

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: «Аналіз ринку та розроблення маркетингової стратегії для компанії  
«DIBROVA»

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУМ 20/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Чаклош Ліліана

Керівник: Бук Лариса

Рецензент: Янишівська Галина

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 2. РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ЧИННИК СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	30
2.1. Короткий аналіз діяльності компанії.....	30
2.2. Характеристика загальних показників ринку хлібобулочних виробів.....	36
2.3. Фактори впливу на хлібопекарську галузь. PEST-аналіз. Тенденції в галузі та перспективи розвитку.....	43
2.4. Оцінка потенціалу регіонального ринку для розвитку підприємства «DIBROVA».....	58
2.5. Оцінка потенціалу онлайн-ринку для хлібних та кондитерських виробів виробів.....	65
2.6. Аналіз та оцінка діяльності конкурентів. Оцінка бренду «DIBROVA» на їх фоні. Аналіз 5-ти сил Портера.....	70
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «DIBROVA»</b> .....	89
3.1. Виявлення особливостей поведінки та сприйняття продукції клієнтами «DIBROVA», пошук шляхів підвищення рівня задоволеності.....	89
3.2. Експериментальна перевірка залежності сприйняття продукції від розміру, форми, назви та формування суджень.....	97

3.3. Виокремлення цільових сегментів за результатами дослідження поведінки споживачів хліба та формування заходів в межах стратегії .....	105
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	127
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	133
<b>ДОДАТКИ</b> .....	139

## ВСТУП

Актуальність теми ринкових досліджень та розроблення на їх основі ефективної маркетингової стратегії є беззаперечною, адже ці складові є фундаментом сучасного бізнесу. В умовах глобальної конкуренції бренди змагаються за увагу пересиченого різноманіттям пропозицій споживача, тож успішне функціонування компанії залежить від вміння виявляти нерозкриті на ринку можливості, слабкі сторони конкурентів, істинні потреби споживачів, діагностувати проблеми, що перешкоджають успішній діяльності, а найголовніше – кидати виклик своєму продукту, операційній системі, бізнес-моделі, не чекаючи ринкових потрясінь, щоб випереджати суперників, залишаючи за собою конкурентну перевагу та механізм її захисту.

Проблема пекарні полягає у відсутності ринкових досліджень, що призвели до певного розриву між початковою концепцією бізнесу та реальними результатами, між уявним портретом споживача та тим, якого змогли досягти, між прототипом ексклюзивного продукту та посереднім в дійсності. Ця невідповідність негативно відобразилась на функціонуванні підприємства, пекарня так і залишилась на стадії стартапу, що стагнує, внаслідок цього прибуток постійно нестабільний, інколи доходить до від'ємних значень.

Відсутність чіткого розуміння, що потрібно ринку, хто є нашим цільовим споживачем, якою буде конкурентна перевага, як її захистити, а також неефективна організація праці, відсутність маркетингової стратегії, контролю ланцюга вартості, брак кваліфікованих кадрів є вагомими бар'єрами до покращення фінансового стану підприємства. Виконання тактичних дій не сприяє досягненню довгострокової мети, якщо вони не погоджені, не структуровані та не передбачають конкретних результатів.

Мета дипломного проєкту – розробити релевантну маркетингову стратегію для пекарні «DIBROVA», що ґрунтується на результатах всебічного дослідження, щоб досягти кореляції між ціннісною пропозицією та потребою цільової аудиторії. Ці заходи дозволять пекарні трансформуватись зі стартапу в повноцінну компанію, завоювати міцну репутацію, закріпитись на ринку, щоб

забезпечити розвиток власного бренду, повернення вкладених інвестицій та генерацію прибутку.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідження основних метрик ринку, конкурентів, споживача, внутрішньої діяльності компанії;
- сегментування клієнтів та вибір цільової аудиторії;
- створення прототипу ціннісної пропозиції;
- розроблення маркетингової стратегії;
- опис графіку робіт, бюджету стратегії, показників ефективності.

Теоретичною основою ринкового дослідження та розроблення маркетингової стратегії стали такі джерела літератури: «Як зростають бренди» Б. Шарпа, «Основи маркетингу» Ф. Котлера, «Мислення швидке і повільне» Д. Канемана, «Розробляємо ціннісні пропозиції» А. Остервальдера, І. Піньє, Г. Бернарда, А. Сміта, «Гра в бренди», «Карго-маркетинг» О. Філановського, «Гарна стратегія. Погана стратегія» Р. Румельта, «Виклики менеджменту» П. Друкера, «Пурпурова корова» С. Годіна, «LeanStartup» Е. Ріса, «Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави» М. Сичевського, низка наукових, публіцистичних статей, відеороликів зі сфери маркетингу, бізнесу, джерела державної статистики, законодавчі акти та інші матеріали.

Маркетинговий життєвий цикл включає етапи дослідження кон'юнктури та потенціалу ринку, діяльності конкурентів, потреб та особливостей поведінки споживачів – це перша складова структури маркетингового дослідження. Аналіз результатів діяльності компанії, оцінка конкурентоздатності та показників ефективності – друга частина дослідження. Отож зазначимо основні методи, підходи, моделі, що були використанні в процесі написання дипломної роботи.

Отже, були застосовані загальнонаукові методи досліджень: аналіз (розкладання на частини) даних про конкурентів, споживача, ринкових метрик, внутрішньої ситуації підприємства; синтез (об'єднання в ціле) отриманих ринкових даних; індукція – загальний висновок на основі часткових; дедукція –

частковий висновок на основі загального знання; узагальнення; евристичні методи (метод спроб і помилок, інтуїція, досвід).

- Були проведені вторинні та первинні дослідження ринку, що включають:
- збір та аналіз статистичних даних щодо обсягу споживання категорії хлібних виробів, динаміки внутрішнього виробництва в натуральному та грошовому вираженні;
  - визначення основних факторів впливу на галузь для оцінки перспективи розвитку власної справи у категорії за допомогою маркетингового інструмента, PEST- аналізу;
  - огляд трендів та тенденцій в хлібній галузі, перспектив розвитку;
  - оцінка потенціалу регіонального ринку для розвитку пекарні за трьома варіантами: негативним, оптимальним та оптимістичним (прогнозування);
  - оцінка перспективи розвитку онлайн-торгівлі хлібобулочними та кондитерськими виробами. Аналітика пошукових запитів за допомогою сервісу Se Ranking;

Аналіз діяльності конкурентів передбачає:

- всебічний аналіз ключових параметрів діяльності конкурентів: локація виробництва, канали продажів, товарний асортимент, склад продукції, вага, ціновий сегмент, дизайн пакування, комунікація (позиціонування, лозунг), наявність сайту та аудит соціальних мереж;
- аналіз сильних та слабких сторін компаній за допомогою оцінки дев'яти ключових параметрів: смаку, унікальності пропозиції, складу продукції, товарного асортименту, ціни, дизайну пакування, фізичної доступності, активності та наповненості сайту та соцмереж, комунікації, щоб побачити, в якому аспекті кожна з компаній має конкурентну перевагу, як виглядає наш бренд на фоні конкурентів за десятибальною шкалою;
- розміщення на карті цінностей Адлера нашого та конкурентних брендів для визначення емоційного поля, в якому себе позиціонує кожен;
- аналіз 5-ти сил Портера для визначення рівня загрози з боку таких факторів: товари-замінники, рівень конкуренції, поява нових гравців, вплив

постачальників та споживачів, що визначають привабливість ведення бізнесу в цій галузі та чинники найбільшої небезпеки, що можуть згубно вплинути на організацію;

– короткий аналіз поточної діяльності компанії.

Дослідження споживача включає такі елементи:

– дослідження особливостей поведінки та сприйняття продукції у клієнтів магазину «DIBROVA» за допомогою анкетування. Оцінка рівня задоволеності клієнтів, пошук шляхів її підвищення;

– вплив на сприйняття продукції та формування судження про неї незалежних змінних: розміру, форми, назви продукції. Результати були виявлені в процесі онлайн-опитування та польового експерименту, вони допоможуть розробити правильний підхід до товарно-асортиментної політики;

– дослідження особливостей поведінки споживачів категорії хліба стануть основою для сегментування ринку, створення профілів клієнтів, обрання цільового сегмента та створення ціннісної пропозиції;

– дослідження поведінки, сприйняття та прийняття рішення про покупку споживачів кондитерських виробів дозволять знайти правильний підхід до товарної політики та спрогнозувати обсяги продажів;

– сукупність усіх досліджень стануть базою для розроблення релевантної маркетингової стратегії з покроковим описом необхідних заходів, їх термінів, бюджету та показників ефективності.

Перший розділ містить цінні теоретичні дані, що є основою для проведення якісного маркетингового дослідження та створення стратегії. Опрацьовані джерела літератури ґрунтуються на багаторічному досвіді та емпіричних дослідженнях передових діячів маркетингу та бізнесу, що роблять неоціненний внесок у розвиток вмінь та вдосконалення навичок маркетологів-початківців. В розділі наведені різні думки та підходи до маркетингової діяльності, що допомагають комплексно вирішувати найважливіші питання бізнесу з врахуванням суперечливих чи подібних прийомів, методів, стратегій, що доповнюють чи спростовують твердження одних науковців іншими,

заставлячи нас критично мислити та пропонувати власні рішення. Короткий виклад ключових тез, їх інтерпретація та осмислення є індивідуальними, проте цінними для кожного, хто ознайомиться з роботою.

Другий розділ спрямований на аналіз та оцінку діяльності компанії та конкурентів. Ми навели дані поточної роботи пекарні, динаміки реалізації продукції в магазині, щоб запропонувати ефективні методи для подолання наявних проблем. За допомогою оцінки слабких та сильних сторін конкурентів ми оцінили власний бренд, його конкурентоздатність, наскільки він задовольняє актуальні потреби споживачів. На основі отриманих результатів ми сформувавши бачення найважливіших переваг компанії, що можуть стати конкурентною перевагою та зміцнити її позицію на ринку. Окрім цього, виявили ряд недоліків, які негативно впливають на діяльність та репутацію підприємства, проте їх можливо виправити, на що потрібен час та ресурси.

Третій розділ містить висновки щодо опитувань та експерименту, завдяки яким ми дізнались особливості поведінки споживачів, їх сприйняття продукції, здійснили сегментування клієнтів на основі їх потреб, вибрали цільовий сегмент, запропонували рішення, що дозволяють в найкращий спосіб його обслуговувати. Запропонували прототип ціннісної пропозиції для обраного профілю клієнта. Створили портрет цільового споживача для кращого розуміння, хто він, як з ним комунікувати, чи розумітиме він наші ключові повідомлення. Розробили маркетингову стратегію, описали її складові, терміни виконання та бюджет, результати, яких очікуємо досягти завдяки запропонованим заходам.

Варто наголосити, що наші висновки про ринок, споживача, ціннісну пропозицію, ефективність маркетингової стратегії є гіпотезами, а не фактами, тож вони потребують тестування в реальних ринкових умовах. З іншого боку, кожен здійснений крок, що ґрунтується на фактажі та аналітиці, наближує нас до досягнення успіху.

Дипломна робота є своєрідною навігацією щодо того, як вибудувати маркетингову стратегію, які ключові елементи вона повинна містити, тож буде цінною для маркетологів-початківців, підприємців, що працюють в хлібній



галузі, та в цілому для діячів бізнесу, що хочуть краще ознайомитись зі структурою побудови маркетингової діяльності на підприємстві.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Термін «стратегія», що є наріжним каменем дипломної роботи, професор Каліфорнійського університету, автор книги «Хороша стратегія, погана стратегія», Р. Румельт, означає як план, націлений на реалізацію завдань для досягнення конкретних результатів за допомогою тактичних дій, що сприяють здобутку довгострокової мети. Менші цілі, що входять до глобальної, повинні відповідати концепції «SMART»: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, обмеженими в часі, а найголовніше – пов'язаними з центральною ідеєю підприємства [1, с.1-7]. Оскільки ресурси будь-якої компанії мають обмеження, цілі потрібно пріоретизувати, зосередившись на ключових, що принесуть відчутні зміни в організацію.

Слід зазначити, що більшість компаній не мають стратегії, хоч саме слово набуло широкого застосування фактично у всіх сферах людської діяльності. Випадкові, хаотичні дії не є узгодженою, послідовною роботою з кінцевим баченням результатів, до яких вони повинні призвести, тож їх не можна означити цим терміном.

Особливо вразливими з точки зору стратегічного бачення власного бізнесу є стартапи, що знаходяться на етапі пошуку продукту, ринку, організаційної структури та бізнес-моделі. В стартапі операційні процеси не доведені до автоматизму, він не володіє навиками зрілого бізнесу, тож відсутність чіткої, послідовної стратегії є закономірним явищем. Якщо ми накладемо правила зрілої компанії на стартап, він загине. Несформовані підприємства володіють й низкою позитивних характеристик: гнучкістю, адаптивністю, здатністю різко змінити вектор руху. Однак, рано чи пізно, трансформація компанії-початківця у «дорослу» компанію є необхідною умовою для того, щоб утвердитись на ринку. Коли підприємство знаходиться на початковому етапі розвитку, центром тяжіння є клієнти, а не компанія, через що виникає багато труднощів, в фазі зростання центр тяжіння знаходиться між

клієнтами і компанією, на фінальній успішній стадії центром є компанія [2]. Старту властивий високий рівень невизначеності, зумовлений багатьма перешкодами, їх потрібно ліквідувати завдяки ґрунтовному, глибинному аналізу власних можливостей, а також ринкової кон'юнктури, на основі яких буде розроблена релевантна маркетингова стратегія.

Згідно з концепцією Р. Румельта, ядро стратегії складається з трьох компонентів: діагностики, направляючої політики (способу вирішення діагностованих проблем) та конкретних заходів політики [1, с.3]. Цю ідею ми беремо за основу для створення маркетингової стратегії, що є об'єктом нашого дипломного проєкту.

Отож розпочнімо з поняття «діагностики». Діагноз – це спроба докопатись до кореня проблеми, суті ситуації для того, щоб адекватно її оцінювати та пропонувати відповідні шляхи вирішення. Завдання лідера – виявити перешкоди, що заважають організації рухатись вперед, основний фактор, від якого залежить досягнення практичної мети. Невиявлена проблема поряд з невміннями розрізняти важливі деталі від дрібниць, що не сприяють прийняттю управлінських рішень, перешкоджають розробленню результативного плану дій. Критична оцінка та рефлексія щодо власної діяльності дозволяють приймати зважені рішення, розробляти плани, які можна практично реалізувати, щоб досягти кореляції між бажаним та реальним. З одного боку, діагностика допомагає виявити важелі впливу, а з іншого, діагноз є суб'єктивним явищем, що демонструє спрощену модель дійсності [1, с.28].

Наступним компонентом стратегії є направляюча політика, що, зі свого боку, залежить від встановленого діагнозу. Направляюча політика – це загальний підхід до подолання перешкод внаслідок діагностування, без якого вона неможлива; тактика, спосіб виправлення ситуації [1, с.29]. Останній елемент – конкретні завдання, які потрібно реалізувати в межах направляючої політики, щоб досягти бажаних результатів. Якщо немає дій, то стратегія залишається лише на рівні ідеї [1, с.30].

Отже, підсумуємо: стратегія є погодженою реакцією на виявлену проблему, являє собою набір аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів і дій, що покликані знайти рішення, яке серйозно вплине на ситуацію і виправить її [1, с.3]. Стратегія охоплює комплекс маркетингу: концепцію продукту, цінову політику, канали збуту та методи просування [2].

Стратегія – це бачення, завдяки чому ми досягнемо результату: конкурентній перевазі, якісним змінам в індустрії, вікно можливостей, що відкривається завдяки зовнішнім рушіям змін [1, с.15]. Щоб розпізнати можливості та виявити загрози, необхідно ретельно стежити, як змінюється ринкове середовище, діяльність конкурентів та потреби споживачів – це і є першим елементом ядра стратегії та початковим етапом маркетингового життєвого циклу [2].

Дослідження ринку полягає у пошуку, зборі, систематизації, аналізі, інтерпретації даних для прийняття управлінських рішень. Маркетингове дослідження спрямоване на оцінку важливих ринкових показників: ємкості, споживання, попиту, пропозиції, тенденцій, цін, діяльності конкурентів, поведінки споживачів, має цільову орієнтацію на вирішення певної проблеми та досягнення конкретного результату. Фундаментальний аналіз ринку здійснюють для виявлення можливостей та потенційних ризиків, перевірки гіпотез про певні причинно-наслідкові зв'язки, для відбору перспективних проєктів, створення, вдосконалення і оцінки маркетингових заходів, передбачення майбутнього функціонування бізнесу [3].

Розпочнімо з загальної характеристики хлібопекарської галузі, яка, з огляду на обсяги споживання, є однією з провідних та стратегічно важливих сфер харчової промисловості не лише в Україні, а й в багатьох країнах світу, де в унікальні рецептури хлібобулочних виробів вкладені цінності та філософія народів.

Масове виробництво хлібних виробів є сферою діяльності вітчизняних спеціалізованих заводів, комбінатів, крафтове – представлене локальними мініпекарнями з обмеженими партіями виробництва, орієнтованими на меншу

кількість покупців. Імпорт хлібних виробів непопулярний в Україні через короткі терміни зберігання та складність транспортування, високу вартість, порівняно з вітчизняним продуктом, тож конкуренція здебільшого точиться між національними виробниками.

Слід додати, що хлібна галузь знаходиться, з одного боку, на зрілому етапі життєвого циклу, а з іншого, – має ознаки індустрії, що згасає. На думку П. Друкера, менеджмент зрілої індустрії повинен націлюватись на завоювання провідних позицій у ключових сферах діяльності, впроваджувати технології, покращувати якість, керівництво має бути гнучким і мобільним у переході з одних способів задоволення потреб до інших. У згасаючій – потрібно зосереджуватись на постійному цілеспрямованому зниженні витрат виробництва і безперервному покращенні якості товарів, зміцненні становища на ринку [4, с.72]. Вчений констатує, що в згасаючій індустрії є тенденція до перетворення продукції у товари широкого вжитку, що нівелює хоча б якусь видиму диференціацію. Такий стан властивий саме традиційному хлібному виробництву. Водночас, на ринку з'являються нові тренди, що свідчать про концептуальні зміни у хлібопекарській галузі та передують новому етапу її розвитку.

В розрізі дослідження ринку ми зосредили увагу на зборі та аналізі статистичних даних щодо обсягу споживання категорії хлібних виробів, динаміки внутрішнього виробництва в натуральному та грошовому вираженні, щоб зрозуміти загальну тенденцію, що її визначає, простежити, як змінюється ринкова ситуація протягом певного періоду часу, чому відбуваються такі зміни, що на це впливає, порівняти показники споживання з іншими країнами, визначити фактори впливу на галузь, щоб оцінити, чи є перспектива для росту і розвитку власної справи у цій категорії.

Далі здійснимо огляд трендів та тенденцій в хлібній галузі, від чого вони залежать і як впливають на бізнес-діяльність. Ці дані дозволяють виробляти нові підходи до товарної, збутової політики, організації виробництва та просування торгової марки.

За допомогою маркетингового інструменту, PEST-аналізу, охарактеризуємо ключові фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на хлібну промисловість, щоб зрозуміти, як вони відобразатимуться на рівні нашого підприємства, щоб заздалегідь врахувати потенційні ризики та загрози.

Наступним етапом буде оцінка потенціалу регіонального ринку для розвитку пекарні за трьома варіантами: негативним, оптимальним та оптимістичним. Цей підхід допоможе спрогнозувати попит та розглянути різні сценарії розвитку подій, щоб на їх основі розробити відповідні рішення, врахувавши, скільки фінансових та людських ресурсів необхідно задіяти та який результат від кожного з варіантів слід очікувати. В контексті дослідження ринку проаналізуємо перспективи розвитку онлайн-торгівлі хлібобулочними та кондитерськими виробами, щоб перевірити, чи існує зацікавленість та потреба у споживачів здійснювати покупки онлайн, чи здатний цей канал генерувати дохід.

Логічним продовженням маркетингового дослідження є конкурентний аналіз, без якого неможливо оцінити конкурентоздатність компанії в умовах ринкових відносин, де на арені одного категоріального сегменту знаходиться чимало підприємств з подібними товарами, за допомогою яких клієнти у певний спосіб задовольняють власні потреби. Ступінь задоволення наявною пропозицією може варіюватись від повного до часткового чи й зовсім бути незадовільним, зважаючи на різні чинники, зокрема потреби споживачів, що здатні блискавично змінюватись на відміну від діяльності компаній, де інновації часто носять умовний характер. Здебільшого диференціація товарного асортименту, зокрема в категорії хлібних виробів, настільки незначна, що жодної відчутної різниці клієнти не відчують та не помічають. Незадоволеність наявними товарами чи поява нових запитів з боку клієнтів є сигналом для нового гравця про виокремлення ніші, яку можна зайняти для здійснення взаємовигідних транзакцій.

Конкуренція є економічною категорією, що відображає сутність ринкових відносин суб'єктів господарювання, упорядковує їх, виникає в умовах

суперництва за ресурси, лідерство, контроль над ринком. Ефективна конкуренція – це динамічний процес, побудований на новаторстві у технологіях, продукті, управлінні, освоєнні нових ринків збуту, вона здатна, з одного боку, загострювати відносини між суперниками, а з іншого, – підвищувати їхню ефективність, прискорювати прогрес [5]. Здебільшого компаніям властива інертність, тож слід виявляти, в чому відстають наші конкуренти, щоб обходити їх, знаходячи можливості. Оскільки будь-який економічний удар змінює основу конкуренції, необхідно регулярно стежити за ринковою ситуацією [1, с.71].

Основні переваги існування конкуренції полягають у забезпеченні клієнтів оптимальними цінами, якісним продуктом, привабливим дизайном, новинками, можливістю вибору, внаслідок чого споживачі стають все більш вибагливими завдяки широкій пропозиції. Слушно зауважує О. Філановський, що як би бренд не старався, йому не вдасться досягнути того, щоб клієнт не бачив альтернативи, тож завдання компанії не зводиться до звичного шляху завоювання, втримання, максимального заповнення особистого простору клієнта нашим брендом, щоб не залишати споживача наодинці з іншими, а полягає в тому, щоб опинитись в зоні привабливих брендів, з-поміж яких здійснюють вибір [6, с. 14-15].

Кожна компанія володіє певними компетенціями та активами, які сприяють її закріпленню на ринку та завоюванню довіри й прихильності від споживачів. Підприємства, які не знайшли сильного атрибута та точки стратегічного контролю, тобто механізму, який підвищує цінність компанії та захищає її від конкурентів, знаходяться в непевному становищі, за якого будь-яке кризове явище може згубно вплинути не лише на діяльність організації, а її існування.

Потрібно оцінити можливості компанії, щоб використовувати дієві методи конкурентної боротьби, адже усвідомлення власних сил дає розуміння, в який напрямок слід інвестувати ресурси. Цінова конкуренція є метою промислових підприємств, що використовують методи інтенсифікації виробничих процесів, натомість крафтові підприємства повинні

зосереджуватись на нецінових методах боротьби, що спрямовані на підвищення цінності торгової пропозиції – це якість продукції, сервісу, реклами, розвиток значимих активів бренду, які, на думку Філановського, абсолютно не мають значення при використанні стратегії «першості ціни», де бренд чи назва є лише формальними [6, с.29].

П.Друкер стверджує, що глобальна конкуренція повинна стати стратегічною метою усіх організацій. Не можна розраховувати на виживання, не кажучи про успіх, якщо компанія не відповідає заданим стандартам індустрії [4, с.76]. Цю ж думку поділяє О. Філановський, констатує, що задоволення раціональних потреб є необхідним мінімумом, який визначається ринком і без якого взагалі неможливо стояти нарівні з іншими гравцями [6, с.38].

Конкуренція дозволяє оцінити нерозкриті можливості ринку та незадоволені потреби споживачів. Р. Румельт наголошує, що конкуренція – не лише боротьба сильних сторін, а боротьба за вміння правильно оцінювати ринкове середовище. Не менш важливо й те, що на сталих ринках конкуренти навчилися відтворювати переваги суперників, саме тому потрібно постійно оновлювати методику і продукти – бути мобільними [1, с.59].

Б. Шарп розширює поняття конкуренції, наголошуючи, що ми змагаємось не лише в межах позиціонування, а в межах категорії, тож слід ретельно аналізувати усіх конкурентів та їхніх клієнтів, бо ми працюємо з аналогічними клієнтськими базами [7, с.3]. За емпірично підтвердженою моделлю біноміального розподілу Деріхте, бренди конкурують як недиференційовані варіанти різного ступеня популярності, а отже, лояльності з боку клієнтів. Водночас автор підкреслює, що в брендів з великою різницею в ціні і якості бази клієнтів, все-таки, відрізняються [7, с.37]. Якщо різниця в ціні незначна, то споживачі на довгому часовому відрізку демонструватимуть схильність до покупок товарів різних брендів в межах прийнятної цінової діапазону.

Особливістю ринку хліба є наявність регіональних лідерів серед виробників, які все частіше обирають вертикально інтегровану схему побудови бізнесу замкнутого циклу, що володіє повним контролем над усім процесом



виробництва та збуту для підвищення ефективності. Холдинги мають у розпорядженні посівні площі, великі склади, переробні підприємства, збутову структуру, що надає їм особливого статусу та сприяє максимізації прибутку [8].

Отже, нам необхідно враховувати сильні та слабкі місця конкурентів, визначити, в якому емоційному полі вони здійснюють комунікацію, яка бізнес-модель приносить їм дохід, щоб на основі цього вибудувати власний маркетинговий план. Слабкі сторони компанії потрібно перетворювати на сильні, шукаючи вікно можливостей, або ж вміло їх приховувати. Р. Румельт стверджує, що треба шукати відмінну компетенцію, яка буде в основі конкурентної переваги та розорить конкурента, виробляти нові моделі співвідношення переваг і недоліків [1, с.4-10].

Незважаючи на досягнення компанії, потрібно завжди враховувати конкурентне середовище, намагаючись створити кращу бізнес-модель, яку важко зімітувати. Слід пам'ятати, що ефективний конкурент володіє не однією перевагою, а їх злагодженою структурою, тож імітація чи перевершення його в одному напрямку діяльності не принесе компанії таких же результатів. Треба чітко описати всебічну конкурентну перевагу компанії для розробки стійкої конкурентної стратегії [1, с.19]. Р. Румельт наголошує, що велика конкуренція вимагає продуманої інтеграції дій, також закликає не відносити ресурси, якими володіє більшість компаній (працівники, склад тощо), до конкурентної переваги – це лише база [1, с.19].

Водночас, стратегічний ресурс – це актив компанії, який потребує нарощення протягом довгого проміжку часу. Такі активи суттєво спрощують стратегію та здатні виникати в процесі її розроблення [1, с.45]. Фактично, цей ресурс робить стратегію не потрібною, адже сама стратегія і правильні дії стають джерелом таких ресурсів, а вони, зі свого боку, генерують прибуток [1, с.45]. За приклад професор пропонує брати не стару успішну компанію, яка колись отримала стратегічний ресурс, а ініціативну компанію, яка зараз агресивно завойовує ринок, також пам'ятати, що конкурентна перевага не статичне явище, вона змінюється, відповідно до зовнішнього середовища [1, с.46]. Ізолюючий

механізм – це захист конкурентної переваги, спосіб її збереження для підвищення цінності бренду [1, с.59]. Конкурентною перевагою та навіть стратегією може бути якість, репутація, бренд.

Отже, щоб здійснити всебічний аналіз конкурентів, ми опишемо такі ключові параметри: локацію виробництва, канали продажів, товарний асортимент, склад продукції, вагу, ціновий сегмент, дизайн пакування, комунікацію (позиціонування, лозунг), наявність сайту та аудит соціальних мереж.

Локація виробництва дає розуміння приблизного радіусу дистрибуції локальних виробників, а отже, орієнтовних обсягів продажів. Розташування промислових виробників дає приблизне уявлення про склад їхньої продукції та масштаби виробництва.

Канали продажів свідчать про рівень торгової марки, її репутацію, наявність сертифікації та обсяги виробництва. Склад продукції та її маркування дають змогу оцінити характеристики продукту, набір інгредієнтів, перевірити, чи відповідає продукт комунікації про нього.

Співвідношення ваги і ціни дозволяє правильно сегментувати конкурентів, адже ціна може відрізнятись лише через меншу вагу, хоч клієнт не зауважує цього. Цінова категорія також класифікує продукти за їх якістю та цінністю для споживачів. Дизайн пакування підкреслює, до якого сегменту належить продукт, виконує функцію диференціації серед конкурентів, сприяє впізнаваності, інформує.

Через комунікацію траншують ключове повідомлення та позиціонування бренду, що він хоче донести до споживача та як себе бачить на ринку. На її основі буде розміщено конкурентів та бренд «DIBROVA» на карті цінностей Адлера для наочної ілюстрації емоційного поля, яке займає кожен з брендів [2].

Аудит соціальних мереж дає змогу оцінити, наскільки активною є аудиторія, чи варто інвестувати ресурси в цей канал, чи покращує ведення мереж обізнаність про бренд, чи здійснюють онлайн-покупки через соціальні мережі.

Надалі здійснимо аналіз сильних та слабких сторін компаній за допомогою оцінки дев'яти ключових параметрів: смаку, унікальності пропозиції, складу продукції, товарного асортименту, ціни, дизайну пакування, фізичної доступності, активності та наповненості сайту та соцмереж, комунікації, щоб побачити, в якому аспекті кожна з компаній має конкурентну перевагу, як виглядає наш бренд на фоні конкурентів, де перевершує їх, а де відстає. Ми обрали десятибальну шкалу, де 1-4 – незадовільний бал, 5-7 – середній, 8-10 – високий. За допомогою багатокутника конкурентоздатності проілюструємо отримані результати щодо нашого та конкурентних брендів.

За допомогою аналізу 5-ти сил Портера визначимо рівень загрози з боку таких факторів: товари-замінники, рівень конкуренції, поява нових гравців, вплив постачальників та споживачів, що визначають привабливість ведення бізнесу в галузі та чинники найбільшої небезпеки, що можуть згубно вплинути на організацію [9].

Для комплексної оцінки ринку не обійтись без аналізу споживачів, який передбачає виявлення найважливіших потреб, перешкод до здійснення покупки та очікувань від ринкових пропозицій. Хороша маркетингова стратегія полягає в ґрунтовному вивченні деталей, в яких заховані інсайти, що відображають істинні мотиви покупки та поведінкові патерни клієнтів. Вміння відшукати правду запобігає ризику створення непотрібних ринку продуктів, витрачання часу та коштів на нецінні пропозиції. Погана стратегія ґрунтується на помилкових судженнях, що не підкріплені фактажем та ретельним аналізом зібраної інформації.

За даними Української асоціації маркетингу, 70% підприємств здійснюють дослідження власноруч, 18% – користуються послугами спеціалізованих компаній, 12% – зовсім не проводять досліджень [3].

Не всі підприємства володіють достатнім для проведення регулярних чи навіть спорадичних досліджень бюджетом, тож у випадку, коли вартість інформації перевищує її цінність, рішення можна прийняти завдяки наявному

досвіду, продукти, які хочуть запустити не надто відрізняються, дослідження не проводять [2].

Попри те, що широкомасштабні первинні маркетингові дослідження є найбільш інформативним джерелом інформації, частина керівників та маркетологів дотримуються думки, що потрібно використовувати будь-які доступні засоби у спробі отримати необхідні дані, зокрема звернувшись до аналізу вторинних досліджень, що є доступними джерелом корисної інформації, яке здебільшого не вимагає фінансових затрат. Неможливість проведення професійного дослідження не повинне бути перешкодою до спроб самотужки виявити основні параметри ринку, які можуть бути корисними.

Існують різні погляди на інструменти, прийоми, процедури проведення досліджень, розмір вибірки. На думку О. Філановського, пошук легких методів у дослідженні ринку: проведення опитування, фокус-групи в колі друзів, знайомих, працівників компанії є абсолютно не репрезентативним, адже не дає широкого бачення продукту серед різних категорій людей, не враховує того фактора, що пересічні споживачі знають продукт досить поверхнево, тому їхнє сприйняття може кардинально відрізнятись від тих осіб, які щоденно з ним контактують [10].

Отож думка дотичних до компанії людей не здатна відобразити характеристики генеральної сукупності, неоднорідної за демографічним, економічним, психологічним, поведінковим принципом. Автор наполегливо радить користуватись послугами професіоналів, що володіють необхідним інструментарієм, здатні неупереджено провести опитування з залученням широкого кола людей, а працівники компанії тяжіють до легітимізації власних гіпотез щодо продукту, які призводять до викривлень. Також О. Філановський наголошує, що збір якнайбільшої кількості однопланових відповідей, які є для нас зрозумілими, може стати причиною пропущення важливого інсайту, який можна сприйняти як похибку [10].

Ілюструють цей випадок й емпіричні дослідження Д. Канемана, в яких виявлено схильність мозку до систематичних шаблонних помилок в певних

ситуаціях. Основна ідея теорії Д. Канемана полягає в тому, що за допомогою евристичних(інтуїтивних) методів ми прагнемо створити когерентну картину з причинно-наслідковими зв'язками, нехтуючи статистичними даними та роллю випадку у здійсненні суджень та прийнятті рішень, з фрагментарної інформації намагаємось скласти цілісне бачення, внаслідок чого виникають помилки [11, с.1-7]. Щоб уникнути когнітивних ілюзій, потрібно насамперед нагадувати собі про них та здійснювати висновки з прагненням до об'єктивності, а не до пошуку найлегшого, часто помилкового, шляху.

Передові маркетологи, серед яких А. Остервальдер, Е. Піс, Б. Шарп, А. Федорів, О. Філановський та інші, радять опиратись не лише на дані опитувань, фокус-груп, де відповіді не завжди правдиві та точні, а часто – відверто байдужі, а спостерігати за людьми в звичних життєвих обставинах, в яких краще розкриваються потреби, болі, звички, спосіб використання, зберігання, утилізації продукту. Не менш важливо поставити себе на місце клієнта, пройти його шлях та змалювати дорожню карту, накресливши на ній його відчуття, що виникають при контакті з нашим продуктом, сервісом – поглянути на бізнес очима покупця. Здатність своєчасно виявляти та реагувати на недоліки, покращувати досвід клієнта, роблячи його життя кращим, приємнішим, простішим, є запорукою лояльності, збереження хорошої репутації та доходу. Окрім цього, безпосереднє спілкування з клієнтами, торговими агентами, продавцями дозволяє отримати цінний зворотний зв'язок, що виступає джерелом генерування свіжих ідей, заснованих на реальних потребах і проблемах людей.

Враховуючи усі застереження та опираючись на власні можливості, ми проведемо чотири опитування, залучивши осіб, що погодились взяти у них участь. З двох опитувань ми плануємо отримати дані, що відображають особливості поведінки споживачів, сприйняття хлібобулочних та кондитерських виробів, щоб на основі відмінностей у потребах сегментувати клієнтів на окремі профілі та обрати цільовий сегмент, для якого створимо ціннісну пропозицію. Синтез окремих профілів клієнтів в одне узагальнене ціле – портрети споживачів

з конкретними параметрами закладає фундамент для розроблення релевантної маркетингової стратегії, зокрема концепції продукту та ефективної комунікації.

Наступне анкетування спрямоване на дослідження поточних клієнтів фірмового магазину «DIBROVA», мета дослідження – оцінити рівень задоволеності наявною пропозицією та дізнатись ставлення споживачів до продукції, врахувати зауваження та побажання для покращення чи заміни товарного асортименту та окремих позицій, а також інших важливих деталей.

Останнє опитування спрямоване на дослідження сприйняття кондитерських виробів серед споживачів категорії, залежно від таких змінних: розмір, пакування, назва та спосіб презентації. В умовах польового експерименту ми перевіримо гіпотези, які висунули, щодо впливу незалежних змінних на оцінку сприйняття продукції, порівняємо відповіді респондентів онлайн-анкетування та фактичний вибір учасників експерименту в природному середовищі. Результати дослідження є цінними для розроблення нового асортименту та вдосконалення наявного, бо відображають преференції споживачів.

Слід зазначити, що невелика вибірка не завжди дозволяє екстраполювати результати дослідження на все населення, однак виступає базою для формулювання гіпотез, які можна протестувати в межах пілотного проекту. Експеримент як форма пізнання дозволяє підтвердити чи спростувати певні здогадки, знайти інсайти, згенерувати нові ідеї, здійснювати ітерації, доки продукт не пройде ринковий тест.

Попри те, що опитування не можна вважати неспростовним джерелом інформації, адже жодні дослідження не гарантують безпрограшного результату, глибоке узагальнення отриманих даних озброює та надає впевненості в розумінні ключових аспектів ринку.

В межах розділу необхідно коротко охарактеризувати основні підходи до сегментування. Поділ ринку на окремі групи споживачів, що об'єднані спільними рисами, здійснюють за кількома принципами: географічним, демографічним, поведінковим та психографічним [11].

Слід зазначити, що перших два критерії здебільшого описові, особливо в категорії масової продукції, зокрема хлібобулочної, адже споживачі різного віку та місця проживання в тій чи іншій степені демонструють подібне сприйняття та оцінку хлібних виробів, не виокремлюючись в яскраво виражені кластери. Водночас географія та демографія мають значення для розрахунку деяких показників, а саме: ємкості ринку (кількості потенційних споживачів), оцінки купівельної спроможності (рівня доходів), розуміння вподобань, поведінки, що можуть залежати від віку в окремих категоріях товарів. Детальний опис аудиторії за кожним пунктом дає змогу скласти уявлення про потенційних клієнтів та відсіяти ті групи, для яких пропозиція буде неактуальною. У такий спосіб ми звужимо коло суб'єктів для подальшого, більш глибокого аналізу.

Фундаментальним принципом поділу ринку повинен стати об'єднавчий фактор, здатний відображати однакові цінності, погляди, сприйняття та мотиви здійснення покупки окремих людей. За твердженням Ф. Котлера, саме унікальна потреба є рушійною силою сегментування [11].

В контексті обрання компанією бізнес-стратегії варто згадати здійснену Ф. Котлером класифікацію ринку на масовий, спрямований на задоволення потреб широкого загалу споживачів одним товаром, товарно-диференційний, що передбачає створення кількох продуктів з різними властивостями, та цільовий, сфокусований на один чи кілька сегментів, для яких виготовляють відповідні товари [11].

В інтерпретації Б. Шарпа ідея таргетованого маркетингу Ф. Котлера зазнає суворої критики. На думку дослідника, Ф. Котлер здійснює алогічне сегментування ринку, опираючись на характеристики продукту, зокрема різні смаки, що, начебто, задовольняють відмінні потреби людей, водночас кілька об'ємів пакування продукції визначає способом створення різноманіття для клієнтів [7, с.23]. Твердження Ф. Котлера у сьомій главі «Основ маркетингу» дещо нівелюють слушність зауваження Б. Шарпа. Вчений зазначає, що деякі компанії дотримуються політики сегментування ринку на основі розроблення товарів для задоволення потреб конкретних груп людей, водночас чітко

наголошує, що мета цих товарів полягає не в тому, щоб сподобатись різним сегментам ринку, а розширити для них вибір [11].

Власне, в цьому питанні ми не виявили розбіжності поглядів обох відомих маркетингологів. Єдине, що слід додати: Б. Шарп, на противагу Ф. Котлеру, заперечує, що окремий бренд обслуговує окремий сегмент ринку, утверджуючи поняття спільної бази клієнтів в одній категорії будь-якого бізнесу. Він заперечує доцільність поділу ринку на субринки, що виходять з характеристик продукту, контексту споживання чи способу його виробництва, на кшталт споживачів виключно полуничного чи ванільного морозива, вважаючи усіх – єдиним ринком [7, с.21]. У нашому випадку пропозиція бурякового хліба змістить фокус з гарбузового, але не віднесе до іншої групи «любителів бурякового хліба». Лінійка товарів певного типу не охоплює інший сегмент клієнтів, переваги щодо конкретного товару зберігається в однакових співвідношеннях на ринку в цілому чи демографічній групі, відповідно до проведених досліджень [7, с.21].

На противагу котлерівській ідеї цільового маркетингу, Б. Шарп пропонує послуговуватись інструментами витонченого масового маркетингу як єдиноможливого варіанта ефективного функціонування та росту бренду [7, с.3]. Перевага масового маркетингу в тому, що він призводить до найменших витрат і найвигідніших цін, формуючи найбільший потенціал ринку [7, с.22].

Автор обґрунтовує свою концепцію тим, що націлювання на єдиний сегмент штучно обмежує потенціал компанії, основним завданням якої є залучення нових клієнтів, що здійснюють ваговий внесок в нарощення обсягів продажів, щонайменше – утримання наявних позицій на ринку [7, с.14].

Ф. Котлер, зі свого боку, пропонує використовувати стратегію концентрованого маркетингу, якщо ресурси обмежені, а конкуренти послуговуються недиференційованим маркетингом. При цьому зазначає, що цільовий маркетинг, все-таки, є ризикованим, адже сегмент може не виправдати очікування, тож краще диверсифікувати зусилля, обслуговуючи кілька сегментів [11].



Сутність вдосконаленого масового маркетингу зводиться до налагодження ефективної взаємодії з клієнтами в не надто витратний спосіб, вписуючись в канву їхнього життя [7, с.18]. Треба націлюватись на весь ринок, бо наші клієнти такі ж, як у інших. Єдине, що відрізняє споживачів, – купівельна поведінка по відношенню до бренду, яким користуються і про який склали власне враження [7, с.20]. Незначні відмінності не впливають суттєво на клієнтів, отже – не передбачають зміни стратегії підприємства.

Існують дещо суперечливі думки щодо цільової аудиторії, на яких потрібно зупинитись. За словами А. Федоріва, успіх бізнесу полягає в здатності продати товар одній живій конкретній людині, а не абстрактній сукупності, адже спроба охопити всіх призводить до бізнесу ні для кого. Автор стверджує, що ми змушені відсіяти людей, яких не бажаємо чи не можемо обслуговувати, оскільки цільова аудиторія повинна відповідати концепції нашого продукту і бізнес-моделі. Бренди – це коди, за якими люди відносять себе до тієї чи іншої групи, отже, так звана дискримінація, що проявляється в необхідності відсіяти тих людей, з якими наші клієнти не хочуть себе асоціювати, є завданням брендингу [12]. Щоб досягти монолітності та послідовності в розвитку значимих активів бренду, його треба помістити в задекларовані рамки бренд-стратегії.

Інший кут зору спостерігаємо в Б. Шарпа, який стверджує, що апелювання до однієї вираженої групи може відштовхнути інших потенційних клієнтів, що обмежує можливості бренду [7, с.65].

Ось такі, дещо дискусійні, твердження наштовхують на думку про необхідність досягнення консенсусу між обома поглядами. З одного боку, аналогічність клієнтських баз дає надію, що ринок для нашого продукту існує і він чималий. Водночас, щоб уникнути хаосу в концепції продукту та комунікації, слід уникати спроб вмістити в одній пропозиції всеможливі характеристики. За А. Остервальдером, ми не зможемо задовольнити абсолютно усі потреби ринку, тому зосереджуємось лише на найважливіших аспектах, які демонструють кореляцію між запитом аудиторії і можливостями компанії [13]. Віртуозність

маркетингу полягає в здатності створювати затребувані для широкої аудиторії товари в такий спосіб, щоб кожен її окремий представник відчував, що цей продукт спроектований саме для нього.

Отож профілі клієнтів є першою складовою канви ціннісної пропозиції, водночас один з компонентів комплексу маркетингу. Прототип ціннісної пропозиції є другим елементом канви, що повинен повністю корелювати з профілем клієнта у трьох ключових напрямках, утворюючи паралелі між завданнями та продуктами, перешкодами та способами їх подолання, очікуваннями та пропонованими вигодами. Ціннісна пропозиція вміщує в себе поняття концепції продукту, частково торкається каналів продажів та елементів просування, які є структурними компонентами маркетинг-міксу, а в широкому контексті – маркетингової стратегії. Для створення прототипу ціннісної пропозиції необхідно врахувати не лише дані, отримані з досліджень, а ґрунтовно проаналізувати та оцінити можливості та ресурси компанії, щоб забезпечити дотримання обіцянки бренду.

А. Остервальдер виділяє два підходи до створення ціннісної пропозиції: стратегія «Push» і «Pull». Дослідник наголошує, що успішна пропозиція не обов'язково починається з дослідження клієнта, але обов'язково завершується ним. «Pull» починається з технології, інновації, якою володіє компанія, натомість «Push» – з потреб та проблем клієнта, для яких пропонуємо рішення. Іншими словами – це традиційний ланцюжок вартості, що бере початок з компетенції підприємства, і клієнтоцентричний, що відштовхується від пріоритетів клієнта [2].

Якщо ми володіємо інновацією, то повинні знайти релевантну проблему, яку б вирішили за її допомогою. Хороша ціннісна пропозиція полягає у вирішенні найважливіших завдань клієнта, крім того, кожен ідею потрібно узгодити з напрямками діяльності компанії, щоб уникнути суперечностей та забезпечити продуктивну роботу. Цінність нашої пропозиції повинна бути вищою, ніж у конкурентів. Успішна пропозиція інтегрується в бізнес-модель, приносить кращі фінансові показники, є важкою для копіювання, як було згадано

раніше. Навіть за наявності хорошої ціннісної пропозиції бізнес-модель може генерувати більше витрат, ніж доходів, тому важливо здійснювати розрахунки, аналізувати різні варіанти [13].

При розробленні маркетингової стратегії слід врахувати поняття бізнес-дизайну, що спрямовує нашу увагу на кілька параметрів: вибір клієнта, унікальну пропозицію і бізнес-модель. Ми повинні вибрати цільовий ринок, для якого зможемо створити цінність, внаслідок чого отримаємо прибуток. Унікальна пропозиція повинна відштовхуватись від бажання стати кращими для клієнта. Бізнес-модель відображає у вигляді доходу створену цінність. Поняття стратегічного контролю, або ізолюючого механізму, за Румельтом [1], показує, завдяки якій перевазі ми захищатимемо свій прибуток (бренд, патенти, наприклад). Спектр діяльності визначає, яку функцію в компанії виконуватимемо ми, а яку делегуватимемо [2].

Існує безліч бізнес-моделей: піраміда (нижчий, середній, вищий ціновий сегмент), бренд, фактичний стандарт, ексклюзивний продукт, локальне лідерство, післяпродажний прибуток, низьковитратна бізнес-модель, ефективність тощо [2]. Слід зазначити, що немає чистої бізнес-моделі, часто на рівні однієї компанії можна спостерігати поєднання кількох моделей в одній. Компанії потрібно визначитись з моделлю прибутку, опираючись на результати досліджень, концепцію та капітал підприємства.

Можна простежити деяке співвідношення між стратегією, стратегічним контролем та бізнес-моделлю, адже ми згадували, що якість, бренд, ціна, репутація, контроль ланцюга вартості, лідерство стосуються цих трьох понять, тільки стратегія більше пов'язана з проектуванням та окресленням самої цілі і способу її досягнення, стратегічний контроль – захисту переваги, а бізнес-модель знаходиться у вимірі кінцевого результату, що пов'язаний з прибутком. Наприклад бренд одночасно може бути стратегією компанії, конкурентною перевагою, що захищає позиції на ринку, та способом генерації прибутку.

Варто наголосити, що в цілому найбільший фокус в діяльності необхідно робити на продукт та бренд як центральні поняття бізнесу. С. Годін вважає, що

видатний маркетинг – це мистецтво внесення в продукт чи послугу щось нового, особливого ще на етапі їх створення, а не за допомогою маркетингових інструментів. На думку автора, якщо продукт не видатний, він залишається не поміченим, не потрібно пропонувати посередній продукт, просуваючи його за допомогою надокучливої реклами, а займатись його інновацією [14, с.1-3].

Цю думку поділяє А. Федорів і пропонує класифікацію рівнів унікальності продукту:

- 1 рівень – нульовий. Коли продукт нічим не відрізняється, то єдиним інструментом впливу на продажі є ціна, яку підприємці знижують, допоки не закриють бізнес через відсутність прибутку;
- 2 рівень – це продаж неунікальних товарів, але з запуском реклами, так званого двигуна торгівлі. Цей рівень називається рекламозалежним: нема реклами – продажі падають. Окрім цього, реклама здатна набридати, а з іншого боку, непослідовність у рекламі призводить до втрати асоціацій. В стратегічній перспективі реклама не має багато шансів;
- 3 рівень – це неунікальний продукт, яким володіє більшість, його не можуть зробити унікальним через відсутність інновації, тож залучають маркетингові інструменти, роблять фокус на емоційні потреби. Якщо послідовно створюють і оновлюють конструкти пам'яті, то люди починають вірити цим брендам. Ті, хто розуміє ці маркетингові трюки, переключаються на альтернативні, дешевші варіанти, адже розуміють вплив брендингу на людину;
- 4 рівень – справжня унікальність, клієнт нам вірить. Унікальність декларують не лише через емоцію, а докази, аргументи, не лише через красиві слова, а їх підтвердження. Нема доказів – нема довіри. Тут знову А. Федорів висловлює аналогічну до С. Годіна думку, стверджуючи, що краще створити унікальний продукт, про який весь світ говоритиме, аніж намагатись прикрити маркетингом посередність. Те саме знаходимо й в характеристиці поганої стратегії у Р. Румельта, який каже, що пустослів'я, за яким прихована посередність, – це погана стратегія [1, с. 13].

– 5 рівень – глибока унікальність, для якої потрібна реальна інновація, а сюрприз повинен стати частиною бізнес-стратегії, адже наше завдання – постійно приємно дивувати клієнта. Для цього потрібна філософія бренду, соціальна відповідальність, спільні з клієнтом цінності. Бренд у цьому випадку повинен стати частиною того, що сповідує особистість – це найвища ланка успіху [15].

Завершуючи розділ, насамкінець підсумуємо, що на базі опрацьованих фундаментальних маркетингових праць, результатів всебічного дослідження ринку ми повинні запропонувати шляхи вирішення діагностованих проблем, врахувавши тенденції, можливості компанії, слабкі сторони конкурентів, істинні потреби споживачів, щоб створити релевантну стратегію. Описані в стратегії кроки повинні бути продуманими, спланованими та скоординованими. Необхідно описати етапи впровадження, часові проміжки та бюджет кожного пункту стратегічного плану, що буде завершальною частиною дипломної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ЧИННИК СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1. Короткий аналіз діяльності компанії

Діяльність пекарні розпочалась з концепції випічки крафтового хліба на заквасках з печі на дровах без використання штучних складників: консервантів, ароматизаторів, покращувачів якості. Кінцевого споживача ми уявляли шанувальником натуральної, домашньої випічки, що готовий заплатити вищу ціну за цей хліб.

На етапі ідеації наша місія полягала у внесенні в щоденний базовий раціон людини корисну та смачну продукцію з натуральних інгредієнтів, об'єднати людей, що стежать за своїм харчуванням, хочуть споживати вироби з історією, особливою технологією приготування та витонченим смаком. Візія – довести, що смачне повинне бути корисним, зробити нашу продукцію доступною на регіональному ринку, а згодом – національному. Цінності: висока якість продукції, відповідальність, здоров'я людей, креативність, гнучкість. Початковою бізнес-моделлю мав стати ексклюзивний продукт та післяпродажний прибуток.

Хліб на дровах був ідеєю інвестора, перед його запуском не проводили ретельного дослідження ринку та споживача. Підприємство стартувало з виробництва хліба, здоби та поступового впровадження випічки кондитерських виробів. Асортимент налічував близько двадцяти п'яти одиниць хлібобулочних виробів та близько двадцяти видів кондитерських. В межах пробного маркетингу ми запустили тестові продажі MVP, збирали зворотний зв'язок від клієнтів, здійснювали ітерації товарного асортименту. На початках було придбано приміщення, обладнання, транспортні засоби, кіоск. Водночас розпочалось будівництво нового цеху, було зроблено дизайн та реєстрацію торгової марки «DIBROVA».

Методом спроб і помилок здійснювався ринковий тест, продажі відбувались в трьох власних торгових точках, дві з яких змінювались, залежно від результатів діяльності, бо знаходились в оренді. За весь період часу було охоплено близько 100 торгових точок для тестування кондитерських виробів та 60-70 для тестування хліба, згодом ми здійснювали реалізацію хлібобулочних виробів в шкільних закладах в межах державного тендеру.

Під час роботи ми зіштовхнулись з низкою факторів, що негативно позначились на функціонуванні пекарні, опишемо кожен проблему та наслідок, до якого вона призвела. Попередньо відсутні дослідження ринку та споживача спричинили те, що ми не досягли відповідності між продуктом та цільовою аудиторією, каналами збуту, ціновою політикою. Наша гіпотеза про споживача, що готовий заплатити більше за крафтовий хліб, не підтвердилась, проте зазначимо: не через те, що не існує аудиторії, а через обмежувальні фактори, які не дозволили її досягти, адже продукція не мала сертифікації, відповідних дозволів та пакування, щоб налагодити співпрацю з магазинами, що здійснюють реалізацію крафтових, спеціалізованих, фермерських товарів. Натомість ми здійснювали продаж там, де мали змогу, отож споживач був доступним, а не цільовим.

З іншого боку, ми не змогли забезпечити стандартної якості продукту через брак кваліфікованих кадрів та складний з технологічної точки зору процес, коли всі виробничі етапи: дозрівання закваски, вистійка тіста, температурні режими печі на дровах повинні бути в строгій відповідності, щоб продукт мав необхідні якісні характеристики. Водночас, ми не використовували покращувачів, які б спростили ці процеси.

Отже, ми знизили ціну, розширили та відкоригували асортимент, щоб забезпечити продуктом доступну для нас аудиторію у доступних каналах збуту, які також були обмеженими через відсутність досвіду в галузі, стандартів якості, сертифікації, невмінні правильно організувати і проконтролювати усі процеси. Враховуючи той фактор, що відхід клієнтів і переключення на інші торгові марки є природним ринковим процесом, на наших обсягах це також позначилось.

Обмежена географія дистрибуції (30-40 км від виробництва) та кількість каналів збуту, зі свого боку, стали причиною низького рівня фізичної доступності продукту, що перешкоджає залученню більшої кількості клієнтів.

Крім цього, є ще кілька чинників впливу, що характерні для стартапу. Не будемо детально на них зупинятись, але згадаємо їх для розуміння повної картини. Місце виробництва знаходиться далеко від міст, внаслідок цього важко залучити більш професійних працівників, є постійний брак компетентних кадрів, місцеві люди потребують довгого періоду навчання. Довіз людей до місця праці потребує окремих витрат на транспорт та водія. Високі логістичні затрати через малі обсяги виробництва позначаються на доходах. Є проблема неефективної організації праці, операційні процеси не автоматизовані, немає програмного забезпечення для фінансових розрахунків, обліку. Відсутній розвиток бренду та комунікаційна стратегія. Відсутні інновації, які б були підкріплені унікальною технологією, що є привілеєм розвинутих компаній з відділом R&D та потужними інвестиціями.

Через використання евристичних методів побудови бізнесу та відсутність аналітичного підґрунтя чи попереднього досвіду в цій сфері, на основі інтуїції, багатьох помилок і спроб ми шукали своє місце на ринку, відповідно у нас не було і немає досі затвердженої маркетингової стратегії, чіткого бачення, як далі розвиватись, ми знаходимось на тому ж етапі пошуку моделі бізнесу, тільки зі зміною деяких параметрів.

Під час коронакризи пекарня зіштовхнулася з додатковими викликами: обсяги продажів різко скоротились, ринки, де знаходились наші торгові точки, закрили, діяльність була збитковою. Окрім цього, скоротилась кількість продажів за маршрутами в селах, передусім через заощадження коштів з боку клієнтів. Одне з хлібних підприємств під час пандемії розпочало реалізацію хліба з транспорту в тих населених пунктах, де наша пекарня здійснювала продаж власної продукції. Вартість хліба цієї ТМ становила 11 гривень, згодом 14, а наш хліб коливався в ціновому діапазоні 16-22 гривні за одиницю. Люди переключились на дешевший варіант, щоб зекономити кошти, внаслідок цього



прибуток пекарні, як і партнерів з продажів (магазинів), знизився. Спостерігаємо, наскільки ваговим фактором, що впливає на вибір, є ціна для чутливої аудиторії з низьким рівнем доходів.

В 2021 році ми призупинили діяльність на 3 місяці, а потім розпочали доставляти хліб безпосередньо клієнтам додому за доступною ціною. Згодом нам вдалось наростити обсяги продажів та переключити увагу споживачів на наш продукт завдяки тому, що також обрали за модель прибутку доставку хліба клієнту без залучення магазинів-партнерів. Водночас реалізація хліба в фірмовому магазині скоротилась.

Продемонструємо загальну динаміку обсягів продажів пекарні за період 2020-2022 років та результати продажів магазину за кілька місяців 2021 та 2022 року.



Рис. 2.1. Обсяг реалізації хліба

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності пекарні

Отже, з гістограми видно, що продажі виросли більше, ніж в 3,5 рази, але маржинальність закономірно зменшилась через зниження ціни. Обраний підхід важко назвати професійним, він потребує вдосконалення, а також чіткого бачення, як розвиватись далі, якою буде бізнес-модель та канали продажів за бажання масштабуватись. Пекарні потрібно скерувати вектор діяльності в стратегічний ракурс, щоб досягти розвитку в майбутньому та перетворитись в зрілу компанію, що діє за визначеним планом та має на меті досягнення

конкретних результатів завдяки тим діям, що тактично виконує зараз, щоб збільшити прибуток та завоювати репутацію надійного виробника.

Розглянемо продажі хліба в магазині:

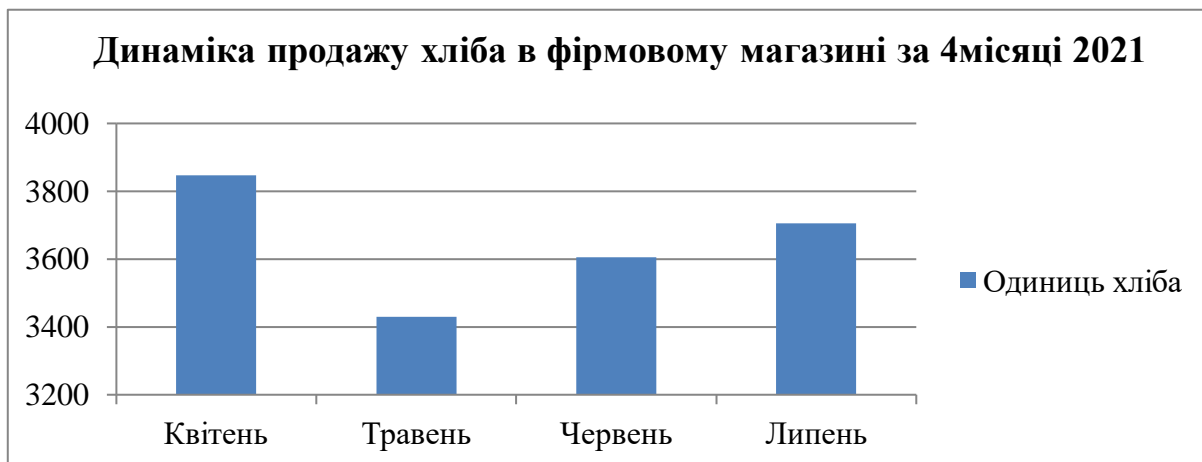


Рис. 2.2. Динаміка продажу хліба в магазині 2021 р.

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності пекарні

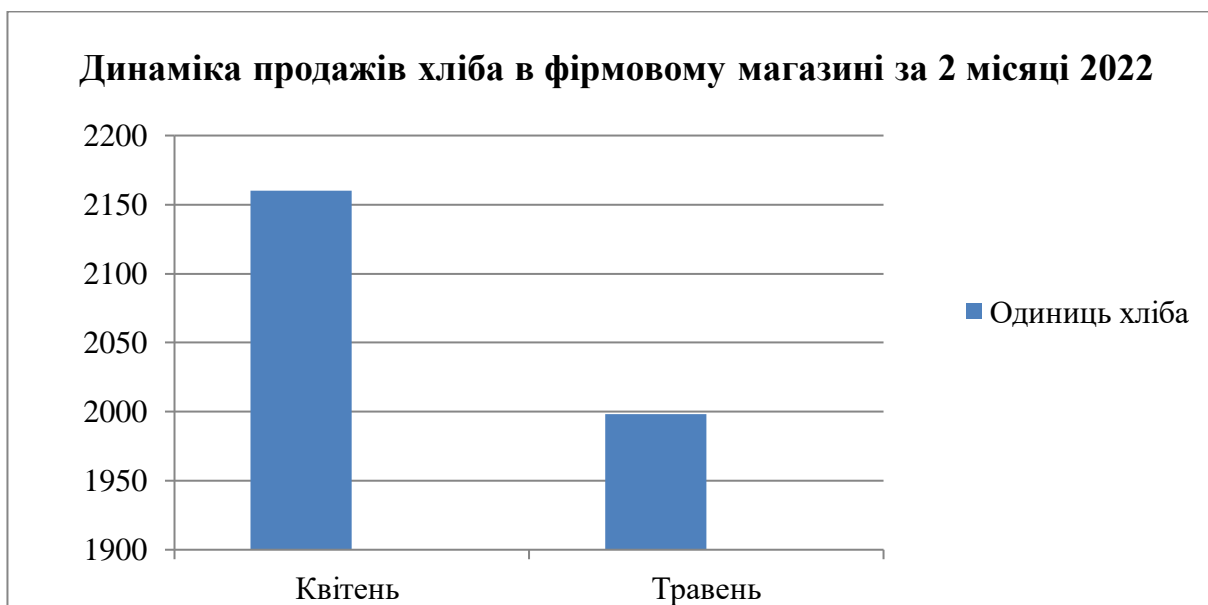


Рис. 2.3. Динаміка продажу хліба в магазині 2022 р.

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності пекарні

Отже, спостерігаємо негативну тенденцію: обсяги продажів за окреслений проміжок часу 2021 року з середньомісячного показника 3647 одиниць впали до 2079 одиниць за 2022 рік. Це суттєва різниця, адже за першого варіанта магазин прибутковий, а за другого – збитковий. В нас є гіпотеза щодо ефективності ребрендингу або, щонайменше, – редизайну для побудови нових

асоціацій та залучення нових і втрачених клієнтів. Ми припускаємо, що є ряд причин такої ситуації, серед яких: нестабільна якість та несистематична робота, однак це питання потребує окремого дослідження та розрахунків, що складно охопити в межах цієї дипломної роботи.

Підсумовуючи аналіз діяльності компанії, окреслимо головне: ми хочемо вирішити проблему незахищеного та нестійкого становища підприємства на ринку, де будь-який зовнішній фактор може згубно вплинути на функціонування бізнесу, адже він не володіє тими важливими компонентами, які б прирівняли його до стандарту індустрії, зробили б значимим та цінним для кінцевого споживача. Ми опинились у ситуації невідповідності між концепцією пекарні і поточними результатами: продукт з крафтового перейшов у посередній, обіцянка бренду не була виконана, в процесі роботи з початкової ідеї майже нічого не залишилось. Пекарня знаходиться в стані невизначеності, потребує ретельного дослідження, щоб зрозуміти, що насправді потрібно ринку, щоб відповідно до цього розробляти рішення. Ми розуміємо внутрішні проблеми підприємства, які перешкоджають розвитку, але нам бракує даних з ринку для комплексної оцінки ситуації, щоб вжити заходів, які допоможуть нам досягти бажаних цілей. Ми прагнемо збільшити обсяги продажів, розширити фізичну доступність торгової марки, досягти відповідності між продуктом, цільовою аудиторією та каналами збуту, побудувати бренд, що відповідає сучасним вимогам, завоювати довіру споживача та хорошу репутацію, щоб повернути вкладені інвестиції та вийти на прибутковість. Власне, розроблення маркетингової стратегії як чіткого поетапного плану дій, що є орієнтиром для ведення та розвитку бізнесу, спрямоване на досягнення вищезгаданих цілей.

Окресливши діяльність компанії ми здійснили лише вступну частину роботи, в наступному підрозділі ми детально проаналізуємо критично важливі показники ринку, щоб здійснити огляд стану та специфіки галузі, виявити проблеми та тенденції в хлібній промисловості.

## **2.2. Характеристика загальних показників ринку хлібобулочних виробів**

В підрозділі наведемо статистичні дані щодо обсягу споживання категорії хлібних виробів, динаміки внутрішнього виробництва в натуральному та грошовому вираженні, щоб зрозуміти стан галузі та тенденції, порівняємо показники споживання в Україні з іншими країнами для кращого розуміння специфіки національного ринку. Коротко охарактеризуємо вплив пандемії та війни на галузь. За допомогою PEST- аналізу охарактеризуємо фактори впливу зовнішнього середовища на хлібну промисловість, щоб зрозуміти, як вони відобразатимуться на рівні нашого підприємства, щоб заздалегідь врахувати потенційні ризики та загрози. Охарактеризуємо тенденції, тренди та перспективи розвитку хлібної галузі [2].

Ці дані дозволяють виробляти нові підходи до товарної, збутової політики, організації виробництва та просування торгової марки. Здійснимо оцінку потенціалу регіонального ринку для розвитку пекарні за трьома варіантами: негативним, оптимальним та оптимістичним, щоб спрогнозувати попит та розробити відповідні рішення в межах кожного варіанту подій. В контексті дослідження ринку проаналізуємо перспективи розвитку онлайн-торгівлі хлібобулочними та кондитерськими виробами, щоб перевірити здатність цього каналу генерувати дохід.

Хлібна продукція є складовою споживчого кошика та займає вагомую частку в денному раціоні українців. За даними держстатистики середньомісячний показник споживання хлібобулочних виробів у розрахунку на 1 особу становить 8 кг, річний – 96 кг [16]. В грошовому еквіваленті українці витрачають близько 640,77 грн. на хлібні вироби та 275,80 грн. на солодощі, включно з кондитерськими виробами [17]. Обсяг витрат варіюється залежно від рівня доходів, вікової категорії та уподобань споживачів.

Протягом тривалого періоду в хлібопекарській галузі спостерігаємо негативні процеси: падіння обсягів виробництва у зв'язку зі зниженням попиту, спричиненого зменшенням кількості населення в Україні, зміною споживчих

вподобань, а також появою альтернативних продуктів, заміників хліба. Споживання хлібних виробів в межах 2015-2020 років скоротилось на 0,4 кг на особу [16]. Проте це не найгірші результати, адже в Європі показники споживання значно нижчі: від 37 кг/рік у Великій Британії, до 50-55 кг/рік у Німеччині, Франції, Бельгії, Іспанії [18].

Показник ємкості ринку безпосередньо пов'язаний з обсягом внутрішнього виробництва, яке стабільно зменшується в натуральному вираженні [19]. Динаміку в межах 2015-2020 років подаємо у вигляді графіку нижче.



Рис. 2.4. Динаміка обсягу внутр.вирбництва в натуральному вираженні

Джерело: складено на основі даних [19]

Отже, за 5 років обсяг внутрішнього виробництва скоротився на 0,4 млн. тонн. За даними незавершеного річного періоду в межах січня-листопада 2021р. виробництво хлібобулочних виробів становить 698547,8 тонн, в той час, як в 2020 р. становило 794725, 8 тонн [20].

В абсолютних числах обсяг реалізованої продукції хліба, хлібобулочних і борошняних виробів демонструє ріст, що пов'язаний з інфляційними процесами, підвищенням вартості продукції. В часовому проміжку з 2015 по 2020 рік маємо такі результати:



Рис. 2.5. Динаміка обсягу реалізованої продукції в грошовому вираженні

Джерело: складено на основі даних [21]

Бачимо, що вартість збільшилась на 11548013,7 тис. гривень.

Реалізовані хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка нетривалого зберігання також зросли у вартості за цей період часу:



Рис. 2.6. Динаміка обсягу реалізованої продукції в грошовому вираженні

Джерело: складено на основі даних [21]

Спостерігаємо збільшення вартості на 11113637,6 тис. гривень. За незавершений річний період в межах січня-жовтня 2021р. вищезгадані продукти були реалізовані на суму 37861,7 млн. грн, з нього за межами країни – 5742, млн. грн. [22].

Водночас, розглянуті вище дані держстатистики хоч і дозволяють здійснити аналіз в хронологічному зрізі, простежити темпи спаду/зростання галузі, проте вони недостатні для об'єктивного дослідження в основному через відсутність вичерпної інформації про діяльність усіх учасників ринку, зокрема тих, що не декларують обсягів виготовленої та реалізованої продукції. Діяльність підприємств, що розвивається поза державним обліком та контролем, перешкоджає справедливій конкуренції, а також є причиною недостовірних статистичних даних, що не відображають належним чином важливих для оцінки показників, створюють суттєві прогалини при аналізі ринкової кон'юнктури.

За розрахунками Мінекономіки за січень-червень 2021р. рівень «тіні» становив 31% від обсягу офіційного ВВП [23]. Автори досліджень хлібної галузі припускають, що близько 2/3 ринку хліба знаходиться поза обліком, що обтяжує спроби якісного аналізу функціонування цього сегмента харчової промисловості [18]. Міністерство економіки пояснює тінізацію ділової діяльності несприятливим інвестиційним та бізнес-кліматом в Україні, а основними чинниками, що гальмують детінізацію, визначає низький рівень захисту прав власності, включно з інтелектуальною, недостатню спроможність протидіяти зловживанням на ринку, недосконалість судової системи, низький рівень довіри інвесторів, високий рівень корупції [23].

Комерційні дані підприємств є закритими: невідомі потужності, на яких працюють, завантаженість обладнання та персоналу, обсяги виробітку та продажів, тому неможливо проаналізувати їхню діяльність. Фрагментарна інформація перешкоджає та подекуди робить неможливим виокремлення найбільш суттєвих факторів впливу на розвиток та функціонування галузі, щоб зосередити зусилля саме на них. Внаслідок цього керівники компаній вибудовують гіпотези та стратегічні плани з клаптиків випадкової інформації, що не сприяє розвитку компанії та заводить у глухі кути.

На думку М. Сичевського, вирішенням проблеми функціонування компаній в умовах перманентного браку інформації про ринок є розроблення концепції галузевої паспортизації як дієвого методу обліку, систематизації та

аналізу ринкових даних з метою контролю над станом, основними показниками розвитку, сировинною базою, обсягами експорту та імпорту, нормативно-правовим регулюванням, фінансовими показниками, що дозволяє визначити перспективи, сформувані уявлення про потенціал галузі [24, с. 171-180].

Зрештою, негативна динаміка у виробництві та споживанні хлібних виробів промислового виробництва на національному ринку, все ж, не заперечує наявності глобальної тенденції зростання попиту на продовольство, що свідчить передусім про необхідність застосовувати нові підходи до виробництва та просування продукції з акцентом на її харчову та ментальну цінність.

Зважаючи на стрімкий ріст крафтового виробництва, можна зробити висновок, що відбувається трансформація потреб та поведінки споживачів під впливом таких факторів, як-от: урбанізація, збільшення рівня доходів населення та популяризація здорового способу життя, що визначають нові вимоги до продуктів харчування. Все більше людей бажають придбати фермерську, органічну, натуральну, рослинного походження продукцію. Лідерство серед напрямків крафтового виробництва посідають хлібобулочні та кондитерські виробни, що виготовляють за особливим рецептом чи способом приготування [25].

Можна стверджувати, що скорочення масового виробництва частково замінюється, компенсується ростом крафтового, тож варто говорити не про занепадницькі явища в хлібній галузі, а про якісні перетворення на ринку хліба, що свідчать про зміну потреб споживачів та відкривають можливості для малого та середнього бізнесу. Цю тенденцію можемо підтвердити статистичними даними щодо збільшення чисельності малих пекарень і кондитерських, зареєстрованих як ФОП, що займаються виробництвом та реалізацією хліба та хлібобулочних виробів. Подаємо ілюстрацію даних у вигляді гістограм:



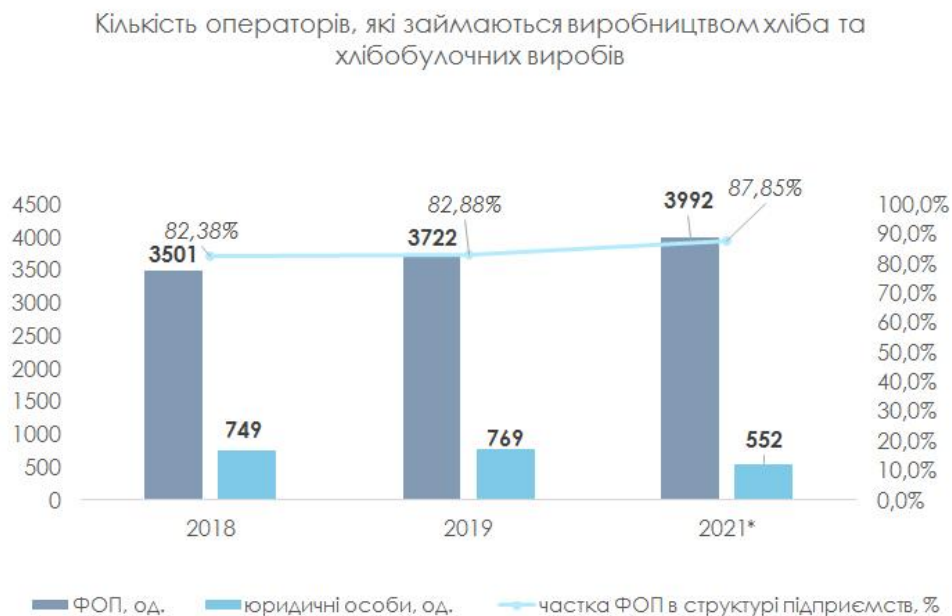


Рис. 2. 7. Кількість операторів ринку,  
що займаються в-цтвом хлібних виробів

Джерело: [25]



Рис. 2. 8. Кількість операторів ринку,  
що займаються реалізацією хлібних виробів

Джерело: [25]

Кількість ФОП, що займаються реалізацією продукції, виросла на 0,11 %. Ріст незначний, проте є тенденція до збільшення чисельності ФОП та зменшення кількості юридичних осіб.

Слід зазначити, що крафтова продукція знаходиться у вищому ціновому сегменті, ніж масова, орієнтована на менш чисельну аудиторію, користується невеликою популярністю в районних центрах та прилеглих сільських територіях. Окрім цього, попит на крафтову продукцію схильний до спаду за кризових явищ у суспільстві: пандемія, війна, повоєнний період.

Під впливом пандемії ковід-19 ми спостерігали зміну повсякденного життя людей, а відповідно – їхніх потреб і звичок. З одного боку, люди ще більш виважено і відповідально почали ставитись до здоров'я, надаючи перевагу корисним, багатим на вітаміни продуктам, що зміцнюють імунну систему, а з іншого боку, продемонстрували схильність до раціоналізації покупок, заміни дорогих продуктів на більш доступні, крафтової випічки на домашню, приготовлену власноруч, що негативно відобразилось на обсягах збуту крафтових підприємств.

Пандемія стала негативним зовнішнім фактором впливу на розвиток бізнесу, проте найбільшим викликом для нашого суспільства стала війна росії проти України, що принесла колосальне руйнування інфраструктури, територій та найгірше – життя українців. Особливістю воєнного та повоєнного часу є глибока економічна криза та скрутне матеріальне становище більшої частини населення, особливо в тих регіонах, де відбуваються прямі бойові зіткнення. Якщо під час ковіду спостерігалось зниження попиту на ексклюзивну продукцію, то спрогнозувати стагнацію крафтового виробництва у воєнний та повоєнний стан не складно, тому виробникам варто спрямувати зусилля на забезпечення населення доступними хлібними та кондитерськими виробами, які користуються та користуватимуться попитом. Переорієнтація виробництва та зміна його формату до вимог сьогодення є обов'язковою, адже мета компанії втриматись на ринку за складних обставин.

Ми спостерігали, як пандемія сколихнула суспільство, змусивши шукати нові бізнес-рішення та моделі, але й стала поштовхом до змін, які б, можливо, не так швидко настали в звичних обставинах. Повоєнний час також відкриє нові можливості для гнучких підприємств, адже багато компаній південно-східних регіонів втратили виробничий потенціал, тож зараз є змога зайняти місце на ринку, наростити обсяги виробництва, просунути власний бренд.

### **2.3. Фактори впливу на хлібопекарську галузь. PEST-аналіз. Тенденції в галузі та перспективи розвитку**

Ми перейшли до наступного структурного компонента роботи, що потребує детального розгляду, – фактори впливу на хлібопекарську індустрію. Відзначимо, що хлібна галузь є частиною харчової промисловості, тому зазнає впливу тих чинників, що характерні й для інших сфер економічної діяльності та низкою специфічних. Отож, за допомогою маркетингового інструменту, PEST-аналізу [2], спробуємо класифікувати та детально описати кожен з факторів.

#### **Політичні фактори:**

Від політики держави та законодавства залежить стан економіки та розвиток окремих галузей. Заходи зі стимулювання діяльності підприємств, фінансова підтримка малого та середнього бізнесу за допомогою державних програм, дотацій, надання кредитів з низькими відсотковими ставками, відшкодування відсотків по кредиту, повна чи часткова компенсація на побудову бізнесу, закупівлю обладнання, можливість участі в тендерних закупівлях тощо мають ключове значення для залучення зацікавлених осіб до підприємницької діяльності та утвердження малих компаній на ринку. Водночас, актуальними питаннями хлібної індустрії залишаються:

1. Регулювання вартості ключових складників продукції на державному рівні, що формують її собівартість та ціну (податкова політика та ціни на енергоносії). Особливо гостро стоїть питання оподаткування, адже без сумніву обсяг податків повинен відповідати поточному стану економічного розвитку: якщо економіка країни слабка, то оподаткування повинне бути низьким. На

думку генерального директора об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром» Олександра Васильченка, хліб – значущий продукт, тому держава повинна по-особливому ставитись до його ціноутворення. Експерт переконаний, що мають бути окремі ціни для цієї галузі на газ та інші енергоносії, а також знижені податкові ставки, що у вартості одиниці продукції становлять більшу суму, аніж прибуток компаній [26]. Стрімкий ріст цін на енергоносії в умовах енергетичної кризи стає важким, а інколи й не підйомним тягарем для багатьох підприємств. 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову про надання газу хлібній галузі за пільговими цінами, проте, як інформує голова асоціації «Укрхлібпром», в дію постанова не вступила. За даними всеукраїнської спілки пекарів, у виробників немає можливості купувати газ за ринковими цінами, фахівці повідомляють, що ситуація з критичної перетворюється на катастрофічну: зростання заборгованостей, можливе призупинення постачання сировини загрожує закриттю підприємств, що не витримують економічного навантаження [27].

2. Відсутність державного контролю та врегулювання зобов'язань між торговими мережами та виробниками з дискримінацією та не вигідними умовами співпраці для останніх. Відтермінування платежів на термін 45-90 днів за фактом реалізації хліба протягом 2-3 днів призводить до касових розривів в умовах постійного браку оборотних коштів для безперебійної діяльності, що в кінцевому результаті зменшує прибуток у зв'язку з необхідністю залучення додаткового зовнішнього фінансування, якщо відсоток по кредиту не передбачений та не закладений у собівартість продукції. Окрім цього, за повернення товару збитки несе виробник. Зрештою, бюрократія та нерівні умови входу для виробників, лобіювання окремих компаній, часто занижені вхідні ціни, що нерідко сягають собівартості продукту, зменшують маржу виробників, змушують працювати в збиток, змінювати рецептури, знижувати якість, що негативно позначається на купівельному досвіді кінцевого споживача. З іншого боку, дорогі якісні продукти недоступні для більшої частини населення через низькі доходи, цим пояснюється висока чутливість до цінових коливань на продовольство. Неоднозначність

ринкової ситуації та можливі варіанти подолання цих проблем є викликом для бізнесу та держави.

Для підтвердження існування несправедливої співпраці та відсутності захисту прав виробників, зробимо короткий екскурс в останні події та наведемо приклад молочної галузі, нещодавно висвітлений у новинах. Виробники продають продукцію «в мінус», щоб увійти на прилавки торговельних мереж, застосовують демпінг як різновид недобросовісної конкуренції, ведуть цінові війни, завдаючи шкоди національній економіці, порушують ланцюг створення цінності у прагненні знизити собівартість та покрити збитки за рахунок постачальників сировини. Отже, здійснюється невідворотний процес занепаду ланок виробничо-збутової діяльності. Компанії несуть витрати, тому що їхні конкуренти не піднімають ціни на продукцію, щоб витіснити їх з ринку. В кінці-кінців політика цінових війн часто призводить до банкрутства [28]. Зважаючи на повну залежність компаній від політики торгових мереж, М. Сичевський наголошує, що врегулювання відносин торговельних мереж та виробників потрібно здійснювати на законодавчому рівні, щоб досягти справедливих умов [24].

3. Трудомістка процедура стандартизації та сертифікації продукції, що потребує значних коштів, зусиль та тривалого часу, передусім впровадження системи НАССР. На сьогодні відсутність стандартів ведення діяльності обмежує потенційні ринки збуту, отже – подальший розвиток. Принципи НАССР реалізуються на підставі низки стандартів, що полягають у здійсненні контролю усього виробничо-логістичного ланцюга для ліквідації ризиків та небезпечних факторів впливу на кінцевий продукт.

4. Вимоги до якості харчових продуктів та їх складників з боку держави. Чинні стандарти на пшеницю містять занижені вимоги до показників якості зерна, що переробляється на хлібопекарське борошно, тому воно не повністю відповідає вимогам хлібного виробництва [24, с.174]. З цієї причини популярності та широкого використання набули поліпшувачі в хлібному виробництві, що запобігають втраті фізико-хімічних властивостей та псуванню

продукції вже на етапі виготовлення, проте жодної користі для здоров'я вони не несуть. Звернімо увагу, що зерно II та III класу з хорошими хлібопекарськими властивостями, що забезпечують високу якість продукції здебільшого йде на експорт, а не на внутрішні потреби, що призводить до використання гіршого сорту борошна, внаслідок чого погіршується якість готового продукту [24, с.196].

Яскраво ілюструє ситуацію, що склалась, моніторинг показників якості, проведений фахівцями Інституту продовольчих ресурсів НААН, що виявив порушення якісних показників у 29% зразків хлібобулочної продукції, що не відповідали вимогам стандартів ТУ, мали типові відхилення від нормативних показників, зокрема фізико-хімічних і органолептичних. Водночас і борошно характеризується низькими хлібопекарськими властивостями щодо клейковини [24, с.196].

5. Корумпованість державних закупівель, не вигідні умови тендеру. Держава встановлює у випадку незацікавленості в окремих сферах закупівельну ціну, нижчу за ринкову, без врахування ризиків нестабільності та інфляції, тому на період підписання угоди та з плином часу ринкова ситуація змінюється, та держава проявляє інертність, ігноруючи поточну вартість продукції, що призводить до безприбуткової діяльності підприємства.

6. Зміна законодавства, зокрема набуття чинності закону про РРО, мета якого – прозорі розрахункові операції та повний контроль фіскальної служби над торгівлею. Закон відповідає стандартам ведення бізнесу та справедливій конкуренції, проте для підприємців ускладнює звичні процеси: за неправильно складені звіти нараховуватимуть штрафні санкції, перевищення обсягів прибутку передбачає зміну системи оподаткування, за якої діяльність може не покривати витрат та бути збитковою. Встановлення касових апаратів та чітке дотримання правил призведе до закриття мікропідприємств, спричинить безробіття, що додатково обтяжуватиме державний бюджет: збільшить кількість звернень до центру зайнятості за соціальними виплатами. Незважаючи на те, що закон сприяє детінізації, обліку та систематизації грошових операцій, все ж,

ієрархічно першим етапом повинні бути заходи зі стимулювання та підтримки економіки, вже далі – контролю. З іншого боку, доречними будуть слова П. Друкера про те, що в діяльності апріорі потрібно керуватись тільки ринковими правилами, адже будь-які непрозорі методи закінчуються крахом [4, с.85]. Потрібно будувати міцний фундамент компанії з врахуванням усіх витрат та ризиків, попри які діяльність буде прибутковою, а способи ухиляння від закону приносять лише тимчасові, спорадичні вигоди.

7. Законодавство з охорони навколишнього середовища, що передбачає екологічні нововведення, впровадження яких запобігатиме ризикам негативного впливу на довкілля протягом усього життєвого циклу діяльності компанії. Україна перебуває на шляху розробки законів у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема 2021 р. набув чинності закон «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України [29].

Детального розгляду з боку держави потребують наступні питання: впровадження енергоефективного та енергозберезувального обладнання, щоб зменшити використання природних ресурсів, пакування товарів з використанням сучасних екологічних матеріалів, контроль продукції вздовж усього ланцюга виробництва та утилізації, ліквідація негативного впливу побічних продуктів виробництва на довкілля, життя та здоров'я населення. «Озеленення» економіки також передбачає ефективне використання усіх задіяних ресурсів, термомодернізацію виробництв, використання альтернативних видів палива, датчиків руху світла, зменшення витрат води на одиницю продукції, впровадження оборотних систем водопостачання для очищення стічних вод, зменшення атмосферних викидів, теплового забруднення, ефективне використання сировини, збільшення частки відновлюваних ресурсів, скорочення та безпечну утилізацію відходів, встановлення пилогазоочисного обладнання, впровадження системи екологічного менеджменту, роботу з громадськістю для формування позитивного екологічного іміджу компанії [24, с.239].

Комплекс заходів з екологізації є обов'язковою умовою сталого розвитку підприємств, вони набувають дедалі важливішого значення в процесі

усвідомлення визначальної ролі природних ресурсів у забезпеченні життєдіяльності сьогоденних та майбутніх поколінь. Кожна компанія зобов'язана брати на себе відповідальність за дотримання принципів екологічного розвитку.

8. Схвалення урядом «Концепції загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 р.» [30], метою якої є стабілізація економічного життя, покращення добробуту громадян, подолання нерівномірності розташування суб'єктів за регіонами, нерівномірного розподілу діяльності. Так у промисловості, наприклад, задіяно всього 13 % суб'єктів. В документі зазначено, що однією з умов подолання широкого спектру проблем розвитку бізнесу, а саме: нестачі фінансів, зовнішнього інвестування, неналежного рівня розвитку інфраструктури, нестабільності законодавства, низького рівня відповідальності посадових осіб, обізнаності підприємців, є розроблення комплексу заходів з розвитку підприємництва [30].

9. Політична нестабільність. Анексія Криму та окупація Донбасу 2014 року призвела до ізоляції регіонів, втрати економічних зв'язків, повноцінного функціонування бізнесу на відмежованих територіях. 24 лютого 2022 року розпочалась повномасштабна війна росії проти України, яка невідомо коли закінчиться і до яких наслідків призведе.

### **Економічні фактори:**

Нестабільна економічна ситуація в умовах невизначеності та дисбалансу знаходить відображення в основних сферах економічної діяльності та вимагає актуалізації нових підходів до подолання кризових явищ. Відкритість до глобальних змін та готовність переорієнтації національних промислових індустрій до сучасних вимог є рушійною силою стратегічного розвитку країни. Стан економіки та купівельна здатність людей є обернено пропорційними явищами, адже високий рівень життя пожвавлює купівельну активність населення, а ефективні підприємства, зі свого боку, забезпечують людей необхідними товарами за доступними цінами. Отже, необхідно формувати



сприятливе ринкове середовище для здійснення вигідних угод, що підвищують рівень життя населення та поживають ділову активність компаній.

1. Витрати підприємства на сировину, енергоносії, логістику. Інфляційні процеси, відображені в загальному зростанні цін на сировину, енергоносії та логістику, призводять до подорожчання кінцевих товарів, падіння попиту та, відповідно, – скорочення виробництва, що негативно позначається на діяльності компанії: прибутки падають, підприємство працює в збиток чи нуль в очікуванні підйому економіки.

Основними чинниками, що визначають вартість сировини для хлібопекарської галузі є обсяг зібраного збіжжя, що залежить від кліматичних умов, пропозиція продукції на глобальному ринку, вартість зернових культур на міжнародних ринках, обсяг експорту та імпорту, доступність сировини на внутрішньому ринку, потреба в імпорті, курс валют [24].

Зазнають впливу інфляції розхідні та пакувальні матеріали, що є невід’ємними компонентами вартості товару. До того ж, епідеміологічна ситуація зобов’язала до пакування готової продукції навіть тих, хто не практикував цього раніше.

Зазначимо, що для більшості виробництв характерна висока чутливість до підйому цін на енергоносії через великі обсяги їх споживання. Перехід на альтернативні види енергії здатний відчутно заощадити кошти та підвищити конкурентоздатність продукції, проте потребує чималих інвестицій.

Останнє, що варто згадати, – логістика. Специфіка хлібопекарської індустрії полягає в тому, що хлібним виробам властивий короткий термін придатності, який у сприйнятті людей подекуди ще менший, ніж зазначено на пакуванні, тому вчасна доставка є вкрай важливою. Потреба у залученні додаткових транспортних засобів росте пропорційно до обсягів виробництва та відповідно збільшує витрати на паливо, амортизацію, заробітні плати експедиторам.

Отже, вартість кінцевого продукту – змінна величина, що постійно перебуває в динаміці та взаємозв’язках з внутрішньовиробничими та зовнішніми

факторами. Втім, компанії якомога довше стримують підняття цін на хліб насамперед, щоб уникнути скорочення обсягів продажів та негативної реакції суспільства, де побутують спрощені уявлення про об'єктивні ринкові механізми формування ціни.

2. Ретельне планування обсягів виробництва для забезпечення наявного попиту без перевикористання сировинно-матеріальної бази. Цей підхід сприяє скороченню витрат продовольства, що є свідомою етичною позицією з огляду на верстви населення, що знаходяться за межею бідності, а з екологічної точки зору, досягнення відповідності між об'ємом виробництва та продажів сприяє економії та ефективному розподілу ресурсів.

3. Канали збуту. Спостерігаємо практично відсутній онлайн-ринок для продукції, чимало обмежень для співпраці з лідерами ринку продажів, низькі показники збуту в непопулярних магазинах. Охоплення торговими мережами найбільшої частки ринку є загальновідомим фактом, як і занепад дрібних роздрібних магазинів, що в сільських місцевостях ще якимось працюють, водночас, в містах втрачають колишнє лідерство. Слід віддати належне мережам супермаркетів у створенні зручних, вигідних та естетичних умов для здійснення покупки, проте для деяких виробників розцвіт мереж має зворотний ефект. З одного боку, налагодження співпраці з супермаркетами несе вагомні переваги: реалізація великих об'ємів продукції, концентрація продажів в кількох ключових локаціях зі зменшенням логістичних витрат, можливість масштабування та розвитку, з іншого боку, утиски виробників з боку супермаркетів перешкоджають успішній діяльності.

Не залишилось поза нашою увагою інтерв'ю керівників торгових мереж, що вбачають свій подальший розвиток в ролі «магазинів біля дому», вважаючи гіпермаркети пережитком минулого. За даними консалтингової компанії GTPartners, кількість невеликих торгових точок зросла майже на 19%, кількість супермаркетів – на 4%, а кількість гіпермаркетів скоротилась на 1 % в Україні 2020 року [31]. Такі цифри без перебільшень прогнозують витіснення дрібних підприємців з ринку продажів, адже поява мінімаркетів під відомим, впізнаваним

брендом з високою довірою споживачів та рівнем сервісу дає суттєву перевагу. На думку виконавчої директорки мережі Varus, саме зміна пріоритетів споживачів на користь швидких покупок з мінімальними затратами часу є основним рушієм змін. Не меншого значення набуває скорочення витрат на великі площі та збільшення рентабельності з максимізацією чеків на 1 квадратний метр, удосконалення клієнтського шляху з інтуїтивно зрозумілою навігацією [31]. Окреслений розвиток ритейлу спонукає до висновку, що виробники, які не налагодять партнерських відносин з мережами, ризикують залишитись без ринків збуту.

4. Потреба у капітальних інвестиціях для переоснащення пекарень з заміною застарілого обладнання на сучасне з метою економії енергоресурсів, автоматизації рутинних операційних процесів, збільшення рентабельності підприємства, забезпечення конкурентної ціни, що зберігає беззаперечну актуальність. Спостерігаємо гостру потребу в фінансуванні для побудови послідовної та дієвої маркетингової стратегії, сильного бренду, здатних вибудувати значимі конкурентні переваги та завоювати місце на ринку. Конкурентна перевага передбачає досягнення такого стану діяльності і характеристик продукту, що забезпечать потенціал для розвитку та виграшну довгострокову позицію в галузі. Впровадження передових практик менеджменту у кожному структурному відділі компанії є умовою її існування.

5. Динаміка зайнятості. Потреба в кваліфікованих кадрах, що володіють необхідними компетенціями, здатні організувати продуктивну працю, брати на себе відповідальність, ставити цілі та чітко бачити результати, яких компанія прагне досягти, залишається постійно актуальною. Збільшення кількості зайнятих на хлібопекарських підприємствах, особливо фахівців, що поділяють цінності компанії, розуміють проблеми та виклики галузі, креативно та рішуче підходять до впровадження нових ідей, методів організації праці, є ключовим завданням компанії, адже без амбітних та наполегливих працівників жодні засоби прогресивного виробництва не забезпечать успіху. Керівництво компанії повинне створити таку організаційну структуру, за якої буде забезпечена

максимальна ефективність та збережений високий мотиваційний рівень персоналу. П. Друкер слушно зауважує, що не існує єдиного принципу управління людьми, потрібно шукати індивідуальний підхід та стиль управління до кожного [4, с.25]. Найбільш цінні та досвідчені кадри, засобами виробництва яких є знання, працюють неповний день, краще за будь-кого знають свою справу та повинні підказувати керівнику способи вирішення завдань, а сам керівник має застосовувати партнерський підхід до цієї групи людей, визначати напрямки їхньої діяльності, не керувати, а спрямовувати їх до досягнення результатів, сприяти підвищенню кваліфікації [4, с.29-30]. Отже, для подолання низького рівня зацікавленості працівників потрібно застосовувати ефективні методи HR-менеджменту для розвитку людського потенціалу.

6. Економічні коливання. Фактично кожна індустрія так чи інакше зазнає впливу сезонності, тому важливо простежити спади та підйоми продажів, завчасно готуватись до них, щоб в період найвищого піку діяльності максимізувати об'єми реалізації, а в період спаду диверсифікувати діяльність для покриття операційних витрат та збільшення прибутку. Можливість створення продукції, що краще, ніж наявна, продаватиметься в несезонний час покращує фінансові показники компанії.

#### 7. Курс національної валюти

Зростання вартості долара по відношенню до гривні призводить до росту цін на кінцеві товари в кількох випадках: залежності виробництва від імпортової сировини, від орієнтованої на експорт сировини, бо у випадку подорожчання долара ціна на борошно, олію, цукор визначатиметься на міжнародних ринках, вимога збільшення заробітної плати у відповідь на валютні коливання та інфляцію. Зауважимо, що за зниження купівельної здатності споживачі надають перевагу вітчизняним продуктам, що знижує конкурентний тиск з боку іноземних компаній.

8. Платоспроможність населення та ВВП на душу населення. Внутрішній валовий продукт є основним макроекономічним показником, що характеризує сукупну ринкову вартість кінцевих товарів та послуг. ВВП в

розрахунку на одну особу дозволяє оцінити рівень економічного розвитку суспільства, особливо у зіставленні з іншими країнами. Коли падає реальний рівень ВВП, то скорочується купівельна спроможність населення, що негативно відображається на рівні життя та діяльності підприємств [32]. Також до спаду доходів та зниження рівня життя призводить безробіття, що негативно позначається на попиті та обсягах загального виробництва.

### **Соціальні фактори:**

Соціальні чинники формуються в конкретному суспільстві та відображають менталітет, поведінку, погляди, цінності, пріоритети, мораль та побут мешканців означеної території, що прямо чи опосередковано впливають на бізнес-клімат, організацію праці та відпочинку.

1. Демографічні зміни. Низький рівень народжуваності та старіння населення є поширеною тенденцією в усьому світі, наслідком якого може бути нестача працездатної робочої сили та потреба в продовженні праці осіб, що вийшли на пенсію [4].

Демографічні кризи в Україні пов'язані передусім з високим рівнем смертності та трудовими міграціями, від'ємним приростом населення. Демографічний стан країни визначає її економічний та соціальний розвиток, адже: «Населення є елементом продуктивних сил як трудовий ресурс, споживач і як носій економічних відносин» [33]. Зважаючи на економічну та політичну нестабільність, низький рівень життя, люди виїжджають за кордон у пошуках кращих можливостей для розвитку та задоволення матеріальних потреб, що спричиняє гострий брак кадрів, особливо у віддалених від великих міст регіонах.

2. Зміна потреб, вподобань, ставлення до продукції.

Важливий феномен, що кардинально змінив поведінку, спосіб життя й навіть більше – харчові звички людей, пандемія ковід-19. Завдяки переосмисленню ставлення до здоров'я, самопочуття, комфорту, люди змістити фокус на корисні продукти. Все більшої популярності здобувають функціональні інгредієнти: цільне зерно, волокна, пребіотики та пробіотики, антиоксиданти, безглютенові та гіпоалергенні продукти, що сприяють хорошему самопочуттю, наповнюють

енергією та запобігають захворюванням [34]. Тренди, пов'язані зі здоров'ям, спортом, зручністю, економією часу, екологічністю, стійко закріпились у свідомості клієнтів та спонукають їх до пошуку відповідних продуктів.

Війна та повоєнний час в Україні вплинуть на поведінку та пріоритети споживачів, що будуть змушені тимчасово переключитись на більш доступні продукти через економічний спад та високий рівень інфляції.

### **Технологічні фактори:**

Науково-технічний прогрес є закономірним етапом еволюції у матеріальному виробництві, що передбачає постійне вдосконалення усіх процесів діяльності за допомогою наукових відкриттів, технічних нововведень, змін технологій та принципів роботи, покликаних створити найбільш сприятливі умови для досягнення найвищих результатів. Вклад у розвиток науково-технологічного потенціалу української економіки здатний забезпечити її самобутність та вихід на якісно новий рівень. Завдяки відкритості інформаційного простору та ретельному обміну інформацією між різними країнами, відкриваються можливості для імплементації передових досягнень на вітчизняному ринку, що відповідають вимогам часу та потребам споживачів.

1. Продуктові інновації. Зміна технології приготування, поява вдосконалених продуктів з кращими смаковими, функціональними властивостями, корисним складом знаменують розвиток певних сегментів ринку, тому компанії, що працюють над створенням кращих продуктів за конкурентною ціною претендують на першість в галузі та залучення великих баз клієнтів. Диверсифікація діяльності з акцентом на замороження напівфабрикатів для оперативного випікання у місцях споживання, створення напіввипеченої продукції, вакуумування, нарізання та пакування готових виробів, збільшення терміну зберігання без втрати споживчих властивостей, створення технологій замкнутого циклу виробництва з високою доданою вартістю здатні подолати низку проблем хлібопекарської промисловості, що стосуються короткого терміну зберігання, транспортування та обмеженої географії дистрибуції [24].

2. Поява екологічних пакувальних матеріалів для покращення стану довкілля. Перехід з поліетиленових пакетів на екологічно чисті, безпечні, легкі в утилізації – свого роду епохальна подія, що кардинально змінює діяльність не лише спеціалізованих компаній з виробництва пакувальної продукції, а й усі галузі, що користуються цими товарами. Більшість брендів, що дбають про власну репутацію, підтримують екологічні тренди та сприяють побудові дружнього та дбайливого ставлення до природи, нерідко використовують еко-акценти як диференційну ознаку.

3. Впровадження передових технологій на кожному етапі виробничо-логістичного ланцюга. Автоматизація виробничих процесів сприяє оптимізації діяльності та налагодженню ефективності від прийому сировини до створення готового продукту, його доставки кінцевому споживачу та утилізації відходів. Інновації забезпечують безперебійне функціонування усіх елементів системи, максимальне залучення виробничих потужностей, полегшення праці персоналу, заощаджують енергоресурси, сприяють зменшенню собівартості та покращенню якісних характеристик продуктів.

4. Використання інформаційних технологій для пошуку маркетингових стратегій, штучний інтелект для вирішення технологічних завдань, впровадження системи ведення виробничих та логістичних операцій, інноваційні технології для розробки прототипів продукції, автоматизація складу, компоненти робототехніки і сенсорики в усіх галузях переробної промисловості, прискорений обмін науково-технічними досягненнями здатний докорінно змінювати галузь. Важливими сферами застосування цифрових технологій є простежуваність продукту та логістичне маркування [24].

У підсумку зазначимо, що всебічний аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників сприяє вчасному виявленню слабких місць компанії та запобіганню кризових явищ. Регулярне відстеження основних показників, що прямо впливають на господарську діяльність та їх об'єктивна оцінка не становлять значних труднощів, зважаючи на те, що в дійсності 90% проблем організацій є однаковими і лише 10% відображають специфіку

конкретної організації, її місію, культуру, історію та термінологію, за спостереженнями П. Друкера [4, с.14].

### **Тенденції в галузі та перспективи розвитку**

Для кожної компанії важливо впіймати хвилю змін та можливостей, які здебільшого відкриваються під впливом зовнішніх факторів, які важко спрогнозувати. Сьогоднішні тренди змінюють майбутнє харчових продуктів, виокремлюючи місце на ринку для гнучких та креативних компаній, відкритих до змін та кардинальних перетворень у бізнесі. Упродовж останніх років харчова промисловість зазнає вагомого впливу глобалізаційних процесів, що так чи інакше координують її розвиток.

Серед важливих тенденцій на ринку хлібобулочних виробів дослідники Н. Басюркіна, А. Гріщенко, О. Ласкаєв виділяють:

- скорочення великого виробництва та зростання обсягу випічки в мережах супермаркетів;
- моду на здорове харчування та зміну сприйняття хліба, зокрема як некорисного;
- зміну формату співпраці з торговельними мережами з акцентом на пребейк-продукцію, що лише допікається, розігрівається для скорочення площ, відведених для виробництва хліба у місцях продажу, мінімізації виробничих процесів у мережах;
- попит на крафтові хлібобулочні вироби, особливо у великих містах, де ціна не є основним критерієм вибору чи бар'єром при покупці;
- розвиток «стрітфуду», тобто їжі «на ходу», що формує попит на дрібноштучну хлібобулочну продукцію, тостовий хліб для сендвічів в умовах швидкого темпу життя [25].

У статті «Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської галузі в Україні» зазначено наступні тенденції:

- використання технологій глибокого протікання фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних процесів приготування тіста, які істотно



покращують структуру виробу, зберігають відмінні смакові властивості, запобігають швидкому черствінню;

– підтримка заходів, спрямованих на поширення культури споживання хліба, що підвищують цінність продукції в очах клієнтів, інформування суспільства щодо корпоративної соціальної відповідальності підприємств для побудови позитивної репутації;

– освоєння нових ринків збуту продукції тривалого зберігання, забезпечення виробництва високоякісних заморожених напівфабрикатів для потреб внутрішнього і зовнішнього ринку [36].

На думку М. Сичевського, до уваги слід взяти:

– збільшення потреби в якісних харчових продуктах категорії платоспроможного населення, особливо в великих містах;

– потребу в інтенсифікації виробництва, що ґрунтується на найбільш повному та раціональному використанні технічних, матеріальних, природних, фінансових, трудових ресурсів;

– розширення асортименту заварних видів житнього хліба, розробка технологій виробництва хліба з використанням натуральних харчових добавок та хлібобулочних виробів функціонального призначення: безглютенових, з різних видів борошна, дієтичних зі спеціальної сировини, для людей зі специфічними захворюваннями [24, с. 221, 284].

Глобального значення набули й такі тренди:

– скорочення споживання цукру, цю потребу можна задовольнити, зменшивши вміст цукру в начинках для хлібобулочних виробів;

– рослинна дієта, виробництво хлібної продукції без використання продуктів тваринного походження без компромісу зі смаком, інноваційне завдання полягає в тому, щоб замінити інгредієнти на рослинні, зберігши звичний смак виробів;

– використання компонентів, що покращують імунітет: імбиру, цитрусових, куркуми, меду манука та складників, насичених клітковиною, білком [37];

- зручність у всьому: придбанні, використанні, утилізації, пропрацювати зручність можна у багатьох аспектах: розмірі виробу, об'ємі фасування, формі та матеріалах пакування, способі доставки, викладці на полицях;
- незвичні смаки та поєднання;
- створення шоу-ефектів: вироби, спечені безпосередньо у місцях продажу, заохочують споживача до здійснення покупки завдяки створенню своєї історії, що покращує клієнтський досвід, формує довіру [38].

Рушійні сили, що спрямовують вектор розвитку сучасного хлібобулочного виробництва слід обов'язково враховувати при розробленні чи вдосконаленні товарного асортименту, інтегрувати в концепцію вирізняльного продукту, що є головним активом компанії, використовувати у просуванні товарів, наголошуючи на цінності, що диференціює продукт від конкурентів. Потрібно вловлювати новітні тенденції і миттєво пристосовуватись до них, використовувати на благо можливості, що відкриваються [4 с. 98]. Однак варто пам'ятати, що глобальні тенденції можуть відрізнятись від національних, а останні, зі свого боку, – від локальних, тож необхідно брати до уваги специфіку кожного окремого випадку, тестуючи свої ідеї на доступному ринку, щоб перевіряти, наскільки цільова аудиторія проявляє інтерес та готовність до прийняття нашої пропозиції.

#### **2.4. Оцінка потенціалу регіонального ринку для розвитку підприємства «DIBROVA»**

Наступною логічною складовою розділу є оцінка потенціалу ринку як показника максимально можливого обсягу реалізації продукції підприємством за певного рівня забезпеченості ресурсами [38, с.28].

Індикаторами об'єму ринку є потреба в категорії, частота споживання, купівельна спроможність, кількість потенційних клієнтів, конкуренція в сегменті, не менш важливими є сезонність, зміна звичок, потреб споживачів, визначальними можуть бути й маркетингові чинники: брендинг, позиціонування, реклама.

Розрізняють виробничий та споживчий потенціали ринку: виробничий – це кількість товарів, що пропонують на ринку упродовж певного періоду часу, споживчий – здатність поглинути певну кількість товарів (ємкість з точки зору попиту). Їх співвідношення формує потенціал ринку [38, с.30].

Будь-який аналіз починається з оцінки можливих варіантів розвитку подій, включно з негативними [1, с.26]. Для того, щоб нівелювати ризик виникнення суттєвих похибок в прогнозах обсягу потенційного ринку, слід розглянути принаймні три варіанти розвитку подій: негативний, нейтральний (оптимальний) та оптимістичний. Ймовірність розвитку негативного сценарію дозволить ще до запуску проекту оцінити життєздатність компанії в умовах браку коштів, обдумати альтернативні варіанти, вжити превентивних заходів. При розвитку подій в оптимістичному ключі потрібно взяти до уваги максимальну продуктивність виробничих потужностей, необхідну кількість персоналу, транспортних засобів, щоб бути готовими забезпечити необхідні обсяги.

За основу для оцінки потенціалу ринку ми взяли географічні та демографічні характеристики, а також один поведінковий параметр. Географія демонструє поточні можливості охоплення ринку компанією. З демографічних показників ми взяли до уваги кількість мешканців кожного населеного пункту та середній розмір української сім'ї, зважаючи на те, що хліб купують для спільного споживання. Ми не враховували вікову категорію, адже хліб – продукт масового споживання, який, в тій чи іншій степені, споживають майже усі члени сім'ї, тож орієнтація на розмір однієї родини є більш репрезентативною. Було використано й дані про частоту споживання, які ми дізнались з опитування споживачів, разом усі фактори створюють доволі зрозумілу картину потенційних обсягів збуту продукції.

Передусім варто окреслити географію дистрибуції компанії «DIBROVA», що складає радіус 35-55 км від місцезнаходження виробництва. За перші роки діяльності компанія охопила близько 40 магазинів у Львівському районі Львівської області, зокрема м. Червоноград, м. Львів, проте внаслідок

припинення діяльності на кілька місяців, співпрацю ще не відновлено. Протягом цього періоду вдалось на практиці перевірити можливі обсяги продажів та виявити основні недоліки та перешкоди у зміцненні позиції підприємства на ринку. Зважаючи на досвід та одержані дані, гіпотетично можна припустити відновлення співпраці та залучити додаткові магазини по заданих маршрутах. Отже, означимо чотири потенційних напрями з кількістю та назвами населених пунктів, кількістю населення та домогосподарств (сімей) для того, щоб оцінити потенціал ринку для пекарні.

Таблиця 2.1.

## Потенційний маршрут

4 напрями			
1 маршрут	2 маршрут	3 маршрут	4 маршрут
«Замочок – Червоноград»	«Замочок – Рава-Руська»	«Замочок – Львів»	«Замочок – Новояворівськ»
1. Замочок	1. Воля-Висоцька	1. Жовква	1. Глинськ
2. В'язова	2. Пили	2. Сопошин	2. Крехів
3. Школярі	3. Добросин	3. Мацошин	3. Кунин
4. Любеля	4. Нова Кам'янка	4. Куликів	4. Нова-Скварява
5. Кулява	5. Голокам'янка	5. Зіболки	5. Майдан
6. Деревня	6. Липник	6. Гряда	6. Івано-Франкове
7. Туринка	7. Равське	7. Дубляни	7. Новояворівськ
8. Боянець	8. Рава-Руська	8. Малехів	
9. Великі Мости		9. Брюховичі	
10. Реклинець		10. Львів	
11. Сілець			
12. Соснівка			
13. Двірці			
14. Бутини			
15. Пристань			
16. Червоноград			

Орієнтовна кількість населених пунктів складає 40 одиниць, на один маршрут в середньому випадає близько 10-ти сіл, в одному селі здебільшого 1-2 магазини, в місті – десятки, а то й сотні, залежно від кількості населення. Зважаючи на те, що 1 експедитор в межах робочого графіку може охопити близько 22-30 магазинів, то в місті потрібно залучити ще 7-15 торгових точок. Проілюструємо вищесказане більш наочно за допомогою рисунку.

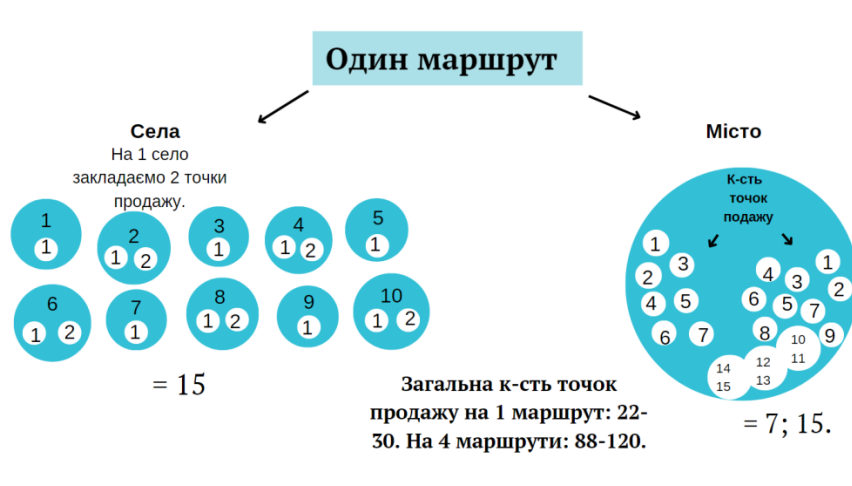


Рис. 2. 9. Потенційна кількість торгових точок на маршрут

Джерело: складеного на основі власних прогнозів

В процесі тестових продажів та поточної діяльності ми простежили, що середня кількість продажів на 1 торгову площадку складає 15-17 штук хліба, відповідно на 88 – 1320-1496, на 120 – 1800-2040 шт/день. Ці показники складають наблизений до дійсності сценарій. Для збільшення середнього чеку необхідно пропонувати комплементарні продукти: печиво, булочки, тістечка.

Альтернативним варіантом оцінки максимального потенціалу регіонального ринку є демографічні дані про кількість населення, розмір одного домогосподарства та частоту здійснення покупки. Недоліком методу можна вважати широке узагальнення та гіперболізоване уявлення про кількість потенційних клієнтів. Оскільки ми не охоплюємо кожен населений пункт, кожен його частину у великих містах, усіх споживачів категорії через лояльність до інших торгових марок, більш репрезентативною є попередня протестована оцінка обсягів продажів, однак розглянемо ще один варіант.

Для прогнозу продажів візьмемо кількість мешканців кожного населеного пункту, кількість осіб, що здійснюють покупку, враховуючи, що одне домогосподарство становить 2,59 осіб за даними статистики [39], здійснимо розрахунки кількості осіб, сімей кожного населеного пункту (див. в додатку А). Загальні результати представимо тут.

Отже, на діаграмі зображено кількість мешканців та сімей сільського, міського населення та їх загальну кількість Львівського району Львівської області.



Рис. 2. 10. Оцінка максимального показника потенціалу регіонального ринку

Джерело: складено на основі даних [39]

Спрогнозуємо попит окремо в селах та містах, беручи до уваги, що кількість фірм, які конкурують на полиці одного магазину, залежить від розміру магазину, його розташування, кількості відвідувачів. З аналізу споживача, який буде представлений в наступному розділі, ми дізнались, що люди здійснюють покупку хліба здебільшого через день, тож зробимо відповідні розрахунки.

Таблиця 2.2.

Потенційна кількість обсягу реалізації хліба для 1 ТМ

Параметри:	Зазначені села	Зазначені міста
К-сть сімей	33 935	324 644
Частота покупки	½	½

Продовження табл. 2.2

Орієнтовна к-сть конкурентів	3	5; 8
Потенційна загальна к-сть реалізації хліба для 1 ТМ/день	5655	32 464; 20 290

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Це оптимістичний сценарій, спрямований на загальну оцінку максимального розміру регіонального ринку в зазначених населених пунктах, який за найсприятливіших обставин міг би бути реальним. Проте, зважаючи на велику кількість бар'єрів, як внутрішніх, так і зовнішніх, ми визначаємо його малоімовірним. Передусім зазначимо, що такий розрахунок може містити похибку щодо кількості населення, адже дані перепису неактуальні, його проводили востаннє в 2001 році. Потрібно заздалегідь врахувати, що частота покупки може відрізнитись від зазначеної через різну купівельну поведінку кожної сім'ї, непередбачувані фактори, сезонність, власне випікання хліба, особливо в селі в зимовий період часу, може бути іншою кількістю конкурентних фірм, адже ринкове середовище нестабільне: одні гравці зникають, інші з'являються. Водночас, деякі магазини відмовлятимуться від співпраці, частина покупців втрачатиметься через індивідуальні причини, також компанія може бути неготовою до такого обсягу виробництва та збуту, нестиме високі логістичні затрати через неможливість охопити зазначену кількість магазинів одночасно, особливо через потребу хліба в ранковий період часу. Всі ці чинники безпосередньо впливають на прогнозовані обсяги збуту.

Зважаючи на реальний досвід продажів, цей сценарій, все-таки, відрізняється від того, що ми спостерігали. Є магазини, що беруть 25-80 штук хліба, але їх мало. В кожному маршруті переважають населені пункти, що в середньому беруть 9-15 одиниць, вони суттєво перевищують кількість магазинів, здатних генерувати великі обсяги продажів.

Припустимо, що за негативного сценарію обсяг продажів буде вдвічі чи втричі меншим, ніж ми заклали в оптимальну варіанті розвитку подій, та складуть 680-1020 одиниць хліба. За таких обставин потрібно буде або

відмовитись від ідеї проєкту, або пропонувати додаткові товари для покриття затрат та генерації прибутку, який, все-таки, буде обмеженим. Кожен з варіантів безперечно потребує пильної уваги, розроблення бізнес-плану з врахуванням усіх витрат та необхідних заходів.

Насамкінець зазначимо, що ймовірність точних прогнозів діяльності доволі суперечлива. Не вдаючись до глибоких філософських роздумів з приводу цієї теми, зазначимо, що згідно з теорією Д. Канемана, ілюзія зрозумілості минулого породжує ілюзію прогнозованого майбутнього, помилка дозволяє подолати відчуття невизначеності та створити цілісну картину світу [11]. Цю паралель спостерігаємо не лише у повсякденному житті, а й професійній діяльності. Прогноз, що базується на статистичних даних та попередньому досвіді не враховує мінливості зовнішнього ринкового середовища та індивідуальних факторів, а тому не може гарантувати точних результатів. Водночас, приблизні передбачення дають змогу в загальних рисах окреслити ймовірні сценарії та, все-таки, розрахувати максимальний об'єм ринку, що принаймні дає уявлення про простір для маневрів компанії на шляху до завоювання певної його частки.

Отже, для будь-якої компанії на початку діяльності найважливішим завданням є забезпечення необхідного обсягу реалізації товарів для покриття поточних витрат, щоб втриматись на ринку, а всі додаткові зусилля потрібно спрямувати на збільшення прибутку: розширення каналів збуту, максимізацію середнього чеку, оптимізацію виробничо-збутового ланцюга, покращення клієнтського досвіду.

У першому підрозділі ми навели дані з реалізації хліба станом на 2022 рік, що наближуються до оптимального сценарію завдяки прямій доставці. Зазначимо, що такий обсяг продажів здійснюється в 6 населених пунктах, отже в нас є потенціал для росту. Необхідно ретельно продумати, як масштабувати діяльність, які ресурси потрібно залучити, якою повинна бути бізнес-модель. Важливо визначитись: чи ми здійснюємо пряму доставку, чи будемо



співпрацювати з магазинами, чи поєднуватимемо два варіанти. Від обраного варіанту буде залежати план дій.

Не слід забувати про перспективу продажів у супермаркетах, адже, попри виклики та перешкоди, ця співпраця має переваги в охопленні широкої аудиторії та здатності просувати бренд. Зазначимо, що на сьогодні в статусі стартапу пекарня не готова до такої співпраці, однак не виключає її в майбутньому.

## **2.5. Оцінка потенціалу онлайн-ринку для хлібних та кондитерських виробів**

В межах підрозділу слід зупинитись та охарактеризувати електронну торгівлю як засіб, за допомогою якого підприємства та споживачі здійснюють обмін інформацією, транзакцію товарів та послуг, вибудовують відносини [40]. Онлайн-торгівля утвердилась як окрема самодостатня галузь економіки, важливий канал просування і збуту товарів та послуг. Технологічні досягнення як рушій зміни поведінки споживачів формують нову парадигму соціально-економічних зв'язків у бізнесі з покращеним досвідом продажу та покупки товарів.

За останні роки, особливо під час коронакризи, інтернет-маркетинг посів чільне місце в житті кожної людини, заклавши нове уявлення про здійснення покупок, адже карантинні обмеження змусили купувати онлайн навіть тих людей, що досі не наважувались чи не хотіли купувати в інтернеті.

За оцінками компанії EVO, ріст покупок в інтернеті за 2020 р. зріс на 41%, порівняно з 2019 р., українці здійснили покупки товарів та послуг на суму 107 млрд. гривень. Кількість онлайн-оплат збільшилась на 50%, порівняно з попереднім періодом. Фахівці стверджують, що 9% усіх покупок в Україні відбуваються онлайн [41].

Незважаючи на стрімкий розвиток онлайн-ринку, що охоплює майже всі групи товарів, електронна торгівля продовольством залишається відкритим питанням, що потребує розгляду. Висновок про популярність покупок онлайн можна зробити передусім з аналізу частоти пошукових запитів за допомогою

таких сервісів: Googletrends, Wordstat, Serpstat, SeRanking тощо. Перевірити зацікавленість клієнтів в покупках можна завдяки аналізу соціальних мереж виробників харчових продуктів: кількості підписників, лайків, коментарів, запитань про ціну, характеристики товару тощо. З врахуванням особливостей харчових продуктів: консистенції, інгредієнтів, умов зберігання, транспортування, температурних режимів слід зазначити деяку складність створення власне орієнтованої на електронну торгівлю бізнес-моделі у цьому сегменті. Традиційний підхід до продажу харчових продуктів, особливо хлібопекарських, передбачає їх наближеність до клієнта з можливістю візуальної та тактильної оцінки. Особливого впливу свіжоспеченої продукції зазнають органи чуття людини, вплив яких здатний суттєво підвищити рівень зацікавленості у покупці, тому продаж хлібних виробів онлайн навряд чи охопить велику базу клієнтів як окремий вид бізнес-діяльності, наприклад, спеціалізований онлайн-магазин, однак не слід забувати про доставку, яка передбачає замовлення продуктового кошика від перевіреного дистриб'ютора, що закономірно може включати й хлібопекарські вироби.

В дослідженні зроблено аналіз семантичного ядра, що стосується хлібобулочної та кондитерської продукції, за допомогою сервісу SERanking, що відображає, скільки разів за місяць вводять ключове слово в пошукових системах Google та Яндекс. Отже, найбільшу частоту мають такі слова:

Таблиця 2.3.

Частотність пошуку ключових слів категорії хліба і кондитерських виробів

№	Ключові слова	Частотність	№	Ключові слова	Частотність
1	Булочки	9900	15	Домашня випічка	720
2	Печиво	8100	16	Бездріжджовий хліб	590
3	Пляцки	8100	17	Печиво домашнє	590
4	Еклери	5400	18	Булочки для хот-догів	480
5	Хліб	4400	19	Гречаний хліб	480
6	Солодоці	3600	20	Смачна випічка	390

Продовження табл. 2.3.

7	Вівсяне печиво	2900	21	Дієтичні десерти	320
8	Львівський сирник	2900	22	Дієтичне печиво	260
9	Бісквітний рулет	2400	23	Корисні солодоці	260
10	Печиво рецепти	2400	24	Печиво для дітей	260
11	Кондитерські вироби	1000	25	Безглютеновий хліб	210
12	Печиво пісочне	1000	26	Корисна кондитера	160
13	Тістечка	1000	27	Домашня пекарня	140
14	Хліб на заквасці	1000	28	Випічка Львів	110
			29	Хліб без глютену	110
			30	Домашнє печиво	100

Джерело: складено за допомогою сервісу Se-ranking

Таблиця 2.4.

Частотність пошуку ключових слів категорії хліба і кондитерських виробів

№	Ключові слова	Частотність
1	Борошняні кондитерські вироби	90
2	Вафельний торт зі згущеним молоком	90
3	Шоколадний кекс	90
4	Сухе печиво	70
5	Живий хліб	60
6	Дитячі солодоці	50
7	Корисне печиво	40
8	Кондитерські вироби Львів	30
9	Печиво вагове	30
10	Печиво від виробника	30
11	Печиво дієтичне	30
12	Пшеничний хліб на заквасці	30
13	Смачний хліб	30
14	Хліб без дріжджів	30

## Продовження табл. 2.4.

15	Шоколадний бісквітний рулет	30
16	Корисний хліб	20
17	Низькокалорійна випічка	20
18	Хліб на дровах	20
19	Вафлі зі згущеним молоком	10

Джерело: складено за допомогою сервісу Se-ranking

Отже, як видно з таблиці деякі запити користуються більшою популярністю, деякі меншою. Висока частотність демонструє зацікавленість у цих видах продукції та наштовхує на висновок, що люди, ймовірно, шукають рецепти зазначених виробів. Зауважмо, що продукція зі словами «корисний», «дієтичний», «низькокалорійний», «без глютену», «без дріжджів», «домашній», «для дітей» у нашому семантичному ядрі має меншу частоту пошуку, ніж звичайна, що свідчить про невелику аудиторію людей, які цікавляться категорією цих продуктів.

Щоб простежити пошукові запити з орієнтацією на покупку товарів, додано слово «купити». Результати такі:

Таблиця 2.5.

Частотність пошуку ключових слів категорії хліба і кондитерських виробів

№	Ключові слова	Частотність
1	Профітролі купити	10
2	Хліб на заквасці купити	30
3	Купити печиво оптом	50
4	Еклери купити	50
5	Дієтичне печиво купити	50
6	Бездріжджовий хліб купити	50
7	Пісочне печиво купити	70
8	Печиво купити	70
9	Купити солодощі оптом	92
10	Торт купити	170

## Продовження табл. 2.5.

11	Пряники купити	210
12	Булочки для бургерів купити	260
13	Булочки для хот-догів купити	480

Джерело: складено за допомогою сервісу Se-ranking

Отже, беручи до уваги проаналізовані ключові слова, можна дійти до висновку про незначну потребу чи готовність здійснювати покупку хлібних та кондитерських виробів в інтернеті, проте два останніх запити суттєво переважають за кількістю попередні, підтверджуючи популярність цієї продукції та ймовірну готовність здійснення покупки. Ми припускаємо, що попит на цю групу товарів існує з боку B2B (Ногеса) для подальшого використання в приготуванні швидкої їжі. Отож, щоб переконатись в перспективі розвитку онлайн-каналу збуту, необхідно здійснити окреме дослідження торгових марок, що реалізують хлібні та кондитерські товари онлайн, опитати споживачів, щоб з'ясувати, чи є така потреба, які мотиви покупки, спрогнозувати ймовірні обсяги продажів, щоб протестувати гіпотезу щодо здатності онлайн-каналу генерувати прибуток. Як рекомендацію можна запропонувати ідею створення адаптованого до онлайн-торгівлі товарного асортименту, щоб перевірити доцільність використання цього каналу збуту, протестувати гіпотези.

Оцінка потенціалу онлайн-ринку харчових продуктів є неоднозначною серед експертів, адже деякі підприємства успішно здійснюють комерційну діяльність через інтернет-ресурси, інші – навпаки. Слід зазначити, що можливість продажу і його обсяг часто залежать від специфіки харчового продукту. Існує низка виробів, які оцінюють за допомогою органів чуття: візуального огляду, тактильного контакту, серед яких є хліб, сир, овочі.

Незважаючи на дещо упереджене ставлення щодо відчутних можливостей в сегменті швидкопсувних хлібобулочних виробів в онлайн-каналах збуту, слід наголосити, що присутність компанії в інтернет-ресурсах є обов'язковою вимогою сьогодення, адже ми повинні бути там, де наша цільова аудиторія проводить дозвілля. Активне ведення соцмереж сприяє розвитку

бренду, здійснює інформаційну функцію, вибудовує впізнаваність, підвищує обізнаність, зацікавлює. Просування власного бренду в соцмережах має стратегічно важливе значення, і мета цієї присутності – не продати онлайн, а увійти та закріпитись в пам'яті клієнта, який за умови постійного візуального контакту з продуктом у віртуальному світі, зможе його розпізнати у фізичних місцях продажу, що потенційно збільшує ймовірність здійснення покупки та впливає на процес прийняття рішення. Власне, цей варіант є вкрай важливим для сучасного бізнесу.

У підсумку наголосимо, що беззаперечною перевагою онлайн-продажів є систематичний збір та аналіз персональних даних клієнта, за допомогою якого можна сегментувати ринок, створити портрети цільових груп, підбирати релевантні товари та повідомлення, покращувати клієнтський досвід.

## **2.6. Аналіз та оцінка діяльності конкурентів. Оцінка бренду «DIBROVA» на їх фоні. Аналіз 5-ти сил Портера**

В підрозділі ми здійснимо всебічний аналіз конкурентів, опишемо такі ключові параметри: локацію виробництва, канали продажів, товарний асортимент, склад продукції, вагу, ціновий сегмент, дизайн пакування, комунікацію (позиціонування, лозунг), наявність сайту та аудит соціальних мереж. Комплексна оцінка найважливіших аспектів діяльності конкурентів дозволяє оцінити власне місце на ринку, зіставити та порівняти сильні і слабкі сторони, щоб розуміти над чим потрібно працювати, що вдосконалювати. Завдяки дослідженню конкурентів ми зможемо ідентифікувати, наскільки конкурентоздатне наше підприємство, яка складова бізнесу стане конкурентною перевагою, щоб інтегрувати ці знання в маркетингову стратегію. Якщо конкуренти перевершують нас за багатьма критеріями, нам буде складно відразу досягти прогресу, але поступово, поетапно потрібно не лише дійти до рівня найкращого конкурента, а обігнати його.

В межах аналізу ми зосередили увагу на підприємствах Львівської області та кількох компаніях з інших областей, що присутні на регіональному ринку,

упускаючи глобальний аналіз загальнонаціональних компаній, що не є об'єктом нашого дослідження. Основними виробниками хліба в Львівській області є великі промислові та локальні дрібні суб'єкти ринку, серед яких: концерн «Хлібпром», що володіє низкою торгових марок з виробництва хліба, булочних та кондитерських виробів, підприємство «Кристинопіль хліб», «Галицька здоба», «Хліборія», що належить до групи ТМ «Барком», «Просто добрий хліб», «Агробізнес», «Теремно», «Галхлібпром», «Живий хліб», «Культ хліба», «Чудопіч», «Грузинський хліб», жовківський хліб представлений двома підприємствами: без бренду та ТМ «Varme», «Хліб Жовтанці», власна випічка в мережах «АТБ», «Рукавичка», «Наш край», «Сільпо», на полицках супермаркетів знаходяться також компанії з інших регіонів: «Київхліб» (Київська обл.), «Агробізнес» (Хмельницька обл.), «Теремно» (Волинська обл.), «ВІМВО» – ТОВ «Хлібні інвестиції» тощо.

Розпочнімо з сегментування конкурентів на основі їх продукту та цінової політики, адже ці складові впливають на вибір споживачів, ділячи їх на різні цільові аудиторії. Ми виділили два найбільш виражених сегменти, що знаходяться в середній та вищій середній ціновій категорії, адже більш деталізований поділ є недоцільним. Передусім це пов'язано з кореляцією ваги і ціни та виду і ціни. Якщо детально розглянути кожен окремий хліб певного виробника та перевести його вартість з ціни за одиницю в ціну за один кілограм, то ми простежимо певну тенденцію, що відображає фактично однаковий ціновий діапазон. Детально ознайомитись з асортиментом та вартістю хліба кожної торгової марки можна в загальній таблиці в додатку.

Тут представимо стислий варіант, що містить класифікацію торгових марок на дві групи:

Таблиця 2.6.

Ціновий сегмент	
Середній	Вищий середній
"Agrola"	"Agrola" (Хлібпром), лінійка "Спечи вдома"

## Продовження табл. 2.6.

"Кристинопіль хліб"	"Хліборія"
"Хліб Жовтанці"	"Живий хліб"
"Varme", Жовква	"Грузинський хліб"
"Просто добрий хліб"	"Культ хліба"
"Агробізнес"	"DIBROVA"
"Теремно"	
"Галхлібопродукт"	
"Галицька здоба"	
"Здоблев"	

Джерело: складено на основі власного дослідження

Окрім розподілу компаній на два вищезгаданих сегменти, важливо наголосити, що в межах самого продукту, тобто його різновидів, варіюється вартість, яка залежить від набору сировини та способу приготування хліба. До найдешевшої категорії входять пшеничні, пшенично-житні, житні хліби, ціни на які коливаються в діапазоні 14-18 гривень вагою близько 0,5-0,6 кг, а також 10-11 гривень за меншу вагу – 0,3-0,35 кг. У переведенні на ціну за кілограм – це буде одна й та ж вартість. Ціни на заварні хліби (солодові) звичайні, з насінням соняшника, з коріандром вагою 0,3-0,4 кг коливаються в межах 18,75 - 24 гривні за одиницю. Хліби з додатками, на кшталт гречаного, цибулевого, зернового, з висівками від масових виробників коштують в межах 18-25 гривень. Батони 14,4-19 гривень, тостовий хліб 16,6 - 25, 5, залежно від ваги, виробника, каналу збуту, ціни від однієї фірми відрізняються в звичайному магазині та супермаркеті. Вищеописаний ціновий діапазон характерний для більшості компаній, однак і їх можна проранжувати в порядку від найнижчих до найвищих реалізаційних цін: «Теремно», «Галицька здоба», «Агробізнес», «Кристинопіль хліб», «Галхлібопродукт», «Varme», «Хліб Жовтанці», «Здоблев», «Agrola», «Просто добрий хліб».

Ціноутворення наступних компаній зумовлене особливістю торгової пропозиції. В сегменті вище середнього знаходиться «Культ хліба», що пропонує



корисні хліби за доволі помірними цінами в діапазоні 19-36 гривень, залежно від виду та ваги, більшість асортименту, власне, збігається з цінами масових виробників на рівні 22 гривні за хліб з додатками. Цей ринок займає і «Хліборія» з вартістю хліба 24-28 гривень та 29-33 гривень за ексклюзивні види. «Живий хліб» визначає вартість хліба за кілограм від 48 до 98 гривень, якщо брати хліб вагою 0,4-0,6 кг, то фактично ціни будуть в межах 19-28 гривень та 39-59 гривень за одиницю, що не надто відрізняється від попередніх компаній. Сюди ж зараховуємо лінійку «Спечи вдома» від «Agrola» з цінами 19,7- 38 на хліб, 47,7 – булки.

Щодо ваги, всі хліби фактично однакові у підприємств: окремі позиції починаються з 0,2 кг до 0,7 кг, невеликий сегмент – 1-2 кг.

Надалі здійснимо аналіз сильних та слабких сторін компаній за допомогою оцінки дев'яти ключових параметрів, що визначають конкурентоздатність в сучасному ринковому середовищі. Ми обрали десятибальну шкалу, де 1-4 – незадовільний бал, 5-7 – середній, 8-10 – високий. За допомогою багатокутника конкурентоздатності проілюструємо отримані результати щодо нашого та конкурентних брендів. Натискаючи на лінії, ми можемо переглянути, яку оцінку мають бренди в кожному параметрі.

У таблиці відобразимо найсильніші бренди, що мають перевагу за більшістю критеріїв, та наш бренд для порівняння. Розгорнуту оцінку усіх конкурентів, зокрема тих, що мають слабші позиції, подаємо в додатку через великий обсяг.

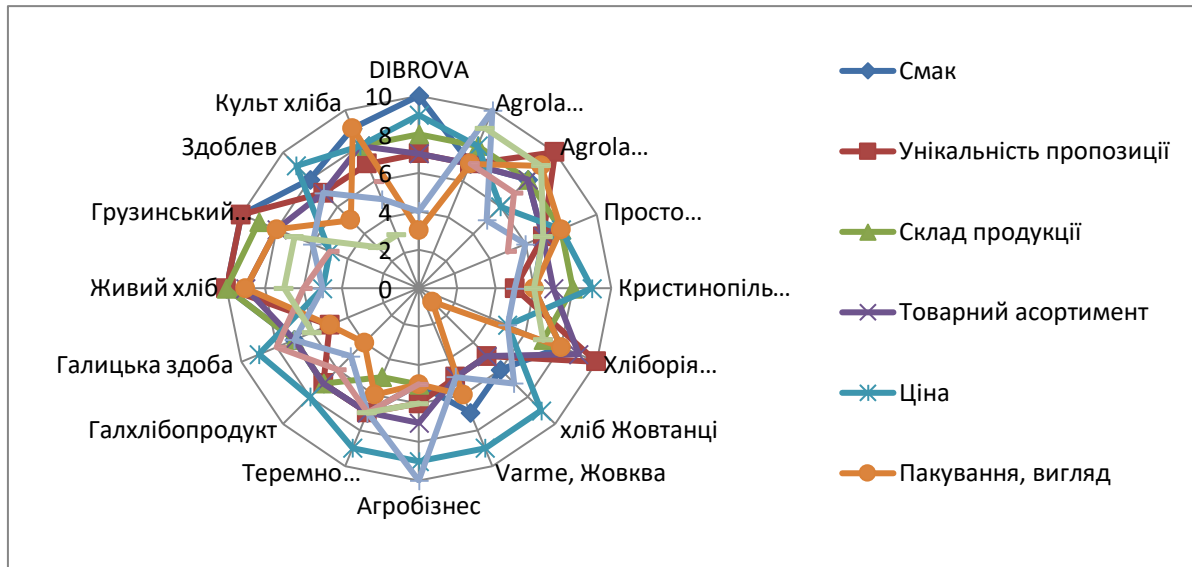


Рис. 2. 11. Багатокутник конкурентоздатності

Джерело: складено на основі власного дослідження

Таблиця 2.7.

Оцінка найсильніших конкурентів та нашого бренду

Параметри:	Живий хліб	Груз. хліб	Культ хліба	Agrola, лін."Спечи вдома"	Agrola	DIBROVA
Смак	10	10	9	8	7	10
Унікальність пропозиції	10	10	7	10	7	7
Склад продукції	10	9	8	8	8	8
Товарний асортимент	9	8	8	8	7	7
Ціна	5	5	8	6	8	9
Дизайн пакування	9	8	9	9	7	
Фізична доступність	5	6	5	5	10	

Продовження табл. 2.7.

Наповненість сайту, соцмереж, активність	6	5	6	7	7	
Комунікація	7	5	3	9	9	

Джерело: складено на основі власного дослідження

Отже, ми наочно продемонстрували результати аналізу, з яких видно, що наш бренд має високу оцінку параметрів «смак», «ціна» та «склад продукції», середню щодо «унікальності пропозиції» та «товарного асортименту», низький бал в параметрі «фізична доступність», в полі «наповненість соцмереж», «комунікація», «дизайн пакування» порожньо, адже вони відсутні. Загалом бренд знаходиться не в найгіршій ситуації. Є моменти, які варто ретельно переглянути та опрацювати, насамперед – фізичну доступність, що є фундаментальною складовою залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Також варто наголосити, що смак, попри найвищу оцінку, є нестабільним показником через відсутність стандартизації продукції, хліб може відрізнитися, залежно від факторів виробництва, зокрема зміни, яка його випікає. Пекарні необхідно досягти стабільної якості, щоб клієнт не відчував різниці у смаку. Щоб цього досягти, потрібно вдосконалити виробничі процеси, запровадити строгі правила щодо дотримання технологічного процесу протягом усього циклу виробництва продукції, щоб хліб кожного разу мав однакові якісні характеристики. Необхідно розробити дизайн пакування, який відіграє важливу роль в механізмі прийняття рішення про покупку, адже позитивне враження від вигляду спонукає до контакту та подальшої оцінки продукції.

Відразу необхідно наголосити, що ми порівняли бренд з кращими пропозиціями на регіональному ринку хліба, щоб бачити рівень, до якого варто вдосконалюватись, проте ми не конкуруємо з вищезгаданими торговими марками в сільській місцевості, в звичайних міських магазинах, але з «Грузинським хлібом», «Живим хлібом» ділимо частку ринку в містечках

Львівської області, з «Культом хліба» у Львові, з лінійкою «Спечи вдома» в супермаркеті за умови налагодженої співпраці, з «Agrola» конкуруємо всюди. Окрім цього, не варто забувати про власну випічку мереж супермаркетів, що безпосередньо конкурує з нашим продуктом, захоплюючи увагу споживача, який здійснює покупки в одному місці та надає перевагу свіжоспеченій продукції.

В розрізі аналізу конкурентів необхідно зупинитись на детальному описі позиціонування та ключових повідомлень компаній-конкурентів. Для того, щоб диференціюватись та створити ефективну комунікаційну стратегію для власного бренду, необхідно врахувати, яке емоційне поле на карті Адлера найбільш завантажене конкурентами, де знаходимось ми, чи відповідає наша комунікація операційній діяльності, як вдосконалити та узгодити наші повідомлення з образом бренду та продуктом. Варто додати, що при розробленні комунікаційної стратегії недостатньо аналізу комунікації конкурентів, необхідно провести дослідження сприйняття категорії хліба та кондитерських виробів загалом чи конкретно нашого бренду, якщо він вже відомий на ринку. Завдання полягає в тому, щоб виявити, які образи асоціюються з хлібом та печивом у свідомості споживачів, щоб використовувати та посилювати в комунікаційній стратегії, що є фундаментальним фактором просування продукції. Ми повинні бути послідовними в донесенні ключових повідомлень, обрати єдину модель спілкування з клієнтом: тональність, звертання, архетип. Комунікаційна стратегія є складовою маркетингової, вона сприяє побудові сильного бренду, бо впливає на створення необхідного асоціативного ланцюга.

Отже, бренд «DIBROVA» розпочинався з концепції домашнього, живого хліба на заквасці з печі на дровах. Це хліб з історією, що повертає нас в дитинство. Скуштувавши хліб «DIBROVA», ви поринаєте спогадами в час, коли бабуся пекла домашній хліб, а ви насолоджувались його вишуканим, неповторним смаком та ароматом. Наш хліб натуральний, адже пекарня не використовує штучні добавки, покращувачі та ароматизатори, бо турбується про свого клієнта. Зазначимо, що це ідея, на базі якої був створений продукт, яку ми доносили до кінцевого споживача та партнерів з продажу. Однак в нас немає

каналів комунікації, ми не транслюємо цього повідомлення, тож потенційний споживач не може ознайомитись з історією бренду. Окрім цього, ми готові змінити комунікацію та акценти, якщо потрібно модифікувати концепцію продукту. Висновки будуть зроблені на основі досліджень.

Перейдімо до аналізу конкурентів. Отож «Agrola» акцентує на сучасності, творчості, динамічності як новій філософії смаку хлібних виробів, підкреслює новаторський підхід, найкращі технології, високоякісний продукт, що володіє унікальною історією. «Agrola – це життєва сила, це пристрась, це любов. З нею ми подорожуємо світом, підкорюємо олімпійські вершини, здобуваємо нові знання, формуємо власний характер та гарно відпочиваємо», – зазначають на сайті. Лозунг компанії – ««Agrola» – тому, що любимо!». Подібна комунікація лінійки «Спечи вдома», де стверджують, що «Agrola» – нова хлібна культура, коли хліб – це модно, це здорово, це необхідно, це неймовірно смачно як самостійна страва і як основа для вишуканих страв. Основний акцент на функціональності продукту: «Смачний та свіжий хліб в будь-яку мить!». Компанія наголошує, що розуміє та надихається потребами сучасних людей, яким не потрібно мати ні хлібопічку, ні борошно, ні особливі рецепти, щоб куштувати смачний хліб, який потрібно лише розморозити та допекти.

Слабше звучить комунікація «Просто добрий хліб», де наголошують на творенні своєї історії, власних рецептів, смачних продуктів, підкреслюють чесність, інноваційність та соціальну спрямованість компанії, яка підтверджена десятиліттями праці, діяльність відповідає нормам та стандартам. Лозунг – «Просто добрий хліб – від першого дня!».

«Кристинопіль хліб» зміщує увагу на класичну технологію приготування, натуральні інгредієнти (пшеничне та житнє цілнозернове борошно, закваски), відсутність шкідливих домішок, завдяки чому продукція має неповторний смак, високу харчову цінність, екологічність, відповідає держстандартам, зазначає, що на заводі контролюють всі етапи виробництва. Використовують лозунг – «Смачні традиції сьогодення». Подібно комунікує «Агробізнес», наголошуючи, що хліб – класика і основа будь-якого столу, робить фокус на економії часу: хліб

вже порізаний, запакований, випічка – готовий смачний перекус з собою. Компанія створює домашній затишок та підтримує сімейні цінності. Лозунг «Агробізнесу» – «Свіжий, рум'яний, пахучий, духмяний (зокрема нанесений на пакуванні).

«Теремно» позиціонує себе одним з найкращих хлібозаводів у країні. Усі виробничі процеси порівнюють з мелодією гарно налаштованого музичного інструменту, смачна симфонія у вигляді хліба триває вже понад 36 років, протягом яких незмінною є відданість пріоритетам: шануванню українських традицій; якісній та смачній продукції; прагненню до досконалості в усьому; відповідальності перед споживачами, пошуку вдосконалення, щоб задовольнити найвибагливіших споживачів. Звертають увагу на виключно безпечну сировину, власний бренд вважають уособленням розвитку, молодості, динамічності та відкритості. Новий логотип, на якому зображено будиночок, компанія вважає символом родинного затишку та тепла, багатства та гостинності, по сприйняттю визначають його сучасним, яскравим та теплим.

«Галхлібпродукт» декларує основоположні принципи компанії: високий професіоналізм, відповідальність, вміння і бажання задовольнити потреби споживача. Перевагами продукту вважає високу та сталу якість з добірної сировини за новітніми технологіями, широкий асортимент, що дає можливість привернути до себе найвибагливішого споживача. Акцентує, як і попередні підприємства, на класичних, традиційних рецептурах. Інновації підприємство вважає стимулом до постійного удосконалення та важливим кроком до лідерства на ринку.

«Хліборія» від «Родинної ковбаски» використовує лозунг – «Своє.Свіже.» та додає: «Наші смаки співпадають». Компанія говорить про турботу, піклується про Своє, Свіже, Смачне на столах покупців. Компанія поділяє цінності клієнтів, дбає, щоб клієнти щодня отримували свіжі вироби. Також володіє особливою технологією транспортування охолодженого хліба, який допікають на місці продажу.

«Грузинський хліб» – це грузинська привітність в гостях. Свою мету компанія вбачає в об'єднанні двох найгостинніших народів – українців та грузинів у любові до випікання хліба, що прагнуть зберегти давні рецепти та традиції. Випічка містить натуральні інгредієнти, особливі спеції і велику кількість тепла, яку пекарі кожного дня вкладають у свою роботу. Лозунг – «Завжди свіжий щойно з печі».

«Живий хліб» позиціонує себе як авторський хліб, пропонує вишукану здобу. Використовує лозунг на пакуванні – «Життя у кожній хлібині». Більше жодної інформації немає. Те ж саме стосується «Культу хліба», що пропонує натуральний хліб та випічку зі зрозумілим складом. Підприємство засвідчує любов до пекарської справи і відсутність компромісів з якістю, використовує виключно натуральну сировину без жодних додатків.

«Галицька здоба» наголошує на своїй позиції української компанії, завдання добачає в пропозиції споживачам найсмачнішої та найкращої продукції. Компанія прагне бути впливовим лідером ринку західного регіону України. Серед цінностей: якість, екологічність (натуральні складники продукції), результативність, порядність, патріотизм, прагнення до покращень, що передбачає вчасне реагування на зміни потреб та інновації.

Підприємства «хліб Жовтанці», «Varme», «Здоблев» жодним чином себе не позиціонують, не мають комунікаційної стратегії.

Отже, завдяки зібраним даним щодо комунікації та позиціонування, можна розмістити компанії на карті цінностей Адлера. Тих конкурентів, що не мають жодних каналів комунікації не позначено на карті. Слід додати, що розміщення у певному емоційному полі здійснене виключно на основі того, як самі себе бачать підприємства, без емпіричного підтвердження такого ж сприйняття з боку клієнтів. Окрім цього, варто зазначити, що вербальна комунікація на сайті чи в соцмережах деяких торгових марок не у всіх випадках відповідає їх діяльності, якості продукту та його дизайну, не підкріплена аргументами, які б підтверджували обіцянку бренду.

# Карта цінностей Адлера



Рис. 2.12. Карта цінностей Адлера

Джерело: зроблено на основі власного дослідження за прикладом [2]

Більшість конкурентів на карті знаходяться в нижній частині з акцентом на безпеку, контроль та визнання, що дуже прикметно для більшості брендів. Задоволення частково простежується в комунікації «Живого хліба». Орієнтація на добрі стосунки в «Хліборії», «Грузинського хліба», «Агробізнесу». Найбільш вирізняльною з точки зору комунікації є «Agrola», що обрала поле живої сили та бадьорості. На фоні конкурентів, що одноставно заявляють про давні рецепти, унікальні технології, найвищі стандарти якості та інші голослівні лозунги, за якими здебільшого прихована посередність і в продукті, і в просуванні, «Agrola» вигідно виділяється, звучить сучасно і динамічно. Враховуючи розташування на карті цінностей конкурентів та результатів дослідження споживачів, що будуть описані в наступному розділі, ми зможемо запропонувати ідеї щодо комунікації нашого бренду.



В процесі аналізу конкурентів ми звернули увагу на таку деталь як маркування продукції, яке присутнє не у всіх виробників. Ймовірно, перша причина пов'язана з відсутньою сертифікацією деяких підприємств, отже – обмеженими каналами збуту. До таких підприємств належать «хліб Жовтанці», «Varme». Завдяки цій інформації ми знатимемо, в яких каналах ми будемо конкурувати зі згаданими компаніями.

Наступною причиною відсутності опису складу продукції може бути специфіка виробництва та каналів збуту. До прикладу, «Грузинський хліб» та «Здоблев» володіють власною мережею магазинів, де здійснюють реалізацію хліба. «Грузинський хліб» продає продукцію в паперовому пакеті, яку випікає на місці, тож людина частково спостерігає процес випічки і, можливо, не вимагає від виробника маркування, може запитати про склад на місці. Щодо «Здоблев», підприємство запаковує хліб в прозорий пакет, реалізує у власних магазинах та звичайних локальних, де також споживач може бути невибагливим до маркування, як і підприємці, що реалізують продукцію.

Зовсім інші обставини з супермаркетами, де сертифікація продукції є обов'язковою вимогою для співпраці. Слід зазначити, що вимогливий споживач, який шукає відповідний до санітарно-гігієнічних вимог продукт, надасть перевагу товарам, якість яких підтверджена маркуванням складу із зазначенням терміну зберігання, дати виготовлення. Окрім цього, бренди інколи дають обіцянки, які неможливо перевірити чи підтвердити, або ж здійснюють свідомо неправдиву комунікацію як маркетинговий хід для просування свого підприємства, вводячи споживача в оману. Отож, маркування дозволяє споживачу отримувати достовірну інформацію щодо якості, складу, походження продукції, виступає аргументом, що підтверджує обіцянку бренду, або ж, навпаки, спростовує.

Наступні виробники маркують продукцію, однак вони розділяються на дві категорії, залежно від інгредієнтів, які використовують. Більшість випікає хліб зі звичайних інгредієнтів, здебільшого натуральних, за винятком маргарину, дріжджів, що викликають суперечливе ставлення. Серед них: «Agrola», «Просто

добрий хліб», «Кристинопіль хліб», «Галхлібпродук», «Галицька здоба»; «Культ хліба» разом зі стандартним набором використовує й корисні інгредієнти, «Живий хліб» виключно корисні та натуральні складники. Неоднозначну позицію займає «Хліборія», що, з одного боку, використовує багаті на корисні речовини інгредієнти, такі як висівки, насіння, фрукти та овочі, мед, закваски, омегу-3, різні види борошна, водночас окремі види хліба містять готові суміші, покращувачі, дріжджі, маргарин, що суперечить принципам здорового харчування; компанії з віддалених регіонів, зокрема «Агробізнес» і «Теремно», окрім базових інгредієнтів, до деяких видів продукції додають штучні ароматизатори, емульгатори, що закономірно, зважаючи на географію доставки та необхідні терміни придатності.

Товарний асортимент торгових марок доволі широкий, складає кілька основних груп продуктів: житні і пшеничні хліби: звичайні і з додатками, заварні: звичайні, з сухофруктами, горіхами, тостові, батони, бездріжджові та на заквасках.

Розпочнемо з компаній, чий асортимент є найбільш оригінальним та містить натуральні інгредієнти з високою харчовою цінністю. «Живий хліб» виготовляє ексклюзивні види бездріжджового хліба, з-поміж яких найцікавішими є: «Кукурудзяний з журавлиною», виготовлений на заквасці, на основі морквяного пюре, містить журавлину, грецький горіх, карамелізовану моркву, «Ранковий» з інжиром та чорносливом, «Гарбузовий» на гарбузовому пюре, «Живий» містить насіння соняшника, льону, кіноа, чіа, вівсяні пластівці.

«Культ хліба» має низку делікатесних виробів, зокрема «Буряковий з чорносливом», «Культовий» на житній заквасці, решта хлібів мають прості рецепти на дріжджах, проте виключають суміші, консерванти та іншу хімію. В асортименті «Хліборії» є бездріжджові хліби, на заквасках, з висівками та насінням, з сухофруктами, а частина виробів – на основі готових сумішей.

Товарно-асортиментна політика підприємств як головний напрямок розвитку найбільш значимого активу компанії – продукту, як видно з дослідження конкурентів, не має чіткої диференціації, у більшості виробників

однотипна пропозиція. Лише крафтові пекарні роблять фокус на формуванні унікальної торгової пропозиції, решта підприємств штучно розширюють асортимент, включаючи чи виключаючи з наявного складу два-три компоненти, дають іншу назву, щоб збільшити обсяги продажів, хоч насправді ця різниця навряд чи відчутна для споживача.

Охарактеризуємо збутову політику компаній, що залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Основними каналами збуту хлібобулочних виробів є: роздрібні магазини, де продукцію реалізують підприємства з невеликими обсягами виробництва з обмеженим асортиментним портфелем: локальні пекарні, як от «Varme». Більша частина проаналізованих підприємств представлені в супермаркетах та менше в роздрібних точках: «Теремно», «Агробізнес», «Хліб Жовтанці», «Agrola», «Просто добрий хліб», «Кристинопіль хліб», окрім цього, має ще мережу власних кіосків.

«Agrola», лінійка «Спечи вдома» представлена в супермаркетах, адже потребує морозильного обладнання. Власниками фірмових мереж є «Культ хліба», «Родинна ковбаска» та «Родинна пекарня», де здійснюється реалізація продукції «Хліборія». «Грузинський хліб», «Живий хліб» має власні магазини, останній також співпрацює з мережею «Галицька свіжина» та Noreca. «Здоблев» разом з власними магазинами здійснюють реалізацію в роздрібних точках, а «Галицька здоба» здійснює доставку безпосередньо людям додому в сільській місцевості.

Зробимо короткий огляд дизайну пакування. Візуальні стимули: колористика, типографіка, композиція, матеріал пакування відіграють важливу роль в сприйнятті, оцінці та категоризації продуктів. Здебільшого на ринку можна простежити кореляцію між якістю продукту та пакуванням. Торгові марки середнього сегменту: «Хліб Жовтанці», «Здоблев» запаковують вироби в прозорий поліетиленовий пакет без атрибутів торгової марки. Інші підприємства такої ж категорії мають тривіальне пакування, що підкреслює масовий характер продукції, зазвичай це напівпрозорий поліетилен з яскравими смужками різних кольорів, назвою торгової марки та виду хліба, вказаною вагою та складом:

«Галицька здоба», «Теремно», «Агробізнес», «Кристинопіль хліб». Більш привабливо та лаконічно в цій категорії виглядає пакування «Просто добрий хліб», «Agrola». Щодо колористики та стилістики більш вигідно вирізняються «Хліборія» та «Agrola» з лінійкою «Спечи вдома», палітра кольорів монотонна та стримана, в «Хліборії» композиційно вдало розташований логотип, що органічно вплітається в стиль пакування. В «Agrola» на кожному виді хліба зображено контекст споживання, що виглядає апетитно та привабливо, відразу виникають асоціації щодо використання хліба. Дизайн пакування обох підприємств підкреслює приналежність хліба до вищого цінового сегмента. Продукція «Хліборія», що продається в «Родинній пекарні» має біле паперове пакування з лозунгом «Наші смаки співпадають». Подібне пакування в «Живий хліб» та «Культ хліба», які продають вироби безпосередньо у власних магазинах, тому екологічне паперове пакування, яке не передбачає довгих транспортувань, відповідає вимогам та підкреслює крафтовість.

Насамкінець охарактеризуємо онлайн-присутність та активність в соціальних мережах. Серед компаній, що не мають сайту та соцмереж, є: «Хліб Жовтанці» та «Varme», «Живий хліб», «Здоблев» не мають лише сайту. Решта компаній ведуть соціальні мережі Instagram та Facebook. Найбільшу кількість підписників спостерігаємо в підприємства «Родинна ковбаска» – 52972, «Agrola» – 27104, «Агробізнес» – 9017, «Теремно» – 8616, «Живий хліб» – 8587, «Галицька здоба» – 9130, «Культ хліба» – 4780, «Просто добрий хліб» – 2644 у Facebook. В Instagram кількість читачів коливається в межах 500-2000 в усіх компаній. Щодо кількості лайків, то в обох соціальних мережах до 10 лайків має «Просто добрий хліб», в межах 20-100 – «Культ хліба», «Живий хліб», «Теремно», «Агробізнес», максимальні значення, що сягають 1800, вони стосуються переглядів відео. Лайки в діапазоні 100-1600 мають «Agrola», «Родинна пекарня», «Галицька здоба». Коментарі зазвичай стосуються задоволеності продукцією, проте їх кількість дуже низька.

Отже, з аудиту соціальних мереж, зокрема спостереження над активністю в мережі Facebook, доходимо до висновку, що цільова аудиторія – це люди

середнього та старшого віку. Молоде покоління, що проводить час в Instagram проявляє менше цікавості до сторінок хлібних брендів, про що свідчить невисока активність в лайках та коментарях, а відсутність запитів щодо ціни та характеристик продукції означає, що покупки онлайн не здійснюють в цій категорії, про що ми згадували в попередніх підрозділах.

У підсумку варто наголосити, що завдяки конкурентному аналізу ми ідентифікували переваги та недоліки конкурентів і нашого бренду, порівняли параметри кожної торгової марки, виявили, які потреби клієнтів задовольняє кожен бренд, наскільки він успішний в основних напрямках діяльності, припустити, які характеристики можуть впливати на вибір того чи іншого бренду. За допомогою отриманих результатів, ми змогли порівняти позиції конкурентів і нашого бренду на ринку, оцінити, наскільки наше підприємство є конкурентоздатним, в яких аспектах потрібно вдосконалюватись, щоб захистити власний бренд, підвищити його ринкову вартість. Конкурентна перевага здатна змінюватись, як і ринкове середовище, тож необхідно моніторити діяльність конкурентів регулярно, щоб не упустити важливих деталей.

Сильними сторонами нашого бренду є смак, склад продукції та ціна, що є важливими критеріями оцінювання харчових продуктів, на яких потрібно фокусувати увагу клієнтів. Прямі конкуренти, що здійснюють реалізацію хліба в тих самих населених пунктах, що й ми, мають подібні середні показники щодо «унікальності пропозиції», «товарного асортименту», паритет за параметром «ціна», частина має пакування і певну комунікацію, в іншій частині, як і в нас, ці параметри відсутні.

Щоб відповідати загальним ринковим вимогам, необхідно стандартизувати та сертифікувати продукцію, придбати пакувальне обладнання та матеріали, покращити товарний асортимент, вкладати зусилля, ресурси в брендинг та просування власної торгової марки. Щоб вирізнитись з-поміж конкурентів, потрібно володіти конкурентною перевагою, поглиблення якої можна досягти або шляхом підвищення цінності бренду в очах клієнта, або зниженням витрат, або двома варіантами одночасно [1, с.57]. Створення цінності

є фундаментальною складовою брендингу. Щоб цінність була релевантною, потрібно виявити потреби споживача, тільки тоді маркетингова стратегія буде комплексною і ефективною.

Наостанок проаналізуємо рівень впливу на галузь п'яти сил Портера: конкурентної боротьби, влади постачальників, влади покупців, продуктів-замінників, нових гравців, щоб оцінити привабливість ведення бізнесу в конкретній сфері [9]. Модель допомагає сформуванню довгострокової стратегії компанії завдяки врахуванню факторів, що чинять найбільший тиск на бізнес. Завдяки аналізу можна спрогнозувати ризики, рентабельність та перспективи розвитку, розробити комплекс заходів для зниження рівня впливу з боку найбільш загрозливих факторів.

Оцінку загрози кожного фактора, здійснену за зразком джерела [9] подаємо в додатку В. Консолідований результат оцінювання 5-ти основних сил для наочності продемонструємо у таблиці.

Таблиця 2.9.

№	Параметр	Значення	Рівень загрози
1	Товари-замінники	1	Низький
2	Рівень конкуренції	10	Високий
3	Вхід нових гравців	14	Середній
4	Сила покупців	5	Середній
5	Сила постачальників	4	Низький

Джерело: складено на основі власного дослідження за зразком [9]

Охарактеризуємо кожен фактор більш детально та запропонуємо заходи щодо зменшення ризику чи ліквідації негативного впливу.

Товари-замінники. Внутрішньокатегорійні товари з покращеними властивостями, як от хліб з висівками, на заквасках, бездріжджовий, включені до асортименту багатьох виробників, тож ми не будемо розглядати їх як замінники. Серед альтернативних продуктів можна згадати хлібці, лаваш, галети, що користуються популярністю серед людей, які ведуть здоровий спосіб життя, дотримуються дієти, проте ця категорія людей є незначною. Водночас, ця

продукція не здатна відтворити смакові та структурні характеристики хліба, тож не може його повноцінно замінити. Потрібно вдосконалювати продукт та розширювати асортиментні лінійки для того, щоб залучити більше покупців з різними вподобаннями, стилем харчування та життя. Працювати над підвищенням цінності хліба, пояснюючи його користь. Виявляти та ліквідовувати бар'єри до споживання певних груп людей, створювати кастомізовані продукти.

Рівень конкуренції. Найбільш загрозливим фактором є висока конкуренція в галузі, здатність великих гравців маневрувати ціною, утримувати міцну позицію на ринку завдяки стандарту якості, налагодженій виробничо-логістичній структурі, відомому бренду. Необхідно проводити постійний моніторинг конкурентів, підвищувати цінність власної торгової марки. Працювати над оптимізацією виробничих процесів для досягнення вигідної ціни, водночас застосовувати нецінові методи боротьби, зокрема задоволення емоційних потреб споживачів.

Вхід нових гравців. Ризики для входу нових гравців є середніми. З одного боку, досить легко розпочати діяльність у хлібобулочній індустрії через доступність сировини та нескладну технологію виготовлення продукту, проте, з іншого боку, зробити це професійно, щоб утриматись на ринку, – є доволі складним завданням. Скласти рівноправну конкуренцію можна завдяки покращенню продукту, менеджменту, маркетингу, розширенню каналів збуту, що потребує колосальних інвестицій. З цього робимо висновок, що загроза появи нового сильного конкурента – невисока. Попри це, потрібно уважно стежити за появою конкурентів, щоб укріплювати власну ринкову позицію, поглиблювати наявні чи створювати нові конкурентні переваги, а найкраще комплексну структуру, де кожна ланка є цінною для клієнта.

Сила покупців. Покупці здійснюють чималий вплив на компанію. Відтік клієнтів можливий за пропозиції кращого продукту чи сервісу у конкурентів. За зменшення купівельної спроможності споживачі легко переключаються на більш вигідну, з точки зору ціни, пропозицію. Вкрай важливо постійно відстежувати

зміну потреб споживачів та рівень задоволеності наявними пропозиціями, щоб вчасно на них реагувати та проявляти лідерство в створенні новинок. Необхідно ідентифікувати цільового споживача, щоб адаптувати продукт до його потреб, водночас шукати широку аудиторію для збільшення обсягів продажів та прибутку, бо ріст бренду пов'язаний з розширенням клієнтської бази. Варто зауважити, що за умови невеликої кількості покупців та великої кількості конкурентних фірм, маржинальність нашого бізнесу знаходиться під перманентною загрозою, адже перехід клієнтів до суперників за кращої пропозиції негативно позначиться на прибутку компанії.

Сила постачальників. Ситуація з постачальниками здебільшого стабільна, хоч є потреба в ширшому асортименті сировини та матеріалів. Особливо актуальними залишаються продукти високої якості за адекватну ціну, вигідна система лояльності від постачальників, пропозиція ширшого асортименту. Сила постачальників означає їх вплив на галузь з точки зору ціни, якості, сервісу. Чим більша кількість контрагентів, тим легше домовитись про вигідні умови співпраці. З іншого боку, не завжди мала кількість гравців свідчить про тиск та не вигідні умови, адже, враховуючи специфіку продукції, постачальники борються за увагу невеликої групи покупців з B2B-сфери.

Основними дистриб'юторами інгредієнтів для хлібопекарської та кондитерської галузі є компанія Puratos, Zeelandia, Олімпіум, Дубрава, Альфа хліб, Тортіно, Вілія, ринок Шувар тощо. Коло постачальників дуже обмежене, особливо в категорії високоякісних продуктів, ціни на сировину високі, еквівалентних товарів мало. Зазвичай є мало альтернативних варіантів в одній категорії, наприклад, кілька видів макової начинки високої якості з більш-менш різними цінами, є лише вибір між кращим та гіршим продуктом або ж є широкий вибір, але переключення на іншу компанію не вигідне.



### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «DIBROVA»

### **3.1. Виявлення особливостей поведінки та сприйняття продукції клієнтами «DIBROVA», пошук шлях підвищення рівня задоволеності**

Мета дослідження – дізнатись особливості поведінки та сприйняття хлібної та кондитерської продукції у клієнтів фірмового магазину, оцінити рівень задоволеності пропозицією, врахувати преференції, зауваження та побажання щодо покращення певних напрямків діяльності. Результати опитування стануть базою для пошуку шляхів вдосконалення товарної пропозиції та сервісу магазину, щоб підвищити його прибутковість шляхом залучення більшої кількості клієнтів та максимізації чеку поточних відвідувачів. Пошук рішення та пропозиція відповідного плану дій є структурними елементами загальної маркетингової стратегії підприємства.

З результатів опитування ми дізнались, що найбільшу частку відвідувачів магазину складають жінки – 91, 7 %. Найбільш чисельною є аудиторією зрілих людей 46-55 років та старших – 56-65+ років. Молодь менше відвідує магазин, майже відсутні клієнти 18-25 років.

В цьому контексті вікова категорія є важливим індикатором поведінки та потреб споживачів. Якщо йде мова про наявний образ нашого магазину як хлібного кіоску, то можна зробити висновок, що цей канал продажів непопулярний серед молоді. Як відомо, в молодих людей більш динамічний спосіб життя, вони постійно квапляться, економлять час, намагаються здійснити покупки в одному місці, тож відсутність паркування біля магазину чи далеке розташування від дому можуть бути цілком об'єктивними перешкодами до його відвідування. В цілому наш бренд має не лише низьку фізичну доступність, а й ментальну через відсутність каналів комунікації, тож не дивно, що молодь не обізнана з пропозицією пекарні. Окрім цього, пильна увага до хліба більш

характерна для старшого покоління, в свідомості якого хліб і досі є фундаментальним продуктом харчування.

Наступним компонентом дослідження є частота покупки як один з поведінкових факторів, завдяки якому можна спрогнозувати попит та обсяги продажів. Інформація про частоту покупки також є корисною при розробленні товарного асортименту. Пропозиція різної ваги продукції та розміру пакування є персоналізованим рішенням щодо збереження якісних характеристик хліба на необхідний термін для кожного клієнта, залежно від кількості споживання, розміру сім'ї. Результати щодо частоти покупки такі:

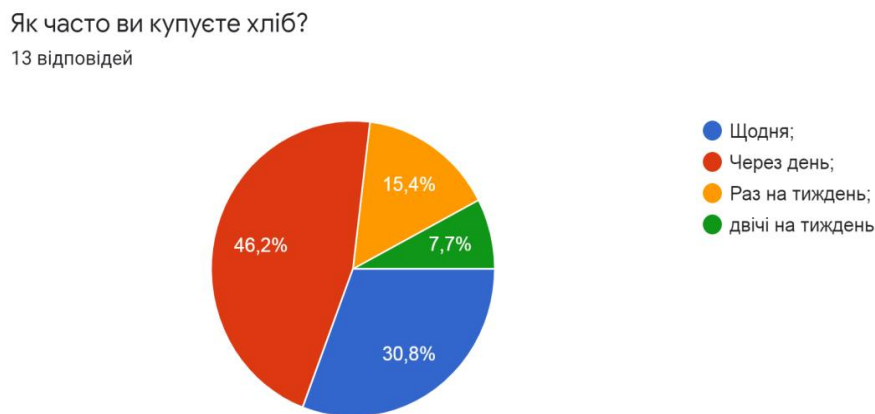


Рис. 3.1. Діаграма частоти покупки хліба

Джерело: складено на основі анкетування

Отже, найбільш поширеними є покупки через день та щодня.

Щодо оцінки характеристик хліба загалом, пріоритетними для більшості респондентів є смак, на другому місці – натуральність, за яку готові платити більше, на третьому – аромат. Лише поодинокі клієнти відзначили важливість вигляду, ціни та привабливого пакування. Продемонструємо ранжування характеристик за допомогою гістограми.

Оцініть за шкалою від 1 (неважливо) до 5 (дуже важливо) кожен з зазначених пунктів:

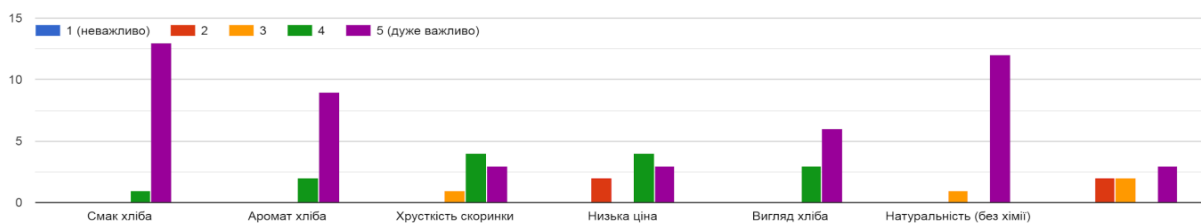


Рис. 3.2. Гістограма оцінки критеріїв вибору хліба

Джерело: складено на основі анкетування

Серед мотивів покупки саме нашого хліба клієнти відзначають: смак, натуральність, використання заквасок, відсутність хімії, аромат, якість, текстуру: хліб не кришиться, довго зберігається, також його люблять члени сім'ї.

Важливі для клієнтів характеристики впливають на їх судження та формують переконання стосовно якості хліба, тож повинні не лише відповідати стандартам індустрії, а перевершувати їх. Фокус на внутрішні якості хліба потрібно робити в ключових повідомленнях для побудови стійкої асоціації, що смак, аромат і натуральність – це «DIBROVA». Не слід забувати, що оцінка внутрішніх характеристик (смаку, аромату) є вторинною, відбувається під час споживання. Атрибути довіри: корисність і натуральність не піддаються сприйняттю прямо і вимагають вищих рівнів абстракції [42]. З іншого боку, натуральність повинна підтверджуватись правдивим маркуванням, однак на українському ринку споживачі проявляють недовіру до складу продукції, а виробники нерідко обманюють споживача. Довіру потрібно завоювати, підтверджуючи натуральність зазначеним складом, відповідним документом, рубрикою «процес створення продукції» в соцмережах, де клієнт може побачити виробництво, переконатись в дотриманні технології випічки.

Серед пропозицій пролунали заклики до покращення якості, а саме: довшого випікання продукції (хліб недопечений, на думку клієнтів), переважна більшість респондентів – 72,7 % заявили, що хотіли б бачити ширший товарний асортимент, що є потреба в більшому різноманітті форм хліба. Готовність платити більше за натуральний склад зазначили 100% респондентів.

Щодо асортименту, лідерство за перевагами займає пшеничний хліб з часткою 50%, житньо-пшеничний – 35,7%, булочні вироби – 21,4%. Подібна закономірність простежується й на загальнонаціональному ринку з невеликою похибкою. Описане в монографії Сичевського категоріальне співвідношення хлібних виробів виглядає наступним чином: перше місце – пшеничний хліб – 41,9% ринку України, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній – 31,7%, вироби булочні – 24,8%, хліб житній – 1,1%, інші види хліба – 0,6% ринку [18]. Водночас, клієнтам до вподоби заварні хліби, з висівками, батон.

Фаворитами серед кондитерських виробів «DIBROVA» стали кекси, з невеликим відривом – еклери, далі – вафлі та пісочне печиво. Сегмент тістечок більш цікавий для клієнтів, ніж стандартне сухе печиво.

Розуміння вподобань дозволяє створювати релевантний товарний асортимент, замінювати непопулярні види продукції більш затребуваними, експериментувати з новинками саме в тому сегменті, якому надають перевагу споживачі.

Оскільки хліб продається в звичайному поліетиленовому пакеті, ми хотіли дізнатись, як клієнти ставляться до ідеї впровадження фірмового пакування для хліба, 85,7 % респондентів підтримують її. Також нас цікавило, чи задовольняє клієнтів пропозиція вагового печива, чи є потреба індивідуального фасування, її підтримали 38,5% осіб, більшість – 58,3% не надають цьому значення, беруть на вагу. Проте варто наголосити, що основною аудиторією є старші люди, для яких купувати печиво на вагу є нормою. Індивідуальне пакування прискорює процес здійснення покупки, має ряд переваг щодо гігієни (продавець не контактує з продуктом) та зберігання продукції (не всихається після відкриття), постійно виглядає привабливо, не створює враження, що продукт довго лежить, як це відбувається, коли коробка печива відкрита, тож цей варіант, на нашу думку, буде суттєвою перевагою.

Наступним аспектом в оцінці хліба є контекст споживання. Розуміючи, в яких ситуаціях та в який спосіб люди використовують продукцію, компанія може розробити відповідний асортимент, форми виробів, комунікацію, рекламу. За

даними опитування, однакову частку – 76,9% займають респонденти, що споживають хліб з основною стравою або як основу для канапок. В рекламі чи візуалі соціальних мереж контексти споживання можна використовувати для побудови асоціативного ланцюга, цікаві та яскраві образи сприятимуть запам'ятовуванню бренду.

Для того, щоб оцінити, наскільки важливим елементом є бренд в категорії хліба, ми опитали клієнтів щодо їх обізнаності в торгових марках та виявили, що вона дуже низька. Припускаємо, що через вік та традиційний погляд на хліб як товар масового вжитку, що сформувався в умовах низької конкуренції та монотонності ринку 1990-2000 років. Хліб оцінюють здебільшого за сенсорними ознаками: смак, аромат, скоринка, зовнішній вигляд, склад, текстура, а не атрибутами бренду. До того ж, компанії з виробництва хлібобулочних виробів не надто зосереджували увагу на побудові значимих активів бренду, коли ринок був порожнім, таку ж ситуацію ми спостерігаємо і на заповненому ринку, але у випадку, коли бракує фінансових ресурсів та знань.

Хліб купували завжди, незалежно від маркетингових заходів, проте в умовах глобальної конкуренції, діджиталізації, галузевої еволюції розпочинається переоцінка та переорієнтація світогляду компаній на пошук унікальності, диференціації, якої не так легко досягти в продукті, що складається з базового набору сировини, доступному усім, тож підприємці змінюють фокус на використання маркетингових інструментів для вирізнення з-поміж конкурентів, що є доволі ефективним способом побудови необхідних конструктів пам'яті та лояльності. Хліб без назви, без пакування запобігає виробленню звички купувати його, адже не містить елемента, за яким його можна впізнати, щоб здійснити наступну покупку у того ж виробника. Потрібно наголосити, що за паритету цін з конкурентами, брендинг відіграватиме важливе значення в побудові міцного контакту зі споживачем, просуванні власної торгової марки, збільшенні прибутку та досягненні вигідної позиції на фоні конкурентів.

Окрім анкети, яку ми роздали 30 клієнтам, з яких лише 14 були готові надати зворотний зв'язок попри анонімність, у нас є дані від продавця, з яким клієнти діляться своїми враженнями від продукції, отож вони зазначають такі моменти, що потребують вдосконалення:

- відсутність стандарту якості, яка коливається від відмінної до поганої;
- частою є проблема, що хліб кришиться, розпадається при нарізуванні;
- в пропозиції є лише непорізаний хліб, що є перешкодою для людей, які не люблять його нарізати через крихти, а також проблемою в певних контекстах споживання (перебування в дорозі, похід на природу, брак часу тощо);
- хліб на дровах часто має проблему підгорілого дна і твердої скоринки або ж він не достатньо пропечений;
- невідповідність продукту і комунікації (розпочиналась діяльність з хліба на заквасках на дровах, а через описані в аналітичній частині проблеми, ми були змушені впроваджувати звичайні хліби на дріжджах з електричної печі), тож відбувся певний розрив між обіцянкою бренду та наявним продуктом;
- розчарування клієнтів через вищезгадані причини, втрата довіри.

Підсумовуючи дані опитування, ми дізнались, що нашою ядерною аудиторією є жінки вікової категорії 46-55, 56-65+ років. Частота здійснення покупки хліба здебільшого відбувається через день або кожного дня, що є цілком позитивним показником. Основними драйверами покупки хліба є смак, аромат, натуральність, використання заквасок, відсутність хімії, довгий термін зберігання, хліб люблять члени сім'ї. Водночас ми ідентифікували моменти, які потребують вдосконалення: нестабільна якість продукції, невідповідність продукту та обіцянки бренду, незручність у використанні, відсутність фірмового пакування, втрата довіри до бренду частини колишніх клієнтів. Щодо смакових переваг, лідерами є пшеничний та житній хліб, серед кондитерських виробів категорія тістечок. Також ми виявили низьку обізнаність у хлібних торгових марках, адже в оцінці хліба люди покладаються на сенсорні, а не іміджеві атрибути.

Необхідно наголосити й на тому, що кожен продукт має життєвий цикл: вихід на ринок, зростання, зрілість, насиченість, спад [2]. На початку хліб на дровах був сенсацією, але захоплення новинкою може бути швидкоплинним. В цілому ми спостерігаємо падіння інтересу до пропозиції хліба на дровах після етапу насичення, хліба став звичним, не викликає більше захоплення та подиву. Окрім цього, різниця між звичайним хлібом та хлібом з печі на дровах перестала бути відчутною або набрала негативного відтінку (нестабільна якість). Можна окреслити загально: тренд минув, «хліб на дровах» перестав бути критерієм вибору, мотивом покупки, втратив цінність для споживача, тобто не впливає більше на механізм прийняття рішення, має недоліки: недопечений, перепечений, підгоріле дно тощо. Кількість таких випадків змушує споживача переглянути підхід до вибору хліба, спонукає переключитись на іншу торгову марку. Повернути втраченого клієнта, який пережив негативний досвід, в якого продукт чи магазин викликає неприємні асоціації, практично неможливо. В цьому аспекті компанія пережила репутаційну кризу, набула образу ненадійного виробника, не виконала обіцянки бренду. Внаслідок цих проблем магазин втратив значну частину клієнтів, став неприбутковим в 2022 році.

Окресливши позитивні та негативні моменти діяльності пекарні та магазину зокрема, опишемо, яких цілей ми прагнемо досягти, зважаючи на ситуацію:

1. Створення позитивного образу фірмового магазину для залучення нових та втрачених клієнтів;
2. Збільшення продажів хліба до значення 8000-9000 штук на місяць та кондитерських виробів до значення 200-300 кг на місяць для отримання прибутку.

Ми пропонуємо такі способи досягнення вищезгаданих цілей:

1. Ребрендинг або, щонайменше, редизайн магазину як спосіб створення нових асоціацій для залучення та повернення клієнтів;
2. Охоплення молодшої, більш платоспроможної, менш чутливої до ціни, аудиторії, що має потребу в смачній та якісній продукції;

3. Зміна концепції магазину з хлібного кіоску на кондитерську, зміщення акцентів з раціональної покупки хліба на більш емоційну покупку смачної продукції для задоволення;
4. Вдосконалення товарного асортименту: розроблення покращених лінійок хліба, булок, солодоців, стандартизація якості, пропозиція порізаного хліба (що є бар'єром до зручності). Досягнення узгодженості між естетичною складовою форми хліба та зручністю використання, пропозиція відповідних форм та розміру пакування, відповідно до контексту і кількості споживання, розміру сім'ї;
5. Розроблення фірмового пакування як елемента, що підкреслює рівень компанії, якість продукту. Пакування виконує інформаційну функцію, маркування підтверджує склад продукції, дизайн пакування допомагає виділитись на фоні конкурентів. Підкреслити унікальність власного бренду, підвищити впізнаваність, просувати ТМ;
5. Розроблення бренд-стратегії та комунікаційної стратегії для побудови значимих активів бренду та встановлення міцного зв'язку з аудиторією через активне ведення соціальних мереж, постійну присутність. Потрібно враховувати контексти споживання в комунікації, показати, який хліб з чим можна їсти, зробити дослідження асоціацій з категорією хліба та кондитерськими виробами для імплементації наявних образів в стратегію. Асоціації включають все, що зв'язане з продуктом: характеристики, доступність, зручне розташування – все, що є цінне для споживача. В рекламі та візуалі соціальних мереж потрібно використовувати емоційні елементи, особливо в повідомленнях: менше тексту – більше чуттєвості;
6. Включити найважливіші критерії вибору хліба в ключові повідомлення, в креативний спосіб підкреслити ті зрозумілі речі, за якими обирають хліб, розставивши яскраві акценти для побудови необхідних асоціацій за допомогою вдало підібраних образів;



7. Знайти аргумент для підтвердження кожної обіцянки бренду. Сформувати обіцянки на основі потреб споживача, наших можливостей, трендів на ринку та відсутності чи недоліків такої обіцянки в конкурентів.

### **3.2. Експериментальна перевірка залежності сприйняття продукції від розміру, форми, назви та формування суджень**

Спочатку було проведено онлайн-опитування щодо оцінки сприйняття продукції, залежно від низки факторів. З допомогою колег-одногрупників до опитування вдалось залучити респондентів вікової категорії 20-30 років. Вибірка складає 42 особи, в яких було виявлено різне сприйняття продукту, залежно від його розміру, пакування та способу презентації. Побіжно, в умовах польового дослідження ми спостерігали за поведінкою споживачів в магазині «DIBROVA» в невимушеній обстановці та фіксували результати експерименту, щоб співставити дані онлайн-опитування та польового дослідження.

Мета експерименту – виявити реакцію споживачів на різні стимули, що впливають на формування судження про продукт для того, щоб використати ці дані при розробленні чи вдосконаленні товарного асортименту.

Незалежними змінними є: розмір продукції, форма (яким чином подаємо товар), пакування продукції, присутність товарів інших брендів у крафтовому магазині, товар нижчої цінової категорії у крафтовому магазині з товарами сегменту середній плюс.

Залежними факторами будуть: сприйняття розміру та його вплив на покупку, сприйняття та оцінка однієї продукції у різній формі, зміна купівельної поведінки завдяки різному пакуванню, оцінка та сприйняття товарів інших брендів та продукції власного виробництва нижчого сегменту в одному магазині.

Гіпотези, які ми хочемо перевірити:

Гіпотеза I. Більшу кількість продуктів малого розміру певної ваги та ціни сприйматимуть як більшу кількість, порівняно з меншою кількістю продуктів більшого розміру з тією ж вагою та ціною в однаковому пакуванні.

Гіпотеза II. Продукт з однією рецептурою в різній формі та з іншою назвою

сприйматимуть, як два різних продукти, що може вплинути на збільшення продажів, адже задовольняє потреби декількох категорій клієнтів.

Гіпотеза III. Якщо середню вагу покупки формату «на вагу» збільшити на незначну кількість грамів (0,04-0,06 кг) та подати у фасованому вигляді, то клієнти нададуть перевагу другому варіанту, що збільшить загальну кількість продажів.

Гіпотеза IV. Для того, щоб збільшити загальний виторг крафтового магазину потрібно додати допоміжну продукцію інших виробників, а також розробити продукцію власного виробництва з нижчою ціною для сегменту ринку з нижчим рівнем доходів.

Для початку наведемо дані з онлайн-опитування. Для легшого сприйняття інформації та здійснення оцінки ми використали зображення у анкеті.

Як сильно впливає на Вас вигляд товару (розмір, пакування, подача) при виборі продукції?  
42 відповіді



Рис. 3.3. Діаграма оцінки критеріїв вибору хліба

Джерело: складено на основі анкетування

Отже, спостерігаємо невелику різницю між респондентами, на яких впливає вигляд продукції і не впливає. Для 42,9 % вигляд має дуже велике значення, це високий показник. Ми припускаємо, що відповідь респондентів, які надають більшої уваги смаку виходить з того, що вони рефлексували над продуктами, з якими мали попередній контакт, адже візуальна оцінка передусім фільтрує внутрішні характеристики товару.

Разом з опитування ми тестували гіпотези в реальних умовах: створили зразки продукції, різне пакування та вимірювали змінні параметри,

орієнтуючись на показники збуту. Тож ми будемо наводити результати онлайн-опитування і експерименту поряд для порівняння.

Наступне твердження полягає в тому, що споживачі сприймають більшу кількість невеликих за розміром виробів як більшу за вагою продукцію, порівняно з меншою кількістю виробів великого розміру з тією ж вагою, упакованням та ціною. В онлайн-опитуванні ми хотіли дізнатись, який варіант продукції більше подобається споживачам.

Ви радше оберете візуально більшу кількість продукту малого розміру з фіксованою вагою чи 1 одиницю більшого розміру з тою ж вагою?

42 відповіді

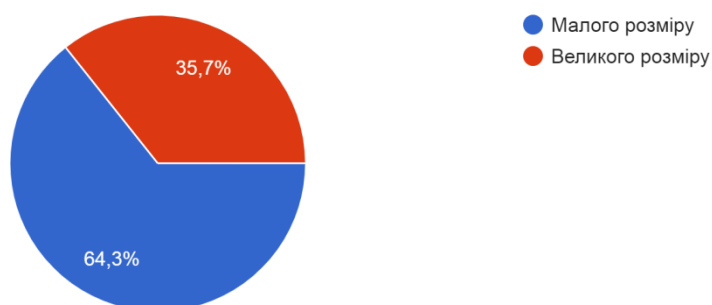


Рис. 3.4. Діаграма вибору

Джерело: складено на основі анкетування

Більшість обрала меншу за розміром, але більшу за кількістю продукцію.

Під час усного опитування на пекарні працівникам продемонстрували два пакети: 4 малих круасани та 1 великий, запитавши, у якому пакеті, на їхню думку, більша вага. Працівники, не вагаючись, обрала 4 круасани, чим підтвердили гіпотезу про хибні судження, що ґрунтуються на візуальній ілюзії, спричиненій механізмом швидкого мислення за Канеманом [11]. За даними статті “Guiltless gluttony”, люди зосереджуються на обробці тієї інформації, що дозволяє їм використовувати прості правила при прийнятті рішень [43].

В процесі польового дослідження (продажу в магазині) ми дізнались, що 75% клієнтів надали перевагу малим круасанам та 25% – одному великому. Отже, візуальний атрибут володіє сильнішим впливом при першому контакті з продукцією, ніж фактичне маркування ваги та ціни. Ілюзія виникає внаслідок

ефекту підміни, евристичної оцінки, уявного враження про розмір, які так звана Система 2 приймає, йдучи шляхом найменшого опору та енергозатрат. Провівши паралелі між нашим прикладом та емпіричними дослідженнями Д. Канемана у розрізі візуальних та когнітивних ілюзій, ми можемо припустити: навіть якщо люди прочитають інформацію на етикетці і переконуються, що продукти однакові, вони все одно бачитимуть, що 4 круасани – це більше, ніж 1, що відбувається несвідомо. Для раціональної оцінки явищ потрібно докладати мисленнєві зусилля [11, с.7,28].

З іншого боку, ми не виключаємо упередженості та помилковості запропонованих тверджень, адже вибір на користь 4 круасанів можна пояснити цілком практичними, раціональними факторами: зручністю використання та споживання, можливістю поділитись.

Подальшим завданням було підтвердити чи простувати гіпотезу про сприйняття продукту з однією рецептурою в різній формі та іншою назвою як два різних продукти. Незалежною змінною є форма та вербальна диференціація, залежною – сприйняття продукту, яке вимірюємо кількістю відповідей щодо оцінки обох видів продукції в онлайн-опитуванні. Демонструємо результати:

Наприклад: на полиці магазину лежать порізаний фасований кекс та поштучно мафіни. Чи відрізняється цей товар для Вас.  
42 відповіді

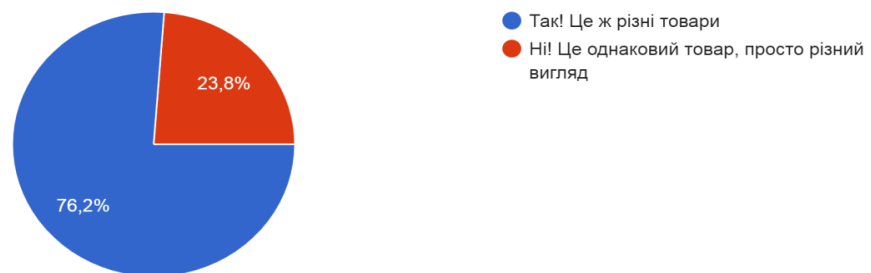


Рис. 3.5. Діаграма вибору

Джерело: складено на основі анкетування

Отже, більшість респондентів вважають кекс і мафін різним продуктом, менша частина зазначає, що це один продукт у різній формі. Результати

відображають те, що менша частина людей детально аналізує склад, подібність чи однаковість інгредієнтів різних продуктів.

Окрім опитування, ми протестували гіпотезу в магазині. Мета дослідження – простежити, чи можна за допомогою іншої форми та назви продукту, без відпрацювання абсолютно нової рецептури, залучити до покупки інших клієнтів. Результати продажів показали, що мафіни здебільшого зацікавили покупців кекса, що змінили вибір на користь мафіна, така ротація не впливає на збільшення доходу. Водночас, серед покупців були й ті, що не купують кекс, але придбали мафіни, тож включення мафіна до асортименту пекарні дозволяє без додаткових зусиль закривати потреби іншої категорії клієнтів.

Далі ми хотіли перевірити, який варіант подачі продукту кращий: індивідуально запакований мафін чи порізаний в коробці кекс, який можна придбати на вагу. В онлайн-опитуванні респонденти схилились до вибору мафіна, назвавши його перевагами: малий розмір, естетичний вигляд, зручність для індивідуального споживання, довший термін зберігання (більш свіжий, не засихає), можливість взяти з собою, з'їсти по дорозі. Порізаний кекс більше підходить людям, що купують його додому для сім'ї, бо шматочками можна поділитись, також продукт викликає асоціації з чимось домашнім.

Для підтвердження гіпотези про вплив способу подачі продукту на сприйняття та поведінку споживачів доречно згадати досвід негативних результатів продажів в магазині «DIBROVA» великих кексів з різними смаками. Протягом кількох тижнів клієнти майже не купували виріб. Ми вирішили порізати кекс на шматки та продавати на вагу, продажі відразу зросли і кекс став популярним. Позитивний ефект полягав у компромісі зі споживачем, який бажав зручності, постійно свіжого продукту, менших витрат за одну здійснену покупку з можливістю придбати 1-2 шматки. Цей приклад ілюструє здатність продукту створювати чи ліквідувати бар'єри. Перешкодами до покупки великого кекса були: висока ціна, неможливість з'їсти самому весь виріб, якщо купити для себе,

то він довго лежатиме і втрачатиме свіжість. Адаптація виробу до потреб споживачів стимулює його продаж.

В онлайн-опитуванні ми простежили, що на відміну від старших людей, які беруть продукцію на вагу та не мають сильної потреби в запакованій продукції (про що ми дізнались від клієнтів «DIBROVA» в попередньому підрозділі), молодь надає перевагу індивідуальному пакуванню. Продемонструємо результати у вигляді діаграми:

Яка подача продукції для Вас є зручнішою?  
42 відповіді

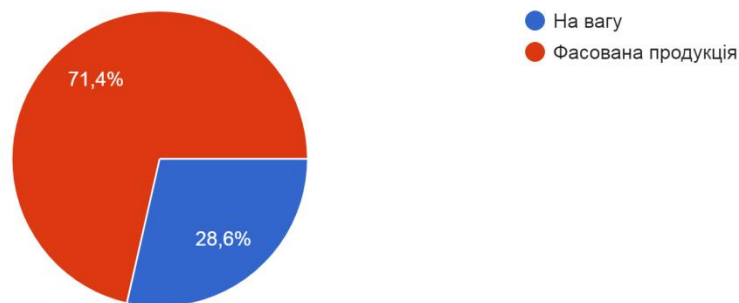


Рис. 3.6. Діаграма вибору

Джерело: складено на основі анкетування

Отже, 71,4 % молоді надає перевагу фасованій продукції через зручність, що є першою необхідністю сьогодення.

В межах цього питання виникла ідея перевірити, чи можливо переконати людей, що зазвичай купують кондитерські вироби насипом вагою 0,2 кг (дані від продавця), вибрати фасований варіант з більшою на кілька грамів вагою, враховуючи, що незначне коливання не буде настільки помітним та не становитиме перешкоди до придбання товару. Протягом двох днів ми продавали однакове печиво в коробці типу «екран» та в пакетах по 0,24 кг - 0,26 кг, спостерігаючи за клієнтами.

Ми отримали такі результати: люди, що звикли купувати більшу кількість не зацікавились пропозицією фасованого печива, а ті клієнти, що купують для індивідуального споживання вдома чи на роботі, взяли запаковане печиво, а не

звичну вагу 0,2 кг, на покупку якої витрачають більше часу. Незалежною змінною ми обрали зручність пакування, оскільки припустили, що цілеспрямоване збільшення середньої ваги на незначну кількість буде недостатньо інтенсивним стимулом, щоб клієнти відчули різницю. Зміна ваги на 0,04-0,06 кг є нижчою, ніж диференційний поріг (поріг розрізнення, ступінь чутливості до аналізатора, а користь вищою, бо це економить час [1, с.35]. При оцінці альтернатив споживачі схилились до вибору запакованого печива, вибравши за пріоритет зручність.

Останнє питання онлайн-анкетування стосувалось ставлення респондентів до розміщення продукції масмаркету на полицях крафтового магазину. Результати демонструють незначне відхилення у співвідношенні між прихильниками (51,7 %) та противниками (42,9 %).

Цю ідею ми тестували протягом кількох місяців в магазині з метою збільшення прибутку, додавши до асортименту мед, арахісову пасту, цукерки, чай і каву. В основному відвідувачі магазину ігнорували додатковий товар, не купуючи його з певних причин: незацікавленість, невеликий вибір у категорії через малу площу магазину. Частина клієнтів негативно реагувала, вважаючи, що звичайні товари псують образ крафтової продукції і недоцільно виглядають на фоні власного бренду, тож ми їх прибравли з полиць.

Наступним експериментом був продаж хліба та печива нижчого цінового сегмента для залучення менш платоспроможного населення. Цей план передбачав повне завантаження робочої зміни, збільшення обсягів виробництва та обороту. Результати були абсолютно протилежними – продажі не зросли, а товари нижчого сегмента підривали авторитет дорожчих: довіру до їх якості та справедливості ціни. Така необдуманна тактика призводить не до планового, а зворотного ефекту – зменшення доходу та репутаційних ризиків, негативного іміджу. Різні категорії товарів повинні розміщуватись у відповідних каналах збуту, націлюватись на різну аудиторію. Отже, в асортимент крафтового магазину потрібно інтегрувати продукцію, що концептуально відповідає поточній.

Підсумовуючи результати дослідження, наведемо висновки щодо отриманих даних:

1. Вигляд продукції, її розмір, вага, пакування, спосіб подачі має важливе значення для складення першого враження про продукцію, завдяки якому клієнт прийматиме рішення про покупку. Візуальний контакт є першим етапом до ознайомлення з брендом, тож має захоплювати увагу споживача, щоб дійти до оцінки внутрішніх характеристик продукту;
2. Розмір продукту впливає на формування судження про нього, люди надають перевагу меншій за розміром продукції продукції не лише на основі когнітивної ілюзії «більша кількість – більша вага», а й має об'єктивні критерії такого вибору: зручність, можливість поділитись, на ту ж суму виходить більше продукції меншого розміру, яку можна споживати кілька днів. Отже, асортимент магазину повинен включати дрібноштучну продукцію, що подобається людям, як видно з дослідження, та користується популярністю (про що ми згадували в аналітичній частині роботи, в підрозділі про тренди ринку);
3. Потрібно експериментувати над формами та назвами продукту, попри однаковість чи подібність рецептур, адже за допомогою цих незалежних змінних можна захопити аудиторію споживачів з різними потребами та збільшити обсяги продажів і дохід. Форма чи спосіб подачі продукту може бути перешкодою чи стимулом до здійснення покупки, тому це потрібно враховувати при створенні асортименту та тестувати в межах пробного маркетингу, здійснювати ітерації продукту до вимог ринку;
4. В пропозиції пекарні повинне бути різного розміру та ваги пакування. По-перше, на ринку є потреба в фасованій продукції для індивідуального чи колективного споживання, що залежить від ситуацій. Канали збуту також впливають на вимоги до пакування. Останнім часом в супермаркетах все частіше можна спостерігати продукцію відомих кондитерських компаній в коробці-екрані меншого розміру 0,35-0,6 кг, а не звичних 1,2-2,5 кг. Менша коробка спрямована на одного клієнта в місці продажу, велика коробка передбачає продаж бажаної кількості на вагу в роздрібних магазинах багатьом клієнтам;



5. Потрібно враховувати поняття порогового ефекту при бажанні вплинути на систему задля досягнення певних результатів [1, с.35]. Дії, нижчі за диференційний поріг, – невідчутні для клієнта, що має позитивний вплив у нашому прикладі зі збільшення ваги печива до непомітного показника, щоб збільшити обсяг продажів. Як негативний приклад дії, нижчої за пороговий ефект, можемо навести запуск реклами, що тривала один день, – відчутних результатів бізнесу вона не принесе. Отже, здійснюючи будь-які маркетингові заходи, пропускаємо їх крізь призму «диференційного порогу», щоб спрогнозувати ефективність;
6. Не варто поєднувати в межах одного магазину товари вищого і нижчого цінового сегмента, щоб не підірвати довіри до дорожчих товарів. Кожен продукт має свою цільову аудиторію та канал збуту.

### **3.3. Виокремлення цільових сегментів за результатами дослідження поведінки споживачів хліба та формування заходів в межах стратегії**

Щоб скласти цілісне уявлення про сприйняття хлібної продукції, окрім опитування клієнтів фірмового магазину, ми провели онлайн-анкетування респондентів молодшої вікової категорії, щоб дізнатись особливості поведінки та оцінку хлібних виробів. Вибірка складає 30 осіб, з них 70% жінки, 30% чоловіки. Вікова категорія 60% респондентів – 26-35 років, 20% – 18-25 років, незначна кількість старших. Результати опитування осіб різного віку є більш репрезентативними, допомагають скласти повну картину про споживачів хліба.

Отже, щодо споживання, 30 % заявили, що їдять хліб рідко. Частота покупки відрізняється від старших споживачів та становить таке співвідношення:

Як часто у вас в сім'ї купують хліб?  
30 відповідей

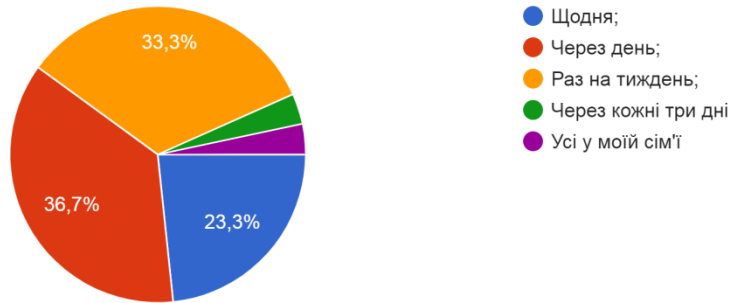


Рис. 3.7. Діаграма вибору

Джерело: складено на основі дослідження

Щодо покупки, то 58,6% учасників здійснюють самі, 20,7% – мама чи бабуся.

Важливо, що подібну до клієнтів магазину оцінку критеріїв вибору хліба можна простежити у респондентів онлайн-опитування, які смак, натуральність, аромат вважають найважливішими.

Оцініть за шкалою від 1 (неважливо) до 5 (дуже важливо) кожен з зазначених пунктів:

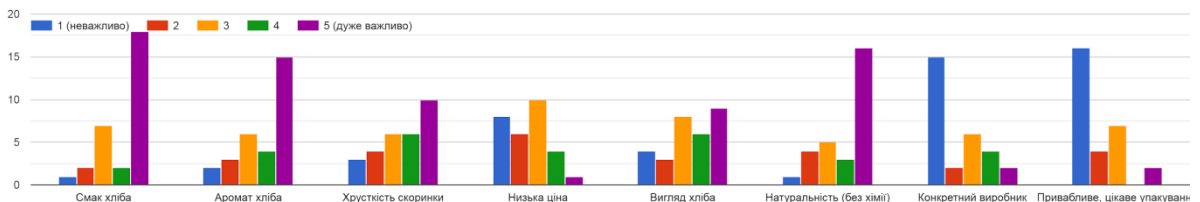


Рис. 3.8. Гістограма оцінки критеріїв вибору

Джерело: складено на основі дослідження

Закономірність у відповідях сприяє об'єктивності в інтерпретації результатів дослідження та їх подальшого використання. Менш важливими учасники опитування визначають хрусткіт скоринки та вигляд, неважливим вважають пакування.

Преференції щодо різновидів хліба мають таке співвідношення:

Який ваш улюблений вид хліба?  
30 відповідей



Рис. 3.9. Діаграма вибору

Джерело: складено на основі дослідження

Основним місцем здійснення покупки зазначають магазини біля дому – 37,9%, супермаркети – 27,6 %, хлібні кіоски – 20,7%. 86,2% опитаних стверджують, що готові витратити час та піти в місце з улюбленою продукцією. На цьому питанні варто детальніше зупинитись. Для більшості клієнтів звичним і зручним місцем придбання хлібних виробів, як і низки інших товарів, є супермаркети та магазини біля дому. Похід в спеціалізований хлібний кіоск – рішення, що ґрунтується або на прихильності до конкретної пропозиції, або зручному, прохідному місці розташування магазину.

Непопулярний канал збуту здатний зробити покупки спорадичними та малопрогнозованими. Ситуація може виглядати так: коли клієнти проходять повз магазин – здійснять покупку, якщо знаходяться далеко – оберуть хліб іншого виробника через лінх. Окрім цього, загальновизнано, що люди проявляють байдужість до торгових марок, якими не користуються. Ще менше уваги клієнти приділяють заповненню базового продуктового набору, демонструючи автоматичні рішення, що ґрунтуються на звичці, тож змістити їхню увагу на новий бренд – доволі непросте завдання, особливо, якщо він не доступний в магазині, де людина звикла здійснювати покупки.

В такому разі перед компанією постає дилема: спрямовувати зусилля на розширення фізичної доступності бренду в масових місцях продажів чи

працювати над створенням власної мережі хлібних магазинів, що відрізнятимуться кращою пропозицією. Від обраного напрямку розвитку залежатиме концепція продукту, організаційна структура та бізнес-модель підприємства.

Повертаючись до опитування, перейдемо до пункту обізнаності в торгових марках. Зазначимо, що більшу, проте недостатню, обізнаність в торгових марках демонструє молодше покоління (мешканці Жовкви). Серед торгових марок назвали такі: «Agrola», «Zdoblew», «Київхліб», «Грузинський хліб», «DIBROVA», хліб з «Goodwine» та «Сільпо», львівський і жовківський хліб, кілька осіб зазначили, що не пам'ятають чи не знають торгових марок хліба.

Респонденти констатують, що вибір конкретного бренду для них не дуже важливий, та продовжують тенденцію оцінки хліба за сенсорними атрибутами. Проте прихильники конкретних торгових марок підтверджують, що змінили б вибір компанії, якщо та запропонує вигідніші умови.

Потенційними бар'єрами для покупки респонденти визначили наступні фактори:

Що є чи може бути для бар'єром до покупки хліба від нового виробника?  
26 відповідей

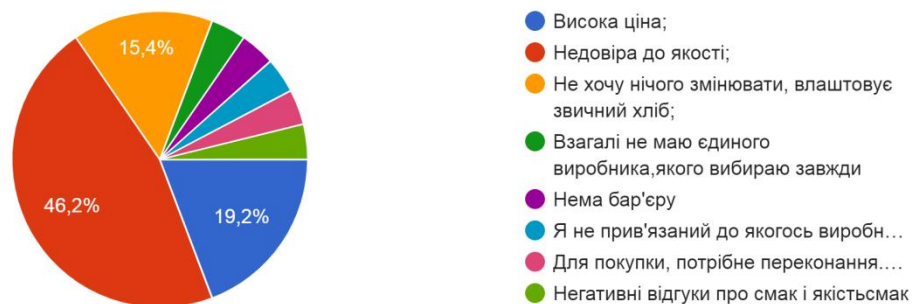


Рис. 3.10. Діаграма бар'єрів

Джерело: складено на основі дослідження

У когось відсутні бар'єри до покупки, комусь потрібні переконання у кращості нового бренду.

Щодо контексту споживання, то результати дослідження корелюють з клієнтами магазину, – основна страва, канапки, салат.

Перейдімо до фінального опитування щодо сприйняття та оцінки кондитерських виробів, в якому взяли участь 77 респондентів. Ми виявили ряд важливих показників, які наближують нас до розуміння клієнтів.

Різні патерни поведінки та звичок спостерігаємо у частоті здійснення покупки.

Як часто ви купуєте солодощі? (печиво, тістечка, цукерки, батончики)

77 відповідей

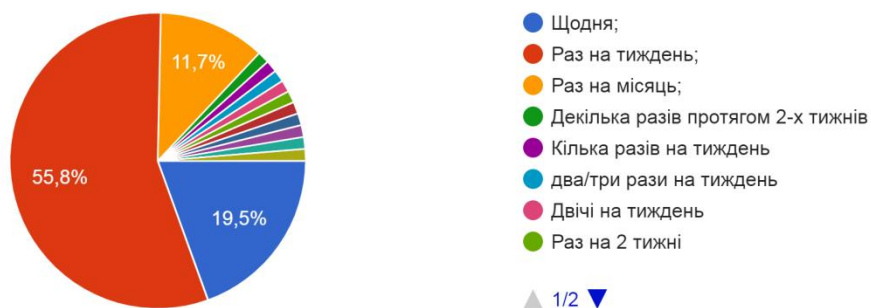


Рис. 3.11. Діаграма частоти здійснення покупки

Джерело: складено на основі дослідження

Найбільшу частку складають респонденти, що купують кондитерські вироби раз на тиждень, меншу частку складають сумарно ті, хто купує щодня і кілька разів на тиждень.

Вподобання в категорії кондитерських виробів такі:

Серед ваших фаворитів у кондитерці (виберіть все, що підходить):

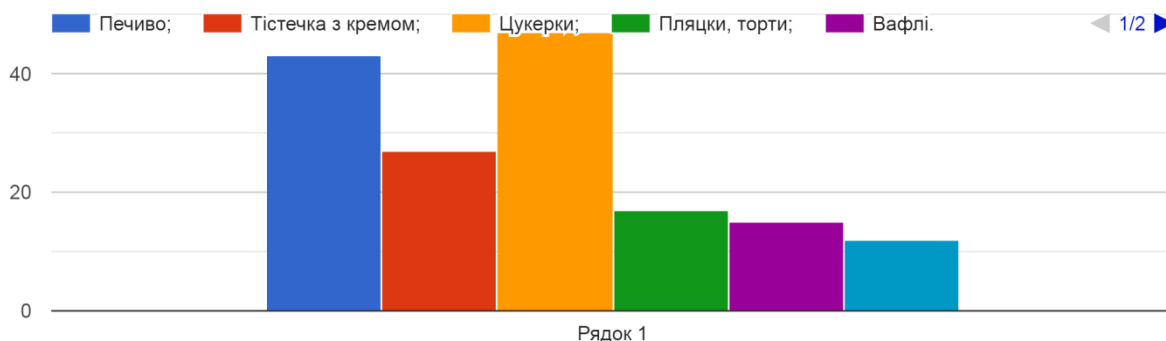


Рис. 3.12. Гістограма преференцій

Джерело: складено на основі дослідження

Лідером серед солодоців стали цукерки, друге місце посіло печиво, третє – тістечка з кремом, далі – плячки, торти, вафлі, останнє місце – бісквіти, рулети.

Споживачі доволі обізнані з торговими марками солодоців. «Roshen» набрав найбільше вподобань, решта брендів отримали по кілька голосів від різних респондентів, серед популярних визначають: «Biscotti», «Mars», «Наполеон», «Toblerone», «Вацак», «Millenium», «Ярич», «Snickers», «Аркор», «DIBROVA», «SHOCO», «Культ хліба», «ЛМШ», «Родинна пекарня», «Світоч», «Лігос», «Bounti».

Високий рівень обізнаності свідчить про ефективність маркетингових заходів компаній. Щоб увійти до портфелю обраних брендів, необхідно виявити, що подобається споживачам у конкурентів, яким чином вони закривають свої потреби наявними на ринку товарами, визначити, який продукт ми можемо запропонувати та чому його повинні обрати.

Щоб розуміти, чи може бути склад продукції критерієм її вибору, ми задали наступне питання та отримали такі результати:

Чи звертаєте ви увагу на склад продукції?  
77 відповідей

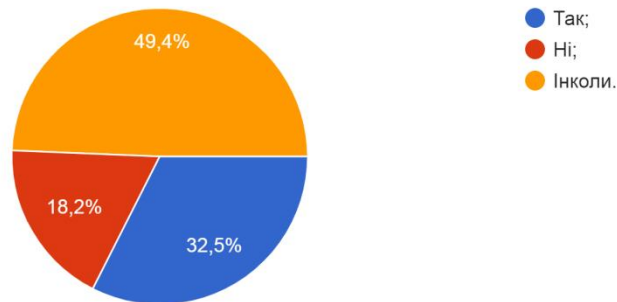


Рис. 3.13. Діаграма

Джерело: складено на основі дослідження

Для меншості респондентів склад не важливий. Решта звертає увагу, хоч не завжди. Серед критеріїв вибору продукції спостерігаємо, що смачне і корисне – найкраще поєднання для здійснення покупки.

Що для вас важливіше?  
76 відповідей



Рис. 3.14. Діаграма важливості параметрів

Джерело: складено на основі дослідження

Купуючи кондитерські вироби, респонденти обирають такий об'єм пакування: 32,5% – індивідуальне (1-4 печива), 27,3% – надають перевагу вмісту 0,15-0,25 кг, 20,8% – 0,4-0,6 кг, 19,5% – беруть на вагу.

Серед каналів здійснення покупки перше місце належить супермаркету, на другому місці – звичайні магазини, всього кілька осіб вказали ринок та інтернет-покупку.

Порівнюючи два варіанти дизайну пакування: класичний, стриманий та яскравий, вражаючий, то 82,9% учасників вибирають класику.

В останньому питанні про батончики ми хотіли дізнатись, чи користуються популярністю корисні злакові, протеїнові вироби, та отримали досить очікувану відповідь – стандартні шоколадні батончики є найбільшими фаворитами серед споживачів, на другому місці – злакові батончики, кілька осіб вказали протеїнові, з вітамінами.

Підсумовуючи результати опитувань, ми виявили параметри, що здійснюють вагомий вплив на поведінку, оцінку, мотиви та вибір споживачів, дізнались про переваги респондентів, місця здійснення покупки, простежили їх частоту. Не викликає сумніву те, що в будь-якому методі збору інформації, зокрема в опитуванні є ряд недоліків: суб'єктивність, ситуативність, поспішність чи навіть неправдивість відповідей.

Зазначимо, що результати опитування щодо категорії кондитерських виробів є допоміжними, ми не будемо створювати на їх основі профілів клієнтів в межах дипломної роботи, проте розглядаємо цю діяльність на майбутнє. Станом на сьогодні інформація щодо особливостей поведінки споживачів солодощів є цінною з огляду на те, що в асортименті пекарні присутні кондитерські вироби, серед яких: пісочне печиво, тістечка, еклери, вафлі, кекси. Розуміння вподобань споживачів дозволяє розробити правильний підхід до товарно-асортиментної політики, частота споживання дозволяє спрогнозувати обсяги продажів, критерії вибору – розставити пріоритети, на що робити основний акцент в діяльності загалом та просуванні торгової марки.

Отже, здійснивши комплексний аналіз результатів 4 опитувань, ми можемо перейти до сегментування споживачів хліба, взявши за основу отримані дані від клієнтів магазину, респондентів онлайн-опитування та практичний



досвід роботи в галузі, в процесі якого була змога простежити поведінку споживачів.

Коротко зазначимо, що ми не виявили впливу географічного параметра на здійснення суджень стосовно категорії хліба. З точки зору демографії, простежено подібні тенденції в сприйнятті продукту, критеріїв його вибору, частоті споживання, за винятком того, що 30% респондентів у віці 20-30 років споживають хліб рідко. Щодо місць здійснення покупки, то старша аудиторія схильна відвідувати хлібні кіоски, на відміну від молодшої, яка здійснює покупку в магазині біля дому чи супермаркеті.

Зважаючи на масове споживання та популярність хлібобулочних виробів серед представників різного віку, статі, професії, рівня доходів, можна описати безліч профілів клієнтів, які розширюватимуться, залежно від кількості змінних, за якими їх сегментують, при цьому, кількість осіб в кожній групі пропорційно зменшуватиметься. З практичної точки зору, ця методика позбавлена цінності, адже детальна фрагментація клієнтів не сприяє прийняттю важливих управлінських рішень, навпаки, розфокусовує увагу на неважливі деталі, що можуть призвести до посередніх показників в маркетинговій діяльності через відсутність ключового стрижня, на якому б вона мала вибудовуватись. Зазначимо, що основним принципом сегментування ми обрали потребу споживачів, яка є драйвером здійснення покупки, а отже ділить людей на різні категорії.

В роботі здійснено спробу виокремити три найбільш репрезентативних профілі клієнтів, опираючись на їхні завдання та преференції, закономірно простежені в процесі опитування.

З точки зору вагомих характеристик продукту, респонденти умовно розділились на два табори: прихильників смачного хліба без вираженого акценту на його склад та поціновувачів натуральних інгредієнтів у продукції. Зауважимо, що в нашому випадку властивості продукту мають значення, тому що склад, на відміну від різновидів смаку чи упакування, є диференційною змінною.

Отже, представимо 3 профілі клієнтів.

## 1 Профіль клієнта



Рис. 3.15. Профіль 1 клієнта

Джерело: складено на основі дослідження, малюнок з інтернету

Зазначимо, що перший профіль об'єднав людей, що визначають смак найважливішим критерієм вибору продукту. Натуральність вважають перевагою, проте з суперечливих відповідей впливає доволі опосередкована увага до складу, який не підлягає ретельній перевірці, клієнт радше покладається на комунікацію бренду. Хліб повинен добре поєднуватись з різними інгредієнтами для канапок та підходити до страв. Для споживачів важлива фізична доступність виробів, тобто широка представленість в основних каналах продажів. Зважаючи на те, що здійснення покупки відбувається через день або й рідше, та й саме споживання нечасте, для клієнтів важливо придбати хліб, якого вистачить на кілька днів і який зберігатиме хорошу якість, не черствітиме. Серед бар'єрів спостерігаємо: недовіру до якості, незадоволення нею, високу ціну, недоступність в магазинах, малий вибір. Щодо натуральності, усі респонденти заявили, що заплатили б більше за корисні складники, однак, з огляду на високу ціну як перешкоду, ця теза не підтверджена.

Для компанії в процесі дослідження було важливо виявити, чи справді є запит серед потенційної аудиторії на натуральну продукцію без синтетичних компонентів, адже цей ринковий сегмент відрізняється від ширшого загалу мотивом покупки, яку визначає натуральний склад, усуваючи інші характеристики на другий план. Тож продукт, що не відповідає критеріям здорового харчування, не увійде у споживчий кошик клієнта. Незважаючи на помітне зростання попиту на продукцію натурального походження, все-таки, обсяг цього сегмента налічує невелику кількість осіб, тож в бізнес-плані слід спрогнозувати мінімально допустимі обсяги продажів для забезпечення безперервної діяльності та прибутковості бізнесу, якщо є намір розвивати цей напрям. Здебільшого ринок органічної продукції потребує колосальних маркетингових зусиль та часу для повернення інвестицій

## 2 Профіль

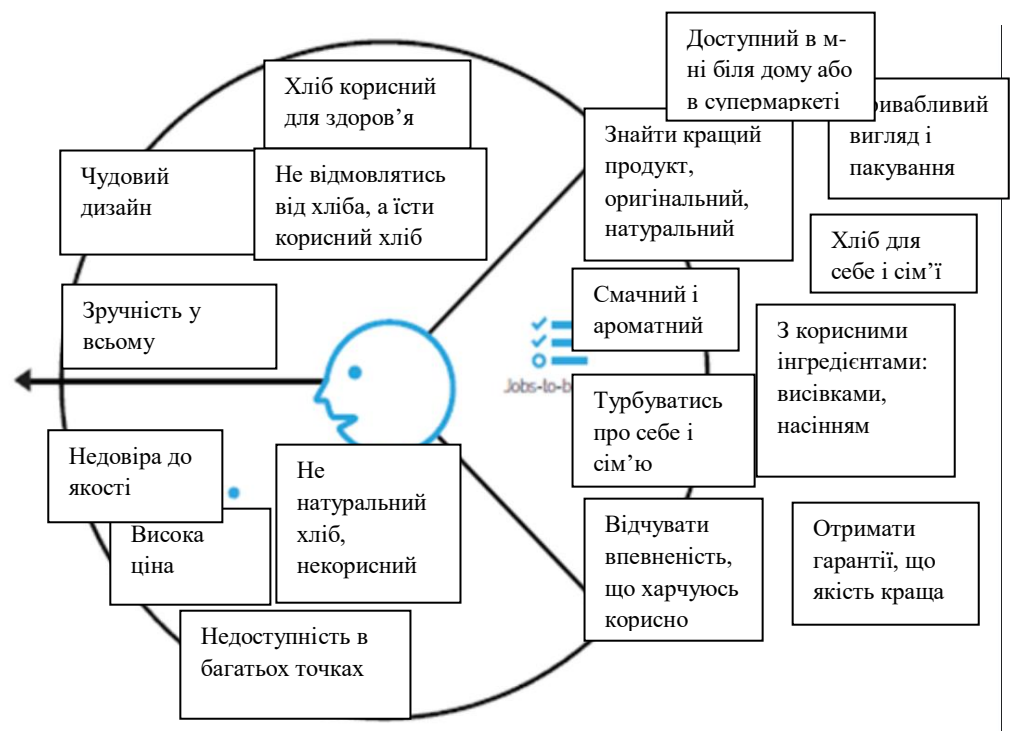


Рис. 3.16. Профіль 2 клієнта

Джерело: складено на основі дослідження, малюнок з інтернету

Другий профіль – це люди, що надають перевагу натуральності та смаку. Безперечно, смак – це невід’ємний критерій оцінки будь-якого харчового продукту, втім для когось не менш важливими є й інші характеристики.

Виявлено, що деякі респонденти надають перевагу функціональним хлібам з корисними інгредієнтами: висівками, насінням, тож можемо припустити, що ці люди дбають про здоров'я, можливо, стежать за фігурою, тому схильються до вибору більш здорових видів продукції. На відміну від решти опитаних, люди, що входять до другого профілю, не менш важливим вважають привабливий вигляд продукції та пакування. Серед бар'єрів – ті ж, що й в першого профілю. Окрім цього, деякі опитані зазначили, що потребують гарантій щодо якості та натуральності продукту, зрозумілого та прозорого складу, щоб переключитись на іншу торгову марку.

Ціна як драйвер покупки знайшла відклик у третього профілю клієнтів. Споживачі прагнуть купити смачний і дешевий хліб. Додатково наголошують на якості: щоб хліб не черствів, не кришився, мав смак домашнього. Серед перешкод до покупки, очевидно, – висока ціна, незадовільна якість.

### 3 Профіль

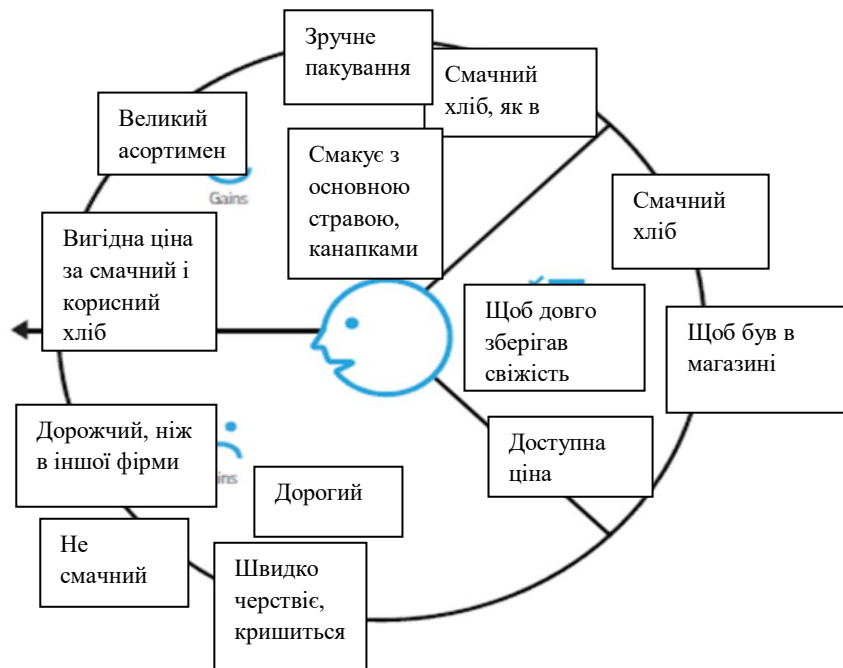


Рис. 3.17. Профіль 3 клієнта

Джерело: складено на основі дослідження, малюнок з інтернету

Для багатьох людей висока ціна є доволі передбачуваним бар'єром для здійснення покупки. Доречно згадати приклад здійсненого агенцією А. Федоріва дослідження, під час якого встановлено, що близько 70 % споживачів орієнтуються на вартість товару, попри те, що не всі це визнають [44]. Позаяк

необхідно розрізняти людей, що не готові платити несправедливо завищену, на їхню думку, ціну, що в рази перевищує ринкову, конкурентну, та тих, для кого загалом ціна є головним детермінантом вибору. Ми простежили, що вартість продукції є ключовою при здійсненні покупки хліба для споживачів старшого віку, зокрема мешканців сільської місцевості, та людей з низьким рівнем доходів. Водночас, за Шарпом, на довгому часовому проміжку люди демонструють різні поведінкові патерни щодо товарів різної цінової категорії з огляду на зовнішні фактори, що здатні змінювати купівельну поведінку та бути доволі непередбачуваними: вплив реклами, зміна роботи, доходу, переїзд тощо [7, с. 47]. Підкреслимо, цінова політика повинна бути осмислена, щоб відображати значимість бренду для споживачів [7, с. 48].

Варто наголосити на кількох факторах, які стали для нас інсайтами, через те, що ми не задумувались про них раніше:

1. Потреба у фізичній доступності продукту, яку зазначили респонденти, і про яку стало зрозуміло з огляду на місця здійснення покупки;
2. Натуральність не є ключовим критерієм вибору для більшості людей.

На початку діяльності нам здавалось, що пропозиція хліба на заквасках з печі на дровах в фірмовому магазині є гарантом успіху через унікальність цієї пропозиції і новизну. Проте вже в процесі роботи ми зіштовхнулись з багатьма складнощами, які показали, що ринок працює за своїми правилами, незалежно від цінності ідеї. Завдяки здійсненим дослідженням ми почули думку споживачів та маємо змогу подивитись на свою діяльність відсторонено, об'єктивно. Рішення, що ґрунтуються на дослідженні і аналізі мають більші шанси пройти ринкове випробування.

Отже, компанія повинна вибрати цільовий сегмент, що володіє найбільшим потенціалом та здатний генерувати максимальну кількість транзакцій. При цьому, необхідно опиратись на концептуальне підґрунтя, філософію підприємства та фінансові ресурси, що забезпечать найкраще обслуговування цільової аудиторії за наявних можливостей.

Ми дійшли до висновку, що сегмент ринку, для якого основним критерієм вибору є ціна, ми не зможемо обслуговувати. «Першість ціни» передбачає великі масштаби виробництва, що недоступні для нашого підприємства. Ми не володіємо такими потужностями та інвестиціями, щоб конкурувати з гігантами ринку з вертикально інтегрованою системою побудови бізнесу. Навіть за умови, що ми зможемо досягти низької ціни, маржинальність бізнесу буде вкрай низькою і перебуватиме під перманентною загрозою, адже поява виробника з нижчою ціною чи цінові війни з поточними конкурентами нестимуть пряму загрозу існуванню бізнесу. Отже, ми не можемо задовольнити потребу 3 сегмента клієнтів.

Щодо 2 Профілю, для якого пріоритетом є натуральність, він складає доволі нечисельну групу людей. Окрім цього, невідомо, чи згодні ці люди заплатити справедливую ціну за хліб, який буде відповідати усім критеріям корисного харчування, особливо в районному центрі, адже каналом збуту такого хліба може бути або власна мережа магазинів, або партнерства з преміальними магазинами, що продають якісні продукти харчування. Концепція натурального хліба вимагатиме зовсім іншого підходу до якості сировини, технологічних процесів, збуту. Найкращим варіантом для розвитку такого бізнесу є магазин-пекарня, де відразу здійснюється процес випічки і реалізації продукції. Такий варіант має перспективу для розвитку, адже люди з високим рівнем доходів готові заплатити високу ціну за свіжоспечену натуральну продукцію в магазині-пекарні з привабливим дизайном. Цей бізнес має високу маржинальність, де великі обсяги виробництва не мають ключового значення, як в промислових заводів з виробництва масового продукту. Зважаючи на те, що початково ми не розглядали такого варіанту розвитку бізнесу, наші ключові ресурси вкладені у виробниче приміщення, що знаходиться у віддаленій від міста території, вкладати ресурси в новий проєкт магазину-пекарні з натуральним асортиментом неможливий в найближчий період часу, але це цікавий та творчий варіант бізнес-діяльності, який можна розглядати як наступний етап розвитку.

Отож станом на сьогодні наш цільовий сегмент ринку, потреби якого ми здатні задовольнити, є 1 Профіль. Перевага обраного сегмента ринку в тому, що він уможливорює створення конкурентної переваги. Окрім цього, містить доволі чисельну групу людей. Закон природної монополії регламентує: бренди з більшою часткою ринку приваблюють більшу кількість клієнтів [7]. Мова йде про масовий, але вдосконалений продукт, що сприятиме залученню великої кількості споживачів та відкриває можливості для росту компанії, збільшення клієнтської бази, максимізації прибутку.

На базі 1 Профілю потрібно створити узагальнений портрет потенційного споживача. Беручи до уваги висновки Б. Шарпа про аналогічні клієнтські бази, портрет повинен ґрунтуватись не лише на даних нашого дослідження, а й на залученні інформації про клієнтів провідних компаній нашої категорії, щоб скласти комплексне уявлення про тип особистості, спосіб життя, вподобання споживача. Оскільки клієнт не унікальний, його можна змалювати з натури, а не лише з уяви маркетолога, використовуючи весь доступний арсенал маркетингових інструментів та досвід колег у галузі.

Портрет споживача

#### **Соціально-демографічні х-ки:**

Вік: 18-25, 26-35, 36-45;

Дохід: середній, вищий середнього;

Стать: переважно жіноча, чоловіча;

Рід занять: студенти, працівники різних професій: інтелектуальних, технічно-робітничих, мікропідприємці, домогосподарки;

Сімейний стан: неодружені, одружені, мають дітей;

Рівень освіти: вища, середня професійна, неповна вища.

**Географічні:** мешканці невеликих міст та сіл Львівської області в радіусі 30-55 км від розташування пекарні.

#### **Психографічні:**

Стиль життя: працюють і займаються своїм хобі, люблять смачну і корисну їжу, дбають про себе і сім'ю. Люблять подорожувати, займатись спортом, ходити з

друзями в кафе. Мріють про власний добробут, гідне життя з комфортними умовами. Люблять смачну, привабливу на вигляд їжу, постять її в соцмережах, якщо дизайн захоплює;

Тип особистості: традиціоналісти, життєлюбни.

### **Поведінкові:**

Частота покупки: хліб здебільшого через день, раз на кілька днів. Випічка, кондитерські вироби – залежно від людини, здебільшого раз або кілька разів на тиждень;

Статус споживача: поточні споживачі/ потенційні споживачі;

Розмір середнього чеку: гіпотетично 18 – 100 грн;

Швидкість прийняття рішення: доволі швидке рішення, обґрунтоване базовою потребою в продукті, щодо кондитерських виробів – імпульсивна покупка, що ґрунтується на емоціях: захотілось солодкого, щоб покращити настрій, сподобався вигляд тощо;

Місце здійснення покупки: магазини біля дому, супермаркети, спеціалізовані магазини;

Контекст споживання: до страви, салату, до канапок;

Звідки дізнались про товар: від знайомих; потрібно просувати в соцмережах як каналі комунікації;

Драйвер покупки: смачна і корисна продукція, прагнемо до того, щоб сподобався бренд;

Ступінь прихильності: завдання завоювати високу прихильність, щоб виробити евристичну поведінку щодо бренду, яка впливатиме на лояльність;

Ставлення до товару: в категорії хліба часто байдуже ставлення до марки, подекуди негативне ставлення як до некорисного продукту, здебільшого позитивне ставлення серед більшості.

Після опису першого компонента канви ціннісної пропозиції, профілю клієнта, ми переходимо до розробки прототипу власне ціннісної пропозиції для цільового сегмента ринку.



А. Остервальдер пропонує створювати кілька пропозицій навіть в межах одного профілю, залежно від контексту споживання, проте наш контекст не достатньо прикметний для цього. Хороша ціннісна пропозиція полягає у вирішенні найважливіших завдань клієнта, відповідати чи перевершувати його очікування, пропонувати вирішення проблем клієнта [13].

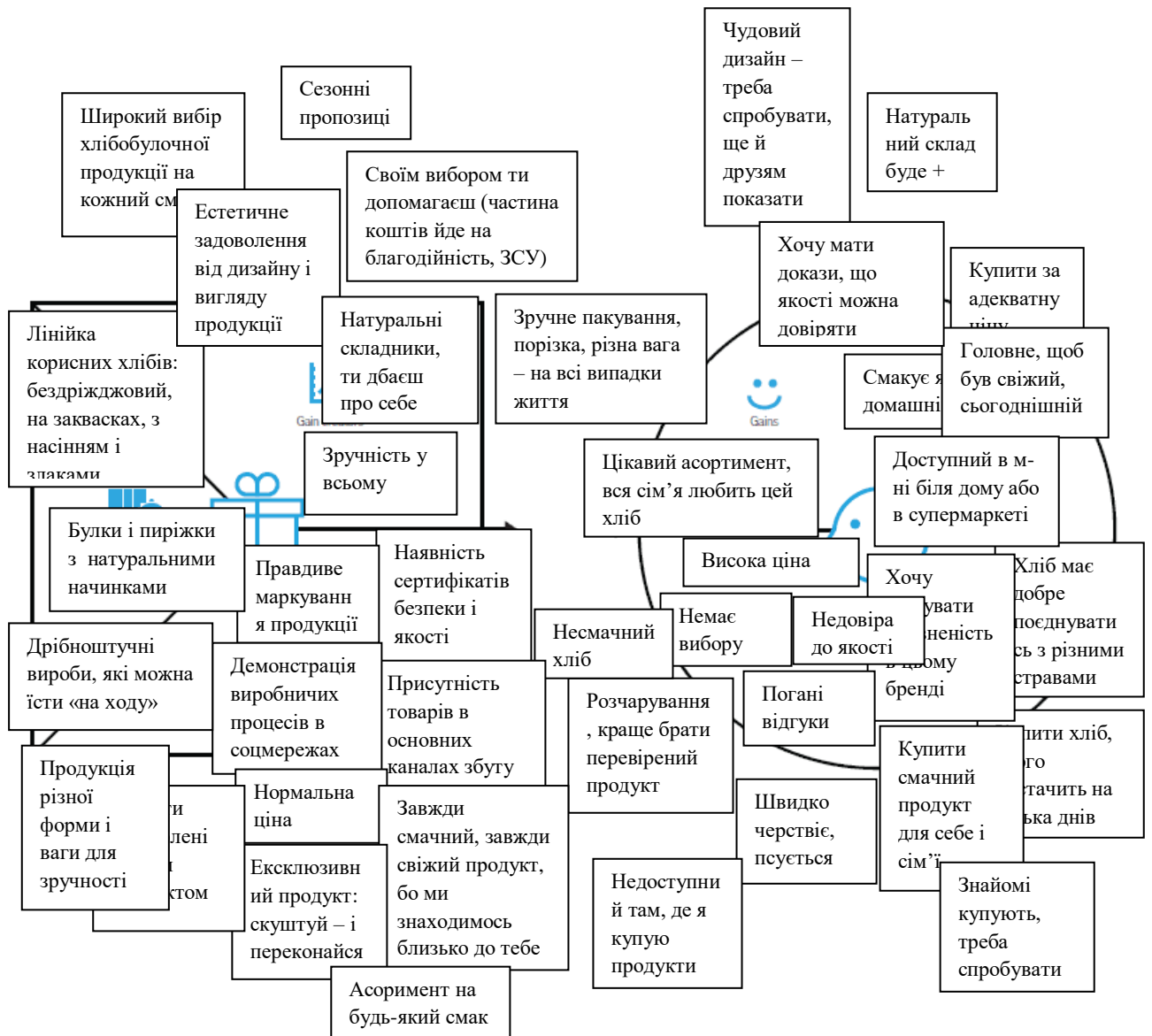


Рис. 3.18. Канва ціннісної пропозиції

Джерело: модель Остервальдера [13], складено на основі дослідження, малюнок з інтернету

Прототип ціннісної пропозиції спрямований на забезпечення потреби цільової аудиторії в смачному, якісному, доступному продукті, який можна

купити в магазині біля дому, перевагами якого є привабливий дизайн пакування, зручність у використанні, широкий вибір, бренд, якому можна довіряти.

Конкурентна перевага бренду полягатиме в кращій якості та смакових властивостях продукту, в наявності покращених лінійок товарів, що відповідають сучасним трендам, в більш зручному використанні, в задоволенні емоційних потреб завдяки якісному брендингу, в правдивому маркуванні продукції, де можна перевірити склад та якість, в зв'язку з клієнтами в соціальних мережах для забезпечення фідбеку та залучення до спільноти любителів смачної продукції, попри це буде збережений паритет ціни з конкурентами.

На сьогодні компанія володіє такими сильними сторонами:

1. Смачний продукт без хімічних додатків та покращувачів. Частина асортименту вирізняється чудовими якісними та смаковими властивостями, пропрацьованими рецептурами, що відповідає ключовій потребі споживачів;
2. Гнучкість, відкритість до змін та вдосконалення: товарного асортименту, організаційної структури, бізнес-моделі;
3. Можливість забезпечити конкурентоздатну ціну;
4. Короткі виробничі цикли, що дозволяють створювати широкий асортимент в невеликих партіях;
5. Певний досвід і навички в галузі, напрацювання;
6. Власне виробниче приміщення, магазин, транспортні засоби, зареєстрована ТМ.

Отже, ми отримали чітке розуміння потреб нашого цільового сегмента, описали сильні сторони компанії, що стануть конкурентною перевагою для закріплення на ринку та захисту власної ТМ від конкурентів, узгодили прототип ціннісної пропозиції з ринковими трендами.

Насамкінець визначимо цілі компанії, щоб запропонувати методи їх досягнення, що ґрунтуються на комплексному баченні можливостей компанії та ринкових потреб:

- трансформуватись зі стартапу в повноцінну компанію;
- завоювати репутацію надійного бренду;

- розширити клієнтську базу;
- повернути втрачену прибутковість фірмового магазину;
- досягти бажаних фінансових результатів для генерації прибутку та повернення вкладених інвестицій;
- створити міцне підґрунтя компанії для подальшого росту та розвитку;
- збільшити загальний обсяг випічки пекарні.

Направляючою політикою та завданнями для забезпечення обіцянки бренду, описаної в прототипі ціннісної пропозиції, та досягнення бажаних цілей повинні стати наступні кроки.

Отже, опишемо стратегію: роботи, терміни, бюджет.

Етап 1. Вдосконалення організаційної структури та операційної діяльності. Залучення кваліфікованих кадрів керівної ланки.

Завдання:

1. Пошук та залучення менеджера з продажів, фінансового директора, керівника виробництва з чітким розподілом обов'язків, сферою контролю та відповідальності;
2. Вдосконалення наявного товарного асортименту та розроблення нових позицій;
3. Автоматизація виробничих процесів. Пошук, підбір, покупка, монтаж та введення в експлуатацію виробничого та пакувального обладнання для збільшення обсягу виробництва і полегшення роботи персоналу;
4. Впровадження програмного забезпечення для ведення фінансової звітності;
5. Навчання персоналу;
6. Тестування та ітерація вдосконаленого товарного асортименту;
7. Налагодження збутової діяльності та просування продукту на ринок;
8. Сертифікація виробництва.

Терміни виконання: III - IV квартал 2022 року.

Бюджет:

1. Заробітні плати на місяць 20-30 тис. грн на 1 особу, залежно від кваліфікації;
2. 30 000-60 000 тис. грн., залежно від кількості позицій;

3-6. 7 млн. грн. на доукомплектування;

8. 30 - 60 тис. на перший місяць;

9. 200 тис. грн.

Етап 2. Розроблення бренд-стратегії, комунікаційної стратегії.

Завдання:

1. Вдосконалення та розвиток наявних бренд-активів: колірної гами, шрифту, логотипу;

2. Розроблення позиціонування бренду, візії, місії і цінності, лозунгу, комунікації (тональності, емоційного фокусу, архетипу, персонажа), піраміди бренду, дизайну пакувальних матеріалів. Брендкування іміджевих носіїв.

Терміни виконання: III - IV квартал 2022 року.

Бюджет: 50 - 70 тис грн.

Етап 3. Редизайн фірмового магазину «DIBROVA» та покращення клієнтського досвіду для повернення втрачених клієнтів та залучення нових.

Завдання:

1. Оновлення вигляду магазину;

2. Брендкування одягу продавця та інших атрибутів бренду, покупка меблів;

3. Пропозиція вдосконаленого продукту з покращеними характеристиками;

4. Програмне забезпечення для обліку розрахункових операцій та ведення звітності.

Терміни виконання: IV квартал 2022 року

Бюджет: 50 - 70 тис грн.

Загальний орієнтовний бюджет проєкту на пів року становить: 7, 9 млн. грн, або 221 тис. дол..

Ці етапи стратегії дозволять компанії досягти поставлених цілей та вийти на бажані обсяги виробництва та реалізації, ми прогнозуємо досягнення таких результатів, що будуть критеріями ефективності, прибутковості.

Таблиця 3.1.

## Показники ефективності, успішності

		Поточний період часу (к-сть)/місяць	Після зроблених завдань стратегії/місяць
Магазин	Хліб (од.)	2000	5000
	Кондитерські вироби (кг.)	50; 80	200; 300
Пекарня загалом	Хліб (од.)	30000	60000; 80000
	Кондитерські вироби (кг.)	200	50000

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Завдяки додатковому обладнанню потенціал виробничих потужностей може бути таким, як зазначено в таблиці. Щодо магазину, в нас є припущення, що такої кількості ми зможемо досягти завдяки редизайну та вдосконаленню товарного асортименту, адже доковідні показники були дуже близькими до цього значення, особливо на початку діяльності. Обсяги виробництва пекарні в бажаній кількості можливі з точки зору потужностей, а також – оцінки потенціалу регіонального ринку хліба, тож досягнення мети є ймовірним. Щодо печива, то показник 50 тонн/місяць є можливим за придбання додаткового обладнання, однак його збут є лише гіпотезою, адже з огляду на частоту споживання та демографічні характеристики регіонального ринку, потенціалу ринку для цієї кількості за наявних транспортних засобів немає. Якщо ми прогнозуємо на початках охоплення близько 130 торгових точок для продажу хліба, то кількість 50 тонн печива буде абсолютно нереальною для збуту на таку кількість магазинів, зважаючи на обсяги споживання і частоту здійснення покупки. Отже, оцінка потенціалу ринку печива потребує окремого дослідження,

стратегії: оптових продажів чи безпосередніх продажів клієнтам через торгових агентів в штаті команди.

За умови досягнення описаних в таблиці результатів пекарня може збільшити прибуток фактично в 7-8 разів, якщо буде можливість реалізувати 50 тонн печива, або в 3-4 рази, якщо основний акцент буде на хлібних виробках. Отже, наша гіпотеза щодо ефективності маркетингової стратегії потребує інвестицій, часових ресурсів і тестування в реальних ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ

Ми дійшли до завершального етапу дипломного проєкту, тож підведемо підсумки результатів діяльності. Стратегія – це проєктування майбутнього функціонування компанії, що засноване на всебічному, ретельному дослідженні, без якого неможливо комплексно оцінювати перспективи розвитку будь-якого бізнесу.

Для того, щоб створити релевантну маркетингову стратегію та потрібний ринку продукт, необхідно регулярно здійснювати аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього стану компанії, щоб виявляти перешкоди і можливості для прийняття правильних рішень, що ведуть до досягнення основної мети підприємства.

Кардинальні зміни, що здатні вивести компанію на новий етап розвитку, завжди пов'язані з викликами, ризиком та потребою в інвестиціях. Дослідження нівелює ці ризики, зводить їх до мінімуму, проте не гарантує беззаперечного досягнення бажаного результату, адже тоді б на ринку не існувало неприбуткових чи збанкрутілих компаній. Водночас, скрупульозний, послідовий аналіз наближує нас до розуміння справжніх ринкових потреб.

Уснує безліч бізнес-ідей, однак мало з них трансформуються в серйозну справу, здатну генерувати дохід. Щоб подолати високий рівень невизначеності та перешкоди потрібно зосередитись на двох ключових аспектах: дослідженні ринку та розробленні маркетингової стратегії. Кореляція між виявленими потребами та ціннісною пропозицією, успішна інтеграція продукту в бізнес-модель, послідовна робота над підвищення обізнаності клієнтів про наш бренд є запорукою розвитку та росту компанії.

В дипломній роботі нам вдалось досягти поставлених цілей: зробити комплексний аналіз ринку та розробити рішення в межах маркетингової стратегії.

Ключові висновки щодо діагностованих проблем та перспектив розвитку пекарні «DIBROVA»:

- відсутність ринкових досліджень загрожує підприємству створенням непотрібних товарів та послуг, що не відповідають концепції компанії і не здатні генерувати прибуток;
- відсутність маркетингової стратегії як погодженого плану дій зі стратегічним спрямуванням призводить до того, що функціонування бізнесу є хаотичним, не послідовним, не спрямованим на досягнення конкретних результатів;
- статистичні дані щодо споживання та внутрішнього виробництва хліба засвідчують, що попри негативну динаміку промислового виробництва відзначається ріст крафтового з вдосконаленим продуктом та сервісом, що свідчить про трансформацію поведінки та потреб споживачів;
- недоліком крафтового виробництва є висока ціна та падіння попиту за кризових ситуацій (ковід, воєнний та повоєнний час), тож необхідно застосовувати принцип вдосконаленого масового маркетингу, щоб, з одного боку, задовольняти потреби широкої верстви населення для забезпечення обсягів продажів, а з іншого, використовувати нові підходи до продукту, сервісу, дизайну, бренду, що підвищить ринкову цінність компанії;
- формат бізнесу повинен відповідати вимогам сьогодення, щоб залишатись актуальним та тримати позицію на ринку, потрібно проявляти гнучкість та мобільність, орієнтоватись на зниження витрат та постійне вдосконалення;
- задоволення раціональних потреб і відповідність до стандартів індустрії є ринковою вимогою, яка прирівнює нас до конкурентів, але вона не достатня для успіху;
- на зрілих ринках конкуренти навчились відтворювати конкурентну перевагу, тож потрібно постійно кидати виклик самим собі для вдосконалення компанії у ключових напрямках діяльності, прагнути до досягнення комплексної конкурентної переваги, яку важко зімітувати;
- методи витонченого масового маркетингу більш ефективні, ніж цільового, бо охоплюють ширшу клієнтську базу, вузький сегмент може не виправдати наших очікувань;



- ми не можемо задовольнити потреб усього ринку, тож повинні робити акцент на найважливіших потребах, болях і очікуваннях клієнтів, що корелюють з можливостями компанії, тоді товарні пропозиції будуть релевантними;
- центральними складовими, над якими потрібно працювати, – це продукт і брендинг, адже без якісного, вирізняльного продукту бренд втрачає довіру, а без бренду хороший продукт може залишитись не поміченим;
- потрібно прагнути до досягнення найвищого рівня унікальності продукту, яку декларують не лише через емоційні маркетингові стимули, а чіткі аргументи, докази; дотримуватись філософії і обіцянки бренду, дивувати споживача, бути соціально відповідальними;
- кожна галузь залежить від зовнішніх факторів впливу, серед яких найвагоміше місце займають: рівень інфляції, курс валют, політична ситуація, система оподаткування, законодавство, умови співпраці між виробниками та дистриб'юторами, програми з розвитку підприємництва, державне регулювання та фінансування бізнесу, демографічні зміни, продуктові та технологічні інновації;
- основними тенденціями на ринку є: здорове харчування, пребейк-продукція, дрібноштучна продукція, поширення культури споживання хліба, розширення асортименту корисними лінійками, рослинні компоненти в продукції, незвичні смаки та поєднання, проте слід пам'ятати, що глобальні тенденції можуть відрізнитись від національних та локальних;
- потенціал ринку для розвитку нашого підприємства складає за оптимальним сценарієм близько 2 тис. шт. хліба за день та близько 20-30 тис. шт. за оптимістичним сценарієм, що відображає максимальний обсяг регіонального ринку з огляду на демографічні дані щодо кількості населення, розміру сім'ї та частоти покупки; слід пам'ятати, що мінливість зовнішнього середовища впливає на точність розрахунків;
- потенціал онлайн-ринку обмежений для категорії хліба, що впливає з кількості пошукових запитів за ключовими словами хлібної категорії та кондитерської, проте необхідно проводити додаткове, більш ретельне

дослідження та тестування ідеї для розуміння перспективи розвитку онлайн-торгівлі;

– просування власного бренду в соцмережах має стратегічно важливе значення, і мета цієї присутності – не продати онлайн, а увійти та закріпитись в пам'яті клієнта, який за умови постійного візуального контакту з продуктом у віртуальному світі, зможе його розпізнати у фізичних місцях продажу, що потенційно збільшує ймовірність здійснення покупки та впливає на процес прийняття рішення;

– аналіз конкурентів та оцінка ключових напрямків їх діяльності дозволяє визначити конкурентозданість нашої компанії, дозволяє ідентифікувати конкурентну перевагу, якщо конкуренти перевершують нас за багатьма критеріями, нам буде складно відразу досягти прогресу;

– щодо 5-ти сил Портера, найбільш загрозливим фактором є висока конкуренція, тож необхідно проводити постійний моніторинг конкурентів, підвищувати цінність власної торгової марки, працювати над оптимізацією виробничих процесів для досягнення вигідної ціни, водночас застосовувати нецінові методи боротьби, зокрема задоволення емоційних потреб споживачів;

– в процесі дослідження виявлено, що хліб здебільшого оцінюють за сенсорними ознаками: смак, аромат, скоринка, зовнішній вигляд, склад, текстура, а не атрибутами бренду, проте брендинг може бути диференційною рисою;

– хліб без назви, без пакування запобігає виробленню звички купувати його, адже не містить елемента, за яким його можна ідентифікувати, щоб здійснити наступну покупку у того ж виробника, брендинг відіграватиме важливе значення в побудові міцного контакту зі споживачем, просуванні власної торгової марки, збільшенні прибутку та досягненні вигідної позиції на фоні конкурентів;

– ми простежили, що тренд «хліба на дровах» минув, «на дровах» перестав бути критерієм вибору, мотивом покупки, втратив цінність для споживача, не впливає на механізм прийняття рішення, тож потрібно робити нові акценти на важливі для клієнта детермінанти вибору;

- щоб подолати проблеми магазину та підвищити прибуток потрібно: охопити молоду, більш платоспроможну аудиторію, що має потребу в якісній продукції, змінити концепцію магазину з хлібного кіоску на кондитерську, змістити акценти з раціональної покупки хліба на більш емоційну покупку смачної продукції для задоволення, вдосконалити товарний асортимент, розробити бренд-стратегію, фірмове пакування, аргументувати та підтвердити обіцянки бренду;
- під час експерименту ми виявили залежність судження про продукцію від незалежних змінних: розміру, форми, назви, способу подачі;
- ми простежили, що візуальний атрибут володіє сильнішим впливом при першому контакті з продукцією, ніж фактичне маркування ваги та ціни, тому виникає когнітивна ілюзія щодо того, що більша кількість малої за розміром продукції свідчить про більшу вагу;
- форма чи спосіб подачі продукту може бути перешкодою чи стимулом до здійснення покупки, тому це потрібно враховувати при створенні асортименту для залучення покупців з різними потребами;
- в пропозиції пекарні має бути різне за розміром та вагою пакування;
- потрібно оцінювати будь-які заходи для покращення функціонування бізнесу крізь призму диференційного порогу; дії, нижчі за диференційний поріг не дають ефекту,
- не варто поєднувати в межах одного магазину товари вищого і нижчого цінового сегмента, щоб не підірвати довіри до дорожчих товарів, кожен продукт має свою цільову аудиторію та канал збуту;
- непопулярний канал збуту здатний зробити покупки спорадичними та малопрогнозованими;
- серед інсайтів, які ми виявили і не врахували на етапі ідеації бізнесу, є: потреба у фізичній доступності продукту, натуральність не є ключовим критерієм вибору для більшості людей;
- основним принципом сегментування ми обрали потребу споживачів, яка є драйвером здійснення покупки, а отже ділить людей на різні категорії;

- сегмент ринку 3, для якого основним критерієм вибору є ціна, ми не зможемо обслуговувати, «першість ціни» передбачає великі масштаби виробництва, що недоступні для нашого підприємства;
- 2 профіль, для якого пріоритетом є натуральність, складає доволі нечисельну групу людей, окрім цього, невідомо, чи вони готові заплатити справедливую ціну за хліб, який буде відповідати усім критеріям корисного харчування, особливо в районному центрі;
- станом на сьогодні найбільшим потенціалом для нашої пекарні володіє 1 сегмент ринку, потреби якого ми здатні задовольнити, він уможливорює створення конкурентної переваги та містить доволі чисельну групу людей;
- прототип ціннісної пропозиції спрямований на забезпечення потреби цільової аудиторії в смачному, якісному, доступному продукті, який можна купити в магазині біля дому, перевагами якого є привабливий дизайн пакування, зручність у використанні, широкий вибір, бренд, якому можна довіряти, конкурентна перевага бренду полягатиме в кращій якості та смакових властивостях продукту, в наявності покращених лінійок товарів, що відповідають сучасним трендам, в більш зручному використанні, в задоволенні емоційних потреб завдяки якісному брендингу, в правдивому маркуванні продукції, де можна перевірити склад та якість, в зв'язку з клієнтами в соціальних мережах для забезпечення фідбеку та залучення до спільноти любителів смачної продукції, попри це буде збережений паритет ціни з конкурентами;
- описані заходи стратегії дозволять пекарні перетворитись зі стартапу в зрілу компанію, ми прогнозуємо, що виконання цих завдань сприятиме досягненню бажаних фінансових результатів для генерації прибутку прибутку та повернення інвестицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. У чому різниця і чому це важливо. – Харків: Фабула, 2019. – 324 с.;
2. Лекція Ivbs. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://lvbs.com.ua>;
3. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/108.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf);
4. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття/ пер. з англ. Т. Літенської. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.;
5. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. [Електронний ресурс] / Павлюк Т. – Режим доступу до ресурсу:[https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf);
6. Філановський А. Гра в бренди. Як збільшити шанси вашого бізнесу на успіх. – Київ: Наш формат, 2019. – 176 с.;
7. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетингологи. – Київ: Наш формат, 2019. – 240 с.;
8. Дослідження ринку хліба. Тенденції та перспективи для України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://khlbomania.com.ua/ua/2013/05/15/doslidzhennya-rinku-xmliba-tendencii-ta-perspektivi-dlya-ukraini/>;
9. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера. [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу:<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>;
10. Філановський А. Карго-маркетинг і Україна. – Харків: Фабула, 2021. – 144 с.;

11. Котлер Ф. Основы маркетинга [Електронний ресурс] / Филип Котлер – Режим доступу до ресурсу: Котлер. Основы маркетинга [Електронний ресурс] / Котлер – Режим доступу до ресурсу:  
[http://loveread.ec/view\\_global.php?id=66100](http://loveread.ec/view_global.php?id=66100);
12. Brandfather # 5.1 /Думай как потребитель / FedorivVlog. [Electronic resource] – Access mode:<https://www.youtube.com/watch?v=Gp9iYY4umwQ>;
13. А.Остервальдер, І. Піньє, Г. Бернад, А. Сміт. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Роман Корнута. – Київ: Наш формат, 2018. – 324 с.;
14. Годін С. Пурпурова корова. Як створити незабутній продукт. – Київ: Наш формат, 2018. – 168 с.;
15. Brandfather # 6.2 / Уровни уникальности / FedorivVlog. [Electronic resource] – Access mode:<https://www.youtube.com/channel/UCKk1NczxrN2YoJDvjKpKVGw>
16. Баланси споживання основних продуктів харчування населенням України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/Zb\\_bsph2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/Zb_bsph2019.pdf);
17. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2019 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/06/zv\\_vrd\\_19\\_ue.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/06/zv_vrd_19_ue.pdf);
18. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. [Електронний ресурс] / Сичевський М., Коваленко О. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/664115.pdf>;
19. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2020 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm);

20. Виробництво промислової продукції за видами. [Електронний ресурс].– Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr\\_rea\\_ovpp/vr\\_rea\\_ovpp\\_u/arh\\_vppv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html);
21. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2020 роках. [Електронний ресурс].– Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm);
22. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності у 2021 році.[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<http://kh.ukrstat.gov.ua/obsiah-realizovanoi-promyslovoi-produktsii-za-osnovnymu-vydamy-diialnosti-shchomisiachna-informatsiia>;
23. Тіньова економіка. Загальні тенденції. Січень-червень 2021. [Електронний ресурс].– Режим доступу до ресурсу:  
[file:///C:/Users/admin/Downloads/Shadow\\_6%20м%202021.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Shadow_6%20м%202021.pdf);
24. Сичевський. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку державами. – К.: Аграр. наука, 2019. – 388 с.;
25. Перспективи та особливості розвитку крафтового і спеціалізованого ритейлу в Україні. [Електронний ресурс].– Режим доступу до ресурсу:  
<https://business.diia.gov.ua/en/cases/masstabuvanna/perspektivi-ta-osoblivosti-rozvitku-kraftovogo-i-specializovanogo-ritejlu-v-ukraini>;
26. Чому рекордний урожай не врятує українців від подорожчання хліба. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3364577-comu-rekordnij-urozaj-ne-vratue-ukrainciv-vid-podorozcanna-hliba.html>;
27. Ми на межі закриття: глава "Укрхлібпрому" попередив про можливість повторення в Україні казахстанського сценарію. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до

ресурсу:[https://censor.net/ua/news/3309735/my\\_na\\_meji\\_zakryttya\\_glava\\_ukrhlipromu\\_poperedyv\\_pro\\_mojlyvist\\_povtorennya\\_v\\_ukrayini\\_kazahstanskogo](https://censor.net/ua/news/3309735/my_na_meji_zakryttya_glava_ukrhlipromu_poperedyv_pro_mojlyvist_povtorennya_v_ukrayini_kazahstanskogo);

28. Через невиважену співпрацю з торговими мережами молокопереробники хочуть покрити свої збитки за рахунок фермерів, - Асоціація виробників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:[https://censor.net/ua/news/3309577/через\\_nevyvajenu\\_spivpratsyu\\_z\\_torgovomu\\_merejamu\\_molokopererobnyku\\_hochut\\_pokryty\\_svoyi\\_zbytku\\_za](https://censor.net/ua/news/3309577/через_nevyvajenu_spivpratsyu_z_torgovomu_merejamu_molokopererobnyku_hochut_pokryty_svoyi_zbytku_za);

29. Закон України. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text>;

30. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014-2024 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-p#Text>;

31. Гіпермаркети – це минуле. Ашан, Fozzy, Varus шукають нове життя в магазинах біля дому. Чому ритейл йде в мінімаркети. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://forbes.ua/company/krash-test-gipermarketi-20122021-3022>;

32. Рівень ВВП України: аналіз та динаміка розвитку [Електронний ресурс]/Томашевська А., Смиківчук Т.– Режим доступу до ресурсу:[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20\\_3\\_2018ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/21.pdf);

33. Демографічна ситуація в Україні: проблеми та шляхи її вирішення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/57.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/57.pdf);

34. Trends and Innovations in Bread, Bakery, and Pastry. [Electronic resource] – Access



- mode:[https://www.researchgate.net/publication/259898016\\_Trends\\_and\\_Innovations\\_in\\_Bread\\_Bakery\\_and\\_Pastry](https://www.researchgate.net/publication/259898016_Trends_and_Innovations_in_Bread_Bakery_and_Pastry);
35. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyk2021.pdf>;
36. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. [Електронний ресурс]/ Новотейко І. – Режим доступу до ресурсу:[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf);
37. Top 6 global industrial bakery trends 2021. [Electronic resource] – Access mode:<https://www.freyabadi.com/en/blog/top-6-global-industrial-bakery-trends-2021>;
38. Bakery products consumption in Germany. [Electronic resource] – Access mode:<https://magazinebbm.com/blog/bakery-products-consumption-in-germany-1693>;
39. Доходи та умови життя. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_cdhd\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_cdhd_zb.htm);
40. Trends in e-commerce for the food marketing system. [Electronic resource] – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/281443773\\_Trends\\_in\\_e-commerce\\_for\\_the\\_food\\_marketing\\_system](https://www.researchgate.net/publication/281443773_Trends_in_e-commerce_for_the_food_marketing_system);
41. На підйомі: як у 2020 році зростали ринки e-commerce в різних країнах світу. [Електронний ресурс] / Савчук К. – Режим доступу до ресурсу: <https://elnews.com.ua/uk/na-pidjomi-yak-u-2020-roczy-zrostaly-rynky-e-commerce-v-riznyh-krayinah-svitu/>;
42. Consumer Perception of Bread Quality. [Electronic resource] – Access mode: [file:///C:/Users/admin/Downloads/090%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/090%20(1).pdf);
43. Guiltless Gluttony: The Asymmetric Effect of Size Labels on Size Perceptions and Consumption. [Electronic resource] – Access mode:<https://academic.oup.com/jcr/article/37/6/1095/1868430>;

44. Brandfather # 5.1 / Как понять своего потребителя?/ FedorivVlog. [Electronic resource] – Access mode:<https://www.youtube.com/watch?v=IHqZхурп6Bg>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

1 маршрут	К-сть населення	К-сть д-ств (осіб)	2 маршрут	К-сть населення	К-ть д-ств (осіб)
«Замочок – Червоноград»	(осіб)	2,59	«Замочок – Рава-Руська»	(осіб)	2,59
1. Замочок	727	281	1. Воля-Висоцька	1739	671
2. В'язова	688	266	2. Пили	307	119
3. Школярі	68	26	3. Добросин	5037	1945
4. Любеля	1445	558	4. Нова Кам'янка	262	101
5. Кулява	629	243	5. Голокам'янка	344	133
6. Деревня	1282	495	6. Липник	739	285
7. Туринка	1991	769	7. Равське	571	220
8. Боянець	1427	551	8. Рава-Руська	8701	3359
9. Вел. Мости	6256	2415			
10. Реклинець	1789	691			
11. Сілець	3849	1486			
12. Соснівка	11217	4331			
13. Двірці	974	376			
14. Бутини	2732	1055			
15. Пристань	898	347			
16. Червоноград	65871	25433			
<b>Загальна к-сть:</b>	<b>101843</b>	<b>39322</b>		<b>17700</b>	<b>6834</b>

3 маршрут	К-сть населення	К-сть д-ств (осіб)	4 маршрут	К-сть населення	К-сть д-ств (осіб)
«Замочок – Львів»	(осіб)	2,59	«Замочок – Новояворівськ»	(осіб)	2,59
1. Жовква	13899	5366	1. Глинськ	1698	656
2. Сопошин	1482	572	2. Крехів	818	316
3. Мацошин	907	350	3. Кунин	676	261
4. Куликів	630	243	4. Нова-Скварява	1174	453
5. Зіболки	1201	464	5. Майдан	159	61
6. Гряда	1221	471	6. Лозино	340	131
7. Дубляни	9811	3788	7. Івано-Франкове	6423	2480

## Продовження додатка А

8. Малехів	1377	532	8. Новояворівськ	31218	12053
9. Брюховичі	6303	2434			
10. Львів	729842	281792			
<b>Загальна к-сть:</b>	<b>766673</b>	<b>296013</b>		<b>42506</b>	<b>16412</b>

## Додаток Б

	DIBROVA	Agrola (Хлібпром)	Agrola (Хлібпром) лінійка «Спечи вдома»
Смак	10	7	8
Унікальність пропозиції	7	7	10
Склад продукції	8	8	8
Товарний асортимент	7	7	8
Ціна	9	8	6
Пакування, вигляд		7	9
Канали продажів, доступність		10	5
Наповненість сайту, соцмереж, активність		7	7
Комунікація		9	9
	Просто добрий хліб	Кристинопіль хліб (Київ-Захід)	Хліборія (Барком)
Смак	7	6	8
Унікальність пропозиції	7	5	10
Склад продукції	8	8	7
Товарний асортимент	7	7	9
Ціна	8	9	5
Пакування, вигляд	8	6	8
Канали продажів, доступність	6	5	5

Наповненість сайту, соцмереж, активність	5		7
Комунікація	7	6	7

	хліб Жовтанці	Varne, Жовква	Агробізнес
Смак	6	7	5
Унікальність пропозиції	5	5	6
Склад продукції			5
Товарний асортимент	5	5	7
Ціна	9	9	9
Пакування, вигляд	1	6	5
Канали продажів, доступність	7	5	10
Наповненість сайту, соцмереж, активність			5
Комунікація			6

	Теремно (Хлібні інвестиції)	Галхлібопродукт	Галицька здоба
Смак	7	7	7
Унікальність пропозиції	7	7	5
Склад продукції	5	7	7
Товарний асортимент	7	7	7
Ціна	9	8	9
Пакування, вигляд	6	4	5
Канали продажів, доступність	7	5	7
Наповненість сайту, соцмереж, активність	7	6	8
Комунікація	7		6

	Живий хліб	Грузинський хліб	Здоблев	Культ хліба
Смак	10	10	8	9
Унікальність пропозиції	10	10	7	7
Склад продукції	10			8
Товарний асортимент	9	8	7	8
Ціна	5	5	9	8
Пакування, вигляд	9	8	5	9
Канали продажів, доступність	5	6	7	5
Наповненість сайту, соцмереж, активність	6	5		6
Комунікація	7	7	3	3

## Додаток В

## Оцінка

		Рівень загрози	високий	середній	низький	
		Параметр	3	2	1	
Товари-замінники	Товари-замінники	Займають вагому частку ринку	Тільки з'являються на ринку	на	Одиничні	1
					√	
1 бал - низький рівень загрози						
2 бали - середній рівень загрози						
3 бали - високий рівень загрози						
Рівень конкуренції	Кількість гравців на ринку	багато компаній	середня кількість	мало		10
		√				
	Темп росту ринку	Стагнація, зниження обсягів	Ринок росте	Стрімко розвивається		
		√				
	Рівень диференціації продукту	Стандартизовані й продукт	Стандартизовані й в ключових аспектах, але має відмінності	Суттєво відрізняється		
			√			

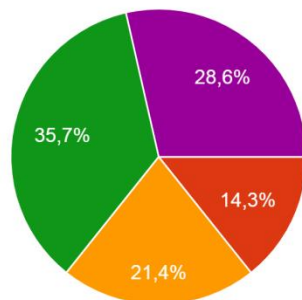
	Ціна	Жорстка цінова конкуренція	Є можливість підвищення цін тільки для покриття витрат, що ростуть	Є можливість підвищення ціни для збільшення прибутку	
			√		
4 бали - низький рівень загрози					
5-8 балів - середній рівень загрози					
9-12 балів - високий рівень загрози					
<b>Вхід нових гравців</b>	Економія на масштабі	відсутня	властива небагатьом гравцям	значна	
				√	
	Марки з високим рівнем знання і лояльності	є великі гравці	є кілька великих гравців	немає	
			√		
	Диференціація продукту	низька	середня	значна	
			√		
	Рівень інвестицій для входу	окуповується за кілька років	окуповується за рік	окуповується за кілька місяців	
		√			
	Доступ до ринку збуту	Закритий	Незначний	Легкий	
			√		
	Політика держави	Повністю контролює галузь	Помірно впливає	Не впливає	
			√		
	Готовність гравців до зниження цін	повна готовність	великі гравці не будуть знижувати	ніхто не знижуватиме	
			√		<b>14</b>
8 балів - низький рівень загрози					
9-16 балів - середній рівень загрози					

17-24 бали - високий рівень загрози					
Сила покупців	Схильність переключитись на товари-замінники	Висока	Середня	Низька	5
				√	
	Чутливість до ціни	Висока	Середня	Низька	
			√		
	Задоволеність якістю наявних продуктів	Висока	Середня	Низька	
		√			
4 бали - низький рівень загрози					
5-8 балів - середній рівень загрози					
9-12 балів - високий рівень загрози					
Сила постачальників	Кількість постачальників	Мало	Небагато	Багато	4
			√		
	Витрати через зміну постачальників	Високі	Середні	Низькі	
			√		
4 бали - низький рівень загрози					
5-6 балів - середній рівень загрози					
7-8 балів - високий рівень загрози					

## Додаток Г

Вкажіть, будь ласка, ваш вік:

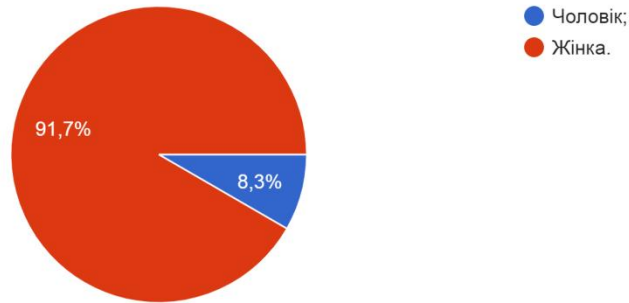
14 відповідей



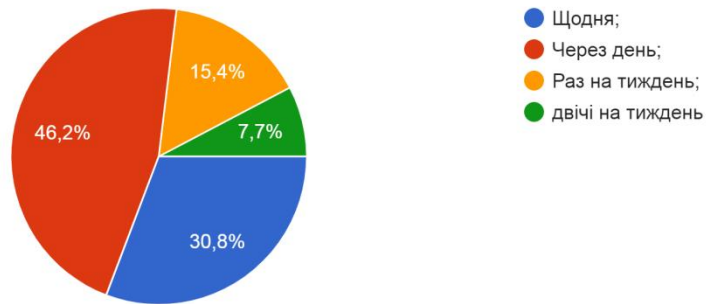
- 18-25;
- 26-35;
- 36-45;
- 46-55;
- 56-65+.



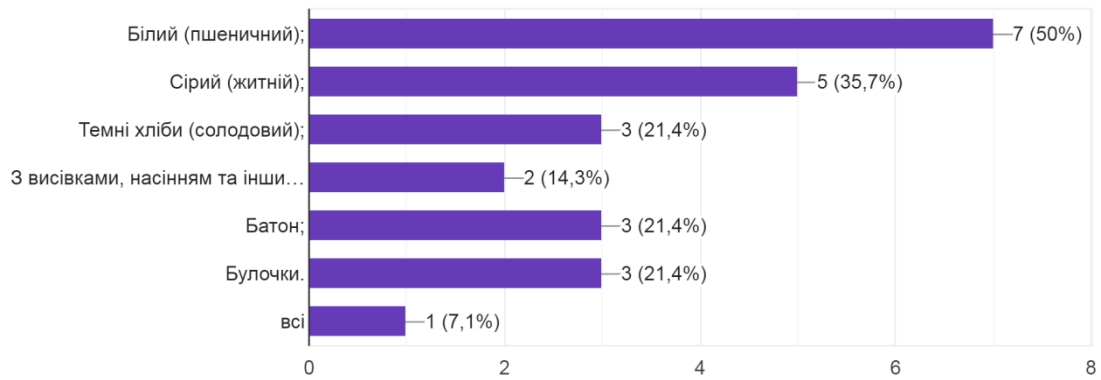
Ваша стать:  
12 відповідей



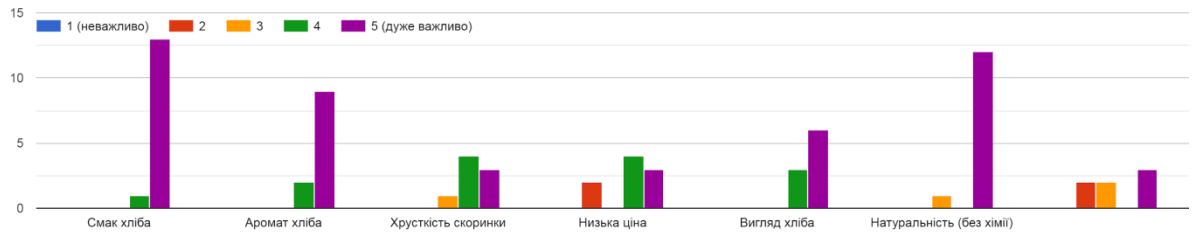
Як часто ви купуєте хліб?  
13 відповідей



Який ваш улюблений вид хліба?  
14 відповідей

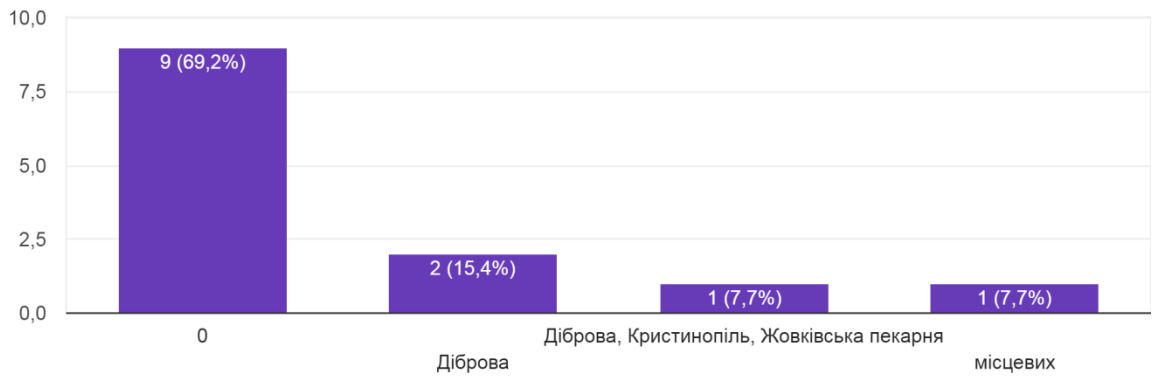


Оцініть за шкалою від 1 (неважливо) до 5 (дуже важливо) кожен з зазначених пунктів:



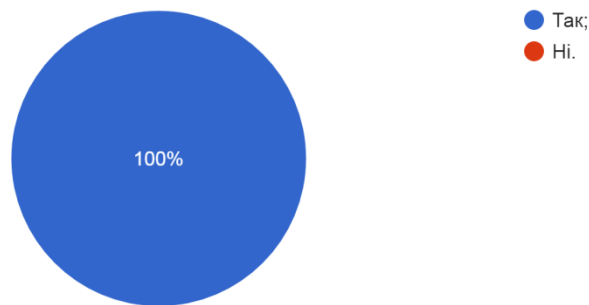
Яких виробників хліба ви знаєте? (назвіть торгові марки, які спадають на думку):

13 відповідей



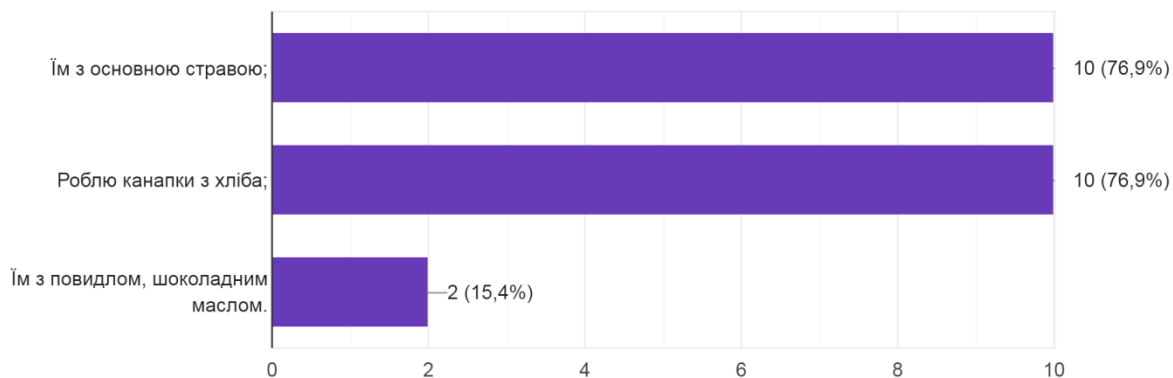
Чи готові ви заплатити більшу ціну за якісний хліб з натуральним складом?

12 відповідей



Як ви споживаєте хліб та хлібобулочні вироби?

13 відповідей



Чому ви купуєте саме наш хліб? Чим він вам подобається? 12 відповідей

смак, на заквасках

якість

смак

смачний, ароматний. не кришиться, дуже люблять діти

чоловік любить

смачний

довго не черствіє, при тривалому зберіганні не зацвітає, не кришиться

бо він без хімії

без хімії

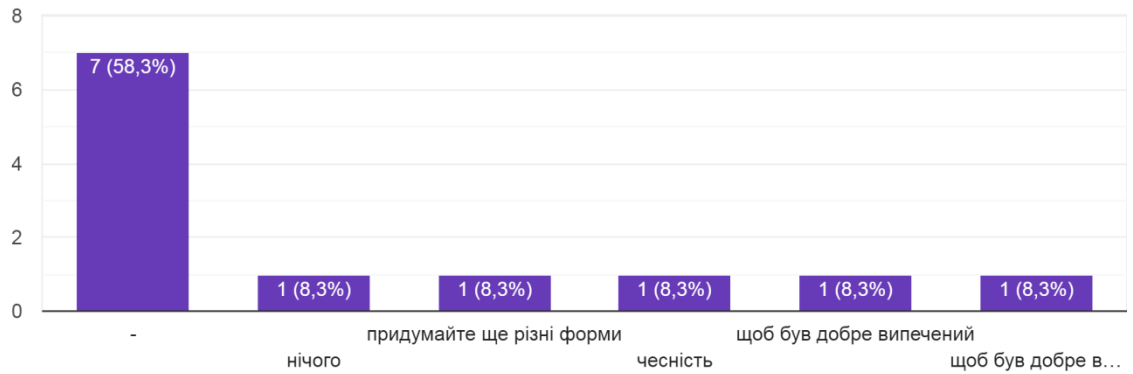
на заквасці, натуральний, добрий смак

натуральність

смак і натуральність

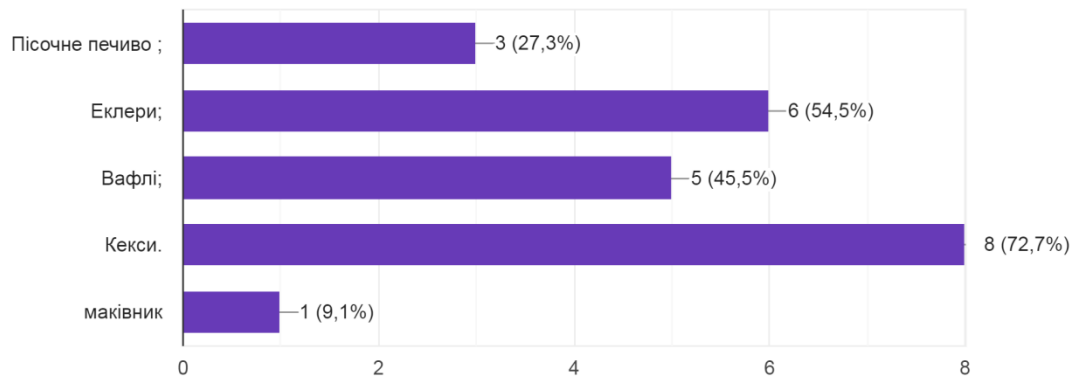
Що би ви змінили в нашому хлібі? Що би покращили?

12 відповідей



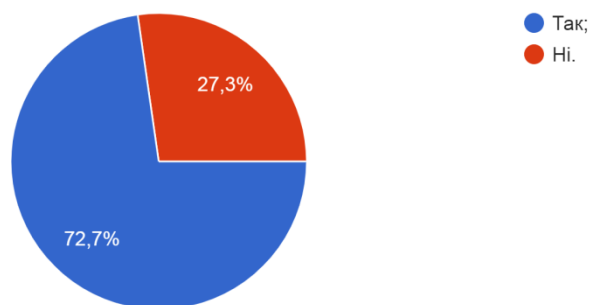
Які ваші улюблені солодощі від нашої пекарні?

11 відповідей



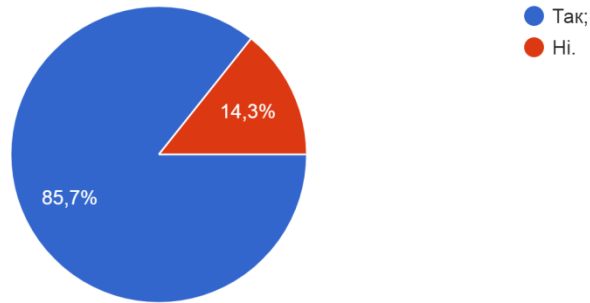
Чи хотіли б ви, щоб асортимент магазину був більший?

11 відповідей



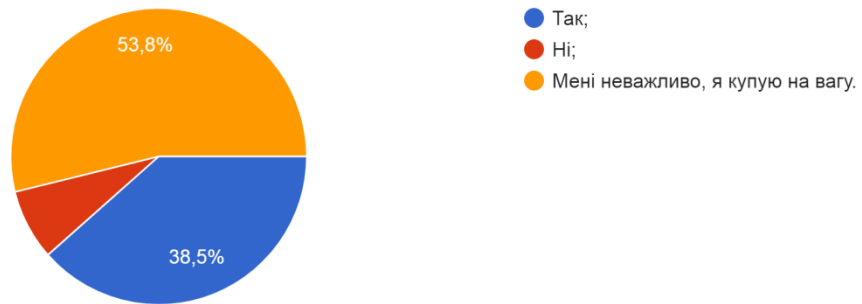
Чи хотіли б ви, щоб хліб мав фірмове упаковання?

7 відповідей



Чи хотіли б ви, щоб печиво було запаковане вагою 150-300г?

13 відповідей



## Додаток Е

### Анкета для експерименту

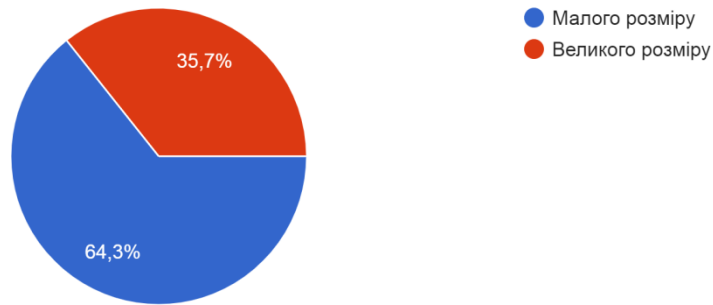
Як сильно впливає на Вас вигляд товару (розмір, пакування, подача) при виборі продукції?

42 відповіді



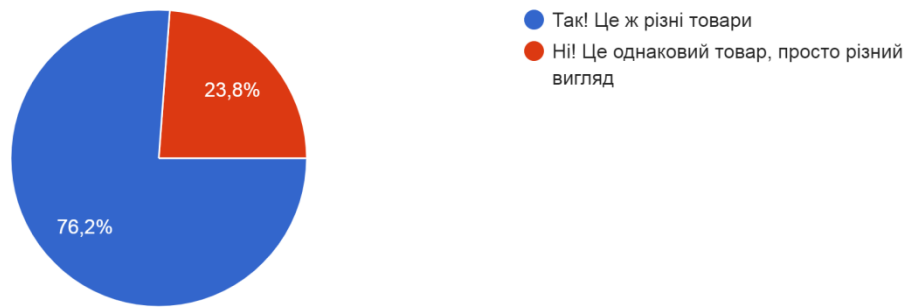
Ви радше оберете візуально більшу кількість продукту малого розміру з фіксованою вагою чи 1 одиницю більшого розміру з тою ж вагою?

42 відповіді



Наприклад: на полиці магазину лежать порізаний фасований кекс та поштучно мафіни. Чи відрізняється цей товар для Вас.

42 відповіді



Тоді що ж Ви оберете та чому? 42 відповіді

Продукцію меншого розміру зручніше вживати, ділити з рідними, простіше поділити на декілька прийомів, аніж з'їсти за 1 раз

Мафин, так как для меня удобнее подача, удобнее кушать

Так

Мафіни

Мафіни, тому що який в середині кекс я вже побачила

Цілий товар, а не порізаний, тому, що більше такий товар подобається

Поштучно. Тому що цілий)

Поштучні мафіни, оскільки вигляд більш апетитний

Кекси, смак подобається більше

Мафіни

Менші кусочки. Так мені зручніше

Кекс, його ніхто не чіпав не нарізав

Мафіни поштучно)

Виберу мафіни

Візьму поштучно Мафіни , бо мені важливо , щоб не тільки смачно , але на вигляд подобалося , але якщо б був нарізний смачніший то звичайно нарізний ☐

Не знаю

Мафин. Так как он целый, а кекс порезанный - кажется нет таким свежим

Оберу мафіни через кращий товарний вигляд

Крекер, круасани, вони мені найбільше подобаються

Кекс, тому що більше смакує

Порізаний кекс, бо його зручніше їсти.

Фасованной кекс

Зависит от настроения. Я могу выбрать маффин - и сразу же его съест, а могу взять кусочек кекса, и съест его дома с чаем.

те що краще упаковане і має менший шанс бути зіпсованим в даному випадку кекс

Поштучний мафін можна буде скоштувати навіть в дорозі бо в нього є пергамент

Мафіну

Маленький кекс потому что он цельный

Залежить від того, який продукт буде більш свіжим

Оберу мафіни, бо у них зручніше пакування і плюс вони візуально краще виглядають та і додому зручніше їх нести

Малі мафіни, оскільки вважаю це більш гігієнічнішим продуктом

Кекс

Мафін, нарізані кусочки лежачи обвітрюються а мафіни не так через упаковочку

Залежно від потреби і причини «для чого я купую випічку». Для сім'ї - порізаний кекс, в гості чи пригостити друзів - мафіни.

Їх візуально більше )

Кекс, зрозумілий вміст та структура

Мафины, эстетичнее выглядят

В моей голове порезанный кекс создаёт ассоциации с чем-то домашним

Оберу цілий мафін, тому що, на мою думку, порізаний — швидше засихає. Та й приємніше їсти цілий)

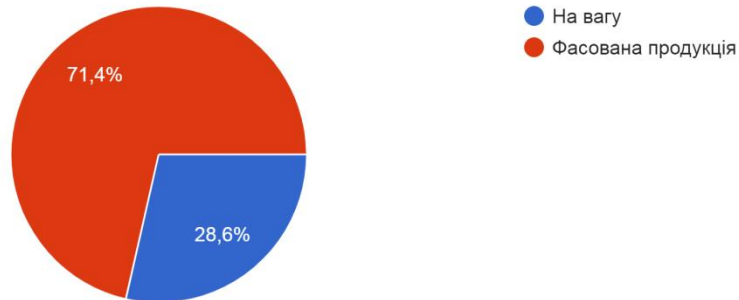
Я купляю і запаковане печиво і вагаве, тому що вагового є більший вибір а фасованого менший )

Батончики это вкуснее

Більше люблю мафіни

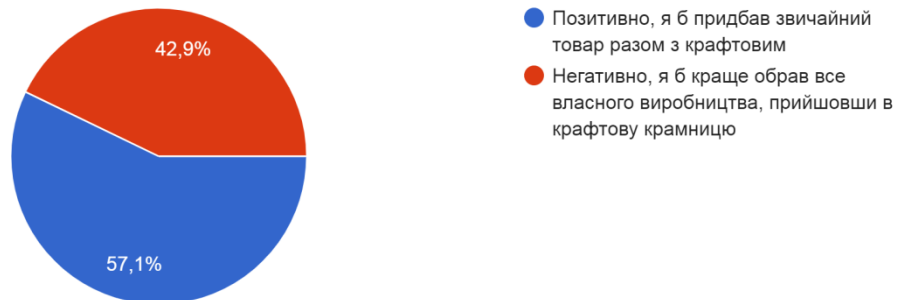
Яка подача продукції для Вас є зручнішою?

42 відповіді



Як Ви ставитесь до продажу товарів поширених торгових марок (мас-маркет) у крафтових крамницях, де пріоритетом є продукція власного виробництва?

42 відповіді



#### Анкета сприйняття хліба

Як сильно впливає на Вас вигляд товару (розмір, пакування, подача) при виборі продукції?

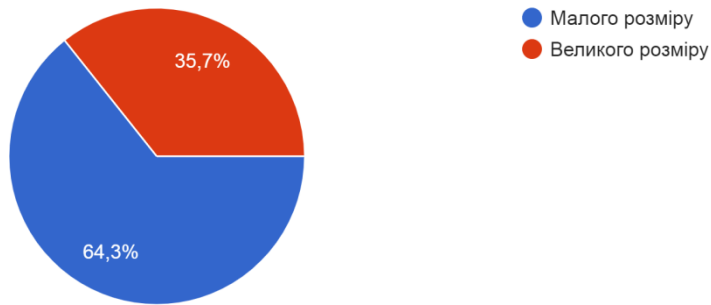
42 відповіді





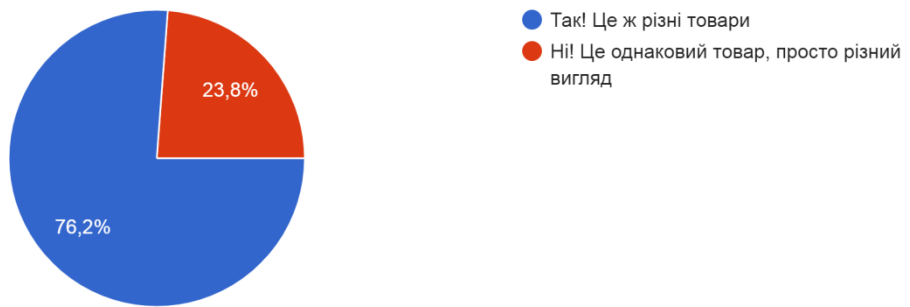
Ви радше оберете візуально більшу кількість продукту малого розміру з фіксованою вагою чи 1 одиницю більшого розміру з тою ж вагою?

42 відповіді



Наприклад: на полиці магазину лежать порізаний фасований кекс та поштучно мафіни. Чи відрізняється цей товар для Вас.

42 відповіді



Тоді що ж Ви оберете та чому? 42 відповіді

Продукцію меншого розміру зручніше вживати, ділити з рідними, простіше поділити на декілька прийомів, аніж з'їсти за 1 раз

Мафин, так как для меня удобнее подача, удобнее кушать

Так

Мафіни

Мафіни, тому що який в середині кекс я вже побачила

Цілий товар ,а не порізаний,тому,що більше такий товар подобається

Поштучно. Тому що цілий)

Поштучні мафіни, оскільки вигляд більш апетитний

Кекси, смак подобається більше

Мафіни

Менші кусочки. Так мені зручніше

Кекс, його ніхто не чіпав не нарізав

Мафіни поштучно)

Виберу мафіни

Візьму поштучно Мафіни , бо мені важливо , щоб не тільки смачно , але на вигляд подобалося , але якщо б був нарізний смачніший то звичайно нарізний ☐

Не знаю

Мафин. Так как он целый, а кекс порезанный - кажется нет таким свежим

Оберу мафіни через кращий товарний вигляд

Крекер, круасани, вони мені найбільше подобаються

Кекс, тому що більше смакує

Порізаний кекс, бо його зручніше їсти.

Фасованной кекс

Зависит от настроения. Я могу выбрать маффин - и сразу же его съест, а могу взять кусочек кекса, и съест его дома с чаем.

те що краще упаковане і має менший шанс бути зіпсованим в даному випадку кекс

Поштучний мафін можна буде скоштувати навіть в дорозі бо в нього є пергамент

Мафіну

Маленький кекс потому что он цельный

Залежить від того, який продукт буде більш свіжим

Оберу мафіни, бо у них зручніше пакування і плюс вони візуально краще виглядають та і додому зручніше їх нести

Малі мафіни, оскільки вважаю це більш гігієнічнішим продуктом

Кекс

Мафін, нарізані кусочки лежачи обвітрюються а мафіни не так через упаковочку

Залежно від потреби і причини «для чого я купую випічку». Для сім'ї - порізаний кекс, в гості чи пригостити друзів - мафіни.

Їх візуально більше )

Кекс, зрозумілий вміст та структура

Мафины, эстетичнее выглядят

В моей голове порезанный кекс создаёт ассоциации с чем-то домашним

Оберу цілий мафін, тому що, на мою думку, порізаний — швидше засихає. Та й приємніше їсти цілий)

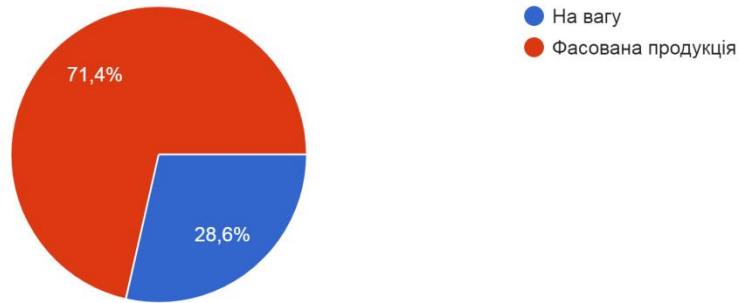
Я купляю і запаковане печиво і вагаве, тому що вагового є більший вибір а фасованого менший )

Батончики это вкуснее

Більше люблю мафіни

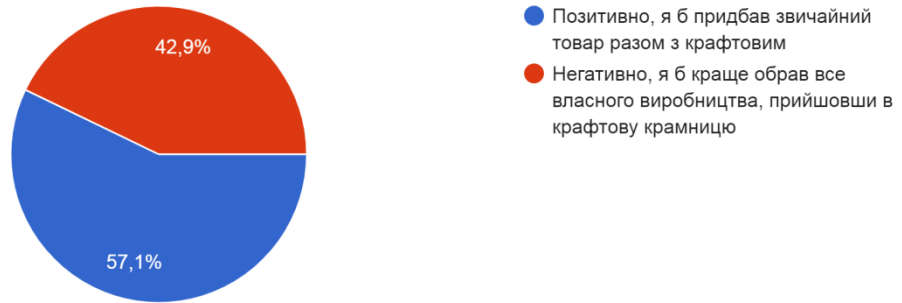
Яка подача продукції для Вас є зручнішою?

42 відповіді



Як Ви ставитесь до продажу товарів поширених торгових марок (мас-маркет) у крафтових крамницях, де пріоритетом є продукція власного виробництва?

42 відповіді

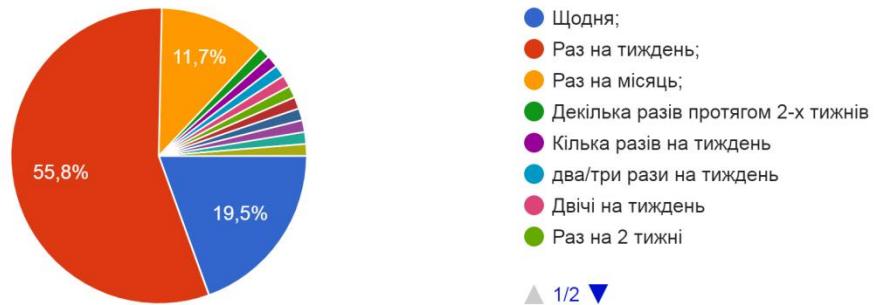


### Додаток К

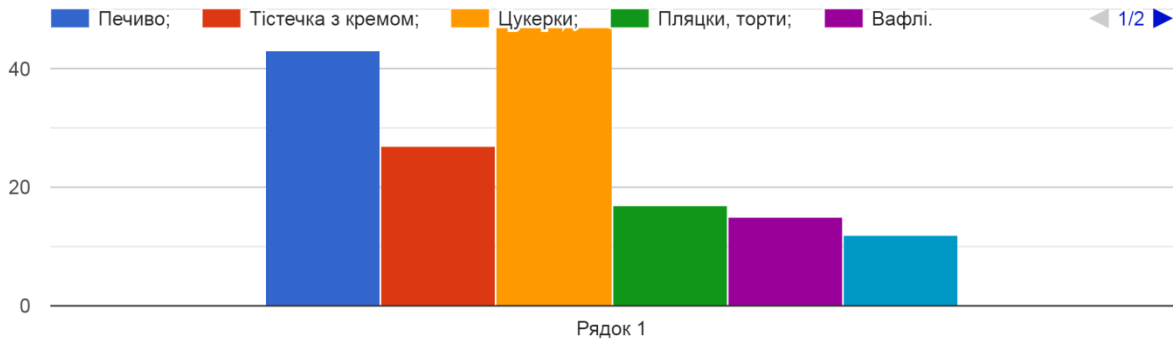
#### Анкета кондитерка

Як часто ви купуєте солодощі? (печиво, тістечка, цукерки, батончики)

77 відповідей

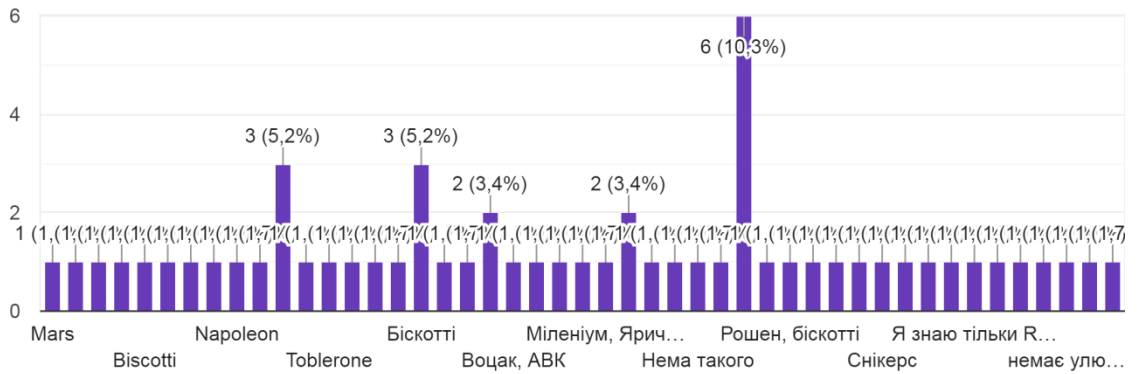


Серед ваших фаворитів у кондитерці (виберіть все, що підходить):



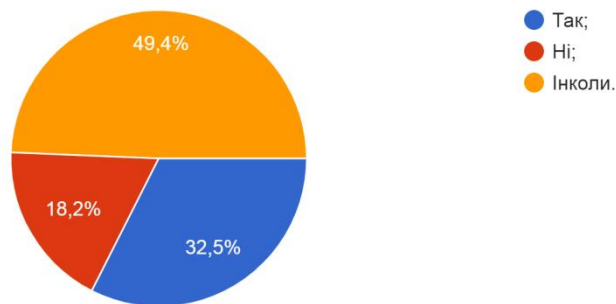
Назвіть ваш улюблений бренд серед кондитерських виробів.

58 відповідей



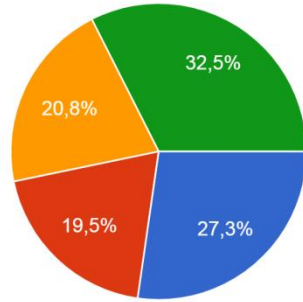
Чи звертаєте ви увагу на склад продукції?

77 відповідей



Якому упакованню надаєте перевагу?

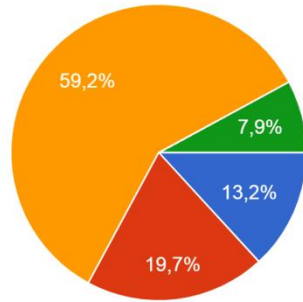
77 відповідей



- Маленька упаковка (0,15-0,25 кг);
- Середня (0,4-0,6 кг);
- На вагу;
- Індивідуальне упакування (1-4 печива в упаковці).

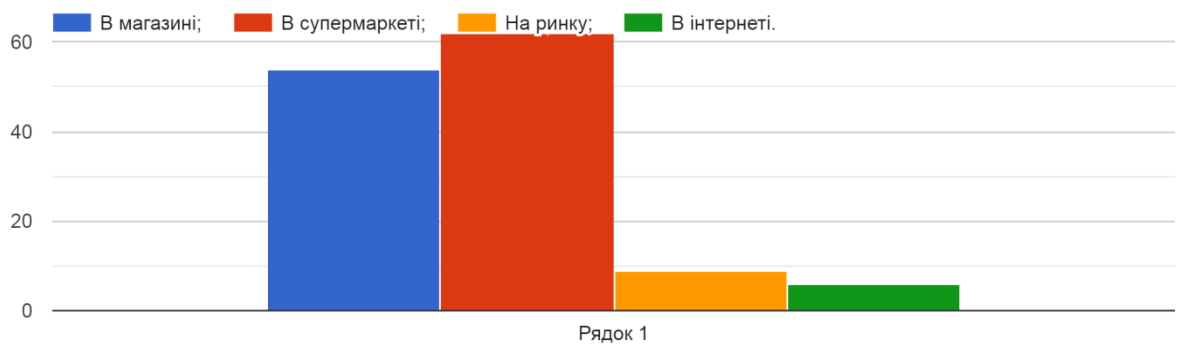
Що для вас важливіше?

76 відповідей



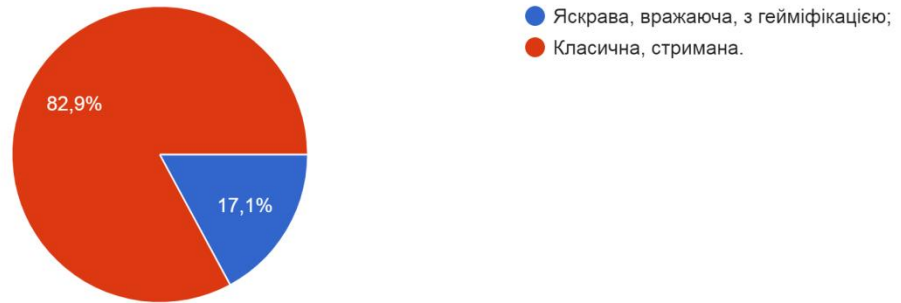
- Натуральні складники у продукції;
- Не зважаю на склад, аби було смачне;
- Люблю смачне і корисне;
- Не куплю продукцію з незрозумілим складом.

Ви купуєте солодощі:



Який варіант упаковки вам більше подобається?

76 відповідей



Чи любите батончики? (вказіть, які саме):

