

ДОСТИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СУБЪЕКТАМИ РЫНКА ПЛАСТИКОВОЙ УПАКОВОЧНОЙ ЛЕНТЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Рынок упаковочной ленты в Беларуси растет высокими темпами. Объем производства упаковочной ленты за последние три года возрос на 25%. Все большее число производителей начинают использовать ее при упаковке своей продукции. В мире рост объема запуска только новых мощностей по производству ПЭТ-ленты составляет около 10% ежегодно, не считая увеличения мощностей уже используемого оборудования.

По степени разрывного усилия выделяют два типа упаковочной полимерной ленты: полипропиленовая и полиэстеровая. Полипропиленовая лента применяется в полиграфии, на бумажных и картонажных производствах, в пищевой и деревообрабатывающей отраслях. Высокопрочная полиэстеровая лента широко используется при упаковке и транспортировке самых разнообразных грузов: лесо- и пиломатериалов (доска, брус, фанера, ДСП), кирпича, огнеупорных изделий металлопроката, закрепления грузов на поддонах.

Преимущества полипропиленовой ленты: легкая, крепкая, проста в применении, не ржавеет и не оставляет пятен на изделии. Лента безопасна в применении, может быть полностью переработана.

Полиэстеровая лента обладает большим коэффициентом упругости, отсюда ее преимущества перед стальной лентой по таким показателям, как: стойкость к ударным нагрузкам, возврат после удлинения, остаточные напряжения. С учетом этих параметров при подборе ПЭТ-ленты на замену стальной можно руководствоваться следующим равенством: 80% от прочности стальной ленты = 100% прочности ПЭТ-ленты. Полиэстеровые ленты (как правило, зеленого цвета, green line) могут быть изготовлены из вторичного сырья либо из гранулята со специальными добавками.

Высокопрочная лента PET является незаменимым упаковочным материалом практически во всех отраслях промышленности: черная и цветная металлургия, деревообработка, машиностроение. Такая лента давно стала международным стандартом, и все больше завоевывает свои позиции в Беларуси.

В последнее время крупные тюки хлопка и искусственного волокна все чаще скрепляются лентой из ПЭТ, особенно в США. Таким образом, ПЭТ вытесняет в этой области сталь, которая имеет два существенных недостатка: во-первых, ржавеет и тем портит упакованный товар, во-вторых, снятие стальной ленты при распаковке тюков – чрезвычайно травмоопасная операция.

В Республике Беларусь до недавнего времени продавались полимерные ленты только импортного производства – таких ведущих мировых производителей, как Fromm, Signode, Cuklor и другие.

В связи с ростом иностранных инвестиций в производство упаковочных материалов ситуация изменилась, и в Беларуси появились две производственные совместные белорусско-американские компании – ООО «БэстПак» и ООО «Юнитэйп».

До настоящего времени исследование конкурентных преимуществ и конкурентоспособности производственных предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь не проводилось. Поэтому возникла необходимость сбора первичной информации. Автором было проведено разведочное исследование с использованием экспертного опроса и методов Дельфи и фокус-группы.

Проведя сравнительный анализ методов оценки конкурентных преимуществ, автором было установлено, что наиболее эффективным методом для данного рынка является оценка конкурентного преимущества при помощи построения конкурентной карты с использованием принципов сегментации. Стратегическое позиционирование лежит в основе выбора конкурентной стратегии позиционно-деятельного поведения предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты. Данные мероприятия осуществлялись путем реализации ряда последовательных действий.

1. Проведение SWOT-анализа деятельности предприятий, представляющих рынок пластиковой упаковочной ленты – ООО «БэстПак» и ООО «Юнитейл».

В качестве элементов для анализа использовались показатели, представленные на рисунке 1.

Внутренние	<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Установленные производственные мощности - Уровень качества продукции - Маркетинговые усилия - Сервисное обслуживание оперативность работы - Безопасность производства 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Снижение доли рынка - Высокая себестоимость - Изношенность основных фондов - Перебои в работе - Увеличение сроков поставки продукции
	Внешние	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вступление Беларуси в ВТО - Инвестиционный климат - Изменение законодательства - Развитие поставщиков - Государственная поддержка

Рис. 1. Классификация элементов для проведения SWOT-анализа деятельности предприятий ООО «БэстПак» и ООО «Юнитейп»

Оценка деятельности данных предприятий осуществлялась на основании экспертных оценок, полученных методом Дельфи, и результатов опроса экспертов. Экспертам было предложено определить вес каждого элемента для SWOT-анализа и дать им оценку по 10-бальной шкале (табл. 1).

Расчет индивидуальных индексов (I) осуществлялся по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i b_i, \quad (1)$$

где a_i – вес каждого из элементов, входящих в категорию (вес определялся методом обратного ранжирования – из 5

элементов, входящих в категорию, наиболее значимый имеет вес 5, а самый незначительный – 1);

b_i – оценка каждого из элементов, входящих в категорию.

Данные для проведения SWOT-анализа деятельности предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь

Таблица 1

Сильные стороны				Слабые стороны			
Показатели	Вес	ООО «Белст-Пак»	ООО «Юни-тейп»	Показатели	Вес	ООО «Белст-Пак»	ООО «Юни-тейп»
1. Производственные мощности	5	6	9	1. Снижение доли рынка	5	5	3
2. Уровень качества продукции	4	5	8	2. Высокая себестоимость	4	4	6
3. Маркетинговые усилия	3	9	6	3. Изношенность основных фондов	3	4	3
4. Сервисное обслуживание, оперативность работы	2	4	6	4. Перебои в работе	2	5	4
5. Безопасность производства	1	4	5	5. Увеличение сроков поставки продукции	1	8	4
I_s		89	112	I_w		71	60
Возможности				Угрозы			
Показатели	Вес	Оценка		Показатели	Вес	Оценка	
1. Вступление Республики Беларусь в ВТО	5	8		1. Введение НДС при торговле с Россией	5	8	
2. Инвестиционный климат	4	5		2. Отсутствие местного сырья (полипропилена)	4	4	
3. Изменение законодательства	3	6		3. Появление новых конкурентов	3	5	
4. Развитие поставщиков	2	5		4. Антимонопольное законодательство	2	3	
5. Государственная поддержка	1	4		5. Национальные риски	1	2	
I_o		87		I_t		79	

Результаты проведенного SWOT-анализа показали:

- индекс возможностей превышает индекс угроз, что свидетельствует о благоприятной ситуации на рынке пластиковой упаковочной ленты;
- наибольшее значение индекса сильных сторон имеет ООО «Юнитейп», таким образом, данное предприятие является лидером в отрасли;
- значение индекса сильных сторон превышает значение индекса возможностей у предприятий ООО «Юнитейп» и ООО «БэстПак». Это значит, что данные предприятия успешно используют в своей деятельности возможности внешней среды;
- значения индексов слабых сторон не превышают значения индекса угроз у ООО «Юнитейп» и ООО «БэстПак», что свидетельствует о способности данных предприятий приспособиться к угрозам со стороны внешней среды и характеризуется наличием гибкости в управлении их деятельностью.

2. Определение глобальных конкурентных стратегий предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты.

Рыночная ситуация характеризуется темпами роста объема продаж, товарными запасами, колебаниями цен, показателем интенсивности конкуренции, а также емкостью рынка, средней нормой прибыли другими факторами. Конкурентная позиция фирмы определяется долей рынка, уровнем конкурентоспособности товара, кредитно-финансовым потенциалом, эффективностью товародвижения, квалификацией маркетинговой службы, имиджем фирмы.

Стратегические индексы рыночной ситуации (А) и конкурентной позиции фирмы (В) определяют координаты, располагающиеся по оси ординат и оси абсцисс соответственно, формируя матрицу АВ (рис. 2). Решения о поведении на рынке (С) принимаются на основе того, на какое поле матрицы попадает фирма.

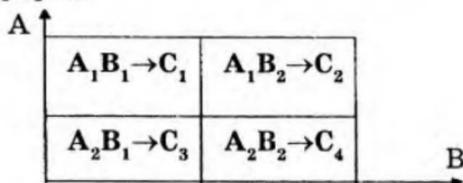


Рис. 2. Матрица выбора глобальных конкурентных стратегий

- C_1 – соответствует рынку монополии;
- C_2 – рынку монополистической конкуренции;
- C_3 – рынку чистой конкуренции;
- C_4 – рынку олигополии.

Конкурентные стратегии предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты были охарактеризованы с помощью стратегических индексов рыночной ситуации (А) и собственных возможностей (В):

$$A = I_o - I_T; \quad (2)$$

$$B = I_S - I_W. \quad (3)$$

На основании полученных индексов рыночной ситуации была построена матрица глобальных конкурентных стратегий предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь (рис. 2).

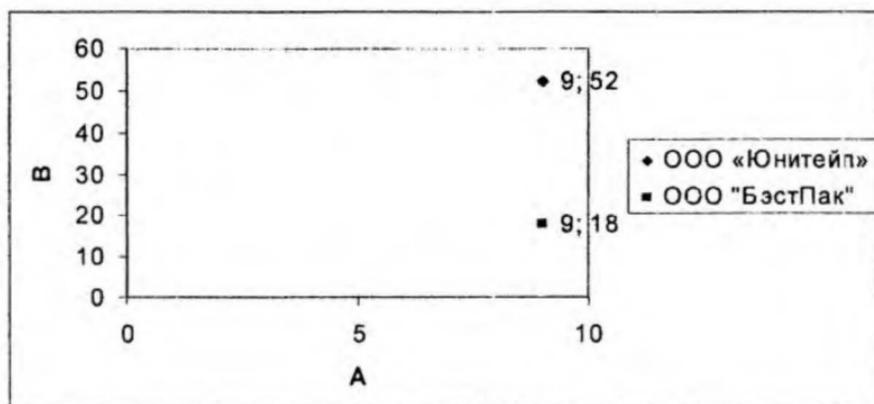


Рис. 3. Матрица глобальных конкурентных стратегий предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь

Как показано на рисунке 3, предприятия рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь расположены в первой четверти системы координат, а, следовательно, имеют тяготение к глобальной конкурентной стратегии C_1 . ООО «Юнитейл» и ООО «БэстПак» ориентируются в своей деятельности на стратегию снижения себестоимости продукции (C_1), что характеризуется большой долей на рынке, ценовой эластичностью и однородностью спроса на продукцию, ценовой конкуренцией, отраслевой стандартизацией и отсутствием дифференциации товара.

3. Выбор рыночной конкурентной стратегии позиционно-деятельного поведения.

Классификация глобальных конкурентных стратегий относительна, так как существуют объекты, деятельность которых можно описать при помощи комбинации из нескольких стратегий. Смещение глобальных стратегий формирует и многообразие стратегий конкурентного поведения, характеризующихся тремя обобщенными факторами: величина охвата рынка, рыночная активность, неопределенность внешней среды.

Так как в конкурентной борьбе предприятие использует свой рыночный потенциал, то его стратегия определяется уровнем возможного его использования для занятия конкурентной позиции. Величина этих усилий может быть охарактеризована численным значением соответствующих индексов: I_a – охвата рынка, I_a – рыночной активности, I_i – рыночной неопределенности, два из которых являются независимыми переменными, поскольку сумма этих значений – рыночный потенциал – является величиной постоянной. Поэтому все три индекса могут быть исследованы в двухмерной плоскости, представленной в виде фрактального треугольника (рис. 4). Значения индексов откладываются по боковым сторонам треугольника.

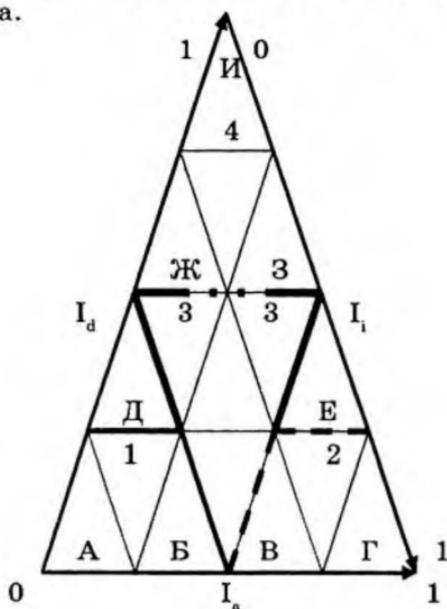


Рис. 4. Модель рыночных конкурентных стратегий позиционно-деятельного поведения субъектов рынка [3, с. 27–29]

Индекс I_d характеризует долю предприятия на рынке и вычисляется по формуле:

$$I_d = V_s / C_M, \quad (4)$$

где V_s – объем продаж предприятия; C_M – емкость товарного рынка.

В качестве второго показателя индекса рыночной активности (I_a) можно использовать среднегодовой прирост рыночной доли:

$$I_a = \frac{(I_{d1} - I_{d0})}{I_{d0}}. \quad (5)$$

Следует отметить, что в случае отрицательного среднегодового прироста рыночной доли значение индекса рыночной активности приравнивается нулю.

Исходя из предположения, что рыночный потенциал постоянен и равен единице, индекс рыночной неопределенности (I_l) будет равен:

$$I_l = 1 - I_d - I_a. \quad (6)$$

Информация для определения рыночных потенциалов предприятия рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь занесена в таблицу 2. Прогнозные значения рыночных долей предприятий рассчитывались с учетом планируемого увеличения объема производства ООО «Юнитейп» в 2006 г. на 25%, т.е. на 30 тонн. Таким образом, расширение рыночной доли ООО «Юнитейп» приведет к уменьшению рыночной доли ООО «БэстПак».

Исходные данные для выбора рыночных конкурентных стратегий позиционно-деятельного поведения предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь

Таблица 2

Предприятие	Индекс охвата рынка, I_d , %		Индекс рыночной активности, I_a		Индекс неопределенности, I_l	
	2004 г.	2008 г. (прогноз)	2004 г.	2008 г. (прогноз)	2003 г.	2008 г. (прогноз)
ООО «Бэст-Пак»	0,4	0,35	0,58	0	0,07	0,65
ООО «Юни-тейп»	0,6	0,65	0,04	0,08	0,36	0,27

На основании данных табл. 2 построена карта динамического позиционирования в виде треугольной диаграммы рыночных конкурентных стратегий позиционно-деятельного поведения предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь (рис. 5).

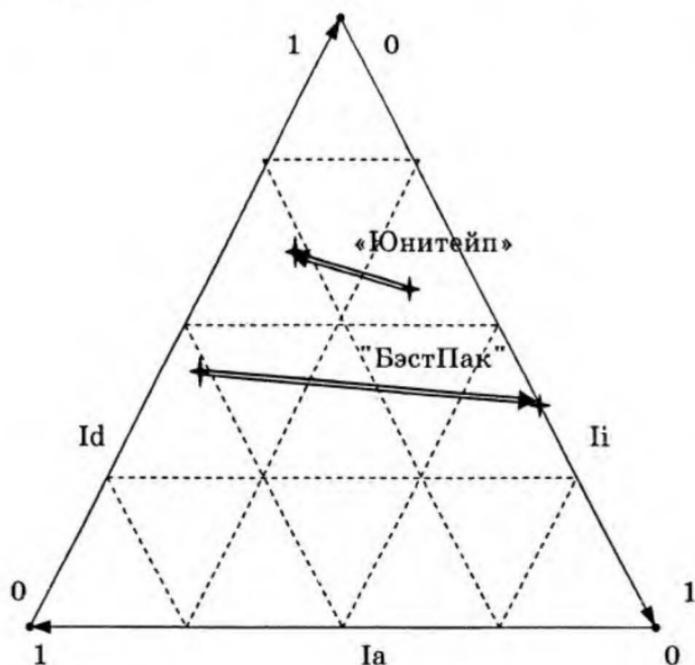


Рис. 5. Карта динамического позиционирования предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь

Используя свойства диаграммы в рамках построения динамической карты позиционирования, определены действующие и перспективные рыночные конкурентные стратегии позиционно-деятельного поведения предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь (табл. 3). [3, с. 30–31]

Характеристика рыночных конкурентных стратегий поведения
предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты
Республики Беларусь

Таблица 3

Наименование предприятия	Вид глобальной конкурентной стратегии	Вид рыночной конкурентной стратегии позиционно-деятельного поведения	Основные характеристики стратегии
ООО «Юнитейп»	Стратегия выбора рыночных ниш (C_3) + стратегия ориентации на устойчивые потребности рынка (C_4)	З. Создание уникального предложения	Достаточная рыночная доля. Невысокая рыночная активность. Невысокий уровень неопределенности
	Стратегия снижения себестоимости продукции (C_1) + стратегия ориентации на устойчивые потребности рынка (C_4)	Ж. Поддержание монопольного положения	Достаточная рыночная доля. Невысокая рыночная активность. Невысокий уровень неопределенности
ООО «БэстПак»	Стратегия ориентации на устойчивые потребности рынка (C_4) + стратегия выбора рыночных ниш (C_3)	Д. Удержание рыночных позиций	Невысокая рыночная доля. Невысокая рыночная активность. Достаточный уровень неопределенности
	Стратегия выбора рыночных ниш (C_3)	Е. Стремление к монопольному положению	Невысокая рыночная доля. Достаточная рыночная активность. Достаточный уровень неопределенности

Исходя из карты динамического позиционирования (рис. 5) и характеристик рыночных конкурентных стратегий предприятий рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь, можно сделать следующие выводы.

В настоящее время лидирующее положение в отрасли занимает ООО «Юнитейп», что обусловлено очень высокой рыночной долей данного субъекта хозяйствования и соответственно низкой себестоимостью выпускаемой продукции. Однако после введения дополнительных мощностей предприятие ООО «Юнитейп» должно планировать маркетинговую деятельность таким образом, чтобы удержать как можно большую долю рынка Республики Беларусь. Для ООО «Юнитейп» эффективнее использовать стратегию снижения себестоимости продукции (С1), совмещая ее со стратегией ориентации на устойчивые потребности рынка (С4).

ООО «БэстПак» характеризует постепенное ослабление рыночных позиций. Без осуществления целенаправленных мер по удержанию рыночной доли данное предприятие рискует потерять часть потребителей. Однако при повышении рыночной активности ООО «БэстПак» имеет возможность не только удержать собственных потребителей, но и успешно участвовать в конкурентной борьбе. Наиболее оптимальным вариантом для ООО «БэстПак» является использование стратегии выбора рыночных ниш (С3).

4. Рекомендации по достижению конкурентных преимуществ предприятиями рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь.

Проведя оценку конкурентных преимуществ субъектов рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь, можно сделать следующие рекомендации.

Добиться конкурентных преимуществ в условиях жесткой конкуренции можно, решая одновременно как минимум три задачи:

- повышение качества и потребительских свойств упаковочной ленты;
- снижение издержек и сохранение приемлемого уровня цен;
- ориентация своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Проведя анализ полученных данных, следует отметить, что предприятиям рынка пластиковой упаковочной ленты (ООО «БэстПак» и ООО «Юнитейп») необходимо активизировать свою работу по следующим направлениям:

В области товарной политики необходимо расширить спектр предлагаемой продукции: скотча, стретча, пленки из ПВХ, пленок воздушно-пузырьковых и из вспененного полиэтилена, а также оборудования и инструмента для упаковки этими материалами. Прежде всего это относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременно наращиванию производительности труда, повышению гибкости и эффективности производства, снижению всех видов издержек и затрат.

В отношении политики стимулирования сбыта необходимо более активно использовать систему скидок и накопительных бонусов при повторных покупках потребителями, т.е. сформировать эффективную систему рекламирования и продвижения продукции.

Следует непрерывно повышать научно-технический уровень производства и заниматься внедрением современных высокоэффективных энерго- и ресурсосберегающих технологий, что позволит мобильнее реагировать на изменения рыночных условий.

Необходимо активнее использовать опыт крупных промышленных компаний развитых стран. Например, мировые лидеры-производители планируют обеспечить создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого «нововведенческого конвейера». Суть этого подхода в том, чтобы нацелить предприятие: во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия.

По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Чтобы в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями

выйти на намеченные рубежи, многие западные компании собираются сосредоточить усилия на трех выше приведенных направлениях, а также на комплексной автоматизации производственных процессов, на совершенствовании форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-экономической базы, на развитии кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации (активность и лояльность каждого работника). Профессиональный подход в управлении конкурентными преимуществами приведет к созданию адаптивных производственных систем нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

Особое место следует уделить обеспечению стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Необходимо взять курс на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это практически означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность гораздо выше. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепи при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Построение карт стратегического позиционирования позволяет предприятиям рынка пластиковой упаковочной ленты Республики Беларусь корректировать их маркетинговую деятельность в целях совершенствования действующих рыночных конкурентных стратегий позиционно-деятельного поведения.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт.
Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°

202 BSEU. Belarus State Economic University. Library.
<http://www.bseu.by> elib@bseu.by