

УДК 655.3.022.91

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ВИДАВНИЦТВА
НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
(НА МАТЕРІАЛАХ ДНВП «КАРТОГРАФІЯ»)***

© М. С. Кукайло, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

Исследованы и описаны основные конкурентные преимущества ГНПП «Картография» на рынке картографической продукции, сформированные на основе маркетинговой стратегии, описаны методы работы предприятия по сохранению и улучшению своих конкурентных преимуществ.

It was investigated and reflected basic competitive edges of SSPE «Kartographia» at the market of cartographic products, what are formed on the basis of marketing strategy, are described the methods of enterprise work from saving and improvement of the competitive edges.

Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії і практики менеджменту є розробка методів та механізмів формування та управління конкурентоспроможністю підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства є широким і багаторівневим поняттям, оскільки передбачає врахування взаємодії усіх функціональних сфер діяльності підприємства (виробництво, персонал, фінанси, наукові розробки, маркетинг).

Це підкреслює важливість та актуальність проведення теоретичних досліджень конкурентоспроможності підприємств.

Жорстка конкуренція між товаровиробниками вимагає від підприємств приділяти увагу формуванню і підтриманню конкурентних переваг, що є за-

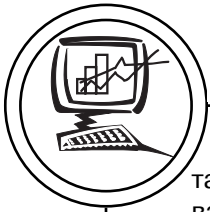
порукою конкурентоспроможності фірми на обраному сегменті ринку. Відомо, що на конкурентоспроможність впливає багато чинників, серед яких особливе місце займають конкурентні переваги.

Проблемами визначення конкурентних переваг займалися багато дослідників. Аналіз публікацій свідчать про складність досліджуваної категорії.

До авторів, які досліджувало проблеми посилення конкурентних переваг відносяться М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгаль та ін.

На думку видатного науковця М. Портера, конкурентні переваги проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витра-

*Робота виконана під керівництвом Ж. М. Ковби, к.і.н., доцента НТУУ «КПІ».



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

тах, або у спроможності вимірювати і контролювати додаткову вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації. О. Зозульова вважає, що конкурентні переваги — це сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [3]. Н. Задорожна конкурентні переваги розглядає як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм [1]. Р. А. Фатхутдинов трактує конкурентні переваги, як ексклюзивну цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [4]. За визначенням І. З. Должанського та Т. О. Загорної конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Отже, єдиного визначення категорія немає [2].

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж) [1].

Конкурентні переваги можна визначити як високу компетентність підприємства у будь-якій галузі, яка створює найкращі можливості для подолання впливу конкуренції, приваблення споживачів та збереження їх прихильності до фірми. Конкурентні переваги забезпечують пропо-

зицію споживачам таких видань, які представляють для них цінність і за які вони готові платити гроші.

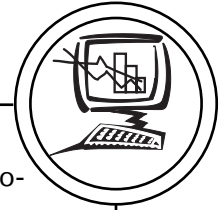
Конкурентні переваги, які визначаються гарною інформативністю, базуються на наявності обширного банку даних про продавців, споживачів, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або недостовірність інформації є серйозною перепорою для ведення конкурентної боротьби [5].

Проаналізувавши наведені трактування категорії «конкурентні переваги» можна сказати, що конкурентна перевага, насамперед — це здатність фірми якнайкраще розподілити свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти.

У сфері видавничої діяльності проблеми дослідження конкурентноздатності видавництв в умовах сучасного ринку лише започатковуються. Хоча існує нагромаджений позитивний досвід деяких видавництв та видавничих організацій. Однією з таких організацій стало ДНВП «Картографія». Однак такий досвід не став предметом теоретичних узагальнень.

Метою дослідження є — поглиблене осмислення формування конкурентних переваг підприємства на ринку картографічної продукції, комплексне опанування матеріалом і методами самостійного дослідження даної теми, послідовного викладення, а також практичного застосування теоретичних знань для вирішення конкретних завдань щодо удосконалення формування та управління конку-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



рентними перевагами спеціалізованого видавництва.

При написанні статті використовувались наступні методи: методи аналізу і синтезу інформації про функціонування ринку картографічної продукції, методи книгознавчого аналізу видавничої продукції, SWOT-аналіз, проведені власні маркетингові дослідження.

Державне науково-виробниче підприємство «Картографія» — лідер на ринку картографічної продукції України (карти та атласи, глобуси, настінні карти, путівники, довідники, геоінформаційні системи на електронних носіях); користується багатьма конкурентними перевагами на ринку, особливо у маркетинговій діяльності.

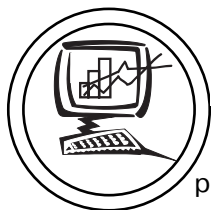
Конкуренти — це фактор, вплив якого неможливо недооцінювати. Керівництво ДНВП «Картографія» чітко розуміє: якщо не задовольняти потреби споживачів так же ефективно, як це роблять конкуренти, підприємство не зможе вижити. В багатьох випадках не споживачі, а самі конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну встановити. Важливо розуміти, що споживачі — не єдиний об'єкт суперництва між організаціями. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежить багато внутрішніх факторів, таких як: оплата праці, характер взаємовідносин між керівництвом та підлеглими. У відділі маркетингу та реклами досліджують збутову

діяльність конкурентів. Для цього вивчають:

- підходи до вибору цільових сегментів, які використовуються конкурентами;
- стратегії позиціонування конкурентів;
- методи конкурентної боротьби, які використовуються ними;
- частку ринку, яку займають конкуренти;
- методи збуту, які використовуються конкурентами;
- ціни, якість товарів, стратегії стимулювання, рекламні заходи конкурентів.

Основні конкуренти підприємства «Картографія» — це всі великі компанії, що виготовляють та реалізують картографічну продукцію на Україні. Приблизний перелік компаній-конкурентів має наступний вигляд: ЗАТ «ІПТ» (Інститут передових технологій); ТОВ «Мапа»; «ВКФ» (Київська військова картографічна фабрика); ТОВ «Донецьк-друк»; ДНВП «Укрінжгеодезія»; «Геодезія-сервіс» (науково-виробничий центр, м. Львів); Вінницька картографічна фабрика.

Кожна компанія є конкурентом по певним показникам діяльності та реалізації окремої групи карт. Основним конкурентом підприємства стосовно всіх розділів асортименту є «Інститут передових технологій». Це підприємство працює на тих самих ринках, що і «Картографія», має такі ж самі товарні групи, але асортимент його продукції є дещо вужчим. Головними напрямками діяльності Інституту передових технологій є підготовка до видання та тиражування картографічних атласів і карт



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

різного призначення та формату, розробка геоінформаційних систем, електронних інформаційно-картографічних систем на CD-дисках, виготовлення цінних паперів, інші поліграфічні послуги. Виробництво базується на сучасних комп'ютерних технологіях; новітніх наукових розробках, запатентованих в Україні. «ІПТ» здійснює роботи геоінформаційного змісту. Муніципальні та регіональні відомчі геоінформаційні системи впроваджено в Київській міській держадміністрації, МВС та МНС України, Пенсійно-муніципальному фонду України тощо.

«ІПТ» використовує схожу систему збуту продукції (багаторівнева мережа дилерів), як і «Картографія», має диференційовану систему знижок для оптових посередників. Але основна конкурентна перевага «Картографії» перед «ІПТ» — це позитивний імідж підприємства, що опирається на 60 років досвіду роботи й потужну наукову базу (Державна служба геодезії, картографії та кадастру).

Виявити фактори попиту та певні причини купівлі картографічних видань допомагають польові дослідження процесу купівлі, які періодично проводяться в різних місцях продажу продукції ДНВП «Картографія».

На підприємстві працюють менеджери, які виїжджають на конкурентні підприємства, відвідують фірмові магазини. Їх цілі — створення звітів, які включають в себе: представлення асортименту продукції підприємств, етикетки, незалежних дистриб'юторів та окремих замовників з метою забезпечення своєчасного повернення грошових кош-

тів. Від проведених операцій товарного кредитування виникла необхідність класифікації споживачів продукції за такими параметрами, як: обсяги операцій, кредитоздатність, сфера діяльності.

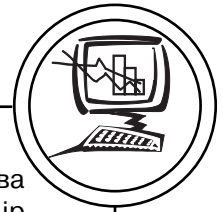
З метою визначення рівня задоволеного попиту споживачів окреслюють перелік оцінювальних показників, що характеризують певний товар, рівень сервісу, окремі аспекти маркетингової діяльності та їх відносну важливість. Опитувані споживачі дають свою оцінку рівня задоволеності за кожним показником. При цьому використовують 10-бальну шкалу виміру. Потім шляхом підсумування добуток зважених оцінок з кожного показника визначається інтегральна оцінка ступеня задоволеності товаром або продавцем.

Врахування міркувань покупців відносно сильних і слабких сторін іміджу підприємства, визначення їх прихильності до підприємства, а також виявлення стану їх попиту, особливостей поведінки та рівня поточної задоволеності різними маркетинговими аспектами дозволяє своєчасно розробити ефективну стратегію взаємовідносин з покупцями, спрямовану на отримання конкурентної переваги підприємства у сфері збуту.

Важливий маркетинговий крок — створення регіональних представників, які збирають та здійснюють обробку замовлень на продукцію, підтримують постійний контакт з потенційними покупцями, збирають оперативну інформацію щодо стану ринку в регіоні.

«Картографія» співпрацює з посередниками на постійній ос-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



нові, а саме: формує свою мережу посередників, з кожним з яких укладається окремий договір щодо надання послуг посередництва. Одним з аспектів мотивування посередників до співробітництва є надання їм кредиту на оплату товарів. З точки зору ефективності господарської діяльності цей метод стимулювання не є доцільним через збільшення дебіторської заборгованості. Але через ці мережі здійснюється реалізація картографічної продукції практично у всіх кіосках преси.

Видавництво «Картографія» здійснює інформаційно-рекламну діяльність. Цю роботу контролює відділ маркетингу та відділ збуту. Інформаційно-рекламна діяльність проводиться по декільком підрозділам, а саме: випуск рекламної продукції; участь на виставках; директ-мейл; участь в семінарах та конференціях; реклама в ЗМІ; презентації.

Випуск рекламної продукції передбачає друк загального каталогу видавництва. В каталозі подається назва розділу та коротка характеристика видань по даній темі. Потім йде перелік карт та атласів зі вказаним масштабом та форматом. На іншій сторінці надаються ілюстрації видань по даному розділу, щоб споживач мав уявлення про видання. Каталог видавництва має гарне поліграфічне оформлення, яскраве забарвлення, подано повний асортиментний перелік видань.

Видавництво «Картографія», окрім загального каталогу, випускає також каталог навчальної продукції. Цей каталог вміщує інформацію про навчальну про-

дукцію. В каталозі подано назва видання, масштаб та розмір карти, зображення видання. Також є рубрика про видання, що вийдуть незабаром.

Видавництво друкує постери «Київ № 7», які розміщує в метро, плакати Коллінз, пакети «Картографія» і листівки на окремій видання. На листівках вміщено зображення видання і реквізити видавництва.

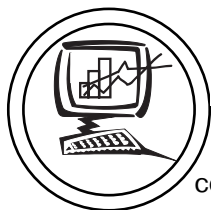
З 1995 р. видавництво щорічно експонує свою продукцію на міжнародних та вітчизняних виставках, виступає співорганізатором численних науково-практичних конференцій і семінарів.

Підприємство активно підтримує різноманітні освітянські заходи всеукраїнського та регіонального рівнів: надає призи учасникам шкільних олімпіад з географії та історії, лауреатам конкурсу «Учитель року», забезпечує оформлення «куточків картографії» в Інститутах післядипломної освіти педагогічних працівників.

Одним з напрямів інформаційно-рекламної роботи ДНВП «Картографія» є директ-мейл. Видавництво розсилає каталоги про стінні навчальні карти по ПТУ України і листи про атлас Коллінз.

Дуже ефективним є реклама в засобах масової інформації. Видавництво дає рекламу на радіо та у періодичній пресі (журналах та газетах). Найчастіше видавництво подає рекламні оголошення у «Урядовий кур'єр», «Голос України», «Друг читача», «Шкільний світ».

Видавництво «Картографія» має власний сайт www.ukrmap.com.



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

com.ua. На сайті можна знайти новинки та необхідні видання, замовити літературу (на даний момент Інтернет-магазин знаходиться в стані розробки), дізнатися про клієнтів видавництва та безпосередньо про видавництво.

Видавництво самостійно встановлює кількість каналів збуту, за якими буде реалізовуватися продукція.

ДНВП «Картографія» буде канал збуту у 5 етапів: 1) розподілення і реалізація інструментів збутової політики; 2) визначення форми збуту товару; 3) контроль за каналом збуту; 4) вибір стратегії освоєння ринку; 5) побудова розподільної мережі.

Підприємство використовує такі канали реалізації картографічної продукції: торгові представники, книжкові магазини: незалежні і власні, гуртові посередники, приватні підприємці, виставки-ярмарки, книжкові базари.

Підприємство використовує методи прямого та опосередкованого збуту. Для прямого збуту використовуються поставки зі складу підприємства, а також 2 фірмові магазини в Києві. Опосередкований збут — через оптових посередників. Всі посередники компанії поділяються на основних (здійснюють 80 % оптових закупівель) та додаткових.

Як базу для ціноутворення, видавництво використовує метод встановлення ціни «собівартість + надбавка» (cost-plus pricing). Норматив надбавки встановлено на рівні 30 %. Ціни в фірмових магазинах ДНВП «Картографія» є рекомендованими цінами на картографічну про-

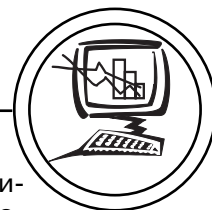
дукцію в роздрібній мережі. При оптових продажах діє система знижок, яка диференціюється залежно від обсягу закупки оптовим посередником товару тієї міри впливу фактору сезонності збуту конкретного виду продукції. Крім того, існує система знижок на продукцію навчальної тематики. Знижка надається вчителям (20 %) та методистам і лаборантам (25 %) незалежно від обсягу купівлі. Для цього покупець має укласти договір з видавництвом і надати довідку про те, що він є учителем (методистом, лаборантом) конкретної освітньої установи.

Видавництво проводить активну інформаційно-рекламну, товарознавчу та збутову діяльність, існують два фірмові салони «Карти та атласи», фірмові підрозділи існують у найбільших книгарнях міст України.

Продукція видавництва розповсюджується по всій Україні завдяки широкому колу партнерів, серед них: книгарні, книготорговельні організації, кіоски преси, приватні підприємці, розповсюджені на ринках. Всього існує 2000 спеціалізованих відділів у книжкових магазинах. Підприємство має нині понад 700 торгових партнерів.

Серед замовників картографічних видань — Кабінет Міністрів України, Національний банк України, УкрСиббанк, НАК-Нафтогаз України, Лукойл, Житлоінвест, Укрчастотнагляд, Київміськбуд, Укртелеком, Утел, Автотехнікс, Автоімпекс, Вікінг-Моторс, Укравто, Укрінтеренерго, Київенерго, Києво-Могилянська академія, НТУУ «КПІ», Університет туризму тощо.

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Організовано фірмові відділи ДНВП «Картографія» у найбільших книгарнях Києва, Одеси, Дніпропетровська, Львова, Луганська, Сімферополя.

Робота маркетингового відділу надає підприємству значні конкурентні переваги. Це дозволяє підприємству випускати якісну продукцію, задовольняти потреби споживачів і залишатися лідером на ринку картографічних видань.

Для збереження наявних конкурентних переваг необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і відслідковування споживачьких бажань.

Конкурентні переваги є динамічними та змінними. Враховуючи стан ринку пропонуються стратегії розвитку задля збереження і розширення наявних ринкових позицій:

— стратегія посилення позиції на ринку, при якій видавництво робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати ще кращі позиції. Можна також спробувати здійснити горизонтальну інтеграцію, при якій видавництво намагається установити контроль над своїми конкурентами;

— стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зріст видавництва за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати ДНВП «Картографії» дуже позитивні результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на послуги постачальників. Більш того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

— стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових картографічних продуктів, що укладені в існуючому бізнесі (наприклад, GPS-навігатори). Тобто існує виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в пристосованому ринку, використовуваний технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми.

На практиці ДНВП «Картографія» може реалізовувати кілька стратегій одночасно.

1. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. — Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. — 276 с.
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. — К.: Центр навчальної літератури, 2002. — 282 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1997. — 451 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.
5. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 200 с.
6. Сосса Р. І. Історія створення і функціонування ДНВП «Картографія». — К.: Картографія, 2002. — 456 с.

Рецензент — Н. І. Передерієнко, к. е. н.,
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 10.04.09