

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: **Створення мережі фірмових магазинів-пекарень**

Виконав: студент 2-го курсу групи СБА20/М,
спеціальності 073 “Менеджмент”

Жук А. Д.

Керівник: д.е.н. Гудзовата О.О.

Консультант: _____

Рецензент: к.е.н. Корнецький А.О.

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РИНОК ХЛІБА ТА МІСЦЕ КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР» НА НЬОМУ	7
1.1. Стан ринку та галузі в Україні	7
1.2. Актуальні проблеми галузі	8
1.3. Місце ТОВ «Хлібодар» на ринку ХБВ	10
1.4. Світові тенденції сучасного ринку хліба	14
1.5. Бізнес-модель рішення для масштабування	19
Висновки до розділу I	25
РОЗДІЛ 2. ДЕТАЛІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ-ПЕКАРЕНЬ	27
2.1. Портрет споживача. Сегментація цільової аудиторії	27
2.2. Вибір продукту. Категорійний аналіз	31
2.3. Методи вибору локації	36
2.4. Маркетингова стратегія. Бренд	38
2.5. Конкуренти	42
2.5. Формати пекарень та каналів збуту: трейлер, стаціонарні приміщення	44
2.6. Франшиза, як інструмент масштабування	48
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ	53
3.1. Фінансова модель проекту	53
3.2. Організаційна структура проекту	55
3.3. Обмеження проекту	56
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

З того часу, як Ві Чан Кім у 2005 році опублікував свої маркетингові дослідження та ввів до бізнес-лексикону яскраву метафору, всі компанії світу мріють працювати у вільних нішах «блакитних океанів». Але іронія долі полягає в тому, що більшість бізнесів продовжують щоденне криваве та виснажливе змагання на традиційних ринках і в традиційних сферах. Очевидно, що така запекла боротьба заставляє одні компанії покидати ринок, а інші суттєво знижувати прибутковість, відрізаючи, таким чином, собі шлях до інвестицій та розвитку [1].

Хлібопекарство – одне з найстаріших занять людства. Приблизно 6-8 тисяч років тому люди почали подрібнювати зерно та готувати рідкі каші, які можна вважати першим хлібом. Вже через дві тисячі років було винайдено бродіння, і з'явився схожий на традиційний для нас хліб. Роль хліба, як продукту харчування, зросла після сільськогосподарської революції, коли людство осіло та почало вирощувати зернові культури, які надовго стали основним компонентом в їхньому раціоні [2]. Можна сказати, що саме хліб привів до осілості людей. І хоча світова культура нараховує тисячі видів хлібних виробів у різних народів на різних континентах, протягом п'яти тисяч років основна технологія виготовлення хлібу не змінилася і базується на принципі розпушення тіста мікроорганізмами. Вся суть історичного розвитку галузі зводилася до вдосконалення процесу помелу борошна, якості тіста та випікання, механізації трудомістких технологічних процесів, покращення асортименту та смакових якостей.

З іншого боку, довгий час хліб залишався «політичним» продуктом: від часів римського «хліба і видовищ» до регулювання цін на хліб у сучасній Україні. Цей зовнішній чинник може мати серйозний економічний вплив на бізнес промислових пекарів, водночас породжуючи та закріплюючи в суспільстві стереотипні ідеї на зразок: «Хліб – це простий продукт, додаток та «наповнювач» до основної їжі і тому він не може мати витонченого смаку». Або: «Хліб – це

соціальний продукт, тому має бути дешевим». Структура та динаміка споживання хлібу в Україні (Додаток А).

Ще однією особливістю хлібопекарського бізнесу є малий термін придатності продукту і ця характеристика формує перелік обмежень бізнес-моделі промислових пекарів, які використовують традиційну технологію виробництва, позбавляючи її гнучкості та можливостей для масштабування.

Сьогодні компанія «Хлібодар», незважаючи на постійний приріст об'ємів продажу та збільшення частки ринку (Додаток Б), тверезо оцінює усі фактори та ризики, які впливають на майбутнє ринку хліба:

- Посилена конкуренція, яка створює тисняву на полицях та цінову війну, якою радо користуються оператори роздрібної торгівлі продуктами харчування;
- Низька здатність хліба, як продукту, до диференціації;
- Висока ймовірність негативних зовнішніх регуляторних впливів;
- Низька гнучкість бізнес-моделі промислових пекарень, яка пов'язана зі специфікою самого продукту.

Для продовження експансії компанії необхідно віднайти радикально нове ринкове рішення і подбати про його надійний захист від конкурентів. Очевидно, що таке рішення комплексне і потребує як асиметричного підходу, так і пошуку «блакитного океану». В умовах, коли копіювання та наслідування нового продукту та бізнес-моделі відбувається блискавично, єдиним способом утримати та збільшити власну ринкову частку залишається чітка диференціація та сильний бренд.

Команда компанії «Хлібодар» вирішила розпочати проект створення широкої мережі мобільних та невеликих пекарень, модель роботи яких буде базуватися:

- На унікальній технології виробництва компанії Хлібодар, яка дозволяє виробляти в промислових масштабах хлібобулочні вироби на заварках, заквасках та рідкій опарі без додавання хімічних покращувачів;

- На технології шокової та звичайної заморозки хлібів різного ступеня готовності: від заморожених тістових заготовок до хлібів з готовністю 95%;
- На простоті технологічного процесу приготування хлібу із замороженого напівфабрикату;
- На швидкому масштабуванні пекарні через створення доступної франшизи.

Ціль даної роботи – створити дієву, економічно-обґрунтовану модель розвитку мережі мобільних та невеликих пекарень з можливістю швидкого масштабування, яка б вирішувала наступні проблеми та питання:

Для споживача:

- Доступну якість – завжди мати на столі доступний хліб виняткової, крафтової якості;
- Для тих, хто поспішає, – смачні та корисні перекуси на основі унікального французького багету та дрібноштучних борошняних виробів без консервантів;
- Постійну свіжість – свіжий хліб відразу біля будинку;
- Безпеку – хліб від виробника майже відразу потрапляє до споживача, минаючи розподільчі центри, рампи маркетів тощо. Споживач сам оцінює сервіс та умови виробництва.

Для компанії:

- Створює новий ринок для заморожених хлібно-булочних виробів;
- Забезпечує надійні альтернативні канали збуту;
- Посилує гнучкість компанії для забезпечення більш ефективної структури продажів;
- Оптимізує логістичні витрати;
- Вирішує проблему черствого хліба;

Для партнерів:

- Створює можливості, щоб розпочати нескладний та прозорий бізнес;

Для банків:

- Включити до портфелю кредитів надійний інструмент міні кредитування;

Для суспільства:

- Зменшення використання поліетиленової одноразової упаковки та необхідності її утилізації;

- Зменшення використання енергетичних ресурсів для виробництва хліба, який не був реалізований через закінчення терміну придатності.

Об’єкт дослідження: сучасний ринок ХБВ і місце ТОВ «Хлібодар» на ньому.

Предмет дослідження: створення альтернативних каналів збуту для продукції ТОВ «Хлібодар».

Завдання проекту:

1. Проаналізувати ринок та сучасні тренди в хлібопекарській галузі та окреслити стратегічний вектор розвитку ТОВ «Хлібодар».

2. Представити дієву модель розвитку мережі міні та мобільних пекарень.

3. Дослідити потреби клієнтів, сформувані ціннісні пропозиції, які зможуть задовольняти нові формати пекарень.

4. Запропонувати формати пекарень та дослідити локації розміщення таких точок.

5. Запропонувати ефективну модель для масштабування.

6. Обґрунтувати інвестиційну доцільність проекту.

Методи та інструменти дослідження: аналіз, синтез, метод порівняння, методи фінансового аналізу, статистична обробка інформації та даних, графічні засоби для побудови графіків та діаграм.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки, із них основного тексту 63 сторінки. Робота містить 10 додатків, 9 рисунків, 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

РИНОК ХЛІБА ТА МІСЦЕ КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР» НА НЬОМУ

1.1 Стан ринку та галузі в Україні

Довгий час хліб вважався стратегічним продуктом і хлібопекарській галузі надавалася важлива соціальна роль в житті суспільства. Стандартна якість та доступність за ціною – вимоги, які тривалий час виставлялися для промислових пекарів. Ці критерії забезпечували доступність цього продукту для усіх верств населення, що дозволяло розглядати хліб, як ключову позицію продовольчої безпеки. Традиційно, за обсягами споживання хліб займає важливе місце в раціоні українських домогосподарств, поступаючись лише молочним продуктам та овочам [3]. Споживання хліба забезпечує більше 50% добової потреби людини в енергії та близько 75% потреби в рослинному білку. Хліб споживається всіма категоріями населення, незалежно від статі, місця проживання, соціального статусу та рівня доходів.

Одним з ключових факторів, який завжди впливає на рішення споживача при покупці хлібобулочних виробів, – це свіжість. Хліб купується споживачами в кількості, необхідній для одноденного споживання. Враховуючи, що термін зберігання «класичного» хліба може коливатися від трьох до п'яти діб, цей фактор серйозно впливає на структуру галузі та правила гри на національному ринку хлібобулочних виробів. Короткий термін придатності обмежує радіус доставки хлібу від виробничого центру 200 кілометрами, унеможливорює монополізацію всього ринку та посилює локальну конкуренцію.

Виробників хліба в Україні можна розділити на три конкурентні групи, в залежності від виробничої потужності та бізнес-моделі діяльності. Перша група, яка займає приблизно 60% загальнонаціонального ринку, – це великі промислові виробники в складі холдингів або промислових груп, які мають кілька хлібо заводів. Ці виробники випускають великі обсяги масових хлібів, як

правило, мають власну роздрібну торгівельну мережу та виділяють серйозні маркетингові бюджети для створення та підтримки бренду та власної марки.

Друга група – це локальні хлібозаводи, які мають середню виробничу потужність, випускають достатньо широкий асортимент продукції для усіх ринкових сегментів та мають сильний вплив на локальних ринках. Ринкова частка таких підприємств оцінюється, як 30% ринку.

Третя група – це міні-пекарні та пекарні у супермаркетах та магазинах, які виробляють, так званий «крафтовий» хліб в об'ємах до 3 т на добу та продають свою продукцію або на місці виробництва, або в межах населеного пункту. І хоча частка ринку цих підприємств в загальнонаціональному та локальному ринку незначна – близько 10%, саме вона активно розвивається і поповнюється новими гравцями, оскільки, для хлібопекарської галузі характерні низькі вхідні бар'єри, які сприяють хоч і низькій, але стабільній прибутковості.

У структурі споживання хліба лідирують позиції масового виду хліба – 80%. Частка хлібопродуктів середньої цінової категорії, хлібів класу «преміум» та дієтичних хлібів складає 20%. Незважаючи на це, протягом останніх років усі виробники відмічають зростання вимог споживачів до якості хліба.

1.2 Актуальні проблеми галузі

Останні роки підприємства хлібопекарської галузі відчують серйозні проблеми: падіння об'ємів виробництва та зниження прибутковості. На такий стан галузі впливає кілька факторів.

Перший – це демографічний фактор. Існує чітка кореляція між виробництвом хліба та зменшенням кількості населення. Динаміка основних показників, що визначають таке співвідношення, подано на Рис.1.1. Динаміка падіння населення показана з врахуванням подій 2014р. [4], а спад промислового виробництва хліба за 10 років становить 47%, і ця тенденція продовжується. Для об'єктивності необхідно відмітити, що реальний вплив на локальних виробників хлібобулочних виробів має саме природній спад кількості населення.

Другий фактор – домінування та тиск операторів роздрібної торгівлі продуктами харчування на виробників [5]. На даний момент часу національні та продуктові мережі залишаються найефективнішим каналом збуту для промислових пекарень, і така тенденція буде зберігатися. Продуктові мережі посіли монопольне становище, займаючи понад 70% всього ринку збуту продукції, і процес монополізації ринку продовжується: відкривається все більше супермаркетів по всій країні, які поступово витісняють невеличкі крамниці та базари. Користуючись своєю ринковою силою, мережі нав'язують постачальникам свої умови, вирішуючи власні проблеми за рахунок виробників.



Рис.1.1. Динаміка виробництва хлібобулочних виробів та чисельності населення в Україні

Мережі застосовують найрізноманітніші інструменти тиску на виробників:

- Збільшення прихованих платежів у вигляді маркетингових бюджетів, «ретро-бонусів» та плати «за вхід». Ріст додаткових платежів ТОВ «Хлібодар» на 1 т. продукції (див. Додаток В).
- Зростання термінів відтермінування платежів і збільшення розміру простроченої заборгованості. Так, сьогодні хлібопекарські підприємства змушені чекати на розрахунок 30, 40 а подекуди 60 і 90 днів. І це на продукцію

із середнім терміном реалізації 3 дні. І навіть ці терміни розрахунків порушуються. За оцінками експертів, за рахунок відтермінування з постачальниками, мережі користуються безвідсотковим кредитом на суму понад 5 млрд. дол. [5].

- Встановлення унікальних вимог до умов поставки, оформлення документів, введення нового SKU, принципу ціноутворення і т. ін.
- Встановлення мораторіїв та обмежень на зміну ціни.
- Зниження якості сервісу самих операторів роздрібної торгівлі, передбаченого угодами: неякісна викладка продукції, тривалий час прийому, випадки не потрапляння продукції на полиці тощо.

Хлібопекарські підприємства змушені рахуватися з такими факторами та знаходити баланс між об'ємами реалізації, часткою ринку та прибутками.

Третій фактор, який зумовлює кризу в хлібопекарській галузі, – це посилена конкуренція. Через доволі низькі бар'єри входу на ринку присутні як великі промислові пекарні, так і зростаюча кількість невеликих локальних і крафтових пекарень. Усі вони створюють тіснюву на полиці, і споживач має певні складнощі при виборі. Як правило, для конкурентної боротьби всі оператори застосовують обмежений перелік вкрай неефективних інструментів: акційне зниження ціни, плата за вхід та індивідуальна мотивація. Неминуче зростання вартості таких інструментів вимиває прибуток компанії та обезкровлює її. Вкрай важливо в такій ситуації для пекарень мати власну яскраву диференціацію, відрізнитися з усієї маси та вміло донести таку перевагу до споживача.

1.3 Місце ТОВ «Хлібодар» на ринку ХБВ

ТОВ «Хлібодар» – це хлібопекарське підприємство, яке розташоване у м. Рівне та випускає продукцію під ТМ «Рум'янець». Середня компанія галузі, за мірками України, є не лише лідером локального ринку: продукція компанії розташована на полицях найбільших мереж у таких містах як Київ, Одеса, Львів,

Чернівці, Івано-Франківськ, Житомир, Луцьк. Це стало можливим за рахунок продуманої та вдало організованої логістичної системи доставок.

В асортименті компанії біля 50 видів продукції, які трансформуються у 150 SKU. Щодня відділ замовлень приймає близько 2000 замовлень на продукцію. Компанія здійснює виробництво та доставку до кожного замовника. Також модель відносин із замовниками передбачає повернення 100% всього не проданого операторами роздрібного продажу продукту. Компанія працює з ротаційними та подовими печами середнього розміру. Така модель вимагає більше ручної праці, але дозволяє бути значно гнучкішим і працювати з продуктом складної рецептури.

Компанія «Хлібодар» вважає себе лідером місцевого ринку. Так, вона перша на місцевому ринку почала пропонувати паковану та різану продукцію, перша запропонувала новинки із галузі (хліб «Бородинський» та «Бородинський із насінням соняшника», завиванці на 8 витків тощо), перша застосувала нові бізнес-процеси та сучасні технології, які допомагають покращити якість продукції та послуг, що надаються (автоматизована система укладання PC Data, отримання електронних замовлень і здійснення електронного обміну первинними документами через портали зовнішнього ЕДО і т. ін.). Компанія і надалі підтримує вектор поступу до новітніх технологій та діджиталізації бізнес-середовища. Першість – це наша ідея диференціації підприємства.

ТОВ «Хлібодар» фокусує свою увагу на виробництві та продажу заварних хлібів та хлібів на рідкій опарі за складною рецептурою. Підприємство володіє унікальними технологіями виробництва заварних хлібів і пшеничних хлібів на рідкій опарі на основі власних рецептур, технологічних карт та обладнання власного виробництва. Хліб, виготовлений за такими рецептами, за своїми смаковими та органолептичними показниками ідентичний до крафтових хлібів, виготовлених у невеликих пекарнях. Така технологія виготовлення значно довша від традиційної та не зручна для використання промисловими виробниками. Також на ринку відсутнє стандартне обладнання для виготовлення такої продукції в промислових масштабах. Вмотивована команда інженерів і

технологів дала можливість розробити унікальне обладнання для промислового виробництва заварок та рідких опар високої якості. Відпрацьована логістична система дозволяє придбати свіжий хліб такої якості біля вашого будинку за 900 км від виробника. Особливість виготовлення – це спосіб диференціації продукту.

Особливі технології дозволяють отримувати продукт з надзвичайними органолептичними показниками (смак, запах, пористість, вологість, якість шкуринки) без додавання хімічних покращувачів та розпушувачів. Це один з основних принципів нашої компанії – не використовувати хімічних покращувачів. Володіння таким атрибутом – це ще один спосіб диференціації компанії.

Визначені точки диференціації лягають в одне русло та є продовженням одна одної: першість – технологічність та інноваційність – принципи та соціальна відповідальність. Підтвердження унікальності – це наявність нашої преміум продукції в магазинах, які знаходяться на відстані 900 кілометрів від точки виробництва, це смакові якості нашої продукції в порівнянні з конкурентами. Для підтримки своєї диференціації ми здійснюємо багато кроків, зокрема:

1. Виділяються значні ресурси для проведення досліджень з рецептурами та розробки унікального обладнання. Відділ розвитку має стратегічний план-графік досліджень на кожен рік.

2. Створений цілий відділ з управління якістю, який постійно покращує бізнес-процеси, здійснює автоматизацію операційних процесів, трансформує компанію згідно стратегічного плану.

3. Компанія активно рухається до ідеї переведення 100% зовнішнього документообігу (між контрагентами) в електронний. На даний момент обсяг обміну документами через портали COMARN, EDIN, ВЧАСНО, MEDOK склали 80 тис. документів в місяць. Дані системи інтегровані в власною ERP системою.

4. Компанія впровадила автоматизовану систему укладання PC Data, за допомогою якої ми збільшили нашу пропускну можливість в укладанні в 2 рази,

зможли залучати персонал для укладання без спеціального навчання та зменшили кількість помилок при укладанні до 0,03%.

5. Закінчується впровадження проекту «Синхронізація» – це комплекс алгоритмів, бізнес-процесів, технічних засобів та елементів автоматизації, який синхронізує потреби замовників із виробництвом, доробкою продукту та логістикою, задає однаковий ритм та черговість і робить прозорим увесь цикл виробництва.

Ми гордимся нашим продуктом та дуже цінуємо думку наших споживачів і наших ключових клієнтів про компанію та її продукти. Розроблена система збору інформації про всі випадки скарг (на продукцію, сервіс чи компанію). Також ми фіксуємо усі випадки браку. За кожним випадком відповідальні особи розробляють заходи для уникнення інцидентів у майбутньому та проводять репутаційні дії з кожним клієнтом. Раз на три місяці відділ якості проводить аудит цього процесу, результати якого є предметом для обговорення та прийняття управлінських рішень. Для клієнтів B2B працює автоматизована система sms сповіщення у випадку, якщо наша доставка спізнюється. Будь-хто в компанії може звернутися без зайвих формальностей до відділу з управління якістю з пропозицією щодо покращення бізнес-процесу, продукту чи послуги. Його пропозиція буде розглянута та наданий зворотній зв'язок. Якщо пропозиція має очевидну ефективність – ми приступаємо до її реалізації.

Вибрана бізнес-модель та специфіка галузі не дозволяє компанії масштабуватися до розміру великих компаній (в 10 разів). Ми усвідомлюємо, що для збереження вибраних точок диференціації компанія має або пожертвувати великим зростанням, або змінити бізнес модель. Саме зміні бізнес-моделі масштабування і присвячена дана робота.

Наша увага концентрується на нашій лінійці преміум хлібів, в основі яких особливі рецептури і прибутковість яких значно вища від лінійки соціальних і звичайних хлібів. Крім того, ми усвідомили, що виробництво асортименту понад 150 SKU діє згубно на всі елементи та етапи нашого бізнесу. Тому наша наступна

«жертва» – це широкий асортимент. Наш фокус залишається на лінійці преміум хлібів.

1.4 Світові тенденції сучасного ринку хліба

Очевидно, що випікання хліба є одним з найдревніших видів діяльності людства, але це, безумовно, не означає, що воно має залишитися консервативним чи повільним. Для всіх пекарів на цьому ринку важливо не лише йти в ногу з сучасними тенденціями, а й прагнути передбачити ті, які настануть завтра. Дослідження британського та німецького ринку хліба дозволяють виділити наступні тенденції, які очікуються в світовій галузі в 2022р.: від здоров'я та благополуччя до стійкого розвитку, гібридної випічки, ностальгічних смаків і бізнес-моделей, орієнтованих на споживача [3].

В постковідний період здоров'я стоїть на першому місці порядку денного для багатьох споживачів. Споживачі більше піклуються про своє здоров'я та те, що вони їдять, і ця увага буде диктувати майбутні тренди на багато років. Здоров'я та благополуччя залишаються пріоритетом для людей. Споживачі шукають інгредієнти, які забезпечують поживні переваги в їх повсякденному раціоні. Тому перша група тенденцій, про які варто згадати, стосуються здорового харчування.

За даними досліджень, 42% споживачів хочуть зменшити кількість цукру, який вони споживають у своєму раціоні. Саме тому на ринку набирають обертів знижені вимоги щодо цукру. Зменшення кількості цукру в начинках для хлібобулочних виробів може потенційно допомогти промисловим пекарням використовувати цю зростаючу глобальну тенденцію здоров'я.

Споживачі все більше переходять до рослинної та флексітаріанської дієти. Флексітаріанська дієта – це стиль харчування, який здебільшого зосереджується на рослинній їжі, але дозволяє вживати продукти тваринного походження в помірних кількостях. З кожним роком зростає відсоток людей, які переходять до веганства. Для хлібопекарської промисловості це означає не використовувати яйця, масло та вершки, але багато споживачів вимагають

рослинних продуктів, які теж мають смакувати. У цьому полягає шанс для інновацій для промислових пекарень, щоб створити найкращі на смак продукти на рослинній основі, що, у свою чергу, може значно полегшити перехід на рослинну дієту. Спостерігається збільшення кількості тортів, печива, тістечок на рослинній основі, а також начинок, таких, як шоколад. Стереотипна ідея про те, що веганське буде менш смачним, змінюється, і тепер люди очікують такого ж чудового смаку від продуктів з рослинними інгредієнтами.

Innova Market Insights 2021 повідомляє, що 45% світових споживачів віддають перевагу продуктам харчування та напоям, які зміцнюють їхню імунну систему. В різних країнах світу спостерігається збільшення кількості інгредієнтів у хлібобулочних виробках, які відомі своїми позитивним впливом на здоров'я, таких як імбир, куркума, цитрусові.

Сьогодні споживачі добре знають про важливу роль клітковини для здоров'я кишечника, що змушує їх вибирати продукти, виготовлені з цільнозернового борошна та такі, що містять цільні зерна. Тому, це ще одна тенденція в хлібопекарській промисловості, яка полягає в тому, щоб споживач міг вибрати більш здоровий хліб і тістечка з високим вмістом клітковини, білків та фруктів. Виробники починають шукати постачальників, які можуть забезпечити інгредієнти, більш насичені поживними речовинами. Це теж можна розглядати, як ще одну можливість для диференціації промислових пекарень. Можливість полягає в інформуванні та навчанні споживачів про відмінності між типами клітковини. Слід звернути увагу на такі інгредієнти, як пшеничний декстрин, вівсяні пластівці, інулін, камедь рожкового дерева, пектин, вівсяні висівки та мікронізовані пшеничні висівки.

Наступний блок стосується споживчих очікувань.

Через пандемію в усьому світі споживачі прагнуть скоротити поїздки до супермаркетів, а хлібобулочні виробки – це те, що люди звикли тримати у своїх домівках завжди і споживати свіжим, на противагу продуктам, які мають більш тривалий термін зберігання. І рішенням цієї проблеми може стати замороження продуктів для випікання вдома.

Не втихає ажіотаж навколо закваски, до якого призвело підвищення обізнаності споживача про продукти та процес їх виготовлення. Процес ферментації закваски дає, як правило, кращий на смак продукт, і дієтологи припускають, що цей процес забезпечує більшу доступність для організму поживних речовин, що означає, що закваска дуже відповідає поточним запитам здорового харчування. Крім того, використання закваски частково вирішує таку проблему, як термін придатності хлібів, інколи збільшуючи його в два рази.

Використання закваски має і проблемну сторону. Подолання цих проблем для окремих промислових пекарень може стати новими можливостями. Закваска потребує додаткового часу та місця для об'ємного бродіння, що може бути проблемою для промислових пекарів. Дві інші ключові проблеми виробництва закваски в масштабі — це якість і термін зберігання. Звичайно, термін зберігання має бути довшим, оскільки хлібу потрібно більше часу, щоб дістатися до споживача. Створення хліба на заквасці вимагає високої майстерності та професійності, і тому пекарням необхідно інвестувала значний час і ресурси в підвищення кваліфікації співробітників і процесів. Підприємство має підтримувати маткову закваску, що дає змогу виробляти високоякісні закваски в масштабі. Найбільшими проблемами закваски є консистенція, час виробництва, температура, рецепт, інгредієнти та маткова закваска. Будь-яка невелика зміна посилюється в геометричній прогресії і може мати катастрофічні наслідки при великих масштабах виробництва. Також, сьогодні споживачі хочуть знати, як виробляються продукти і вимагають закваски, виготовленої без пекарських дріжджів – лише з трьох інгредієнтів.

В той же час, розумний маркетинговий підхід до закваски може значно додати цінності продукту і, відповідно, його вартості. Такі змінні, як тип зерна, місце розташування, час, температура та техніка окремого пекаря, сьогодні можуть створити «ріг достатку» для компаній. Необхідно доносити споживачеві інформацію, що жито привносить в закваску злегка фруктовий смак вареного чорносливу, а ячмінь і овес додають нотку пікантності. Закваска з твердих сортів пшениці завершує смак у роті, роблячи її маслянистою та молочною, посилюючи

солодкі продукти, такі як круасани та бриоші. Окремі промислові пекарні зосереджуються на стародавніх рецептах, на оливкових та заквасках з базиліком. Є категорія клієнтів, для яких важливо, із якої оливки зроблена закваска. Це означає, що у цього сектора ще є великий потенціал для зростання та розвитку.

На такому консервативному ринку як хлібний, споживачі завжди шукають новинок, і гібриди можуть стати рішенням для пекарів, які бажають розширити свій асортимент. Нова форма, нове поєднання смаків або нова текстура – все, що може надати відомій класиці дивовижний поворот: кронуті, дафіни, скуфіни, крафін, крецель, кроффл.

Доставка додому стає дедалі важливішим каналом збуту. Під час пандемії розвиток цього напрямку прискорився і, ймовірно, попит залишиться високим. Потрібно врахувати, що онлайн програми для замовлення стали ключовим інструментом у ресторанній та харчовій промисловості, особливо за останній рік. Водночас люди хочуть великого вибору, простого замовлення та надзвичайно швидкої доставки.

Споживання їжі – це мультичуттєвий досвід, і те, як їжа виглядає, так само важлива, як і те, як її готують. У світі, який все більше піклується про здоров'я, терміни «органічний» та «натуральний» стають все більш значущими. І коли мова заходить про кольорові фарбники, то рішенням можуть бути природні пігменти. Учасники ринку активно розробляють різноманітні яскраві природні фарбники, отримані з рослинних пігментів, широкого спектру застосувань. Зі зростанням захоплення соціальними мережами споживачі шукають продукти, які не тільки смачні, але й виглядають привабливими для розміщення в соціальній мережі «Instagram».

Чудовий спосіб впроваджувати інновації – поєднувати знайомий смак із абсолютно новим, і саме так пекарі можуть ввести у свої продукти етнічні нотки. Етнічні тенденції з'являться у форматі нових захоплюючих смаків: барбекю, оливки-песто, цибуля та сир, чилі-часник.

Незалежно від інгредієнтів, які складають пропозицію «краще для вас», є один елемент, з яким покупець хліба, який піклується про здоров'я, не готовий

піти на компроміс – це смак. Згідно досліджень, головне значення, коли мова йде про пріоритети при купівлі хліба, має смак. Це визначальний пріоритет, яким користуються 75% споживачів. Тому, промислові пекарі повинні знайти баланс, який забезпечить додаткову користь для здоров'я, але при цьому хліб має мати чудовий смак.

Супермаркети, безперечно, залишаються найкращими каналами збуту, оскільки світова мережа операторів роздрібною торгівлі продуктами харчування планує активно розвиватися. Пандемія дещо змінила уявлення про ідеальне місце для продажу хліба. Відкрилися можливості для невеликих місцевих магазинів. Також варто звернути увагу на формати «drive-thru» та «Eats & Seats» як на перспективні та привабливі.

Однак окрема категорія споживачів прагне підтримувати місцевих виробників: місцевих пекарів, м'ясників і продуктові магазини. Дослідження вказують, що 76% респондентів вважають, що продукти, виготовлені на місці або з гарантованим походженням, будуть важливою мірою при покупці протягом наступного року.

Підтримка цілей сталого розвитку у промисловому виробництві хліба – глобальна тенденція, яка набирає обертів. Споживачів все більше хвилює, звідки беруться інгредієнти, як виготовляється та транспортується їжа, чи підлягає переробці упаковка та чи переробляються залишки. Близько 30% споживачів налаштовані адаптувати свою купівельну поведінку до більш етичних моделей споживання їжі. Зменшення використання пластику та зменшення харчових відходів – два важливі стовпи стратегії сталого розвитку, на які споживачі будуть звертати увагу разом із вуглецевим слідом продукту. Споживач буде вибирати продукти, які мають менший вуглецевий слід, і хочуть бути більш уважними до будь-якого впливу на навколишнє середовище. Ці звички змушують виробників думати більш екологічно про одноразовий пластик та упаковку, які придатні для вторинної переробки.

Як би скептично ми не ставилися до спроби натягнути ці ідеї на вітчизняний ринок, ці тенденції не варто недооцінювати. Ці ідеї являють собою

більш широкі можливості і можуть просто запропонувати відправну точку для творчості чи інновацій промислових пекарів, аби зробити щось особливе на ринку і виокремити компанію серед маси однакових інших.

1.5 Бізнес-модель рішення для масштабування

Ми живемо в епоху швидких змін та повної невизначеності. Зупинка руху та експансії, особливо в консервативній та конкурентній галузі, означає повільну втрату позицій і, очевидно, смерть бізнесу. Специфіка хлібопекарської галузі та така характеристика продукту, як короткий термін придатності, сильна конкуренція обмежують можливості до масштабування та захоплення ринку. Водночас, «ми живемо в епоху мереж» і мережевого масштабування. І мається на увазі не лише Інтернет та ІТ індустрію. Сама глобалізація є формою мережі. Ми спостерігаємо, як таке масштабування характерне індустрії транспорту, торгівлі, платежів та інформаційних потоків по всьому світу. У такому середовищі ви повинні рухатися швидше, тому що конкуренція з будь-якої точки земної кулі може перемогти вас через масштаб [6]. Чи можна стверджувати, що існуюча бізнес-модель ТОВ «Хлібодар» вже вичерпала себе і лише значні інвестиції у виробничі потужності на інших локальних територіях допоможе підтримати темпи зростання компанії?

Пошук стратегічного рішення базувався на оцінці можливостей компанії, її сильних та слабких сторонах, маркетинговій стратегії та опирався на цінності компанії. Враховуючи розмір компанії, її інвестиційні можливості, стан ринку, особливість галузі та продукту, ми вважали, що для реалізації ідеї необхідно застосувати підхід асиметричної моделі Андріяна Сливоцького та теорію підривних технологій Клейтона М. Крістенсона.

SWOT аналіз ТОВ «Хлібодар»



Рис. 1.2. Загальна схема SWOT аналізу [14]

1. Сильні сторони:
 - Напрацьована репутація
 - Достатня потужність виробництва (до 2 разів від теперішнього об'єму)
 - Існуюча бізнес-модель виробництва дозволяє швидко перелаштовуватися на різні види хлібів (можемо випускати до 40 видів)
 - Потужна інженерна база

- Власні ноу-хау у виробництві
 - Високі смакові характеристики продукту
 - Ефективна модель логістики
 - Висока степінь контролю над ключовим постачальником борошна
2. Слабкі сторони:
- Велика частка ручної праці на виробництві
 - Географічне віддалення цеху доробки та ЛЦ від виробництва (бкм.)
 - Брак спеціалістів виробничих професій через трудову міграцію
 - «Не лояльне» відношення великих мереж
 - Велика питома вага в об'ємах продажу одного клієнта
3. Можливості:
- Збільшення продуктивності цеху доробки та логістики через інвестиції в різальну машину та систему комплектації замовлення
 - Підвищення активності на ринку та збільшення її ефективності через реструктуризацію комерційного відділу та збільшення ефективності бізнес-процесів цього підрозділу
 - Пришвидшення управлінських бізнес-процесів через систему зовнішнього ЕДО
 - Збільшення прозорості всіх бізнес-процесів компанії через формалізацію та запуск автоматичних систем
4. Ризики:
- Демографічні зміни населення України (в сторону зменшення), стагнація ринку
 - Трудова міграція
 - Волатильність цін на борошно
 - Державне регулювання цін

Маркетингові фактори та цінності компанії. Компанія здійснює діяльність на дуже конкурентному ринку ХБВ і диференціація продукту та позиціонування компанії є ключовим фактором успішної конкурентної боротьби [7]. Точкою диференціації компанії є її позиціонування, як інноваційного лідера

галузі, що достатньо незвично для такого консервативного середовища. Диференціація продукту – це особлива технологія виготовлення та відсутність хімічних покращувачів. Наша **місія** виробляти корисний та смачний хліб, доступний у будь-якому місці, дотримуючись принципів: «І хліб може бути особливим! Смачний хліб без розпушувачів!». Тому ми розглядаємо якість продукту, як комплексне поняття, яке включає:

- висока якість продукту (смакові та органолептичні показники);
- повноцінне виконання всієї заявки кожного клієнта;
- своєчасна доставка хліба до торгової точки;
- якісне обслуговування на торговій точці;
- широкий асортимент продукції.

Під якістю продукції ми розуміємо високі смакові характеристики продукції та відсутність в рецептурі хімічних добавок, які можуть покращувати органолептичні показники.

Під повнотою замовлення ми розуміємо забезпечення всього переліку замовлення, яке зробив покупець.

Під якістю сервісу ми розуміємо своєчасність доставлення свіжого хліба, зручне пакування, швидку та чітку інкасацію та здійснення повернення черствого хліба.

Сучасні тренди світового ринку ХБВ говорять, що незважаючи на широкий спектр споживацьких побажань, смак та свіжість завжди буде залишатися в пріоритеті. Крім того, споживач очікує, що зможе отримати продукт «поряд біля дому», що пов'язано із коротким терміном споживання самого продукту та наслідками пандемії COVID-19.

Незважаючи на те, що супермаркети залишаються найперспективнішими каналами збуту для виробників, їхня модель співпраці та домінуюча переговорна позиція негативно впливає на економіку промислових пекарів, вимиваючи прибуток та зменшуючи інвестиційні можливості.

Фундаментальну проблему короткого терміну придатності, витратної логістики, асортименту та утилізації черствого хліба можна вирішити через

застосування технології замороження продукту з різними стадіями готовності. Це світовий тренд, хоча український ринок не демонструє зростання за останні роки [8]. Всі ці фактори приводять до **очевидного** рішення: компанія має розвивати власну фірмову роздрібну мережу.

Таблиця 1.1

Динаміка ємкості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в Україні за 2014–2020 рр. в натуральному виразі, тис. тон

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Виробництво, тис. т	21,21	19,57	18,19	17,92	20,43	21,43	19,81
Експорт, тис. т	1,19	1,21	1,14	0,95	1,10	1,73	1,30
Імпорт, тис. т	1,20	1,92	1,38	1,50	1,60	1,12	0,87
Ємкість ринка, тис. т	21,22	20,27	18,43	18,48	20,94	20,82	19,38
Темп приросту, %		-4,5%	-9,1%	0,3%	13,3%	-0,6%	-6,9%

Наступний рівень питань, з якими необхідно визначитися – це бізнес-модель роботи мережі, формат торгових точок, та вид продукту. Класичний розвиток власної фірмової роздрібною мережі – процес довготривалий та пов'язаний зі значними інвестиціями в обладнання, нерухомість, навчання персоналу. Ми розуміємо, що лише асиметричний підхід в реалізації бізнес-ідеї дозволить з мінімальними ресурсами та «дуже малими командами створити велетенські суми вартостей і побороти масштабних супротивників у різних галузях» [9]. Зважаючи, що ринок заморожених ХБП не достатньо розвинутий, а тому, не перспективний для великих виробників, застосування принципу теорії підричних інновацій може бути відповіддю. «Підричні технології зазвичай сприяють виникненню нових ринків... Компанії, які з'являються на цьому ринку першими, отримують відчутну перевагу над тими компаніями, які виходять на нього пізніше» [10]. Водночас, «можливостями зростання на малому ринку найкраще можуть скористатися саме невеликі структури. Є багато доказів того, що формальні та неформальні процедури розподілу ресурсів вкрай заважають великим організаціям зосереджуватися на малих ринках достатньо енергії та людських зусиль, навіть якщо логіка підказує, що колись вони можуть стати великими». Суть підричної технології, і це стосується не лише продукту, а й

бізнес-моделі чи сервісної функції, в тому, що на початку їхнє технологічне забезпечення може не відповідати ринку, але продукти, які сьогодні не дотягують до ринку, завтра можуть стати цілком конкурентними за продуктивністю до тих, які домінували якийсь час тому. Таким чином, бізнес-модель яку ми шукаємо має відповідати кільком критеріям:

Масштабування має бути швидким і з мінімальними інвестиціями. І тут варто скористатися таким елементом асиметричної моделі, як **доступ** та **швидкість**. І очевидним рішенням може стати франшиза.

Продукт і бізнес-модель мають бути простими і, можна сказати навіть примітивними, щоб застосувати наступний елемент асиметричної моделі – **ощадність**. Найскладніший процес в хлібопекарстві – це приготування тіста. Він вимагає спеціального обладнання, ефективного контролю якості вхідної сировини та кваліфікованого персоналу. Водночас, процес випікання простий, достатньо контрольований і може бути автоматизований, особливо, коли це стосується заморожених напівфабрикатів або продуктів високою ступені готовності. Якщо до мережі пекарень перенести лише процес випікання заморожених напівфабрикатів, то це кардинально зменшує інвестиційні витрати на обладнання, потребує значно менших орендованих площ під торгову точку, знижує витрати на кваліфікований персонал та доставку, в межах 10% знижує операційні витрати у вигляді повернень, та гармоніює асортиментний портфель торгової точки.

Продукт має зачаровувати – ми, як споживачі, продовжуємо опиратися на мультитчуттєвий досвід. Тому придбати хліб з печі – зовсім інакше емоційне відчуття і досвід. І це мова про ще один елемент асиметричної моделі – **розповідь**.

Мобільність пекарні, як засіб досягнути швидкої **невдачі**. Розміщення пекарні та територія покриття – першочерговий ключ до успіху у роздрібній торгівлі. Можливість з найменшими втратами покинути невдалу локацію і швидко розпочати діяльність знову в новому місці – очевидна перевага в асиметричній боротьбі.

Цінність цієї ідеї ми можемо підтвердити й у Насіма Талеба. Якщо ми звернемося до поняття «антикрихкість», то антикрихкі системи працюють завдяки ієрархіям рівнів. Для економіки це фізична особа, фізична особа-підприємець, компанія, корпорація, галузь і врешті глобальна економіка. «Щоб економіка була антикрихкою й еволюціонувала, кожен окремо взятий бізнес обов'язково має бути крихким та вразливим – еволюції потрібні організми (або їх гени), які помруть і звільнять місце іншим, так вона розвивається, сприяючи відтворенню найпристосованіших. Відповідно, антикрихкість на вищому рівні потребує крихкості – і жертв на нижчому» [16, с.70].

Філософія антикрихкості, асиметричний підхід та принцип, який застосовує підривні технології, допомогли сформуванню наступного рішення: подальший розвиток компанії в існуючих умовах доцільно здійснювати через створення власної роздрібною мережі мобільних пекарень. Під мобільністю розуміється як трейлер-пекарня, так і функціональні стаціонарні пекарні в орендованих приміщеннях з дуже простим дизайном. Безпосередньо в цих пекарнях в основному буде здійснюватися лише процес випікання тістових заготовок глибокої заморозки, які будуть постачатися з основного підприємства. Поширення таких магазинів-пекарень планується через франшизу.

Висновки до розділу I

Хліб – традиційний та загальнодоступний продукт харчування, який має важливу соціальну та стратегічну роль у суспільстві.

Короткий термін придатності ХБВ формує обмежений ринок в радіусі 200 кілометрів від виробничого центру та унеможлиблює монополізацію ринку.

Виробники хліба в Україні діляться на три групи: великі промислові хлібокомбінати, локальні середні виробники та дрібні пекарні або пекарні у супермаркетах.

Демографічні проблеми, посилена конкуренція та тиск роздрібних мереж на виробника привели до зниження об'ємів виробництва в Україні та прибутковості в основних гравців ринку. Компанії «Хлібодар» необхідно шукати

нові підходи до збільшення об'ємів реалізації своєї продукції, враховуючи очікування споживачів та цінності компанії.

ТОВ «Хлібодар» позиціонує себе, як передове та прогресивне підприємство галузі. Основна диференціація продукту – це складні рецептури на основі заварок та заквасок та відмова від хімічних покращувачів.

Основні світові тренди в галузі випікання хлібу сьогодні в першу чергу пов'язані зі здоровим харчуванням, зменшенням цукру, використанням природних компонентів рослинного походження. Водночас, смак залишається визначальним критерієм при виборі продукту споживачем. Використання заквасок дозволяє отримувати ХБВ не лише з унікальними смаковими якостями, а й продовжити термін використання хлібу.

Соціальна відповідальність виробника та підтримка таким виробником цілей сталого розвитку привертає увагу сучасного споживача.

Пандемія дещо змінила уявлення про ідеальне місце продажу ХБВ. Незважаючи на те, що супермаркети залишаються перспективними каналами збуту, покупець радо звертає увагу на маленькі локальні магазини формату «drive-thru» та «Eats & Seats».

Створення власної роздрібною мережі магазинів пекарень з використанням технології глибокої заморозки ХБВ – реальне рішення для подальшого розвитку на консервативному та стагнуючому ринку хліба.

Розвиток мережі необхідно будувати із застосуванням елементів асиметричної моделі та принципу теорії підливних технологій. Для нашого рішення це означає, що торгові точки мають бути мобільними. Масштабування мережі в основному має відбуватися за рахунок франшизи. Основні найскладніші процеси замішування, вистоювання та приготування тістової заготовки будуть виконуватися на основному підприємстві. Потім продукт буде піддаватися глибокій заморозці і в такому вигляді доставлятися до торгових точок, де буде лише випікатися або допікатися.

РОЗДІЛ 2

ДЕТАЛІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ-ПЕКАРЕНЬ

2.1. Портрет споживача. Сегментація цільової аудиторії

Сьогодні більшість промислових виробників працюють за моделлю «business-to-business» і тому потреби замовників диктують вимоги як до самого продукту, так і до бізнес-процесу його реалізації. Незважаючи на те, що уподобання та потреби кінцевого фізичного споживача мали би лежати в основі характеристик продукту та його просуванню на ринок, в більшості випадків так не відбувається, принаймні в індустрії продажу хліба. Занадто довгий шлях та багато посередників у ланцюгу «піч-полиця», оптимізація витрат операторами роздрібного продажу на операційному персоналі, війни мерчендайзерів – негативно відбивається на просуванні ХБВ та, інколи, «вбивають» продукт з прекрасною ідеєю від виробника.

Даний проект змінює фокус компанії із замовника «business-to-business» безпосередньо на споживача.

Для початку важливо зрозуміти загальну поведінку та загальну структуру споживання в ціновому сегменті та провести категорійний аналіз для визначення асортименту продукції, яка має бути представлена в торгових точках мережі. Переважна більшість споживачів при купівлі хлібобулочних виробів керуються критеріями, до яких можна віднести зовнішній вигляд і свіжість продукту (34%), тобто виріб має бути правильної форми без видимих тріщин та дефектів, а також м'яким та пружним, не просідати; смакові переваги також важливі при виборі (29%); наступні критерії – аромат (21%), запах випічки як раз і заохочує покупця до придбання хлібобулочних виробів, асоціюючись з теплом та домашнім затишком; також важлива ціна виробу (9%), проте часто випічка не є повсякденним продуктом, то цей критерій займає достатньо малу частку [8].

Сучасний спосіб життя у великих містах також накладає відбиток на споживацькі уподобання. Сучасний покупець має мало часу та намагається

отримати все необхідне в зоні проживання чи біля роботи. Також актуальною звичкою стають перекуси на ходу. При цьому все більше і більше споживачів переймаються здоровим харчуванням.

Цікавим є ціновий аналіз компанії «Puratos Україна», який вона провела на основі даних з ККА найбільших мереж супермаркетів країни за 2020 р. та люб'язно поділилася окремою інформацією з ТОВ «Хлібодар».

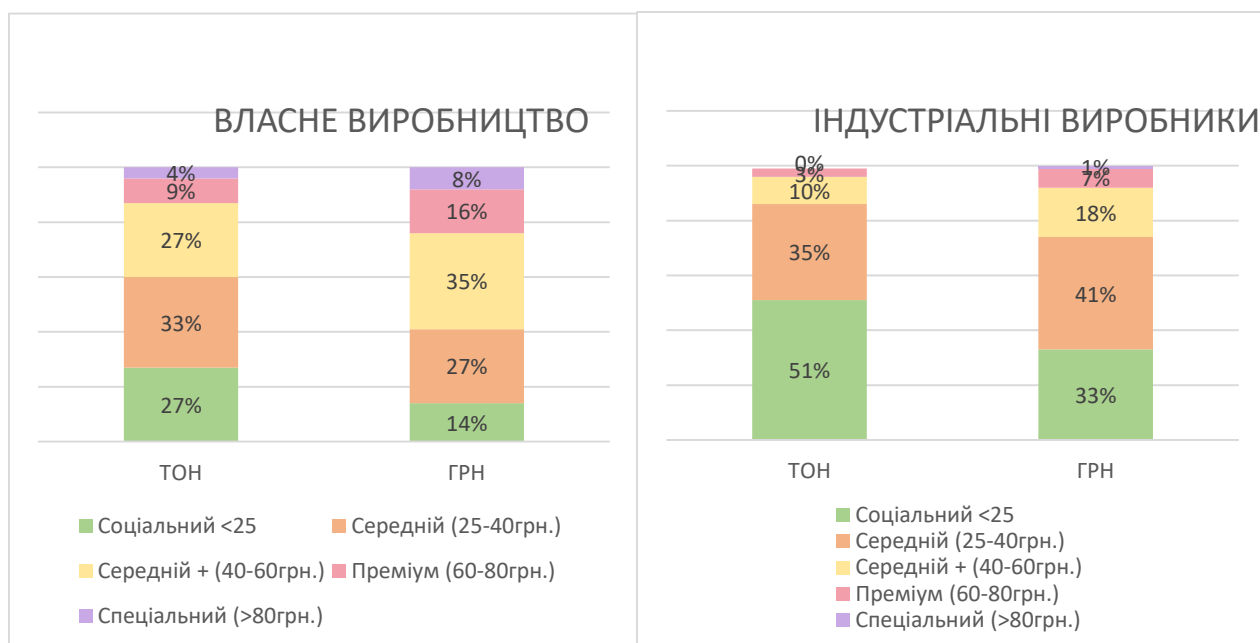


Рис. 2.1. Структура споживання ХБВ в ціновому сегменті за 2020р.
Джерело: дослідження компанії Puratos Україна [14]

Як бачимо, найбільша питома вага продажів у тонах індустриальних виробників припадає на так звану соціальну групу (51%). Дещо інакша ситуація в структурі продажів у грн. Тут вже найбільшу частку складає продукція середньої цінової категорії (41%). Але більшу цікавість становить структура продажів ХБВ власного виробництва, бо позиціонування такої продукції і модель продажу схожі на наш проект. Ми бачимо, що тут лідерство в структурі продажів ділить продукція категорії Соціальна, Середня та Середня +, відповідно 27%, 37% та 27%. Водночас, значну частку, на відміну від індустриальних виробників, становить продукція категорії Преміум і Спеціальні. Ще радикальніша ситуація в сторону зміщення до преміальної групи

проглядається при аналізі структури продажів в гривнях. Тут лідерські позиції захоплює категорія Середній +, а частка Преміум і Спеціальні зростає до 16% і 8% відповідно. Очевидний висновок – середньостатистичний споживач готовий купувати продукцію преміум категорії в моделі магазин-пекарня, з усіма відповідними атрибутами. Це також підтверджує динаміка зростання споживання ХБВ преміум категорії як пшеничних, так і житніх хлібів в розрізі кварталів (Додаток Г). Спостерігається міграція смаків споживачів до більш вишуканих та дорогих ХБВ і в сфері індустріального виробництва (Додаток Д).

Проте знання про усередненого покупця допоможе лише визначити загальний вектор. Більш важливим стає сегментація та портрет нашого клієнта, бо такий підхід дозволить створити індивідуальні пропозиції для групи зі схожими уподобаннями або запитам, а це, в свою чергу, може збільшити продажі більш ніж в 10 разів [11].

Існує багато способів сегментації, і кожна компанія використовує той, який найкраще підходить для певної ситуації чи потреб бізнесу. Найбільш поширеним способом сегментації цільової аудиторії (ЦА) є такий розподіл:

1. Географічна ознака: це коли ви аналізуєте інтереси споживачів за географічним принципом. В такому разі ви можете приймати стратегічні рішення за одним або декількома регіонами. Така сегментація може навіть діяти в межах одного міста або агломерації, особливо коли райони суттєво відрізняються за способом життя, національним складом та традиціями.

2. Демографічна ознака: розподіл ЦА за віком, гендерною приналежністю, рівнем доходу та національністю. Найбільш поширений та традиційний спосіб сегментації.

3. Психографічна ознака: розподіл ЦА за способом життя, типом особистості, цінностями та суспільним станом.

4. Поведінкова ознака: це розподіл ЦА в залежності від їхньої реакції на ринку, ставленні до покупок. Класична економічна теорія припускає, що поведінка споживача на ринку раціональна і рішення щодо покупок люди ухвалюють з максимальною вигодою для себе. Однак часто наші вибір

відбувається імпульсивно, на основі емоцій. Цей спосіб набуває популярності в світлі досліджень Річарда Таллера поведінкової економіки [12].

Проте для сегментування також можна скористатися методом Марка Шерингтона, який простіший та дозволить скоротити час на сегментування. Ще його називають методом 5W. Необхідно відповісти на п'ять питань про продукт та клієнта:

1. Who? - хто ваш клієнт? Тут варто намагатися охопити всю аудиторію.
2. What? – що хоче клієнт і що ми пропонуємо?
3. Why? – які «болі» закриває ваша пропозиція для вашого клієнта?
4. When? – коли і необхідний ваш продукт?
5. Where? – де споживач може зустріти ваш продукт?

Сегментування ЦА ТОВ «Хлібодар» за методом 5W подано на Рис. 2.2.

Правильна сегментація ЦА та знання про потреби в подальшому допоможе швидко коригувати асортимент кожної окремої точки через оперативний аналіз продажів, чому буде сприяти використання заморожених продуктів у бізнес-моделі роботи мережі пекарень-магазинів та спеціального програмного забезпечення з аналізом продажів в режимі «on-line».

ХТО?	Діти, підлітки, учні, студенти	Працівники офісів, службовці	Домогосподарки, люди без автомобіля, люди старшого віку
ЩО?	Перекус на основі виробів з листового тіста з різноманітними начинками або здобних виробів	Перекус на основі сендвічів із французького багета або чіабати, хліб категорії Н&WB, круасани, здобні вироби	Хліб різної категорії
ЧОМУ?	Швидко, свіжий (теплий) продукт, улюблений смак	Швидко, здорова їжа, зручно	Хліб найвищої свіжості, поряд біля дому, частковий контроль якості
КОЛИ?	Під час навчання, на перервах, після занять	Сніданок перед роботою, обідня пора, ланч	увесь день
ДЕ?	біля навчальних закладів	в ділових центрах	спальні райони, продуктові базари, вокзали

Рис. 2.2. Сегментування цільової аудиторії проекту за методом 5W

2.2. Вибір продукту. Категорійний аналіз

Одним з найскладніших питань проекту залишається сам продукт. В існуючій бізнес-моделі класичного виробництва та традиційної схеми/каналів збуту, компанія має достатньо статистичної інформації та маркетингових досліджень для оцінки існуючого асортименту. Проте, особливості технології заморозки окремих видів продукції, нова модель збуту, зміна цільової аудиторії вимагає трансформації погляду компанії на продуктову лінійку, яка буде представлена в пекарнях.

Якщо розглядати підхід до асортиментного портфелю зі сторони смакового критерію споживачів, то, як показують дослідження [8], в сфері хлібобулочних напівфабрикатів можна виділити наступні уподобання споживачів:

- Великим попитом користуються маленькі булочки з різними добавками, французькі багети, різні види хлібу типу паніні, фокаччо, чіабата, з

висівками, цільнозерновий, багатозлаковий а також солодка випічка з листового тіста (круасани і кренделі з добавками).

- З кожним роком росте попит на цільнозернову продукцію, а також на хліб з різноманітними додатками, дієтичний та хліб;

Показовим є те, що структура продажів такої продукції власного виробництва супермаркетів істотно відрізняється від структури продажів промислових виробників. Очевидним є зростання реалізації багета, дрібноштучних виробів та здоби. І такі продажі продовжують позитивну динаміку зростання. Окремі мережі, наприклад «Сільпо», демонструють ще більшу увагу до продажу таких продуктів (Див. додаток Д, Є, Ж), незважаючи на те, що пекарні супермаркетів позиціонують своє власне виробництво як «крафт» і, відповідно, реалізують таку продукцію у вищій ціновій категорії на відміну від промислових виробників. І це їхня виграшна позиція, оскільки саме такі категорії ХБВ мають високу маржинальність. Це свідчить, що споживач готовий віддати більше грошей за продукцію, яку він сприймає як «крафт» і яка безпосередньо реалізовується в емоційній атмосфері пекарні з таким атрибутом, як аромат.

Маркетингові дослідження демонструють значне зростання зацікавленості споживача до продукції Н&WB. Це світовий тренд, але і український споживач все більше і більше звертається до полиці, де представлена продукція для здорового харчування. І якщо індустріальні виробники поки несміливо експериментують з цим сегментом, то пекарні окремих мереж супермаркетів активно нарощують лінійку таких продуктів.

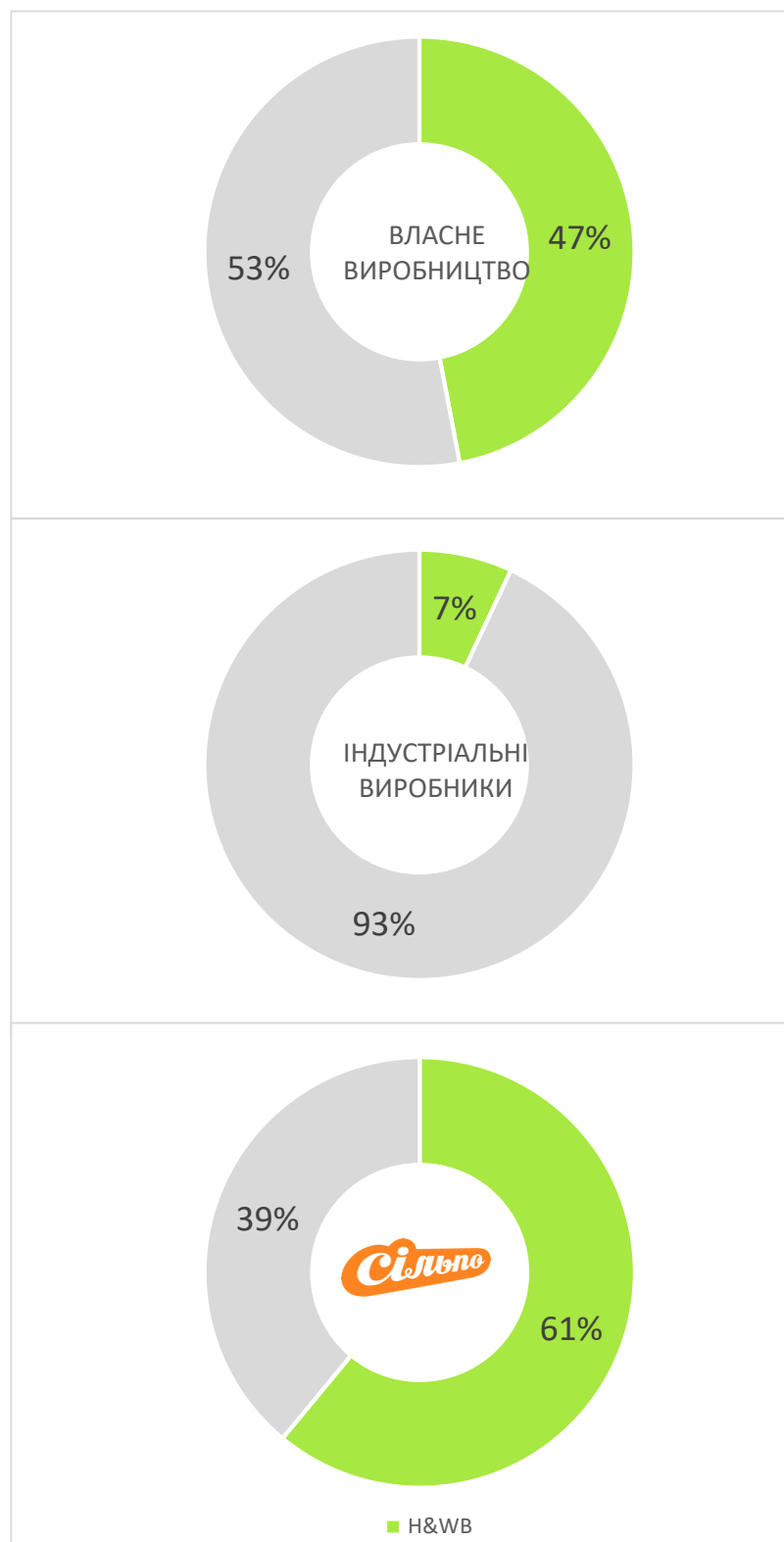


Рис. 2.3. Категорійний аналіз – виробники напрямку H&WB [15]

Сьогодні споживач децю губиться при виборі ХБВ на полиці – в середньому від трьох до п'яти виробників представляють продукцію різної категорії у торговій точці і це, не рахуючи продуктів власного виробництва. З точки зору маркетингу, не має змісту зосереджувати однакові зусилля на

просування кожного виду із асортиментної лінійки. Потрібно створити своєрідний гачок (hook), який в першу чергу буде привертати увагу споживача, викликати у нього необхідні асоціації, та створювати потрібні зв'язки. Дух кожного бренду особливо буде помітний в конкретних товарах – найбільш типових для даного бренду зразках. Ці товари, мовби, являють собою прототипи бренду. Кожен товарний асортимент повинен включати позиції, які демонструють основну цінність і головну ідею бренду – так звані флагмани. Для нашого проекту таким флагманом міг би стати французький багет. Для цього є кілька причин. Перша – це його унікальні смакові та органолептичні властивості (дивись додаток 3). Технологічна служба компанії експериментувала кілька років, щоб отримати характерний неперевершений особливий солоний смак з унікальною структурою м'якуша – велетенські пори і розриви. Водночас, скоринка має хрумку поверхню, яка в поєднанні з м'якою серединою створює неймовірну комбінацію відчуття. Сам по собі багет досконалий продукт, але використання його в якості основи для сендвічів може мати неабиякий успіх. Друга особливість цього продукту – це його склад. «Лише борошно, сіль та вода» - це може стати слоганом для нашої рекламної кампанії та девізом проекту. Третя особливість цього продукту – це його технологічна складність для виробництва в промислових масштабах і короткий термін придатності. Специфіка холодного вистоювання та термін придатності в одну добу унеможлиблює копіювання такого продукту великими індустріальними виробниками.

Ще одним аспектом, який буде впливати на вибір асортименту є технологічні особливості заморозки кожної окремої групи продукції. Що стосується хлібів вагою 300гр.-500гр., то найкраще заморожувати хліби високого ступеня готовності (95%). В такому разі після процесу дефростації такий хліб допікається в печі при температурі 220С-230С протягом 3-5 хвилин при інтенсивній подачі пару. Житні хліби дефростуються довше ніж пшеничні чи житньо-пшеничні. Замороження хлібів займає значний час і, відповідно, електроенергії. Тому, необхідно уважно підходити до вибору хліба для продажу між привезеним готовим виробом і виробом, який дефростували і допекли.

Дещо інакша ситуація з круасанами та завиванцями, які мають дуже схожі підходи при роботі із замороженням. Згідно досліджень нашого виробництва, з ними найкраще працює наступна схема: заморозці піддається сформований тістовий виріб без вистоювання. Дефростація проходить природним шляхом протягом 1 години, після чого відбувається вистоювання і випікання. Також зручно заморожувати готовий на 100% виріб і на прилавку здійснювати дефростацію природним шляхом, але тоді губиться такий важливий елемент впливу на споживача як аромат свіжої випічки.

Дуже зручна схема роботи з французьким багетом, який ми плануємо використовувати в нашому проєкті як флагман. Для заморозки використовується виріб 100% готовності. Приготування після дефростації відбувається шляхом випікання 3-5 хвилин в печі при інтенсивній подачі пару. В такому разі ми маємо свіжий якісний продукт і атрибут пекарні – хлібний аромат.

Найзручніше в нашій концепції працювати з виробами із листкового бездріжджового тіста. Такі вироби можна заморожувати відразу після формування. Особливістю є те, що після дефростації вироби з листкового тіста без вистоювання можна випікати.

Є ще один фактор, який буде впливати на асортимент продукції – промислова спроможність власного виробництва. Популярний перелік продукції, яка реалізовується в європейських закладах аналогічного формату значно ширший, ніж компанія «Хлібодар» сьогодні виробляє на власному обладнанні. Додаткове обладнання, розширення виробничих площ та збільшення персоналу вимагають серйозних фінансових інвестицій та часу. Сьогодні багато відомих європейських виробників (дивись Додаток Ж) пропонують імпорт хлібобулочні вироби глибокої заморозки найвищої якості. Ми не виключаємо, що рано чи пізно, такі виробники звернуть свою увагу на ринок України. Враховуючи, що досвід роботи із замороженими ХБВ таких компаній значно більший (наприклад компанія MINIT розпочала працювати із заморозкою ХБВ в 1999р.) і вони мають надлишкові виробничі потужності, конкурувати з ними буде вкрай складно. Таким чином, співпраця з такими іноземними виробниками

допоможе, з одного боку, створити широку асортиментну лінійку продукції без нарощування інвестицій, з другого - збільшить гнучкість бізнесу, але в такому випадку ефективність бізнесу і конкурентоспроможність продукції буде залежати від курсу валюти. Тут варто знайти баланс і регулювати співвідношення власна продукція – імпортна продукція в залежності від ринку та курсу валют.

2.3. Методи вибору локації

Важливим етапом проекту є вибір локації розміщення пекарень. Оскільки, такий заклад – це комбінація магазину із закладом швидкого харчування, і тому успішність такого закладу в першу чергу буде залежати від принципу трьох «М»: місце, місце і ще раз місце. Тому варто розробити підходи для вибору розташування пекарень, які мінімізують помилки при виборі локації.

В першу чергу варто відштовхуватися від аналізу споживачів та демографічного фактору. Сегментація клієнтів виявила групи споживачів, на які орієнтується даний проект, та їхні запити. Ми досить добре розуміємо, де відбувається концентрація цих груп, або де вони хотіли би відвідати пекарні.

Наступним логічним кроком має бути дослідження конкурентів у визначеній локації, щоб факт наявності останніх не став «страшним сном» після відкриття торгової точки. Якщо заклади, які можна розцінити, як конкурентів, все таки розміщені в ареалі, що виглядає перспективним, не варто припиняти аналіз. Вивчення сильних та слабких сторін таких торгових точок зможе дати остаточну відповідь – чи варто продовжувати.

Якщо ситуація із конкурентами задовільна – далі варто звернути увагу на топографічну структуру середовища, природні та штучні перешкоди для пішохідного та автомобільного трафіку. Аналіз такого потоку та детальне вивчення особливостей доступу допоможе оцінити сам трафік, його величину та основну категорію споживачів, які будуть нашими клієнтами. Видимість точки з дороги та тротуару, наявність паркінгів та зупинок громадського транспорту в зоні розміщення пекарні, зручний пішохідний доступ до торгової точки буде сильним аргументом при виборі локації.

Пішохідний та автомобільний трафік не існує сам по собі. Він обов'язково буде пов'язаний та залежати від інфраструктурних «якорів» даної локації, таких, як торгові центри, вокзали, міські базари, навчальні заклади, офісні райони та таке ін. Концентрація таких об'єктів зумовлює інтенсивний трафік, вид та характер об'єктів – сегмент споживачів, які створюють цей потік. Дослідження таких об'єктів – наступний важливий крок.

Аналіз має базуватися на даних. Чим точніші та повніші дані, тим кращі сподівання на якісніший результат аналізу. Необхідно провести спостереження та фіксацію фотографії трафіку в різний час доби та різні дні тижня. Якщо такі дані не вказують на очевидну тенденцію чи закономірність, необхідно збільшити кількість спостережень.

В залежності від локації, може мінятися такий важливий параметр, як ставка орендної плати за приміщення та стан будівель, в яких планується орендувати приміщення під пекарню. Наявність в таких приміщеннях потрібної інженерної інфраструктури та забезпеченість достатньою потужністю відбору електроенергії – необхідний параметр.

Всі спостереження та дані аналізу необхідно об'єднати в звіт про оцінку локації. Зразок звіту та критерії відбору локації подаємо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз переваг окремих локацій

Критерії	Локація 1	Локація 2	Локація 3	Локація 4
Густота населення				
Наявність конкурентів, їх категорія				
Наявність зупинок громадського транспорту				
Доступність, видимість				
Наявність "якорів"				
Трафік пішоходів (к-ть за годину)				
Трафік автомобілів (к-ть за годину)				
Стан будівлі				

Орендна плата за кв.м.				
Потужність відбору ел-ії				
Наявність комунікацій				

Після порівняння переваг різних локацій, оцінку можна звести до досить простого критерію, наприклад такого, як «Найкращий вибір», «Середнє значення» та «Непридатна». Також для оцінки кожного критерію можна застосувати десятибальну шкалу. В такому разі, необхідно розробити більш чіткі критерії оцінки. Наприклад : відсутність будь-якого конкурента поблизу – 10 балів, наявність трьох і більше – 1 бал. Локації, які в підсумку отримають максимальну суму – повинні розглядатися в першу чергу.

2.4. Маркетингова стратегія. Бренд

Ми вже торкалися окремих питань маркетингу в попередніх розділах цього проекту. Якщо скористатися класичним визначенням поняття, то маркетинг - це діяльність для формування попиту та задоволення потреб клієнта. З чим не зовсім погоджується Ерні Мейер, директор з корпоративного розвитку ЗМ: «Я не вірю в задоволення споживача як в ціль компанії. Це марна трата часу, тому що нічого не заважає «задоволеним» вами споживачам купувати продукт ваших конкурентів. Те, про що я дійсно дбаю, - це створення кращої цінності для споживача». В такому разі і клієнта слід розглядати, як об'єкт, для якого компанія створює, доносить, підтримує цінність в обмін на гроші, лояльність та любов, що теж є цінністю вже для самої компанії. Якщо повернутися до визначення, який дає Олена Мальцева, то клієнт - це той, з ким ми хочемо та спроможні обмінюватися цінностями.

Сьогодні є очевидним, що найголовніший актив компанії – це її клієнти. І все, чим має займатися маркетинг – шукати та утримувати найкращих з них. Для вирішення цієї непростой задачі необхідно відповісти на стратегічні питання:

- Хто наш фокусний клієнт?

- Що таке наш продукт?
- В чому цінність нашої пропозиції і чому вона унікальна?

Ми вже визначилися з нашим фокусним споживачем, реальними потребами, які ми можемо задовольнити та унікальністю, яку ми можемо запропонувати. Якщо коротко підсумувати, то наш споживач – це сучасна людина, яка змінює своє уявлення про хліб, як «соціальний» продукт, живе в швидкому темпі, турбується про власне та здоров'я своєї сім'ї, підтримує цілі сталого розвитку та соціальну відповідальність виробників.

Для такого споживача ми пропонуємо найсвіжіший продукт в зручному місці та в найзручніший час. Продукт відповідає високим смаковим та Н&WB стандартам. Водночас, ми пропонуємо унікальний продукт для промислових пекарів – французький багет, який ми позиціонуємо, як флагман і плануємо пропонувати його споживачеві, як самостійний продукт, так і у вигляді сандвічів. Популярність швидких перекусів стрімко зростає, що пов'язано з ритмом життя сучасних міст. Сьогодні у споживача формується новий запит – швидка їжа не повинна бути шкідливою. Це складний баланс, оскільки, більшість так званого «фаст-фуду» орієнтується на їжу, приготовлену шляхом обсмаження або у фритюрі. Сандвічі дуже популярні у молоді, але багети, які використовуються, як основа, у більшості промислових виробників дуже низької якості. Дегустації у фокус групах, які провели наша компанія, показали високу оцінку смакових якостей багета, як самостійного продукту так і з різними наповнювачами у вигляді сандвічів. Ще одним сильним інструментом просування проекту може стати колаборація із відомими в Україні шеф-кухарями, які активно пропагують українську гастрономічну лінію або високу культуру споживання хліба, наприклад, з такими як Євген Клопотенко [18] чи Денис Суховій [19]. Колаборація може набути вигляду, як «соус від Клопотенка» у сандвічі чи «Чиабата від Суховія».

Цінність нашої пропозиції в тому, що продукт, який споживач звик купувати щодня, несе в собі сильний емоційний атрибут – запах свіжого хліба. Унікальність пропозиції в тому, що споживач отримує доступний продукт

високої якості (хліб виготовлений на заварках) поряд біля дому - з печі до столу! Для цього вам не потрібно шукати витончений ресторан чи відому крафтову пекарню, їхати в супермаркет, щоб купити «цікавий» хліб.

Однак, не зважаючи на всі точки диференціації, дана модель має один суттєвий недолік, а саме низький поріг входу для конкурентів. Аналіз конкурентів буде розглянуто у розділі «Конкуренти».

Для захисту від копіювання моделі та продукту варто подбати про створення власного бренду. Якщо повернутися до стандартного визначення бренду – це унікальний символ або назва, яка призначена ідентифікації конкретного товару, послуги, продавця; сигналізує про відмінність від схожих товарів та послуг конкурентів і, в результаті, захищає виробника від конкурентів, які пропонують ідентичні або схожі продукти. Якщо говорити про «механіку» того, як працює бренд, то це відбувається на рівні ментальних асоціацій, які підвищують цінність продукту у свідомості споживача. Але будувати бренд, опираючись лише на такий постулат – помилково.

Як показує практика та досвід відомих та успішних брендів, якісний бренд має нести щось більше ніж функцію ідентифікації: створювати певну поінформованість, репутацію, популярність. Сьогодні клієнт на ринку має особливі повноваження та займає домінуючу позицію. Споживач швидко розуміє, коли ним починають маніпулювати. Тому доля посередніх брендів відома – вони зникнуть з ринку. Вживуть лише ті, хто максимально забезпечить ту цінність, яку очікує клієнт, і не має значення, чи пропонують вони найнижчі ціни, чи цікавий досвід, чи унікальні послуги та вигоди. Якщо ви не можете вирішити реальну проблему та запропонувати цінність, на яку є запит – вам не місце на ринку.

Спостерігаючи, як практично щоденно насичуються та наповнюються ринкові ніші новими товарами та послугами, які схожі між собою, стає зрозуміло, чому відбуваються такі баталії між брендами і виникає ілюзія, що бренди- це єдине і важливе питання. За символом самого бренду часто забувають за його призначення. Важливо розуміти, асоціації, які пов'язані з брендом не

можуть виникнути на порожньому місці і бренд сам по собі не здатний викликати ці асоціації, якщо немає залученості та досвіду взаємодії. Ще складніше, коли ми починаємо говорити про довіру, яку має викликати бренд. На практиці переважна кількість брендів не викликає навіть інтересу у споживачів.

Якщо бренд – це символ, що впливає на клієнта, то брендинг – це процес впливу на споживача через сам бренд. І тут неможливо не згадати класичну AIDA модель взаємодії з покупцем, винайдену Е.Ст. Елмо Льюїсом ще у 1898р., згідно з якою споживачі проходять ряд кроків або етапів при прийнятті рішень про покупку (Увага – Інтерес – Бажання – Дія).

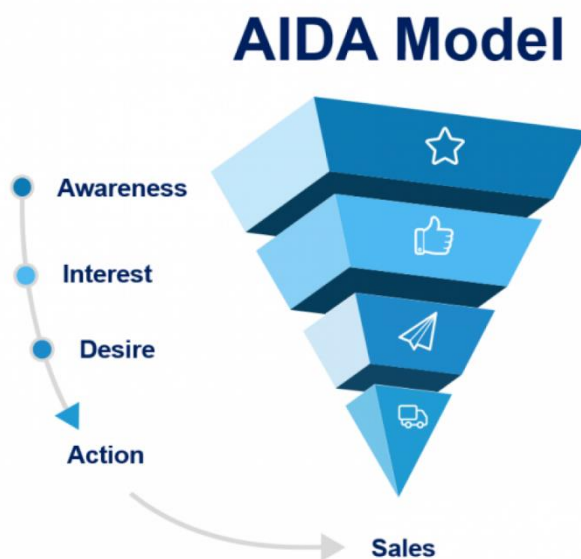


Рис.2.4. Модель AIDA

Більш розширена модифікація AIDA представляється дослідниками у вигляді AIDCA. У даній моделі реклама повинна привертати увагу (attention), утримувати інтерес (interest), створювати бажання (desire), домагатися довіри (confidence) і вимагати купівельної дії (action). Якщо ж повернутися до бренду, то більше турбує питання, що необхідно робити, щоб викликати у споживача наступну реакцію: увага – асоціації - довіра.

Платформою для бренд-позиціонування можуть виступити відповіді на питання:

- Цільовий сегмент?

- Система координат: продукт/послуга, категорія?
- Точка диференціації: чому цей продукт кращий за конкурентний?
- Доказ: чому споживач/клієнт має в це повірити?
- Емоційний гачок: як цей продукт допомагає клієнту досягти своєї реальної мети?

Увага. Якщо ми відштовхуємося від того, що суть маркетингу - задоволення потреби споживача, для того, щоб мати таку можливість, необхідно створити сам продукт. Бо лише продукт, здатний задовольнити потребу. Помітність реклами цього продукту, його заявлені споживчі якості – все це викликає просту увагу до продукту, але ніяк не формує асоціацію та довіру.

Асоціація. Якщо ж повернутися до одного із визначень слова асоціація, то твердження споживача про те, що продукт даного бренду може задовольнити його потреби, базується на його попередньому особистому досвіді взаємодії з іншими аналогічними продуктами.

Довіра. Лише особистий поновлюваний досвід взаємодії саме з цим продуктом і маркою викликають «довіру» до продукту і марки, бо довіра, якщо згадати психологію, – це відносини, що передбачають впевненість у порядності, чесності та доброзичливості, а також впевненість у тому, що отримана раніше задоволеність знову можлива в тій же якості та кількості, якщо знову відновити взаємини з цим продуктом та брендом.

Створення бренду дороговартісний процес, тому слід закласти серйозний маркетинговий бюджет до фінансового плану проекту.

2.5. Конкуренти

Ринок міні – пекарень та закладів, які готують свіжу випічку – це саме той ринок, де нам потрібно розглядати наших конкурентів. Умовно їх можна розділити на кілька груп:

- Окремі міні – пекарні, які мають повний цикл виробництва.
- Пекарні в супермаркетах.

- Мережі пекарень, які працюють за франшизою та реалізують листову випічку з бездріждьового тіста (франшиза «Fornetti», «Львівські круасани» і таке ін.)

- Заклади типу HoReCa.

Перша група – це пекарні типу «крафт». Виготовляють продукцію дуже високої якості, яку реалізують через власні торгові точки (одна або декілька), як правило розміщені поряд біля виробництва. Магазини таких пекарень мають індивідуальний дизайн і високу культуру обслуговування. Це справжня пекарня, тому ту присутні усі її атрибути – непакований продукція, заварний хліб, аромат свіжої випічки. На таких виробництвах працюють технологи високої кваліфікації та встановлене обладнання для всього циклу виробництва. Дуже часто сам власник бізнесу виступає в ролі технолога. Якщо пекарня має надлишкові потужності, додаткові партії продукції реалізуються для мережевих операторів, як «по пате». Ціновий діапазон реалізації продукції : дрібноштучка - від 30 до 40 гривень за шт., хліб та багети – від 70 до 90 грн. за шт.

Поряд з тим такі пекарні мають суттєві проблеми, які обмежують їх розвиток [17]. Зокрема:

- Такі пекарні потребують висококваліфікованого персоналу, який обізнаний з усім ланцюгом технології виробництва різних видів ХБВ.

- Попит на продукцію таких пекарень обмежується стереотипною культурою споживання хлібу, тому потрібно ретельніше підходити до вибору локації, для розміщення магазинів – необхідно вибрати місця де проходить активна бізнесова діяльність, а це, в свою чергу, відбивається на зростанні вартості оренди.

- Дизайнерські ремонти та широкий спектр обладнання, яке необхідне для виробництва, потребує суттєвих інвестицій. Доступ до дешевих фінансових ресурсів для таких компаній досить обмежений.

Аналіз другої групи конкурентів розглядався в першій частині цієї роботи. Оператори роздрібної торгівлі активно розвивають власні виробництва ХБВ [15]. Ціна такої продукції складає +20-25% до ціни полиці промислових

виробників. Однак, останні тенденції показують, що мережі супермаркетів відмовляються від повного циклу виробництва ХБВ. По-перше оператори зіштовхуються з проблемою підбору кваліфікованих тістомісів, а це, як ми знаємо, одна з найвідповідальніших ділянок виробництва. Для запобігання впливу цього фактору на якість продукції, у виробництві приходиться застосовувати хімічні покращувачі та стабілізатори, що, в свою чергу, впливає на споживчі характеристики продукції. По-друге, оператори роздрібної торгівлі потребують оптимізувати виробничі площі. Але найбільшим недоліком є те, що супермаркети розміщені лише у визначених локаціях. Хліб – це продукт, який споживач звик купувати щодня і споживати свіжим. Досить складно здійснювати поїздки до супермаркету заради купівлі одного лише хлібу чи випічки.

Третій тип конкурентів працює по моделі, яка дуже схожа модель проекту. Але скажімо у «Fornetti» в асортименті лише випічка з листкового тіста з різними начинками, які імпортуються. У «Львівські круасани» - в основному лише круасани. Цінова категорія їхньої продукції - в межах 200 грн. за кг.

Четверта категорія – це заклади харчування: кафе, бістро та невеликі ресторани. Дорогі ресторани мають своє виробництво і це інакша ринкова ніша. Всі інші, як правило, працюють з постачальниками вже готових виробів, або допікають заморожені продукти, якщо в їхній локації є такий виробник. Як правило, це або дуже стандартна продукція (вироби з листкового тіста, класична здоба), або кондитерські вироби та тістечка. Ця категорія конкурентів є собою найкращими претендентами для співпраці, оскільки вже мають свою ринкову нішу та портфель клієнтів, розуміють ринок.

2.6. Формати пекарень: трейлер, стаціонарні приміщення

Одна з особливостей нашого проекту є мобільність пекарень. Під мобільністю ми розуміємо не лише можливість пекарні достатньо швидко міняти локацію розташування, а й те, як стаціонарна пекарня зможе швидко згорнути свою діяльність, якщо її діяльність не буде вдалою.

Сьогодні є багато оригінальних закладів харчування, які привертають увагу споживачів своїм дизайном чи форматом. Формат, який цікавить нас – це фудтрак. Такий концепт був придуманий в дев'ятнадцятому столітті в США. Це може бути кафе-фургон або причіп, обладнаний для приготування їжі. Він розрахований на персонал з однієї або двох осіб, обладнаний кухнею і він може пересуватися. І це, мабуть, найбільша його перевага, бо дає змогу самостійно рухатися до клієнта. Ще однією особливістю фудтрака є безпосередній контакт кухаря, а в нашому випадку пекаря, із клієнтом. Більше того, клієнт може спостерігати безпосередньо за процесом випікання.

Найчастіше фудтраки використовуються, як кав'ярні або перекусочні із швидкою їжею. Вони можуть добре брендуватися та мати оригінальний дизайн і достатньо компактні розміри. Водночас, виробники забезпечують у них увесь необхідний асортимент сучасного обладнання. Біля фургону можна розмістити кілька столиків для зручності клієнтів.



Рис.2.5. Зразок внутрішнього обладнання фудтрака [20].



Рис.2.6. Приклад зовнішнього дизайну фудтраку [20].

Перевагами запуску пекарні такого концепту є:

- Мобільність;
- Короткі терміни запуску;
- Достатньо невеликі інвестиції, якщо порівнювати із стаціонарними закладами;
- Достатньо безболісний «вихід» у разі невдачі.

При виборі фудтрака варто звернути увагу на ергономічне розміщення обладнання, гарну вентиляцію та кондиціонування, електрообладнання. Споживання електроенергії є обмежуючим фактором, який буде вимагати шукати для оренди ділянки з можливістю стаціонарного відбору електроенергії. Вдалими місцями розміщення можуть стати парки, зупинки громадського транспорту, території біля навчальних та ділових центрів, вокзалів.

Для розміщення фудтрака необхідно оформити оренду земельної ділянки, на якій планується його розмістити. Якщо земельна ділянка знаходиться в комунальній власності – договір необхідно заключити з місцевою владою або взяти участь в земельних аукціонах Держгеокадастру.

Сьогодні в Україні є ряд компаній, які виготовляють під замовлення або здають в оренду вже готові трейлери з усім необхідним обладнанням [20], [21]. Вартість виготовлення нового трейлера-пекарні з усім необхідним обладнанням становить від 10 тис. до 15 тис.доларів США, в залежності від типу обладнання, яке буде встановлене.

Що стосується формату стаціонарної пекарні, то тут формат дуже схожий до закладів невеликого кафе: приміщення загальною площею 60кв.м., виробнича площа 40кв.м., кількість посадочних місць – до 10 чоловік., пропускна спроможність 150 – 200 чоловік за зміну, максимальна продуктивність за зміну 100-150кг. ХБВ. Сьогодні виробники пропонують готові рішення для таких форматів пекарень, які поряд з обладнанням включають розробку проектної концепції, розстановку обладнання з прив'язкою до водопостачання і каналізації,

електропостачання, навчання персоналу, шефмонтаж обладнання. Також обладнання можна придбати з розтермінуванням, або кредитом під 0% [22]. Вартість такого пакету послуг складає 490 000грн.

Особливу увагу слід приділити програмному забезпеченню, яка буде забезпечувати систему обліку. Таких пропозицій доволі багато на ринку. Наприклад Денис Суховій рекомендує продукт української компанії Poster POS. Це українська ІТ-компанія, яка займається автоматизацією закладів громадського харчування і магазинів по всьому світу [23]. Така система може працювати як онлайн каса, забезпечувати складський та фінансовий облік, дає можливість здійснювати аналіз продажів, працює, як CRM, має широкі інтеграційні можливості з ПРРО та 1С та може обмінюватися електронними документами з постачальником. Вартість такого програмного забезпечення 475грн. в місяць за одну ліцензію. Є можливість об'єднувати дані всіх торгових точок та робити загальний аналіз та облік.

2.7. Франшиза, як інструмент масштабування

Створення великої мережі роздрібної торгівлі - це довго та вимагає значних фінансових інвестицій. Завдання бізнесу - зменшити підприємницькі ризики. Ефективним рішенням, яке дозволяє розподілити ризики і водночас масштабуватися може бути створення та продаж франшизи. Це бізнес-модель, у якій одна компанія надає фізичній особі або іншій компанії право вести ідентичний бізнес під своїм товарним знаком, за що передбачається відповідна винагорода. Франшизою називають предмет угоди (бізнес), а франчайзинг – це сама угода. Покупця франшизи називають франчайзі, а продавця – франчайзером. Така модель дозволяє підприємцям не винаходити «велосипед», а розпочати власний бізнес з відомим брендом. При цьому, надається доступ до самої бізнес-моделі, робочих процесів, технології, розробленого дизайну. Також франчайзер може взяти на себе відповідальність за рекламу та маркетинг а також за навчання персоналу. Масштабування через франшизу – один з трендів світової

економіки. Найбільш відома франшиза – це компанія McDonald's, яка за останні 10 років значно наростила кількість франчайзингових ресторанів.

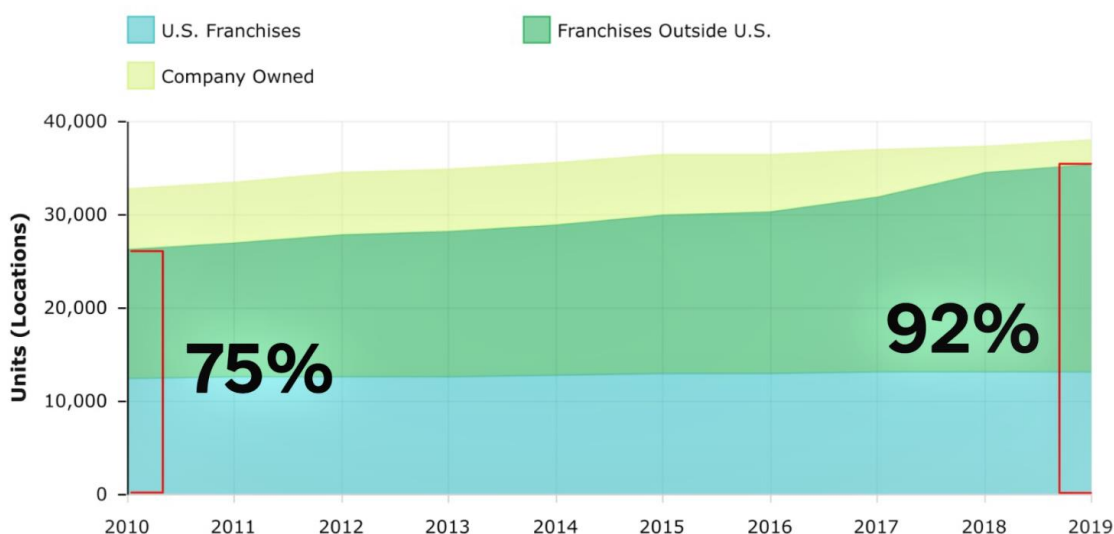


Рис.2.7. Динаміка зростання ресторанів McDonald's, які відкриваються на основі франшизи. Джерело: [24].

Таким чином, великі мережі зменшують ризики та операційні витрати, концентруються на розвитку продукту, бренду та мережі.

Є ряд переваг для підприємців, які купують франшизу:

- Можливість швидко розпочати бізнес та досягнути результатів.
- Не потрібно шукати продукт, постачальників, обладнання – все необхідне підкаже та буде надано франчайзером.
- Відсутність потреби проводити маркетингові дослідження. Це, а інколи і рекламну підтримку теж забезпечить франчайзер. Дизайн та брендування вже входить у франчайзинговий пакет.
- Франчайзер забезпечує консультаційну та інформаційну підтримку, оскільки зацікавлений, щоб справи у франчайзі йшли добре

Є звичайно і недоліки:

- Обмеження в списку постачальників та продуктів. Тут практично підприємець позбавлений свободи вибору і має жорстко притримуватися правил, встановлених франчайзером.
- Жорсткий регламент співпраці. Незалежно від того, окупається бізнес чи ні, франчайзі зобов'язаний суворо дотримуватися правил і нормативів, які прописані в договорі.
- Як правило франчайзер обмежує франчайзі у тому, щоб мати власну конкуруючу справу або заключати договір з іншими франчайзерами, які працюють зі схожими товарами товарами або послугами. Також франчайзер може розірвати договір в односторонньому порядку, якщо вирішить, що його партнер не дотримується умов угоди.
- Ліквідація франчайзера або зміна керівництва. Від цього ніяк застрахуватися не можна.

Є одна особливість, яку варто врахувати при придбанні франшизи – така модель ведення бізнесу підходить лише підприємцям, які готові слухатися, виконувати стандарти і в той же час бажають реалізуватися як підприємці [25]. І взагалі не підходить людям, які шукають креативності в бізнесі або мають невгамовну жагу до постійного створення чогось нового. «Тому, така модель співпраці підійде тим, хто розуміє реалії сучасного світу і розділяє постулати sharing economy – економіки спільного користування» [25].

Що стосується початкової вартості франшизи, то вона складається з паушального внеску, плати за обладнання та товар. Паушальний внесок – це оплата за право на франшизу і все те, що в неї входить. Його ще називають вступним внеском. Окрім того, франчайзі сплачує роялті – щомісячні обов'язкові платежі, плюс різні рекламні та маркетингові збори. Наявність або відсутність таких платежів залежить від умов договору.

Оптимальна вартість паушального внеску в Україні становить до 100 тис.грн., а роялті – 6,5% від прибутку. Більшість франшиз в Україні в мінімальному форматі пропонують прибутковість на рівні \$1250.

Висновки до розділу II

Сучасний споживач ХБВ змінює своє стереотипне уявлення про хліб. Він живе в швидкому темпі та потребує швидких перекусів на «ходу». Водночас, турбується про власне та здоров'я своєї сім'ї, підтримує цілі сталого розвитку та соціальну відповідальність виробників. Враховуючи, що хліб – продукт щоденного придбання, споживач має реальну проблему придбати свіжий якісний хліб біля дому.

Технологічні та економічні фактори, зростаючий попит на продукцію Н&WB дозволяють спрогнозувати асортимент продукції, яку планується реалізовувати у магазинах-пекарнях. Це дрібноштучка з листкового тіста з різними начинками власного виробництва, власні хліба категорії Н&WB преміум групи та імпортована продукція в асортименті словацької компанії MINIT. «Родзинкою» асортименту буде французький багет, який буде реалізовуватися, як самостійний продукт, так і у вигляді сандвічів для швидкого та здорового перекусу.

Аромат свіжого хліба – дуже сильний емоційний фактор впливу на рішення споживача, оскільки, споживання хлібу – мультичуттєвий досвід.

Зважаючи на те, що поріг входу для нових учасників ринку доволі низький, єдиним способом захиститися від копіювання продукту та бізнес-моделі – це створення власного сильного бренду. Водночас, такий шлях важкий та потребує великих маркетингових бюджетів.

Аналіз конкурентів на класичному ринку ХБВ вказує, що існує ніша, де вони почуваються невпевнено. Так крафтові пекарні пропонують високої якості продукт, але він знаходиться у верхньому ціновому діапазоні. Крім того, така група виробників має обмежені ресурси для масштабування. Пекарні в супермаркетах привязані до рітейлу і, відповідно до локації їх розміщення. Заклади HoReCa мають обмежений асортимент продукції і є найбільш привабливими для співпраці.

Трейлери, або так звані фудтраки – ще не настільки популярні в Україні, але можуть стати гарним способом реалізації ідеї проекту поряд зі стаціонарними магазинами-пекарнями.

Для ефективного масштабування слід звернути увагу на розширення через продаж франшизи. Це світовий тренд. Така модель дозволить розділити ризики та зменшити операційні витрати проекту і створить можливість зосередитися на брендї, продукті та мережі.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

3.1. Фінансова модель проекту

Прорахунок фінансової моделі проекту відразу визначить його реалістичність, а припущення, зроблені під час такого моделювання в подальшому стануть відправною точкою для аналізу.

На нашу думку проект буде рухатися ефективніше, якщо він буде виведений за межі компанії «Хлібодар». Компанія «Хлібодар» буде виступати одним із постачальників замороженої продукції. Іншим постачальником буде виступати іноземний виробник.

Капітальні інвестиції у власні торгові точки планується здійснювати за рахунок кредитних коштів. Заставою буде виступати придбане обладнання, Поручителем – компанія Хлібодар. Враховуючи реалії сьогодення, ставка по кредиту може сягати 25%.

Структура надходжень проекту буде складатися з двох частин: виручка від реалізації продукції у кожній власній точці та платежі від продажу франшизи, яка буде надходити у вигляді паушального внеску та роялті.

Є дві складові, які будуть формувати виручку від реалізації – це структура продажу в одній торговій точці та графік відкриття нових пекарень (дивись додаток 3). Закупівельну вартість продукції від компанії «Хлібодар» приймаємо на рівні середніх цін для покупців категорії «ПП ринок» з регіону Рівненська область. Закупівельна вартість продукції MINIT складає в середньому 2 Євро за кг. на умовах франко-завод. Логістичні витрати складуть +10% вартості на кожному кг. Мито на продукцію ХБВ складає 10% [26]. Собівартість продукції компанії MINIT для пекарні буде складати в межах 100грн. за кг.

Вартість початкової інвестиції в магазин пекарню за нашими підрахунками буде складати до 590тис.грн. Інвестиції у трейлер будуть трохи нижчими – на рівні 520тис.грн. Період амортизації – 5 років. Слід врахувати, що трейлер буде мати гарну ліквідаційну вартість.

Таблиця 3.1.

Планова структура денної виручки в магазині - пекарні

Назва групи	Од.виміру	К-ть	Ціна, грн.	Сума реалізації, грн.
Дрібноштучка Хлібодар	кг.	5	220	1 100
Дрібноштучка Імпорт	кг.	5	220	1 100
Багет-сендвіч	шт.	20	80	1 600
Хліб N&BW	шт.	50	30	1 500
Кава	шт.	80	20	1 600
Всього в день				6 900

Структура операційних витрат буде мати два рівні: операційні витрати на утримання офісу та команди, яка буде супроводжувати проект та операційні витрати, які виникатимуть в самій торговій точці.

Таблиця 3.2

Структура місячних загальних операційних витрат

Статті витрат	К-ть	Вартість	Сума
Середня з/п та нарахування	4,00	30 000,00	120 000,00
Оренда офісу	1	10 000,00	10 000,00
Комунальні	1	5 000,00	5 000,00
Інше	1	2 000,00	2 000,00
			137 000,00

Таблиця 3.3.

Структура місячних витрат магазину-пекарні

Статті витрат	К-ть	Вартість	Сума
Оренда	40,00	250,00	10 000,00
З/п та нарахування	2,00	25 000,00	50 000,00
Комунальні	1,00	5 000,00	5 000,00
Інші	1,00	2 000,00	2 000,00
Амортизація	1,00	9 833,33	9 833,33

76 833,33

Таблиця 3.4.

P&L проекту на (на три роки)

P&L проекту	Роки		
	1	2	3
Дохід	10 530 000,00	28 860 000,00	46 995 000,00
<i>Собівартість</i>	<i>4 725 000,00</i>	<i>12 950 000,00</i>	<i>21 087 500,00</i>
Валовий прибуток	5 805 000,00	15 910 000,00	25 907 500,00
<i>Операційні</i>			
<i>ТТ</i>	<i>4 149 000,00</i>	<i>11 371 333,33</i>	<i>18 516 833,33</i>
<i>в т.ч. амортизація</i>	<i>531 000,00</i>	<i>1 455 333,33</i>	<i>2 369 833,33</i>
<i>Компанія</i>	<i>1 644 000,00</i>	<i>1 644 000,00</i>	<i>1 644 000,00</i>
<i>Інші доходи</i>			
Паушальний внесок	210 000,00	630 000,00	2 100 000,00
Роялті	4 853,33	70 373,33	249 946,67
<i>Маркетингові витрати</i>	<i>108 000,00</i>	<i>296 000,00</i>	<i>482 000,00</i>
<i>Фінансові витрати</i>	<i>540 000,00</i>	<i>1 480 000,00</i>	<i>2 410 000,00</i>
Операційний прибуток	-421 146,67	1 819 040,00	5 204 613,33
Податок		363 808,00	1 040 922,67
Чистий прибуток/збиток	-421 146,67	1 455 232,00	4 163 690,67

3.2. Організаційна структура проекту

Для забезпечення ефективного розвитку проекту пропонується створити окрему структуру в кількості 4 працівників, що забезпечить керований процес розвитку мережі та бренду, відкриття нових торгових точок, навчання персоналу і таке ін.

Основні функції підрозділу по розвитку мережі:

- Підбір локації та пошук приміщень під пекарню, які будуть задовольняти всі необхідні технічні параметри.
- Планування облаштування та бюджетування нової торгової точки.
- Підбір та закупівля обладнання.
- Заключення договору оренди та погодження всіх необхідних дозволів.
- Навчання персоналу.
- Заключення договору та поставка імпортних ХБВ.
- Налаштування холодної логістики.
- Організація та контроль за ремонтом та облаштуванням приміщення.
- Налагодження всіх технологічних процесів.
- Аналіз роботи пекарень: рентабельності, структури асортименту, точки беззбитковості.
- Внесення інформації в усі інформаційні системи (1С, Бітрікс, і таке ін.)
- Підготовка аналітичних звітів по роботі торгових точок.

3.3. Обмеження проекту

На успішну реалізацію проекту можуть впливати наступні фактори:

1. Військові дії. Незважаючи на те, ще регіон, де планується реалізація проекту, не перебував під військовими діями та окупацією, війна порушила економічні та логістичні зв'язки, серйозно вплинула на структуру попиту. Негативна зміна макроекономічних показників економіки після початку війни вплинула на вартість капіталу та енергоносіїв. Зростає ризик мобілізації учасників проекту до лав ЗСУ.
2. Попит та звички споживача. Допускаємо, що вибір локації та дослідження трафіку для окремих пекарень може бути проведений не достатньо

ретельно. Для подолання цієї проблеми планується використовувати маркетингові заходи.

3. Ринок оренди. На вибраних локаціях може бути відсутня достатня кількість підходящих приміщень. В такому разі буде розглядатися можливість встановлення трейлера –пекарні.

4. Кваліфікація персоналу. Незважаючи на достатньо просту модель роботи пекарні, робота в ній потребує спеціальних навиків та дотримання розроблених технологічних процесів. На жаль, трудовий ринок України має обмеження в пропозиції кваліфікованих працівників даної групи. Тому, лише системний підхід у навчанні та побудова ефективної системи мотивації зможе вирішити дану проблему.

Висновки до розділу III

У третьому розділі представлене фінансове обґрунтування проекту та припущення, які є основою для планових розрахунків. Розглянуто інвестиції в два формати пекарень (стаціонарна пекарня та трейлер): інвестиції у стаціонарну пекарню – 590тис.грн., трейлер-пекарня – 540тис.грн.

Окрім виручки від реалізації продукції, дохідну частину формують надходження від продажу франшизи: паушальний внесок – 3000\$, роялті – 6,5% від чистого прибутку.

В даному проекті капітальні інвестиції у обладнання планується здійснювати за рахунок кредитних коштів. Проте останні зміни НБУ облікової ставки значно погіршують привабливість проекту.

Реалізацію проекту буде покладено на окрему команду, учасники якої будуть забезпечувати виконання усіх необхідних завдань по розвитку мережі: від підбору локації, до формування аналітичних звітів по роботі торгових точок.

Проект має ряд ризиків, які пов'язані з воєнними діями, попитом споживачів, ринком оренди та наявністю кваліфікованих працівників. Оцінка ризиків та розробка плану заходів по їх мінімізації, допоможе збільшити шанс на позитивну реалізацію проекту.

ВИСНОВКИ

На основі досліджень перспектив розвитку мережі магазинів-пекарень на основі заморожених ХБВ можна зробити наступні висновки:

1. Виробництво хліба – дуже консервативна галузь, для якої характерна низька диференціація у конкурентній боротьбі. Специфіка самого продукту накладає обмеження на масштабування для класичних виробників. Водночас перекіс та деформація ринку у відносинах із операторами роздрібною торгівлі суттєво зменшує прибутковість компаній галузі та вимиває грошові кошти, які потрібні для інвестицій.

ТОВ «Хлібодар» сучасне підприємство галузі, яке позиціонує себе, як лідер ринку, спеціалізується на заварних хлібах складної рецептури і не полишає намірів про експансію. І цю можливість ми бачимо у створенні власної фірмової мережі магазинів-пекарень формату «Eats & Seats» на основі випікання або дефростування заморожених ХБВ.

2. В сучасному світі змінюється відношення до хлібу, як соціального продукту. Споживач сформував запити на хліб, за який він готовий платити гідну ціну. В першу чергу це має бути «здорова» їжа: без хімічних покращувачів, з мінімальним вмістом цукру та тваринних жирів, з великою кількістю клітковини. Водночас основною вимогою до хліба, як продукту – залишається смак. Також, все більш актуальною стає потреба у швидких та якісних перекусах.

3. Для формування асортиментного портфелю були проаналізовані сучасні світові тренди. Суттєвий вплив на вибір продуктів, який буде представлений у пекарнях зіграла технологічна особливість випікання заморожених ХБВ. Компанія має в своєму арсеналі унікальний продукт, який буде використовувати, як флагман. Співпраця з потужними іноземними виробниками забезпечить широкий асортимент якісною продукцією і, водночас, надасть компанії гнучкості у конкурентній боротьбі.

4. Економічний успіх закладів такої категорії в першу чергу залежить від місця розташування. В даній роботі описані ефективні методи підбору локацій для торгових точок.

5. Купівля хліба – мультичуттєвий досвід. Тому аромат свіжоспеченого хліба – дуже ефективний маркетинговий асоціативний інструмент.

6. Особливість галузі випікання хлібу – низький бар'єр входу. Єдиний спосіб захиститися від копіювання продукту та бізнес-моделі – вибудувати власний бренд. Однак, такий шлях тернистий та потребує великих маркетингових бюджетів.

7. Аналіз конкурентів вказує на середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції на даному ринку.

8. Дослідження показали, що стаціонарна невелика пекарня і трейлер-пекарня може бути дуже вдалою комбінацією для створення мережі.

9. Сучасна бізнесова практика підказує ефективний інструмент для масштабування, який дозволяє розподілити ризики, оптимізувати операційні втрати та сконцентрувати увагу материнської компанії на розвитку мережі, бренду та продукту. Це – франшиза.

10. Для запуску та підтримання проекту планується створити окрему команду та винести проект за межі материнської компанії. Фінансові розрахунки показують економічну доцільність даного проекту. При умові, що капітальні інвестиції заплановано здійснювати за рахунок кредитних коштів, точка беззбитковості наступить, коли буде запущено сім пекарень. Додаткові надходження плануються за рахунок продажу франшизи. Окрім, фінансової окупності, даний проект передбачає збільшення реалізації продукції материнської компанії і формування ринку заморожених ХБВ.

11. Існує ряд ризиків, які можуть суттєво вплинути на результат проекту. Розроблений план заходів дозволить мінімізувати частину з них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ювал Н. Х. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього / Ной Харарі Ювал. – Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. – 544 с. – (2).
2. Сливоцький А. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, М. Девід Дж., А. Боб. – Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2016. – 432 с.
3. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2020. № 11. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8314> (дата звернення: 19.08.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.52
4. Демографічна та соціальна статистика. Чисельність населення України з 1990 по 2022 рр. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2010/>
5. Рітейл vs виробники продовольства: необхідний компроміс. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/798440.html>
6. Marc Olivier LeBlanc. Blitzscaling by TimSullivan. Blitzscaling by Tim Sullivan. Harvard Business Review. 2016. Квітень (С. 45-50). – URL : <https://hbr.org/2016/04/blitzscaling>.
7. Траут Д., Рівкін С. Диференціюйся або помри / Джек Траут, Стів Рівкін. – Харків : Видавництво «Фабула», 2019. – 240 с.
8. Огляд ринку заморожених хлібобулочних та кондитерських напівфабрикатів України. Дослідження Pro Consulting. Market analis.
9. Сливоцький А. Давид перемагає / Сливоцький А. – Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2019. – 320 с.
10. Крістенсен К. Дилема іноватора. Як нові технології нищать сильні компанії / Клейтон М. Крістенсен. – Київ : Видавництво «Yakaboo Publishing», 2019. – 272 с.
11. Основні методи сегментації аудиторії. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metodi-segmentatsiyi-auditoriyi/>

12. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду / Річард Талер. – Київ : Видавництво «Наш формат», 2021. – 474 с.
13. Національний стандарт України. ДСТУ 4585:2021 Вироби хлібобулочні здоби. Загальні технічні умови. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021р.
14. Що таке SWOT аналіз. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz>
15. Дослідження компанії «Пуратос Україна» структури продажів в найбільших національних мережах на основі даних ЕККА за 2020 р. <https://www.puratos.com.ua/uk>
16. Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / Насім Ніколас Талеб. – Київ : Видавництво «Наш формат», 2018. – 400 с.
17. Канал Дениса Суховія URL: <https://www.youtube.com/c/ДенисСуховій/about>
18. Сайт Євгена Клопотенка URL: <https://klopotenko.com/>
19. Школа пекарів Дениса Суховія URL: <http://suhoviybakery.tilda.ws/>
20. Сайт компанії Streamline URL: <https://streamline.ua/o-nas/>
21. Сайт компанії Mobifood URL: <https://mobifood.com.ua/ua/>
22. Сайт компанії Технофуд URL: https://technofood.com.ua/ua/shop/category/solutions/pekarnia/mini-pekarni-1_1
23. Сайт компанії Poster POS URL: <https://joinposter.com/ua/business/bakery>
24. Entrepreneur Free Franchise Guide URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570>
25. Кирилович Р. Якщо ви вирішили купити франшизу, будьте готові слухатися й виконувати стандарти. Що ще потрібно знати майбутнім франчайзі Forbs Україна. 2021 – URL : <https://forbes.ua/money/esli-vy-reshili-kupit-franshizu-budte-gotovy-slushatsya-i-vypolnyat-standarty-cho-eshche-nuzhno-znat-budushchim-franchayzi-14072021-2043>

26. Додаток до Закону України "Про Митний тариф України" від 4 червня 2020 року № 674-ІХ МИТНИЙ ТАРИФ УКРАЇНИ (Групи 01-49)

ДОДАТКИ

Додаток А

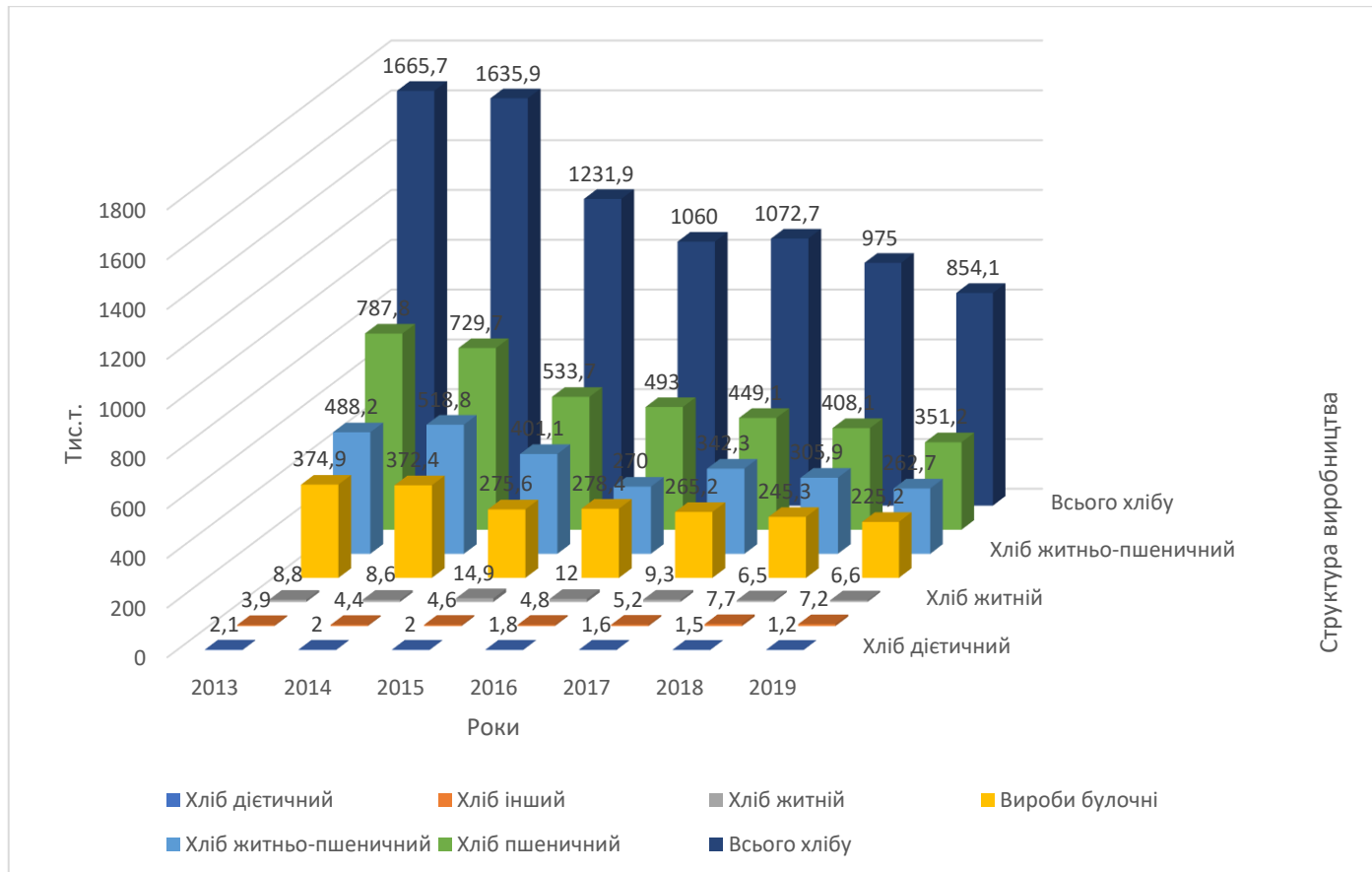


Рис. А.1. Структура виробництва хліба в Україні (тис. т). Джерело: складено на основі [3].

Додаток Б

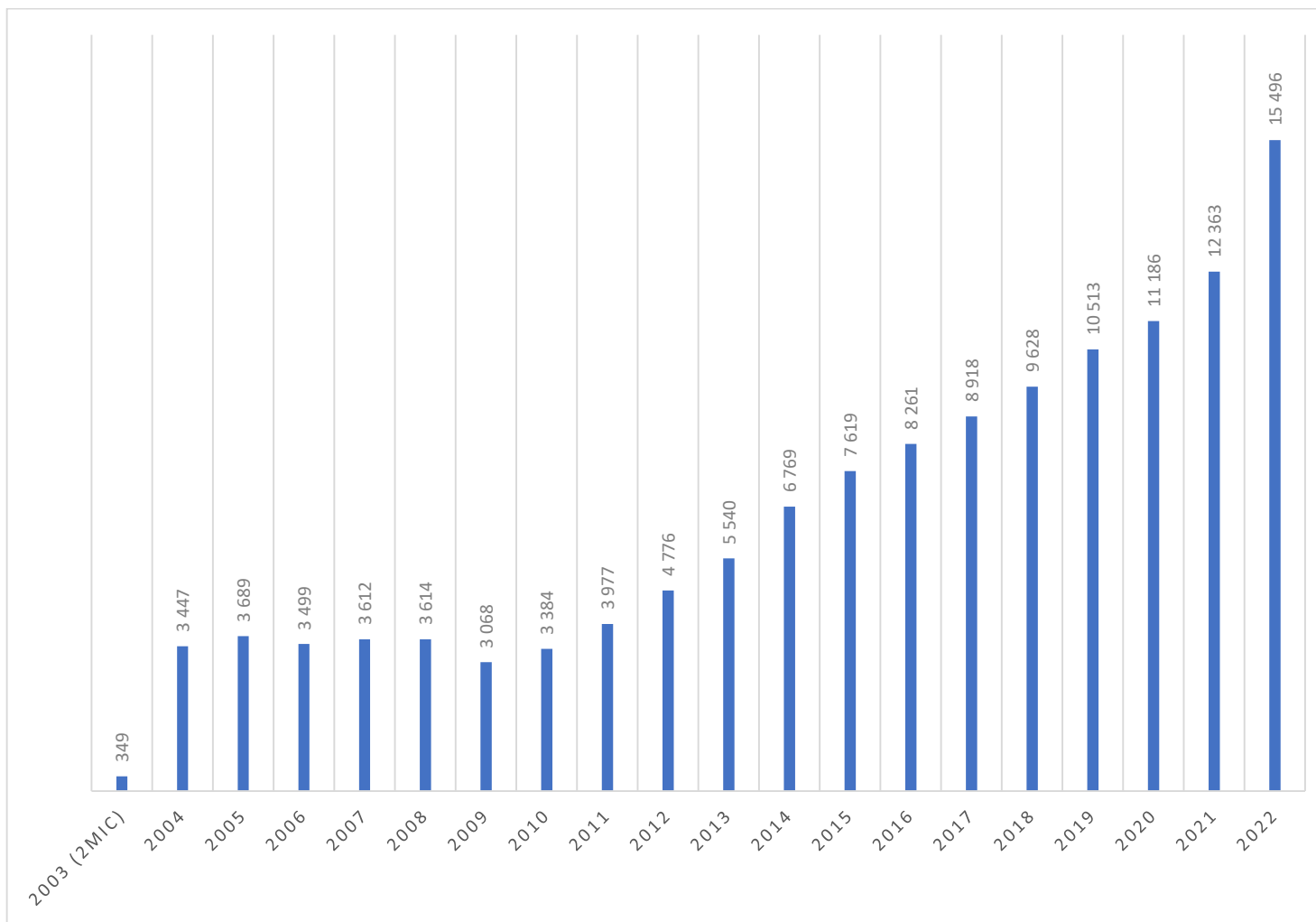


Рис. Б.1. Динаміка обсягу реалізації ТОВ «Хлібодар» (т.). Джерело: на основі даних компанії

Додаток В

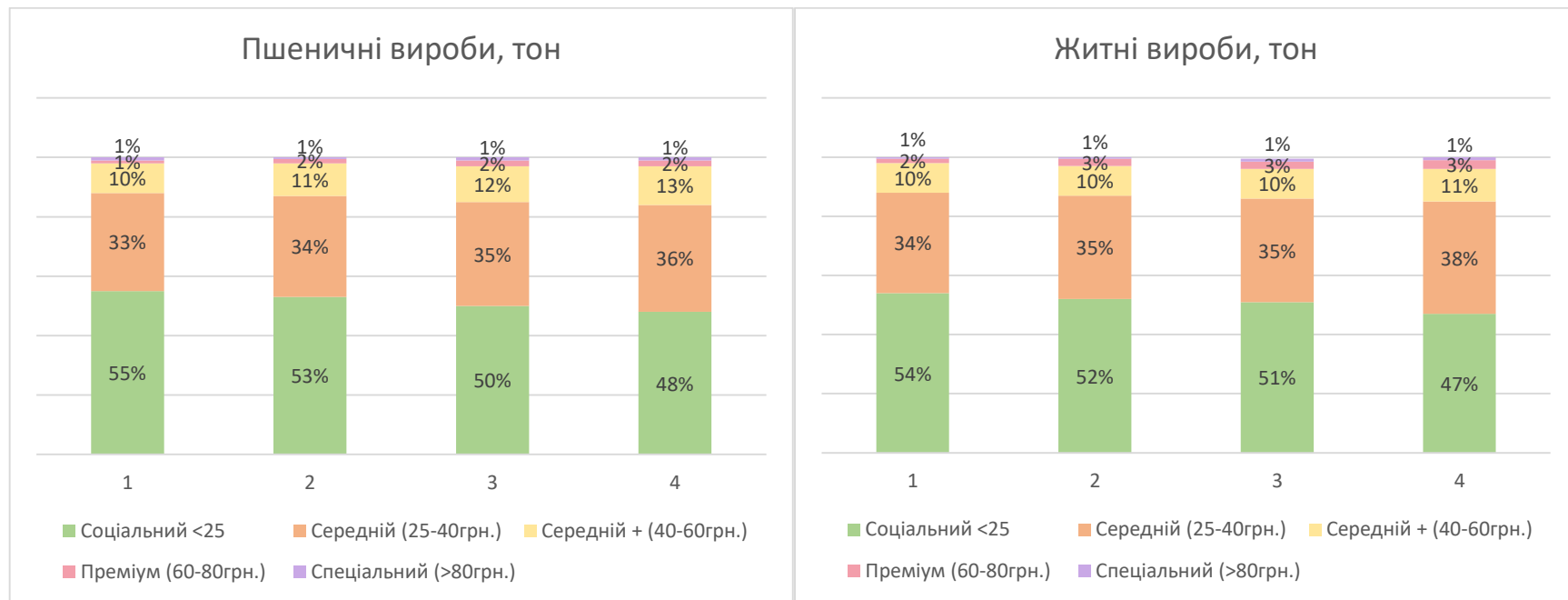


Рис. В.2. Динаміка споживання ХБВ індустріальних виробників в цінових сегментах в розрізі пшеничних та житніх виробів поквартально за 2020р. Джерело: складено на основі [15]

Додаток Г

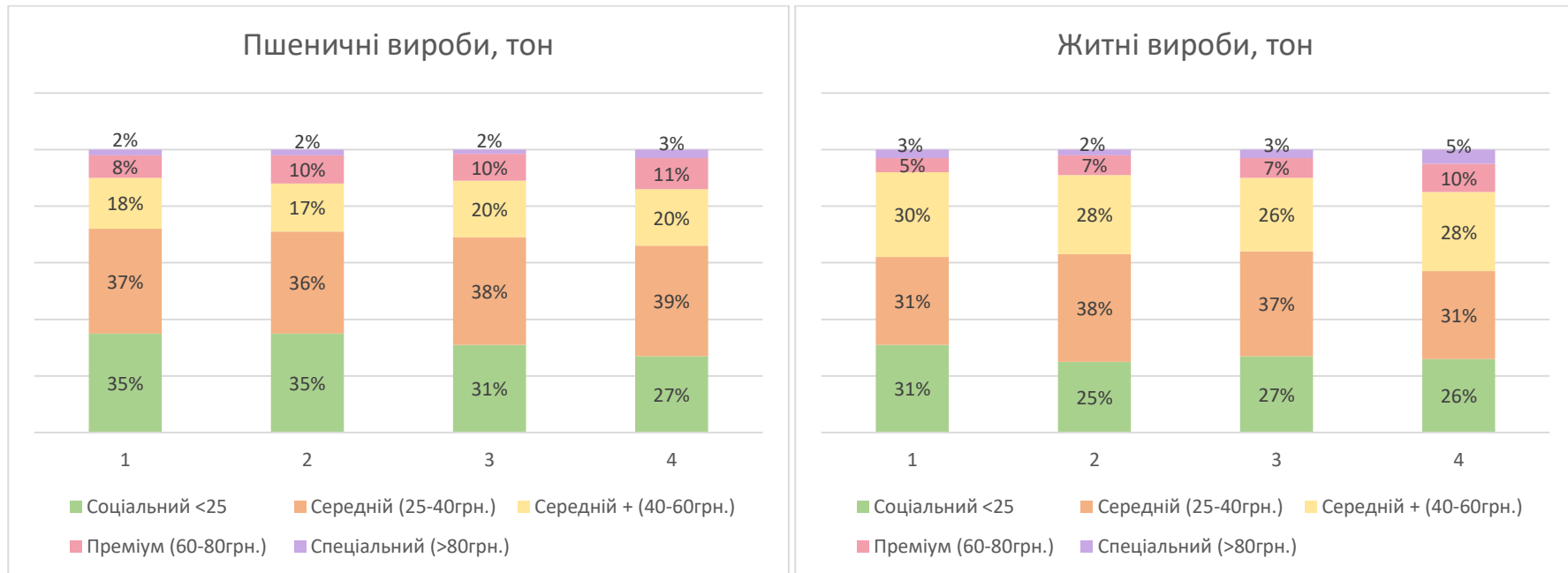


Рис. Г.1. Динаміка споживання ХБВ власного виробництва супермаркетів в цінових сегментах в розрізі пшеничних та житніх виробів поквартально за 2020р. Джерело: складено на основі [15]

Додаток Д

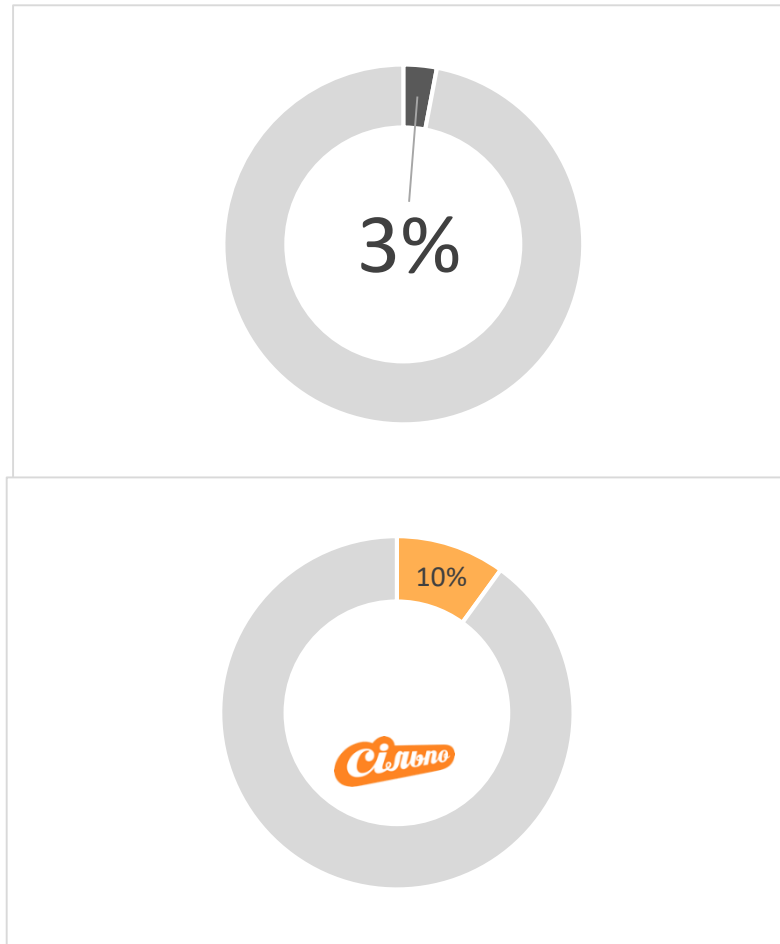


Рис. Д.1. Категорійний аналіз продажу багета в цілому по супермаркетах та магазинах «Сільпо» 2020р. Джерело [15].

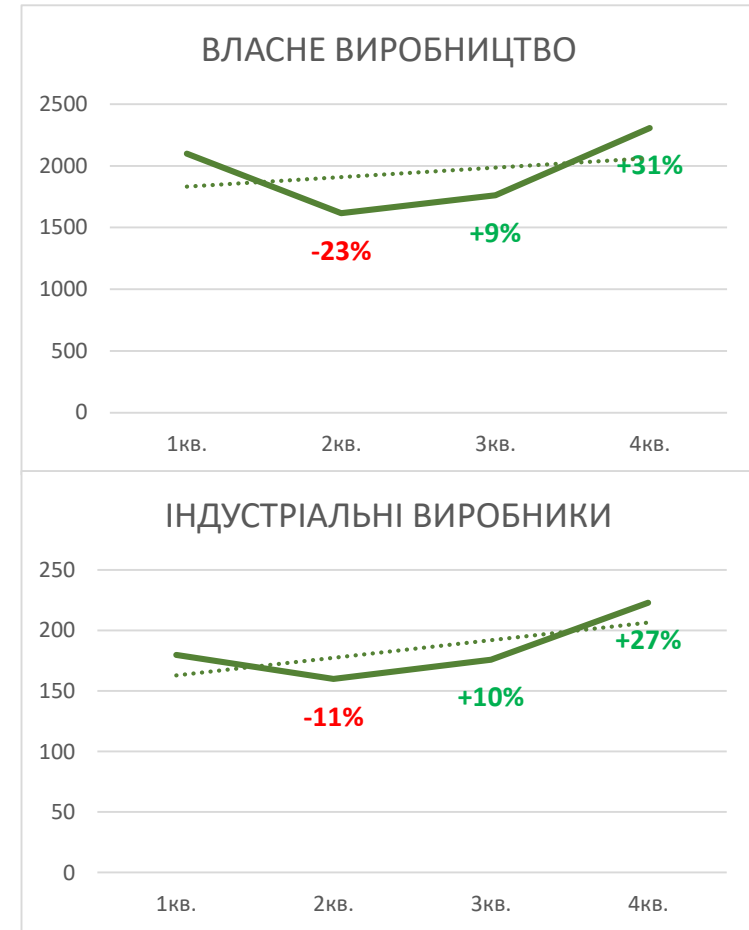


Рис. Д.2. Динаміка продажу багета власного виробництва супермаркетів та індустриальних виробників 2020р. Джерело [15].

Додаток Е

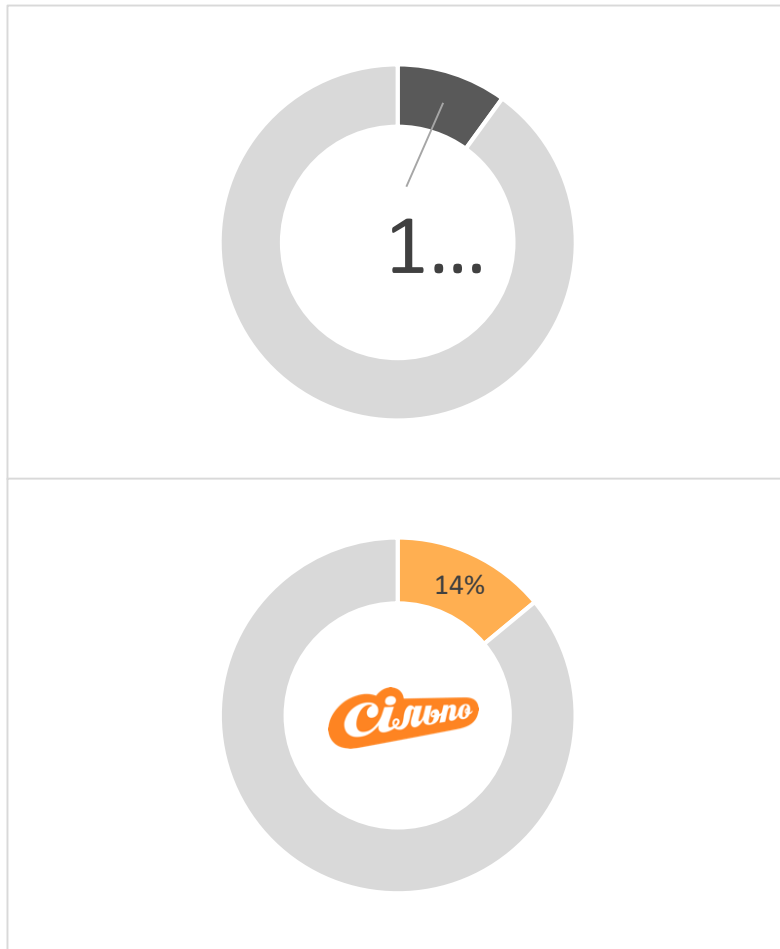


Рис. Е.1. Категорійний аналіз продажу дрібноштучки в цілому по супермаркетах та магазинах «Сільпо» 2020р. Джерело [15].



Рис. Е.2. Динаміка продажу дрібноштучки власного виробництва супермаркетів та індустріальних виробників 2020р. Джерело [15].

Додаток Ж

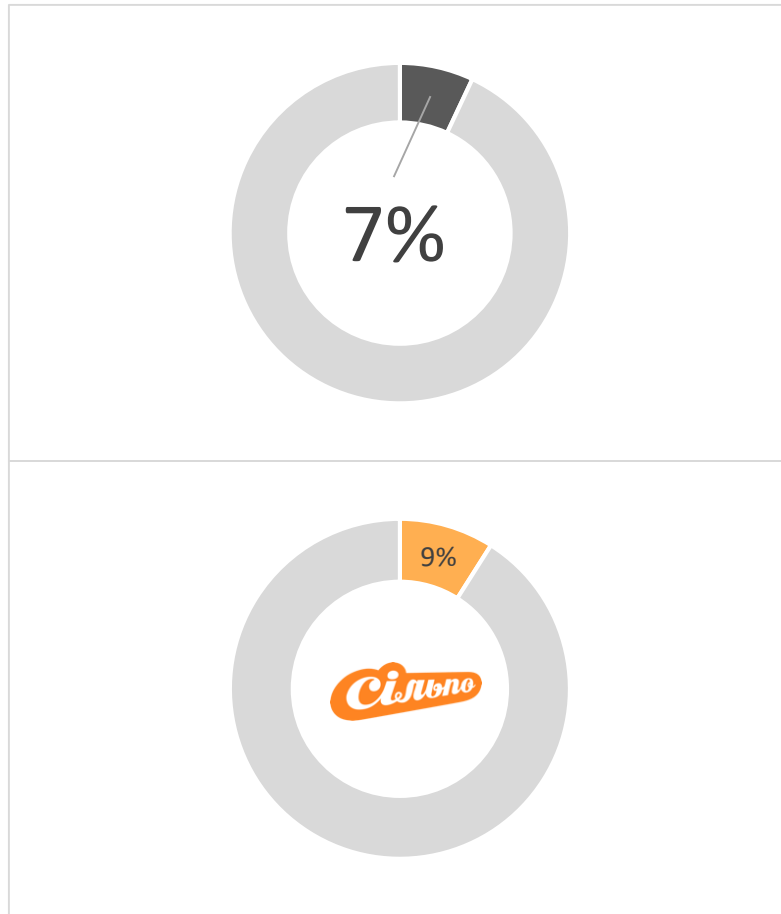


Рис. Ж.1. Категорійний аналіз продажу здоби в цілому по супермаркетах та магазинах «Сільпо» 2020р. Джерело [15].




Рис. Ж.2. Динаміка продажу здоби власного виробництва супермаркетів та індустриальних виробників 2020р. Джерело [15].

Додаток 3



Рис.3.1. Зовнішній вигляд французького багета та сандвіч, приготовлений на його основі.

Додаток Ж

MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o. (MINIT) je slovenská rodinná firma. Má za úlohu svoj generácie vyrábavať na tradičné výrobky a predávať miestnym podnikateľom svoj výrobok na Slovensku a v zahraničí s najmodernejšími výrobnými zariadeniami v rámci Európy.

Vďaka širokej výrobe získavajú naši zákazníci širokú škálu výrobkov, ktoré môžu byť použité v domácnostiach a v podnikoch. Každý výrobok je vyrobený podľa najvyšších štandardov kvality a bezpečnosti.

Spolu s našimi výrobkami vám ponúkame aj služby, ktoré vám pomôžu s vaším podnikaním. Naša sieť predajcov a distribútorov vám poskytne všetky potrebné informácie a podporu.

NAŠA VÍZIA
MINIT chce byť v každej domácnosti a byť každému na dosah aj vtedy, keď je „venku“.

NAŠA MISIA
Sme firmami pekařských záležitostí.

Naša zápasová pekařská tradícia a umenie pečenia prinášame a špecifické receptúry poskytujeme našim zákazníkom. Inovujeme svoje dielo, čo znamená, že naši zákazníci majú vždy najmodernejšie a kvalitnejšie výrobky, pečúce, pečúce, dobrú chuť a je to najmä zdravé, a ktoré sa ľahko dajú jesť.

NAŠE HODNOTY

- Rodinná chuť, tradícia, moderná energia, ľudskosť, rešpekt a vďaka
- Originalita, čistota, povolené, neoprávnené, ktoré dodávajú a zároveň poskytujú našim zákazníkom
- Originalita – inovatívnosť, modernosť, prenosnosť
- Kvalita, čistota, špecifická, hygiena, zariadenia, výrobné postupy, zdravé komponenty
- Akékoľvek slovo „zvyšok“ sa na nás týka, čo znamená, že sa na nás môžete spoľahnúť.

NAŠA HISTÓRIA
História našej spoločnosti sa začala písať ešte v roku 1991, vtedy bolo Ambrosiovce pekařskou rodinnou pekárnou v penziónoch rodiny. V roku 1998 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2000 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2002 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2004 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2006 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2008 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2010 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2012 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2014 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2016 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2018 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2020 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí. V roku 2022 sme začali vyrábať a predávať svoje výrobky v rámci Slovenska a v zahraničí.

Výrobky sa môžu čoraz väčšej obľube, majú pri sebe kvalitu a špeciálne a tradičné receptúry v lokálnych výrobných zariadeniach. Vďaka tomu je Minit výbornou voľbou pre podnikateľov, ktorí sa zaoberajú s Minit.

NOVINKY 2021

KUSOVÉ VÝROBKY

Spandauer tvaroh - marhula
Pečený tvarohový koláč s marhulami, ktorý sa môže použiť ako sladkosť alebo ako dezert. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami.


Spandauer špenát - riva
Pečený tvarohový koláč s špenátom, ktorý sa môže použiť ako sladkosť alebo ako dezert. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami.

Kolaček so šljivovým tekavcom
Pečený tvarohový koláč so šljivami, ktorý sa môže použiť ako sladkosť alebo ako dezert. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami.

Šumák pečúci
Pečený tvarohový koláč so šumákom, ktorý sa môže použiť ako sladkosť alebo ako dezert. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami. Vyrábame ho v rôznych veľkostiach a s rôznymi prísadami.

PRE KRAJŠÍ DEŇ

MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.
Miková 103/1, 040 01, Dolná Stredná, Slovensko
www.minitslovakia.sk



MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.
Miková 103/1, 040 01, Dolná Stredná, Slovensko
www.minitslovakia.sk

Slovenské umenie pečenia

Рис.Ж.1 Элементы каталогу 2021р. словацької компанії «MINIT»

Додаток К

	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість власних відкритих ТТ магазин в періоді	1	1				1	1	1	1				1	1				1	1					1			1	1				1			1		
Наростаючим підсумком	1	1	2	2	2	3	3	4	5	6	6	6	6	6	7	7	7	8	8	8	9	9	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15	
	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість власних відкритих ТТ трейлер в періоді	1					1					1		1					1				1		1					1				1				
Наростаючим підсумком	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	9		
	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Всього власних ТТ в періоді	2	1				2	1	1	2				1	1				1	1			1	1	1	1	1		1	1		1		1		2	1	
Наростаючим підсумком	2	2	3	3	3	5	5	6	7	9	9	9	#	#	#	#	#	#	#	#	#	14	15	16	17	17	18	18	19	20	20	21	21	23	23	24	
	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість точок по ФРАНШИЗА магазин											1							1				1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Наростаючим підсумком											1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість точок по ФРАНШИЗА трейлер											1							1				1					1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Наростаючим підсумком											1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	1 рік												2 рік												3 рік												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Всього ФРАНШИЗ ТТ в періоді											2							2				2					2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Наростаючим підсумком											2	2	2	2	2	4	4	4	4	6	6	6	6	8	8	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	

Рис.К.1. Графік відкриття власних пекарень та продажу франшиз.