

УДК 658.8

В.Є. Титаренко

Національний університет “Львівська політехніка”

## МАРКЕТИНГОВІ КОНЦЕПЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОГО ДОМУ “ЖИДАЧІВСЬКИЙ ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ”

© Титаренко В.Є., 2001

**На прикладі підприємства паперової галузі показані можливості щодо вирішення проблем під час формування паперового ринку України. В своїй діяльності паперовий комбінат використовує не тільки основні принципи маркетингу, але й останні його досягнення.**

**On an example of the enterprise of paper branch the opportunities under the decision of problems are shown during formation of the paper market of Ukraine. In the activity the paper combine uses not only main principles of marketing but also his last achievement.**

Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат – одне з найбільших в Україні підприємств паперової галузі з сорокарічним досвідом багатопрофільного виробництва. Головними напрямками діяльності комбінату є паперове, картонне та тарне виробництва, а також випуск технічних видів паперу і картону. Працює комбінат і на ринку кінцевих споживачів, виготовляючи зошити, блокноти, папки, журнали, папір для принтерів та друкарських машинок. ТД “ Жидачівський паперовий комбінат ”активно працює на ринку гофропродукції, газетного паперу, обгорткового паперу, склеєного та коробкового картону, горбкуватої прокладки. Особливістю є домінуюче становище комбінату на усіх вищеперерахованих ринках, оскільки існує серйозний вхідний бар’єр на ці ринки – потреба в значних капіталовкладеннях. Найвагоміше значення для ТД “ Жидачівський паперовий комбінат “ мають ринки газетного паперу та гофропродукції.

Наприкінці 1999 р., коли прийшли нові акціонери, було прийнято рішення про створення Торгового дому. Перед новоствореним товариством було поставлено три найважливіші завдання. По- перше, оптимізація фінансових потоків і реструктуризація боргів ЖЦПК, перехід від бартеру до системи грошових розрахунків, по-друге, постачання на комбінат енергоносіїв, сировини і усього необхідного для забезпечення життєдіяльності підприємства. І, нарешті, організація збуту готової продукції. В попередні роки вибрано вдалу стратегію розвитку виробництва: звуження асортименту продукції, що дало змогу мобілізувати ресурси комбінату для впровадження нових технологій. Відновлено виробництво газетного паперу, побудовано новий цех гофротари, оснащено паперову фабрику №1.

Формування та ріст ринків паперової галузі, значна присутність на цих ринках продукції самого комбінату диктують такий крок в діяльності комбінату: приріст інвестицій з метою утримання та збільшення ринкової частки. Правильне та ефективне використання коштів, що будуть вкладені, має забезпечити застосування інтегрованої системи маркетинг – логістика.

При інших рівних умовах ТД збереже існуюче домінуюче становище як на ринку газетного паперу, так і на ринку гофропродукції.

Мовою цифр створення Торгового дому відзначилось збільшенням обсягів випуску товарної продукції на 34,6% за 7 місяців поточного року порівняно з минулим. Одночасно відбулося зниження собівартості готової продукції на 7,6%, що привело до збільшення рентабельності. Це, своєю чергою, дало змогу збільшити середньомісячну зарплату на 47,4%.

Таблиця 1

## Показники діяльності Торгового дому “ЖПК”

Показники	Од. виміру	За 7 міс. 1999р.	За 7 міс. 2000р.	%
Об’єм товарної продукції у порівняльних цінах	тис. грн	71 489	96 255	134,6
Витрати на одну грн товарної продукції	грн	0,8717	0,8055	92,4
Рентабельність виробництва продукції	%	14,71	24,15	164,0
Середньомісячна зарплата	грн	237	351	147,4

Комплекс маркетингу Жидачівського паперового комбінату в умовах формування паперового ринку в Україні має важливе значення не тільки для самого комбінату, але й для економіки України в цілому. Значна ринкова частка зумовлює великий вплив на стан в галузі загалом. Про це свідчать статистичні дані – протягом перших двох кварталів 2000 р. з усіх галузей промисловості найбільший ріст відбувся в лісопереробній. Значною мірою цей показник досягнуто завдяки діяльності Торгового дому “Жидачівський паперовий комбінат”. Ефективне використання маркетингових підходів дає змогу комбінату зміцнювати своє становище на ринку, збільшувати обсяги збуту та покращувати показники розвитку паперової галузі. Визначено маркетингові проблеми, розв’язання яких є першочерговим: це покращання обслуговування клієнтів на місцях та підвищення якості продукції. Як наслідок, якість продукції підвищується на усіх рівнях, починаючи від покращання технічних характеристик газетного паперу, картону, гофрокартону та закінчуючи покращанням і розширенням сервісного обслуговування клієнтів.

За останні декілька місяців вдалося практично повністю перейти на грошові розрахунки. Важливим є той факт, що частка грошових розрахунків насамперед залежить від бажання самого підприємства збільшити кількість живих грошей. Споживачі переважно не бажають розраховуватися грішми через їх нестачу та через бажання реалізувати власне виробництво свого виробництва. Багато клієнтів, не маючи постійного збуту своєї продукції, працюють тільки під замовлення. Частина підприємств, поставлена в жорсткі умови розрахунків за енергоносії, не має змоги проводити оплату грішми за пакувальну тару. Склалася ситуація, коли більшість заводів-виробників продуктів харчування, у тому числі й лікеро-рілчаних заводів, до двох тижнів протягом місяця перебувають на картотеці, переважно у другій половині місяця. Як наслідок, відпрацьовано головну схему роботи з клієнтами Торгового дому ЖПК, яку показано на рис. 1.

Ігнорування комплексу маркетингу може призвести до різкого зменшення ринкових часток. Наприклад, ринок упаковки стрімко формується, виникають нові невеликі ринкові сегменти. Виробники продуктів харчування, позиціонуючи власну продукцію на ринку, намагаються відокремити її від товарів конкурентів.

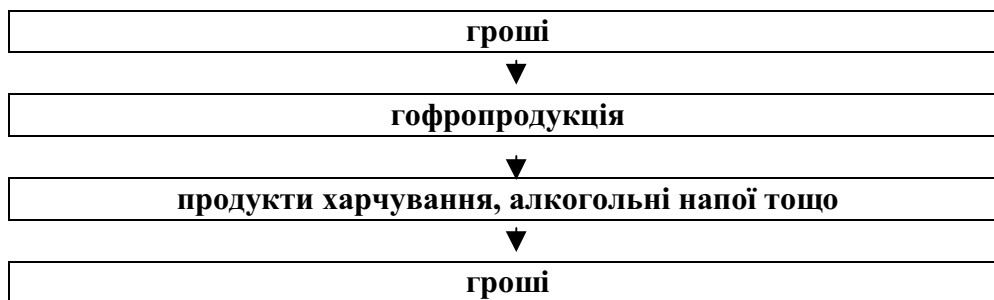


Рис. 1. Схема роботи по бартеру

Ще одна позитивна риса збільшення частки грошових розрахунків – підвищення мобільності комбінату щодо вибору сировини, модернізації устаткування, а в кінцевому рахунку – забезпечення необхідного рівня споживчих властивостей.

Наріжним каменем для виробництва залишається питання якості продукції. Першою причиною низької якості є відсутність якісної сировини. В Україні немає жодного підприємства, яке б виготовляло вибілену хвойну целюлозу. Жидачівський паперовий комбінат є єдиним виробником целюлози в Україні. Його потужностей не тільки не вистачає для задоволення потреб внутрішнього ринку, але й вони можуть ще й знизитися (якщо не застосувати модернізацію). На фоні постійного зростання споживання паперової продукції питання сировини постає все гостріше. Розв’язання цієї проблеми – інвестиції у виробництво напівфабрикатної бази. Необхідна якість сировини може бути досягнута при використанні більш якісної імпоротної сировини, яка, звичайно, є дорожчою. В перспективі потрібні капіталовкладення в технологію для покращання якості та збільшення обсягів виробництва продукції.

Україна, як і інші країни пострадянського простору, відстає у своєму розвитку від світового ринку тари та упаковки. Незважаючи на значну відсталість технології, якості та маркетингу, целюлозно-паперова галузь України активно розвивається. Відміна 20 % ПДВ на імпорт целюлози з Росії, а також підвищення ввізних ставок на імпорт сировини для виробництва гофрокартону та готової гофротари викликало ріст вітчизняного виробництва на 21 млн. м<sup>2</sup>. З’явилися підприємства, які виготовляють якісну упаковку, багатоколірну, складної висічки. Паперова упаковка займає в Україні 40 % ринку упаковки в цілому, з них 70 % припадає на гофроупаковку. Незважаючи на такі значні цифри, навіть в стабільний 1990 р. виробництво картону та паперу в Україні на 1 особу було у 4,2 раза менше, ніж у світі (за даними ДАХК “Укрпапірпром”).

Із усіх споживачів гофротари приблизно 50 % попиту припадає на алкогольну промисловість, 20 % на кондитерську, а решта розподіляється між тютюновою, консервною, хімічною та іншими галузями народного господарства.

За часів планової економіки потребу в гофротарі централізовано визначали галузеві підрозділи Міністерства промисловості. Сьогодні всі підприємства займаються питаннями оцінки потреби в гофротарі самостійно. Кожний виробник сам розраховує цю потребу, сам розшукує постачальників, укладає угоди тощо. Розвиток ринку гофроупаковки залежить від стану галузей, які її використовують. Спад вітчизняного машинобудування, приладобудування зменшив кількість підприємств-споживачів. З іншого боку, ріст виробництва в таких галузях, як харчова (особливо кондитерських виробів та алкогольних напоїв), тютюнова та хіміко-фармацевтична викликали ріст виробництва гофрокартону та продукції з нього.

Зважаючи на складність ринку гофропродукції, викликану присутністю на ринку значної кількості операторів, різноманітними розмірами учасників, розмаїттям видів їх діяльності, високою вертикальною інтеграцією, класифікувати учасників ринку досить складно. Головними критеріями для класифікації виступають: рівні, на яких присутні оператори та обсяг гофропродукції, який вони реалізують, в грошовому виразі. Наприклад, підприємство може бути присутнім на одному з таких рівнів.



Рис. 2. Вертикальна структура ринку гофропродукції

Найбільші учасники ринку – Жидачівський, Рубіжанський та Ізмаїльський комбінати ведуть свою діяльність на усіх вищеперерахованих рівнях.

Основою для виробництва гофрокартону виступають такі матеріали (гофросировина):

- картон тарний (лайнер), який використовують для плоских шарів гофрокартону.
- папір для гофрування (флютинг), внутрішній шар між плоскими шарами паперу.

Найбільшим підприємством-виробником гофросировини (флютинг, лайнер) є Київський КТК (м. Обухів). Його особливість полягає у тому, що весь обсяг виготовленої гофросировини він продає на ринку. Зважаючи на високий попит на гофросировину, існує висока ймовірність переходу цього підприємства на такі рівні: гофрокартон, гофропродукція.

В Україні картон тарний та папір для гофрування виробляють Рубіжанський КПК, Київський КПК, Жидачівський ЦПК, паперові фабрики: Миропільська, Дніпропетровська, Россошівська, Чижівська, Рахівська, Понінківська, а також Мотовилівський ДОК. Усі підприємства залежно від обсягів виробництва можна розбити на дві групи:

- головна – підприємства, що мають потужні виробничі лінії, такі, як в Рубіжному, Жидачеві, Обухові та Ізмаїлі. Їх частка в загальному виробництві становить 97 %.
- інші підприємства – заводи, що мають невеликі виробничі потужності та їх частка в загальній сумі не перевищує 3 %. Це Понінківська, Дніпропетровська, Рахівська, Чижівська паперова фабрики та інші. Ці фабрики працюють, як правило, під замовлення на основі сировини, яку дають замовники.

Особливістю українського виробництва картону тарного та паперу для гофрування є те, що в Україні немає спеціалізованої машини для виробництва флютингу, його виготовляють на папероворобній машині. Переналагодження не потребує тривалої підготовки, змінюється тільки густина маси, що подається. Проте головною проблемою завантаження потужностей по випуску гофроматеріалів є забезпеченість виробництва макулатурою та целюлозою.

За останні сім – вісім років структура ринку гофрокартону та гофротари істотно змінилася. Окрім таких лідерів, як Рубіжанський КПК, Ізмаїльський ЦПК, Жидачівський ЦПК гофрокартон та тару з нього почали випускати багато невеликих фірм. Сьогодні ринок гофрокартону представлений:

- великими підприємствами – Рубіжанським КПК, Ізмаїльським ЦПК, Жидачівським ЦПК. Вони займають 71 % ринку.

- підприємствами – дрібними переробниками, посередниками та підприємствами інших галузей промисловості. Їх загальна частка на ринку досить велика – 25 %. Вони не впливають на розвиток ринку внаслідок своєї численності, розпорошеності, періодичності та хаотичності виробництва.

- середніми підприємствами, обсяги продажів яких значно поступаються великим підприємствам, мають власну частку – 4 %. Найбільш відомі з них “Черкаситара”, “Рогань”, “Волянпак”.

Загальна потужність українських підприємств з виробництва гофрокартону та тари з нього згідно з даними “Укрпапірпрому” становить приблизно 519 млн. м<sup>2</sup>, з них 58 % припадає на 3 комбінати: Рубіжанський, Жидачівський, Ізмаїльський.

ЖЦПК займає приблизно 15 – 20 % ринку гофрокартону та готових гофровиробів. Найближчий конкурент – Рубіжанський КПК – займає приблизно таку саму частку ринку. Причому у вартісному виразі ця частка більша, а в натуральному – дещо менша. Така ситуація виникла внаслідок того, що Рубіжанський комбінат позиціонує свою продукцію як дорогу продукцію вищої якості. Приблизно 10 % ринку займають середні виробники. До них можна віднести Рогань, Черкаситару, Дніпроважпапірмаш, Альмікорп LTD. Вони досить динамічно розвиваються і в найближчі роки можуть вийти на обсяги збуту, які можуть бути порівняні з розмірами збуту лідерів галузі, за умови, звичайно, що підприємства-лідери дадуть можливість їм це зробити. Специфіка галузі така, що прихід конкурентів потрібно очікувати з суміжних ринків. Оскільки ринковий попит перевищує обсяги виробництва, що їх можуть запропонувати вітчизняні виробники, споживачі не мають значного впливу на виробників. Споживачі йдуть на умови співпраці, не вигідні для себе: це передплата, розрахунок тільки живими грошми, високий рівень цін.

Аналізуючи ситуацію щодо “газетки”, єдиними потенційними конкурентами є теперішні виробники газетного паперу. Споживачі “газетки” з труднощами розраховуються за використаний папір. Про інтеграцію назад не може бути й мови. Імпортерів віддаляє нестача коштів, високих технологій та досвідчених кадрів на підприємстві. Існуючі виробники також не становлять значної загрози: конкурентна межа, яка відділяє їх від жидачівського комбінату, це відсутність коштів для повномасштабного виробництва. Наступний за важливістю бар’єр – це відсутність досвідченого персоналу та відпрацьованих технологій.

На ринках друкарських послуг з’явилося в останні роки багато імпортного обладнання, яке не може працювати на газетному папері жидачівського виробництва. Для виходу на інші ринкові ніші потрібно зруйнувати стереотип, що сформувався у свідомості споживачів, покращуючи якість та створюючи диференційовані групи товарів для різних сегментів. Поряд з тим, підвищення якості продукції викличе потребу в додаткових капіталовкладеннях, які відзначаться на вартості продукції. Поступова модернізація дасть змогу покращити якість продукції, яка й без того користується попитом на ринку внаслідок своєї невисокої ціни.

На ринку діють переважно імпортери російського паперу. Від загального обсягу споживання частка паперу виробництва ЖЦПК становить 15 – 20 %. Враховуючи, що розмір ринку становить приблизно 100 тис. т, а при максимальному завантаженні виробничих потужностей комбінат зможе виготовляти 35 тис. т, то його частка може становити 35 %. Динаміка виробництва газетного паперу за останні роки подана в табл. 2.

**Показники динаміки виробництва газетного паперу на ЖЦПК**

Період	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р. (розрахунок)
Обсяг виробництва газетного паперу ЖЦПК, т	7 626	15 379	14 252	23 136
Завантаження потужностей ЖЦПК, %	21,79	43,94	40,72	66,10
Внутрішнє виробництво України, т	8 300	15 800	15 300	-
Внутрішнє споживання України, т	66 000	85 000	89 000	102 000
Відношення виробництво ЖЦПК/ внутрішнє виробництво, %	91,88	97,34	93,15	-
Відношення виробництво ЖЦПК/ внутрішнє споживання, %	11,55	18,09	16,01	22,68

Крім ЖЦПК, вітчизняні виробники представлені: Дніпровською ПФ, Понінківським ПК, Славуцько-Полянською ПФ, Житомирським ПК. Вони займають не більше ніж 4 % обсягів внутрішнього виробництва. Газетний папір не є для них пріоритетним видом продукції, на ринку споживання вони охоплюють не більше за 2 %.

Головною перешкодою для виходу цих підприємств на рівень ТГЖПК є відсутність капіталу. Загалом українські виробники у 2000 р. задовольняють приблизно чверть потреби України в газетному папері, решта – 75 % буде імпортовано. І якщо розглядати імпортерів, то вони, завозячи продукцію Солікамської, Сиктивкарської, Красноярської, Кондопозької, Волзької паперових фабрик, забезпечують 92 % імпорту “газетки”.

Важливим досягненням останніх років ТД “ЖПК” є формування базового товарного асортименту. За радянських часів номенклатура продукції Жидачівського паперового комбінату нараховувала десятки видів. В ринкових обставинах обмеженість ресурсів не дає можливості досягнути бажаної ефективності за старих умов. Тому зупинимось на пріоритетних видах продукції: газетному папері, гофропродукції, обгортковому папері та декількох видах картонів.

Однією з подальших помітних ринкових змін є скорочення життєвих циклів продукції, насамперед, пакувального призначення – готових гофровиробів. Ця тенденція чітко окреслюється відмежуванням від вимог ГОСТів. Упаковка набуває індивідуальних розмірів, залежно від потреб споживачів, а не галузевих стандартів, які уособлюють застарілі технології. Поряд з тим, вимоги щодо відношення ціна/якість все більше диференціюються.

Цінову політику комбінату з погляду маркетингу до появи Торгового дому пояснити важко. На комбінаті не існувало системи знижок, яка б скеровувала поведінку споживачів в потрібному комбінату напрямку. Постачання комбінату відбувалося значною мірою за рахунок схем взаємозаліків. Доцільність використання таких схем важко оцінити, оскільки потрібно врахувати багато факторів. Часто внаслідок такого постачання з’являлася продукція за демпінговими цінами і комбінат починав конкурувати сам з собою. Нині підприємство відійшло від бартерних схем та працює за гроші. Використання заліків зведено до мінімуму для реалізації низьколіквідної продукції. Водночас висока частка грошових розрахунків дає змогу використовувати маркетингові підходи.

Ціни на деякі види продукції не відповідали ситуації, що склалася на відповідних ринках. При такій ціновій політиці комбінат втрачав колишні ринки збуту. Під час діяль-

ності Торгового дому почала діяти гнучка система знижок, яка враховує обсяги закупівель. Продукція ТД реалізується на умовах попередньої оплати. Знижки, що їх надає ТД посередникам, відбивають рівень витрат посередників на реалізацію продукції та рівень конкуренції в регіоні.

Останнім часом на ринках діяльності ТД “ЖПК” помітне постійне зростання цін. Воно зумовлюється багатьма факторами, і насамперед ростом цін на енергоносії, здешевленням національної валюти (подорожчання імпортової сировини), зростанням попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках внаслідок зростання обсягів виробництва у легкій промисловості.

Зважаючи на швидкий розвиток паперової галузі та вагоме становище комбінату, він може справляти значний вплив на рівень цін в галузі. Оскільки для входу на ринок потрібні значні кошти, то підприємства-лідери, які вже функціонують, мають змогу утримувати необхідний рівень рентабельності. Тобто рівень цін на ринку не орієнтується на собівартість продукції. При встановленні ціни головним фактором виступає рівень конкуренції в конкретній ринковій ніші, в конкретному географічному місці. Але в роботі з великими платоспроможними клієнтами (наприклад, ЗАТ “Світоч”, ЗАТ Укрпромінвест та ін.) перевага надається ціноутворенню, орієнтованому на споживачів.

Останнім часом почала формуватися позитивна тенденція до формування чіткої ієрархічної системи збуту. Для цього використовуються: представництво Торгового дому в Києві, філії в Одесі, Харкові та дилери, які забезпечують регіональний збут та рівномірне географічне покриття України. Здебільшого довжина каналу розподілу становить одиницю. Кінцевим споживачам найчастіше доводиться працювати напряму, тому що умови для співпраці постійно змінюються. Систему регіональних представництв гармонійно доповнює наявність територіального заповнення областей діяльністю комівояжерів. Вони забезпечують роботу з клієнтами на місцях, що допомагає комбінатові в плані обміну інформації та збуту продукції.

За допомогою представництв продукцію Жидачівського та Ізмаїльського комбінатів стало значно легше придбати будь-де в Україні. З Іраном, Індією, Молдовою, Азейбарджаном налагоджено відносини щодо збуту газетного паперу. Цю гофропродукцію купують Росія та країни Прибалтики. Така організація збуту впорядковує ринок та робить його прозорим. Горизонтальне розширення споживчих ринків на рівні галузей дасть можливість нівелювати вплив сезонних коливань окремих сфер промисловості.

Завдання прямого збуту через представництва ТД полягає в реалізації усього спектра продукції. Високоліквідної – для утримання грошових потоків, низьколіквідної – для забезпечення повного завантаження устаткування. Філії дають змогу контролювати ситуацію в регіонах, визначати вплив посередників, рівень цін, зосереджуватись на перспективних споживачах. Вертикальний збут пояснюється обмеженим переліком галузей промисловості, що споживають цю продукцію.

Використання персонального продажу забезпечує високий рівень комунікацій: комівояжери не тільки проводять рекламу Торгового дому та його продукції, але й, повертаючись від споживачів, привозять значну кількість цінних ринкових даних. Постійний приплив інформації з усіх регіонів України забезпечують і представництва. У вересні побачив світ перший номер газети “Папірус”, засновником якої виступив Торговий дім.

Формуванню позитивного іміджу сприяє і участь у виставках, семінарах, конференціях. Для прикладу, Торговий дім брав участь у виставках: у Львові з 15 по 17 вересня

2000 р. “Львівщина в діалозі-2000”, у Києві з 5 по 6 жовтня “Садвинпром України/Напитки України-2000”.

Останні виставки відбулися 24-27 жовтня на базі палацу спорту “Спартак”: 5-а міжнародна виставка “Світ друку” та 2-а міжнародна виставка “Світ упаковки”. Участь у вистаці брали понад 50 суб’єктів підприємницької діяльності. Організаторами виставки були: управління у справах преси та інформації Львівської обласної держадміністрації, акціонерне товариство “Гал-Експо”, клуб пакувальників України. На виставку були запрошені та відвідали її понад дві тисячі керівників установ і організацій міста Львова та області, спеціалісти пакувальної галузі. Під час роботи виставки проводились конференції на теми: “Нові технології пакування”, “Актуальна проблема пакувальної галузі”, в яких брали участь представники Торгового дому, також було взято участь у семінарі “Сучасні технології в газетному виробництві”. При підведенні підсумків Другого регіонального конкурсу упаковки для промислового виробництва найкращим було визнано гофроящик для газового лічильника, виготовлений ТД “Жидачівський паперовий комбінат”, і вручено відповідні дипломи [3].

Багато завдань було виконано в напрямку запровадження логістичних концепцій. І якщо питання постачання вирішується з відносно нормальними часовими, якісними та кількісними показниками, то при збуті продукції є простір для використання підходів логістики.

З приходом Торгового дому та його поточною діяльністю пов’язано багато позитивних нововведень. По-перше, покращалась система документообігу: термін оформлення документів на відвантаження скоротився до мінімуму. Передача складу готової гофропродукції у підпорядкування ТД розв’язала всі проблеми, пов’язані з відвантаженням готової продукції. До них належали: вчасне прибуття транспортних засобів, вчасне виготовлення замовленої продукції та надходження її на склад ТД, відповідність комплектності замовлення та відповідність транспортних норм розмірам партій замовлення. Зменшився час завантаження транспортних засобів, зникли випадки недостач гофропродукції. Важливим кроком стала цілодобова робота із завантаження автотранспорту, його впуску та випуску, оформленню документів. Ліквідовано проблему залишків продукції на складі. Для цього розробляються технологічні карти завантаження транспортних засобів та згідно з ними здійснюється завантаження.

Поточна ситуація є прикладом використання підходів маркетингу та логістики. Враховуються побажання та скарги споживачів для газетного паперу – видавництв, поліграфічних центрів та друкарень, для гофропродукції – підприємств кондитерської, алкогольної та інших галузей.

Така діяльність не просто гармонійно вписується в поточну діяльність ТД, вона забезпечує досягнення поставлених стратегічних цілей. Маркетинг та логістика використовуються з перших днів діяльності ТД і з плином часу стають все вагоміші. Відбувається зміщення акцентів від технологій до споживачів на усіх напрямках роботи Торгового дому та комбінату.

1. Котлер Ф. *Основы маркетинга // Пер. с англ. – М., 1990. – 736 с.* 2. Крикавський Є. *Логістика підприємства: Навч. посібник. – Львів, 1999. – 264 с.* 3. Газета “Панірус”, 2000. – №2-№4.