

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему «Розробка маркетингової стратегії для ТМ «ВІТАПАН»

Виконав студент 2 курсу,
групи СУМ 22/М
Галузі знань 07 “Управління та
адміністрування”
Спеціальності 073 “Менеджмент”
Освітньої програми “Менеджмент
маркетингової діяльності”
Освітній ступінь: магістр

Продан Ю-М. М.
Керівник Блистів І. В.
Рецензент Гапук А. О.

Львів – 2024

Продан Ю-М. М. Розробка маркетингової стратегії для ТМ «ВІТАПАН»: магістерська робота / (073 «Менеджмент») Ю-М. М. Продан / Український католицький університет. Кафедра суспільних наук. Наук. кер. Блистів І. В. – Львів: 2024. – 67 с.

Анотація. У роботі розроблено маркетингову стратегію для ТМ «ВІТАПАН» компанії Enzym Group. Було досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище, використовуючи аналіз фінансових звітів компаній, PEST-аналіз, глибинні інтерв'ю. Було застосовано модель Трейсі-Вірсема для визначення стратегічного напрямку, в основі маркетингової стратегії використано маркетинговий мікс 4P, для бренд-стратегії модель «Піраміда бренду». У роботі розглядаються основні виклики з якими стикається компанія, та пропонуються можливі їх шляхи подолання. Результати показують, що ефективна маркетингова стратегія може значно покращити позиції компанії на ринку.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ТМ «ВІТАПАН», Enzym Group, конкурентний аналіз, матриця Трейсі-Вірсема, бренд-менеджмент, продуктова стратегія.

Abstract. The paper develops a marketing strategy for the TM 'Vitapan' of the Enzym Group. The external and internal environment was studied using the analysis of financial statements of companies, PEST-analysis, in-depth interviews. The Tracy-Whirsey model was used to determine the strategic direction, the marketing strategy was based on the 4P marketing mix, and the Brand Pyramid model was used for the brand strategy. The paper discusses the main challenges faced by the company and suggests possible ways to overcome them. The results show that an effective marketing strategy can significantly improve a company's market position.

Keywords: marketing strategy, TM 'VITAPAN', Enzym Group, competitive analysis, Tracy-Whirsey matrix, brand management, product strategy.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	4
<i>РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ДЖЕРЕЛ ДЛЯ СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</i>	7
1.1 Аналіз маркетингової стратегії: еволюція, роль та вплив на бізнес.....	7
1.2 Аналіз моделей Портера, Ансоффа та Трейсі-Вірсема	11
1.3 Реалізація маркетингової стратегії: різниця між теорією та практикою ...	13
<i>РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ENZYUM GROUP</i>	15
2.1 Загальна інформація про компанію Enzym Group.....	15
2.2 Комплексний аналіз торгової марки «ВІТАПАН»	16
2.3 Аналіз ринкового середовища і тенденцій у галузі хлібопекарських додатків	27
2.4 Дослідження та аналіз цільової аудиторії	40
2.5 Комплексний аналіз конкурентного середовища за моделлю П'яти сил Майкла Портера	40
<i>РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ</i>	61
3.1 Цілі напрямку та матриця Трейсі-Вірсема	61
3.2 Маркетинговий мікс 4Р	63
3.3 Позиціювання, бренд-стратегія та комунікаційна стратегія	63
3.4 Визначення КРІ та бюджет	67
3.5 Оцінка отриманих результатів на травень 2024 р.	69
<i>ВИСНОВКИ</i>	71
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</i>	71
<i>ДОДАТКИ</i>	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Без чіткої стратегії не буває успіху, якщо ви не монополія. Ви можете мати тимчасовий успіх, застосовуючи короткострокові тактики, проте без довгострокової стратегії неможливо показувати хороші результати на довгій дистанції. Перебуваючи у висококонкурентному середовищі, компанія Enzym Group як виробник хлібопекарських поліпшувачів та сумішей під ТМ «ВІТАПАН» зіштовхнулася з ситуацією, коли частка ринку невпинно зменшувалась. Це підштовхнуло до створення маркетингової стратегії.

Мета роботи – розробка комплексної маркетингової стратегії для ТМ «ВІТАПАН», для підвищення ринкової частки та збільшення прибутковості.

Завдання роботи:

- Аналіз маркетингових стратегій, підходів до їх формування;
- Дослідження проблем, які можуть виникнути під час формування та реалізації маркетингової стратегії;
- Аналіз компанії Enzym Group;
- Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- Визначення та аналіз цільової аудиторії;
- Оцінка ризиків, які можуть вплинути на реалізацію маркетингової стратегії;
- Постановка цілей на 2024 рік;
- Створення маркетингового міксу 4P;
- Створення бренд-стратегії, позиціонування та комунікаційної стратегії для ТМ «ВІТАПАН»;
- Визначення КРІ для оцінки отриманих результатів;
- Формування бюджету на 2024 рік;
- Оцінка отриманих результатів від реалізації маркетингової стратегії.

Об'єкт дослідження – ТМ «ВІТАПАН», торгова марка Enzym Group, під якою виготовляються хлібопекарські й кондитерські суміші та поліпшувачі.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні інструменти які використовують під час побудови маркетингової стратегії.

Методи дослідження – якісні та кількісні методи дослідження. Аналіз конкурентного середовища, визначення місткості ринку, аналітичні інструменти (матриця BCG), глибинні інтерв'ю.

Структура роботи. У першому розділі магістерської роботи було досліджено суть маркетингової стратегії, її еволюцію з плином часу, проаналізовано популярні моделі для побудови маркетингових стратегій (Портер, Ансофа, Трейсі-Вірсема). Також досліджено яка є різниця між теоретичним формуванням маркетингової стратегії та реалізацією цієї стратегії на практиці.

У другому розділі було проаналізовано діяльність компанії Enzym Group. Описано її організаційну структуру, місію та візію, історію заснування, бізнес-напрямки. Було проведено аналіз ТМ «ВІТАПАН», проаналізовано поточні об'єми виробництва, асортиментний ряд, клієнтів компанії, проведено ABC-аналіз портфеля продуктів, побудовано матрицю BCG, сформовано висновки щодо потенціалу кожної товарної групи. Проведено аналіз ринкового середовища в Україні та загальні тренди у світі. Проаналізовано динаміку продажів конкурентів та компанії Enzym Group, а також було проаналізовано ринок додаткової сировини, яку потенційно компанія могла б продавати своїм партнерам. Було сформовано PEST-аналіз та надано рекомендації. Також було проаналізовано аудиторію на ринку хлібопечення. Досліджено болі та потреби аудиторії, отримано цінні інсайти для побудови маркетингової стратегії. А також було комплексно проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище використовуючи модель «5 сил Портера».

У третьому розділі було визначено цілі напрямку. Також було сформоване стратегічне рішення використовуючи модель Трейсі-Вірсема та обрано підхід «операційної досконалості», враховуючи наявні ресурси та цілі компанії. Далі було сформовано маркетинговий мікс, з описом кожного з чотирьох складових. Після, було сформовано позиціонування використовуючи

модель «Піраміда бренду», описано бренд-стратегію та комунікаційну стратегію. Крім цього, було сформовано ключові показники ефективності для вимірювання ефективності запропонованих рішень та складено бюджет для реалізації маркетингової стратегії. У останньому пункті третього розділу було розглянуто проміжні результати від реалізації маркетингової стратегії.

Практичне значення роботи. Застосовані методології у роботі можуть бути корисними для компанії Enzym Group та ТМ «ВІТАПАН», а також для подібних компаній, які прагнуть збільшити частку на ринку та об'єми продажів. Крім цього, робота може бути корисною для маркетологів котрі працюють у виробничих компаніях, які хочуть побудувати комплексну маркетингову стратегію для B2B продукту.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ДЖЕРЕЛ ДЛЯ СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Аналіз маркетингової стратегії: еволюція, роль та вплив на бізнес

У сучасному бізнес-середовищі розуміння та впровадження ефективної маркетингової стратегії є не просто корисним, але й необхідним для довготривалого та успішного розвитку. Маркетингова стратегія - це більше, ніж просто план; це комплексний підхід до досягнення цілей компанії шляхом глибокого розуміння потреб клієнтів і створення стійкої конкурентної переваги. Заглиблюючись у поняття маркетингової стратегії, ми розкриваємо її багатогранну природу та ключову роль в успіху бізнесу.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план, орієнтований на розуміння та задоволення потреб клієнтів, і він має вирішальне значення для визначення напрямку руху компанії на ринку. Цей план охоплює різні аспекти, від визначення цільових клієнтів до вибору відповідних каналів для їхнього охоплення. Йдеться про те, як компанія позиціонує себе, продукти, які вона пропонує, партнерства, які вона формує, а також рекламні та промо-стратегії, які вона застосовує [1].

Важливо розрізнити маркетинг в цілому та маркетингову стратегію. Маркетинг у ширшому розумінні - це зв'язок компанії з потенційними клієнтами та задоволення їхніх потреб за допомогою продуктів і послуг. Він містить все - від виявлення потенційних клієнтів до задоволення їхніх потреб. З іншого боку, маркетингова стратегія фокусується на встановленні загального напрямку для всіх цих видів діяльності, узгоджуючи їх з більшими цілями компанії. Ця відмінність має вирішальне значення для розуміння стратегічної природи маркетингу, на відміну від його операційних аспектів [2].

Після того, як ми з'ясували, що таке маркетингова стратегія, не менш важливо зрозуміти її історичну еволюцію. Плин часу демонструє, як

маркетингові стратегії адаптувалися і трансформувалися, віддзеркалюючи зміни в поведінці споживачів, технологічний прогрес та економічні зрушення.

В епоху виробничої концепції основна увага приділялася ефективності виробництва та доступності продукції. Характерною рисою цього періоду був менш насичений і менш конкурентний ринок, ніж сучасний. З критичного погляду, ця концепція демонструвала бізнес-орієнтований підхід, який надавав пріоритет операційній ефективності над потребами та вподобаннями споживачів. Хоча такий підхід був ефективним у тому історичному контексті, сьогодні він, швидше за все, відштовхнув би клієнтів, які сьогодні мають безліч варіантів вибору та очікують більшого, ніж просто наявність і доступність.

Зі збільшенням доступності товарів і розширенням споживчого вибору фокус уваги змістився на концепцію товару. У цей період, що тривав з 1920-х до 1950-х років, споживачі надавали перевагу якості, продуктивності та інноваційним характеристикам продуктів. Компанії відреагували на це, зосередившись на створенні продуктів вищої якості та їх постійному вдосконаленні. Однак такий підхід іноді призводив до маркетингової короткозорості, коли компанії ставали занадто зосередженими на своїх продуктах і втрачали з поля зору реальні потреби ринку.

Епоха концепції продажів підкреслює реактивний підхід до маркетингу. Компанії відреагували на посилення конкуренції та насичення ринку агресивною тактикою продажів, що відображає короткострокове мислення, орієнтоване на продажі. Уроки цієї епохи особливо актуальні сьогодні, підкреслюючи, що хоча продажі мають вирішальне значення, вони не повинні досягатися коштом довгострокових відносин з клієнтами та лояльності до бренду.

Зрештою, з'явилася концепція маркетингу, в основі якої лежить ідея про те, що успіх досягається завдяки задоволенню потреб клієнтів. У цей період бізнес зосередився на розумінні потреб споживачів перед розробкою продукту, що було значним відходом від попередніх концепцій. Паралельно з цим виникла концепція соціального маркетингу, яка додала етичний вимір до маркетингових

стратегій, наголошуючи на соціальній відповідальності та довгостроковому впливі маркетингових рішень на суспільство [3].

Поява цифрового маркетингу змінила ринок, запровадивши безпрецедентні рівні аналізу ринку, залучення клієнтів та персоналізації. Найважливішим висновком цієї епохи є адаптивний характер маркетингових стратегій у відповідь на технологічний прогрес і зміну поведінки споживачів. Сьогодні здатність аналізувати величезні обсяги даних і робити висновки для персоналізованих маркетингових стратегій є ключовою конкурентною перевагою [4].

Важливим аспектом маркетингової стратегії є її вказівки щодо розподілу фінансових ресурсів. За даними Wall Street Journal, середньостатистична компанія виділяє на маркетинг приблизно 7,5% від загального доходу. Відсутність стратегії може призвести до неправильного розподілу ресурсів і потенційної нездатності досягти бажаних результатів. Стратегічний маркетинг дозволяє компаніям приймати рішення на основі даних, що призводить до економічно ефективного витрачання коштів та більшої рентабельності інвестицій [5].

Стратегічний маркетинг відіграє життєво важливу роль в оцінці поточного середовища та результатів діяльності організації. Він передбачає всебічне розуміння ресурсів організації, її позиціонування на ринку та діяльності в конкурентному середовищі. Цей аналіз має вирішальне значення для майбутнього стратегічного планування та позиціонування на ринку.

Чіткі, вимірювані та обмежені в часі маркетингові цілі мають важливе значення для ефективного стратегічного планування. Ці цілі спрямовують зусилля організації та слугують орієнтиром для вимірювання успіху. Вони гарантують, що команда маркетингу та інші зацікавлені сторони узгоджені та працюють над досягненням спільних цілей.

Стратегічний маркетинг суттєво впливає на розробку продукту, узгоджуючи його з ринковими тенденціями та потребами споживачів. Він використовує такі інструменти, як SWOT-аналіз та аналіз ринку для розробки

продуктів і послуг, які, ймовірно, матимуть успіх на ринку. Такий підхід не лише підвищує прибутковість, але й гарантує, що інновації будуть орієнтовані на споживача та відповідатимуть потребам ринку [6].

Результати дослідження CoSchedule показують, що маркетологи, які мають задокументовану стратегію, на 313% частіше досягають успіху. Відсутність маркетингової стратегії може призвести до проблем з бюджетом, недостатнього інвестування в маркетингову діяльність і нездатності розвивати бізнес. І навпаки, добре спланована стратегія може об'єднати маркетингову діяльність для досягнення спільних цілей, ефективно задовольняючи потреби клієнтів і підвищуючи впізнаваність бренду [7].

Стратегічний маркетинг дозволяє компаніям ефективно проникати на ринок, підвищувати доступність, створювати стійкі цілі та збільшувати продажі. Розуміючи та сегментуючи ринок, компанії можуть налагодити зв'язок з потрібною демографічною групою та збільшити базу споживачів. Це також допомагає ефективно розподіляти ресурси, гарантуючи, що маркетингові зусилля не будуть витрачені даремно і сприятимуть досягненню загальних бізнес-цілей.

Отже, маркетингова стратегія незамінна для того, щоб спрямовувати компанію до її довгострокових цілей, вміло балансує між потребами клієнтів і динамікою ринку. Еволюція від методів, орієнтованих на виробництво, до цифрових підходів, орієнтованих на клієнта, підкреслює її адаптивність. Чітко визначена маркетингова стратегія має вирішальне значення для ефективного розподілу ресурсів, стратегічного позиціонування на ринку та сприяння зростанню. Нехтування впровадженням комплексної маркетингової стратегії може призвести до нераціонального використання ресурсів і втрачених можливостей, що підкреслює її життєво важливу роль у забезпеченні успіху бізнесу.

1.2 Аналіз моделей Портера, Ансоффа та Трейсі-Вірсема

У цьому пункті ми розглянемо три підходи для створення маркетингової стратегії: загальні стратегії М. Портера, матриця І. Ансоффа та модель Трейсі-Вірсема.

Концепція загальних стратегій Майкла Е. Портера описує три стратегії досягнення конкурентної переваги: Лідерство за витратами, Диференціація та Фокусування (яка далі поділяється на Фокусування на витратах та Фокусування на диференціації).

Лідерство за витратами передбачає досягнення найнижчої собівартості продукції в галузі з метою підвищення ефективності та економії на масштабах виробництва. Диференціація вимагає пропонувати унікальні атрибути продукту, які цінуються клієнтами, що призводить до преміального ціноутворення. Стратегії фокусування націлені на конкретні сегменти ринку, або через лідерство у витратах у цій ніші (фокусування на витратах), або через пропозицію спеціалізованих продуктів (фокусування на диференціації) [8].

Модель Портера високо цінується за її чіткість у класифікації стратегічних підходів. Однак її жорсткість може бути обмеженням на сучасних динамічних ринках, де адаптивність та крос-функціональні стратегії стають все більш важливими. Крім того, зосередженість на одній стратегії може призвести до ігнорування інших сфер, що ускладнює адаптацію компаній до змін споживчих уподобань або технологічного прогресу.

Матриця Ансоффа, розроблена Ігорем Ансоффом, є інструментом стратегічного планування, який допомагає компаніям визначити свою стратегію розвитку продукту та ринку. Матриця окреслює чотири стратегії: Проникнення на ринок, Розвиток ринку, Розвиток продукту та Диверсифікація [9].

Проникнення на ринок фокусується на збільшенні продажів наявних продуктів на теперішніх ринках. Розвиток ринку передбачає вихід на нові ринки з чинними продуктами. Розвиток продукту - це впровадження нових продуктів на наявних ринки, а диверсифікація вимагає запуску нових продуктів на нових ринках.

Матрицю Ансоффа хвалять за її прямий підхід до стратегій розширення. Однак вона може спрощувати складнощі, пов'язані з виходом на нові ринки або розробкою нових продуктів, наприклад, культурні нюанси міжнародної експансії або ризику, пов'язані з інноваціями. Матриця також не враховує швидкозмінний цифровий ландшафт, який може суттєво вплинути на стратегії виходу на ринки та розробку продуктів.

Модель ціннісних дисциплін Майкла Трейсі та Фреда Вірсеми визначає три дисципліни, в яких компанії можуть досягти успіху: Операційна досконалість, лідерство в продукті та близькість до клієнта.

Операційна досконалість фокусується на ефективному наданні продуктів або послуг за конкурентною ціною. Лідерство в продукті зосереджене на постійних інноваціях, пропонуючи найсучасніші продукти. Близькість до клієнта передбачає пристосування продуктів і послуг до конкретних потреб і вподобань клієнтів.

Модель Трейсі-Вірсема підкреслює важливість спеціалізації в певній галузі для досягнення лідерства на ринку. Однак зосередженість на одній дисципліні може обмежити здатність компанії реагувати на багатогранні ринкові виклики. У сучасному бізнес-середовищі інтеграція аспектів усіх трьох дисциплін може забезпечити більш збалансований та гнучкий підхід [10].

Хоча загальні стратегії Портера, матриця Ансоффа та модель Трейсі-Вірсема забезпечують унікальну основу для розуміння та розробки маркетингових стратегій, вони також мають обмеження в сучасному швидкоплинному та взаємопов'язаному ринковому середовищі. Більш нюансований підхід, який поєднує елементи цих моделей, враховуючи конкретний контекст і виклики бізнесу, може бути більш ефективним для досягнення стійкої конкурентної переваги.

1.3 Реалізація маркетингової стратегії: різниця між теорією та практикою

Перехід від теоретичного планування до практичної реалізації є критично важливим етапом, часто пов'язаним з певними труднощами. Стаття "Making Your Marketing Strategy Work" від Harvard Business Review пропонує глибоке дослідження нюансів цього процесу. У ній підкреслюється, що успіх маркетингової стратегії залежить не лише від її внутрішньої якості, але й значною мірою від ефективності її реалізації [11].

Структурні та людські виклики: визначено два основні компоненти, що перешкоджають ефективному впровадженню: структурний та людський. Структурні проблеми стосуються притаманних організації систем, функцій та політик, які можуть не відповідати стратегічним цілям. Людські виклики стосуються навичок і здібностей команди, відповідальної за виконання стратегії. Цей подвійний фокус підкреслює необхідність цілісного підходу до розв'язання питань як організаційної інфраструктури, так і розвитку персоналу.

Лідерство та організаційна культура: лідерство відіграє ключову роль у виконанні маркетингових стратегій. Лідери повинні не лише володіти стратегічним передбаченням, але й здатністю формувати культуру, яка підтримує стратегічні цілі. У статті підкреслюється важливість лідерства в навігації та виправленні структурних і функціональних невідповідностей в організації.

Діагностика проблем впровадження: стаття закликає до ретельної діагностики проблем імплементації, відрізняючи їх від стратегічних недоліків. У ній стверджується, що невдачі у виконанні часто призводять до невиправданих змін у стратегії. Тому детальне вивчення процесу імплементації є важливим для виявлення і розв'язування реальних проблем.

Організаційна адаптивність: успішна імплементація стратегії вимагає від організації здатності до адаптації. Ця адаптивність передбачає гнучкість в операціях, відкритість до ринкових змін і готовність розвивати організаційні практики відповідно до стратегічних цілей. У статті йдеться про те, що

адаптивність є ключовим фактором у забезпеченні того, щоб стратегії залишалися актуальними та ефективними в динамічних ринкових умовах.

Отже, ефективна реалізація маркетингових стратегій вимагає комплексного підходу, який охоплює як організаційні структури, так і можливості людських ресурсів. Це вимагає лідерства, яке є не лише стратегічно підкованим, але й здатним розвивати культуру, сприятливу для успішної реалізації стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ENZYM GROUP

2.1 Загальна інформація про компанію Enzym Group

Об'єктом дослідження для створення маркетингової стратегії є компанія Enzym Group — одна з найстійкіших біотехнологічних компаній у Східній Європі з розробки та виробництва продуктових рішень на основі дріжджової клітини. Це сімейний бізнес у другому поколінні української родини підприємців Вовк [23].

Enzym Group та її власна науково-дослідна лабораторія забезпечують партнерів у 23 країнах світу харчовими (Enzym Food Solutions), кормовими (Enzym Feed Solutions), алкогольними (Enzym Alcohol Solutions) та хлібопекарськими (Enzym Bakery Solutions) рішеннями для підвищення рівня життя людей, впроваджуючи біотехнології у їх повсякдення [23].

Компанія є лідером українського ринку сухих і пресованих хлібопекарських дріжджів в Україні та одним з найвпливовіших гравців у Східній Європі. У 2023 році Enzym Group визнана найкращим родинним бізнесом України за версією бізнес-видання Forbes Ukraine [24].

ПрАТ "Компанія "Ензим", заснована 7 липня 1994 року, зі статутним капіталом 1 272 680,85 гривні. Основним видом діяльності "Компанії Ензим", що класифікується за кодом 10.89, є виробництво інших харчових продуктів. Крім того, компанія залучена в широкому спектрі галузей, починаючи від виробництва маргарину та хлібобулочних виробів (коди 10.42, 10.71, 10.72) і закінчуючи більш різноманітними секторами, такими як діяльність туристичних агентств (код 79.11) та ветеринарні послуги (код 75.00) [25].

Організаційна структура Enzym Group сегментована на різні підрозділи, кожен з яких функціонує як окрема бізнес-одиниця з визначеними цілями, завданнями та виділеним бюджетом. Ця структура управляється генеральним

директором, який делегує повноваження та забезпечує злагоджену роботу в усіх сегментах (див. рис. 2.1).

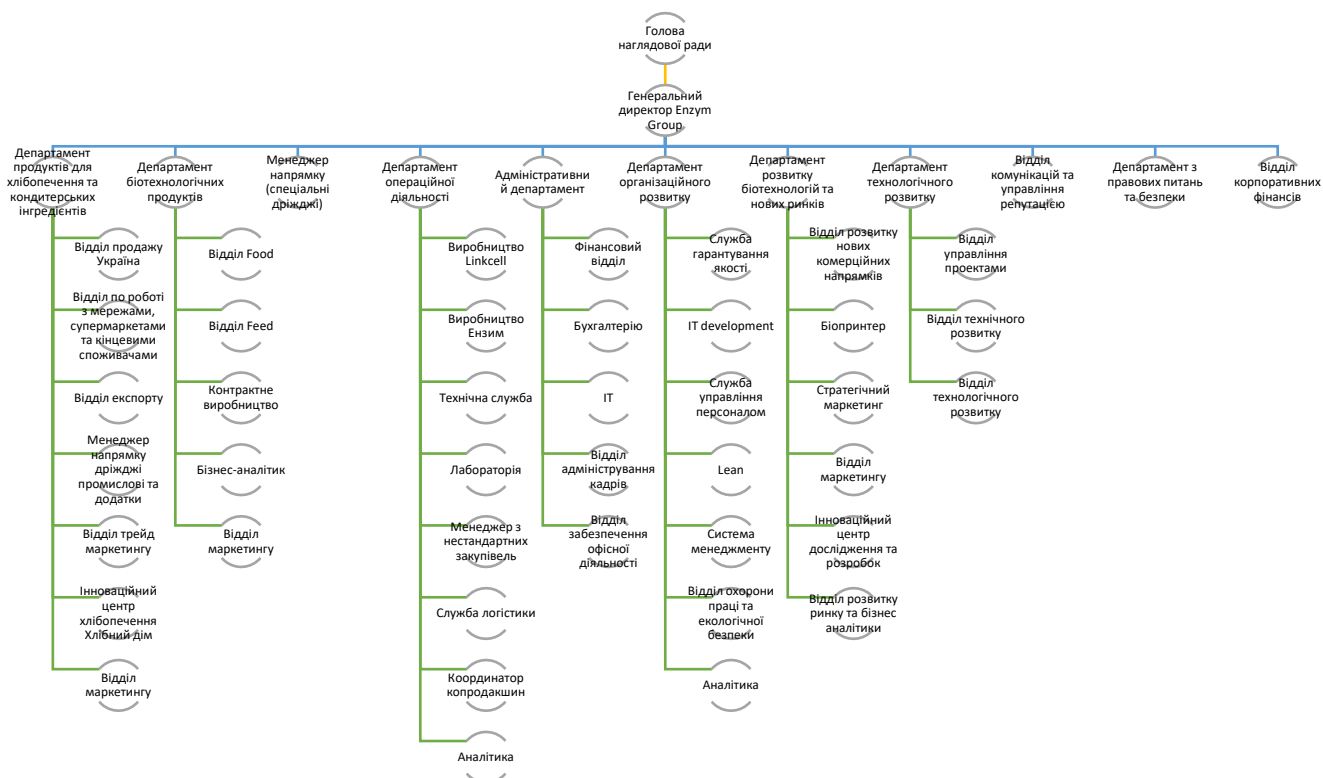


Рис. 2.1. Організаційна структура Enzym Group

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Департамент продуктів для хлібопечення та кондитерських інгредієнтів зосереджений на утриманні лідерства на ринку хлібопекарських дріжджів в Україні, забезпеченні лояльності клієнтів, прибутковості, розвитку ринку та ефективному управлінні експортом.

Департамент біотехнологічних продуктів займається просуванням нових бізнес-проектів у секторі Food і Feed, має на меті досягнення фінансових та ринкових цілей, визначених у стратегічних планах компанії.

Операційний відділ відповідає за своєчасну доставлення продукції, дотримуючись належної якості, швидкості та забезпечуючи економічну ефективність. Відіграє вирішальну роль в оптимізації бізнес-процесів та дотриманні внутрішніх і зовнішніх SLA.

Адміністративний відділ оптимізує процеси, щоб вони були сервіс-орієнтованими та підтримувальними, забезпечуючи при цьому безпеку бізнесу та дотримання SLA. До нього належать бухгалтери, юристи та фінансисти.

Відділ організаційного розвитку зосереджується на організаційному зростанні компанії, масштабуванні людей-процесів-систем для ефективної реалізації стратегій постійного підвищення прибутковості.

Департамент біотехнологій та розвитку нових ринків займається дослідженням та розвитком нових ринкових ніш у сфері біотехнологій через розробку інноваційних продуктів та ефективним управлінням комерційними проектами.

Департамент технологічного розвитку концентрується на технічному та технологічному прогресі компанії через управління капітальними проектами та впровадженні нових продуктів.

Відділ комунікацій та управління репутацією займається формуванням репутації та корпоративної культури компанії, управлінням внутрішніми та зовнішніми корпоративними комунікаціями як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Кожен бізнес-підрозділ Enzym Group працює з високим ступенем автономії, проте вони взаємопов'язані між собою для забезпечення гармонійного та ефективного робочого процесу. Така організаційна структура не лише оптимізує внутрішні процеси, але й підвищує здатність компанії динамічно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

В Enzym Group процес розподілу бюджету є стратегічним і структурованим процесом, критично важливим для узгодження потреб відділів із загальними цілями організації. Керівники департаментів готують свої бюджетні пропозиції на основі аналізу результатів діяльності за попередній рік та майбутніх операційних потреб. Ці пропозиції представляються генеральному директору, вищому керівництву та голові наглядової ради. Керівники підрозділів обґрунтовують свої прогнози та аргументують свої бюджетні потреби. Команда вищого керівництва ретельно вивчає ці пропозиції на предмет їх відповідності

стратегічному баченню компанії та фінансовій доцільності. Після затвердження бюджети впроваджуються, а керівники підрозділів несуть відповідальність за ефективне управління своїми ресурсами, з періодичним моніторингом для забезпечення дотримання бюджету. Бюджетний цикл завершується оцінкою того, наскільки ефективно були використані кошти, що дає змогу вдосконалити майбутні бюджетні процеси.

Такий підхід забезпечує оптимальний розподіл ресурсів Enzym Group, сприяючи підвищенню операційної ефективності та стратегічної узгодженості в організації.

Компанія розвиває наступні бізнес-напрямки:

- Enzym Bakery Solutions (хлібопечення) – дріжджі сухі та пресовані (Львівські дріжджі, Львівські дріжджі Екстра, Стандарт Хлібний Ефект +15%, Extra), поліпшувачі та суміші ВІТАПАН з консультаційним супроводом.
- Enzym Alcohol Solutions - виробництво, дріжджів для крафтового алкоголю (Первак, Екстра Спиртові) тощо, розробка та реалізація у виробництві рішень для дилем / проблем / задач замовників з використанням продуктів ферментації (solution) або виробництво згідно зі специфікацією клієнта (production).
- Enzym Feed Solutions (тваринництво) - кормові добавки EnzActive для курей, корів, свиней, що дозволяють збільшувати ефективність виробництва, заміщувати антибіотики у годівництві та є безпечними для здоров'я тварин і людей, які споживають їхнє м'ясо.
- Enzym Food Solutions (savory & nutritional ingredients) - виробництво інгредієнтів на основі дріжджів для виробників харчових продуктів, flavors (ароматів та смаків), традиційних рецептур, та рецептур на рослинній основі (vegan, vegetarian, flexitarian).

Enzym Group працює з B2B та B2C сегментами клієнтів. До них належать хлібопекарські підприємства, роздрібні мережі, супермаркети, та кінцеві споживачі. Компанія реалізує свою продукцію онлайн та офлайн, 60% продукції компанії експортується у 23 країни світу [13]. Компанія працює під власними

торговими марками, а також пропонує продукцію у форматі Private label, надаючи рішення для задоволення специфічних потреб ринку.

Місія компанії - підвищувати цінність життя через біотехнології.

Візія - стати глобальною біотехнологічною компанією, яка широко впроваджує технології біоконструювання в повсякденне життя людей.

Інноваційний центр хлібопечення «Хлібний дім», який належить до департаменту продуктів для хлібопечення та кондитерських інгредієнтів, був заснований у 1996 році. Технологи центру надають консультаційні послуги щодо актуальних методів застосування дріжджів та хлібопекарських додатків. Вони також аналізують та за необхідності корегують процес виробництва хлібопекарської продукції на виробництвах клієнтів. Завдяки тісному спілкуванню з пекарями та аналізу їхніх потреб, компанія Enzym Group вирішила розширити свою діяльність і у 2007 році започаткувала виробництво додатків під ТМ «ВІТАПАН».

2.2 Комплексний аналіз торгової марки «ВІТАПАН»

ТМ «ВІТАПАН» - це поліпшувачі та сухі суміші, призначені для хлібопекарського та кондитерського виробництва. Бувши представленим як один з перших українських брендів на ринку хлібопекарських додатків, вдалось зайняти сильні позиції. Однак з часом, ситуація зазнала значних змін. Вихід на ринок досвідчених міжнародних гравців, таких як Lesaffre, Puratos та Zeelandia посилив конкурентне середовище. Ці іноземні компанії мають значно ширшу лінійку продуктів та експертизу. Відсутність надійної маркетингової стратегії та всебічного аналізу конкурентів призвели до поступового зменшення частки ринку ТМ «ВІТАПАН». Конкурентний тиск підкреслив необхідність тоншого розуміння динаміки ринку, переваг конкурентів та вподобань споживачів.

Усвідомлюючи ці виклики, Enzym Group у своїй стратегії на найближчі три роки запланувала переглянути портфель продукції ТМ «ВІТАПАН», утримуючи більш маржинальний сегмент, а також розвивати напрям хлібопекарських додатків як сервіс та джерело нових контактів. Тому, для

впровадження цих кроків, потрібно розробити маркетингову стратегію, яка допоможе посилити присутність ТМ «ВІТАПАН» на ринку, підвищити цінність бренду та забезпечити зростання в умовах зростаючої конкуренції.

Поліпшувачі хліба є комплексними добавками, які використовуються для коригування якості борошна, оптимізації технологічного процесу виробництва хліба та подовження свіжості готового продукту. Вони можуть містити різноманітні компоненти, такі як кислоти та редуктори глютену, ферменти, емульгатори, а також різні харчові добавки, які покращують споживчі властивості хліба. Використання поліпшувачів, до прикладу, дозволяє виробникам подовжити термін зберігання хлібобулочних виробів, зберігаючи при цьому їх смак, аромат та текстуру [14].

Суміші для хлібобулочних та кондитерських виробів забезпечують виробникам можливість розширення асортименту продукції без необхідності розробки нових рецептур з нуля. Використання таких сумішей сприяє збагаченню хліба вітамінами, мікроелементами, підвищує його харчову цінність та покращує смакові якості.

На рис. 2.2 наведено графіки динаміки реалізації продукції ТМ «ВІТАПАН» з 2019-2023 рік. Помітно, що щороку об'єми у кілограмах зменшуються, а обсяги у грн зростають. Це можна пояснити впливом COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення. Проте, загальну ринкову тенденцію буде розглянуто у пункті 2.3.

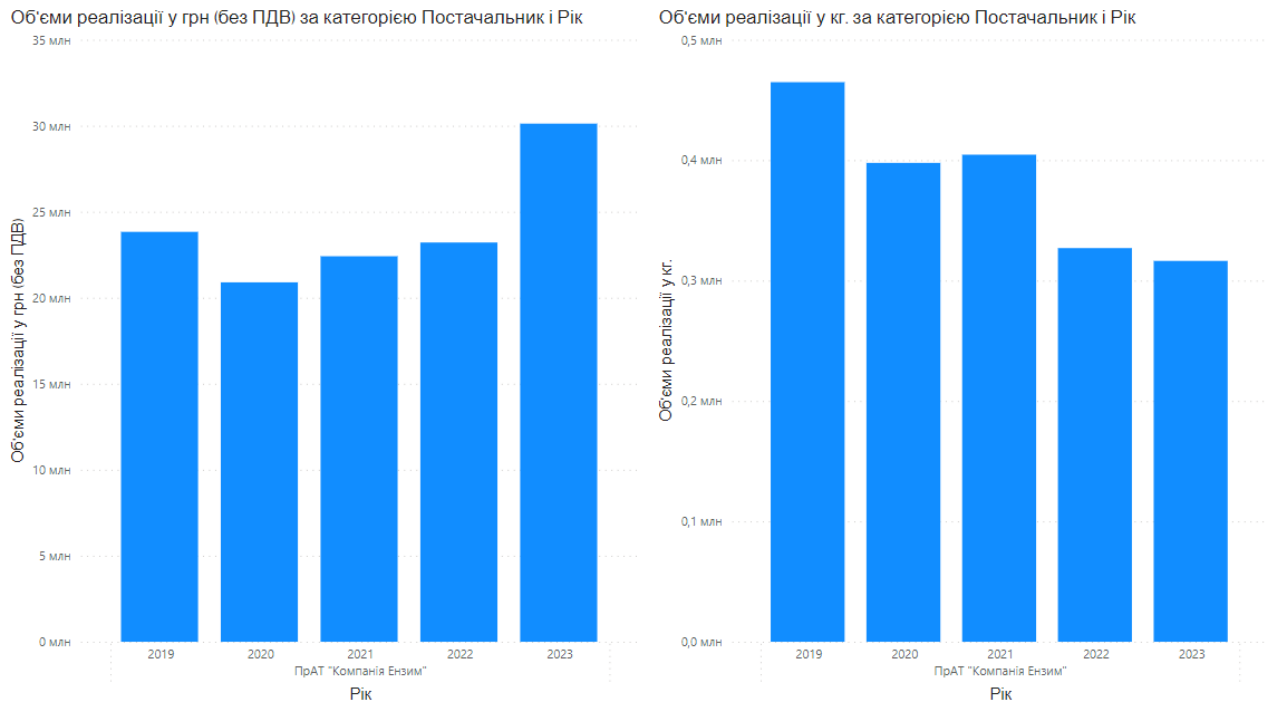


Рис 1.2. Динаміка реалізації продукції ТМ «ВІТАПАН» з 2019-2023 рік у кг. та у грн.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Асортимент ТМ «ВІТАПАН» складається з 8 кондитерських сумішей, 14 хлібопекарських сумішей та 14 поліпшувачів. Об'єми виробництва складають: 63,69% - поліпшувачі, 27,82% - хлібопекарські суміші, 8,49% - кондитерські суміші (див. рис. 2.3).

У категорії поліпшувачі ТМ ВІТАПАН присутня у групах: «універсальні поліпшувачі», «поліпшувач для здоби», «для запобігання плісняви», «для подовження свіжості», «для житніх сортів», «для послаблення клейковини». У категорії хлібопекарські суміші ТМ ВІТАПАН присутня у групах: «суміші для житніх сортів», «зернові суміші», «донат», «гречана суміш», «суміш для листових виробів», «овочеві суміші», «суміш для тостового хліба». У категорії кондитерські суміші присутні у групах: «розпушувач», «суміші для кремів», «суміші для кексів та бісквітів», «згущувач», «помадка», «цукрова пудра» (див. рис. 2.4). Загалом, протягом 2023 року було виготовлено продукції обсягом у 361 т.

Сума для Об'єм у кг за категорією Категорія і Постачальник

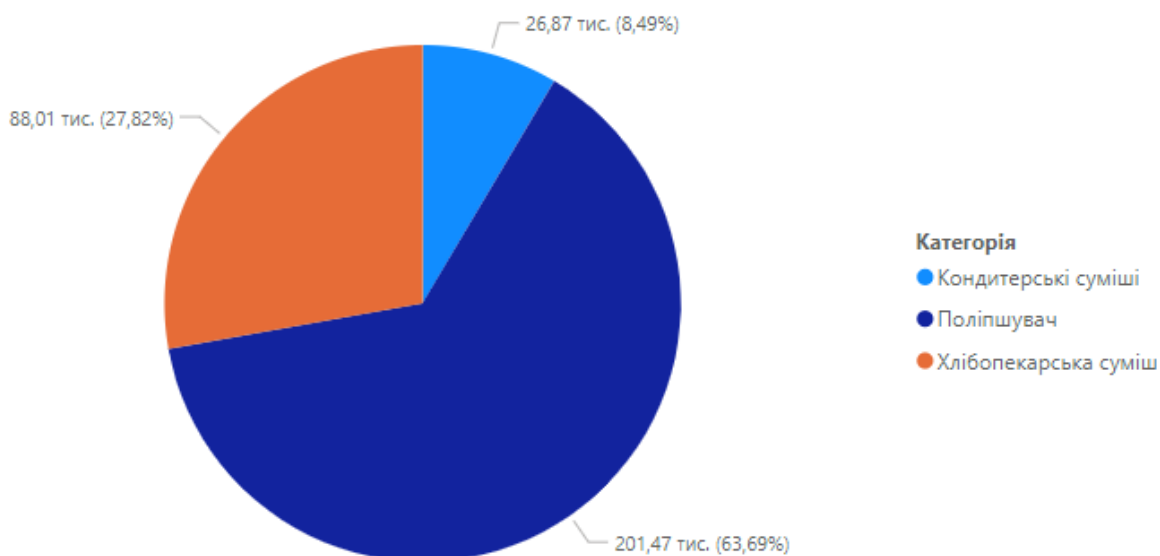


Рис. 2.3. Структура об'ємів виготовлення додатків ТМ ВІТАПАН у 2023 р. за категоріям у кг.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Сума для Об'єм у кг за категорією Група

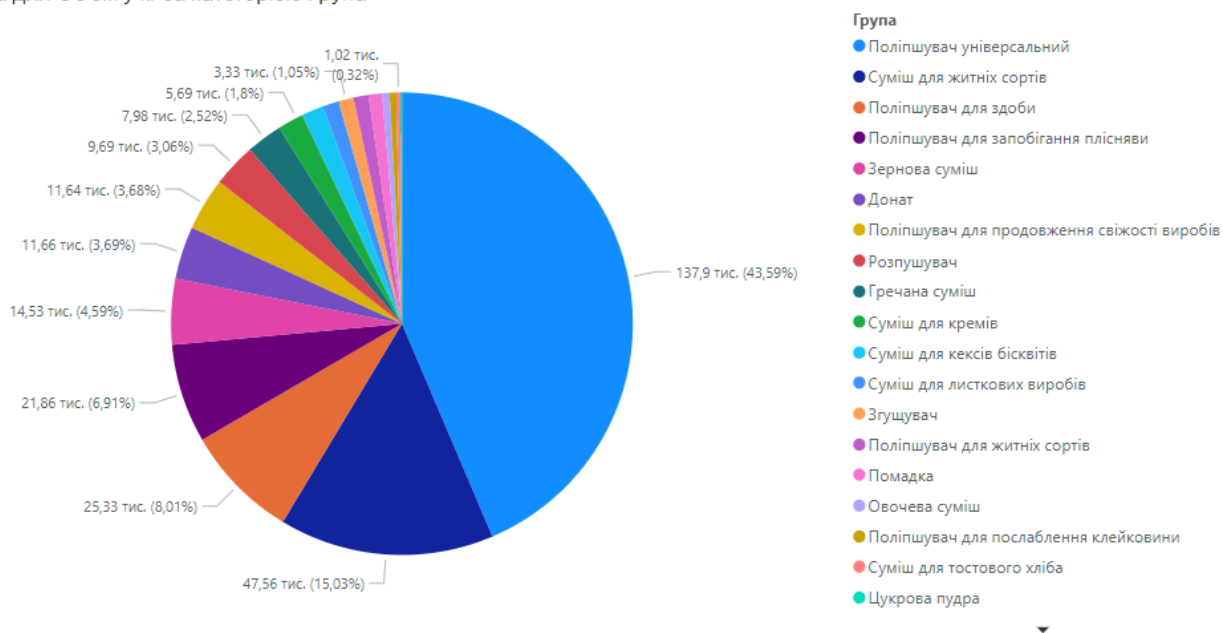


Рис. 2.4. Структура об'ємів виготовлення додатків ТМ ВІТАПАН у 2023 р. за групами товарів у кг.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Окрім об'ємів виготовлення продукції, варто розглянути обсяги продажів даних категорій. У 2023 році товарів з категорії поліпшувачі було реалізовано на суму 18,8 млн грн; хлібопекарських сумішей на суму 7,64 млн грн; а категорії кондитерські суміші на суму 2,64 млн грн. Було проаналізовано прибутковість ТМ ВІТАПАН за 2023 рік. Для обчислення прибутковості було пораховано постійні та змінні витрати, а також суму продажів усіх СКЮ. Валова прибутковість коливається від 43,2% для ВІТАПАН Релакс до 6,27% для ВІТАПАН Розпушувач. Загальна середня прибутковість для ТМ ВІТАПАН становить 25,49% за підсумками року. Якщо аналізувати за категоріями, то прибутковість поліпшувачів – 27,1%, хлібопекарських сумішей – 24,7%, кондитерських сумішей – 17,8%. Проте, у грудні 2023 року загальна прибутковість становила 34,05%. Це було зумовлено тим, що було оптимізовано систему закупівель сировини, переглянуто умови проведення тендерів, розширено коло постачальників та оновлено рецептуру для ВІТАПАН.

Було побудовано матрицю ABC та проаналізовано теперішній асортимент ТМ «ВІТАПАН».

До групи А належить 13 продуктів, а саме: поліпшувачі «Універсал+», «Класик», «Універсал», «Здоба», «Свіжість», «Антиплісень», «Булка», «Інтенсив»; хлібопекарські суміші «мікс Бородинський», «мікс Пампук», «мікс Гречаний», «мікс Браун»; кондитерська суміші «Розпушувач». Ці продукти генерують 77% прибутку напрямку, рекомендується аби ці позиції завжди були у наявності.

До групи В належить 11 продуктів, а саме: поліпшувачі «Антироп», «Універсал 5 кг», «Антироп+», «Універсал+ 5 кг», «Екстра»; хлібопекарські суміші «мікс Декоративний», «мікс Зерновий», «мікс Картопляно-зерновий», «мікс Круасан»; кондитерські суміші «Згущувач», «Шоколадний+». Ці продукти приносять компанії 17% прибутку з напрямку додатків.

До групи С належить 13 продуктів. Ці продукти приносять компанії лише 6% прибутку. Рекомендується переглянути їх детальніше та оптимізувати асортимент.

Було застосовано матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи) для визначення потенціалу різних категорій продукції та розробки оптимальної стратегії розвитку.

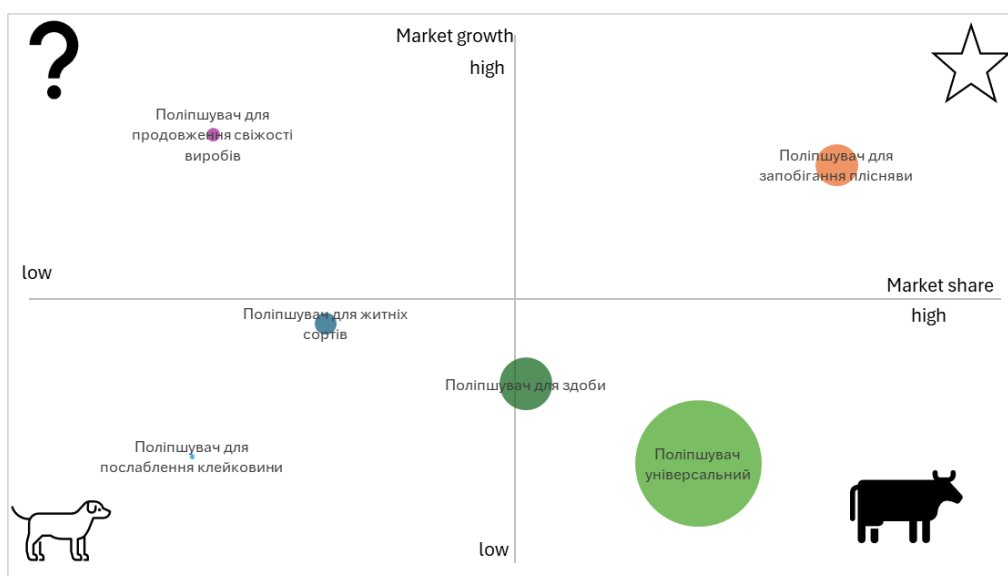


Рис. 2.5. Матриця БКГ для категорії поліпшувачі

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Грошові корови: універсальні поліпшувачі мають велику долю 62,68%, незважаючи на невелике зменшення ринку - 0,52%. Для здоби частка ринку становить 41,34% з темпом росту ринку 7,01%. Enzym Group варто зосередити зусилля на підтримці та можливого розширенні асортименту в цих категоріях, оптимізації виробничих витрат для підтримки високого прибутку.

Зірки: поліпшувачі для запобігання мікробіологічних хвороб – доля ринку становить 79% з темпом росту ринку 27%. Компанії варто інвестувати у маркетинг та розширювати асортимент для переведення цієї категорії у сектор «Грошові корови».

Знаки запитання: поліпшувачі для подовження свіжості – доля ринку 2,75% при рості ринку на 30,59%. Продукт у цій категорії компанія вивела у 2023 році, вкрай важливо активізувати зусилля з нарощення ринкової присутності та інвестицій у маркетинг для переміщення цієї категорії у сектор «Зірки».

Собаки: поліпшувач для житніх сортів та поліпшувач для послаблення клейковини: останній було введено у 2023 році, частка ринку становить 0,16% з темпом росту 0,11%, для житнього – частка 16,65% при темпі росту 12,71%.

Рекомендується провести детальний аналіз цих категорій для визначення їх подальшої долі. Можливе виведення з ринку або перегляд стратегії для зниження витрат та фокусування на більш прибуткових сегментах.

Крім цього, цікавими потенційними групами є: поліпшувачі для заморожених напівфабрикатів – середній темп зростання 11,23%.

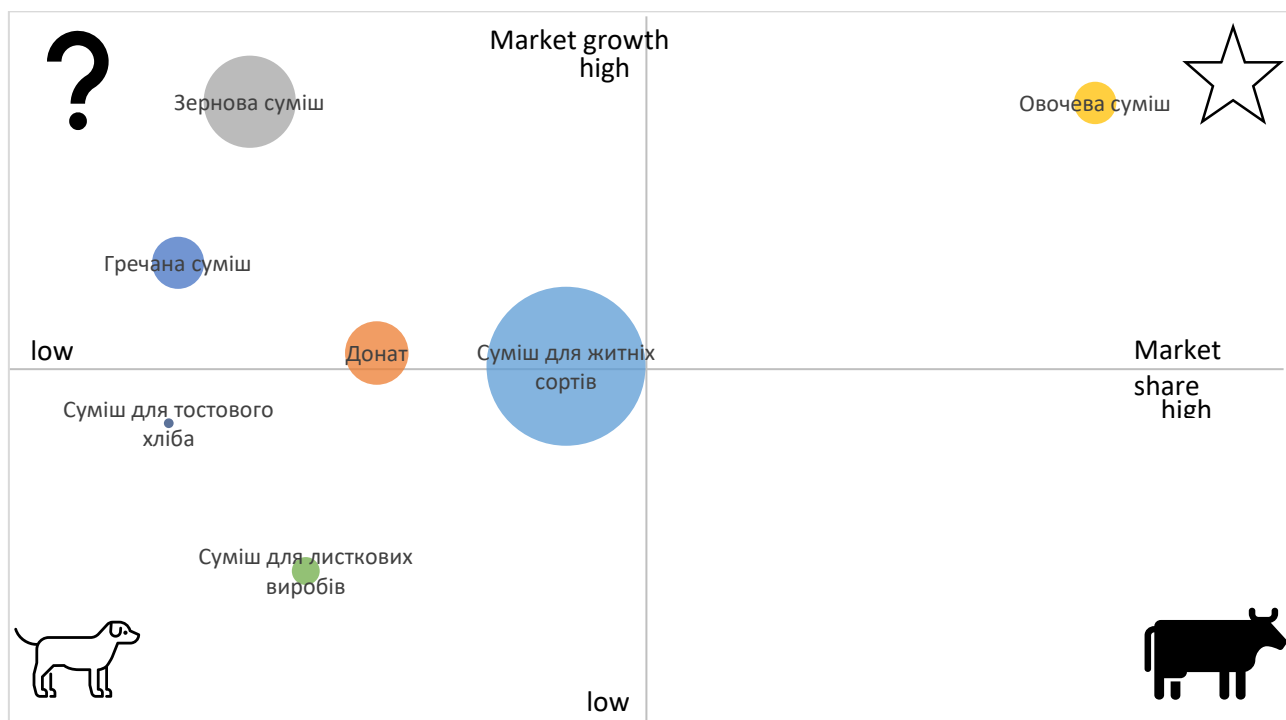


Рис. 2.6. Матриця БКГ для категорії хлібопекарські суміші

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Грошові корови: у цьому сегменті немає визначених груп товарів, що свідчить про потенційні можливості для розвитку та зміцнення позицій.

Зірки: овочеві суміші – «Enzym Group» є лідером цієї ніші, з темпом зростання ринку 24%. Потрібно зосередити зусилля на збереженні лідерства через нарощування маркетингу, розширення представленості та асортименту для подальшого переведення цієї категорії у Грошові корови.

Знаки питання: у цьому сегменті розміщено чотири групи товарів, кожна з яких має потенціал для зростання. Суміші для житніх сортів, зернова суміш, гречана суміш, донат – частки ринку від 1,2% до 49% і темпи зростання від 8% до 25% вказують на потенціал для зростання. Критично важливо є збільшувати ринкову частку за допомогою маркетингових кампаній, розширення

асортименту та посилення ринкової присутності для переведення цих груп товарів у сегмент Зірок.

Собаки: у цьому сегменті дві товарні групи – суміш для тостового хліба та суміш для листкових виробів. Суміш для тостового хліба було виведено на ринок у 2023 році. Невеликі частки ринку та темпи зростання вказують на низьку перспективність цих категорій. Необхідно провести аналіз цих сегментів для визначення їх долі. Інвестиції у розвиток і маркетинг цих категорій не рекомендується.

Також, цікавими для компанії можуть бути групи: кукурудзяні суміші – середній темп росту 28%, суміші для багета 32%.

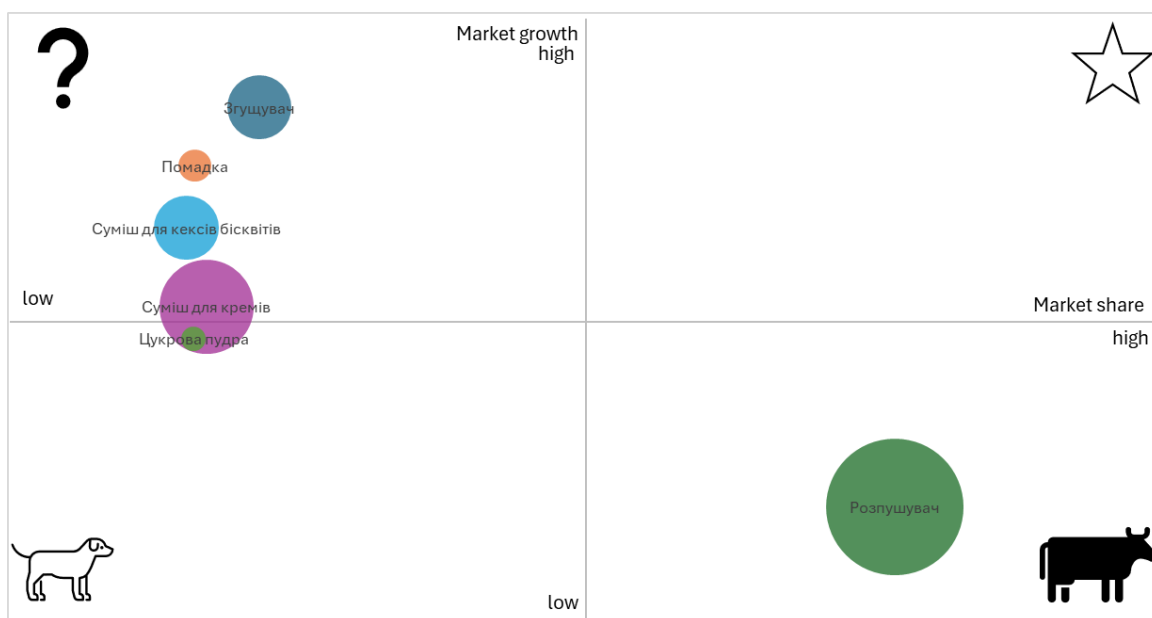


Рис. 2.7. Матриця БКГ для категорії хлібопекарські суміші

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Грошові корови: одна товарна група – розпушувач. Частка ринку 43% темп падіння ринку 8%. З метою збереження високого прибутку від цієї категорії варто зосередитись на оптимізації витрат для забезпечення прибутків.

Зірки: в цьому сегменті немає представлених груп товарів, що вказує на відсутність висококонкурентних продуктів зі швидким ростом ринку.

Знаки питання: сегмент включає чотири групи товарів з потенціалом для зростання (згущувач, помадка, суміш для кексів, суміш для кремів). Частки ринку від 0,74% до 5% із темпами зростання від 8% до 15%. Варто спрямувати

зусилля для збільшення ринкової частки, інвестувати у маркетинг та моніторинг ринкових тенденцій за для переведення цих категорій у Зірки.

Собаки: у сегменті одна товарна група – цукрова пудра. Частка ринку 1,18%, темпи росту ринку 2%. Варто розглянути можливість виведення цієї категорії з портфеля через низький потенціал зростання та конкурентоздатності. Доцільно зосередити ресурси на більш прибуткових сегментах.

Потенційно привабливою групою продуктів для компанії може бути «суміш для еклерів» з середнім річним темпом зростання 35%.

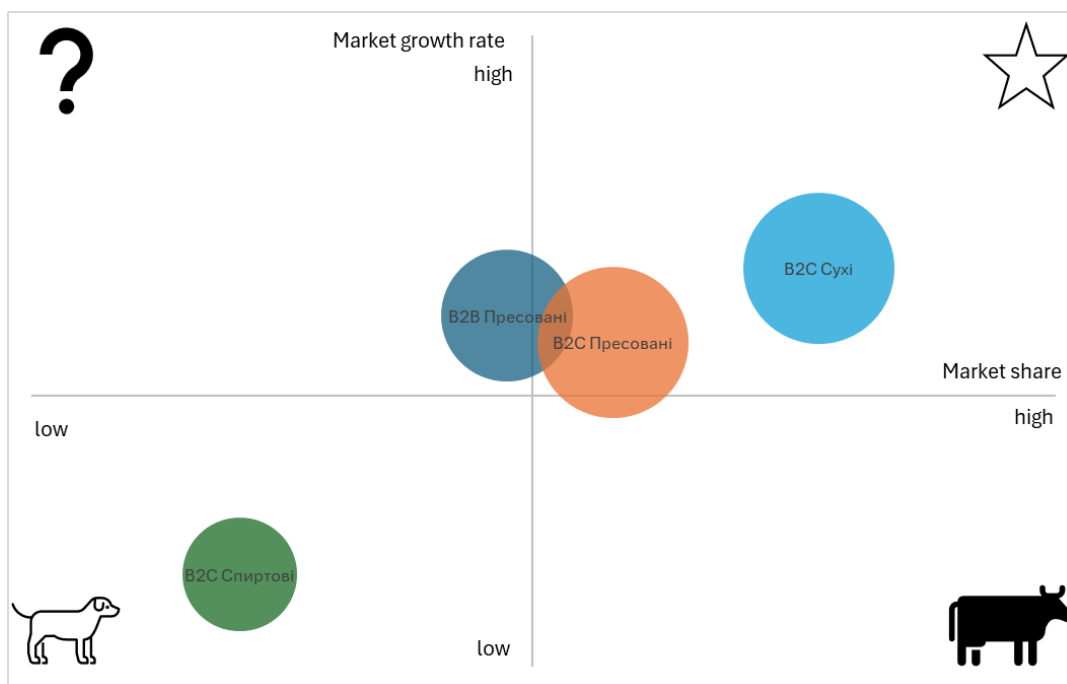


Рис. 2.8. Матриця БКГ для категорії хлібопекарські суміші

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємства

Було проаналізовано дані за 2019-2023 рік. На ринку є три основних гравці: «Enzym Group», Лесаффр, Балекс. У 2019 році загальний об'єм ринку дріжджів становив 49324 т, у 2023 році – 36829 т, це свідчить про значне скорочення ринку. Частка Компанії Ензим на ринку дріжджів 54,6%, Лесаффру 30,3%, Балексу 14,3% у 2023 році. Було проаналізовано наступні ринки: Пресовані дріжджі В2С, Пресовані дріжджі В2В, Сухі дріжджі В2С, Пресовані спиртові дріжджі В2С. «Enzym Group» є лідером на всіх ринках, окрім спиртових дріжджів.

У компанії відсутні категорії на ринку дріжджів у Грошових коровах.

Зірки: у цьому сегменті присутні категорії В2С Сухі дріжджі та В2С Пресовані дріжджі. З часткою ринку 72,9% для сухих дріжджів та 69,9% для пресованих дріжджів, «Enzym Group» займає лідерські позиції у цих категоріях, попри темпи скорочення ринку на 5% та 6,8% відповідно. Потрібно інвестувати у маркетинг та, можливо, у розширення асортименту задля переведення цих категорій у сегмент Грошових корів.

Знаки питання: у цьому сегменті присутня категорія В2В пресованих дріжджів. З часткою ринку 52,1% і темпом падіння на 6,2%, цей сегмент є найбільшим за обсягами з реалізацією 22000 т. продукції у 2023 році. Підсилення ринкової присутності, інвестиції у маркетинг та розширення асортименту можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та переведенню цього сегмента у "Зірки".

Собаки: у даному сегменті присутня категорія В2С спиртових дріжджів. Частка ринку становить 43,3% з темпом падіння ринку 11,9%, що вказує на низьку перспективність цієї категорії. Рекомендовано переглянути розподіл ресурсів та зосередити зусилля на більш перспективних категоріях, таких як В2В Пресовані дріжджі, з метою оптимізації прибутковості портфеля.

Основним сегментом є пекарні, 64,5%, заводи 24,6%, супермаркети 2,8%, HoReCa 0,8%.

Enzym Group реалізує свою продукцію ТМ ВІТАПАН через дистриб'юторів та онлайн, через інтернет-магазин. У кожній області є дистриб'ютор який здійснює відвантаження продукції споживачам, або компанія відвантажує замовлення клієнтів напряму поштовими операторами.

2.3 Аналіз ринкового середовища і тенденцій у галузі хлібопекарських додатків

У цій частині магістерської роботи буде проведено аналіз ринку та конкурентів у сфері хлібопекарських додатків. Дослідження охопить ключові категорії таких інгредієнтів: дріжджі, поліпшувачі, хлібопекарські та кондитерські суміші, а також додаткову сировину (шоколад, начинки, посипки,

зернові та інше), які використовуються в хлібопеченні. Загальна аналітика ринку хліба буде використана як основа для зрозуміння поточних трендів та прогнозування майбутніх змін у попиті на ці додатки, оскільки динаміка ринку хліба безпосередньо впливає на зростання попиту на компоненти, що використовуються для його виробництва.

Дріжджі, будучи одноклітинними грибами, є незамінними в хлібопекарському процесі, оскільки вони ініціюють процес бродіння, що важливо для отримання пухкого тіста. Вони перетворюють цукри на етанол та вуглекислий газ, створюючи при цьому пухкість та об'єм хліба. Використовуються різні штами *Saccharomyces cerevisiae*, а також інші види дріжджів для виробництва хліба, пива, вина. Дріжджі також є важливим джерелом білка та вітамінів групи В, що робить їх цінним інгредієнтом не тільки в хлібопеченні, але і як харчову добавку [15].

Додаткова сировина, така як шоколад, начинки, посипки та зернові, використовується для додання унікальності та індивідуальності хлібопекарським виробам. Вони дозволяють виробникам пропонувати споживачам широкий вибір продуктів з різноманітними смаками та текстурами.

Ринок хліба продемонстрував стабільне зростання на світовому рівні з очікуванням досягнення доходу в 0,50 трильйона доларів США до 2024 року та прогнозованим річним темпом зростання в 6,37% до 2028 року. При цьому очікується, що обсяг ринку сягне 216,70 мільярдів кілограмів, зі зростанням обсягу приблизно на 3,8% у 2025 році, що вказує на збільшення світового споживання хлібопродуктів. Середнє споживання хліба на одну особу прогнозується на рівні 24,8 кг у 2024 році [16].

На ринку України дохід від продажу хліба у 2024 році оцінюється у 3,26 мільярда доларів США, з очікуваним щорічним зростанням на 11,12% до 2028 року. У порівнянні з глобальними показниками, найбільший дохід від ринку хліба генерується в Китаї, досягаючи 80 мільярдів доларів США у 2024 році. В Україні дохід на одну особу з ринку хліба у 2024 році становитиме 76,44 долара США, з очікуваним обсягом ринку у 2,01 мільярда кг до 2028 року.

Прогнозується, що обсяг ринку хліба у 2025 році зросте на 5,9%, а середній обсяг споживання на одну особу досягне 38,1 кг у 2024 році [17].

Lesaffre, провідний глобальний гравець у сфері ферментації зі столітнім досвідом. Компанія, з оборотом 2,2 мільярда євро, працює на всіх континентах і має 10,700 співробітників з понад 85 національностей. В Україні Lesaffre зробила значний внесок у хлібопекарську галузь, починаючи з 2000 року, коли компанія вперше увійшла на український ринок як провідний світовий виробник дріжджів. Спочатку компанія «САФ-Дніпро», яка згодом була перейменована на «Лесафр Україна», займалася імпортом сухих дріжджів. З 2003 року Lesaffre почала випускати продукцію для хлібопечення в Україні, включаючи пресовані дріжджі, поліпшувачі та хлібопекарські суміші. Придбання Криворізького дріжджового заводу та його перетворення на ПрАТ «Наdejда Л» є ключовим моментом у розвитку «Лесафр Україна» [18].

Puratos - міжнародна група компаній, яка пропонує повний асортимент інноваційних продуктів, сировини та експертизу у сфері хлібопекарська, кондитерського та шоколадного виробництва. Заснована у 1919 році неподалік від Брюсселя (Бельгія), компанія зберігає свої сімейні коріння, розвиваючись до глобального лідера з продукцією та послугами, що доступні у понад 100 країнах світу. Компанія активно працює в Україні вже понад 15 років, демонструючи свою відданість місцевому ринку та споживачам. Відкриття нового сучасного заводу в Одеській області у 2016 році підкреслює стратегічне бачення компанії щодо розвитку виробництва в регіоні. Завод виробляє 12 тисяч тонн продукції на рік, включаючи маргарин, начинки та сухі суміші, та обладнаний інноваційним центром у Києві. Puratos в Україні пропонує широкий спектр продукції для хлібопекарської, кондитерської та шоколадної промисловості, включаючи глазурі, альтернативи яєчному змащенню, закваски, маргарини та спец жири, начинки та поліпшувачі, сухі суміші, ароматичні суміші, рослинні вершки, суміші для кондитерських виробів, а також натуральний бельгійський шоколад та інші продукти на основі какао. Створення Фонду відновлення хлібної галузі України у грудні 2022 року свідчить про соціальну відповідальність Puratos та її

зобов'язання підтримувати стабільність і розвиток хлібопекарської галузі в країні, особливо в умовах викликів [19].

Zeelandia, заснована у 1900 році голландською родиною Doeleman і все ще знаходиться у своєму історичному місці в Зірікзеє (Нідерланди), є глобальним гравцем у бізнесі інгредієнтів для хлібопекарства. Сьогодні компанія налічує 3,200 співробітників по всьому світу, працюючи над розробкою продуктів, які враховують місцеві смаки та потреби, з операціями в понад 30 країнах і продажами приблизно у 100 країнах. З 2003 року Zeelandia успішно працює на українському ринку, демонструючи свою здатність адаптуватися до місцевих потреб та вимог. Компанія спеціалізується на виробництві широкого спектра інгредієнтів для хлібопекарської та кондитерської промисловості, включаючи сухі суміші, начинки, гелі, цукрові глазурі, джеми, а також шоколадні та кондитерські глазурі та жирові начинки [20].

Золота миля є провідним виробником наповнювачів, сухих сумішей і поліпшувачів для хлібобулочних і кондитерських виробів в Україні. Заснована на базі колишнього оцтового заводу, компанія успішно адаптувалася до потреб харчової промисловості, розширюючи асортимент своїх продуктів і послуг. Основні напрямки діяльності включають гуртові та роздрібні продажі продукції власного виробництва та імпортованої сировини. Компанія також активно займається експортом, просуваючи свою продукцію на ринках Європи та сусідніх країн. Інноваційний центр Золотої милі надає комплексну технологічну підтримку клієнтам, сприяючи розвитку підприємств харчової промисловості. Власні лабораторії та сучасне обладнання дозволяють компанії контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва [21].

Центр Пекарів "АРІАНТА" заснований у 2012 році, є одним із найбільших комплексних постачальників сировини для пекарів, кондитерів та закладів категорії ХоРеКа в Україні. Компанія відкрила власне виробництво поліпшувачів та сумішей у 2015 році під ТМ Олімпіум. "Аріанта" є засновником "Спілки пекарських центрів", що дозволяє здійснювати ексклюзивний імпорт багатьох продуктів на український ринок. Компанія має сучасну демонстраційну

лабораторію, де технологи проводять навчання, семінари та майстер-класи для клієнтів, надаючи технологічну підтримку у сферах застосування продукції [11].

Було проведено аналітичний огляд даних продажів компаній на ринку хлібобулочних і кондитерських інгредієнтів, включаючи компанії Lesaffre, Puratos, Zeelandia, Золота миля, Аріанта, «Enzym Group». Дослідження включає аналіз продажів за такими параметрами:

- Обсяги продажів у кілограмах;
- Обсяги продажів у гривнях.

Дослідження охоплює наступні категорії продуктів:

- Поліпшувачі;
- Хлібопекарські суміші;
- Кондитерські суміші;
- Додаткова сировина (окремий аналіз для продукції Золотої милі,

Аріанта за 2023 рік).

Зібрано та проаналізовано дані за 2019-2023 рік.

Аналіз обсягів продажів (див. рис. 2.1) у кілограмах за 2023 рік виявив домінування ДП "ЗЕЕЛАНДІЯ" на ринку кондитерських сумішей з обсягом продажів 1 735 285,63 кг, що значно перевищує показники інших постачальників. Водночас ТОВ "ЛЕСАФФР" і ТОВ "Пуратос Україна" продемонстрували значну частку ринку в категорії хлібопекарських сумішей та поліпшувачів. Фінансовий аналіз показав ще більш виразну перевагу ДП "ЗЕЕЛАНДІЯ" в категорії кондитерські суміші, де обсяги продажів без ПДВ склали 194 877 695,48 грн.

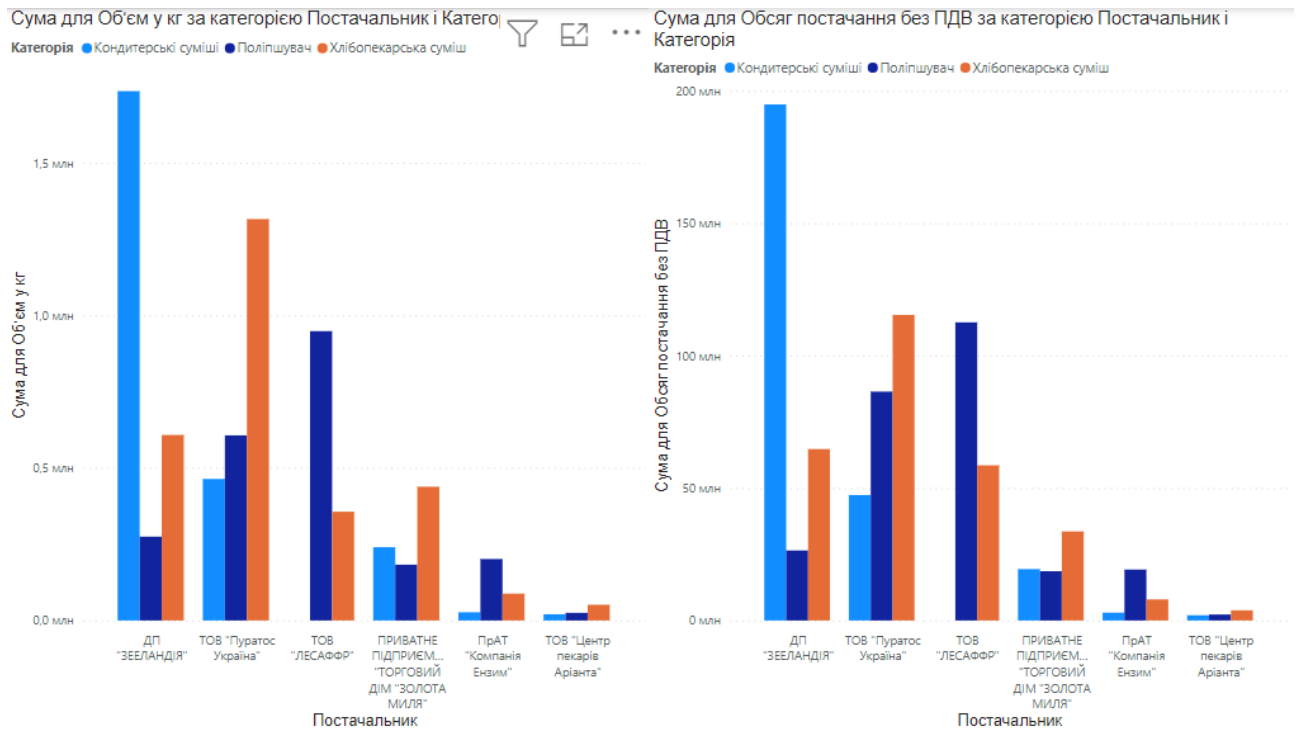


Рис. 2.9. Об'єми реалізованої сировини виробниками у 2023 р. у кг. та у грн.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємств

Аналіз даних за період з 2019 по 2023 рік демонструє наступні тенденції у сегменті кондитерських сумішей (див. рис. 2.10):

- Суміш для кремів: провідне місце за обсягами продажів утримує суміш для кремів з невеликим коливанням від 2021 до 2023 року, попри загальну тенденцію до спаду. Це свідчить про стабільний попит на цю категорію продуктів і підкреслює її значущість для виробників кондитерських виробів.
- Суміш для виготовлення мафінів: спостерігається поступове зменшення об'ємів продажів з 2020 року, що може вказувати на зміну споживацьких переваг або насичення ринку.
- Суміш для кексів та бісквітів: зберігається позитивна динаміка зростання від 2019 до 2023 року, за винятком незначного зниження у 2022 році.

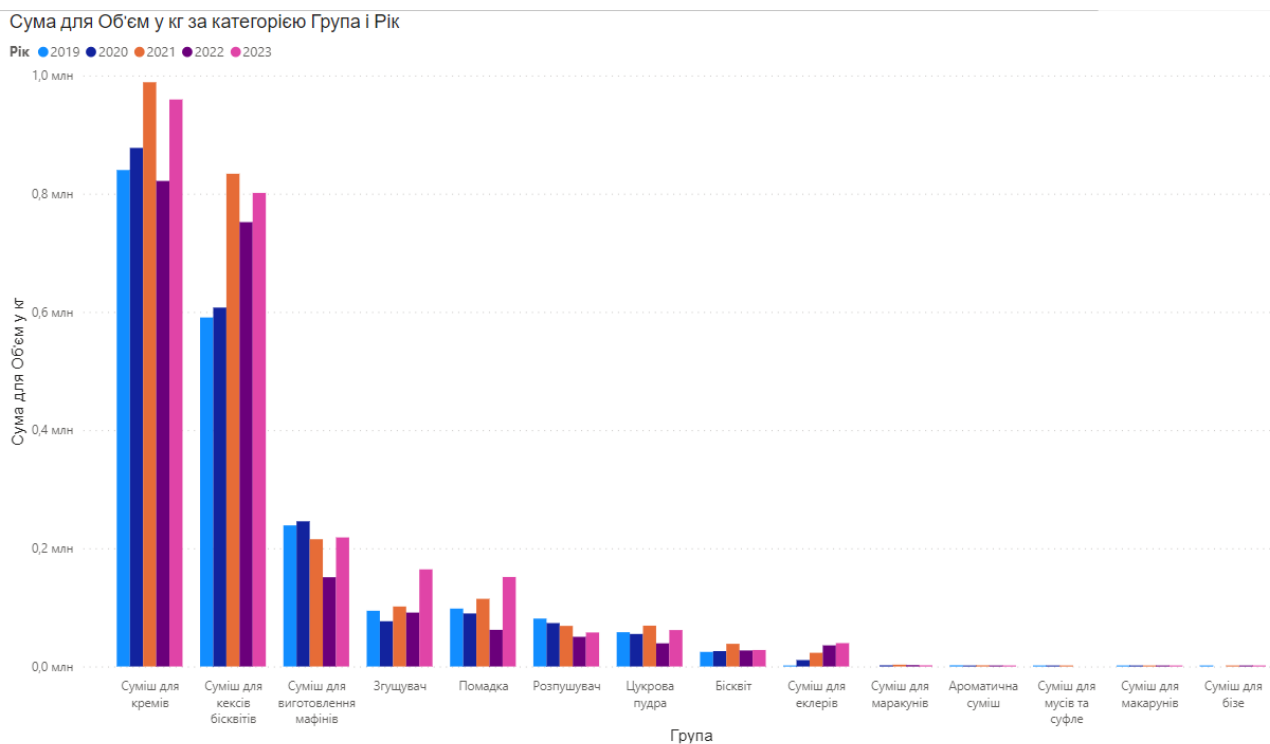


Рис. 2.10. Динаміка категорії «Кондитерські суміші» за групами товарів за 2019-2023 р. у кг.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємств

На основі проведеного аналізу виокремлюються наступні категорії, що можуть представляти інтерес для розширення асортименту Enzym Group:

- Згущувачі та помадка: ці категорії продемонстрували зростання у 2023 році, що може свідчити про високий потенціал для виробника.
- Цукрова пудра та розпушувачі: попри певне зменшення об'ємів в останні роки, ці продукти залишаються невіддільною (частина/ознака) частиною кондитерського виробництва, пропонуючи стабільний попит та можливість для розширення асортименту.
- Суміші для еклерів та макарунів: хоча ці категорії та мають менші обсяги продажів порівняно з іншими, проте показують тенденцію до зростання, особливо у випадку сумішей для еклерів, що відкриває потенціал для інвестування у ці ніші.

Проаналізовано продажі різних видів поліпшувачів з 2019 по 2023 рік з метою визначення потенційних напрямків для інвестування та розвитку (див. рис. 2.11):

- Поліпшувач універсальний: категорія з найбільшим обсягом продажів, що підкреслює її основоположну роль у портфелі поліпшувачів.
- Поліпшувач для заморожених напівфабрикатів: стабільне зростання цієї категорії свідчить про збільшення інтересу до заморожених харчових продуктів та потребу в поліпшувачах, що підтримують їхню якість.
- Поліпшувач для продовження свіжості виробів: категорія показує найбільше зростання за весь період, що відображає високу ринкову потребу у продуктах, здатних продовжувати термін придатності харчових виробів.

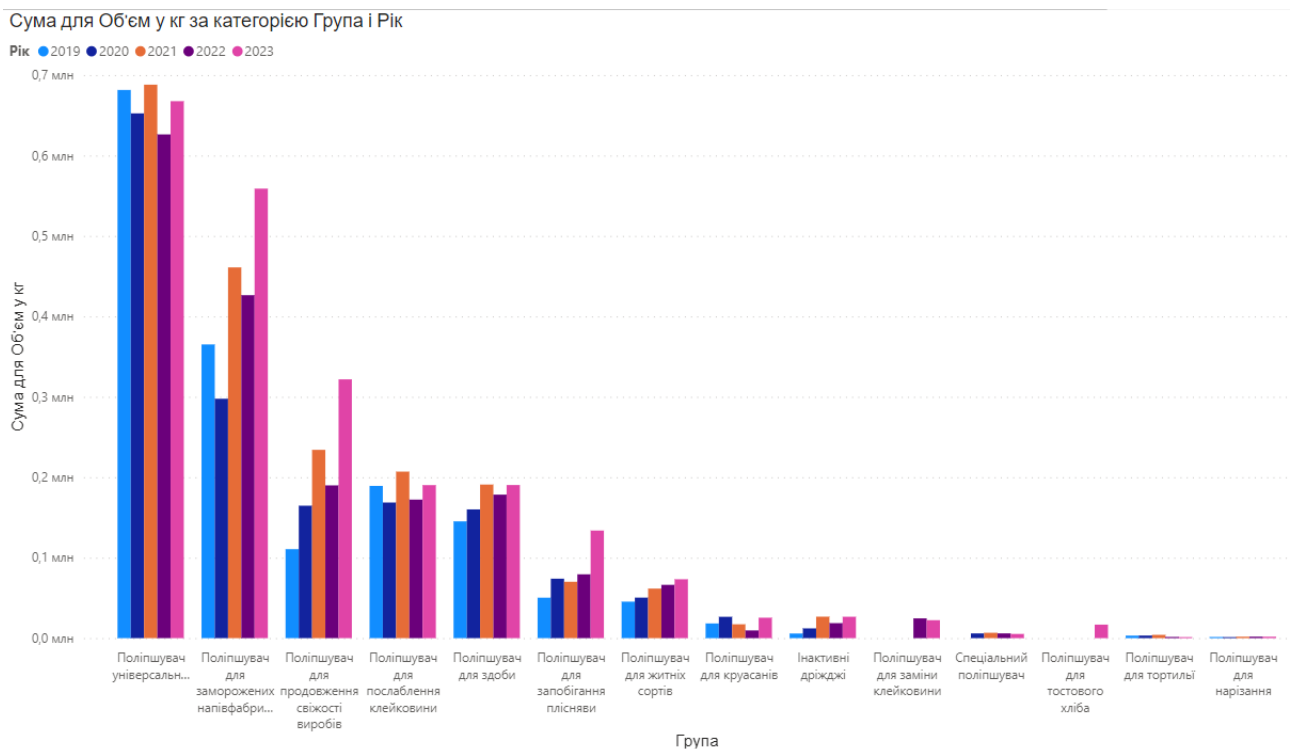


Рис. 2.11. Динаміка категорії «Поліпшувач» за групами товарів за 2019-2023 р. у кг.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємств

На основі проведеного аналізу, «Enzym Group» може розглянути наступні стратегічні кроки:

- Розширення лінійки універсальних поліпшувачів: з огляду на значні обсяги продажів, розширення асортименту цієї категорії може принести компанії конкурентні переваги.

- Інвестиції в поліпшувачі для заморожених напівфабрикатів: враховуючи стабільне зростання цього сегменту, він може стати пріоритетним напрямком розвитку.
- Фокус на засоби для продовження свіжості виробів: розширення пропозиції поліпшувачів, що сприяють збереженню свіжості виробів, відповідає актуальним ринковим запитам і може забезпечити зростання продажів.

Проаналізовано продажі різних видів хлібопекарських сумішей з 2019 по 2023 рік з метою визначення потенційних напрямків для інвестування та розвитку (див. рис. 2.12):

- Суміш для тостового хліба: хоча з 2020 по 2021 рік спостерігалось зростання, у 2023 році обсяги продажів знизилися. Це може бути пов'язано з насиченням ринку або зміною споживчих вподобань.
- Гречана суміш: стабільний ріст з 2019 по 2023 рік вказує на що росте (зростає) популярність гречаних продуктів та здорового харчування серед споживачів.
- Зернова суміш: значне зростання обсягів продажів у 2023 році свідчить про високий потенціал цієї категорії у світлі загальносвітових трендів на натуральність та харчування, багате на клітковину.

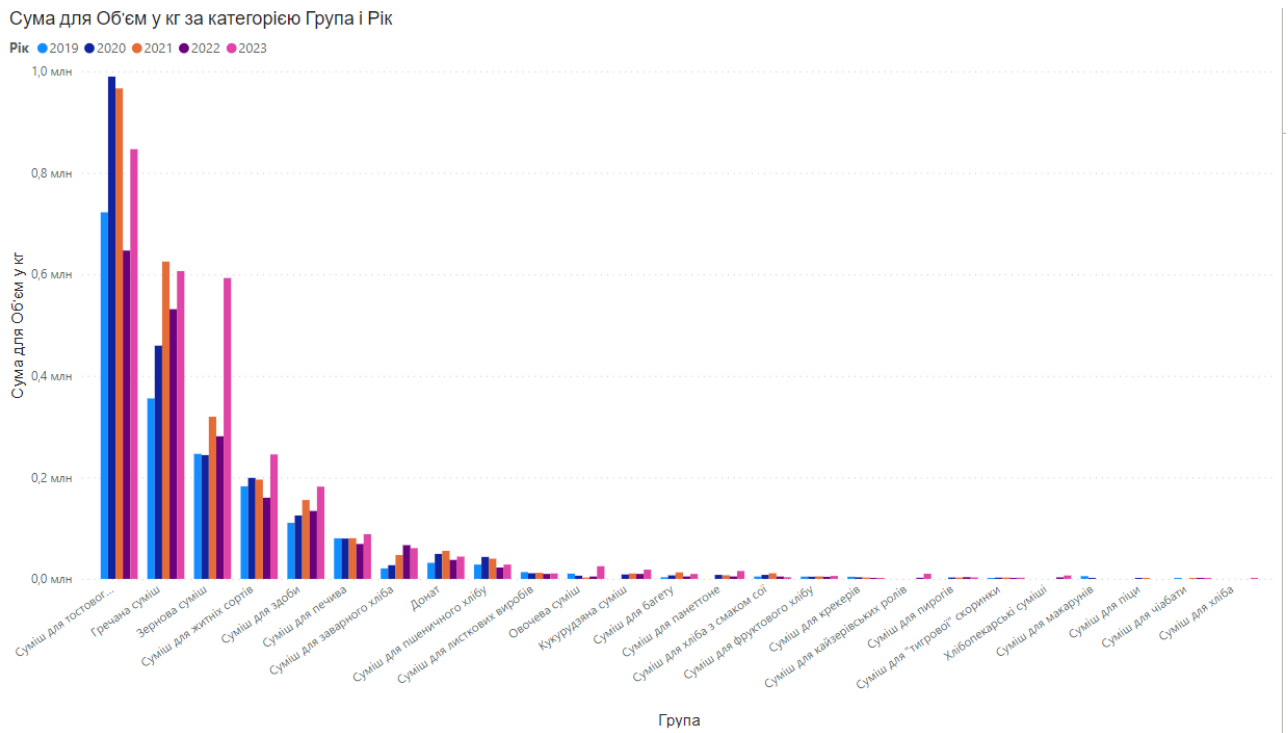


Рис. 2.12. Динаміка категорії «Хлібопекарські суміші» за групами товарів за 2019-2023 р. у кг.

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємств

На основі аналізу можна рекомендувати Enzym Group звернути увагу на наступні категорії:

- Суміші для тостового хліба та здобы: хоча відбулося невелике падіння, вони продовжують мати великі обсяги продажів, що робить їх важливими для утримання на ринку.
- Гречана та зернова суміш: зростання обсягів продажів цих категорій відображає поточний інтерес до здорових альтернатив традиційному хлібу, надаючи можливості для розширення асортименту.

Також було проведено аналітичний огляд ринку додаткової сировини (див. табл. 2.1). Дослідження зосереджене на аналізі об'ємів та обсягів продажів за 2023 рік. Серед розглянутих категорій найбільші обсяги продажів мають маргарин та шорненінг – 26,6 млн. кг. Це свідчить про високий попит на жири у виробництві харчових продуктів, зокрема у хлібобулочних виробках. На другому місці за обсягами є категорія начинок, із об'ємом у 14,7 млн. кг. Кондитерська глазур, цукровий сироп та шоколад також мають великі об'єми продажів,

підкреслюючи важливість у декорування, приготуванні та оформленні кондитерських та хлібобулочних виробів.

Enzym Group може розглянути наступні пропозиції:

- Розвиток виробництва жирів, враховуючи обсяги та об'єми від продажу маргарину та шортенінгу, інвестиції у цю категорію є обґрунтованими.
- Суттєві обсяги продажів начинок, глазури, шоколаду, вершків та горіхів також вказують на можливість для розширення асортименту.

Табл. 2.1

Категорія	Сума для Об'єм у кг	Сума для Обсяг постачання без ПДВ
Глазур кондитерська	6 548 176,79	392 492 876,78
Горіхи	1 794 939,16	135 936 597,30
Десертні прикраси та інший декор	365 326,23	28 148 792,95
Какао	496 835,10	49 119 307,21
Маргарин та шортенінг	26 656 772,01	1 140 762 497,12
Начинка	14 772 250,36	755 674 720,53
Рослинні вершки	7 474 419,88	414 810 478,28
Цукати, в'ялені ягоди та сухофрукти	564 597,48	45 175 349,73
Цукровий сироп	3 750 601,25	112 156 470,45
Шоколад	2 387 893,00	379 834 253,66

Джерело: створено автором на основі фінансових даних підприємств

Також було сформовано PEST-аналіз (див. табл. 2.2)

Табл. 2.2

Фактори	Опис	Загрози	Можливості
P	Російсько-українська війна; Рекомендація Єврокомісії про вступ України в ЄС; Вибори у США; Протести фермерів у Польщі	Можлива втрата виробничих потужностей; Порухення ланцюгів постачання; Зміна політичного керівництва у США може зменшити підтримку;	Розширення ринків збуту; Підвищення довіри іноземних інвесторів; Право на отримання грантів та фінансової підтримки ЄС

		Необхідність відповідати стандартам ЄС може призвести до збільшення витрат	
Е	Поступове відновлення економіки та стабільність банківської системи; Отримано значні обсяги військової та економічної допомоги; Висока залежність від імпорту, що призводить до дефіциту торговельного балансу; Успішна співпраця з МВФ	Продовження війни, постійні обстріли підбивають зусилля з відновлення; залежність від зовнішньої допомоги; зростання умов для надання допомоги; дефіцит іноземної валюти;	Зменшення залежності від імпорту може стимулювати внутрішнє виробництво; фінансова підтримка та реформи можуть призвести до економічного зростання
S	Зміни у купівельній спроможності; підвищення цінова чутливість;	Зменшення витрати на товари не першої необхідності; залежність від знижок	Потенціал зростання попиту на товари з тривалим терміном зберігання; можливість залучити чутливих до цін споживачів за допомогою акцій
T	Зростання електронної торгівлі та глобальна діджиталізації; Тренд ІІІ;	скорочення персоналу	Збільшення каналів продажу; оптимізація роботи за рахунок ІІІ; Зменшення виробничих витрат

Джерело: створено автором

2.4 Дослідження та аналіз цільової аудиторії

Дослідження аудиторії є ключовим аспектом при розробці маркетингової стратегії для будь-якого продукту, зокрема ТМ ВІТАПАН. Воно дозволяє зрозуміти потреби, очікування та поведінку цільових споживачів, що є важливим для формування ефективної маркетингової стратегії.

Дослідження було проведено агенцією «Zmina» на замовлення компанії Enzym Group.

Завданнями для дослідження були:

- Дізнатись більше про категорію та особливості досвіду використання продукції
 - Дослідити, як приймають рішення, який продукт варто обрати для роботи, які критерії є важливими;
 - Дослідити звідки отримують інформацію про продукти на ринку, нові пропозиції;
 - Дослідити досвід використання сировини (які є бажання/болі/потреби);
- Дізнатись більше про категорію та досвід взаємодії з постачальниками
 - дослідити, як приймають рішення, з яким постачальником працювати;
 - дослідити досвід взаємодії у співпраці з Компанією Ензим та конкурентами;
 - дослідити, які додаткові сервіси є важливими при виборі та роботі з постачальником;
 - визначити зручні канали комунікації для співпраці;
 - дослідити, як виглядає процес закупівлі сировини;

Дослідження проводилось у форматі глибинних інтерв'ю. Аудиторія дослідження була поділена на 7 сегментів, з 65 компаній. Загальна кількість годин записів інтерв'ю склала 43 години, що включило 73 інтерв'ю.

Сегмент «Заводи» - у нього увійшли великі хлібопекарські заводи, які працюють на ринку від 13 до 22 років. Мають великі об'єми виробництва: від 40 до 213 тонн

на добу. Асортимент складає від 80 до 421 одиниць продукції. У цьому сегменті було проведено 11 глибинних інтерв'ю. Цей сегмент використовує дріжджі, хлібопекарські суміші та поліпшувачі.

Драйверами до купівлі є:

- забезпечити стабільну якість продукції, що виготовляється,
- стабілізувати якість борошна з низькими хлібопекарськими властивостями,
- покращити якісні характеристики виробів
- забезпечити стабільну якість продукції, що виготовляється та уникнути виникнення можливих помилок,
- регулярно розширювати асортимент хлібобулочних виробів: зазвичай суміші містяться у рецептурі, яку пропонує технолог від виробника
- збільшити об'єми виробництва
- забезпечити стабільну якість виробу;
- легкість та універсальність використання (підходять до хліба та здоби);
- отримувати передбачуваний стабільний результат.

Бар'єрами до купівлі є:

- думка, що покращувачі не дозволяють виготовляти натуральні хлібобулочні вироби;
- замість покращувачів обирають борошно з високими хлібопекарськими властивостями.

Етапи впровадження сировини: виникнення потреби, пошук сировини та виробника, тестування сировини, дегустація, калькуляція, прийняття рішення

Причини виникнення потреби:

- зростання цін на попередню сировину
- запит від аналітичного відділу провести тестування сировини
- розширення асортименту
- покращення наявної продукції
- пропозиція від виробника
- збільшення об'ємів виробництва

- спрощення процесу виробництва

Опис процесу пошуку сировини: здебільшого пошуком сировини займається аналітичний відділ, вони насамперед звертаються до наявних виробників, але крім цього, аналізують пропозиції на ринку, шукають вигідніші цінові пропозиції та обирають декілька видів сировини, яку варто протестувати. Дуже часто виробники та постачальники ініціюють тестування своєї сировини, надаючи готові рецептури та проводячи додаткове навчання для технологів. Окрім цього, каналами пошуку сировини є: виставки, майстер-класи, семінари, пошук в інтернеті, рекомендації колег. Також, для цього сегменту є важлива фізична присутність та взаємодія: візити, пропозиції у формі друкованих матеріалів. Звичним способом оформлення замовлення є телефон.

Критерії вибору сировини:

- вартість
- якість сировини
- відтермінування
- досвід на ринку

Після цього скликається дегустаційна комісія та оцінюється смак виробу: заводи проводять сліпі дегустації, порівнюють сировину кількох виробників та обирають декілька, з якими продовжують комунікацію про умови співпраці. Фінальне рішення який продукт обрати приймає керівництво та відділ закупівель, вони звертають увагу на якість виробу, смак та вартість. Обирають ту сировину, яка найкраще справляється із поставленим завданням за найменшу вартість. Крім цього, до уваги беруть умови співпраці: наявність доставлення, відтермінування.

Причинами зміни виробника є:

- проблеми з якістю сировини
- неготовність виробника розв'язувати проблеми з сировиною
- ціна на сировину

Проте, для «Заводів» процес зміни виробника є болісним, тому що процес зміни сировини потребує зміни самої рецептури та специфіки виробництва.

Тому, намагаються розв'язати проблеми або непорозуміння спершу з постачальником або виробником, у крайньому разі змінюють.

Сегмент «Виробники замороженої продукції» - у нього ввійшли виробники заморожених хлібобулочних виробів, які працюють на ринку в середньому від 3 до 30 років. Вони постачають свою продукцію у мережі, заклади харчування та малі пекарні. Мають об'єми виробництва до 90 тонн продукції за добу. Асортимент складає від 2 до 136 одиниць продукції. У цьому сегменті було проведено 10 глибинних інтерв'ю. Для виготовлення хлібобулочних напівфабрикатів використовують дріжджі, суміші, покращувачі.

Драйверами до купівлі є:

- забезпечити стабільну якість продукції, що виготовляється;
- стабілізувати якість борошна з низькими хлібопекарськими властивостями;
- покращити якісні характеристики виробів;
- скоротити час виготовлення хлібобулочної продукції через великі об'єми виробництва;
- розширити асортимент.

Бар'єром для використання сумішей є думка, що склад є не натуральним.

Етапи впровадження сировини: виникнення потреби, пошук сировини та постачальників, тестування, розробка рецептур, дегустація, калькуляція, закупівля сировини.

Причини виникнення потреби:

- покращення наявної продукції;
- запити від клієнтів B2B;
- ринкова конкуренція;
- пропозиція від постачальника/виробника;
- запит від аналітичного відділу;
- зростання цін на попередню сировину.

Опис процесу пошуку сировини: головний технолог формує технічне завдання для відділу постачання, яка сировина потрібна для розробки того чи

іншого продукту. Менеджери можуть самостійно здійснювати аналіз ринку постачальників та виробників, подавати запит на відправлення тестових зразків сировини та передавати їх технологу для тестування. Основними каналами пошуку сировини є: пошук серед наявних виробників, пропозиції від виробника, майстер-класи, семінари, пошук в інтернеті.

Критерії вибору постачальника:

- якість;
- вартість;
- сертифікати якості.

Опис процесу впровадження сировини: технолог отримує запит від аналітичного відділу на розробку нового продукту, він формує технічне завдання для відділу постачання, який шукає постачальників. Після отримання зразків сировини технолог тестує різні пропозиції від виробників та постачальників та формує свій висновок. Процеси тестування сировини можуть займати від 3 до 6 місяців. В більшості випадків компанії виробників та постачальників самі ініціюють відправлення сировини на тестування.

Більшість технологів із сегмента заморожених хлібобулочних виробів можуть як і самостійно розробляти рецептури нових виробів, так і користуватись готовими рецептурами, які надає виробник, переважно такі впровадження йдуть паралельно.

Для того, щоб самостійного впровадити нові рецептури, аналітичні відділи компаній хлібобулочних заморожених виробів вивчають попит B2B клієнтів: мереж та закладів харчування і на основі цього вони формують план на подальше введення новинок.

Після тестування скликається дегустаційна комісія та оцінюється смак та вигляд виробу, порівнюють сировину кількох виробників.

Фінальне рішення з яким виробником співпрацювати приймає керівництво та відділ закупівель. Якщо технолог та дегустаційна комісія погоджують якість кількох типів сировини, тоді серед них обирають дешевший варіант.

Причинами зміни постачальника/виробника є:

- ціна на сировину;
- якість сировини.

Для «Виробників замороженої продукції» зміна постачальника/виробника є болісним процесом, тому що це є ресурсозатратним процесом, бо це потребує зміни самої рецептури, як наслідок, зміни нормативної документації, маркування на етикетках чи упаковках. Намагаються працювати з виробниками стабільно та на довгостроковій основі.

Сегмент «Мережі» - у нього ввійшли мережі супермаркетів, які працюють на ринку від 6 до 24 років. «Мережі» налічують від 8 до 333 фізичних магазинів. Асортимент складає від 36 до 85 одиниць продукції. Було проведено 9 глибинних інтерв'ю. Для виготовлення хлібобулочних виробів використовують дріжджі, суміші, поліпшувачі.

Драйверами до купівлі є:

- забезпечити стабільну якість продукції, що виготовляється;
- розширити асортимент;
- покращити якісні характеристики виробів;

Бар'єром для використання поліпшувачів чи сумішей є:

- швидка реалізація власної продукції;
- додавання сумішей може значно підвищити собівартість виробів.

Етапи впровадження нової сировини: виникнення потреби, пошук сировини, тестування, розробка рецептур, дегустація, прийняття рішення.

Причини виникнення потреби:

- покращення наявної продукції;
- запити від директорів напрямів;
- потреби споживачів;
- пропозиції від наявних постачальників/виробника;
- зростання цін на попередню сировину.

Опис процесу пошуку сировини: в більшості компаній у процесі пошуку сировини залучені безпосередньо технологи та менеджери відділів постачання. Дуже часто виробники та постачальники самостійно ініціюють тестування своєї

сировини, пропонуючи готові рецептури та надсилають зразки сировини на тестування. Також, каналом залучення можуть бути майстер-класи та семінари.

Критерії вибору постачальника:

- якість сировини;
- вартість;
- гнучкість обсяг постачання;
- логістика.

Опис процесу впровадження сировини: більшість гравців зазначали, що виробники та постачальники надсилають сировину на тестування, самостійно ініціюють візити до компаній-клієнтів та проводять спільні відпрацювання.

Якщо після першого етапу тестування технолога влаштовує якість сировини, то він здійснює повторне тестування для дегустаційної комісії, яка оцінює смак виробів, порівнює сировину кількох виробників та обирає фаворитів по смакових якостях. Більшість гравців зазначали, що виробники та постачальники надсилають сировину на тестування, самостійно ініціюють візити до компаній-клієнтів та проводять спільні відпрацювання.

Якщо після першого етапу тестування технолога влаштовує якість сировини, то він здійснює повторне тестування для дегустаційної комісії, яка оцінює смак виробів, порівнює сировину кількох виробників та обирає фаворитів по смакових якостях.

Фінальне рішення, який продукт обрати приймають директори напрямів та керівник відділу постачання. Якщо по якості запропонована сировина влаштовує директорів напрямків, тоді вони дають запит до відділу постачання, а останні своєю чергою займаються калькуляцією вартості, закупівлею сировини та домовляються про подальші умови співпраці.

Причинами зміни постачальника/виробника є:

- зростання ціни;
- якість сировини;
- сервіс.

«Мережі» надають перевагу довгостроковій співпраці з виробниками, оскільки зміна постачальників/виробників передбачає корективи в виробничому процесі великої кількості пекарень.

Сегмент «Кондитерські виробництва» - у нього ввійшли великі кондитерські та хлібобулочні виробництва, які працюють на ринку від 12 до 36 років. Асортимент складає від 40 до 140 одиниць продукції. Було проведено 10 глибинних інтерв'ю. Для виготовлення кондитерських виробів використовують суміші.

Драйверами до купівлі є:

- скоротити час приготування виробу та подовжити його свіжість;
- полегшити виробничий процес та забезпечити стабільний результат;
- надати збитому крему стабільності;
- зробити так, щоб готовий виріб було легко нарізати без втрати форми;

Етапи впровадження нової сировини: виникнення потреби, пошук сировини, тестування сировини, розробка рецептур, дегустація, калькуляція, прийняття рішення

Причини виникнення потреби:

- зростання цін на попередню сировину;
- запит від аналітичного відділу;
- спрощення процесу виробництва;
- розширення асортименту;
- збільшення об'ємів виробництва.

Опис процесу пошуку сировини: пошуком сировини займається відділ постачання та головний технолог, де з одного боку відділ постачання шукає виробників, дає запит на сертифікати відповідності, дізнається всі деталі щодо оплати, відтермінування, а технолог - має погодити склад сировини.

Канали пошуку сировини:

- пошук в інтернеті;
- наявні виробники;
- візити менеджерів від виробника;

- семінари та лекції.

Критерії вибору постачальника:

- сертифікат якості;
- бренд;
- вартість;
- якість.

Опис процесу впровадження сировини: лабораторія та технологи залучені у тестування сировини. Вони оцінюють специфікацію сировини та тестують її на лінії. Технологи можуть як самостійно розробляти рецептури кондитерських виробів, так і користуються готовими рецептурами, які надає виробник. Проте представники сегмента зазначали, що створюючи рецептуру самостійно, вдається оптимізувати процес, наприклад розробити рецептуру бісквіта так, щоб її згодом можна було б застосувати для інших кондитерських виробів.

Для дегустації виробів скликається дегустаційна комісія, в результаті якої обирають декілька видів сировини, яка найкраще справились із завданням.

Фінальне рішення, яку сировину приймає вище керівництво: директори напрямків, комерційний відділ, відділ закупівлі. Проте, завданням технолога є обрати декілька видів сировини, з якою можна було б працювати надалі.

Причиною зміни постачальника/виробника є зміна якості сировини. Для «Кондитерських виробництв» зміна виробника є болісним процесом. Намагаються працювати з виробниками стабільно та на довгостроковій основі. Зміна сировини потребує зміни самої рецептури, як наслідок, зміни нормативної документації та маркування на етикетках чи упаковках, що є дуже ресурсозатратним процесом.

Сегмент «Великі пекарні» - у нього ввійшли пекарні, які працюють на ринку близько 10-20 років. Мають великі об'єми виробництва: від 3500 одиниць за добу. Асортимент складає від 50 до 120 одиниць продукції. Для виготовлення хлібобулочних виробів використовують дріжджі, суміші, покращувачі.

Драйверами до купівлі є:

- забезпечити стабільну якість продукції, що виготовляється;

- стабілізувати якість борошна з низькими хлібопекарськими властивостями;
- покращити якісні характеристики виробів
- розширити асортимент;

Етапи впровадження сировини: виникнення потреби, пошук сировини, тестування сировини, розробка рецептур, дегустація, калькуляція, закупівля сировини

Причини виникнення потреби:

- розширення/оновлення асортименту;
- покращення наявної продукції;
- пропозиція від постачальника/виробника;
- зміна попиту (сезонність, місцевість);
- конкуренція;
- зниження собівартості виробу;
- зростання цін на попередню сировину.

Опис процесу пошуку сировини: більшість пекарень починають шукати й використовувати нову сировину з власної потреби доволі рідко. Натомість саме виробники та постачальники здебільшого ініціюють тестування своєї сировини, найчастіше, надаючи готові рецептури та проводячи візити своїх технологів на пекарні.

Канали пошуку сировини: навчання, рекомендації колег, пошук в інтернеті.

Критерії вибору постачальника:

- якість сировини;
- вартість;
- досвід на ринку;
- локальна доступність.

Опис процесу впровадження сировини: тестує сировину технолог пекарні самостійно (здебільшого, для розширення асортименту або через низьку якість

борошна), проте особливо цінуються візити технологів виробників для спільного тестування сировини й пропозицій для введення новинок в асортимент пекарні.

Розробка рецептур + прийняття рішення: під час цих візитів також технологами виробників надаються рецептури для певних виробів. Якщо технолог та директор пекарні приймають рішення вводити запропонований виріб у свій асортимент, надалі для виготовлення цього продукту використовують саме сировину та рецептуру, яку запропонував технолог виробника.

Для директора ключовими є фінансові умови: ціна на сировину, відтермінування, пропозиції знижок.

Для сегмента «Великі пекарні» є важливими фізична доступність та офлайн взаємодія з виробником: візити, пропозиції в формі друкованих матеріалів, можливість сконтактувати напряму за номером мобільного.

Сегмент «Малі крафтові пекарні» - малі крафтові пекарні, які працюють на ринку від 1 до 5 років. Мають менші об'єми виробництва: від 300 до 2500 одиниць за добу. Асортимент складає до 50 видів продукції. Більшість пекарень мають власні точки дистрибуції (крамниці) та працюють B2B (невеликі магазини). Було проведено 9 глибинних інтерв'ю. Для виготовлення хлібобулочних виробів використовують дріжджі, закваски, вкрай рідко – суміші чи покращувачі.

Драйвери до купівлі:

- виготовлення складних у виробництві позицій;
- покращити якісні характеристики виробів.

Бар'єри до купівлі:

- упереджене ставлення до покращувачів та сумішей;
- суміші виготовляють самостійно;
- завдяки якісному борошну зникає потреба у поліпшувачах;
- виготовляють продукцію у малих об'ємах і швидко її збувають.

Етапи впровадження нової сировини: виникнення потреби, пошук сировини та постачальника, тестування, розробка рецептур, дегустація, калькуляція, зворотний зв'язок

Причини виникнення потреби:

- неналежна якість попередньої сировини;
- зміна попиту (сезонність, місцевість);
- розширення асортименту;
- виникнення трендів, ініціатив технологів;
- зростання цін на попередню сировину.

Канали пошуку сировини: наявні постачальники, пропозиції менеджерів, рекомендації колег, пошук в інтернеті.

Критерії вибору постачальника:

- якість сировини;
- нішева сировина;
- вартість;
- проста логістика;
- сервісність.

Опис процесу впровадження сировини: технологи проводять лабораторні дослідження та тестують сировину різних виробників невеликими партіями.

Розробкою рецептур займаються технологи пекарень. Для крафтових пекарень розробка рецептур це виключно самостійний процес, який забезпечує створення унікальної цінності для кінцевого споживача. При розробці рецептур опираються на класичні популярні рецепти, в які вносять корективи шляхом експериментів.

Фінальне рішення яку сировину обрати приймають технолог та власники на основі смакових та зовнішніх властивостей виробу, беручи до уваги вартість сировини.

Критерії вибору постачальника: гнучкі умови об'ємів замовлення та доставлення, а також вигідні цінові пропозиції (відтермінування, знижки).

«Малі крафтові пекарні» не мають труднощів у зміні постачальника, якщо не йдеться про виробників нішевої сировини. Цей сегмент є більш диджиталізованим, їм важлива зручність оформлення замовлення на сайті або у месенджерах.

Сегмент «Заклади харчування» - у нього ввійшли заклади харчування, які виготовляють від 2 до 25 видів хлібопекарських виробів за добу. Було проведено 15 глибоких інтерв'ю. Для виготовлення хлібобулочних виробів використовують дріжджі, суміші, покращувачі.

Драйверами до купівлі є:

- стабілізувати якість борошна з низькими хлібопекарськими властивостями;
- досягти високої якості випічки та покращити якісні характеристики виробів;
- збільшити об'єми виробництва, забезпечити при цьому стабільний результат та уникнути можливих помилок;
- регулярно та швидко оновлювати асортимент хлібобулочних виробів.

Бар'єри до купівлі є:

- самостійне виготовлення сировини;
- переконання що суміші та поліпшувачі це хімія;
- використання сумішей та поліпшувачів сприймається як свідчення непрофесіоналізму;
- асоціація з масовими хлібопекарськими виробами низького цінового сегмента;
- вартість сумішей з натуральним складом є високою, що збільшить собівартість.

Етапи впровадження нової сировини: виникнення потреби, пошук сировини, тестування, розробка рецептур, дегустація, прийняття рішення.

Причини виникнення потреби:

- оновлення асортименту;
- пропозиції новинок від постачальників;
- припинення співпраці з попереднім постачальником

Канали пошуку сировини:

- наявні постачальники;
- пропозиції менеджерів;

- рекомендації колег;
- пошук в інтернеті;
- закриті чати;
- запрошені спеціалісти.

Критерії вибору постачальника:

- натуральність сировини;
- вартість;
- гнучкі умови оплати;
- сервісність.

Опис процесу впровадження сировини: розробкою рецептур займаються шеф-кондитери. Для молодих закладів розробка рецептур - це шлях експериментів та новаторства, де важливо створити щось унікальне. Доволі часто для розробки певних видів продукції запрошуються експерти (шеф-кондитери), які пропонують розробку власної рецептури.

Шеф-кондитери тестують сировину самостійно та виготовляють хлібопекарські вироби.

Фінальне рішення який продукт та, відповідно, сировину обрати приймають власники на основі проробок шеф-кондитера.

Причинами зміни постачальника/виробника є зростання ціни.

«Заклади харчування» є дуже лояльними до своїх постачальників та цінує довготривалі відносини. Цей сегмент є більш диджиталізованим, їм важлива зручність оформлення замовлення, вони більш схильні оформлювати замовлення через електронний кабінет, месенджери (Telegram, Viber).

2.5 Комплексний аналіз конкурентного середовища за моделлю П'яти сил Майкла Портера

Одним із найвизнаніших інструментів для аналізу конкурентного середовища є модель П'яти сил Майкла Портера, яка дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх сил на галузь та на компанію зокрема. Ця модель сприяє

глибокому зануренню у структуру галузі, ідентифікації основних сил конкуренції та визначенню стратегічних векторів розвитку [22].

Сила конкурентів. На ринку хлібопекарських додатків існує значна різноманітність продуктів, зокрема, дріжджі, хлібопекарські суміші, поліпшувачі та кондитерські суміші. Рівень схожості цих продуктів високий, хоча існують певні відмінності у складі та дозуванні. Особливо це стосується кондитерських сумішей, де компанія Zeelandia вирізняється унікальними виробничими можливостями. Бар'єри для входу на ринок хлібопекарських додатків є відносно низькими, але вихід з нього може бути вартісним через зменшення асортименту та потенційну втрату ринкової частки.

Табл. 2.3

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'ємів ринку	Сповільнене зростання	Високий
	+		
Рівень деференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження в підвищенні ціни	Жорстока цінова конкуренція	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу

		+	
Підсумковий бал	10		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Потенціал для нових гравців. Вхід нових гравців на ринок дріжджів обмежений вартістю виробничих потужностей та вже сформованим ринком, де Enzym Group має лідерські позиції. Однак, ринок хлібопекарських поліпшувачів та сумішей відкритий для нових учасників через нижчі фінансові бар'єри для входу.

Табл. 2.4

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутня	Існує тільки в кількох гравців ринку	Значуща
			+
Великі гравці з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні	Тримають близько 50% ринку	Тримають понад 80% ринку
			+
Диференціація продукту	Низька	Є мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті
		+	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупність до 3 міс)	Середній (окупність до 12 міс)	Високий (окупність > 1 року)
			+
Доступ до каналів збуту	Вільний	Вимагає помірних інвестицій	Обмежений
			+
Обмеження з боку держави	Немає	Низький рівень	Повністю контролює галузь

		+	
Готовність наявних гравців до зниження цін	Не знижуватимуть ціни	Великі гравці не знижуватимуть ціни	Знизять у разі появи дешевшого товару
		+	
Темп зростання галузі	Високий	Повільний	Падіння
			+
Підсумковий бал	12		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців конкуренції		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців конкуренції		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців конкуренції		

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Влада постачальників. Головним компонентом для виробництва дріжджів є меляса, а для поліпшувачів та сумішей — борошно, клейковина, солод, зернові, ферменти, емульгатори. Ринок постачальників цих інгредієнтів є розгалуженим, що знижує ризик залежності від одного постачальника, хоча існують унікальні постачальники певних ароматизаторів або ферментів.

Табл. 2.5

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість постачальників	Дуже мало або монополія	Обмежена кількість	Багато
			+
Ресурси постачальників	Обмежені	Обмеження невеликі або сезонні	Необмежені
			+
Витрати переключення на інших постачальників	Високі	Середні	Низькі
		+	
	Низька	Середня	Висока
			+

Пріоритетність напряму для постачальника			
Підсумковий бал	5		
4 бали	Низький рівень впливу постачальників		
5-8 балів	Середній рівень впливу постачальників		
9-12 балів	Високий рівень впливу постачальників		

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Влада споживачів. Ринок розділений на сегменти B2C та B2B, де особливо після повномасштабного вторгнення, конкуренція за увагу споживачів значно зросла. В сегменті B2B, основними клієнтами є великі підприємства та пекарні, для яких зміна постачальника може бути важкою через великі ресурсні затрати.

Табл. 2.6

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим чеком	>80%	Близько 50%	Чеки приблизно рівні
Ризик переключення на товари конкурентів	У товару є повні аналоги	У товару є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар повністю унікальний, аналогів немає
		+	
Чутливість до ціни	Впливає навіть невелика різниця в ціні	Впливає тільки значуща різниця в ціні	Покупець не чутливий до ціни
		+	
Ступінь задоволеності покупців якістю товару	Не влаштовують ключові характеристики	Не влаштовують другорядні характеристики	Якість повністю влаштовує
			+
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Загроза заміників. Для обох сегментів ринку існують замітники, але висока лояльність до брендів компанії Enzym Group та надана технологічна підтримка зменшують ризик переходу споживачів на продукцію конкурентів.

Табл. 2.7

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Можливість вирішити проблему клієнта за допомогою іншого товару або послуги	Замінників багато	Замінників мало	Замінників немає
Підсумковий бал	2		
1 бал	Низький рівень загрози входу нових товарів		
2 бали	Середній рівень загрози входу нових товарів		
3 бали	Високий рівень загрози входу нових товарів		

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Висновки та рекомендації (див. табл. 2.7):

- Внутрішньогалузева конкуренція: ринок хлібопекарських додатків характеризується високою конкуренцією, особливо у сегментах хлібопекарських і кондитерських сумішей та поліпшувачів. Диференціація продукції та розробка унікальних пропозицій можуть стати ключем до виходу на передові позиції в цьому сегменті. Рекомендується зосередитись на інноваційному розвитку продуктів, що враховують специфічні потреби ринку та забезпечують вищу якість.
- Потенціал для нових гравців: Хоча для входу на ринок дріжджів існують значні бар'єри, у сегменті хлібопекарських поліпшувачів та сумішей можливий вступ нових конкурентів. Для зміцнення своїх позицій компанія повинна працювати над розширенням портфеля продуктів та покращенням технологічної підтримки клієнтів.
- Влада постачальників: Відносно низька залежність від конкретних постачальників надає компанії перевагу у переговорах та оптимізації витрат. Важливо продовжувати диверсифікацію джерел постачання та

розвивати партнерські відносини з ключовими постачальниками для забезпечення стабільності виробництва.

- **Влада споживачів:** Висока чутливість споживачів до ціни у сегменті B2B вимагає від компанії гнучкої цінової політики та ефективної вартісної оптимізації. У сегменті B2C брендова лояльність є важливим активом, який потрібно підтримувати через маркетингові кампанії та високу якість продукції.
- **Загроза заміників:** Попри наявність заміників, сильні позиції компанії та висока якість продукції можуть мінімізувати цей ризик. Необхідно звернути увагу на розвиток інноваційних продуктів, що задовольняють нові тренди споживання та дієтичні переваги.

Для подальшого зростання та конкурентоспроможності компанії рекомендується:

- 1 Зосередитись на інноваціях та розробці нових продуктів.
- 2 Розширити географію присутності та канали дистрибуції.
- 3 Посилити маркетингові зусилля для збільшення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів.
- 4 Оптимізувати виробничі та логістичні процеси для підвищення ефективності та зниження витрат.

Табл. 2.8

Загроза	Ризик	Опис
Загроза нестабільних поставок	Середній	Постачальників є досить багато, у них відносно необмежені ресурси, ми є пріоритетним клієнтом для постачальника. Єдине, що може піти не так – нам доведеться переходити на іншого постачальника
Загроза товарів-замінників	Середній	Товарів-замінників для дріжджів немає. Є товари-замінники для поліпшувачів чи сумішей. Їх клієнти можуть виготовляти самостійно або користуватись більш якісним борошном.

Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	У компанії основними клієнтами є великі підприємства, наші товари володіють певними особливими характеристиками, споживач є досить чутливим до ціни, проте повністю задоволений нашим товаром.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок є насичений, і скорочується. Деякі товари приблизно однакові, деякі володіють певними унікальними характеристиками. Ціни складно піднімати, оскільки споживач в основному b2b і чутливий до ціни. Проте вдало вдається піднімати ціни на ринку b2c завдяки добре розвиненому бренду.
Загроза з боку нових гравців	Середній	На ринку присутня значна економія на масштабі, ми є гравцем який самостійно тримає понад 50% ринку дріжджів, наші конкуренти мають кращі позиції у поліпшувачах чи сумішах, на ринку присутні мікро-ніші, де працює лише 1 конкурент, потрібно інвестувати значні кошти аби відкрити дріжджовий завод, чи ділянку з вироблення додатків, потрібно інвестувати значні кошти у канали збуту, галузь падає.

РОЗДІЛ 3.

ЗАСТОСУВАННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1 Цілі напрямку та матриця Трейсі-Вірсема

На основі проведеного аналізу та дослідження цільової аудиторії, подальші кроки передбачають розробку комплексної маркетингової стратегії для ТМ «ВІТАПАН», спрямованої на збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку. Стратегія складатиметься з:

- розробки маркетингового міксу та матриці Трейсі-Вірсема для визначення ключових стратегічних кроків;
- розробки бренд-стратегії, спрямованої на підвищення впізнаваності ТМ ВІТАПАН і створення стійкого іміджу високої якості продукції серед цільових сегментів ринку;
- розробки комунікаційної стратегії, що враховує специфіку цільових аудиторій та каналів комунікації. Стратегія охоплюватиме просування через цифрові медіа, соціальні мережі, участь у галузевих виставках, семінарах та майстер-класах;
- розробку бюджету, необхідного для реалізації маркетингової стратегії;
- визначення ключових показників ефективності (KPI), які допоможуть оцінити успіх маркетингової стратегії.

Для побудови успішної маркетингової стратегії, необхідно аби вона була узгоджена з бізнес-цілями компанії. Цілями напрямку на 2024 рік є:

- Збільшити частку клієнтів у сегментах «мережі» до 10% за об'ємами у Q4 2024. Поточна частка у сегменті «мережі» - 2,86% (7,5 т) від загальних продажів. Ціль – зрости до 36 т.
- Підтримувати середню валову прибутковість напрямку на рівні 30% на друге півріччя 2024 року. Середня річна прибутковість за 2023 рік становить 25,49%.

- Підвищити продажі на 14% у тоннажі у 2024 році відносно результатів 2023 року. Продажі за 2023 рік – 316 т. Ціль – зрости на 44 т. – загалом до 360 т.

Для прийняття стратегічного рішення, у якому напрямку компанії Enzym Group та ТМ ВІТАПАН найкраще розвиватись, було використано модель Трейсі-Вірсема.

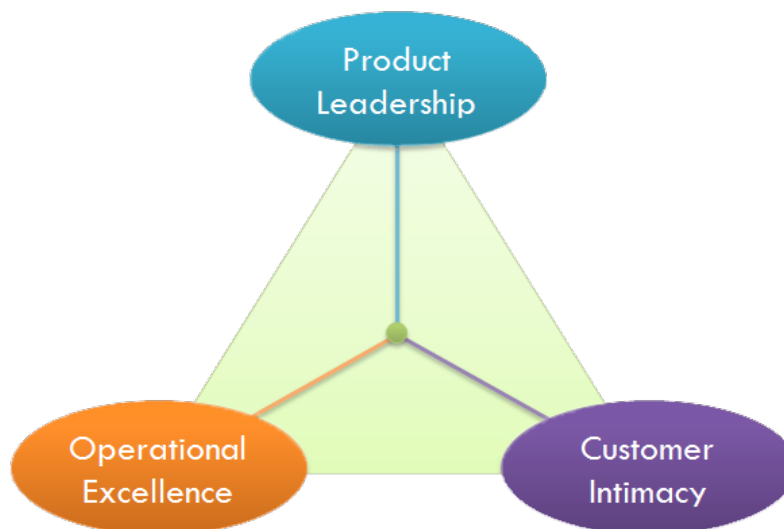


Рис. 3.1. Ілюстрація моделі Трейсі-Вірсема

Джерело: www.marketingmodellen.com

Під час аналізу конкурентів стало очевидно, що компанії «Лесафр» та «Пуратос» спрямовують основні зусилля на «близькість до споживача». У них є значно більше ресурсів (людських та фінансових) та у них значно краще розвинений асортимент продуктів. Вони спрямовують свої зусилля на роботу з ключовими гравцями на ринку, регулярно проводять навчання для персоналу клієнтів, організовують майстер-класи. Володіють світовими знаннями з галузі хлібопечення та використовують їх в Україні. Компанія «Золота миля» працює за моделлю продуктового лідерства. Вони розвивають власні потужності виробництва щодо додаткової сировини (начинки, дріжджі, хлібопекарські та кондитерські суміші, додаткова сировина) та пропонують своїм клієнтам ексклюзивні продукти, яких немає в інших гравців на ринку. Вони забезпечують більш комплексний підхід. Цих конкурентів було обрано тому, що вони є

найбільшими гравцями, та мають найбільш схожі продукти до компанії Enzym Group.

Враховуючи проведений аналіз, наявні ресурси та цілі компанії, рекомендовано обрати стратегію «операційної досконалості». Цей підхід дозволить нам підвищити цільові показники прибутковості та систематично розширювати асортимент продукції, щоб досягти поставлених цілей щодо частки ринку та обсягів виробництва. Крім цього, беручи до уваги потреби цільової аудиторії стратегія «операційної досконалості» дозволить забезпечувати стабільну якість та вчасні постачання сировини, а також потенційно дозволить оптимізувати ціну, що є критично важливим для аудиторії при прийнятті про співпрацю. Хоч основний акцент буде зроблено на операційній досконалості, що становить 65% нашого стратегічного розподілу ресурсів, ми не нехтуватимемо й іншими вимірами матриці Трейсі-Вірсема. Приблизно 20% ресурсів буде спрямовано на розробку нових продуктів (лідерство за продуктом), а решта 15% - на підвищення рівня клієнтоорієнтованості (близькість з клієнтом).

3.2 Маркетинговий мікс 4P

Основою успішної маркетингової стратегії буде маркетинговий мікс 4P (Product, Price, Place, Promotional). При розробці маркетингового міксу було враховано попередні результати аналізу ринку, аналізу конкурентів та цільової аудиторії.

Product

Продуктова стратегія є основою маркетинг-міксу. Вона обов'язково повинна узгоджуватись з потребами цільового ринку. Розробка рішень, щодо продуктової лінійки ґрунтується на даних отриманих з аналізу ринку, конкурентів, аудиторії та матриці BCG. Висновки отримані з дослідження:

- у споживачів є бар'єр щодо натуральності сумішей та поліпшувачів, тому пропонується очистити склад, та вивести продукти з «чистою етикеткою»;

- розширення асортименту у категоріях «зернові суміші», «овочеві суміші», «поліпшувачі для заморожених напівфабрикатів» для виконання цілі з частки та об'ємів ринку

Буде також переглянута роль технологів, які тепер будуть зосереджені виключно на розробці нових продуктів та консультаціях наявних клієнтів. Роль продажів перейде на відділ продажів. Очікується, що ця зміна сприятиме підвищенню рівня сервісу.

Price

У Enzym Group зараз діє ціноутворення за принципом «Витрати плюс». Цей підхід має недолік, який полягає у тому, що собівартість товару змінюється залежно від об'ємів виробництва, і відповідно її неможливо достеменно визначити. Також, процес виведення продукту на ринок застарілий, оскільки спочатку розробляється продукт, рахується його собівартість, після ціна, далі намагаємось донести цінність до нашого клієнта.

Пропонуємо використовувати три цінові стратегії залежно від продукту:

- Для інноваційних продуктів, у яких немає аналогів, пропонується використовувати стратегію «Зняття вершків» на запуску продукту, та поступово переходити до «Нейтральної стратегії»;
- Для продуктів-аналогів, які будемо випускати, пропонуємо використовувати стратегію «Проникнення» для захоплення частки ринку, та поступового переходу у «Нейтральну стратегію»;
- Для продуктів, які давно присутні на ринку пропонуємо використовувати «Нейтральну стратегію»;

Також пропонуємо створити систему знижок залежно від об'ємів замовлення та сезонні знижки (Великдень та Різдво) і бандли продукції.

Важливо враховувати особливості B2B-ціноутворення. Тому що, ухвалення рішення про купівлю є більш раціональним аніж у B2C продуктах, і залежить від типу клієнтів. Важливу роль у перемовинах відіграє менеджер, який працює з клієнтом. А також, варто враховувати інтереси стейкхолдерів, їхню мотивацію у прийнятті рішення про співпрацю. Більшість клієнтів у

промислового хлібопеченні орієнтовані на довгострокові відносини, розвиток довіри та зменшення витрат.

Place

Стратегія дистрибуції забезпечує доступність продукції на цільових ринках в оптимальних місцях і в оптимальний час. Ринки на яких планується продавати товар – ринок промислового хлібопечення в Україні. Сегменти покупців ділитимуться за об'ємами виробництва: хлібзаводи, промислові пекарні, виробники заморожених напівфабрикатів, мережі супермаркетів з власними пекарнями.

Канали дистрибуції через які планується продавати товар – прямі продажі (через власний сайт) та непрямі продажі через мережу дистриб'юторів та гуртовиків.

Вид дистрибуції – обмежений список дилерів для підтримування якості обслуговування та партнерських стосунків з дилерами.

Умови дистрибуції – їх потрібно переглянути та ввести нові правила. Потрібно встановити стандарти щодо якості сервісу, швидкості доставлення та відвантаження товарів. Нам потрібно переглянути наші умови щодо знижок, відтермінувань, бонусів за обсяги для мотивації дистриб'юторів підвищувати продажі наших продуктів. Для уникнення конфліктів між дистриб'юторами використовується територіальними (географічні) обмеження. Варто прописати умови щодо співпраці у маркетингових ініціативах задля покращення ефективності рекламних кампаній. Дуже важливо отримувати коректну інформацію щодо продажів, запасів та відгуків клієнтів, аби ми могли аналізувати їх та планувати наші наступні кроки.

Promotional

Маркетингові комунікації для привернення уваги споживача до товару, сформуванню знання про нього, його ключові характеристики. Це робиться для того, щоб менеджери з закупівель клієнтів були обізнані.

Цільовою аудиторією є власники компаній, комерційні директори, технологи та менеджери з закупівель. Ми хочемо їм донести про наш бренд, наш

продукт, його функціональні характеристики. Робитимемо це через наш сайт, розвиток соціальних мереж, пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, профільні видання, YouTube, участь у виставках та конференціях, роздачу POSM-матеріалів.

3.3 Позичювання, бренд-стратегія та комунікаційна стратегія

Для розроблення позиціювання було використано модель «Піраміда бренду».

Суть бренду: партнер, якому можна довіряти – відображення стабільності, надійності й впевненості, які є критичними для наших клієнтів.

Особистість бренду: якби бренд був людиною, то це був би чоловік середнього віку, відповідальний та надійний, з великим досвідом у банківській сфері.

Емоція та почуття: надійність, впевненість, стабільність.

Переваги бренду:

- вчасні постачання;
- прямий контакт з технологом;
- стабільна якість сировини;
- допомога та консультації.

Атрибути бренду: унікальні кольорові рішення та пакування, фасування від 1 кг, унікальні рецептури з мінімальною кількістю інгредієнтів з індексом E, можливість замовити продукцію онлайн, український бренд з 17 річною історією.

Було оновлено фірмовий стиль (логотип, фірмові шрифти, палітру), змінено дизайн пакування, маркування, рекламні матеріали (листівки, каталог продукції), розроблено бренд-бук, гайдлайн.

Цільовою аудиторією для комунікацій є промислові виробники хлібобулочних виробів: заводи, пекарні, мережі супермаркетів з пекарнями.

Ключове повідомлення до аудиторії:

- впевненість у результаті;

Тому що, у ході дослідження аудиторії було виявлено, що цільова аудиторія зацікавлена на довгострокову співпрацю та дуже переймається якістю готової продукції. Адже якщо якість буде коливатись від партії до партії, то виробник втратить свого споживача та дохід.

Форма комунікації: буде розроблена спільно з агенцією у майбутньому.

Канали комунікації:

- буде створено власний вебсайт. На ньому буде розміщено інформацію про продукти, сегменти клієнтів з якими ми працюємо та які проблеми ми можемо вирішити. Залучатимемо клієнтів використовуючи рекламу Google Ads, органічний трафік за допомогою SEO-оптимізації та написання профільних статей. Механізм роботи сайту – клієнт відвідує сайт, залишає заявку на продукт, який його зацікавив, інформація передається через CRM технологю відповідної області, і розв'язувати питання яке виникло у клієнта.
- Створення соціальних мереж у Facebook та Instagram. Відбуватиметься публікація інформації про продукти, та комунікація ключових повідомлень. Цей канал обрано для ближчого контакту з аудиторією, а також для таргетованої реклами та ретаргетингу.
- Участь у виставках та майстер-класах. Для демонстрації продукції та живого спілкування з аудиторією та отримання зворотного зв'язку.
- Публікації у профільних медіа.
- Випуск навчальних відео на YouTube для покращення взаємодії з аудиторією та побудови «експертності».

3.4 Визначення КРІ та бюджет

Бюджет на реалізацію проєкту формується за принципом аналізу результатів попереднього періоду, та враховуючи поставлені цілі перед напрямком на поточний рік. Будуть враховані заплановані активності та також похибка на інфляцію на поточний рік. Детальні розрахунки бюджету будуть подані у Додатку А.

Загальний бюджет на 2024 рік становить 2,8 млн грн, у запропонованому варіанті закладений бюджет становить 2,6 млн грн.

Бюджет складатиметься з таких активностей:

- Платна реклама. Ми плануємо використовувати канали залучення аудиторії на сайт через Google Ads, а також плануємо налаштувати таргетовану рекламу. Це робитиметься для того, щоб ми попадались нашій цільовій аудиторії швидше, аніж конкуренти. Крім цього, нам потрібно надрукувати рекламні листівки, каталоги, календарі для роздачі нашим клієнтам та потенційним клієнтам.
- Події та PR. У цьому році планується відновити активну участь у тематичних виставках у ролі відвідувачів та спікерів. Крім цього ми будемо організовувати навчальні заходи для аудиторії (майстер-класи та семінари). Також у планах є публікація у тематичних виданнях, які читає наша цільова аудиторія, до прикладу журнал «Пекарські та кондитерські технології»
- Сайт. Нам потрібно розробити, оптимізувати, та наповнити сайт, тому що цільова аудиторія використовує пошук у мережі при пошуку нових постачальників.
- Інше. Це оплати за ведення рекламного кабінету Google Ads, та оплата за створення та ведення соціальних мереж у Facebook та Instagram. Ці соціальні мережі були обрані, оскільки ми знаємо, що наші конкуренти присутні у них та мають активну аудиторію. Крім цього, у результатах нашого дослідження було виявлено, що цільова аудиторія активно читає та слідкує за виробниками у цих соціальних мережах.

KPI (key performance indicators) – ключові показники ефективності для запропонованої маркетингової стратегії будуть:

- Збільшення частки ринку;
- Збільшення об'ємів продажів;
- Кількість трафіку на сайт;
- Відсоток конверсії на сайті;

- Охоплення, кількість взаємодій та підписників у соціальних мережах;
- Кількість отриманих контактів під час участі у виставках;
- Кількість укладених угод про співпрацю;

Також, буде корисно відстежувати відтік клієнтів, з'ясувати причини припинення співпраці, та виправляти ці недоліки для покращення клієнтського сервісу.

3.5 Оцінка отриманих результатів на травень 2024 р.

Для оцінки впроваджених рішень будемо аналізувати об'єми продажів у кілограмах помісячно, та спрогнозуємо майбутні результати. Для прогнозування використовувались метод лінійного відхилення та середнього відхилення по місяцю. Використовували дані за період 2022-2024 років. Спочатку обчислювалось середнє місячне зростання або падіння для кожного місяця на основі даних 2022 та 2023 року. Виводили середнє значення, та опісля застосовували це значення для невідомих місяців 2024 року (з травня по грудень). Отримані результати подані у таблиці у Додатку Б.

Варто враховувати, що жодний метод прогнозування не є істинно точним, проте ми можемо очікувати позитивну динаміку у майбутньому, виходячи з отриманих результатів. Це можна також підтвердити тим, що перші 4 місяці поточного року забезпечили кращі результати, порівняно з 2023 роком за аналогічний період, та ми практично зрівнялись з результатами 2022 року.

За 2024 рік уже було відвідано дві конференції: «Хлібопекарський бізнес» та «IFFIP». Вдалось поспілкуватись зі споживачами, отримати цінний зворотній зв'язок, та залучити 3 пекарні до співпраці.

Результати у соціальних мережах Facebook та Instagram:

- Розроблено гайдлайн;
- Створено контент план на три місяці роботи;
- Щомісяця публікували 12 статичних креативів та 60 сторіс;
- Налаштовано рекламний кабінет;
- Запущено 4 рекламні кампанії;

Результати з рекламних кампаній:

- Охоплення: 204 280
- Покази: 265 585
- Відвідування профілю: 720
- Взаємодія з контентом (вподобання, коментарі, поширення): 181 шт.
- Читачі: Facebook - +9; Instagram - +23;

Варто зазначити, що бенчмарку, як такого, немає, бо останній допис на сторінці датований 2021 роком, та даних не збереглись. Сторінки у соціальних мережах були неактивні, та наведені результати – ефект роботи першого місяця. Надалі результати покращаться.

Сайт на момент написання роботи знаходиться на етапі наповнення.

Ефект від публікацій у тематичних медіа: було написано 2 статті для профільних медіа – журналу «Пекарські та кондитерські технології» та «Всеукраїнської асоціації пекарів». Ми отримали 359 переглядів на сайті, також дані статті були надіслані передплатникам, кожна у тиражі 500 шт.

ВИСНОВКИ

Для формування повноцінних висновків, на жаль, пройшло недостатньо часу, щоб визначити ефективність впроваджених рішень. Проте, з впевненістю можна сказати, що вже помітний ефект у зростанні об'ємів продажів. Важливо зазначити, що у роботі продемонстрований ефект від кількох місяців роботи. Для повноцінного розуміння ефективності потрібно декілька років.

Під час роботи над магістерською роботою було використано здобуті знання у Бізнес-школі УКУ, зокрема з курсів бренд-менеджменту, управління продуктом, стратегічного маркетингу, бізнес-аналітики. Також для автора дуже цінним було дослідження літератури, та отримано глибші знання щодо суті маркетингової стратегії, як її правильно планувати та реалізовувати, моделей та матриць які варто застосовувати на практиці.

Всебічний аналіз, який було проведено дозволив виявити сильні та слабкі сторони ТМ «ВІТАПАН». Ми зрозуміли, яке насправді місце на ринку ми займаємо. Це допомогло нам сформуванню нове позиціонування, оновити фірмові елементи (палітру, логотип, шрифти), оновити пакування, рекламні матеріали. По-новому підійти до глобальної диджиталізації та поновити наші сторінки у соціальних мережах, запуснути у розробку власний сайт, запуснути інтернет-магазин для B2C сегменту (який вже за попередній рік має мільйонні обороти). Ми також переглянули портфель продуктів, зрозуміли яких нам не вистачає порівняно з конкурентами та сучасними вимогами ринку. Крім цього, було переглянуто роль технологів у команді.

Запропонована стратегія вже була узгоджена з вищим керівництвом компанії Enzym Group та реалізується. Ми очікуємо на 100% виконання поставлених цілей, що підтверджується моделюванням об'ємів продажів. Також вдалось покращити валову прибутковість напрямку, і вона знаходиться на рівні 32%. Ціль, щодо частки клієнтів у сегменті «мережі супермаркетів» наразі не досягнена. Проте, цього року вже було випущено 3 нових продукти, та ще 3 планується випустити до кінця року. Ми очікуємо, що дана ціль також буде виконана у повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. What is marketing strategy? [Електронний ресурс] // Optimizely. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/marketing-strategy/>.
2. Marketing Strategy: What It Is, How It Works, and How to Create One [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>.
3. The History Of Marketing: How Strategies Have Changed [Електронний ресурс] // Coschedule. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://coschedule.com/marketing/history-of-marketing>.
4. The Evolution of Marketing Concept [Електронний ресурс] // OpenStax. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/1-4-evolution-of-the-marketing-concept>.
5. The History Of Marketing: How Strategies Have Changed [Електронний ресурс] // Coschedule. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://coschedule.com/marketing/history-of-marketing>.
6. Marketing Budgets Vary by Industry [Електронний ресурс] // The Wall Street Journal. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://deloitte.wsj.com/cmo/who-has-the-biggest-marketing-budgets-1485234137>.
7. The role of Strategic Marketing in an organisation [Електронний ресурс] // Berlinsbi. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.berlinsbi.com/blog/the-role-of-strategic-marketing-in-an-organisation>.
8. Trend Report: Marketing Strategy 2022 [Електронний ресурс] // Coschedule. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://coschedule.com/marketing-statistics>.
9. Kotler P. Marketing Management, Global Edition / P. Kotler, K. Keller., 2021.
10. Porter M. Competitive Advantage / Michael Porter. – New York: The Free Press, 1985.

11. Ansoff Matrix: Definition, Strategies and How To Use [Електронний ресурс] // indeed. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ansoff-matrix>.
12. Customer Intimacy and Other Value Disciplines [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.
13. Behind the UPS Mystique: Puritanism and Productivity [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 1984. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1984/03/making-your-marketing-strategy-work>.
14. Effect of the complex improver on consumer properties of bakery products [Електронний ресурс] // Ukrainian Food Journal. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://nuft.edu.ua/doi/doc/ufj/2020/1/13.pdf>.
15. "yeast" [Електронний ресурс] // Britannica. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.britannica.com/science/yeast-fungus>.
16. Bread - Worldwide [Електронний ресурс] // Statista Market Insights. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/bread/worldwide>.
17. Bread - Ukraine [Електронний ресурс] // Statista Market Insights. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/bread/ukraine>.
18. Група Лесафр у світі [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://lesaffre.ua/about/>.
19. Про компанію [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.puratos.com.ua/uk/about-puratos>.
20. Про Zeelandia [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.zeelandia.ua/zeelandia>.
21. Про компанію [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://goldenmile.com.ua/o-nas/>.

22. Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
23. Сторінка "Про нас" на сайті компанії Enzym Group [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.enzymgroup.com/>.
24. Підприємцем 2023 року за версією Forbes Ukraine став співзасновник monobank Олег Гороховський [Електронний ресурс] // forbes.ua. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/news/pidpriemtsem-2023-roku-za-versieyu-forbes-ukraine-stav-spivzasnovnik-monobank-oleg-gorokhovskiy-08122023-17786>.
25. Реєстраційні дані ПРАТ «КОМПАНІЯ ЕНЗИМ» [Електронний ресурс] // opendatabot.ua. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/c/00383320>.
26. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил [Електронний ресурс] // unisender.com. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unisender.com/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Табл. А

Маркетинговий бюджет 2024 рік, у грн.													
Категорія	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	За рік
Платна реклама													850 000,00 ₴
Пошукова реклама Google Ads	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	240 000,00 ₴
Реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram)	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	20 000,00 ₴	240 000,00 ₴
Друковані матеріали (каталоги, листівки, календарі)	30 000,00 ₴	30 000,00 ₴	30 000,00 ₴	30 000,00 ₴					250 000,00 ₴				370 000,00 ₴
Події та PR													325 000,00 ₴
Участь у виставках	15 000,00 ₴		15 000,00 ₴	15 000,00 ₴	20 000,00 ₴			10 000,00 ₴		20 000,00 ₴			95 000,00 ₴
Публікації у профільних медіа	5 000,00 ₴		5 000,00 ₴		5 000,00 ₴		5 000,00 ₴		5 000,00 ₴		5 000,00 ₴		30 000,00 ₴
Організація та проведення майстер-класів						50 000,00 ₴			50 000,00 ₴	50 000,00 ₴	50 000,00 ₴		200 000,00 ₴
Сайт													797 400,00 ₴
Розробка сайту	150 000,00 ₴		150 000,00 ₴		150 000,00 ₴								450 000,00 ₴
SEO-оптимізація сайту	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	227 400,00 ₴
Наповнення сайту контентом	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	10 000,00 ₴	120 000,00 ₴
Послуги дизайну													200 000,00 ₴
Розробка дизайну для сайту	50 000,00 ₴												50 000,00 ₴
Оновлення POSM	15 000,00 ₴		15 000,00 ₴		15 000,00 ₴		15 000,00 ₴		15 000,00 ₴		15 000,00 ₴		90 000,00 ₴
Фото/відеозйомки	10 000,00 ₴		10 000,00 ₴		10 000,00 ₴		10 000,00 ₴		10 000,00 ₴		10 000,00 ₴		60 000,00 ₴
Інше													443 400,00 ₴
Оплата за ведення Google Ads	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	18 950,00 ₴	227 400,00 ₴
Оплата за ведення соціальних мереж	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	18 000,00 ₴	216 000,00 ₴
Загалом	380 900,00 ₴	135 900,00 ₴	330 900,00 ₴	150 900,00 ₴	305 900,00 ₴	155 900,00 ₴	135 900,00 ₴	115 900,00 ₴	435 900,00 ₴	175 900,00 ₴	185 900,00 ₴	105 900,00 ₴	2 615 800,00 ₴

Додаток Б

Табл. Б

Рік/місяці	Об'єми відвантаження у кг.													Умовні позначення
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом	
2022	26 111,00	33 286,00	38 720,00	25 551,00	29 563,00	32 582,00	28 713,00	30 153,00	41 975,00	23 960,00	26 583,00	32 207,00	369 404,00	
2023	21 719,00	24 383,00	34 116,00	24 439,00	29 615,00	31 503,00	32 280,00	33 954,00	39 558,00	30 618,00	30 311,00	30 701,00	363 197,00	
2024 (1)	27 364,00	28 071,00	30 827,00	35 008,00	30 876,60	32 845,03	33 655,13	35 400,44	41 243,17	31 922,33	31 602,25	32 008,86	390 823,80	2024 (1) - прогнозування об'ємів продажів використовуючи метод середнього місячного відхилення
2024 (2)	27 364,00	28 071,00	30 827,00	35 008,00	31 018,28	31 054,34	31 090,40	31 126,46	31 162,52	31 198,58	31 234,64	31 270,70	370 425,93	2024 (2) - прогнозування об'ємів продажів використовуючи функцію лінійного відхилення