

КОНКУРЕНТНА СТАТЕГІЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА “ПРОВІД” ТА РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

О Гурч Л.М., Супрунець О.В., 2009

Проаналізовано формування конкурентної стратегії, розроблено пропозиції щодо її вдосконалення, оцінюється ефективність конкурентної стратегії рекламного агентства “Провід”. Актуальність статті полягає в тому, що в умовах становлення ринкових відносин в Україні, важливою частиною яких є конкурентні відносини, усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми та розроблення конкурентної стратегії.

The modern stage of development of our country differs dynamism and high-quality changes in all spheres of public life. In the conditions of market relations development in Ukraine, inalienable part of which are competition relations, problem of the strategic planning and development of competition strategies become more actual. Such strategies would enable to score a success in a long-term prospect. Purpose of the article – to analyse activity and competition environment of advertising agency “Provid” and develop suggestions in relation to perfection of competition strategy.

Постановка проблеми

В умовах становлення ринкових відносин в Україні, невід’ємною частиною яких є конкурентні відносини, усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми та розроблення конкурентних стратегій, що дало б змогу досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Як наслідок, фірми часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів та забезпечити подальший розвиток бізнесу. Відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх неконкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках та до неминучого краху в майбутньому.

Необхідність формування конкурентної стратегії фірми набуває ще більшого значення в сучасних умовах глобалізації світової економіки, де основним стратегієформувальним чинником стає посилення конкуренції на всіх рівнях, у всіх процесах відтворення та перехід конкуренції в якісно новий стан, який дедалі частіше в економічній науці називають гіперконкуренцією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблемі сфери стратегічного менеджменту та маркетингу присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід виділити Г. Азоева, І. Ансоффа, Г. Армстронга, Г. Багієва, В. Вонга, І. Герчикову, Є. Голубкова, С. Гошала, В. Гриньову, Ю. Іванова, Ф. Котлера, Дж. Б. Куїнна, Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, О. Пушкаря, Дж. Сондерса, А. Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона, Р. Фатхундінова, А. Юданова.

У методологічному плані за основу взято роботи таких вітчизняних фахівців, як В. Андрушків, Л. Базилевич, А. Войчак, С. Гаркавенко, Є. Панченко, А. Філіпенко, О. Шнирков.

Цілі статті

Цілі статті – проаналізувати діяльність рекламного агентства “Провід”, конкурентного середовища та розробити пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії.

Виклад основного матеріалу

Рекламне агентство “Провід” функціонує з 1994 р. – перше українське рекламне агентство повного циклу, що надає сервіс практично у всіх галузях маркетингових комунікацій. Компанія входить в Atlantic Group разом з агентствами Talan Proximity, Pleon Talan, Media Direction, Clever Force, New Mix, Chuck&Gek. У 1996 р. Provid стало першим українським агентством, що увійшло до міжнародної рекламної мережі BBDO, що належить найбільшому світовому рекламному холдингу Omnicom. Четверта за величиною міжнародна мережа агентств BBDO представлена 287 офісами в 79 країнах, в яких працює близько 25 тис. осіб. Найвідомішими клієнтами BBDO є Mars, Wrigley, PepsiCo, Gillette, Dodge, Campbell Soup, Casio, France Telecom, Daimler Chrysler. У 2008 році агентство вийшло з мережі BBDO. 1926 року) [12].

Рекламне агентство “Провід” вийшло з мережі BBDO у 2008 році, але робота в мережі протягом декількох років додало агентству значного досвіду і вивело його на перші позиції рекламного бізнесу в Україні. Сьогодні ключовими клієнтами агентства Provid є Pepsi, Beeline, Mars, Nemiroff, Олейна, Райффайзен Банк Аваль, Альказельцер. Наразі агентство Provid входить до групи компаній Atlantic Group разом з медійним агентством Media Directions, PR агентством Pleon Talan, PR&BTL агентством Talan Proximity Ukraine, промо-агентством Clever Force, продакшн-студією New Mix, дизайн-студією Chuck&Gek.

У 2007 році рекламне агентство “Провід” здійснило ряд гучних рекламних кампаній як для локальних, так і для міжнародних клієнтів. Був проведений комплекс заходів ренеймінгу банку Raiffeisen Bank Aval, ефективність якого була доведена такими показниками – пізнаванність бренду зросла з 0 до 22 % за два місяці після початку кампанії, що є дуже високим результатом. Значних результатів досягла кампанія бренду Nike, комунікації для якої були здійснені у таких форматах: TV, преса, інтернет-сайт, вірусна кампанія.

Розглянемо організаційну структуру рекламного агентства “Провід” (рис. 1).

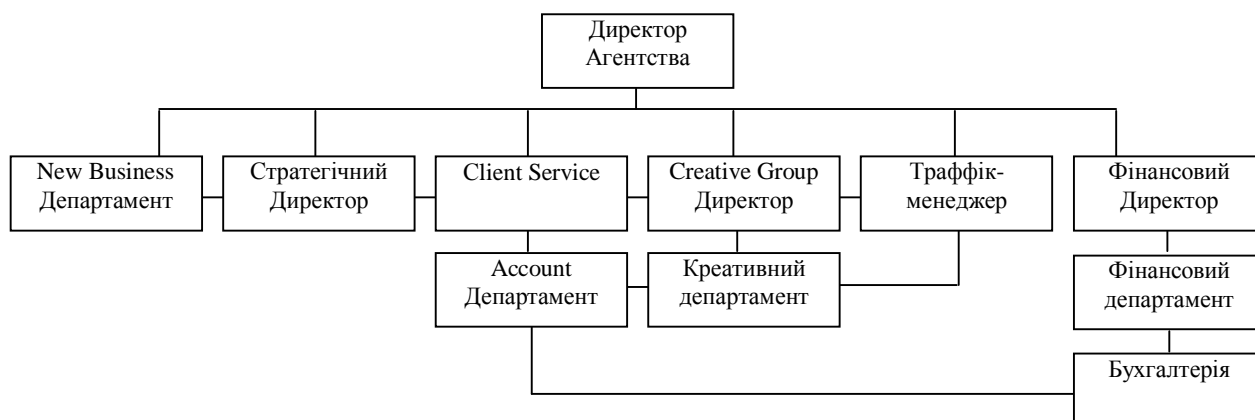


Рис. 1. Організаційна структура РА “Провід”

Директор агентства контролює рух фінансових та матеріальних цінностей, здійснює загальне управління діяльністю компанії.

Клієнт-сервіс – директор розробляє стратегічний план відносин із клієнтом, відповідає за управління бюджетом, що передбачає процес планування, прийняття рішень, контроль за використанням; бере участь у роботі над збільшенням бюджету клієнта, у розробленні концепції продукту, слідкує за організацією та контролем бізнес-процесів у групі.

Стратегічний директор бере участь у розробленні комунікаційних стратегій, досліджує стратегічні інсайти для брендів, переглядає ефективність стратегій розвитку вже існуючих брендів,

бере участь в тендерах та нових проектах клієнтів, аналізує креативні брифи відповідно до стратегії розвитку відповідного бренду.

Нью-бізнес – директор керує процесом участі в тендерах, взаємодіючи з креативним відділом, стратегом та клієнт-сервіс-директором.

Фінансовий директор здійснює контроль над фінансовим оборотом компанії.

Трафік-менеджер керує креативним ресурсом (арт-директор, дизайнер, копірайтер, літредактор тощо) та розподіляє завдання, які надходять від клієнт-сервіс департаменту.

Арт-директор відповідає за розроблення креативних ідей у тандемі з креативною командою, здійснює підготовку ідей для клієнта, координує процес втілення в життя рекламних кампаній.

Аналіз стану рекламного агентства “Провід” – основа і перший крок у розробленні стратегічного плану.

Розпочнемо аналіз за методом SWOT, тобто виявимо внутрішні сильні і слабкі сторони рекламного агентства, а також зовнішні можливості та загрози діяльності підприємства (рис. 2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>позитивний імідж на локальному та міжнародному рекламних ринках</p> <p>багаторічний досвід</p> <p>перебування в мережі світового рекламного агентства BBDO тривалий період</p> <p>наявність потужних міжнародних та локальних компаній у портфелі клієнтів</p> <p>досвід вищого керівництва та креативної команди</p> <p>відсутність конфліктів та сформоване відчуття “команди”</p> <p>високий рівень дохідності активів</p> <p>вигідне розташування офісу</p> <p>створена необхідна матеріальна база</p> <p>комп’ютеризація технологічного процесу</p>	<p>недостатній рівень “промоушн”</p> <p>недостатня кваліфікація окремих працівників</p> <p>велика плинність кадрів</p> <p>низька заробітня плата</p> <p>відсутність здорової мотивації в роботі</p> <p>недосконала система внутрішнього контролю</p> <p>недостатня система безпеки захисту інформації</p> <p>недостатня організація документообігу</p> <p>нечіткість формулювання посадових обов’язків окремих працівників</p>
Можливості	Загрози
<p>розширення портфеля клієнтів</p> <p>участь у міжнародних рекламних конкурсах та завоювання престижних нагород</p> <p>зацікавленість у зарубіжних проектах – реінжиніринг</p> <p>інвестиції в персонал – навчальні тренінги, робочі поїздки на стажування за кордон</p>	<p>різка зміна макроекономічної ситуації у країні рекламних агентств</p> <p>зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів</p> <p>закріплення на ринку російського агентства BBDO Ukraine, що приведе до відтоку міжнародних клієнтів Pepsi, Mars, Beeline</p> <p>недобросовісна конкуренція з боку окремих</p>

Рис. 2. Матриця SWOT – аналізу РА “Провід”

Для відзначення конкурентоспроможності РА “Провід” детально пофакторно аналізуємо за окремими напрямками:

1. Передумови та історію створення рекламного агентства – його поточний статус. Передумови та історію створення рекламного агентства – його поточний статус. Вихід рекламного

агентства “Провід” зі світової мережі рекламних агентств BBDO поставило ряд нових завдань перед підприємством. Реструктуризацією підпорядкувань центрального офісу BBDO вирішило підпорядкувати українське та казахстанське представництво московському офісу з метою ефективнішого стратегічного управління. Оскільки українське представництво перебуває на рекламному ринку понад п’ятнадцять років, розпочинало свій розвиток самостійно та у портфелі клієнтів знаходяться такі локальні клієнти, як Райфайзен Банк Аваль, Миргородська, Nemiroff, Моршинська, то було прийнято рішення вийти з мережі BBDO і розпочати самостійну роботу.

Перед підприємством постало завдання зберегти лідируючі позиції на рекламному ринку, не втратити поточних клієнтів та заявити про себе рекламному ринку з іншої сторони. Втрата міжнародного імені могла спричинити відтік кваліфікованого персоналу, тому перед агентством постало іще одне серйозне завдання – цього не допустити.

2. Зовнішнє середовище та конкуренти. Аналіз конкурентів допоможе оцінити можливості фірми на ринку та здійснити правильний аналіз для розроблення стратегії конкуренції на цьому етапі.

Аналіз конкурентів рекламного середовища для підприємства “Провід” проводиться на основі рекламних рейтингів за даними Всеукраїнської рекламної коаліції та характеристикою клієнтської бази рекламних агентств. Рейтинг креативності складений за результатами участі рекламних агенцій та креативних студій у таких фестивалях сезону 2006–2007 рр.: Cannes Lions, EPICA, Golden Drum, Golden Hammer, AdSpot, ММФР, ІДЕЯ, Ерш, КАКАДУ, КМФР (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинг креативності рекламних агентств України сезону 2006–2007 рр.

№	Агентство	Разом
1	Leo Burnett	111
2	Saatchi&Saatchi	69,1
3	САХАР	57,45
4	Кинограф	56,85
5	В.І.Т.А.	53,35
6	Adventa Lowe (Lowe&Partners)	51,5
7	TABASCO	36,85
8	Republique	34,5
9	Provid/BBDO	27
10	MEX	22

Отже, результати рейтингу креативності показали, що агентство “Провід” знаходиться на дев’ятій позиції.

Результати досліджень доходів креативних рекламних агенцій України допоможуть нам краще оцінити конкурентне середовище. Всеукраїнська рекламна коаліція у 2007 році здійснювала оцінювання на основі рівню агентства.

Рівню креативного агентства – це дохід агентства від креативного обслуговування: сума всіх гонорарів і комісій, отриманих за розроблення стратегій комунікацій, творчих ідей, клієнтського обслуговування, створення макетів поліграфії. Сумарний рівню креативних рекламних агенцій України – 30 млн доларів США.

Не менш вагому роль, окрім оцінки креативності та доходності, відіграє ефективна реклама. EFFIE – це найавторитетніша нагорода у сфері маркетингу, яка сьогодні присуджується найефективнішим рекламним кампаніям у 40-ка країнах світу. Процедура суддівства побудована на незалежному оцінюванні кожного члену журі, куди входять топ-менеджери рекламних агенцій і керівники маркетингових підрозділів компаній-рекламодавців. В EFFIE Awards Ukraine – 2007 оцінювалося 47 кампаній від 22 учасників. Нагороди отримали 29 рекламних кампаній, розроблених рекламними агенціями (табл. 2, 3).

Таблиця 2

Оцінка доходів креативних рекламних агенцій на основі рівенью агентства

Ранг агентства за доходом	Агентство
1 група. Revenue 2.500.000 USD +	Adventa Lowe (Lowe&Partners)
	Leo Burnett
	Ogilvy
2 група. Revenue 2.000.000 – 2.500.000 USD	Grey
	Provid/BBDO
	RAVI / JWT
3 група. Revenue 1.500.000 – 2.000.000 USD	Tabasco / JWT
	Saatchi&Saatchi
	Think/McCann Erickson
	EuroRSCG New
	Europe
	EuroRSCG Kiev
	Maxima

Таблиця 3

Рейтинг ефективності рекламних агентств України-2007

№	Агентство	Кількість балів
1	DDB Ukraine	49
2	Maxima Kiev	34
3	Кинограф	25
4	Saatchi&Saatchi Україна	23
5	Euro RSCG Kiev	21
6–7	Adell Young & Rubicam	17
6–7	Provid/BBDO	17
8	THINK! McCann Erickson	14
9	GREY Kiev	13
10–12	MEX	10

Отже, з наведеного на рис. 2 графіка видно, що РА “Провід” займає привабливі позиції в рейтингу ефективної реклами [13].

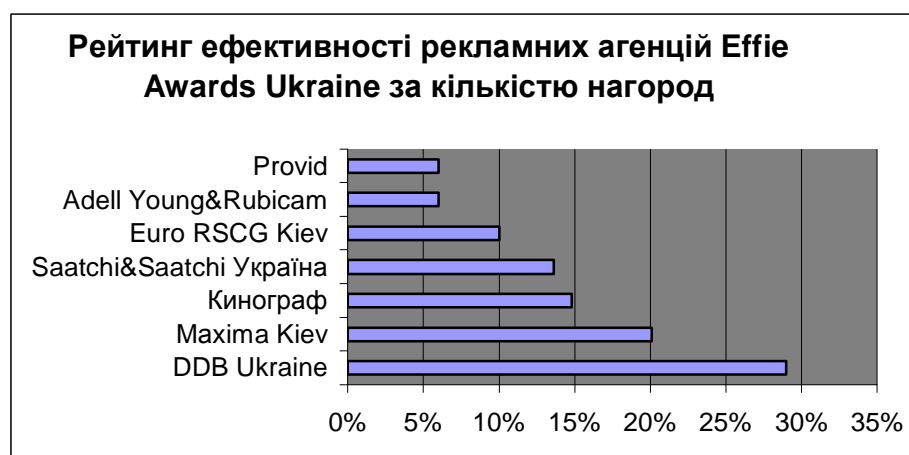


Рис. 2. Рейтинг ефективності рекламних агенцій Effie Awards Ukraine за кількістю нагород

Для чіткого розуміння позиції фірми “Провід” слід здійснити порівняльний аналіз усіх рейтингів. Результати такого аналізу показують, що Provid входить до п’ятірки найбільших агенцій України, поступаючись таким агенціям, як Adventa Lowe (Lowe&Partners), Leo Burnett, Ogilvy [13] (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльний аналіз рекламних агенцій України за доходом, креативністю, ефективністю

Ранг агентства за доходом	Агентство	Ранг агентства у креативному рейтингу 2006/2007	Ранг агентства у рейтингу ефективності-2007
1 група. Revenue 2.500.000 USD +	Adventa Lowe (Lowe&Partners)	6 11	16-21
	Leo Burnett	12	-
	Ogilvy		10-12
2 група. Revenue 2.000.000 – 2.500.000 USD	Grey	16	9
	Provid/BBDO	9	6-7
	RAVI / JWT	13	-
3 група. Revenue 1.500.000 – 2.000.000 USD	Tabasco / JWT	7	16-21
	Saatchi&Saatchi	2	4
	Think/McCann Erickson	-	8
	EuroRSCG New	-	13-15
	Europe EuroRSCG Kiev	-	5
	Maxima	17	2

Проаналізуємо конкурентоспроможність РА “Провід” за методом експертної оцінки (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка конкурентоспроможності конкурентів РА “Провід”

Ступінь значимості, %	Показники якості	Adwenta Laws	Leo Burnett	Ogilvy	Grey
35	Обслуговування	6	5	4	6
25	Професійність персоналу	6	6	3	4
20	Точність	5	3	2	5
15	Надійність	4	3	5	1
5	Оперативність виконання завдання	2	5	5	5
-	Середня оцінка	5,5	4,6	3,7	4,3
-	Фактична ціна розроблення креативної стратегії, тис. \$	42	35	37	25
-	Частка на ринку, %	45	27	20	8

Аналіз вищенаведених даних показує, що синтетичним показником конкурентоспроможності є частка на ринку, яку займає рекламне агентство, що і підтверджується середньовизначеною оцінкою якості послуг. Хоча для конкурента Adwenta Laws середньозважена оцінка якості послуг є найвищою, вона, ймовірно, не відповідає ціні, яку рекламне агентство встановило за розроблення креативної стратегії.

Важливим чинником в аналізі конкурентів є порівняння клієнтського портфеля. Наявність у портфелі відомих брендів вітчизняного та міжнародного ринків значно поліпшує конкурентні позиції рекламного агентства [13] (табл. 6).

Щоб визначити конкурентоспроможність рекламного агентства “Провід”, створюється спеціальна група висококваліфікованих спеціалістів чисельністю не меншою за 5 осіб. Система балів встановлює, що кожен фактор конкурентоспроможності експерт може оцінити від 1 до 5 балів.

Вагомість факторів дорівнює 4-м з 5-ти для якості послуги, 3-м з 5-ти для ціни послуги, 2-м з 5-ти для професійності персоналу й 1-му з 5-ти для експлуатаційних витрат (табл. 7).

Таблиця 6

Портфель клієнтів рекламних агентств України

№ з/п	Агентство	Портфель клієнтів
1	Leo Burnett	Philip Morris Ukraine, Procter&Gamble, Sony Ericsson, UniCredit bank, real,-, Praktiker, ТНК ВР (BP brand), Metro, American Chamber of Commerce
2	Adventa LOWE	Kyivstar, Nestle, SunInbev, Honda, Unilever, Johnson&Johnson, Coca-Cola, Fozzy
3	Grey	B.A.T., Procter&Gamble, GSK, Visa, AzerFon, Amstar Europe, Red Stone Real estate
4	JWT	MTC, Kraft, Nokia, Nestle
5	Ogilvy	BAT, Kraft, OTP Bank, Tiger, Avon
6	Think! McCann Erickson	Altera Finance, ВВН (Арсенал, Балтика, Foster's, Carlsberg), ДТЭК, Fruit Master Group (соки), ExxonMobil, IDS (Borjomi), Lantmannen, life:), L'Oreal, MasterCard, Microsoft, Nestlé (3 in 1, Nescafe Classic, Nesquik), Prime, Олимп, SCM, SEB Bank, Dirol, HP, Opel
7	Provid	Pepsi, P&G (Braun), Raiffeisen Bank Aval, Beeline, Олейна, ProstoFinance, Bayer, Wrigley, Nemiroff, Dragon Capital, "Кожному Ребенку Украина", Golden Lady
8	Young&Rubicam	Utel, LG, Danone, Colgate, ВВН, Erste Bank
9	Saatchi&Saatchi	P&G, Toyota, Lexus, ТССС, InBev, МХП (Наша Ряба), Евросеть, ING Bank, AXA Insurance, ТРК "Украина", Олимп
10	Tabasco	ЛТИ (Camel, Glamour), Universalbank, CreditEuropebank, OlympicPark, Nemiroff, Sarmat, Mobilochka, MTC

Таблиця 7

Оцінка конкурентоспроможності РА "Провід"

Експерт	Оцінка експертів			
	Якість послуги	Ціна послуги	Професійний рівень кадрів	Експлуатаційні витрати
1. Керівник рекламного агентства	3	3	4	3
2. Клієнт-сервіс-директор	4	3	4	4
3. Керівник з якості	4	3	4	4
4. Креативний директор	3	3	3	3
5. Фінансовий директор	4	4	4	3
Сума балів	18	16	19	17
Середній бал	3,6	3,2	3,8	3,4

Розрахунок конкурентоспроможності послуги рекламного агентства відповідно становить:

$$K_y = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{O_m} \times a_j = 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7,0 [35].$$

Отже, експертна оцінка конкурентоспроможності рекламного агентства становить 7 балів з 10-ти, тобто в агенції є значні резерви (30%) підвищення конкурентоспроможності за всіма напрямками.

3. Управління та кадрова політика. У структурі рекламного агентства “Провід” працює 58 професіоналів, середній досвід роботи в рекламі яких досягає 7 років, середній досвід в агентстві – 4 роки. Окрім цього, компанія проводить ефективну кадрову політику. У 2007 році на посаду креативного директора було запрошено Бенуа Шмідта, двічі призера найпрестижнішого рекламного конкурсу Cannes Lions, креативного директора Ogilvy Japan та Leo Burnett France. Його основним завданням стала робота з креативним ресурсом рекламного агентства та здобуття рекламних нагород для агентства на престижних рекламних конкурсах.

Клієнт-сервіс-департамент регулярно проводить рекламні зустрічі, на яких обговорюються останні новинки в сфері рекламного бізнесу, світові тренди та можливість їх застосування для українського клієнта.

Загалом, персонал компанії є учасником тренінгів, організатором яких є новостворена структура Талантарій, що входить до холдингу Atlantic Group та займається розробленням кадрових програм та тренінгів. Перебуваючи в мережі BBDO, агентство мало спеціальні можливості щодо участі у спеціалізованих тренінгах – BBDO University, Provid/BBDO College.

4. Матеріальна база. Наявність високої матеріальної бази у рекламного агентства “Провід” дає змогу знаходитись на професійному рівні як перед клієнтами, так і перед конкурентами. Офіс агенції знаходиться в центрі міста, що значно спрощує комунікації та організацію зустрічей з клієнтами. Компанія оснащена сучасною комп’ютерною технікою, телефонами, оргтехнікою. Мітинг руми оснащені професійною технікою для презентації проектів клієнтам. В системі фінансової служби та відділу по роботі з клієнтами впроваджена операційна система Hansa, яка забезпечує чіткий фінансовий потік між рахунками клієнта та агенції.

5. Послуги. Рекламне агентство “Провід” здійснює послуги за такими напрямками: розроблення бренд-стратегії, креативної стратегії, розроблення BTL стратегій та кампаній, розробка екзекьюшену, ATL стратегії та кампаній, PR, клієнт-сервіс, B2B, стратегічне планування. Для здійснення повноцінних рекламних кампаній агентство залучає до роботи треті сторони.

Щоквартально та щорічно агентство робить запит до своїх основних клієнтів із пропозицією оцінити рівень якості поточного обслуговування. За високі показники у своїй роботі агентство отримує преміальні в розмірі 50% чи 100% від щомісячної ставки з рекламного обслуговування.

6. Інформація та реклама. Рекламне агентство не проводить активної рекламної політики, однак використовує PR-інструменти для поширення інформації щодо своєї діяльності. Зокрема, участь у рекламних конкурсах та інтерв’ю з керівництвом “Провід” у засобах масової інформації допомагають створювати позитивний імідж агентству. Окрім того, в мережі Інтернет розроблено корпоративний сайт агенції – www.provid.com.ua

7. Головні досягнення за період діяльності:

- увійшло до British SHOTS video-magazine як перше агентство у рекламній індустрії;
- шорт-лист на балтійському фестивалі реклами “Golden Hummer”;
- увійшло до British Gold;
- срібло на Київському міжнародному фестивалі реклами 2005-2008;
- срібло на Московському міжнародному фестивалі реклами 2005;
- ”Агентство року” відповідно до Національного рейтингу рекламних агентств 2005 “Кола на воді”, а також номіноване в таких категоріях: найкращий маркетинговий досвід, відповідальність агентства, найкращий клієнт-сервіс.

8. Цілі рекламного агентства:

- розширення портфелю клієнтів;
- участь в міжнародних рекламних конкурсах та завоювання престижних нагород;
- зацікавленість у зарубіжних проектах – реінжиніринг.

Конкурентна стратегія рекламного агентства “Провід” – це частина операційної (сукупної) стратегії підприємства, яка містить також корпоративну та функціональну стратегію.

Проаналізувавши стан підприємства на ринку рекламних послуг за чинниками вибору стратегії, можна зробити такі висновки.

1. Мета компанії “Провід” після виходу з мережі BBDO – заявити про себе як про сильне рекламне агентство, яке успішно працює на ринку рекламних послуг 15 років. Компанія має історію самостійного розвитку та досвід роботи з міжнародною структурою, яка має високі рейтинги популярності та ефективності у світі.

Перебуваючи у статусі міжнародного агентства, компанія була дещо “стриманою” щодо локальних клієнтів. Наприклад, наявність у портфелі клієнтів таких компаній, як “Марс” (категорія – кондитерські вироби, харчування для котів та собак), “Пепсі” (категорія – безалкогольні напої), “Білайн” (категорія – телекомунікаційні системи) стримувала агенцію від участі у тендерах клієнтів інших категорій, оскільки, враховуючи умови рекламного ринку, потужні компанії проти перебування брендів однієї категорії продуктів на обслуговуванні в одному і тому самому рекламному агентстві. Отже, вихід таких компаній з портфеля клієнтів, з одного боку, відкриє нові можливості для компанії в отриманні нових клієнтів локального ринку, а з іншого – втрата таких відомих брендів з репутацією та світовим визнанням знизить позиції рекламного агентства на ринку.

Однак мережеві клієнти BBDO поки що оголосили про намір залишатися у портфелі клієнтів компанії “Провід”, оскільки новостворене українське представництво BBDO ще не зайняло достатньо високих позицій на ринку, і міжнародні клієнти не готові переходити в мережу.

2. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентів за допомогою рейтингів креативності, ефективності та рівню агентства якнайкраще продемонстрували позиції компанії “Провід” на ринку. Так, результати рейтингу креативності показали, що агентство Provid знаходиться на дев’ятій позиції. У рейтингу ефективної реклами агентство посідає 6–7 позиції, а за оцінкою доходів від креативної діяльності знаходиться у другій групі агентств з найбільшим доходом. Оцінити позицію агентства за сукупним рейтингом дуже важко, хоча можна стверджувати, що компанія “Провід” входить до п’ятірки кращих рекламних агентств України.

Показник креативності не є найбільш значимим на ринку рекламних послуг в Україні, хоча експертна оцінка рекламних агентств найперше ґрунтується на рейтингах креативності. Отже, компанія “Провід” має дещо слабші позиції у створенні креативної реклами порівняно зі своїми основними конкурентами. До трійки лідерів входять агентства Leo Burnett, Saatchi&Saatchi, SAХАР. Хоча як показують результати далеко не уся креативна реклама є ефективною. У рейтингах ефективності позиції компанії “Провід” сильніші.

3. В кадровій політиці компанія “Провід” намагається вести ефективну кадрову політику. Однак тенденції кадрового ринку чи власна кадрова політика не завжди приносять гарний результат. Оцінюючи можливості підвищення кваліфікації, компанія “Провід” найпершим чином підвищує кваліфікацію менеджерів вищого рівня та працівникам, котрі працюють у компанії багато років. Серед недоліків кадрової політики можна згадати:

- відсутність мотивації менеджерів нижчого рівня;
- недостатні інвестиції у персонал;
- низький рівень заробітних плат менеджерів нижчого та середнього рівнів.

Такі дії зумовлюють велику плінність кадрів та негативну оцінку з боку клієнтів.

4. У сфері своєї інформаційної політики робота компанії “Провід” має недоліки. Рекламний ринок України є доволі конкурентним, а реклама є специфічною послугою, яка потребує додаткових затрат на власне просування. Інформація про компанію рідко з’являється на таких спеціалізованих інтернет-ресурсах, як Reklamaster, Admarket, Pulse та ін.

Отже, проаналізувавши діяльність та конкурентне середовище компанії “Провід”, переходимо до вибору стратегії за позицією в конкурентному середовищі.

Стратегія лідера на ринку є бажаним вибором, однак за багатьма показниками компанія “Провід” програє лідерам рекламного ринку за такими позиціями:

- лідер в інноваціях;
- закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;
- цінні випадки проти атакуючого перехоплювання клієнтів конкурента;
- потужна критика, вплив на оточення конкурента, переманювання співробітників.

Як вибір стратегії конкуренції можна розглядати стратегію послідовника, коли “Провід” не атакуватиме своїх основних конкурентів Adwenta Lowe, Leo Burnett, Ogilvy, а охоронятиме свою частку ринку та клієнтів, однак і не без можливості та бажання завоювання нові ринки. За оцінками експертів, така стратегія уникає дорогої і конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є достатньо високоприбутковою.

Однак в умовах, коли компанія вийшла з найбільшої та за багатьма оцінками найпередовішої мережі світу BBDO, хід у зниженні своїх позицій на ринку не є прийнятним.

Тому як конкурентну стратегію найдоцільніше вибрати стратегію виклику ринковому оточенню. “Провід” – достатньо сильне рекламне агентство, яке ще не займає позицій лідера. Стратегічна мета росту компанії – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших.

Напрями атаки, що використовуватиме “Провід” у своїх діях:

- на лідера;
- на слабшого і дрібнішого конкурента.

Способи атаки:

- прямий відкритий удар по лідеру;
- флангова атака;
- атака в усіх напрямках;
- обхідна атака;
- партизанська боротьба.

Після визначення основних організаційних питань переходимо до програми формування – детально відпрацьованих основних напрямків реалізації стратегії підприємства.

Після виходу з мережі BBDO доцільно проводити ребрендинг та рестайлінг компанії “Провід”, а також ефективної комунікаційної кампанії, основною метою котрої має стати донесення інформації до ринку рекламних послуг про те, що “Провід” виходить з мережі й власними силами продовжує роботу.

Перелік заходів для представлення “оновленого” агентства на ринку рекламних послуг України:

- розроблення імені, логотипу, корпоративного стилю, слогану;
- розроблення корпоративного сайту компанії;
- створення корпоративного ролика;
- проведення корпоративної вечірки;
- розміщення PR-статей у спеціалізованих ЗМІ.

Розробивши стратегію конкуренції, до способів підвищення конкуренції рекламного агентства “Провід” можна додати:

1. Грунтовне вивчення запитів клієнта. Жорстка конкуренція змушує клієнтів бути вибагливими щодо своїх підрядників. Тому завдання рекламного агентства – якнайкраще виконувати поставлені клієнтом завдання, що гарантує лояльність клієнта до рекламної структури та додаткові фінансові надходження за якісний сервіс.

1. Аналіз конкурентів дасть, з одного боку, змогу агентству оцінювати свої можливості та перспективи в роботі, а з іншого – аналізувати інновації своїх конкурентів у сфері реклами та скеровувати свої ресурси на розроблення власних інновацій.

2. Агентству слід активніше провадити свою рекламну політику. За допомогою інтернет-ресурсів сьогодні це можна робити з мінімальними затратами. Приміром, можна відкрити блог в інтернеті, брати участь в он-лайн конференціях на спеціалізованих інтернет-ресурсах, виступати з ініціативами проведення соціальних заходів, рекламних конкурсів.

3. Дуже важливим для конкурентоспроможності є аспект професійності кадрів у рекламному агентстві – як менеджерського складу, так і креативного ресурсу. Аби вистояти на ринку, потрібні свіжі нові рішення в сфері менеджменту, кризових ситуацій, а також особливу увагу слід приділяти

інвестиціям у креативних ресурс, відряджуючи працівників на бренд-штормінги в міжнародні агентства, залучаючи їх до активної конкурсної діяльності та ін.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2006. – 762 с. 2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 804 с. 3. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют –В, 2001. – 325 с. 4. Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 2006. – 67 с. 5. Лейн Р.У., Рассел Т.Дж. Реклама. – СПб.: Питер, 2004. 6. Лэйхіфф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки. – СПб.: Питер, 2001 – 688 с. 7. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные. 8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с. 9. Корпоративний сайт компанії “Провід” – www.provid.com.ua. 10. Ниццев С.К. Необходимость анализа конкурентного положения/www.marketing.spb.ru. 11. Хім Ч., Хім Д. Як розповісти працівникам про стратегію/www.management.com.ua. 12. Савицкая Л., Тарнавский В. Стратегия роста: куда и как?/www.management.com.ua. 13. Опацька С. Маєте хорошу стратегію? Тоді спробуйте впровадити її/www.reklamaster.com. 14. Всеукраїнська рекламна коаліція www.adcoalition.org.ua. 15. Бандурин А.В. Оценка эффективности стратегического менеджмента организации/www.iprrou.ru.

УДК 330.341.2

О.С. Довгунь

Національний університет “Львівська політехніка”

КОНЦЕПЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Довгунь О.С., 2009

Проаналізовано останні дослідження, які стосуються ефективного розвитку підприємств. Розглянуто проблеми процесу інвестиційного процесу промислових підприємств та обґрунтовано важливість їх подолання. Розкрито роль інформаційного забезпечення діяльності підприємств з метою успішного процесу інвестування. Виділено можливі позитивні результати внаслідок вдалих договірних відносин.

Analyzed recent studies concerning the effective development of businesses. Consider the problems of the investment process of industrial enterprises and justified the importance of their resolution. Explores the role of the information support of enterprises activities in order to successful investing. Set aside a possible positive results due to successful contractual relationship.

Постановка проблеми

В умовах браку фінансових ресурсів, без яких важко уявити реалізацію планів промислових підприємств, питання ефективного вкладення коштів стає дуже актуальним. Окрім пошуку джерел фінансування, сьогодні глибшого дослідження потребують проблеми отримання та використання підприємствами інформації протягом інвестиційного процесу для можливості формування фінансових ресурсів з метою подальшого розвитку. Загальновідомо, що для інвестиційної діяльності необхідно узгоджувати економічні інтереси держави, регіону, окремого підприємства, проте на практиці важелі впливу, які сприяють ефективному використанню інформації для формування договірних відносин у сфері інвестиційної діяльності, поки що залишаються не достатньо дієвими.