конкурентною стратегією для ринку Нідерландів забезпечить досягнення поставленого комплексу цілей.

3.2. Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартонної тари Нідерландів

У першому розділі роботи ми визначили вкрай високий ступінь важливості моніторингу та контролю за імплементацією створеної стратегії.

Отож, оскільки, мета стратегії маркетингу полягає в залученні, задоволенні і збереженні цільових споживачів, задля збільшення розміру прибутку, одержуваного даною компанією, оцінка її ефективності пов'язана перш за все із показниками дохідності компанії, зазначеними у таблиці.

Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії для ТОВ
«Житомирський картонний комбінат»

| | |
|-----------------------|--|
| Стратегічні показники | <ul style="list-style-type: none"> — Частка на ринку Нідерландів — Кількість проданих готових виробів (коробок) — Частка продажу тари для транспортування у загальному обсязі продажів |
| Тактичні показники | <ul style="list-style-type: none"> — Кількість замовлень отриманих на виставках/ярмарках — Приріст повторних покупок у пост-періоді |
| Операційні показники | <ul style="list-style-type: none"> — Темп росту виручки та темп росту витрат на маркетинг — Кількість ефективних комунікацій із новими потенційними споживачами — Обсяг продажів у натуральному вираженні — Обсяг продажів у грошовому еквіваленті |

Джерело: складено автором

Зростаюча кількість проданих виробів (коробок) з гофрокартону та інших виробів з товарного потфелю компанії демонструватиме те, що стратегія успішно реалізована. Важливими операційними, тобто поточними показниками загальної маркетингової стратегії є кількість ефективних комунікацій із новими потенційними споживачами. У даному випадку «ефективність» комунікацій розуміємо той стан комунікацій із споживачем, коли йому у індивідуальному характері розрахована орієнтовна вартість замовлення за заданими параметрами. Хоча частина таких комунікацій у кінцевому випадку і не реалізується в укладене замовлення, маркетингова діяльність направлена саме на залучення потенційних клієнтів, інші же питання покладені на збутовий відділ компанії. Співвідношення бюджету маркетингу до виручки компанії показуватиме, що з ростом витрат на маркетинг збільшується виручка. Якщо темп зростання виручки буде більше, ніж темп зростання витрат на маркетинг, відповідно компанія може вважати, що бюджет сформовано оптимально.

Як приклад, пропонуємо компанії сформувати бюджет на маркетинг в

Нідерландах на перший рік наступним чином:

Таблиця 3.4

Планові витрати ТОВ «Житомирський картонний комбінта» на організацію маркетингових заходів в Нідерландах

| № | Захід | Витрати на рік |
|--------|---|--------------------|
| 1 | Витрати на відвідування представників компанії тематичних конференцій | 30 000 грн |
| 2 | Витрати на участь у спеціалізованих ярмарках | 70 000 грн |
| 3 | Витрати на інтернет-просування | 228 000 грн |
| | - витрати на вдосконалення сайту | 60 000 грн |
| | - просування через YouTube, LinkedIn, Google | 8000*12=96000 грн |
| | - робота SMM менеджера | 6000*12=72 000 грн |
| Всього | | 338 000 грн |

Джерело: складено автором

Далі рекомендуємо розраховувати показник рентабельності ROI за наступною формулою:

$ROI = (\text{Дохід від визначених заходів} - \text{витрати на їх реалізацію}) / \text{Витрати на реалізацію} * 100\%$

Окремо хотіли би зазначити тему укладання контрактів з іноземним контрагентом. Аби уникнути негативних наслідків та погіршення ефективності запровадженої стратегії, слід дотримуватися наступних правил:

Мають бути чітко окреслені очікування та умови продажу. Сюди входять очікування та вимоги щодо обсягу партії, терміну доставок, способу оплати

У розділі про вирішення спорів міжнародного контракту має бути чітко визначено права та засоби правового захисту всіх сторін, залучених до угоди.

Слід включити арбітражне застереження, оскільки воно визначає, як буде вирішуватися спір.

Необхідно описувати заходи, які компанія може вжити для припинення дії

договору без істотного порушення договору.

Необхідно включати опис ситуацій типу «форс-мажор», щоб сторона ТОВ «ЖЖК» могла бути звільнена від своїх зобов'язань за контрактом міжнародної ділової операції через обставини, які не залежать від неї, наприклад, стихійне лихо.

Перед підписанням договір слід детально перечитати.

Доцільним є також аналіз раціональності товарного портфелю компанії, який вона пропонуватиме на ринку Нідерландів.

Використаємо для цього коефіцієнт раціональності.

$$K_{\text{rationality}} = K_w W_w + K_d W_d + K_{st} W_{st} + K_{nov} W_{nov} + K_{str} W_{str}, \quad (3.1)$$

де $K_w, K_d, K_{st}, K_{nov}, K_{str}$ – коефіцієнти широти, повноти, стійкості, новизни та структури асортименту; $W_w, W_d, W_{st}, W_{nov}, W_{str}$ – відповідно вагові коефіцієнти показників широти, повноти, стійкості, новизни та структури асортименту.

Отож, розрахуємо кожен із його складових:

1. Коефіцієнт широти

$$K_w = \frac{W_{\text{факт}}}{W_{\text{баз}}} \quad (3.2)$$

Житомирський картонний комбінат виробляє 3 товарні групи: папір та картон, гофрокартон, інше пакування, отож фактичне значення ширини 3.

За базове візьмемо також число 4, що є характерним для аналогічних комбінатів з виробництва паперу та картону. Не представленою у ЖКК групою є паперові вироби з літоламініванням

$$K_w = 3/4 = 0.75$$

2. Коефіцієнт повноти

$$K_d = \frac{D_{\text{факт}}}{D_{\text{баз}}} \quad (3.3)$$

$$K_d = 11/16 = 0.6875$$

Житомирський картонний комбінат виробляє 11 асортиментних позицій у товарній групі «гофрокартон та гофротара».

За базове візьмемо 16, що є характерним для аналогічних комбінатів з виробництва паперу та картону. Не представлені у ЖКК товарними позиціями є натуспні: гофротара з багатокольоровим флексодруком, гофрокта ра складних конструкцій, гофрокартонна тара американського типу, двошаровий гофрокартон, семишаровий гофрокартон для великогабаритних вантажів.

3. Коефіцієнт стійкості

$$K_{st} = \frac{P_{стійкі}}{P_{факт}} \quad (3.4)$$

$$K_{st} = 5/11 = 0.455$$

Стійким попитом серед товарів Житомирського картонного комбінату користуються: чотирьохклапанні ящики, двохшаровий гофрокартон, трьохшаровий гофрокартон, ящики з ологостійкого гофрокартону, ящики з армованими ручками

4. Коефіцієнт новизни

$$K_{nov} = \frac{N_{факт}}{N_{баз}}, \text{ якщо } N_{факт} < N_{баз} \text{ або}$$

$$K_{nov} = \frac{N_{баз}}{N_{факт}}, \text{ якщо } N_{баз} < N_{факт} \quad (3.5)$$

$$N_{баз} = \frac{100}{t}; N_{факт} = \frac{P_{nov}}{P * 100} \quad (3.6), (3.7)$$

$N_{баз}$ – базовий темп оновлення; $N_{факт}$ – фактичний темп оновлення; $K_{nov} = (1/11 * 100) / (100/365) = 0.091 / 0.274 = 0.332$

Цього року компанія додала у своєму асортименті одну позицію, а саме гофрокартон вологостійкий. Це позитивно впливає на значення коефіцієнта новизни

5. Для розрахунку коефіцієнту структури потрібні чіткі дані з ринку, яких немає у вільному доступі. Проте ми вважаємо, що структура вироблених товарів

Житомирського картонного комбінату є оптимальною та такою, що відповідає потребам галузі. Причиною тому є те, що компанія працює на ринку з 1962 року, тобто знає всі потреби ринку та адаптувала свій асортимент під існуючий попит.

$$K_{str} = 1$$

Для розрахунку загального коефіцієнту раціональності асортименту визначимо також вагові коефіцієнти для кожного.

Таблиця 3.5

Вагові коефіцієнти для розрахунку коефіцієнту раціональності асортименту

| Коефіцієнт | Показник | Обґрунтування |
|------------|----------|---|
| W_w | 0.30 | Більша кількість асортиментних груп здатна задовольнити більше потреб на значно зростаючому на сьогодні ринку виробів з гофрокартону. Тож для компанії дуже доцільно розширюватися у даній сфері. |
| W_d | 0.35 | Аналогічно із попереднім коефіцієнтом для компанії важливо бути готовою задовольнити зростаючі потреби споживачів, тож компанія, що володіє більшим асортиментом має більші переваги на ринку. Оскільки компанія працює у сегменті B2B, кожне замовлення є значним, тож кожне розширення асортиментної лінійки може привести до значного збільшення прибутків |
| W_{st} | 0.15 | Можливість забезпечувати високий рівень обслуговування та ритмічність постачань на ринку B2B є дуже важливим, тож жодна компанія-виробник гофрокартону не має ігнорувати даний показник. |
| W_{nov} | 0.1 | Новизна у випадку гофротари не є частим явищем, тож очікується, що оновлення можуть бути не частіше 1 разу на 3-5 років, коли з'являються такі інновації, як, наприклад, вологостійка тара. Споживачі не очікують постійних новинок, їх попит є стабільним та однаковим протягом багатьох років. |

| | | |
|-----------|-----|---|
| W_{str} | 0.1 | Ми вважаємо даний коефіцієнт не найбільш значним серед усіх інших, оскільки через значний досвід роботи на ринку багатьох компаній-виробників гофрокартону, всі компанії мають оптимальну структуру товарних позицій. |
|-----------|-----|---|

Джерело: складено автором

$$K_{rationality} = 0.3 \cdot 0.75 + 0.35 \cdot 0.6875 + 0.15 \cdot 0.455 + 0.1 \cdot 0.332 + 0.1 \cdot 1$$

$$= 0.225 + 0.241 + 0.068 + 0.0332 + 0.1 = 0.6592$$

Отже, теоретично, чим ближчий показник до 1, тим більш раціональним є асортимент компанії. ЖКК має показник 0.6592, що означає, компанія не має досконалий асортимент.

Для покращення показнику ми рекомендуємо: інвестувати у розширення виробничих потужностей задля розширення присутності у більшій кількості як цілих товарних груп, так і окремих товарних позицій.

Загалом, очікуємо, що результати реалізації усіх визначених форм просування матимуть довготривалий ефект, що в подальшому допоможе підтримувати та нарощувати частку ринку гофрокартону Нідерландів.

Висновки до розділу 3

Розділ був присвячений останньому етапу загальної схеми розробки конкурентної стратегії, а саме вибору оптимальної стратегії, а також її імплементації до усіх сфер діяльності компанії. Отже, проведений аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства, цілей конкурентної боротьби підприємства, що полягає у отриманні частки на новому для неї зарубіжному ринку, а також аналіз можливостей та загроз на ринку довів, що компанії найбільш доцільно використати конкурентну стратегію оптимальних витрат за Ф. Котлером та стратегію «загарбника» як стратегію конкурентної поведінки за М.Портером. Компанії доцільно також буде перейти до стратегії наслідування, коли позиція на ринку Нідерландів буде достатньою. Оскільки конкурентна стратегія є частиною всієї маркетингової стратегії, нами був побудований комплекс маркетингу, де ми дійшли до наступних висновків. Комбінату доцільно виходити на ринок із повною

номенклатурою товарів, що стосується транспортного пакування, шляхом непрямого експорту із іноземним посередником. Для просування на ринку Нідерландів та й навіть на усіх ринках Європи необхідним є активне відвідування тематичних ярмарків та виставок, важливою є комунікація із споживачами, зокрема із використанням онлайн-каналів. Ключовим повідомленням комунікаційної політики є те, що ЖКК – досвідчений виробник гофрокартону тари для транспортування будь-яких товарів. Використання гофрокартонної тари для бізнесу означає надійність. ЖКК є відповідальним бізнесом та дбає про те, аби кожна його дія відповідала цілям сталого розвитку. Для оцінки ефективності побудованої нами стратегії доцільним є таких показників, як частка на ринку Нідерландів, темп росту виручки та темп росту витрат на маркетинг та інших, оцінка товарного портфелю компанії. Компанії також надано рекомендації щодо побудови бюджету на маркетингові витрати, а також щодо укладання контрактів з іноземними контрагентами.

ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

У процесі роботи над темою роботи зроблені наступні висновки та узагальнення.

По-перше, ми проаналізували сутність категорії «конкурентна перевага», яка відповідно нашого розуміння означає - це сукупність унікальних факторів або характеристик, якими суб'єкт господарювання володіє на відміну від своїх конкурентів на певному ринку або у певних умовах ринкового середовища, можуть слугувати будь-які його сильні сторони, та які забезпечують йому перевагу перед конкурентами, допомагають залучати більше споживачів, збільшувати свою частку ринку, а також є основою для подальшої розробки конкурентної стратегії.

На сьогодні, у глобалізованому світі, питання побудови конкурентних стратегій стає все більш комплексним та багатетапним. Головні питання та складнощі пов'язані, перш за все, з тим, що дії конкурентів є змінними та нерідко важкоідентифіковуваними, зростає кількість аспектів, на яких може будуватися ефективна стратегія конкурентної поведінки, все більш важливою характеристикою побудованої стратегії стає її адаптивність до змінюваного навколишнього середовища, а також реалістичність. Врешті, вона, як і маркетингова стратегія в цілому, має стати тим, що об'єднує всі підрозділи компанії у єдине ціле для досягнення кінцевої мети. Важливо розуміти, що невід'ємними етапами розробки конкурентної стратегії є аналіз факторів мікроркетингового середовища; виділення основних конкурентних переваг компанії чи товару, цілей конкурентної боротьби, розробка стратегії та її імплементація до загального комплексу маркетингу, аналіз результативності та розробка дій для підтримки бажаної позиції у свідомості цільових споживачів. Отож, у другому та третьому розділах роботи ми аналізували перспективи розвитку як світового ринку гофрокартонної тари, так і окремо ринку Нідерландів і Молдови. На сьогоднішній день світовий ринок гофрокартонної тари є одним із найбільш динамічно розвиваючихся ринків у світі. Щорічні темпи його зростання до 2025 року очікуються на рівні 4-5%. Таким чином,

українське підприємство «Житомирський картонний комбінат», оцінивши всі можливості та перспективи розвитку даного ринку, розпочала стратегію масового виходу на міжнародні ринки та закріплення своїх позицій на ньому. У роботі був проведений аналіз ринкового середовища компанії «Житомирський картонний комбінат» на ринку гофрокартонної тари Нідерландів та Молдови. Він включав дослідження макро- та мікро- маркетингового середовища. На основі проведеного аналізу був зроблений висновок, щодо доцільності виходу на ринок Нідерландів. Зокрема, зважена підсумкова для ринку Нідерландів оцінка складає 15.95, тоді як у Молдови оцінка 3.45. Насамперед великий відрив можливостей та загроз ринку Нідерландів спровокований великою потребою у екологічній тарі для своєї продукції. До того ж, така потреба значно підтримана рядом імplementованих на території держави законів та міжнародних норм. Це позитивно впливає на розвиток ринку гофрокартонної тари і робить Нідерланди значним потенційним ринком збуту для ЖКК. Відповідно до розглянутої моделі Хофстеде, середовище Нідерландів, так само, як і на основі проаналізованих факторів макро- та мікромаркетингового середовища є більш сприятливим за середовище іншого зарубіжного, потенційного до виходу ринку Молдови. Про це свідчить розрив у балах у 1.25 рази. Що стосується Молдови, то культурне середовище даної країни загалом ми також можемо вважати сприятливим, адже зважена оцінка є навіть вищою за зважену оцінку середовища України, де компанія вже успішно функціонує. ЖКК у свою чергу має достатньо розвинену технологію виробництва та якісний товар, що підтверджується отриманими сертифікатами відповідності, важливими для виходу на ринок Нідерландів. В наступному розділі було обґрунтовано вибір оптимальної конкурентної стратегії для компанії на ринку Нідерландів, якою стала стратегія оптимальних витрат, а стратегією конкурентної поведінки стала стратегія загарбника. Компанія має значний досвід роботи на інших зарубіжних ринках, що дає їй можливість використати досвід для швидкої отримання частки на ринку Нідерландів. Однак, зважаючи на питання логістики

товару до Нідерландів та певної технологічної недосконалості аналізованого підприємства – ми не можемо рекомендувати компанії дотримуватися стратегії низьких витрат на ринку. Зрозумілим є те, що ми розглядали конкурентну стратегію, як складову загальної маркетингової стратегії, отож, нами було також побудовано комплекс маркетингу, а також визначено оптимальну стратегію виходу компанії на ринок Нідерландів. Ми вважаємо, що вихід на ринок гофрокартонної тари Нідерландів через непрямий експорт із іноземним посередником є найбільш вдалою альтернативою для компанії. Щодо ціни, яка є елементом маркетингового міксу, то для її визначення застосовуватиметься нейтральна стратегія ціноутворення. Важливою для просування компанії на нідерландському ринку є демонстрація участі у міжнародних ярмарках та виставках, публікація новин та досліджень у галузі пакування. Отож, ярмарки та виставки, вважатимуться також одним із основних каналів збуту для компанії на ринку Нідерландів. Метою комунікаційної стратегії, а також стратегії просування, буде донесення образу бренду до споживачів, а також встановлення контактів із потенційними споживачами. Фінальним етапом нашої роботи, а також роботи у рамках розробки конкурентної стратегії для компанії, стала розробка шляхів оцінки ефективності побудованої нами стратегії. Вона включає постійний моніторинг за стратегічними (частка на ринку Нідерландів, частка продажу тари для транспортування на ринку Нідерландів та ін.), тактичними (кількість замовлень, отриманих на виставках та ярмарках, приріст повторних покупок у пост-періоді та ін.) й операційними показниками (кількість ефективних комунікацій із потенційними споживачами, обсяг продажів у гроршовому еквіваленті та ін.), а також оцінку товарного асортименту. Нами було також надані рекомендації компанії стосовно побудови бюджету витрат на маркетинг та укладання контрактів з іноземними контрагентами. Врешті, вважаємо, що розроблена нами стратегія буде ефективною для компанії не лише на ринку Нідерландів, а допоможе покращити результати від виходу на всі міжнародні ринки країн-споживачів гофрокартонної тари.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. А. Старостіна, д-р екон. наук, проф., В. Кравченко, канд. екон. наук, доц. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять “глобалізація” та “підприємницький ризик”)
2. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія/ Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп.-К.: «Інтерсервіс», 2019.-307 с.
3. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с. URL: http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
4. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. Amazonia Investiga, 10(46), 51-70.
5. Акимова Т. А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с Режим доступу
6. Ефективна економіка № 11, 2013 А. В. Троян КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; [пер.с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с. англ. под. ред.

Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с

9. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручн. / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с .

10. Competitive Advantage Alexandra Twin, Somer Anderson URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

11. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage Douglas C. West, John Battice Ford, Essam Ibrahim, Oxford University Press, 2015 URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Marketing.html?id=A8SHoAEACA-AJ&redir_esc=

12. Длігач А. Застосування стратегічного маркетингу та інновацій для посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [Текст] / А. Длігач // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка (Економіка). – 2006. – № 88. – С. 41–44

13. Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors Jaynie L. Smith, William G. Flanagan

14. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж.Ламбен;[пер. с франц.]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

15. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

16. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с

17. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

18. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: [підручник]. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.

19. Карлоф Б. Ділова стратегія. Концепція. Зміст. Символи. Бенгт Карлоф. Москва: "Економіка", 1991. 239 с.

20. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: "Економічна думка",

2006. 390 с.

21. Архипова, Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные под-ходы к исследованию роли конкуренции : монография. Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. Москва : ИНФРА-М, 2018. 104 с.

22. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 Економіка підприємства. Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. Харків : Вид-во НУА, 2015. 52 с.

23. G. von Krogh, M.A. Cusumano. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.

24. Стратегія підприємства. Саєнко М.Г. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

25. Стратегія підприємства. Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

26. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15043/9-Dligach.pdf?sequence=1>

27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА, 2000. 312 с.

28. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. О. Савчук. Економіст. М., 2011. № 12. С. 58–61.

29. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков: ХГЭУ, 2007. 246 с.

30. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Х.: Основа, 2005.168 с.

31. Драган А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий: теоретические аспекты : монография. М. : ГАРКиИ, 2006. 160 с.

32. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. Пособие. В.Д. Дорофеев, А.Н.

Шмелева, Н.Ю. Шестопап. М. : ИНФРА-М, 2008. 440 с.

33. Verhoglyadova, N. The methods of building enterprise competitiveness estimation. N. Verhoglyadova, D. Levchinskyu, O. Rossikhina. In global international scientific analytical report. 2012. URL: <http://gisap.eu/node/291>

34. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / В. Сладкевич. К.: Персонал, 2008. 496 с.

35. Фатхудинов Р. Стратегический менеджмент: [учебник]. М.: Дело, 2005. 448 с.

36. Конкуентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 Економіка підприємства. Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. Харків : Вид-во НУА, 2015. 52 с.

37. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. Харків: ВД «ІН- ЖЕК», 2006. 382 с.

38. The Export Potential Map URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/>

39. Country report: packaging in Netherlands «Packaging Industry in the Netherlands» URL: <https://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-the-netherlands/report>

40. The Netherlands Institute for Sustainable Packaging (KIDV) «Collection and recycling of packaging waste, an international comparison» 2016 URL: <https://www.kidv.nl/6893/factsheet-international-comparison-packaging-waste.pdf?ch=EN>

41. EU Comission Web-site URL: <https://ec.europa.eu/environment/waste/packaging/standards.htm>

42. Міжнародний Торговий Центр URL: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=528&partner=804&product=480810&level=6>

43. КМУ «Енциклопедія з експортування в ЄС на засадах ПІВЗВТ. Том 2»
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/ugoda-pro-associaciyu/bucklets/encyclopaediaukr-part2.pdf>
44. RECYCLING & WASTE MANAGEMENT IN THE NETHERLANDS –
URL: <https://www.xpat.nl/expat-netherlands/living-in-holland/recycling-and-waste-management/>
45. Стаття: «Одежда» для товара: как бизнес стимулировал развитие картонно-бумажной отрасли Украины – URL: <https://mind.ua/ru/publications/20200876-odezhda-dlya-tovara-kak-biznes-stimuliroval-razvitie-kartonno-bumazhnoj-otrasli-ukrainy>
46. Стаття «Netherlands in EU top 5 online shopping» – URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2018/38/netherlands-in-eu-top-5-online-shopping>
47. Singapore unveils new rules to curb packaging waste URL: <https://www.eco-business.com/news/singapore-unveils-newrules-to-curb-packaging-waste/>
48. Trends in the Netherlands 2019 URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/publication/2019/22/trends-in-the-netherlands-2019>
49. PAPER PACKAGING MARKET - GROWTH, TRENDS, AND FORECAST (2019 - 2024) – [URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/paper-packaging-market>
50. Commerce and online shopping market trends in Moldova. From "optional" to "mandatory". – URL: <https://www.indrivo.com/latest-thinking/e-commerce-and-online-shopping-market-trends-moldova-optional-mandatory>
51. PAPER PACKAGING MARKET - GROWTH, TRENDS, AND FORECAST (2019 - 2024) – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/paper-packaging-market>

52. Офіційний веб-сайт компанії “Smurfitkappa” – URL: <https://www.smurfitkappa.com/newsroom/2018/smurfit-kappa-completes-acquisition-of-reparenco>
53. Mordor Intelligence Corrugated board packaging market (2019-2024) [Текст] // 2019, 125 с.
54. RECYCLING & WASTE MANAGEMENT IN THE NETHERLANDS – URL: <https://www.xpat.nl/expat-netherlands/living-in-holland/recycling-and-waste-management/>
55. Офіційний веб-сайт компанії “VPK Group” – URL: <https://www.vpkgroup.com/>
56. Офіційний веб-сайт компанії “Dunapak Tavia” – URL: https://www.dunapak-packaging.com/fileadmin/Dunapak/Spremberg_Germany/Unternehmen/dunapak_factsheet_4_Screen-alt.pdf
57. "B2B Segmentation as a Tool for Marketing and Logistic Strategy Formulation" Stanislava Grosova, Ivan Gros, Magda Cisarova – URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/download/826/783>
58. B2B SEGMENTATION AS A TOOL FOR MARKETING AND LOGISTIC STRATEGY FORMULATION – URL: <https://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-the-netherlands/report>
59. A Brief Introduction to Corrugated Packaging Markets – URL: http://www.proximusllc.com/uploads/3/4/1/5/34156845/a_brief_introduction_to_corrugated_packaging_markets.pdf
60. Hofstede Insights URL: <https://www.hofstede-insights.com/>
61. Особенности ведения переговоров в Нидерландах URL: <https://promdevelop.ru/business/osobennosti-vedeniya-peregovorov-v-niderlandah/>
62. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА МОЛДОВЫ. ЭТИКЕТ. URL: <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/482/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені підсумкові таблиці макромаркетингових загроз та можливостей

Зведена підсумкова таблиця факторів макромаркетингових можливостей

| <i>Нідерланди</i> | | | | | <i>Молдова</i> | | | | |
|-------------------|---|---|---|--------------------------|----------------|---|---|---|--------------------------|
| № | Фактор | Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту | Варіант реалізації можливості | Фактор попиту/пропозиції | № | Фактор | Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту | Варіант реалізації можливості | Фактор попиту/пропозиції |
| 1 | Законодавство щодо пакування товарів у країні | $9 \cdot 0.25 = 1.75$ | Пропонувати якісний гафрокартон на ринок | Пропозиція | 1 | Вимоги щодо якості тари для харчових продуктів | $2 \cdot 0.25 = 0.5$ | Вихід на ринок | Пропозиція |
| 2 | Законодавство екологічної сфери щодо переробки тари | $8 \cdot 0.25 = 2$ | Завойовувати частку ринку тари, що легко перероблюється | Пропозиція | 2 | Законодавство екологічної сфери щодо переробки тари | $4 \cdot 0.25 = 1$ | Завойовувати частку ринку тари, що легко перероблюється | Пропозиція |
| 3 | Вимоги до сертифікації продукції | $5 \cdot 0.25 = 1.25$ | Використовувати дані сертифікати як свідчення якості та | Попит | 3 | Вимоги до сертифікації продукції | $8 \cdot 0.25 = 2$ | Використовувати дані сертифікати як свідчення якості та | Попит |

| | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------|---|------------|---|--|-------------------------|---|
| | | | екологічності продукції | | | | екологічності продукції | |
| 4 | Митне регулювання імпорту | $7 \cdot 0.25 = 1.75$ | Слідувати правилам митного оформлення товарів | Пропозиція | 4 | Митне регулювання імпорту | $7 \cdot 0.25 = 1.75$ | Слідувати правилам митного оформлення товарів |
| 5 | Незадоволений імпортний потенціал | $10 \cdot 0.2 = 2$ | Пропонувати якісний гафрокартон на ринки цих країн | Попит | 5 | Незадоволенний імпортний потенціал | $3 \cdot 0.2 = 0.6$ | Пропонувати якісний гафрокартон на ринки цих країн |
| 6 | Кількість підприємств виробничої сфери | $7 \cdot 0.2 = 1.4$ | Пошук контрагентів в усіх галузях | Попит | 6 | Поточна структура імпорту гофрокартону | $7 \cdot 0.2 = 1.4$ | Вільне входження на ринок |
| 7 | Стандарти життя у суспільстві | $5 \cdot 0.2 = 1$ | Заняття своєї ринкової частки на зростаючому ринку гафрокартону | Попит | 7 | Потужності місцевого виробництва | $7 \cdot 0.1 = 0.7$ | Вихід на ринки даних країн |
| 8 | Культура купівлі через Інтернет | $6 \cdot 0.2 = 1.2$ | Укладання договорів із голандськими та модавськими рітейлерами | Попит | 8 | Рівень забруднення у країні | $2 \cdot 0.1 = 0.2$ | Задоволення попиту на екологічно чисту тару гафрокартону. |
| 9 | Ековідповідальність | $7 \cdot 0.15 = 1.05$ | Входження на ринок гафрокартону та задоволення існуючого попиту | Попит | 9 | Географічна віддаленість регіону | $4 \cdot 0.1 = 0.4$ | Необхідність включати у ціну значний % транспортних витрат, контролювати процес |

| | | | | | | | | | |
|-----------|--|---------------|--|----------------------|-----------|--|--|---|--|
| | | | | | | | | ціноутворення на товар, пошук шляхів оптимізації логістичних витрат | |
| 10 | Ставлення громадян країни до соціальної відповідальності бізнесу | $7*0.15=1.05$ | Підприємству слід активно афішувати свою діяльність по охороні навколишньої середовища, аби мати більше шансів для нових клієнтів. | Попит | 10 | | | | |
| 11 | Потужності місцевого виробництва | $7*0.1=0.7$ | Вихід на ринки даних країн | Пропозиція/ Попит | 11 | | | | |
| 12 | Рівень забруднення у країні | $7*0.1=0.7$ | Задоволення попиту на екологічно чисту тару гафрокартоною. | Попит | 12 | | | | |

Зведена підсумкова таблиця факторів макромаркетингових загроз

| <i>Нідерланди</i> | | | | | <i>Молдова</i> | | | | |
|-------------------|--|---|--|--------------------------|----------------|---|---|---|--------------------------|
| № | Фактор | Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту | Варіант вирішення проблеми | Фактор попиту/пропозиції | № | Фактор | Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту | Варіант вирішення проблеми | Фактор попиту/пропозиції |
| 1 | Вимоги щодо якості тари для харчових продуктів | $5 \cdot 0.25 = 1.25$ | Слідувати усім вимогам держави та кожного окремого замовника | Пропозиція | 1 | Законодавство щодо пакування товарів у країні | $4 \cdot 0.25 = 1$ | Завойовувати частку ринку тари, що легко перероблюється | Пропозиція |
| 2 | Інші вимоги у сфері екології | $8 \cdot 0.25 = 2$ | Пошук контрагентів виробників дитячої продукції | Пропозиція | 2 | Інші вимоги у сфері екології | $0 \cdot 0.25 = 0$ | Вільний вхід на ринок | Пропозиція |
| 3 | Частка попиту на гофрокартон кольоровий | $8 \cdot 0.2 = 1.6$ | Закупівля нового обладнання | Попит | 3 | Кількість підприємств виробничої сфери | $2 \cdot 0.2 = 0.4$ | Пошук контрагентів в усіх галузях | Попит |
| 4 | Поточна структура імпорту | $7 \cdot 0.2 = 1.4$ | Дослідити досвід Німеччини | Пропозиція | 4 | Частка попиту на гофрокартон кольоровий | $8 \cdot 0.2 = 1.6$ | Закупівля нового обладнання | Попит |

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------|---|------------|---|---------------------------------|--------------|---|-------|
| | гофрокартон у | | | | | | | | |
| 5 | Можливість технологічного оновлення | $6*0.1=0.6$ | Пошук шляхів для залучення дешевих кредитів та оновлення місцевого українського виробництва | Пропозиція | 5 | Стандарти життя у суспільстві | $2*0.2=0.4$ | Задоволення існуючого попиту на гофрокартон | Попит |
| 6 | Географічна віддаленість регіону | $8*0.1=0.8$ | Необхідність включати у ціну значний % транспортних витрат, контролювати процес ціноутворення на товар, пошук шляхів оптимізації логістичних витрат | Пропозиція | 6 | Культура купівлі через Інтернет | $2*0.2=0.4$ | Укладання договорів із голандськими та модавськими ритейлерами | Попит |
| 7 | | | | | 7 | Ековідповідальність | $2*0.15=0.3$ | Входження на ринок гофрокартону та задоволення існуючого попиту | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|---|-------------------|---|------------|
| 8 | | | | | 8 | <p>Ставлення громадян країни до соціальної відповідальності бізнесу</p> | <p>2*0.15=0.3</p> | <p>Задоволення існуючого попиту на гофрокартон, соціальна відповідальність бізнесу може бути лише використана як особлива конкурентна перевага перед найбільш відповідальними виробниками</p> | Попит |
| 9 | | | | | 9 | <p>Можливість технологічного оновлення</p> | <p>3*0.1=0.3</p> | <p>Пошук шляхів для залучення дешевих кредитів та оновлення місцевого українського виробництва</p> | Пропозиція |

Додаток Б

Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Житомирський картонний комбінат» в порівнянні з конкурентами

| № | Показники | ЖКК | Smurfit kappa | Dunapak Tavia | STI Group | VPK Packaging b.v. | Mondi Group | Klingele Papierwerke GmbH & Co. KG | DS Smith PLC | De Jong Packaging | Hubregtse Cartonfabriek | SendPr oof Packagi ng | Topa Verpak king |
|----|--|----------------|---------------|---------------|-----------|--------------------|-------------|------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| | | Оціночні шкали | | | | | | | | | | | |
| A. | Профіль компанії | 1-5 та 0-1 | | | | | | | | | | | |
| 1. | Інформативність веб-сайту | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2. | Наявність кастомізованих розділів на сайті для різних галузей (так/ні) | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Ширина висвітленого асортименту | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| B. | Виробничі потужності | 1-5 та 0-1 | | | | | | | | | | | |
| 1. | Інновації у виробничому процесі | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Продовження Додатку Б

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 2. | Наявність обладнання для виробництва кольорової тари (так/ні) | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| С. | Наявність сертифікатів (так/ні) | 0-1 | | | | | | | | | | | |
| 1. | FSC/PEFC (paper) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2. | ISO 14001 (environmental management) | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3. | FSSC 22000 (food safety) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4. | CHSAS 18001 (health and safety) | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Сума балів | | 15 | 21 | 17 | 15 | 21 | 21 | 21 | 21 | 14 | 10 | 12 | 13 |

Джерело: складено автором за даними офіційних веб-сайтів компаній