

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Розробка маркетингової стратегії для компанії “Перша пекарня”

Виконав: студент 6 курсу, групи СУМ19/М
спеціальності 073 “Менеджмент”

Муль Р.Р

Керівник: Дмитрів А.Я

Рецензент: Янишівська Г.В

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування стратегії маркетингу та його вплив на економіку в цілому.....	5
1.1. Сутність стратегічного маркетингу та його взаємозв'язок з принципами управління економікою.....	5
1.2. Стратегії маркетингу, їх види та етапи розробки.....	11
1.3. Методологія контролю за виконанням організацією маркетингової стратегії.....	18
РОЗДІЛ 2. Аналіз економічної діяльності підприємства «Перша пекарня».....	21
2.1. Історія створення проекту.....	21
2.2. Місія, візія, цінності бізнесу.....	22
2.3. Модель 5 сил Портера.....	23
2.4. Бізнес Модель компанії.....	30
2.5. SWOT-аналіз компанії.....	36
2.6. Аналіз ринку.....	37
2.7. Аналіз конкурентів.....	39
2.8. Аналіз клієнтів.....	41
2.9. Емоційні потреби клієнтів.....	43
2.10. Опитування клієнтів.....	44
2.11. Постановка цілей та задач.....	47
2.12. Суть бренду.....	47
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ.....	48
3.1. Карта ціннісної пропозиції.....	48
3.2. Маркетинг мікс.....	50
3.3. Цінова стратегія.....	52
3.4. Асортиментна стратегія.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах в Україні, переорієнтація виробництва на споживача, викликала необхідність детального вивчення його потреб, смаків і їх коригування з метою просування продуктів на ринку. Відповідаючи на ці потреби, на українських підприємствах стала формуватися товарна політика як особливий напрямок їх діяльності.

Безперечним фактором розвитку дієвої товарної політики повинна бути орієнтація на специфіку споживача, яка сформована соціально-культурним та економічним середовищем його життєдіяльності. В умовах наростання грошової та економічної криз в Україні перед підприємствами стоїть питання виживання. У цих умовах зміна товарної політики, її насичення новинками, різні форми партнерства мають головне значення. Від того, як підприємство сформує основи товарної політики та стратегії, залежить направленість інших складових комплексу маркетингу та стратегічних рішень, і, як результат, успішність підприємства на ринку.

Про проект: “Перша пекарня”- це сімейний бізнес, який виготовляє хлібобулочні, кондитерські вироби з 2006 року. В 2014 році “Перша пекарня” відкрила для себе сегмент дорогих хлібів, тоді купівельна спроможність населення була нижча і щоб освоїтись та бути першими введено в асортимент три види дорогих хлібів.

Опис проблеми, яку ми хочемо вирішити. Останні роки в Україні зменшується споживання звичайних сортів хліба, конкуренція в цьому сегменті товарів шалена в будь якому місті. Ми розуміємо що конкурувати в ціні не є рентабельно, адже на ринку є багато підприємств, котрі працюють в чорну. Це призведе лише до зменшення заробітків, відтоку висококваліфікованих працівників та втрати якості.

Варіанти вирішення проблеми. Для цього проведено такий захід як збільшення присутності в дорожчому сегменті хлібів.

Останні три роки, спостерігається зростання попиту на зерновий, бездріжджовий, безлактозний хліб. Це відбувається за рахунок тренду на здорове харчування. В даній роботі досліджується ринок дорогих сортів хлібу, проводиться аналіз конкурентів. Важливу роль відіграватиме опитування клієнтів, з результатів опитування створюється асортиментна та цінову стратегію.

Також, в цій роботі описано бар'єри клієнтів та можливості їхнього вирішення, важливим буде пошук інсайтів, їх знайти постараємось в кабінетних дослідженнях, аналітиці різних ресурсів.

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення маркетингової діяльності підприємства "Перша пекарня" в сучасних ринкових умовах.

Основні завдання роботи:

- розглянути сутність та особливості маркетингової діяльності підприємства;
- визначити роль маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства, в тому числі маркетингову діяльність;
- розробити пропозиції щодо виявлених маркетингових проблем на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Структура роботи. У першому розділі дипломної роботи досліджуються теоретичні основи формування стратегії маркетингу, як складової економічної стратегії маркетингу. Другий розділ роботи присвячено аналізу економічної діяльності підприємства, його фінансового стану та проводиться аналіз ринку для основної продукції. Шляхи покращення виробничої діяльності аналізованого підприємства наведено у третьому розділі роботи. У висновках сформульовано основні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи формування стратегії маркетингу

1.1. Сутність стратегічного маркетингу та його взаємозв'язок з принципами управління економікою

У літературі, присвяченій проблемі управлінню бізнесом, визначення стратегії, як правило, починається зі слів про те, що цей термін прийшов в економічну науку з військової і дослівно означає „мистецтво управління військами у бою”. Найчастіше під стратегією розуміють довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективних цілей організації. Деякі автори говорять про те, що це довгострокові наміри керівників підприємств у відношенні виробництва, маркетингу і комерції, доходів і витрат чи капіталовкладень. Загальним тут є те, що поняття "стратегія" і її розуміння змінювалося поряд з ускладненням умов ведення бізнесу. На основі різних найбільш відомих визначень економічної стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічного поведження господарюючих суб'єктів (див. табл. 1.1). Розгляд еволюції поняття "стратегії" у хронологічному порядку дозволяє глибше усвідомити сутність вироблюваного підприємством стратегічного поведження і зрозуміти його структурний зміст [1, с. 354].

Таблиця 1.1.

Еволюція підходів до визначення економічної стратегії підприємства

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації

Продовження таблиці 1.1

2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/чи почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основна задача стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р.; Д.Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р., і інші автори	При розробці стратегії варто виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, що служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, що організація має намір надати основним зацікавленим групам	М.Мескон, 1988 р.	Стратегія здобуває соціальну спрямованість і розглядається з погляду корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентноздатності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих	А. Томпсон,	Стратегія одночасно є преактивною (упереджуючою) і

показників діяльності	1995 р.	реактивною (адаптуючюся)
-----------------------	---------	-----------------------------

Джерело: Балабанова, Л.В. Маркетинговий менеджмент.

Для організації стратегічний маркетинг зараз життєво важливий для підтримки її в довгостроковій перспективі. У центрі уваги даного розділу не тільки підкреслюється важливість стратегічного маркетингу, а й чинники, які слід враховувати при його реалізації.

Кожна організація повинна витратити багато грошових ресурсів та робочої сили на просування своїх послуг. Ідея полягає в тому, щоб охопити цільову аудиторію та ознайомити її зі своїм товаром виключно з ідеєю його продажу. Незважаючи на те, що випробувані способи традиційного маркетингу спрацьовували і раніше, зараз все змінилося. Люди приділяють більше уваги своїм телефонам та соціальним медіа, ніж гігантським білбордам на вулиці чи телевізійним роликам [2, с. 320].

Давайте з'ясуємо що таке стратегічний маркетинг?

Стратегічний маркетинг - це маркетинг із більшим рівнем глибини, націленості та мети. Це вимагає глибокого розуміння аудиторії та її потреб, а також вивчення сценарію та умов ринку. Стратегічний маркетинг робить акцент на створенні правильної можливості звернутися до аудиторії та задоволенні її вимог найбільш оптимальним методом [3, с. 16].

У сучасній економіці просто створювати товари та сподіватися залучити покупців, безумовно, не вийде. Натомість кожен бізнес повинен зосередитись на створенні продуктів, які відповідають потребам споживачів. Це також надає вашим товарам або послугам унікальну цінність, роблячи їх тим більш вигідними порівняно з іншими конкурентами.

Мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб зосередити увагу на USP товару та узгодити його з безпосередніми цілями. Однак є кілька умов, на які слід звернути увагу під час розробки стратегічного способу створення або перемодельовання товару. До них належать [4, с. 388]:

- Розуміння звичок клієнтів та їх вимог.
- Аналіз конкурентної середовища.
- Перевагу, яку ви як організація маєте з точки зору можливостей.
- Пошук нових можливостей на ринку.
- Розуміння того, наскільки добре компанія може формувати себе під поточні потреби ринку.

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають у тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий загальний підхід до розв'язання проблем, які виникають у процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством. Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети, завдань та принципів. Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування.

Вона повинна містити такі три елементи [5, с. 328]:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб (за допомогою якого реалізується його призначення);
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

Завдання стратегічного маркетингового планування зумовлюються його метою. До них можна віднести [6, с. 24-25]:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства;
- координування різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Принципи стратегічного маркетингового планування не тільки поглиблюють розуміння, але й забезпечують дієвість і ефективність процесу його розроблення. Запропонований їх склад і сутність наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного маркетингового планування та їх зміст

Назва принципу	Зміст принципу
1.Об'єктивність (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується отриманням її за допомогою різних методів та способів отримання інформації з різноманітних джерел, використанням технічних засобів збирання інформації, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. Як наслідок, маркетингове планування об'єктивно відображає стан маркетингового середовища
2. Регулярність (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес
3. Взаємоузгодженість	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування діяльності фірми. Відсутність

	протирич між ними
4. Обґрунтованість	Стратегічне маркетингове планування базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства
5. Гнучкість	Пристосування стратегічного маркетингового планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми
6. Економічність	Реалізація стратегічних маркетингових планів повинна забезпечувати фірмі зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості
7. Комплексність	У процесі стратегічного маркетингового планування має бути врахована вся інформація, яка відображає різні його сторони (факти, ситуації, події), її рейтингову значущість та взаємозв'язки
8. Багатоваріантність	Розроблення декількох варіантів стратегічного маркетингового плану з метою вибору найоптимальнішого з них

Джерело: Белявцев М. І. Маркетинг: навч. посібник

Стратегічне маркетингове планування, як це впливає з його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг. Останні полягають у тому, що зазначене планування [6, с. 26]:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін у навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;
- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;
- забезпечує належне усвідомлення й розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення в перспективі.

Варто наголосити, що стратегічний маркетинговий план являє собою ковзний три- чи п'ятирічний план. Його цілі та завдання кожного року коригуються залежно від зміни оточуючого середовища маркетингу. Таким чином, забезпечується реальність, об'єктивність і обґрунтованість стратегічного маркетингового планування. При такому підході він служить робочим документом, який дозволяє компанії рухатись у правильному напрямку [7, с. 400].

Отже, стратегічне маркетингове планування – один із найважливіших видів планування на підприємстві. Він тісно пов'язаний зі стратегічним корпоративним плануванням. Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших напрямів діяльності компанії. Воно характерно для корпоративного рівня та рівня стратегічних бізнес-одиниць. Методами стратегічного маркетингового планування є планування «згори вниз» і «знизу–вгору». Воно охоплює період часу від трьох до п'яти років.

1.2. Стратегії маркетингу, їх види та етапи розробки

Стратегічний маркетинг виконується переважно на «вході» організації, а тактичний – на «виході». Стратегічний маркетинг як стадія життєвого циклу товару відображає просторовий аспект проблеми, а як функція – часовий аспект. Основними інструментами стратегічного маркетингу є прогнозування, функціонально-вартісний аналіз, стратегічна сегментація ринку. Концепцію стратегічного маркетингу рекомендується реалізовувати при управлінні будь-яким об'єктом. В такому випадку маркетингова стратегія стане першою загальною функцією управління [8, с. 126].

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками [9, с. 576] :

1. Залежно від терміну їх реалізації:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії росту;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

3. За станом ринкового попиту:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

5. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

6. За ознакою конкурентних переваг (за Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

7. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегія ринкового лідера;

- стратегія челенджерів;
- стратегія послідовників;
- стратегія ринкової ніші.

8. Залежно від виду диференціації:

- товарної диференціації;
- сервісної диференціації;
- іміджевої диференціації;
- кадрової диференціації.

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею Дженерал Електрик):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія елімінації.

10. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- односегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:

- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- диференційованого маркетингу;
- концентрованого маркетингу.

В іноземній економічній літературі сформовано погляд щодо класифікації стратегій фірми на трьох стратегічних рівнях: загально фірмовому, рівні стратегічних господарських підрозділів та функціональному. Проаналізувавши

відповідну літературу даємо характеристику різновидів маркетингових стратегій [10, с. 73].

За матрицею «товар-ринок» [11, с. 552]:

- стратегія проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розробки товару;
- стратегія диверсифікації.

За матрицею Бостонської консалтингової групи [12, с. 359]:

- інтенсифікація маркетингових зусиль;
- підтримання існуючого становлення;
- зменшення зусиль або продажів.

За матрицею Мак-Кінсі [13, с. 640]:

- селективність;
- інвестиції і зростання;
- селективне зростання;
- отримання прибутку і відмова від участі;
- деінвестування;
- отримання прибутку;
- вибірковість.

За М.Портером [14, с. 128]:

- сконцентрована стратегія;
- цінове лідерство;
- диференційована стратегія.

Глобальні маркетингові стратегії [15, с. 312]:

- стратегія інтернаціоналізації;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія сегментації.

Стратегії диференціації продукту [16, с. 384]:

- забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей;
- надійність виробу в експлуатації;
- технічне лідерство фірми на ринку;
- збут продукції у комплексі із супутніми товарами;
- забезпечення впізнання товару на ринку.

В залежності від ринкової частки [17, с. 83]:

- атакуюча стратегія;
- стратегія оборони, або утримуюча стратегія;
- стратегія відступу.

В залежності від стану ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу;
- стратегія креативного, розроблюючого маркетингу;
- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу(стабілізуючого);
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія демаркетингу;
- стратегія протидіючого маркетингу.

По відношенню до продукту, який виробляє фірма, виходячи із завдання оптимізації загального товарного асортименту:

- диференціація;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація;
- вузька товарна спеціалізація.

По відношенню до продукту, виходячи із завдання оптимізації експортного асортименту товарів:

- горизонтальна стратегія;
- концентрична стратегія;

- конгломеративна стратегія.

В залежності від пріоритету щодо реалізації основних функцій маркетингу виділяють маркетингові стратегії з першочерговим розвитком одного з таких елементів маркетингового комплексу:

- товарної політики;
- ціноутворення;
- реклами;
- політики збуту;
- особистих контактів;
- сервісу клієнтів.

Н. Кудінова пропонує класифікувати маркетингові стратегії за такими класифікаційними ознаками [18, с. 236]:

- Термін реалізації стратегії;
- Рівень стратегічного планування;
- Стан ринкового попиту на товари(послуги) фірми;
- Загальноекономічний стан фірми;
- Напрями росту;
- Специфіка інтенсивного росту;
- Характер диверсифікації;
- Джерело конкурентної переваги фірми;
- Вид диференціації фірми;
- Рівень конкурентної активності фірми щодо утримання своєї ринкової частки;
- Різновид наступальних конкурентних дій;
- Ступінь сегментації ринків збуту фірми;
- Стадія життєвого циклу товарів фірми;
- Елементи комплексу маркетингу.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей [19, с. 432].

Вчені приводять 10 кроків до успіху в стратегії маркетингу:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування вашої стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наочності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії [20, с. 53]:

- стратегічна модель Портера;
- матриця «Дженерал Електрик»;
- підхід, заснований на матриці можливостей по товарах/ринках;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

1.3. Методологія контролю за виконанням організацією маркетингової стратегії

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій, відділ маркетингу повинен вести постійний контроль

за ходом їх виконання. Система маркетингового контролю необхідна для того, щоб бути впевненими в ефективності діяльності підприємства.

Контроль маркетингу - процес виміру та оцінки результатів виконання планів маркетингу, реалізації коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей [21, с. 720]. Контроль створює цикл керування маркетингом та дає початок новому циклу планування маркетинговою діяльністю. Для правильного вибору цілей та стратегій функціонування на наступний період необхідний аналіз рівня виконання планів та виявлення сильних і слабких сторін. [22, с. 180]

Контроль маркетингу відноситься до вимірювання маркетингових показників компанії з точки зору отриманого доходу від продажу, частки ринку та отриманого прибутку. Тут фактичний результат порівнюють із стандартним набором, щоб з'ясувати відхилення та зробити виправлення відповідно.

Коли ми говоримо про контроль, мова не йде про перетворення персоналу, але це підвищує ефективність за рахунок зменшення шансів на помилки та дотримання стандартів, встановлених керівництвом.

Чотири основні типи контролю, що реалізуються в організації [23, с. 45-46]:

- Контроль річного плану: як впливає з назви, плани, які визначаються на один рік для контролю оперативної діяльності шляхом успішного здійснення управління цілями, називаються річним контролем плану. Такі програми, як правило, оформляються і контролюються вищим керівництвом організації.

- Контроль прибутковості: максимізація прибутку стала важким завданням на сьогоднішньому висококонкурентному ринку. Це посилює тиск і на маркетингову команду організацій. Тепер потрібно розробити стратегії оцінки прибутку та контролю в різних товарних лінійках, каналах торгівлі та територіях. Першим кроком є розуміння функціональних витрат, тобто продаж, розподіл, адміністративні та рекламні витрати, понесені під час здійснення маркетингової функції території або каналу збуту. Другим кроком є розділення не маркетингових

витрат від накладних витрат на маркетинг, а потім пов'язання цих чисто маркетингових витрат із суб'єктами маркетингової діяльності (наприклад, розподіл орендної плати будівлі на маркетингову функцію). Нарешті, щоб систематизувати все і визначити прибуток або збиток, понесені внаслідок здійснення певної маркетингової діяльності, для кожної операції складається індивідуальний звіт про прибутки та збитки.

- Контроль ефективності - керівництво та маркетологи регулярно беруть участь у пошуку шляхів покращення виконання завдань в організації. Ці вдосконалення приносять ефективність та досконалість маркетингових операцій.
- Стратегічний контроль: компанія вивчає сприйняття клієнта на основі таких критеріїв, як основні цінності організації, система, політика, структура, стратегія орієнтації на клієнта, технологія, ставлення персоналу, знання, навички та поведінка.

Контроль маркетингу - це систематизований та інтегрований процес. Під час здійснення контролю за маркетинговою операцією в організації маркетолог виконує наступні кроки [24, с. 75-76]:

1. Визначення маркетингових цілей: Початковим кроком у маркетинговому контролі є встановлення маркетингових цілей, які відповідають організаційним цілям.
2. Встановлення стандартів ефективності: Для впорядкування маркетингового процесу необхідне порівняльне оцінювання. Тому встановлюються стандарти ефективності для здійснення маркетингових операцій.
3. Порівняння результатів із стандартними показниками: Фактична ефективність маркетингу порівнюється та узгоджується із встановленими стандартами та вимірюється варіація.
4. Аналіз відхилень: Потім ця різниця вивчається для виявлення областей, які потребують корекції, і якщо відхилення перевищує визначений діапазон, про це слід повідомити вищому керівництву.

5. Виправлення та вдосконалення: Після вивчення проблемної області, відповідальної за низькі показники ефективності, слід вжити необхідних заходів для заповнення прогалини між фактичною та очікуваною прибутковістю.

Отже, маркетинг можна розглядати як повноцінну функцію, яку потрібно успішно виконувати за допомогою належного контролю за пов'язаною діяльністю, щоб встановити досягнення поставлених цілей та завдань.

РОЗДІЛ 2

Аналіз економічної діяльності підприємства «Перша пекарня»

2.1. Історія створення Першої пекарні

В 2002 році відкрився перший магазин “Ромашка”, а в 2004 році ви відкрили перший супермаркет із самообслугою в Дрогобицькому районі .

Ми зіткнулися з великою проблемою своєчасної доставки хлібу та хлібобулочних виробів , це припало на буремні 2004-2005 роки єдиного податку , коли всі підприємства відмовлялися привозити нам продукцію з документами та ПДВ також за доставку вони хотіли 4% від ціни. Найгірше було те , що найприбутковіші дні в магазинах самообслуги припадали на п'ятницю , суботу та неділю. Саме в ці дні хлібокомбінати та постачальники , яких було лише 2 відмовилися нам вчасно та в необхідній кількості поставляти хліб. Натомість в понеділок нам привозили черствий хліб від конкурентів , який в них не продався. Це спонукало в 2006 році придбати першу пічку MIVE IDEAL , так як газу не було ми використовували дизельне паливо , зробили невеликий цех хлібобулочних виробів. Через 2 роки нам цієї печі було недостатньо . Для задоволення об'ємів , які потребували магазини ми вимушені були купити ще одну піч. Прийшлося зіткнутися з деякими проблемами у технологічних характеристиках але це дало змогу пекти хліб за всіма державними стандартами і це дало свій результат, хліб завжди був свіжий . Ми ввели таке поняття , як “полиця гарячого хлібу”. Людям це дуже подобалось , навіть було оголошення “хліб щойно з печі- не пакувати у целофанові пакети”. Свіжість хлібу та постійна присутність його на полицях створили емоційну привязку для клієнта , ще магазини “Ромашка - це магазини , де завжди свіжий хліб в наявності та великому асортименті”. Через 5 років ми ще збільшили асортимент хлібобулочних виробів , кількість обладнання та виробничі площі. В 2014 році ми вирішили заявити про себе та зареєстрували “Першу пекарню”. Так як у нас в місті Дрогобичі працював хлібзавод та інші незрозумілі

напівлегальні та нелегальні підприємства по виробництву хлібобулочних та хлібних виробів тому ми вважаємо, що ми були перша реальна пекарня в місті Дрогобичі, яка дала людям відчуття смаку хлібу і його правдиву свіжість. Для того щоб задовольнити та відрізнятись від постачальників хлібу та інших конкурентів на ринку ми в свій час вирішили поставляти свіжий хліб для наших роздрібних точок від 4 до 5 раз у день. У зв'язку з цим наші печі працювали практично цілодобово, а наш хліб став магнітним продуктом для збільшення потоку клієнтів у магазини "Ромашка".

2.2 Місія, візія та цінності бренду

Якісний хліб це основа здоров'я, безпека життя людини - це найбільша цінність існування самої людини. Така цінність не підлягає перегляду навіть у самі скрутні часи, економічні кризи та інші невизначеності.

Так як хліб людина їсть кожен день він має мати дуже високу стабільну якість - це питання і маркетингу та здоров'я наших клієнтів, тому останніх 7 років ми використовуємо закваски компанії Lessafr, що дає можливість хлібу дозрівати та використовуємо метод опару - це є дозрівший хліб.

Останні 4 роки ми виготовляємо бездріжджові, зернові хліби, хліби з декількома видами заквасок, що дає нам впевненість, що ми виготовляємо якісний хліб без побічних ефектів, без усіляких шкідливих домішок, які часто використовують деякі конкуренти щоб здешевити вартість хлібу.

Однак друга цінність - це безпека життя наших працівників, тому ми використовуємо лише нове обладнання. Тому в використовуємо нове обладнання для того щоб уникнути загроз стосовно охорони праці на виробництві.

Третя наша цінність - це постійна самоосвіта та вдосконалення. Протягом усіх цих років ми змінювали наш асортимент та покращували його смакові якості при тому намагалися втриматись в ціновому сегменті не змінюючи вагу, для цього використовували багато технологічних винаходів. На окремих етапах

замінювали ручну працю на автоматину , де це не впливало на якість нашої продукції , адже хліб зроблений руками він смачніший. Системність бізнесу , операційний менеджмент який зменшив витрат на логістику , вплив на управління продажами та підготовчими процесами дали нам можливість стати більш конкурентними на ринку Дрогобича та району.

2.3 Модель 5 сил Портера

1 сила. Підприємство на ринку більше 15 років , хліб ,хлібобулочні вироби та декілька видів кондитерських виробів які ми виготовляємо , ми реалізуємо у власних магазинах “Ромашка” району міста Дрогобича . Складність виходу на ринок полягає у браку спеціалістів , чи великих витрат у нас немає , а складність у закупівлі абсолютно нового обладнання . Термоасляні печі DAUBE і MIVE дають можливість на 40% заощадити на енергоносіях , при виготовленні хліба немає потреби тримати пальники в пекарні , вони знаходяться в іншому приміщенні , що робить процес дешевшим по витратах газу та по обслуговуванню печей. Канали дистрибуції, як такі, у нас частково відсутні але ми плануємо їх налагоджувати на підставі того , що багато готелів , ресторанів закупають нашу продукцію по продажних цінах в нашій мережі . Тобто бренд “Перша пекарня” є впізнаваний у HORECA та відрізняється від інших високою якістю та доступною ціною , яка відносно якості поки що занижена. Є очікування , які вже починають справджуватись - це нові мережі , які притягують до себе багато клієнтів . З даними мережами не рентабельно працювати (АТБ) тому , що ми попадаємо в монопольний ринок та залежність як виробник від реалізатора нашої продукції . З проявою АТБ та роздрібних магазинів які реалізують наш хліб існує можливість відтоку клієнтів . Для уникнення та мінімізації цього процесу ми вносимо зміни в технологію та відмовляємось від заморозки хлібу , враховуючи коротке плече доставки радіусом 30 - 40 км нам вдасться довозити лише свіжий хліб . Для цього ми виикористовуватимо холодильно-вистійкові системи КОМА , які дадуть

можливість хліб не заморожувати , а зупиняти його ферментацію і в необхідний час її піднімати через 5 - 6 -8 годин - це дасть нам можливість зробити хліб та булочні вироби , які довший термін зберігання навіть не у фасованому виді та мають високі смакові властивості. Найбільш непередбачуваними конкурентами є різні VIP особи , які не мають жодних документів , без оподаткування розвозять хліб по магазинах , які так само реалізують його без належної документації та оподаткування . Також ми бачимо конкурентами великі мережі , які з'являються на ринку та забирають собі найкращих спеціалістів піднімаючи їм зарплату в рази . Тому потрібно враховувати , що хліб - це соціальний продукт і при різкому піднятті вартості інгредієнтів та сировини , з якої він виробляється приходиться декілька місяців працювати виходячи на нульову рентабельність , щоб втриматись на ринку .

Також складність виходу на цей ринок і у браку технологій . Є можливість закуповувати обладнання , котре має малий зніс . До прикладу , печі DAUBE на ринку Німеччини при доставці сюди може коштувати 95000 - 105000 євро , якщо їх купляти через реалізацію лізингових компаній у Європі або через реалізацію застави банків при поверненні боргових зобов'язань чи іпотеки...

Вони можуть працювати при належному сервісі в Німеччині від 30 до 50 років. Це хороше обладнання , в котрому не потрібно дивитись на термін , а потрібно прислухатись до спеціалістів , які його обслуговують. Як правило , печі MIVE і Daube вважаються найкращими , в них дуже добре теплозбереження , вони є тепло-зберігаючі і це одна із можливостей бути конкурентним на ринку .

В нас собівартість в першу чергу залежить від вартості енергоносіїв , в нашому випадку це електрика та газ. За допомогою теплообмінників є можливість забирати тепло для обігріву самих приміщень в достатній кількості , вистійкових кімнат де підрастає саме тісто і підігріву води для технологічних процесів . Для того , щоб бути більш конкурентним на ринку реалізації продукції і в дистрибуції буде закуповуватися техніка для доставки. Ці автомобілі мають свою особливість

, вони підкачуються італійською системою, звичайним побутовим газом протягом 6 годин . Такий мерседес може їздити без зупинки 380 кілометрів із вантажопідйомністю 1300 кг. Це дасть можливість заощадити нам на дизельному паливі , котре зараз дороге ,та усунути ймовірність крадіжок працівниками паливно-мастильних матеріалів . Ці автівки в Європі зарекомендували себе в доставці , та мають високу рентабельність. Завдяки такій економії ми зможемо запропонувати конкурентну заробітну плату водіям експедиторам, які будуть більше віддаватися поставленим завданням. Щоб хліб мав кращу якість по всіх ГОСТах до вищих сортів хлібу добавляється олія . Зараз у Європі це вважається шкідливим так як олія при випіканні на високих температурах виділяє транс-жири , тому при випіканні ми використовуємо закваски для білого та чорного борошна . Закваска - це 50% води , 50% борошна і бактерії , її можна тримати в окремому приміщенні , зберігати в будь-яких ємностях , вона не вибаглива до температури . Тому її дуже зручно видавати на зміну згідно необхідних норм або калькуляції . Також вона робить хліб смачним , еластичним та корисним без різних шкідливих домішок. Закваска - це один з моментів завдяки чому ми зможемо зменшити собівартість виробів та мати більшу маржинальність заходячи на ринок з дешевою ціною . Для того , щоб вийти на ринок та уникнути конкуренції ми не будемо робити супер акції , а проводитимемо роботу з клієнтами . Найбільша складність виходу на ринок - це повернення простроченої продукції , для цього ,магазинам , які мають великий трафік в сільських населених пунктах з населенням більше 2000 людей встановлюватиметься своє обладнання , де будуть знаходитися лише наші вироби . В близькі населені пункти в радіусі 15 кілометрів наша продукція буде довозитися 2 рази в день . На даний момент ми не маємо конкурентів в тому місці де наші магазини тому , що в магазин хліб постачається не менше чотирьох разів протягом дня , тому він завжди свіжий.

2 сила.У виробництві хліба та хлібобулочних виробів практично ніхто не має більше двох постачальників борошна . Це тому , що до борошна є завжди

великі очікування власника бізнесу також очікування від працівників які працюють на пекарні . Краще мати багато постачальників по добавках , які додаються до продуктів - це суміші , зернові , дріжджі , різні види заквасок , цукор , сіль , розведена сіль . Це є складний ринок , не вигідно робити дешевий соціальний хліб , яким рано чи пізно наповниться. Адже борошно неможливо втримати в якості , якщо ти береш борошно в різних людей і навіть не встигаєш з ними це обговорити. Як правило , по якості бувають претензій навіть до стабільних постачальників , а від якості залежить і собівартість.

На даний момент склалась ситуація , що в держави відсутній контроль за виробництвом борошна та його експортом . Це спричинило ситуацію, що масово вивозиться борошно на експорт ,тому воно зразу дорожчає в Україні . Тому для того щоб бути менш залежним від постачальника та знайти хорошу ціну на сировину ми будемо встановлювати італійську силосну систему на 100 тонн борошна вищого сорту , яке найбільш чутливе до ціни та у великій кількості використовується для виробництва продукції . Завдяки такому стабільному резерву ми забезпечимо себе від тиску постачальників борошна . При зміні цін на газ , потрібно стежити за цінами від різних постачальників на цьому ринку , це дасть можливість знизити собівартість виробництва та собівартість продукції . Загалом це стосується всіх постачальників енергоносіїв .Стосовно газу , ми плануємо використовувати теплообмінні системи прив'язані до виробничих потужностей , що зменшить витрати на підігрів приміщень, підігрів води . А енергоефективні печі також допоможуть зменшити нашу залежність від постачальників газу та електроенергії .

3 сила. Ринкова сила покупців

Люди мало пам'ятають ковбаси чи торта , не пам'ятають смаку якоїсь молочної продукції , виду сиру який вони придбали . Але смак хлібу вони дуже добре пам'ятають , тому коли ми говоримо про боротьбу за покупця маємо пам'ятати , що найважливішим є : постійний смак , запах , свіжість та якісне

приготування . Тобто, це має бути великий чіткий стандарт де все перевіряється , переважається і ніхто нічого не робить від руки. Під час реалізації хлібу немає нормального зворотного зв'язку , адже як правило , люди до нього ставляться як не дорогої речі . Клієнт купує один раз - йому не сподобалось , другий раз - не сподобалось і тихо переходить до конкурента . Тому дуже важливим є отримання зворотного зв'язку . В кожному магазині у випадку претензій працівники мають бути обізнані , швидко реагувати на зауваження та доносити їх керівництву . Дуже позитивно на людей впливає реклама особливо на таких платформах як Instagram чи Facebook , де власник або технолог показує , як робляться певні елементи виробництва продукту . Наприклад , як замісник тіста веде себе як шоумен , показує , що він може зробити . Це викликає в людей відчуття довіри . Тому в найближчі 2-3 роки ми плануємо біля кожної вітрини з нашою продукцією показувати у режимі реального часу процес виробництва нашого асортименту . При перегляді , в людини буде створюватись великий емоційний зв'язок . Головне в реалізації наших виробів - це створення емоційного зв'язку , продукт завжди має бути одної якості , однаково смачний , завжди свіжий .

4 сила:Кожного року у нас йде спад споживання , великого хлібу на 2%

Проте , йде зростання хлібу який має меншу масу , має різні смакова якості ,види бездріжджового хлібу . Проте ми не плануємо , займатись виробництвом еко-хлібів , котрі споживає 2-3% населення . Тому ми плануємо ставити ферментаційне обладнання для тіста фірми КОМЕ, де хліб та кондитерські вироби готуються на опарі . Завдяки цьому хліб стає корисний , смачний , без залишків дріжджів , де не потрібно добавляти різні домішувачі та добавки , які роблять хліб несмачним .

З часом зростання добробуту населення відчувається спад реалізації хлібу , збільшується реалізація дрібної та середньої величини булки .

Туму 4 з 6 печей розраховані на приготування дрібних виробів та відповідно 2 з 6 для приготування стандартних хлібних виробів . Найбільшим заміником є макарони або картопля . В осінній та літній період найбільше впливають на зменшення споживання хлібу овочі.

5 сила:Найбільша конкуренція у цій сфері почалась у 2015 - 2018их роках , у зв'язку із зростанням заробітної плати. Зростання заробітної плати призвело до скорочення працівників на хліб-заводах , концернах та пекарнях. Це стало можливим після використання повної системи автоматизації виробництва хліба , булок та кондитерських виробів . Відповідно конкуренти , які першими проведуть модернізацію та стануть використовувати хлібобулочні лінії і атлети для закладки та викладки хлібу , тунельні печі . Де потрібно лише двох працівників , один замішує тісто та кидає його з діжі в подільник де вино проходить всі цикли підготовки для випікання у печі , та людину які хліб після випікання його фасує та готує до експедиції . При використанні цих технологій з цим конкурентом буде дуже важко конкурувати.

Також є друга причина зростання конкуренції - це покращення доріг в західній Україні . До прикладу , колись машина з Івано-Франківська приїжджала один раз на тиждень , а зараз до двох разів на день . У зв'язку з покращення доріг у районних центрах одна пекарня може обслуговувати досить багато роздрібних точок на різні відстані . Маючи транспортні засоби придатні для перевезення власної продукції ми зможемо забезпечувати товаром роздрібні точки у радіусі 150 кілометрів . До прикладу , в Польщі вважається нормою 250-300 кілометрів вважається нормою.

У зв'язку з підвищенням заробітних плат останнім часом люди більше почали купляти менший хліб з високими смаковими якостями . Поступово він починає заміняти м'ясо і люди на него дивляться , як на смачну та корисну їжу . Часто замість хлібу використовують низькокалорійні снекові продукти. Також варто виділити таких конкурентів , які вдало використовують свої політичні та

економічні впливи в симбіозі з державними структурами . Хліб-резерви , де вони по занижених цінах скуповують зерно для випічки , а не для реалізації.

Зараз загрозу несе держава , яка вводить мораторій на ціни для соціальних хлібів . Звичайно малий та середній бізнес не може отримати доступу до борошна при зростанні цін , а великі концерни та заводи мають доступ до державного резерву ,користуючись своїми зв'язками вони отримують борошно по значно нижчій ціні .

Тому при фіксованій ціні малому та середньому бізнесу буде дуже важко боротися. У разі такого перебігу подій , коли буде включений регулятор державою у вигляді заморозки цін на хліб ми будемо збільшувати асортимент дорогих сортів хлібу та переносити своє поле діяльності на ресторани , готелі та кафе .

Управлінські висновки: модель портера допомогла якісно проаналізувати конкурентність в даній галузі, споживання продукту в Україні, про важливість розуміння потреб свого клієнта, комунікації з ним,наскільки важлива якість продукції.

2.4. Бізнес модель компанії

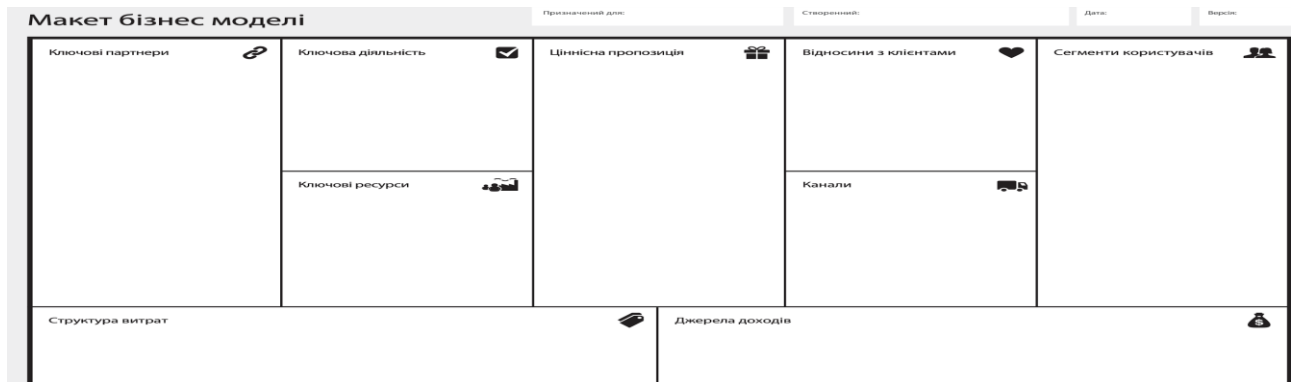


Рис. 2.1 Канва бізнес моделі

Сегменти споживачів

- Домогосподині
- Працюючі мешканці прилеглих будинків
- Пенсіонери
- Працівники прилеглих компаній

З них виділяємо:

- Постійні клієнти
- Чутливі до цін клієнти

Сегментація по ціновій пропозиції, яку ми можемо надати під час заупок у мережі магазинів, які обслуговує пекарня. Якщо розглядати з клієнтського ряду то тут покупець виглядає , як людина котра прийшла придбати товар, вивевши їх в гендерний ряд ми бачимо що чоловіки та жінки розділяють його по 50% , як правило хліб - це продукт повсякденного споживання, який всі хочуть їсти свіжим. Тому не кожен день жінка , яка веде заупку продуктів харчування для своєї кухні здатні бігати за хлібом. Ці функції часто виконують мужчини , або молоді особи чоловічого роду які користуються власним транспортом та в кінці дня довершити поповнення сімейних запасів. Чоловіча частина , яка зауповує хліб вбільшості відбувається в періоді з 18:00 до 22:00 , з цих спостережень ми бачимо , що продаж відбувається маятниково і деколи з дивними коливаннями.

Якщо виділяти категорії людей за віком, то старші люди приходять за хлібом з самого ранку, тому, що вони вважають, що свіжий хліб продається тільки зранку. Враховуючи те, що ми хліб печемо постійно і викладаємо завжди полиці свіжого хлібу у нас немає такого, щоб люди ходили по конкретних годинах.

Кожні три години в магазин завозиться порція свіжого хлібу.

Сегментація споживачів по ціноутворенню

Старші люди часто вибирають соціальні сорти хлібу, а ще частіше вони вибирають темні сорти хлібу, тому у перспективі через 5 років великих хлібів темних сортів практично не буде.

В майбутньому хліби темних сортів будуть вагою не більше 400 грам, тому, що часто старші люди самотні та не можуть собі дозволити купити хліб великого розміру.

На рахунок клієнтів молодих сімей неповного складу, спостерігається тенденція зростання споживання дорогих сортів хлібу малого розміру, а саме до 400 грам.

Жінки, котрі купують легкі хліби темних сортів як "Отаманський", купує 70% жінок та лише 30% чоловіків, адже він низькокалорійний, виготовлений на заквасці, з зерновими культурами. Чоловіки є частиною клієнтського ряду, а замовниками, справжніми клієнтами є жінки або діти, молодь, підлітки.

Ще одна категорія - люди які купують будь-який хліб, який є на вітрині. Для них головне, щоб він був свіжий та випечений.

Остання категорія, яка дедалі зростає - мами або чоловіки, які ввечері закупають наші кондитерські вироби: кекси, булочки, рулети високої якості та найякісніших інгредієнтів, наприклад мак з Нідерландів, який має неповторний смак, тому булочки з маку рідко хто купує поштучно. Як правило, їх купують від трьох до п'яти штук - це категорія людей, яким від 25 до 55 років.

Як правило це жінки - вони купують таку кількість, щоб задовольнити потреби своїх членів сім'ї. Вищезазначені категорії ми виділили у ціновому сегменті адже вони чутливі до цін.

По політиці споживання наш ринок багатоцільовий. Ми вважаємо, що ринок є доволі різноманітний, по ціновій політиці він сегментований, а в політиці споживання одні люди люблять їсти чисто чорний хліб. Клієнти, котрі стежать за своїм здоров'ям білий хліб взагалі не їдять. Також окремі покупці використовують дрібно-булочну продукцію, зерновий хліб суто для сніданків.

Ключовими партнерами є:

- банки
- торгові мережі
- представники HORECA
- представники монопольних ринків :Обленерго, служб водопостачання, Львівгазу - які повинні безперебійно забезпечувати нас енергоресурсами.

- Кадрові агенства
- Постачальники сировини - з них найважливішими є постачальники борошна, адже якість борошна це практично все для хлібопекарської галузі. Крім цього є постачальники цукру, постачальники інгредієнтів для кондитерських виробів.

- ІТ компанії - обслуговують усю систему обліку виробництва
- Сервісні компанії - забезпечують справність всього обладнання.

Відносини з клієнтами

1. Гаряча лінія
2. Система лояльності
3. Самообслуговування

Ціннісна пропозиція

- Свіжа та якісна продукція
- Власне виробництво
- Якість вища за ціну
- Доступність (ми розташовані в точках з високим трафіком)
- Широкий асортимент
- Смак дитинства
- Полиці з гарячим хлібом

Канали збуту

Підприємство використовує прямі і непрямі канали збуту. Прямі: власна мережа магазинів “Ромашка”. Непрямі: товар, який викуповують у нас посередники безпосередньо у пекарні з метою збуту у власних торгових точках. Доставка: ми розвозять хліб та хлібобулочні вироби по дрогобицькому районі. Постпродажний етап – ми продовжуємо комунікувати зі своїми клієнтами за допомогою наших продавців у мережі наших магазинів. Кожен продавець під час розрахунку запитує клієнта перелік невимушених питань щодо новинок у асортименті, рівня задоволеності нашою хлібобулочних продукцією а також нагадує про години знижки на цю ж продукцію. Це дає змогу завжди тримати руку на пульсі та отримувати якісний та швидкий зворотній зв'язок.

Взаємозв'язки з клієнтом

Цей блок присвячений опису відносин, які ми будуємо із споживачем:

- як залучаємо клієнтів
- якими способами намагаємось їх утримати
- як взаємодіємо з ними

Важливо не тільки те що ми продаємо а і те як ми розповідаємо про себе клієнту. Наш голос бренду відповідає віку, інтересам, потребам аудиторії. Ідеальною перевіркою нашого голосу є моніторинг соцмереж на відгуки клієнтів і швидка та якісна реакція на них. Цим питанням щоденно займаються менеджери наших магазинів, про що звітують керівництву. Це дає можливість реагувати на

проблеми, пропозиції чи подяки моментально - що є нашою значною перевагою у стосунках з клієнтом і також на ринку конкурентів.

- Який тип взаємин встановлений зараз з різними сегментами наших клієнтів?

Домогосподині - зазвичай ця категорія клієнтів проводить час у соцмережах, де ми ведемо періодичну рекламу про наші продукти: новинки, відгуки, години поставки в різних точках міста

Працюючі мешканці прилеглих будинків - ця категорія клієнтів завжди в курсі усього, що стосується нашого асортименту, години свіжих поставок, та яка начинка у сьогоднішніх пончиках, оскільки вони відносяться також до категорії постійних клієнтів, які практично щодня спілкуються з працівниками нашої мережі “Ромашка”, знаються роками і завжди щедри на зворотній зв'язок.

Пенсіонери - сарафанне радіо у невеликому місті працює краще ніж радіо чи соцмережі для цієї категорії клієнтів. Також реклама на фасадах наших магазинів з доступним для читання шрифтом та фото продукції дає змогу отримувати інформацію для даної категорії клієнтів.

Працівники прилеглих компаній - постійні клієнти, які також “користуються” сарафаним радіо, соцмережами, рекламними вивісками у наших магазинах.

- Які взаємини очікують наші клієнти?

Відчуваємо, що більшість наших клієнтів очікує присутності бренду “Перша пекарня” у соцмережах на постійній основі, з різними рубриками та відеоконтентом.

- Як дорого ці взаємини нам обходяться?

Друкована реклама у всій мережі магазинів - 200-500 грн/місяць

Потоки надходження доходів

- Реалізація хліба, кондитерських та хлібобулочних виробів у власних торгових точках.

- Реалізація хліба , кондитерських та хлібобулочних виробів через посередників.
- Дохід від доставки та реалізації хліба ,кондитерських та хлібобулочних виробів для HORECA.
- Реалізація хліба , кондитерських та хлібобулочних виробів партнерським торговим точкам по Дрогобицькому району .

Ключові ресурси

- Приміщення
- Виробничі потужності
- Транспортні засоби
- Власні точки продажу
- Soft (1с)
- Кадри
- Власні рекламні площі
- Патенти

Ключові витрати :

- Сировина
- Заробітні плати
- Енергоносії
- Податки
- Кредити
- Обслуговування техніки
- Логістика

2.5. SWOT – аналіз

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> -на ринку 13 років, нас знають -власні точки збуту -власне виробництво -власна логістика 	<ul style="list-style-type: none"> -вихід на ринок нових конкурентів -лише 11 власних точок збуту -недостатні потужності
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> -розширення мережі власного збуту -модернізація обладнання -автоматизація виробництва -розширення асортименту 	<ul style="list-style-type: none"> -демографічна криза -державне регулювання цін -підвищення цін на сировину -зниження купівельної спроможності населення

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Управлінські висновки: провівши SWOT аналіз ми виявили, що на даний момент нам в першу чергу потрібно розширювати мережу збуту.

Це в свою чергу стане можливим лише після модернізації та автоматизації частини обладнання. Також цей крок дасть можливість зменшити витрати на виробництво продукції. Ми йдемо до цього, на даний момент ми будуємо ще одну пекарню. Допоки вона ще не експлуатується ми маємо можливість коригування асортименту, оскільки після її запуску буде важче це зробити на більшому об'ємі виробництва.

2.6. Аналіз ринку

Таблиця 2.2

Динаміка індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні в 2016-2019 рр., %



Джерело: складено автором на основі даних компанії Pro Consulting [26]

За останні 5 років спостерігається стабільне зменшення виробництва. Однією з головних проблем ринку ХБВ є наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку.

Ринок практично повністю представлений продукцією вітчизняного виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання і складністю транспортування. Експорт в сегменті зростає, основними споживачами українських ХБВ є США. Динаміка імпорту втричі перевищує темпи росту експорту, 99% усієї імпортової продукції поставляється в Україну з країн Європейського Союзу.

Більшість населення купує традиційні види хліба. У великих містах набули популярності багети та інші види хліба - білковий, бездріжджовий, з добавками. Рейтинг споживчих переваг щороку має приблизно одні й ті ж значення. На ринку є ряд лідерів, які підтримують стабільну якість продукції протягом багатьох років.

Вітчизняні підприємства прагнуть виводити все більше нових продуктів, зростає популярність на нетрадиційні сорти хліба. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб

утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2017-2019 рр.

№	Показник	2017		2018		2019		Відхилення 2019/2018	
		тис т	%	тис т	%	тис т	%	тис т	%
1	Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100,0%	975,1	100,0%	854,1	100,0%	-121,0	87,6
2	Хліб житній	9,3	0,9%	6,5	0,7%	6,6	0,8%	0,1	101,1
3	Хліб пшеничний	449,1	41,9%	408,1	41,9%	351,2	41,1%	-57,0	86,0
4	Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9%	305,9	31,4%	262,7	30,8%	-43,3	85,9
5	Вироби булочні	265,2	24,7%	245,3	25,2%	225,2	26,4%	-20,1	91,8
6	Хліб дієтичний	1,6	0,1%	1,5	0,2%	1,2	0,1%	-0,3	82,2
7	Хліб інший	5,2	0,5%	7,7	0,8%	7,2	0,8%	-0,4	94,4

Джерело: складено за даними асоціації Укрхлібпром [27].

При знеціненні гривні, а саме при високих коливаннях курсів валют, під час невизначеності в економіці, зростають ціни на імпортні продукти харчування (сир, м'ясо, риба). Саме тоді, найменш забезпечені верстви населення замінюють імпортні продукти, продуктами замінниками, які прив'язані до національної валюти, а саме - макарони, крупи, хлібобулочні вироби і жири.

Управлінські висновки: при аналізі ринку ми отримали інформацію, що соціальні хліби в Україні мають тенденцію до скорочення обсягів виробництва, натомість в сегменті дорогих видів хлібу ми бачимо, що його виробництво скорочується в середньому на 0.01% відносно загальних обсягів виробництва хлібу. При аналізі даних продаж в нашій мережі ми бачимо, що кожного року йде збільшення продаж дорогих сортів хлібів на 2% та зменшення продаж соціального хлібу на 1.3%. Зараз йде тренд на здоровий образ життя, на здорове харчування. Тому ми прийшли до висновку, що ми повинні рухатись в сторону дорогого сегменту хлібів

2.7. Аналіз конкурентів

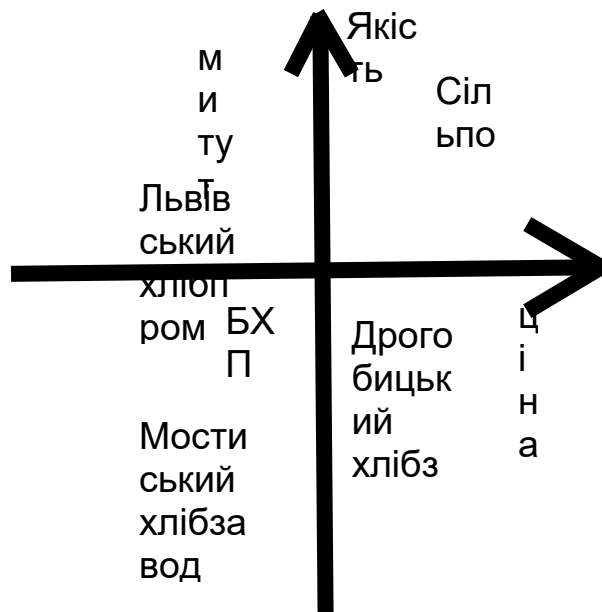


Рис. 2.2. Аналіз конкурентів

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

В цій таблиці ми виділили основних наших конкурентів в дрогобицькому районі. Оскільки зараз наша мережа дистрибуції мало розвинена то уся стратегія на найближчий рік буде розрахована на реалізацію продукції у власній мережі «Ромашка». Беручи до уваги цей фактор ми можемо назвати основними конкурентами по дорогих сортах хлібу: «Дрогобицький хлібо завод», «БХП» та «Сільпо».

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентів

№		Ціна	Якість	Асортимент	Доступність
1	«ДРХБ»	Дорого	Середня	Середній	Низька

2	“БХП”	Середня ціна	Низька	Малий	Висока
3	“Сільпо”	Дуже дорого	Висока	Великий	Низька
4	“Перша пекарня”	Занижена	Висока	середній	Висока

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

1. Дрогобицький хлібокомбінат - на даний момент виготовляє продукції до 11 тонн на день, в асортименті понад 100 найменувань, це один з основних наших конкурентів у соціальних сортах хлібу. Наразі розглядаючи продукти з високою маржинальністю, в нього в асортименті знаходиться 5 видів хлібу.

Оскільки дорогий хліб продається лише в одному “фірмовому магазині” в центрі Дрогобича об'єм продаж не є високими. Через це відповідно завищена ціна для цієї категорії хлібу.

“Брошнівська хлібопекарня”- розташована в Івано-Франківській області, відновлення автомобільних шляхів зробило доступною доставку хлібу у Львівську область, а саме у Дрогобицький та Самбірський район. Їхні переваги: дешева сировина, використання енергозберігаючого хлібопекарського обладнання, реалізація продукції без сплати податків, через ФОПів у малих архітектурних формах. У 2022 році ці переваги стануть для “БХП” великою проблемою (обов'язкове використання електронних касових апаратів всіма суб'єктами підприємницької діяльності).

АТБ (Львівський хлібокомбінат) - має великий асортимент дорогих сортів хлібу(бездріжджових, заварних та зернових), добре розвинута логістика та

доставка, гнучкі в цінах, дотримуються стандартів якості. Вони працюють з національними мережами (Сільпо, АТБ, Метро).

Це робить їх добре пізнавальними серед покупців, з часом це дозволить їм підняти ціни.

Проте жоден з цих конкурентів не може забезпечити мешканців Дрогобича та району хрустким, свіжим хлібом.

Управлінські висновки: провівши аналіз ринку ми побачили, що тут відсутня жорстка конкуренція в сегменті “дорогих хлібів”. Наразі нам не складає проблем конкурувати з національними мережами у місті адже їх присутність тут не є великою, а ціни на порядок вище.

На рахунок локальних конкурентів можемо сказати, що вони ставлять ставку на соціальні види хлібу, тому вважаємо, що ця тактика є програшною. Вони не можуть конкурувати у ціні з великими мережами. Тому підсумовуючи проведений аналіз ми можемо вважати, що сегмент дорогих хлібів не є заповнений на нашому локальному ринку, тут ми зможемо стати лідерами.

2.8 Аналіз клієнтів

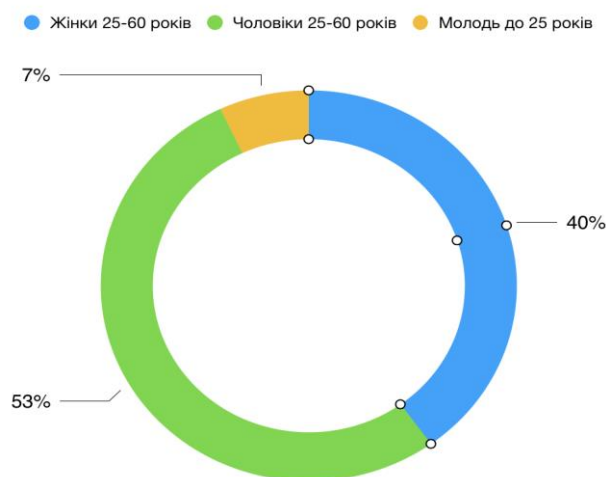


Рис. 2.3. Аналіз клієнтів

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

З Рис. 2.1. ми можемо спостерігати, що клієнт різний. 60% - споживачі великого хлібу, тобто більше 400 грам - жителі району. Населення Дрогобицького району дорівнює населенню Дрогобича та Стебника, практично 100 тис населення проживає в районі та 100 тис у двох вищезазначених містах. Враховуючи цей фактор ми запустили чотири магазини нашої мережі в районах двох вокзалів, де відбувається все перевезення районного населення. Це дає можливість збільшити реалізацію важких хлібів, це свою чергу створює оптимальне завантаження виробничих ліній.

40% - споживачі дорогих сортів хліба вагою до 450 грам. Для них ми запропонували нішеві сорти хлібу: цільнозернові, хліби темних сортів - 3 види (Білоруський, Житній та Бородинський), світлі сорти хлібу-Батон , хліб “Особливий”, який при виході з печі набуває золотистого кольору, посипається кунжутом дорогого сорту.

Вся наша група кондитерських виробів розрахована на групу дітей, які люблять свіжу випічку, з якісною начинкою та без шкідливих добавок. Створений клієнтський ряд, де діти просять мам купувати булочку. Цей проект реалізується у спальних районах, де люди живучи в квартирах не мають можливості виготовляти хлібобулочні вироби вдома, це складно. Часто електричні потужності такий житлових районів надто слабкі для випікання домашньої випічки.

Люди з низьким та середнім заробітком , які споживають великі хліби та проживають в Дрогобичі. Вони приходять зранку, обідом і вечором та купують завжди свіжий хліб, завдяки цьому вдається подолати бар'єри з клієнтами.

Сегментація по цінній пропозиції, яку ми можемо надати під час закупок у мережі магазинів, які обслуговує пекарня. Якщо розглядати з клієнтського ряду то тут покупець виглядає , як людина котра прийшла придбати товар, вивішивши їх в гендерний ряд ми бачимо що чоловіки та жінки розділяють його по 50% , як правило хліб - це продукт повсякденного споживання, який всі хочуть їсти свіжим. Тому не кожен день жінка , яка веде закупку продуктів харчування для

своєї кухні здатні бігати за хлібом. Ці функції часто виконують чоловіки , або молоді особи чоловічого роду які користуються власним транспортом та в кінці дня довершити поповнення сімейних запасів. Чоловіча частина , яка заковує хліб вбільшості відбувається в періоді з 18:00 до 22:00 , з цих спостережень ми бачимо , що продаж відбувається маятниково і деколи з дивними коливаннями.

Якщо виділяти категорії людей за віком, то старші люди приходять за хлібом з самого ранку, тому , що вони вважають , що свіжий хліб продається тільки зранку. Враховуючи те , що ми хліб печемо постійно і викладаємо завжди полиці свіжого хлібу у нас немає такого , щоб люди ходили по конкретних годинах. Кожні три години в магазин завозиться порція свіжого хлібу.

2.9. Емоційні потреби клієнтів

Наші працівники постійно комунікують з клієнтами. Через цей канал комунікації ми встановлюємо емоційний зв'язок. Ми продаємо пекарське борошно , котре самі доводимо до кондиції , воно висушене та відповідає всім нормам, які необхідні для випічки тіста. Клієнти знають, що з нашого борошна , яке продається в нашій мережі магазинів, з якого випікаються наші хлібобулочні вироби - воно ніколи не рідне, якщо з правильним розрахунком додати води та інших інгредієнтів. Саме це тісто набуде правильного вигляду для виготовлення подальшої продукції, а саме булочки хлібу чи інших мучних виробів яких людина може виготовити вдома. Довгий час на ринку ми позиціонуємо себе як виробника якісної продукції, а саме ми не використовуємо хімічні добавки , які не передбачені державними стандартами. Натомість ми використовуємо закваски компанії Lesaffre. Для того щоб створити великий рівень довіри ми довгий час закупаємо тару півлітрову і в ній продавали закваску практично без прибутку для того щоб ознайомити клієнтів з закваскою якою ми користуємось при виробництві хлібу та хлібобулочних виробів.

Для того щоб товар був швидким і людина не забувала його купити ми у магазинах самообслуги на прикасових зонах застосували сучасне обладнання закритого типу з легким для відкриття та користування доступом клієнта до продукції.

В усі свята ми дозволяємо ми дозволяємо нашим клієнтам принести своє тісто та спекти в умовах нашої пекарні. Така випічка буде зберігатись довго, тому, що наше обладнання використовує метод парування хлібу, завдяки якому такий хліб має гарну скоринку та не втрачає свої смакові властивості.

2.10. Опитування клієнтів

В даному опитуванні ми вирішили опитати по 10 людей в кожному нашому магазині, що знаходиться в місті Дрогобич. Оскільки після розрахунку на касі клієнти в більшості кудись біжуть тому питань повинна бути невелика кількість, а для того щоб люди давали правдиві відповіді ми не вимагали від них персональних даних. Самий бланк з відповідями вони кидали в бокс.

Першим питанням був вік, варіанти відповідей були (див. Додаток А.1):

- менше 18 років
- 18 - 24 роки
- 25 - 35 років
- 36- 49 років
- 50 - 60 років
- більше 60 років

Друге питання визначає стать, варіанти відповідей були(див. Додаток А.2):

- чоловіча
- жіноча

Третє питання визначає соціальний статус, варіанти відповідей були(див. Додаток А.3):

- учень/студент

- працівник
- службовець
- підприємець
- непрацюючий/непрацююча
- домогосподиня
- пенсіонер
- іншей варіант...

Четверте питання визначало як часто люди купують хлібо-булочні вироби в нашій мережі, варіанти відповідей були (див. Додаток А.4):

- кожного дня
- 2-3 рази в тиждень
- раз в тиждень

П'яте питання показувало нам яку групу товарів найчастіше купує клієнт (див. Додаток А.5):

- Пшеничний / житній
- Зерновий/гречаний/кукурудзяний/висівковий.
- Дрібно-булочні вироби/багет

Шосте питання давало нам відповідь стосовно того чи влаштовує асортимент клієнта, варіанти відповідей були (див. Додаток А.6):

- так, влаштовує
- хочеться ширшого асортименту
- ні, не влаштовує
- ваш варіант.

Сьоме питання давало нам відповідь на то чи влаштовує якість клієнта, варіанти відповідей були (див. Додаток А.7):

- Так
- Ні
- Бажає кращого

Восьме питання давало нам відповідь на то як клієнт ставиться до нашої ціни, варіанти відповідей були (див. Додаток А.8):

- так
- ні
- важко відповісти

Управлінські висновки: я вважаю, що швидкий формат опитування та його анонімність дали можливість мені побачити реальну думку покупців.

Проаналізувавши опитування я можу краще зрозуміти клієнта дорогого сегменту хлібу, а також визначити його проблеми та скласти план, як їх вирішити.

Основні результати в цьому сегменті виглядають так:

- Аудиторія 25-49 років
- Чоловіки 60% / Жінки 40%
- Соціальний статус : робітник, підприємець, домогосподиня.
- Купують наші хлібобулочні вироби 2-3 рази в тиждень 70%, кожного дня 30%.
- Асортимент: влаштовує 65%, 35% не влаштовує.
- Якість - влаштовує всіх.
- Ціна - влаштовує.

Управлінські висновки: оскільки опитування проводилось офлайн важко було систематизувати інформацію, це вийшло зробити в загальних результатах.

Коротко про споживача дорогого сегменту хлібів:

- дохід середній/середній+
- молода та середнього віку аудиторія
- третина людей хоче ширший асортимент дорогих хлібів
- ціна підходить, вони готові платити більше.

2.11 Постановка цілей за задач

Основна ціль проекту на 1 рік це збільшити продаж дорогих сегментів хлібу на 4%

Основна ціль проекту на 2 рік це збільшити продаж дорогих сегментів хлібу на 5%

Збільшення продаж дрінобулочної продукції на 8%

Зменшення залишків хлібу до 5% від суми продаж на кінець дня.

2.12 Суть бренду

Перша Пекарня - позиціонування на ринку як одного із лідерів. Неважливо чи це є ринок міста, чи села - люди вибирають завжди перших, а не останніх. Ми себе позиціонуємо як пекарня, дійсно перша пекарня, яка пече якісний хліб і витрачаючи частину коштів на часту доставку добились того, що у нас у магазинах довгий час і зараз є полиця, на якій пише "ОБЕРЕЖНО, хліб дуже гарячий, в пакети не класти".

РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

3.1 Карта ціннісної пропозиції



Рис.3.1 Карта ціннісної пропозиції

Розробку карти ціннісної пропозиції ми починаємо з сектору “Споживач”

Блок “Задачі“:

- Придбати хліб для (для м’яса /риби, обіду, плотного сніданку).
- Зробити перекус.

Блок “Проблеми“:

- Якість не буде відповідати ціні
- Хліб буде черствим
- Хлібу не залишиться на прилавку
- Смак буде не такий як завжди

Блок “Вигоди“:

- Завжди свіжий хліб
- Постійний стандарт якості

- Постійна наявність на вітрині

Після розробки сектора “Споживач”, ми розписуємо сектор “Продукт”:

Блок “Властивості продукту”

- Здоровий
- Якісний

Блок “Фактори вигоди”

- Можна використовувати як звичайний + як грінки/тости
- Оскільки зроблений на заквасках він розкриває повністю всі свої

смакові якості.

- Якість вища за ціну
- Багато клітковини
- Якісні інгредієнти

Блок “Фактори допомоги”:

- Відсутність дріжджів
- Економія часу - неможливо отримати ту якість в домашніх умовах
- Ситніший
- герметично упакований у зв'язку з COVID-19
- Використання як монопродукт
- У зв'язку з поставками товару 4-5 разів на день - гарантована свіжість.
- Постійний моніторинг продаж та залишків продукції дає можливість

завжди тримати оптимальну кількість товару на вітрині - це гарантує свіжість.

Управлінські висновки:

Заповнюючи карту ціннісної пропозиції ми також використовували наші опитування клієнтів. Ми виявили, що основними болями клієнтів є : свіжість , незмінний стандарт якості та наявність. Саме ці цінності і несе наш бренд клієнту, вони не підлягають перегляду. Проблему ми бачимо в тому, що не кожен клієнт помічає як ми довозимо хліб 4-5 разів на день, як кожного дня ми слідкуємо за дотриманням всіх стандартів якості та постійно незмінного смаку. Тому ми

вважаємо, що тут проблема в комунікації. Коли клієнт почує про свої проблеми від нас, побачить, як ми їх вирішуємо - тоді він від нас не піде до конкурентів, зможе платити більше і стане для нас лояльним клієнтом.

3.2 Маркетинг мікс

1.Продукт

Нашим продуктом є сегмент дорогих хлібів власного виробництва

- Асортимент - наразі в нашому асортименті є лише 6 видів дорогих хлібів
- Якість - для виготовлення цих хлібів ми використовуємо найякісніші інгредієнти на ринку, діє постійний моніторинг дотримання усіх стандартів при виробництві
 - Характеристика - для того, щоб споживач розумів, що це справді здоровий хліб ми використовуємо цільнозернові культури, різноманітні висівки, льон та інші інгредієнти.
 - Торгова марка - в 2014 році ми вирішили заявити про себе, так і виникла “Перша пекарня” під власним брендом.
 - Упаковка - наші дорогі сорти хлібу продаються в прозорій вакуумованій плівці, наші спроби продавати хліб в красивих розмальованих пакетах були провальними.
 - Розміри - наш хліб має стандартний розмір до 450 грам. Ця вага є середньстатистичною в цьому сегменті хлібів на ринку.
 - Гарантія якості - тут в нас діє простий механізм. Товар після виготовлення проходить візуальну перевірку. Контролер дивиться чи хліб “виріс”, пропікся і відповідає стандарту. Далі хліб відправляється в точки реалізації, там при прийомці товару теж перевіряють якість продукції.

2.Місце

- Канали дистрибуції - основним каналом дистрибуції залишається власна торговельна мережа “Ромашка”, в неї входять 11 магазинів та супермаркетів, гуртовня. Наші точки збуту наразі розташовані лише в місті Дрогобич. Також ми реалізуємо власну продукцію в продуктивних точках наших партнерів у Дрогобицькому районі.

- Охоплення - в місті Дрогобич проживає до 100 тисяч населення. У Дрогобицькому районі проживає до 100 тисяч населення.

- Розміщення - наш товар продається в супермаркетах та магазинах Дрогобицького району.

- Логістика - використовується власна.

3.Просування

- Стимулювання збуту - відбувається за рахунок систем лояльності, створення акцій.

- Реклама нашої продукції - наразі ми використовуємо власні рекламні площі.

- При аналізі просування товарів конкурентами не було виявлено будь-якої активності. В маленькому місті краще працює сарафанне радіо.

4.Ціна

Користуючись проведеними опитуваннями наших клієнтів ми виявили, що споживач соціальних видів хлібів вважає, що для нього вартість товару є в більшості прийнятною. Натомість, споживач дорогого сегменту хлібу вважає що його ціна є нижчою від його реальної вартості.

В даній галузі існує можливість того, що держава буде встановлювати фіксовану ціну на соціальні види хлібів.

Споживач соціальних хлібів є чутливим до зміни ціни, а споживач дорогих сортів хлібу більше цікавиться інгредієнтами та якістю продукції. Для нього ціна відходить на другий план.

Середня ціна на дорогий сегмент хлібів в нашому районі 20.5 грн , середня ціна в нашій мережі 16.50грн , отже продажна ціна нашого продукту на 19.5% нижча від конкурентів.

Весь наш асортимент продається оптом по зниженій ціні -2 грн за одиницю товару від продажної ціни.

Для клієнтів існують спеціальні години, коли вони можуть придбати хлібобулочні вироби зі знижкою 10%.

3.3 Цінова стратегія

Вона залежить від того, на яких процесах ми можемо заощадити. Зміна виробничого обладнання - зменшує вартість продукції, а саме: зміна рецептур, зміна технологій, яка зменшує кількість витрат людиногодин. Зміна обладнання дає можливість заощадити витрати на робочу силу зокрема ми користуємось новішим роботизованим обладнанням, де замість трьох людей працює одна людина. Також нові термомасляні печі дають можливість економити до 40% на енергоносіях. Використання машин з електричним двигуном зменшує витрати на логістику та скорочує можливість крадіжок персоналом пального. Використання силусних систем для подачі борошна усуває витрати на вантажників та втрати борошна під час розвантаження. Фіксація борошна електронними вагами після моменту загрузки в силос усуває будь які махінації з постачальниками або помилки при прийому персоналом товару. Також при зберіганні використовуються вмонтовані ваги, які зменшують ризики втрати інгредієнтів.

Зараз для нас основною ціллю є збільшення частки ринку в сегменті дорогих хлібів міста Дрогобич. Для реалізації цієї цілі ми знизили продажну ціну даного сегменту - це дало можливість збільшити об'єм продажу та частку ринку.

Цього року, у зв'язку з подорожчанням основних інгредієнтів ми були змушені підняти ціни на соціальні види хлібів на 10-15%.

Стосовно дорогих сортів хлібу ціну ми не піднімали. Це було зроблено з двох причин:

- Перевести клієнта з соціального хлібу в дорожчий сегмент. Коли людина бачила до подорожчання соціальний хліб по 11 грн на прилавку та “Зерновий” вартістю 16 грн - вибір для був очевидний, 5 грн розумілось, як переплата. Після росту цін на сировину почали стрімко рости ціни на весь хліб в Україні. Ми були змушені підняти ціни на соціальний хліб, тепер він коштує 14 грн, ціни на дорогі хліби ми не підвищували. Тому люди вже порівнювали 14 грн за звичайний хліб та 16 грн за здоровий, на заквасках та злаках. Для багатьох це стало вирішальним фактором.

- Через невеликий розмір дорогих хлібів та ціну нижче ринкової ми збільшили його споживання клієнтом, це ми побачили через місяць після підвищення цін. Тепер в одному чеку спостерігається більша кількість дорогих сортів хлібу.

Управлінські висновки: оскільки ринок дуже залежний від багатьох зовнішніх факторів цінова стратегія буде розрахована лише на до кінця 2021 року, ми будемо утримувати допустиму ціну на дорогі хліби з метою збільшення частки ринку в цьому сегменті. Наразі нижча ціна дала нам можливість зробити досить високий оборот, тому утримання ціни нас не було болісним.

Дистрибуція та промоція

Дистрибуції як такої у нас немає. У перспективі ми плануємо залучити на аутсорсинг структуру, яка буде сама приймати та реалізовувати нашу продукцію. Основним каналом нашої дистрибуції залишаються наші продуктові магазини, де для реалізації хліба встановлені мінімальні ціни для супутніх товарів: масло, яйця, молоко, м'ясо, все, що можна пов'язати з хлібом, чи мастити на нього, споживати разом з ним. На них також постійно діють акції. Це зробить хорошу привязку та здійснює велику імпульсну покупку. Тобто, якщо людина прийшла за дешевим маслом, вона може купити хліб до нього чи булочку. Для реалізації нашої

кондитерської групи товарів у кожному магазині встановлені кавові апарати, де один із видів кави продається по собівартості. Наприклад еспресо з дорогих зерен продається по 7 гривень та пампушок по 5 грн. Це створює потребу купити кави та пампушок, також утворюється хороший емоційний зв'язок.

В перспективі нашої дистрибуції нами буде встановлено перемовини з усіма закладами харчування щодо замовлення продукції на сніданки і будь яка допомога їм, навіть у інгредієнтах, коли в них виникне потреба щось самим зробити. Ми вважаємо цей хід хорошою рекламою формування смакових потреб у наших майбутніх клієнтів. Ніякий білборд чи постери на стовпах не примусять купити нашу продукцію так, як це зробить реклама у закладах харчування. Закрита внутрішня траєкторія нашого маркетингу - опускати ціни на продукцію у хлібній галузі і створювати цінову конкуренцію - не рентабельно та призводить до втрати усього прибутку, втрати спеціалістів і втрати якості. Тому найсильнішою нашою промоцією на ринку є висока якість хлібу, постійний стандарт, однаковий смак, однакова вага, під побажання клієнта, який його споживає кожний день, ніяких відхилень. Все точно, нічого на око не робиться - це є бренд, який постійно захищається стандартами, системними рішеннями і великою відповідальністю персоналу перед кожною калькуляцією. Основним контролером нашої продукції є наш клієнт.

В частину обов'язків експедиторів які возять нашу продукцію буде входити контроль над викладкою товару, зробити фотозвіт та завантажити фото у групу контролю. Погодинний звіт на оператора набору, який керує розміщенням хліба у спец журналі, куди подаються точні залишки хліба.

Саме така точкова робота дає можливість працювати з нішевими сортами хліба. Він має бути завжди у кількості не менше 3 одиниць одного хліба у кожному магазині. Клієнт повинен прийти і знати - тут є завжди хліб, завжди свіжий. Для того, щоб це було є внутрішнє переміщення і врахування всіх особливостей клієнтів. Для нас комунікація і продаж - одне і те саме. Ми

розуміємо, що неможливо всі обов'язки переключити на одну людину. Цього результату можна досягнути лише у синергії, якщо кожен працівник залежний від продажу хліба. Він розуміє, що якщо продавець або менеджер не проконтролював викладку хліба у магазині - формується фото та відео звіт керівнику продаж з поясненнями причини. Управлінські висновки: цією системою ми працюємо вже не один рік, почали використовувати з овочами та фруктами у нашій мережі магазинів. У результаті у нас немає списань, тобто вони зменшились на 80%, а продажі зросли.

Досягнення цілей

Завжди основним бар'єром клієнтів була свіжість хлібу та хлібобулочних виробів . Ми її подолали шляхом довозки хліба кожних чотирьох годин. Зараз наші клієнти вже знають приблизні години поставок нашої продукції та здійснюють покупки завжди свіжої продукції.



Рис. 3.2 Система знижок

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

З 20:00 по 22:00 та з 8:00 по 10:00 діє система знижок на всі вироби виключно “Першої пекарні” - знижка 10%. Люди почали усвідомлювати, що якщо хліб не продається то ми продаємо його дешевше. Тому людина без боязні купує в нас хліб бо знає точно що він є свіжий. Це дає нам величезну перевагу над

конкурентами, які часто хліб печуть за добу до продажу, щоб зекономити кошти на логістиці. Ми вважаємо, що витрати на логістику є доцільнішими ніж витрати на рекламу, яка виглядає здалеку добре, а коли людина підходить ближче то розуміє, що це маніпуляція або обман. Ця знижка при запуску також мала на меті змінити трафік клієнтів.

Знижка 5% з 8:00 до 12:00 на молочну, м'ясну продукцію, гриль, фрукти була розрахована на старшу аудиторію. Ці клієнти почали ходити або суто зранку, щоб отоваритись або просто частіше ввечері, коли діє акція на хліб. О 18:00 в нас починалися великі черги, переважно це були люди, котрі отоварювались після роботи. Після проведення цієї акції кількість чеків в пікові години зменшилась і плавно збільшилась від 20:00 до 22:00.

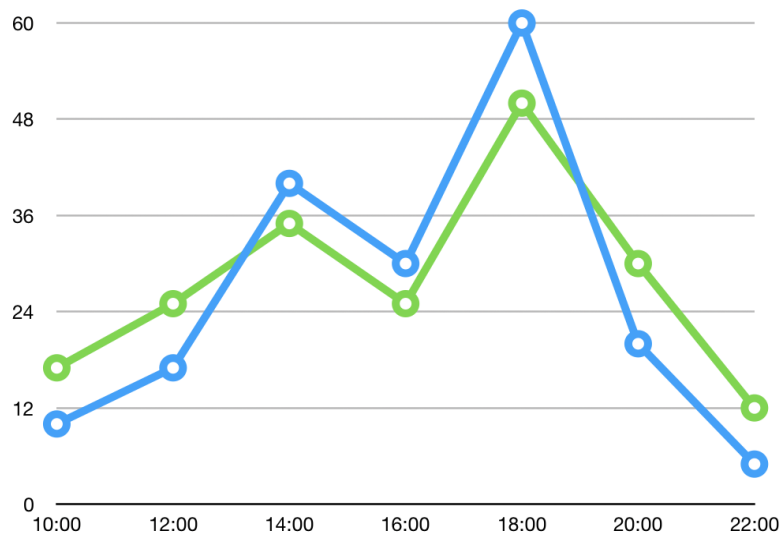


Рис.3.3 Зміна графіку відвідування

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

Управлінські висновки: для мене було неочікувано, що кількість клієнтів зранку виросла на половину, а ввечері в два рази. Переважно це були люди які живуть поруч в спальних районах. Ідея змінити трафік та додати знижки на інші групи товарів крім хлібобулочних виробів виникла в процесі ідеації нашої

проблеми - зменшення залишків хлібу на кінець дня. Я вважаю, це зруйнувало бар'єр свіжості для постійних клієнтів.

Збільшення продажу дрібних кондитерських виробів

Дрібні кондитерські вироби так само, як і хліб мають свої бар'єри для клієнтів. Завжди основним вважається свіжість. Так для подолання цього бар'єру ми вирішили продавати не лише хліб, а всі хлібобулочні вироби після 20:00 зі знижкою 10%. Взагалі, порівняно з хлібом - дрібні кондитерські вироби не є продуктом повсякденного споживання та не несуть гострої необхідності. Тому ми вважали, що для збільшення продаж потрібно збільшити його помітність. Внаслідок цього було закуплено одну тестову вітрину. Ми вирішили її розташувати в прикасовій зоні в одному із наших супермаркетів "Ромашка", що знаходиться в спальному районі міста Дрогобича(див. Додаток Б.1). При аналізі продаж після впровадження акції та встановлення нового обладнання ми побачили ріст продаж на 13.75%. При тому, що в травні споживання кондитерських виробів зменшується.

Управлінські висновки: щоб кондитерський виріб продавався- він повинен бути свіжий смачний і його має бути видно на вітрині. Важливим є те, що потрібно тримати руку на пульсі, використовувати інновації та йти в ногу з часом.

Отбор: Склад компанії Равно Магазин "Ромашка" вул. Самбірська, Номенклатура В групі Здоба Ромашка			Отбор: Склад компанії Равно Магазин "Ромашка" вул. Самбірська, Номенклатура В групі Здоба Ромашка		
Показатели: Код товара, Количество			Показатели: Код товара, Количество		
Параметр анализа: Количество			Параметр анализа: Количество		
Итого по: Номенклатура Элементы			Итого по: Номенклатура Элементы		
Номенклатура	Код товара	Количество	Номенклатура	Код товара	Количество
Группа А		1 596,000	Группа А		1 377,000
Булочка з маком, шт	00014156	600,000	Булочка з маком, шт	00014156	545,000
Круасан з фруктовим начинкою, шт	00017194	368,000	Булочка з джемом ВИШНЯ	00019996	318,000
Булочка з джемом ВИШНЯ	00019996	322,000	Круасан з фруктовим начинкою, шт	00017194	304,000
Ватрушка з сиром, шт	00016941	306,000	Ватрушка з сиром, шт	00016941	210,000
		378,663			337,715
Группа В		153,000	Группа В		141,000
Тістечко "Ромашка", шт	00021386	153,000	Тістечко "Ромашка", шт	00021386	141,000
Круасан зерновий (11 злаків), шт	00020785	79,000	Круасан зерновий (11 злаків), шт	00020785	65,000
Кекс ваговий Йогуртовий, кг	00014266	61,460	Булочка з джемом ЯБЛУКО	00016927	65,000
Тістечко Язичок, шт	00021175	53,000	Кекс ваговий Йогуртовий, кг	00014266	44,940
Рулет крем-Брюле, кг	00014472	32,203	Рулет крем-Брюле, кг	00014472	21,775
		92,233			67,374
Группа С		25,000	Группа С		20,000
Булочка з джемом ЯБЛУКО	00016927	25,000	Тістечко Язичок, шт	00021175	20,000
Рулет шоко-Банан, кг	00014471	14,742	Рулет шоколадно-вишневий, кг	00018964	11,409
Рулет Сирно-Абрикосовий, кг	00018495	13,130	Рулет шоко-Банан, кг	00014471	9,310
Рулет шоколадно-вишневий, кг	00018964	11,769	Рулет кокосовий, кг	00020700	7,832
Рулет кокосовий, кг	00020700	10,036	Рулет шоколадний, кг	00016425	7,081
Рулет ванільний, кг	00016417	9,058	Рулет Сирно-Абрикосовий, кг	00018495	6,526
Рулет шоколадний, кг	00016425	8,498	Рулет ванільний, кг	00016417	5,216
Итого:		2 066,896	Итого:		1 782,089

Рис 3.4. Аналіз продаж травень - квітень

Джерело: Складено автором на основі даних компанії.

3.4 Асортиментна стратегія

При проведенні опитувань клієнтів ми з'ясували, що серед аудиторії дорогих сортів хлібу 33% вважає, що асортимент вартує збільшити. Враховуючи те, що зараз в цьому сегменті у нас лише 6 позицій - ми не будемо зменшувати асортимент, лише збільшувати. Дедалі більше людей починає цікавитись бездріжджовим, безглютеновим, цільнозерновим хлібом. Тому ключовим у створенні нових продуктів була їхня диференціація, новизна на локальному ринку. Тому ви вирішили додати в асортимент хліб з коноплі та льону, хліб амарантовий та гарбузовий.

Характеристика “Гарбузового” хлібу :

- використання борошна з гарбузового насіння
- бездріжджовий
- зберігається не менше 4 днів
- не черствіє
- не пліснявіє
- щільний і вологий з ідеальною крихтою
- вага до 350 грам

Собівартість такого хліба становить 7 гривень, продажну ціну ми будемо ставити 17 гривень. Також цей хліб можна комбінувати з різними інгредієнтами : сушеною журавлиною, шоколадною стружкою, волоським горіхом, корицею.

Характеристика “Амарантового” хлібу:

- використання амарантового борошна
- бездріжджовий
- дієтичний
- не містить глютену
- антиоксидантна дія
- формується вручну, як батон через особливості тіста

- оранжевого кольору всередині всередині, зовні добре пропечений із скоринкою

- специфічний смак
- вага до 350 грам

Собівартість “Амарантового хлібу становить 10 гривень, продажна ціна 20 гривень.

Особливість: на приготування цього хлібу йде багато часу, через текучість тіста його важко приготувати в домашніх умовах.

Характеристика “Конопляного” хлібу:

- використання борошна коноплі
- бездріжджовий
- низька кислотність
- менший час випікання
- висока харчова цінність
- смак пряний та сильний
- вага до 350 грам

Собівартість такого хліба становить 10 гривень, продажна ціна 25 гривень.

Особливості: для створення прийнятної для вживання смаку та аромату потрібно використовувати сушену, мелену цибулю.

Управлінські висновки: хочу зазначити, що для реалізації таких хлібів потрібно використовувати хліборізальні машини WABAMA з кроком ножів 8-9мм. Це пояснюється тим, що ці види хлібів дуже ситні і мають низьку пористість, тоді як соціальні сорти хліба з борошна вищого гатунку нарізаються кроком 12-16 мм.

Очікуємо, що конопляний хліб запустить сарафанне радіо навколо збільшення нашого асортименту. У гарбузовому та амарантовому хлібі можна змінювати додаткові інгредієнти відносно сезону.

ВИСНОВКИ

У зв'язку з тим, що ринок в нашій місцевості в даному сегменті лише розвивається я можу визначити нашу стратегію, як короткотермінову.

Справа в тому, що зараз відбувається будівництво нашої нової пекарні, тому на найближчий рік вихід на нові ринки збуту нашої продукції унеможлиблюється. Отже, на даному етапі в основі нашої стратегії буде розширення асортименту дорогих сортів хлібу.

Ми вважаємо, що це легше робити при наших теперішніх оборотах, ніж в тих які будуть після запуску потужностей на повну. Так ми зможемо розробити конкурентний асортимент. Наша цінова стратегія полягає в тому, щоб залучити нових клієнтів в дорогому сегменті хлібів, тому зараз наші ціни є досить занижені відносно конкурентів. Це буде до того моменту, поки наша частка ринку не збільшиться на 50%. Плюсом цієї стратегії стало те, що нижча ціна допомогла нам збільшити оборот і привчити людей до споживання дорогих видів хлібів.

Ми вважаємо, що для подальшого розширення нам потрібно буде створювати комунікаційну платформу, це допоможе руйнувати бар'єри для покупки новим клієнтам. Зараз ми розглядаємо можливість встановлення в наших супермаркетах моніторів з онлайн трансляцією виробництва нашої продукції. Я вважаю, що коли людина побачить чистоту, стерильність, провідне автоматизоване обладнання то рівень довіри до нашого бренду буде лише рости.

В кімнатних опитуваннях дізнався цікавий інсайд - люди думають, що упакований в целофановий брендований кульок хліб не є свіжим. Тут ми зрозуміли чому спроба пакувати наш хліб стала провальною. За ознакою конкурентних переваг нашого дорогого хлібу ми визначили стратегію диференціації. Це допомогло створити три абсолютно нові асортиментні позиції, в радіусі 80 кілометрів від Дрогобича їх точно не можливо придбати. Величезним їх плюсом є те, що їхні рецептури можна міняти не втрачаючи основний смак. Це

дасть змогу нам створювати на їхній основі сезонні пропозиції, вони в свою чергу допоможуть нам отримати постійний клієнтський інтерес.

Для це був перший досвід створення такої акції, вона змогла зменшити залишки хліба на кінець дня і не очікувано позитивно вплинула на трафік відвідування. Важким був пошук обладнання для хлібобулочних виробів, ринок України дуже відстає від країн Європи, воно збільшило кількість проданих хлібобулочних товарів на 13,5% за 1 місяць.

Також зіткнулись із проблемою при опитуванні клієнтів, адже ми його проводили офлайн. Адже за його результатами було важко структурувати відповіді ста опитаних респондентів для чіткого бачення картини. Пішли ми на це задля того, щоб отримати результати суто нашої аудиторії. Наступного разу ми б провели два опитування з однаковими питаннями між торговими точками, котрі розташовані в спальних та високотрафікових районах. Адже ці дві аудиторії значною мірою відрізняються.

Беручи до уваги результати опитування по асортиментній стратегії - 33% опитуваних відповіли, що їм потрібен ширший асортимент. Натомість в інтерв'юваннях ми побачили, що люди не люблять експериментувати. В анкетному опитуванні їм було просто поставити галочку, деколи люди роблять так, коли думають, що вони на щось повпливають.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. - К.: Знання, 2018. - 354 с.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. - К.: Академвидав, 2017. - 320с.
3. Ковалев А.И. Маркетинговий аналіз. - М.: Центр економіки та маркетингу, 2015. - 16с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. - Львів: Новий Світ-2000, 2016. - 388с.
5. Белявцев М. І. Маркетинг: навч. посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 328 с.
6. Белявцев М. І. Стратегічне маркетингове управління збутовим підприємством // М. І. Белявцев, М. М. Беспята. Журнал "Маркетинг в Україні", № 1 (59), січень - лютий, 2020. - С. 24-26.
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: [монографія] / С. В. Близнюк; Міжрегіональна акад. упр. персоналом; [2-ге вид., Випр. і допов.]. - К.: Політехніка, 2015. - 400 с.
8. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу // Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скібінський С. В. та ін.]. - Львів: Львівська комерційна академія, 2011. - Вип. 13. - С. 126-131.
9. Зозульов А. В. Промисловий маркетинг: риночна стратегія: навч. посібник / А. В. Зозульов. - К.: ЦУЛ, 2010. - 576 с.
10. Везомська І. Г. Менеджмент: конспект лекцій / І. Г. Везомська, О. М. Олійник. - Київ: Ліра-К, 2018. - 73 с.

11. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посібник. / І. Є. Давидович. - Київ: Центр учбової літератури, 2018. - 552 с.
12. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. - Київ: Центр учбової літератури, 2017. - 359 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегічний маркетинг: Учебник для студентів ВУЗов. - М.: ЗАО Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2000. - 640с.
14. Циба Т.Є. Маркетингове планування: Реком. МОНУ як навч. Посібник для студентів ВНЗ / Т.Є.Циба, М.І.Сокур, В.І.Баюра. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 128с.
15. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз підприємств промисловості та торгівлі: Підручник. - К.: Пектораль, 2013. - 312с.
16. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 2009. - 384 с.
17. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодой ученый, 2013. - №2. с.- 83.
18. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». - Київ, 1 грудня 2018 року. - С. 236.
19. Пріб К. А. Діагностика в системі управління [текст]: навч. посібник. / К. А. Пріб, Н. І. Патица. - К.: «Центр учбової літератури», 2016. - 432 с.
20. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможним підприємством підприємства фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. - Київ, 2018. - 53 с.
21. Гаркавенко, С. Маркетинг: підручник.- 5-е вид. доп. / С. Гаркавенко; С.С. Гарковенко. - К.: Лібра, 2014. - 720 с.

22. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства: монографія / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна; Донец. нац. ун-т економ. і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Кр. Ріг: Чернявський, 2016. - 180 с.

23. Ключник А. В. Переваги впровадження маркетингового менеджменту на будівельному підприємстві / А. В. Ключник // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 20. - С. 45-49.

24. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств / С. В. Кравець // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 2. - С. 75-85.

25. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетингу-менеджменту підприємств / Г. Я. Левків // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 5. - С. 129-134.

26. Сайт компанії Pro consulting [Електронний ресурс]- Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020>.

27. Сайт компанії Pro consulting [Електронний ресурс]- Режим доступу до ресурсу: <http://ukrplibprom.org.ua/>

ДОДАТКИ

"Додаток А"

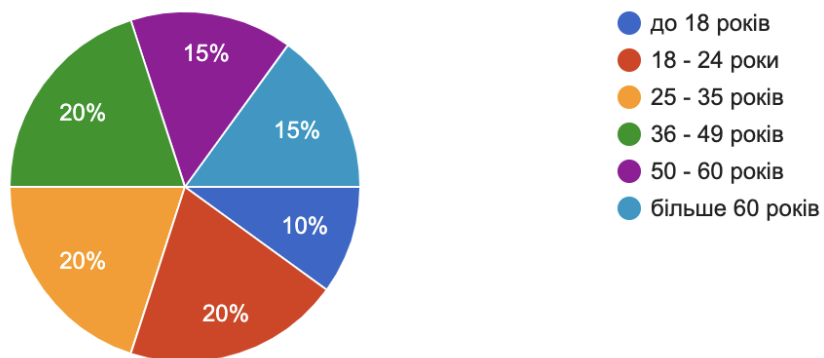


Рис А.1. Який ваш вік?

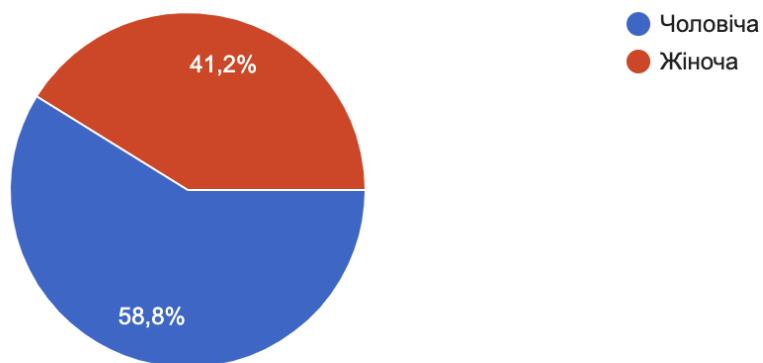


Рис А.2. Яка ваша стать?

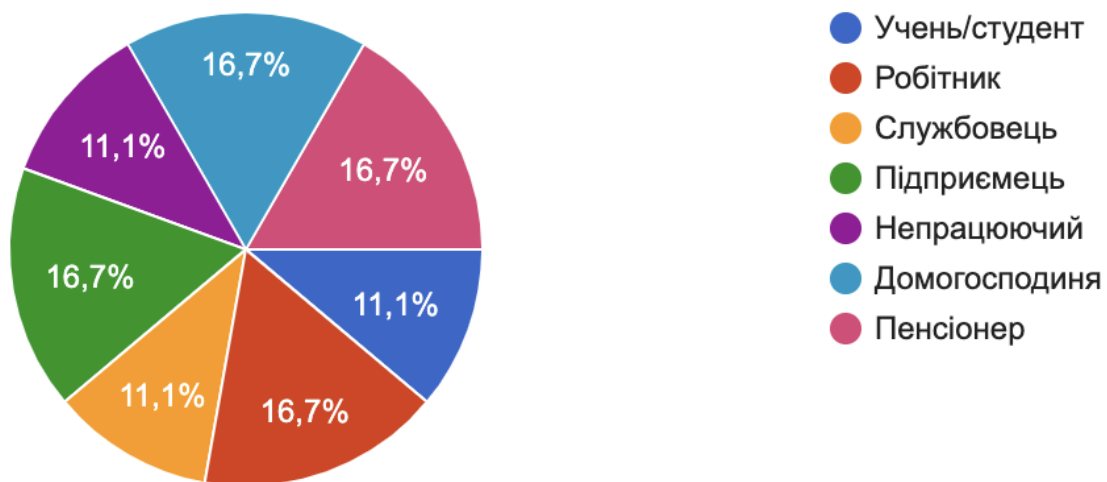


Рис.А.3. Який ваш соціальний статус?

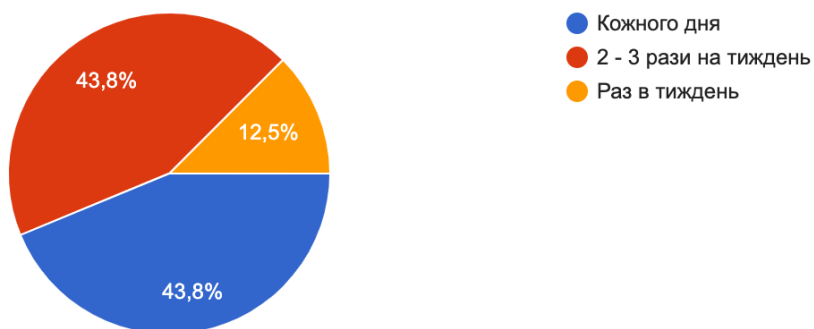


Рис.А.4. Як часто ви купуєте в нас ?

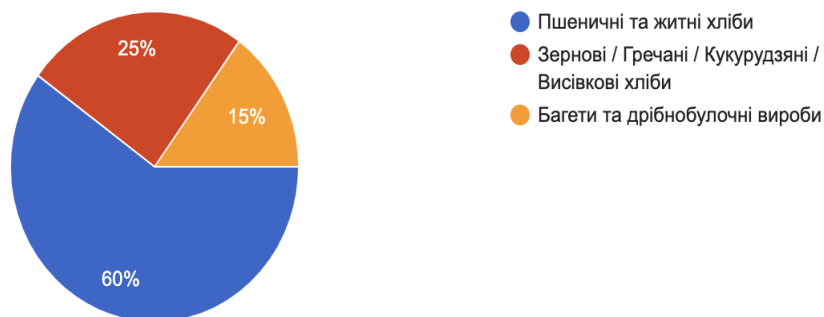


Рис. А.5. Які види хлібобулочних виробів ви споживаєте найбільше?

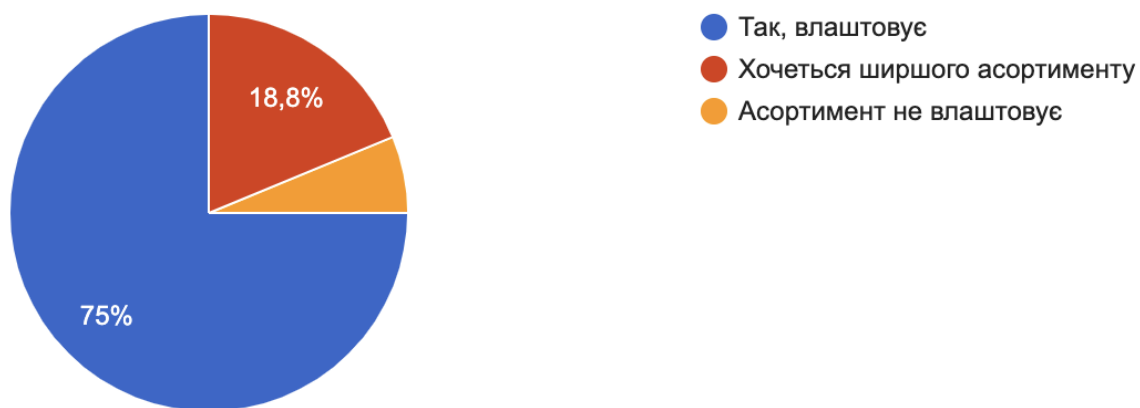


Рис.А.6. Чи влаштовує вас асортимент ?
Джерело: складено автором на основі даних компанії.

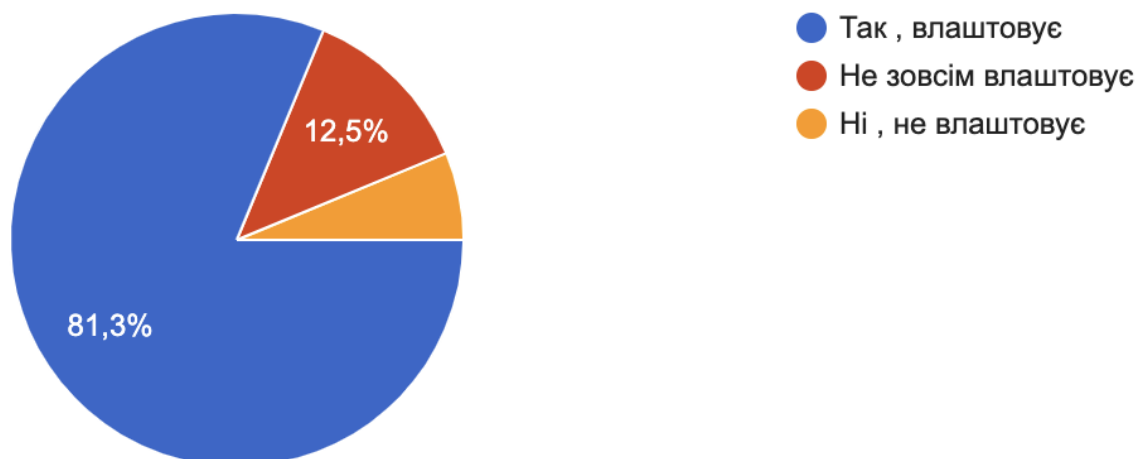


Рис. А.7.

Чи влаштовує вас якість продукції ?

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

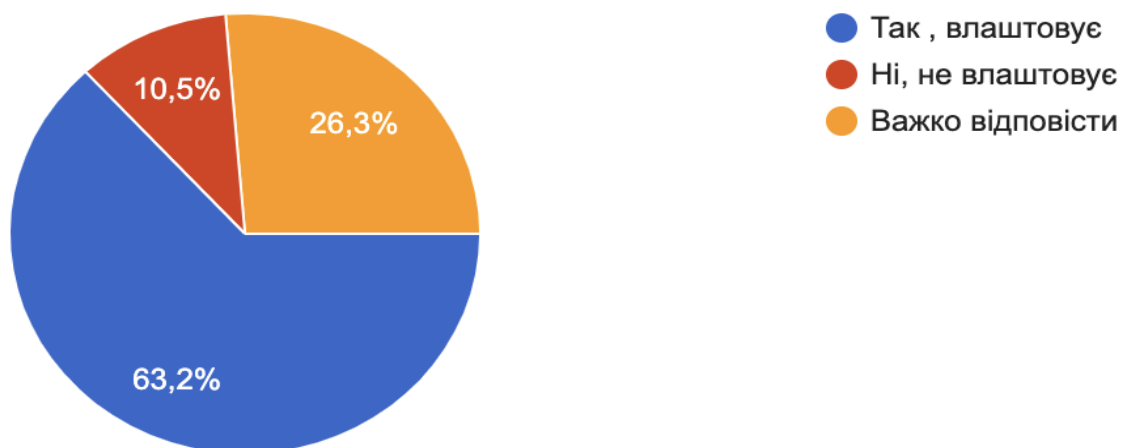


Рис.А.8. Чи влаштовує вас ціна ?

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Додаток "Б"



Рис.Б.1.

Джерело: складено автором на основі даних компанії.