

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

студента Липки Марини Костянтинівни

(П І Б)

академічної групи 075м-18-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на ринку послуг»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
розділів:				
1. Теоретичний	Пілова К.П.			
2. Дослідницький	Пілова К.П.			
3. Проектний	Пілова К.П.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро
2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1 Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства	7
1.2 Маркетингові стратегії підприємства	17
1.3 Маркетинг підприємств послуг громадського харчування	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1 Аналіз маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг	35
2.2 Маркетингове дослідження поведінкових особливостей споживачів на ринку послуг	63
2.3 Оцінка зовнішнього середовища підприємства	75
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ	98
3.1 Дослідження маркетингових стратегічних альтернатив	98
3.2 Формування плану реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг	107
3.3 Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг	116
ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ	134

ВСТУП

Актуальність теми. В останні роки ринок кав'ярень в Україні постійно розвивається. На українському ринку є близько чотирьох тисяч закладів формату «кав'ярня». З одного боку, ринок кав'ярень може бути перспективною складовою економіки України в цілому, що особливо актуально в кризових умовах, в яких сьогодні знаходиться економіка України. Розвинена сфера послуг громадського харчування є ознакою належного соціально-економічного рівня країни, прогресивної структури її господарства, що може вигідно позиціонувати країну на міжнародному ринку. Крім того, формат «кав'ярня третьої хвилі» є ознакою високого рівня кавової культури, що в свою чергу сприяє розвитку туристичного сектору економіки. З іншого ж боку, подальший розвиток українського ринку кав'ярень призводить до суттєвого підвищення рівня конкуренції на ньому. Завоювання ринкових позицій, збільшення прибутку підприємств, оволодіння конкурентними перевагами, забезпечення безупинного розвитку – мета більшості підприємств, які працюють в сучасних умовах. В основі досягнення всіх цих цілей лежить обрання стратегічного напрямку, розроблення стратегії підприємства, створення стратегічного плану.

Прискорення змін в навколишньому середовищі, зміна позиції споживача, зростання конкуренції, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення маркетингового стратегічного планування у покращенні і оптимізації роботи підприємства.

Метою дослідження є розробка маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг громадського харчування.

Задачі дослідження:

- дослідити теоретичні основи стратегічного планування маркетингової діяльності;

- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства на ринку послуг громадського харчування;
- дослідити поведінку споживачів на ринку послуг громадського харчування;
- проаналізувати ринок послуг громадського харчування;
- оцінити зовнішнє середовище підприємства ФОП «Яворський»;
- обґрунтувати дії підприємства ФОП «Яворський» по перспективах реалізації на ринку послуг сильних сторін підприємства та зниженню загроз ринку у наслідок наявності слабких сторін;
- визначити стратегію підприємства ФОП «Яворський»;
- сформувану програму маркетингу та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ФОП «Яворський» на ринку послуг громадського харчування м. Дніпро.

Предметом дослідження є процес формування маркетингової стратегії підприємства ФОП «Яворський».

Застосовано наступні методи:

- фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності;
- методи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища IFAS, PEST, EFAS, ситуаційний аналіз SWOT;
- метод маркетингових досліджень: анкетування.

Положення, що захищаються:

При формуванні маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг громадського харчування найбільш впливовими є фактори внутрішнього середовища підприємства: концепція, мотиви відвідування та рівень якості послуг.

Апробація результатів. Апробація положень кваліфікаційної роботи відбулась на трьох науково-практичних конференціях: XIII Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. «Majesty of Marketing» (Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 6-7 грудня 2017 р.); XIV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих

вчених. «Majesty of Marketing» (Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 7 грудня 2018 р.); XV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. «Majesty of Marketing» (Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 5 грудня 2019 р.).

Публікацій:

1. Lypka M. The role of marketing in coffee house ‘thriving third wave’ // Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. – Dnipro, Dnipro University of Technology, 2017. – p.105-108.

2. Lypka M. Value chain: the third wave coffee movement // Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. – Dnipro, Dnipro University of Technology, 2018. – p.84-85.

3. Lypka M. How to create a marketing strategy for the coffee house business // Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. – Dnipro, Dnipro University of Technology, 2019.

Сфера використання результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи магістра будуть використані в маркетинговій діяльності ФОП «Яворський» за адресою м. Дніпро, вул. Європейська 30.

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, збірники наукових праць, доповіді, тези, тематичні дослідження), матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання та щорічники, звіти міжнародних організацій, асоціацій, експертні оцінки, інформація мережі Internet.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з пояснювальної записки на 137 сторінки, містить вступ, три розділи, висновки; ілюстрована 32 таблицями, 54 рисунками із застосуванням даних 62 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства

В останні десятиліття значення стратегічної поведінки різко зросло, що дозволяє підприємствам виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій перспективі. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позицій споживача, посилення конкуренції щодо ресурсів, поява нових, часто несподіваних можливостей для здійснення бізнесу [1], розвиток інформаційних мереж, які роблять можливим надзвичайно швидке розповсюдження й отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення маркетингового стратегічного планування.

Стратегічне планування – це однієї з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо формування стратегій, розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [2]. По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. При цьому найголовнішими завданнями є такі:

- визначення цілей і напрямів діяльності підприємства;
- координація різноманітних напрямів діяльності;
- оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку ринку;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- створення умов для ефективного розподілу продукції;
- оцінка маркетингової діяльності.

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [2, 3]. Цей процес передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішення щодо маркетингової діяльності та їхню реалізацію. Планування маркетингу, як і планування взагалі, включає чотири фази: аналіз, планування, реалізацію і контроль [4].

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Інакше кажучи, стратегічне планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей [5].

Маркетингове стратегічне планування охоплює три рівні:

- 1) на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- 2) на бізнес-рівні здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- 3) на маркетинговому функціональному рівні маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо складових етапів і послідовності процесу маркетингового стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії.

Деталізований процес маркетингового стратегічного планування відповідно до стратегічних рівнів управління підприємством відтворено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Процес маркетингового стратегічного планування відповідно до стратегічних рівнів підприємства [2, 3]

Основними послідовними елементами процесу стратегічного маркетингу, які властиві кожному стратегічному рівню, є такі:

- маркетинговий стратегічний аналіз;
- встановлення маркетингових цілей;
- формулювання маркетингових стратегій.

На кожному стратегічному рівні ці етапи мають свою специфіку та змістовне наповнення.

На корпоративному рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на формуванні оптимального портфеля бізнесу підприємства. При цьому складові етапи стратегічного планування трансформуються так: маркетинговий стратегічний аналіз зводиться до маркетингової стратегічної сегментації, маркетингові цілі – є загально-корпоративними, маркетингові стратегії – корпоративні.

На бізнес-рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на формуванні конкурентних переваг стратегічних господарських підрозділів підприємства. Цій меті підпорядковані і складові етапи маркетингового стратегічного планування: маркетинговий стратегічний аналіз зводиться до SWOT-аналізу, маркетингові цілі встановлюються щодо кожного СГП, маркетингові стратегії – конкурентні.

На маркетинговому функціональному рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на ефективному позиціюванні. Для цього: маркетинговий стратегічний аналіз зводиться до маркетингової поточної сегментації та формування цільових сегментів підприємства в межах СГП, маркетингові цілі встановлюються щодо кожного елемента маркетингового комплексу, маркетингові стратегії – стратегії позиціювання та адекватні стратегії елементів комплексу маркетингу [2].

Кількість рівнів стратегічного управління фірмою залежить від розміру фірми та ступеня диверсифікації її діяльності: Великі за розміром

та за масштабом діяльності фірми здійснюють стратегічне управління за трьома зазначеними вище рівнями. На невеликих фірмах можливо об'єднувати бізнес-рівень та рівень товару в один рівень.

Першим етапом процесу маркетингового стратегічного планування є розробка і формулювання місії підприємства. Місія, яка вміщує необхідні складові елементи та вдало сформульована, уособлює в собі єдність цілей підприємства, формує погляди вищого керівництва і працівників підприємства щодо його довгострокових планів та стратегічних орієнтирів, знижує ризик прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, має велике мотиваційне і стимулююче значення для працівників підприємства [4].

Маркетинговий стратегічний аналіз – це сукупність методів і моделей аналізу факторів маркетингового середовища, які є основою для формулювання маркетингових стратегій і прийняття маркетингових стратегічних рішень [6]. Отже, маркетинговий стратегічний аналіз полягає в аналізі факторів і показників маркетингового середовища. Маркетинговий стратегічний аналіз є висхідним, базовим етапом процесу маркетингового стратегічного планування. Його основними складовими елементами є зовнішній та внутрішній аналіз.

Маркетингове середовище підприємства — це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетинговою діяльністю підприємства, його маркетинговий розвиток та реалізацію маркетингових цілей. Основним завданням аналізу маркетингового середовища є взаємоузгодження впливу середовища, потреб цільового ринку, цілей та можливостей підприємства [3]. Аналіз середовища передбачає вивчення двох її складових, а саме: зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) та внутрішнього середовища підприємства.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яке дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Аналіз макросередовища містить вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури та ін. Мікросередовище аналізується за такими основними компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники і контактні аудиторії.

Вивчення внутрішнього середовища компанії дає керівництву можливість оцінити внутрішні ресурси компанії [7]. Виявляючи сильні і слабкі сторони компанії, керівництво має можливість розширювати і зміцнювати конкурентні переваги і, відповідно, попередити виникнення можливих проблем.

До методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії відносяться SWOT-, PEST- і GAP-аналіз та ін.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект або підприємство. Всі чинники діляться на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Метод включає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють її досягненню або ускладнюють його. Результати SWOT-аналізу узагальнюються у вигляді матриці.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [8].

Gap Analysis – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним і бажаним станом компанії.

Конкретний кінцевий стан, до якого завжди прагне підприємство, фіксується у вигляді його цілей. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на

досягнення яких спрямована його діяльність. Правильно організований процес устанавлення цілей передбачає проходження чотирьох фаз:

- 1) виявлення й аналіз тих трендів, які спостерігаються в оточенні;
- 2) устанавлення цілей для компанії в цілому;
- 3) побудова ієрархії цілей;
- 4) устанавлення індивідуальних цілей.

Виходячи з принципу реалістичності, кількість стратегічних цілей не повинна перевищувати п'яти. Цілі стратегічного планування оцінюються методом SMART, який пропонує п'ять критеріїв для попередньої оцінки цілей [9]. Ціль, придатна для практичного втілення повинна бути: конкретною, вимірюваною, узгодженою, реалістичною та визначеною у часі. На етапі попереднього відбору цілей ті з них, які не задовольняють вказані критерії – або відхиляються, або допрацьовуються.

Комплексний підхід дає змогу сформулювати генеральну мету, для досягнення якої необхідне доведення її змісту до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначення внеску кожного з працівників у стратегічний успіх. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей, тобто побудови «дерева цілей», де встановлюються конкретні вимірні цілі, завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт.

Маркетингова сегментація, вибір цільових сегментів та позиціонування утворюють так званий STP-маркетинг. Маркетингова сегментація поділяється на поточну і стратегічну. Основне спрямування маркетингової стратегічної сегментації полягає в пошуку незадоволених ринкових потреб [2, 10]. Під ефективністю цільового сегмента мається на увазі співвідношення між результативністю цільового сегмента для підприємства та витратами підприємства щодо нього. Результативність цільового сегмента пропонується поділяти на ринкову і внутрішньо-фірмову. Ринкову результативність цільового сегмента утворюють такі показники: велика місткість сегмента, висока перспективність (значні темпи росту) сегмента, велика ринкова частка підприємства та низький

рівень конкуренції в цільовому сегменті. Внутрішньо-фірмову результативність утворюють такі показники: велика прибутковість сегмента, конкурентна перевага підприємства в цільовому сегменті.

Маркетингове позиціонування формує прихильність споживачів до товару підприємства шляхом визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів [4]. Для того, щоб бути успішним і ефективним, воно повинно визначати місце товару підприємства на ринку серед товарів-аналогів і бути: заснованим на маркетинговій диференціації, спрямованим на формування певної бажаної для підприємства позиції товару в свідомості споживачів, взаємопов'язаним і узгодженим з комплексом маркетингових засобів підприємства, відносно стабільним і змінюватися лише за умов зміни маркетингового середовища, маркетингових цілей підприємства.

На етапі розроблення, вибору та оцінки стратегії ухвалюється рішення з приводу того, якими засобами підприємство домагатиметься досягнення цілей. Цей етап є стрижнем стратегічного планування, результатом якого є ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися підприємству, яке місце займати на ринку тощо.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає виконання послідовних взаємопов'язаних і узгоджених дій: з'ясування поточної стратегії, розроблення альтернативних стратегій, вибір стратегії підприємства та оцінка вибраної стратегії [11].

З'ясування поточної стратегії є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення про те, які стратегії вона реалізує.

Розроблення альтернативних стратегій маркетингу виконується на основі різноманітних підходів у межах корпоративних, конкурентних стратегій і стратегій маркетингу.

Після вибору й оцінки вибраної стратегії необхідно сформувати обґрунтований план. Слід зазначити, що реалізація маркетингової стратегії підприємства – важливий етап і підсумок маркетингового стратегічного планування. Результатом маркетингового планування взагалі та стратегічного маркетингового планування зокрема є план маркетингу [12].

План маркетингу включає такі складові (рисунок 1.2).

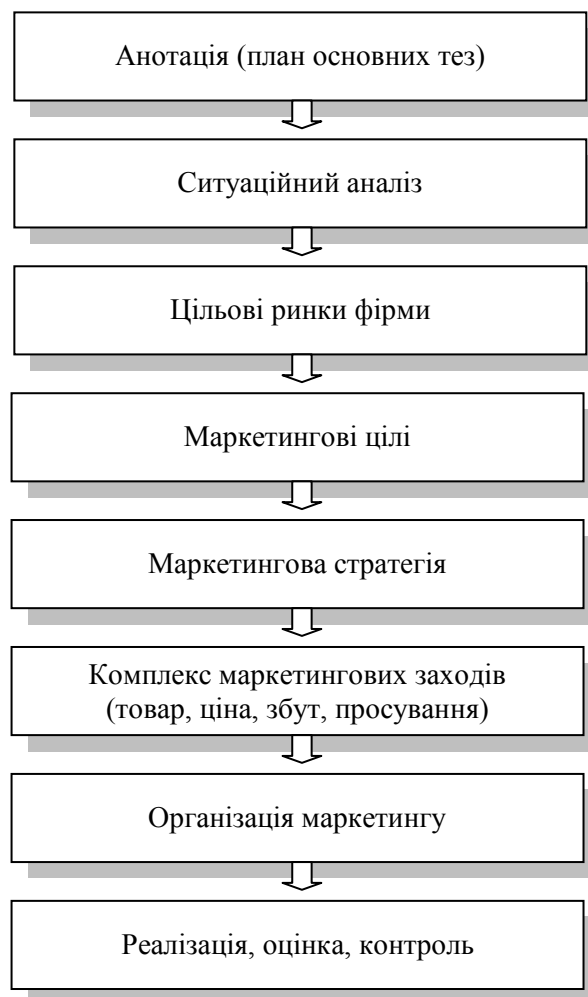


Рисунок 1.2 – Структура плану маркетингу [2, 4]

План маркетингу являє собою документ, що визначає комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, спрямованих на зростання обсягу продажів товару і максимізацію прибутку.

Планування маркетингу може також розглядатися як обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи, що забезпечує ефективне

виробництво, розподіл і реалізацію продукції фірми. Воно охоплює всі рішення, які мають бути здійснені для досягнення цілей підприємства. План маркетингу, є складовою частиною плану підприємства [13]. В залежності від тривалості терміну дії розрізняють коротко-, середньо- і довгострокові плани маркетингу.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному і максимальному [3, 14].

Отже, було розглянуто формування процесу маркетингового стратегічного планування, який передбачає виділення певних етапів і результатом даного процесу є розробка плану маркетингу, що визначає альтернативні дії чи комбінації дій, які може застосовувати організація. Він створює основу для розподілу ресурсів, демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності. Маркетинговий план має забезпечити роботу підприємства в сучасному світі – динамічному, який неперервни змінюється і схильний до нововведень. Багатоваріантний план дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, яке не піддається контролю підприємства.

1.2 Маркетингові стратегії підприємства

В ринковій економіці існує багато факторів впливу на ринок та суб'єктів його діяльності. В сучасній концепції управління підприємством, для врахування всіх можливих факторів впливу у майбутньому та визначення подальшого розвитку, все більше значення віддається розробці стратегії підприємства. Постановка стратегічних цілей розвитку підприємств в Україні набуває в умовах трансформації ринкових відносин особливої актуальності [15]. Ці цілі та напрями розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Задача ефективності у роботі підприємства вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, а ще й активного використання методів внутрішньо-фірмового планування та управління, що базується на їх стратегічному розвитку.

Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність відносно споживачів та/або відносно конкурентів [3,16]. Тому будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари підприємства та ін.), або по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії наступу і оборони, маркетингові конкурентні стратегії, та ін.), або одночасно і по відношенню до споживачів, і до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації та ін.).

Забезпечити підприємству довготривале зростання на ринку може правильно обрана маркетингова стратегія [17-19]. Розробляючи ефективну стратегію, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинна зосередитися компанія і які можуть стати основою її стратегії.

Підприємства досягають конкурентних переваг та впливу на ринку різними шляхами: через клієнтів – висока якість обслуговування і відносин з клієнтами (лояльність); висока вартість переходу до іншої торгової марки (підприємства); краща інформованість щодо поведінки; модель бізнесу побудована навколо нового сегмента; через канали – домінуюча позиція в каналі; партнерство з провідними учасниками каналу; контролююче становище в мережі; через продукт або здібності (компетентності) – виробництво з низькими витратами; кращі, унікальні характеристики продукту; новаторські продукти; патенти; значна частка доходу споживача; через капітал – наявність капіталу, що дозволяє випереджати своїх конкурентів в інвестиційній діяльності [20].

Виділяють декілька різновидів маркетингових стратегій – глобальні маркетингові стратегії, базові стратегії, стратегії росту, маркетингові конкурентні стратегії, функціональні маркетингові стратегії, а також стратегії залежно від терміну їх реалізації, життєвого циклу товару, за елементами маркетингового комплексу, виду диференціації, конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку, методу вибору цільового ринку, за станом ринкового попиту та залежно від ступеня сегментування ринку збуту товару. Стратегію маркетингу можна охарактеризувати як прогнозування довгострокових перспектив розвитку фірми. За своєю фундаментальною спрямованістю кожен тип стратегії вказує напрям маркетингової діяльності [4]. Щодо основних стратегій, які можуть забезпечити підприємствам-«лідерам» досягнення високого прибутку та утримання клієнтів, слід зауважити наступні:

Стратегія лідерства у витратах. Ця базова стратегія спирається на продуктивність і звичайно пов'язана з існуванням ефекту досвіду. Вона має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду, ретельне пророблення конструкції нових товарів, знижені збутові і рекламні

витрати. У центрі уваги всієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами.

Стратегія агресивна заснована на принципі, що краща оборона – це напад. Агресивно налаштовані лідери завжди намагаються бути першими у створенні конкурентних переваг. Наприклад, підприємства, орієнтовані на низькі витрати, додержуються цієї політики агресивно, а підприємства, які орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування товару. Ключ до постійного нападу – безперервне удосконалення й інновації.

Стратегія оборони та зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим підприємствам і претендентам на лідерство. Завдання оборони – утримання наявної частки ринку, зміцнення свого становища на ринку. Оборонні дії: збереження розумних цін, більш комфортне обслуговування покупців, спроба закриття вільних ніш ринкового простору, укладання контрактів із кращими постачальниками і дилерами, патентування альтернативних технологій лідерами.

Стратегія лідера щодо підприємств, які слідкують за ним – перетворити ці підприємства у слухняних послідовників, а не в конкурентів. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли більш дрібний конкурент знижує ціни або починає інші наступальні дії. Відповідні дії лідера: швидке зниження цін, широкомасштабні компанії з просування свого товару на ринок, пропозиція кращих умов основним споживачам підприємства, поступки дистриб'юторам, що призводять до відмови від реалізації товарів підприємств-суперників, заповнення вакантних місць на підприємстві за рахунок кращих фахівців підприємств-конкурентів [21].

Вибір стратегії маркетингу і стратегічне планування маркетингу потрібно здійснювати за допомогою інструментарію та моделей стратегічного аналізу. Матриці використовуються при формуванні маркетингових стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства. На загально-корпоративному рівні основне завдання

стратегічного маркетингу полягає у формуванні оптимального збалансованого портфеля бізнесу підприємства. Портфель бізнесу – це сукупність напрямків діяльності, якими займається підприємство.

Сутність маркетингового матричного стратегічного портфельного аналізу полягає у визначенні та оцінюванні поточного ринкового становища стратегічних бізнес-підрозділів підприємства й визначенні ефективних стратегічних напрямків їх подальшого розвитку [22]. Матриці корпоративного рівня визначають лише загальний стратегічний напрямок щодо стратегічних бізнес-підрозділів та відповідний напрямок інвестування. Матриці бізнес-рівня є більш деталізованими щодо визначення маркетингової стратегії. Вони визначають конкретніший напрямок розвитку стратегічних бізнес-підрозділів, залучають елементи комплексу маркетингових засобів для деталізації маркетингової стратегії. На маркетинговому функціональному рівні основне завдання полягає в розробці ефективних стратегій STP-маркетингу – маркетингових стратегій сегментації, вибору цільового сегмента та позиціонування, і маркетинговий матричний аналіз вирішує це завдання шляхом побудови матриця товарно-сегментної структури ринку та інших матриць вибору цільового сегмента та перцепційної карти.

Таким чином, маркетинговий матричний аналіз вирішує завдання стратегічного маркетингу на всіх рівнях стратегічного управління підприємства.

- Основні моделі прийняття стратегічних рішень

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети: інтенсифікація існуючих можливостей, об'єднання зусиль з іншими підприємствами, вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства [23]. Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли

підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або зможе ефективно використати необхідні фактори успіху.

Матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа)

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів [24].

Різновиди стратегії інтенсивного росту відтворені в матриці І. Ансоффа, яка має назву «товар – ринок». Ця матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару і ринку.

Товар	Ринок	
	Наявний	Новий
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.3 – Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа [25]

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

1) яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок), чи можливе розширення ринку: посилення заходів маркетингу для випущених продуктів на освоєних ринках;

2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку), розширити функції продукту, знайти нові сфери застосування, змінити продукт з метою пристосування до вимог окремих сегментів споживачів;

3) чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару), чи можлива модифікація товару;

4) (стратегія диверсифікації) докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки, за висловом І. Ансоффа, вимагає від підприємства нових навичок, технології та можливостей. У результаті вона веде до змін у структурі фірми та її бізнесі. Диверсифікація може приймати три форми:

- вертикальна – підприємство виробляє товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з товарами організації;
- горизонтальна – організація виходить у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів організації;
- конгломеративна – вихід у нові сфери бізнесу, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих споживачів

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку [26]. Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі (рисунки 1.5-1.7):

- матриця конкуренції (М. Портера);
- матриця росту/частка ринку (матриця БКГ);
- матриця привабливості – конкурентоспроможність (Мак Кінсі).

Стратегічна модель М. Портера

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.

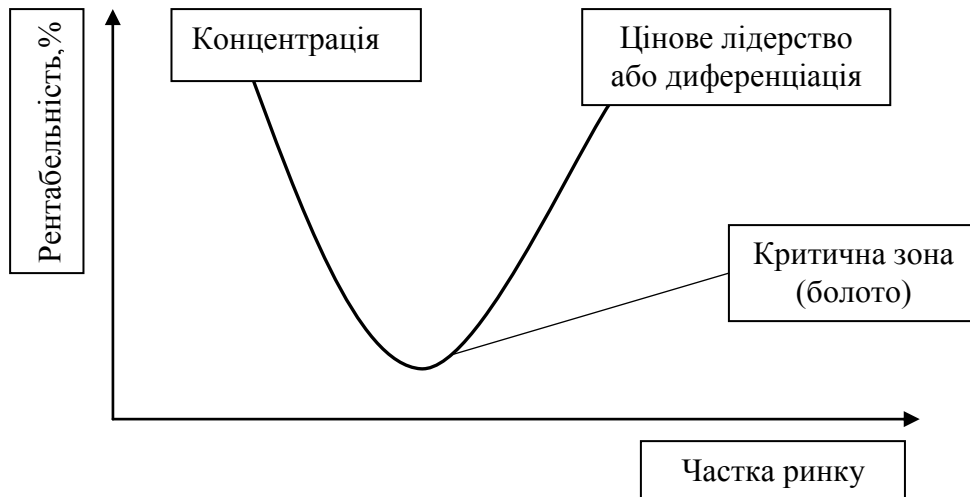


Рисунок 1.4 – Стратегічна модель М. Портера [4]

Залежність між часткою ринку та рентабельністю має «U-образну форму». Згідно з моделлю Портера, як великі організації так і підприємства з невеликою часткою ринку можуть досягти успіху на ньому.

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Неповторність товару з погляду покупців	Переваги у собівартості
Уся галузь	<i>Диференціювання</i>	<i>Цінове лідерство</i>
Один сегмент ринку	<i>Концентрація</i>	<i>Концентрація на сегменті</i>

Рисунок 1.5 – Матриця конкуренції (М. Портера) [20]

Тобто, організації, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів. Успіху здебільшого досягають великі організації, які охоплюють значну частку ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані організації. Прагнення малих організацій дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурентних

позицій. Стратегія лідерства за витратами – концентрація зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмови від прямих поставок.

Стратегія диференціації – виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Стратегія концентрованого маркетингу (концентрації на сегменті) – концентрація зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства [20].

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту)

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації.

Темпи зростання ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«Зірки» Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій</p> <p>Стратегічні альтернативи: <i>Підтримання конкурентних переваг</i></p>	<p>«Знаки питання» Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій</p> <p>Стратегічні альтернативи: <i>Інтенсифікації зусиль, (розвитку) Збір урожаю Елімінація</i></p>
Низькі	<p>«Дійні корови» Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується</p> <p>Стратегічні альтернативи: <i>Підтримання конкурентних переваг Збір урожаю</i></p>	<p>«Собаки» Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції</p> <p>Стратегічні альтернативи: <i>Елімінація Збір урожаю Інтенсифікації зусиль, (розвитку)</i></p>

Рисунок 1.6 – Матриця зростання/частка ринку (БКГ) [27]

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва». Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника [27]. Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»);

2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («дикі кішки» або «знаки питання»);

3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зірки»);

4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («корови»).

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак Кінсі)

У побудові цієї матриці використовуються два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СБО. Кожен з цих факторів характеризується певним набором показників. Індикаторами привабливості ринку можуть бути: темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, можливість нецінової конкуренції, місткість ринку, державне регулювання ринку тощо [28]. Для визначення конкурентоспроможності можуть використовуватися наступні показники: ринкова частка; відносна ринкова частка; витрати; рівень цін; привабливість асортименту, імідж фірми.

На матриці визначають три стратегічні зони:

1) зона росту, для якої може бути запропонована стратегія розвитку і підтримання конкурентних переваг;

2) зона вибіркового росту – стратегія спеціалізації на перспективних сегментах / на сильних сторонах фірми, вибіркоче інвестування, елімінації;

3) зона «збору врожаю» – мінімальні інвестиції, пошук ніші.

		Конкурентоспроможність СБО		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість	Висока	<p><i>Стратегія захисту позиції</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Великі інвестиції у розширення виробництва • Підтримання конкурентних переваг 	<p><i>Стратегія розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення конкурентних переваг • Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції • Посилення слабких позицій 	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація та обмеження переваг • Пошук шляхів подолання слабких сторін • Пошук можливостей співпраці • Елімінування
	Середня	<p><i>Стратегія розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування сегментів, що зростають • Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва 	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельні сит висока • Спеціалізація на сегменті, що зростає • Пошук шляхів отримання конкурентних переваг 	<p><i>Стратегія «збору врожаю»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація • Пошук ніші • Зменшення інвестування
	Низька	<p><i>Стратегія вибіркового росту</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Зберегти позиції, захистити ринкову частку • Концентрація на привабливих сегментах • Короткострокові перспективи • Підтримувати рівень капіталовкладень 	<p><i>Стратегія «збору врожаю»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Скоротити асортимент • Звести до мінімуму капіталовкладення • Короткострокові перспективи • Зайняти позицію відступу 	<p><i>Стратегія елімінації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Припинити інвестування • Знизити постійні витрати • Продати частину бізнесу

Рисунок 1.7 – Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

(Мак Кінсі) [2, 4]

Отже, для прийняття рішень про вибір маркетингових стратегій використовують дані моделі.

Таблиця 1.1 – Етапи формування маркетингової стратегії підприємства [2-4]

<i>Етап</i>	<i>Зміст етапів</i>	<i>Сутність</i>
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринку, на який планує вийти підприємство, та найбільш вагомих гравців на ньому; -проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців
	Аналіз внутрішнього середовища	аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, структури
2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Формування цілей	розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку
	Сегментування	визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства
	Комплекс маркетингу	розробка політики ціноутворення, організації продаж у послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг
3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	Планування реалізації	оперативне планування маркетингу, розробка річного плану маркетингу; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства
	Оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів;

Мета застосування усіх розглянутих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Вибравши для себе на певний період пріоритетні цілі діяльності, підприємство формує стратегію залежно від позиції товару на ринку, рівня витрат на маркетинг, у тому числі в їх розподілі по цільовим ринкам, а також комплексу маркетингових заходів для реалізації стратегії.

Стратегія може змінюватися за рахунок переорієнтації ринку, створення нових товарів, застосування нових методів конкурентної боротьби і т. д. Підприємство одночасно може дотримуватися різних видів або комплексу маркетингових стратегій залежно від видів товарів, ситуації на ринку, поведінки конкурентів, видів ринків та їх сегментів тощо.

1.3 Маркетинг підприємств послуг громадського харчування

На сьогоднішній день діяльність вітчизняних підприємств з надання послуг споживачам у сфері харчування та розваг зазнає значних змін. Особливість функціонування підприємств громадського харчування в соціальній та економічній сферах виявляється в забезпеченні якості життя народу за допомогою задоволення його потреб. Сьогодні відвідування ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування стає все більш повсякденним явищем. Ресторанне господарство стає найбільш розвиненим, а отже, найбільш перспективним для інвесторів, сегментом українського ринку. Рентабельність підприємств у розвинених країнах світу не падає нижче 45% [29]. Кількість підприємств ресторанного бізнесу в Києві і в Україні загалом щороку зростає. Це здебільш пов'язано зі збільшенням потреб населення. Створюються ресторани, які пропонують не тільки страви та задоволення харчових потреб людини, а й такі, які приваблюють її додатковими пропозиціями у вигляді розваг та корисного проведення часу. Але споживачі стають дедалі вибагливішими, а кількість

закладів громадського харчування спричинює велику конкуренцію між ними. В задачі кожного маркетолога входять підвищення конкурентоспроможності підприємства: аналіз ефективності підприємства, аналіз підвищення якості надання послуг, введення нових методів та стратегій дій, просування підприємства в перші ряди.

Маркетингова діяльність в громадському харчуванні – це комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм, в яких закладені заходи щодо поліпшення асортименту продукції, вивчення споживачів, конкурентів і конкурентного середовища, щодо забезпечення цінової політики, формуванню попиту і стимулюванню збуту, розширення асортименту послуг, сервісних послуг.

Маркетингова діяльність кожного підприємства повинна мати в своєму арсеналі необхідні певні інструменти. Для підприємства громадського харчування існує багато методів збільшення прибутку та попиту. Всі ці методи орієнтовані на базу елементів «7P» – price, product, place, promotion, people, process, physical evidance від яких залежить, в першу чергу, прибуток закладу [30]. Одним із важливих маркетингових інструментів на підприємстві ресторанного господарства є його меню (product). Для кожного власника слід визначити, чи дійсно продукт, що пропонує заклад, є тим, чого хочу споживач? Чи відповідає продукт споживчим нормам? Меню має бути пов'язане з загальною концепцією закладу. В справі вибору місця (place) закладу необхідно пам'ятати, що його відвідуваність збільшується в два рази, якщо він знаходиться поблизу потенційних клієнтів. Ефективною пропозицією являє собою й доставка додому або в офіси, можливість замовлень «із собою», таким чином розширюється торгова площа, що дозволяє охопити більше клієнтів. Вибір

місця розташування підприємства громадського харчування також має важливе значення. Наразі ж акцент робиться на просуванні та персоналі. В стратегії просування (promotion) мають бути взяті до уваги не тільки ті дії, які реалізуються на початку діяльності підприємства або за спадом попиту, а й принципово весь перелік робіт, що плануються бути здійсненими протягом хоча б року «життя» підприємства. Для цього використовуються всі можливі й неможливі засоби просування – реклама, зв'язки зі суспільством, дегустації, акції, спеціальні пропозиції тощо. Треба пам'ятати, що просування закладу громадського харчування не сприймається як окрема періодична PR-кампанія, а сприймається як щоденна робота. Просування підприємства громадського харчування необхідне постійно, воно має бути основною метою маркетингового плану. Ціна (price) завжди була та залишається вагомим критерієм для прийняття споживчого рішення. Цінова політика підприємства визначається за її власним потенціалом та виробничими витратами. Ринкова ціна в загальному розумінні – це сума цінностей, яку споживач обмінює на можливість володіти товаром чи послугою. Існують три методи ціноутворення: на основі витрат і цільового прибутку; орієнтоване на конкурентні ціни; на основі прогнозування попиту споживачів. Ціноутворення на основі витрат ґрунтується на калькуляції витрат та визначеного розміру прибутку. Його застосовують при реалізації короткострокової політики максимізації поточного прибутку. Орієнтованість на конкурентів передбачає встановлення цін на рівні ринкових, що склалися у конкурентів. При такому методі є відсутнім прагнення рівноваги між рівнем цін та рівнем витрат, при цьому приділяється менше уваги змінням попиту та пропозиції. Ціноутворення з орієнтацією на попит споживачів передбачає визначення уподобань та бажань потенційної більшості клієнтів та формування цін, прийнятних для цільового ринку. Необхідний дохід та загальне враження від закладу принесе саме 5-те «Р» - персонал (people). Від вміння продавати та

обслуговувати на високому рівні залежить рівень грошових надходжень: чим більший чек клієнта або чим частіше клієнт відвідує ресторан, тим більший прибуток надходить до власника. Також, важливо приділяти максимальну увагу навчанню персоналу та його підтримці протягом початкового періоду роботи. Процес (process) компонент маркетинг-міксу, що відноситься до сфери послуг і описує процес взаємодії компанії і споживача послуги, якому необхідно приділяти особливу увагу в зв'язку з тим, що він служить фундаментом для здійснення покупки і формування лояльності. Головною метою тут є максимально комфортне відвідування закладу. Оточення (physical evidence) – складова концепції «7P», що описує оточення споживача в момент споживання послуги. Правильно створене фізичне оточення формує потрібний імідж компанії, виділяючи відмінні властивості продукції.

Не зважаючи на вищенаведені існуючі головні елементи розвитку підприємств даного бізнесу, власники допускаються у своїй діяльності багатьох помилок. Детальний аналіз кожного «P» та винайдення можливих шляхів покращення його якості дозволить в менші строки та з меншими витратами впевнено йти до лідируючих позицій серед конкурентів [31]. Аналізуючи ринок послуг громадського харчування, можна дійти висновків щодо конкурентних переваг саме тих закладів, які визначаються своєю чіткою уявою про відповідність свого бізнесу потребам споживачів, стану економіки та баченням цього виду діяльності з точки зору клієнтів. А структурна переорієнтація, адаптація до них, забезпечить ресторанному господарству України сучасні ринкові трансформації та інноваційний розвиток. Основою успішної діяльності підприємств громадського харчування в умовах ринкової економіки є вибір ефективних маркетингових стратегій. Залежно від виду діяльності підприємство використовує різні стратегії в підприємницькій діяльності.

Вивчення ефективності маркетингової діяльності підприємств громадського харчування починається з визначення цілей і розробки

стратегій підприємства, які виробляються на основі маркетингового ситуаційного аналізу. Сфера охоплення маркетингу включає підприємство, його найближче оточення – відвідувачі, ринок, макро- і мікросередовище.

Метою сегментування споживачів підприємств громадського харчування є виділення серед безлічі споживачів однорідних груп, що переслідують схожі цілі або отримання приблизно ідентичних вигод, що відносяться до приблизно однаковою соціальної та демографічної групи [32]. Для реалізації поставленої мети необхідно виконання етапів:

- 1) визначення критеріїв і ознак сегментації;
- 2) виділення стратегічної зони господарювання і опис її характеристики для кожного типу торгового об'єкта громадського харчування: двох-трьох найбільш вагомих сегментів постійних споживачів серед всіх психологічних типів, що відрізняються за рівнем доходу і віку, тобто виділення базових ринків, на яких підприємство громадського харчування має намір вести свою діяльність. Для ефективної роботи підприємства громадського харчування є важливим врахування думки і відносини постійних споживачів;

- 3) визначення цільового ринку споживачів на підставі оцінки привабливості стратегічних зон господарювання. Оцінюється прибутковість сегментів за допомогою аналізу вартості замовлення і частоти відвідування конкретного покупця. Для цього необхідне проведення додаткового маркетингового дослідження на предмет виявлення привабливості сегментів стратегічної зони господарювання, а також з метою подальшого позиціонування підприємства серед конкурентів.

У громадському харчуванні базою для грамотного позиціонування може служити поділ споживачів цільового ринку за поведінковим критерієм [33], який, відбиваючи відмінності в системі цінностей споживачів, інтересах, стилі життя, набуває в міру розвитку ринкових

відносин все більшого значення. Ознаками в рамках названого критерію можуть бути:

- цілі відвідування (підтвердження приналежності до певної групи: бізнесмен, сім'янин і ін.), задоволення потреби в їжі, зустріч з друзями, святкування урочистостей, ділова зустріч);
- ступінь прихильності до підприємств;
- ступінь самостійності у виборі підприємства (власна думка, думка рідних, друзів, колег, реклама).

Будь-який з таких ознак може стати елементом позиціонування – це питання вирішується кожним підприємством під впливом декількох факторів (наприклад, тип підприємства громадського харчування, залежність від думки постійних споживачів і ін.). Для наочності отриманий матеріал доцільно представити у вигляді карти сприйняття, але для її побудови необхідний глибокий аналіз конкурентів. У рідкісних випадках виникає необхідність вдатися до перепозиціонування, тобто корінної зміни думки споживачів про конкретний заклад за рахунок появи (або створення) нових конкурентних переваг [20].

На основі узагальнення існуючих теоретичних розробок в області обґрунтування маркетингових стратегій виділено такі основні принципи реалізації маркетингової стратегії в системі послуг громадського харчування: надавати послуги громадського харчування з орієнтацією на споживача; організувати впровадження нових послуг громадського харчування на ринок після дослідження потреб і попиту; концентрувати зусилля на досягнення кінцевого результату при наданні послуг громадського харчування [34, 35]; використовувати програмно-цільовий метод та комплексний підхід при розробці маркетингових програм; орієнтувати діяльність послуг громадського харчування на довготривалу перспективу соціально-економічного розвитку регіону; дотримуватися взаємодії та міжгалузевої координації з метою збалансування попиту і пропозиції.

У той же час, наявність у підприємств громадського харчування обґрунтованої маркетингової стратегії дозволяє [33]:

- зменшити ступінь невизначеності і ризику при здійсненні маркетингової діяльності;
- забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках;
- координувати рішення і дії в області маркетингу;
- стримувати прагнення до максимізації поточного прибутку на шкоду вирішенню довгострокових завдань;
- розробляти програми маркетингу, орієнтовані на досягнення поставлених цілей;
- інформувати співробітників про цілі маркетингової діяльності та пріоритети розподілу ресурсів;
- мотивувати співробітників шляхом взаємоузгодження можливостей досягнення ними особистих цілей (кар'єра, зарплата, престиж і т.п.) з ефективністю маркетингової діяльності;
- створити необхідні передумови для оцінки і контролю результатів маркетингової діяльності.

Отже, на ринку послуг громадського харчування досягнення високих конкурентних позицій продукту та технологій має базуватися на розробленні та реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства. По суті, будь-яка діяльність підприємства може направлятися і координуватися службою маркетингу на підприємстві, яке взаємодіючи з ринком, застосовує методи і концепції маркетингу визначаючи ефективність використовуваних стратегій.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ФОП «Яворський». Це кав'ярня третьої хвилі «The Atelier», що заснована в червні 2015 року шляхом ФОП зареєстрованому в державному реєстрі. Вид об'єкту – кав'ярня, спеціалізація – громадське харчування. Фактична адреса: м. Дніпро, вул. Європейська 30 (рисунок 2.1).

Таблиця 2.1 – Резюме

Вид підприємства	Підприємство громадського харчування
Назва підприємства	ФОП «Яворський» (кав'ярня «The Atelier»)
Дата заснування	20 червня 2015 р.
Вид діяльності	Надання послуг громадського харчування
Форма власності	Приватна
Адреса підприємства	м. Дніпро, вул. Європейська 30.
Керівник підприємства	Яворський Артем Андрійович

Кав'ярня «The Atelier» відноситься до сучасного формату кав'ярень третьої хвилі, обов'язковими атрибутами яких є особлива атмосфера, певна концепція закладу, наявність сортів кави різного походження, свіжообсмажена кава та великий вибір методів її приготування. Головна особливість кав'ярень третьої хвилі – відношення до кави як до вишуканого вина, в яких бариста – справжні кавові сомельє [36]. Правильна кава третьої хвилі – та, про яку відомо все: не лише країну, а й навіть ферму, де вона виросла (часто власник обсмажувального цеху

власноруч обирає зерна у країнах Центральної Америки або Африки), адже культура споживання кави потребує максимальної прозорості, щоб споживач міг відслідкувати весь процес від вирощування кавових зерен і до потрапляння напою до його чашки.

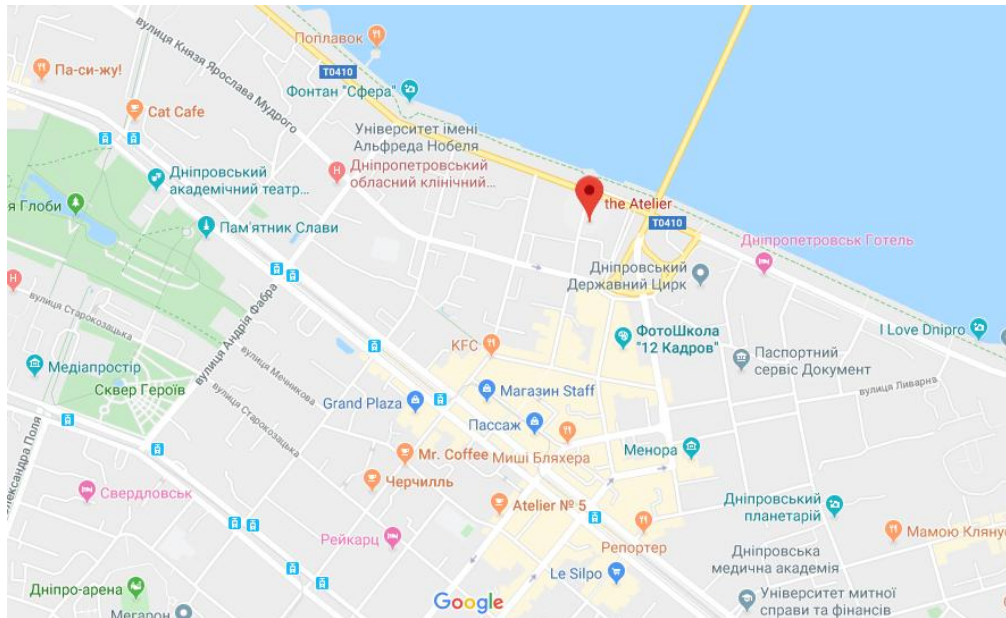


Рисунок 2.1 – Місцезнаходження «The Atelier»

Підприємство надає послуги громадського харчування та проведення дозвілля. Основною метою кав'ярні є приготування якісної кави, що перевершує за своїми смаковими якостями напої конкурентів. Послуги підприємства поділяються за наступними напрямками:

- Основна послуга – обслуговування напоями;
- Супутня послуга – обслуговування кондитерськими виробами;
- Додаткові послуги:

1) з реалізації та організації споживання продукції й послуг: всередині закладу / на виніс, кейтерингові послуги;

2) зі створення зручностей для споживачів кав'ярні;

3) з організації дозвілля та ін.

Стратегічна мета роботи кав'ярні – це завоювання репутації, залучення гостей і збільшення прибутку. Так само метою ресторану є

нарощування і закріплення кола постійних відвідувачів, забезпечення максимальної популярності і заповнюваності закладу протягом усього дня, розробка і впровадження додаткових заходів.

- Організаційна структура

Лінійно-функціональна організаційна структура є найпоширенішою в середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми [37].

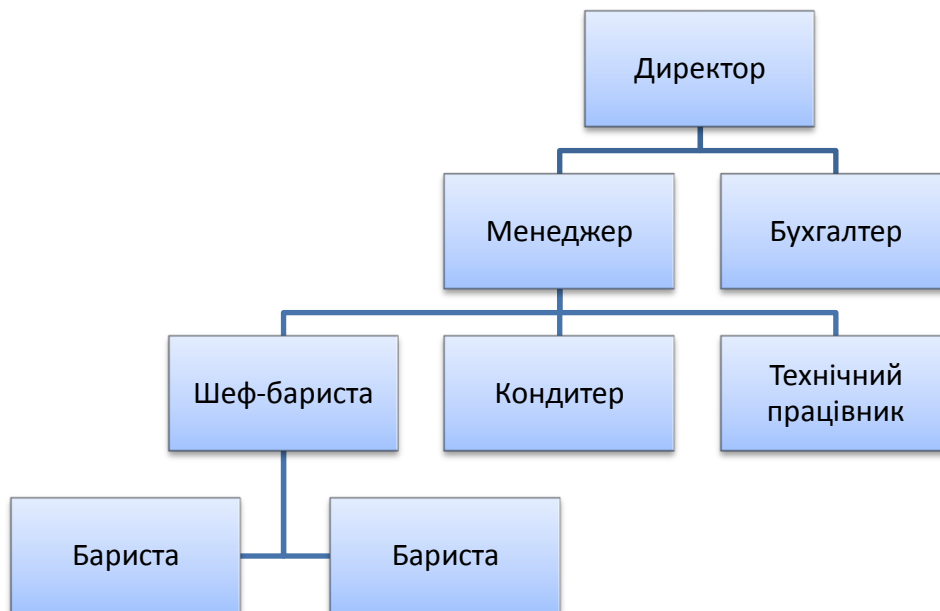


Рисунок 2.2 – Організаційна структура закладу

- Перелік керівного складу та персоналу.

Загальна кількість працюючих на даному підприємстві на 1 грудня 2019 року становить 11 осіб.

Директор (1 особа). Здійснює організаційне керівництво всім підприємством, організовує роботу структурних підрозділів; приймає

управлінські рішення і несе повну відповідальність за результати роботи підприємства.

Менеджер (1 особа) Підпорядковується директору. Розробляє стратегію підприємства, контролює роботу персоналу кав'ярні, якість обслуговування. Забезпечує взаємодію підрозділів. Займається маркетингом підприємства.

Бухгалтер (1 особа) Безпосередньо підпорядковується директору і виконує всі його розпорядження, що стосуються роботи товариства. Свою діяльність здійснює на підставі вимог нормативних документів уряду України.

Шеф-бариста (1 особа) це фахівець, який спеціалізується на приготуванні кави, відповідає за асортимент напоїв. Знаходиться в підпорядкуванні у менеджера. Із технічної точки зору шеф-бариста повністю забезпечує роботу бару.

Бариста (4 особи) Приймає і готує замовлення, обслуговує гостей, здійснює касові операції, стежить за чистотою залу, підпорядковується шеф-бариста.

Кондитер (2 особи) Підпорядковується безпосередньо менеджеру. Виготовляє кондитерські вироби.

Технічний працівник (1 особа) Підпорядковується безпосередньо менеджеру. Стежить за чистотою в закладі. Прибирає підсобне приміщення, зал.

- Режим роботи підприємства.

Графік роботи закладу: с понеділка по суботу з 8:00 до 22:00, в неділю з 9:00 до 22:00. Згідно з внутрішньою аналітичною інформацією підприємства середній чек становить 80 – 100 грн. з гостя.

- Перспективи розвитку

«The Atelier» є одною з найперших кав'ярень третьої хвилі в м. Дніпро, тому займала позицію лідера. При цьому, з кожним роком все більше з'являється подібних закладів, що підвищує конкуренцію на ринку.

Орієнтуючись тільки на існуючий сегмент споживачів, закладу буде складно втримувати позиції на ринку, оскільки при появі сильних конкурентів, у споживачів бар'єри перемикання стають нижчими. Це говорить про складність утримання частки ринку та необхідність розширення своєї аудиторії.

- Аналіз фінансово-економічних результатів підприємства

В роботі було проаналізовано фінансово-економічні показники ФОП «Яворський». Основна мета аналізу фінансово-економічних показників – обґрунтування управлінської проблеми, щоб потім вирішити її за допомогою маркетингових методів і покращити показники роботи підприємства в цілому.

Характеристика виробничої потужності підприємства

Загальна квадратура залу 30 м². Кількість посадочних місць – 18, а в літній період 20. Середній час перебування в закладі – 30 хв.

$N = \text{кількість посадкових місць} * \text{середній час} * \text{години роботи}$

Виробнича потужність кав'ярні 504 гостей в день і 560 гостей в день в літній час (з урахуванням літнього столика).

*Виробнича потужність кав'ярні = 504 * 30 = 15 120 гостей/місяць*

*Виробнича потужність кав'ярні (літо) = 560 * 30 = 16 800 гостей/місяць*

*Річна виробнича потужність (5*16800+7*15120), тобто 84 000+105840= 189 840 осіб.*

Завантаженість закладу в часі представлена в таблиці:

Таблиця 2.2 – Завантаженість закладу

Інтервал часу	% завантаженості закладу	Середня тривалість відвідування, хв.
8:00-12:00	44%	15 хв.
12:00-16:00	38%	25 хв.
16:00-19:00	82%	40 хв.
19:00-22:00	53%	30 хв.

Аналіз завантаженості закладу показав, що основна кількість людей припадає на часовий відрізок з 16:00 до 19:00. В ранковий і денний час з 12:00 до 16:00 спостерігається низька завантаженість закладу. В вечірні години з 19:00 до 22:00 вона середня.



Рисунок 2.3 – Завантаженість закладу в залежності від часу відвідування

Таким чином, аналіз завантаження закладу показав те, що в ранковий і денний час в закладі спостерігається низька завантаженість (рисунок 2.3), що негативно впливає на обсяг продажів і як результат прибуток кав'ярні.

З аналізу товарообороту можна зробити висновок, що у закладі в 2018 році порівняно з 2017 року обсяг продажів знизився на 126 504 грн., або на 9,6 %, в 2019 році порівняно з 2018 року середнє значення обсягу

продажів в місяць зменшилось на 12 084 грн., або на 12,1%. Найнижчий рівень продажів спостерігається в такі місяці: лютий, липень 2017 р. липень, жовтень 2018 р. січень – березень ,липень, вересень 2019 р. Самий високий рівень продажів можна спостерігати в такі місяці: квітень 2017 р., березень – червень 2018 р. включно і квітень, червень в 2019 р. На рисунку 2.4 зображено лінію тренда, яка виявляє тенденцію до падіння обсягу продажів протягом всього періоду.

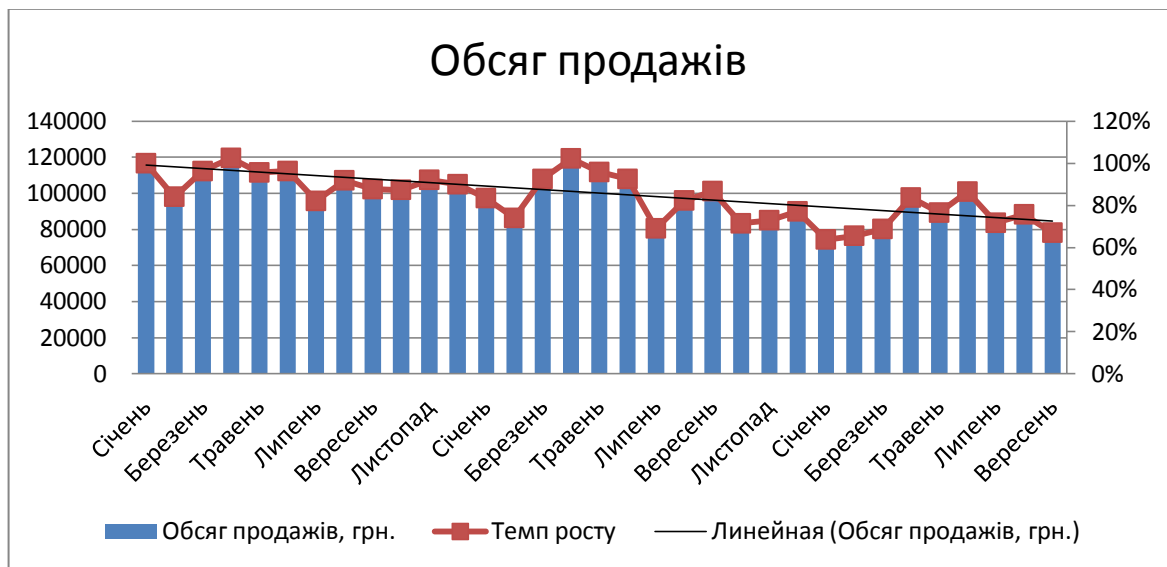


Рисунок 2.4 – Обсяг продажів за січень 2017 р. – вересень 2019 р.

Сезонність

Аналіз обсягів продажів за січень 2017 – вересень 2019 підприємства ФОП «Яворський» виявив сезонні коливання попиту.

Сезонні коливання обумовлені поведінкою споживачів, місцезнаходженням закладу і тенденціями ринку, які підприємство регулює за допомогою управління асортиментом і комунікаційної політики. Це необхідно для того щоб гармонізувати відвідування закладу, залучити окремі сегменти і досягти стабільно високих обсягів продажу.

Важливо акцентувати увагу потенційних гостей на певних конкурентних перевагах і особливостях закладу.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз економічних показників підприємства

№	Показники	Одиниця виміру	Рік		Відхилення 2019/2018	
			2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1.	Товарооборот	грн.	1 196 035	1 077 510	-118 526	-9,91
2.	Змінні витрати	грн.	441 825	430 070	-11 755	-2,66
3.	Постійні витрати	грн.	108 350	119 460	11 110	10,25
4.	Всього витрати	грн.	550 175	549 530	-650	-0,12
5.	Прибуток	грн.	645 860	527 975	-117 880	-18,25
6.	Витрати на 1 грн. (4/1)	коп.	0,46	0,51	0,05	10,87
7.	Рентабельність продажів (5/1)	%	54	49	-5	-9,26
8.	Середня завантаженість закладу на день	%	71	62,5	-8,5	-11,97

Висновок: з огляду на проведені аналізи та внутрішні данні діяльності підприємства, можна зробити висновок що рівень відвідування закладу знизився (на 12%), що призвело до зниження обсягу продажів. Задля отримання більш детальної інформації, слід проаналізувати модель комплекс маркетингу 7P.

Аналіз комплексу маркетингу підприємства ФОП «Яворський»

- Товарна політика (Product)

Заклад пропонує великий вибір елітних сортів кави, свіжого обсмажування, як за класичною (кава на основі еспресо), так і за альтернативними технологіями приготування (V60, Аеропрес, Кемекс, Колдбрю).

У меню представлені найпопулярніші кондитерські вироби, приготовані з використанням натуральних, екологічних інгредієнтів.

Аналіз широти асортименту: в кав'ярні в меню представлені наступні групи страв: 1. Кавові Напої; 2. Інші Напої; 3. Кондитерські вироби, десерти.

Аналіз глибини асортименту: 1. – 9 найменувань; 2. – 5 найменувань; 3. – 8 найменувань.

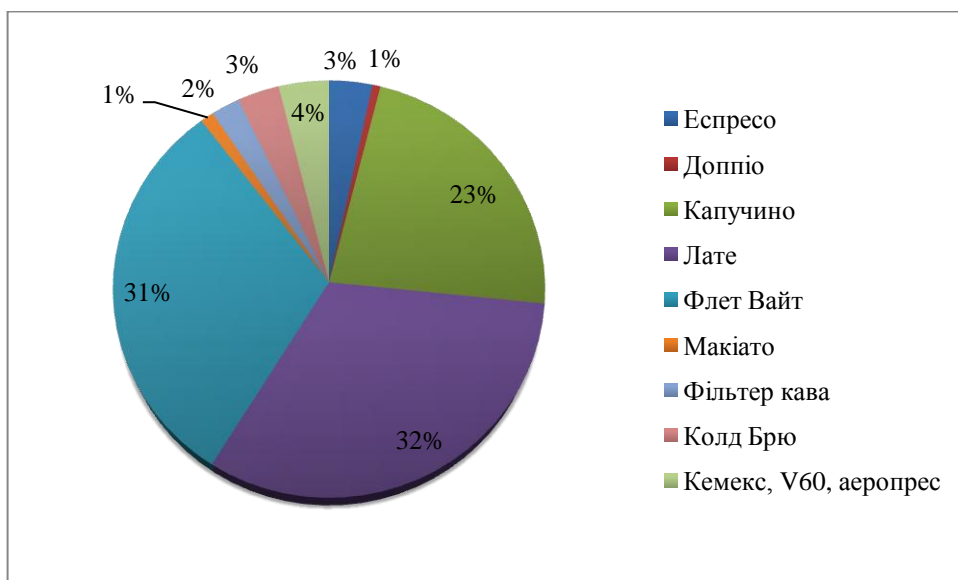


Рисунок 2.6 – Структура асортименту групи «Кавові напої»

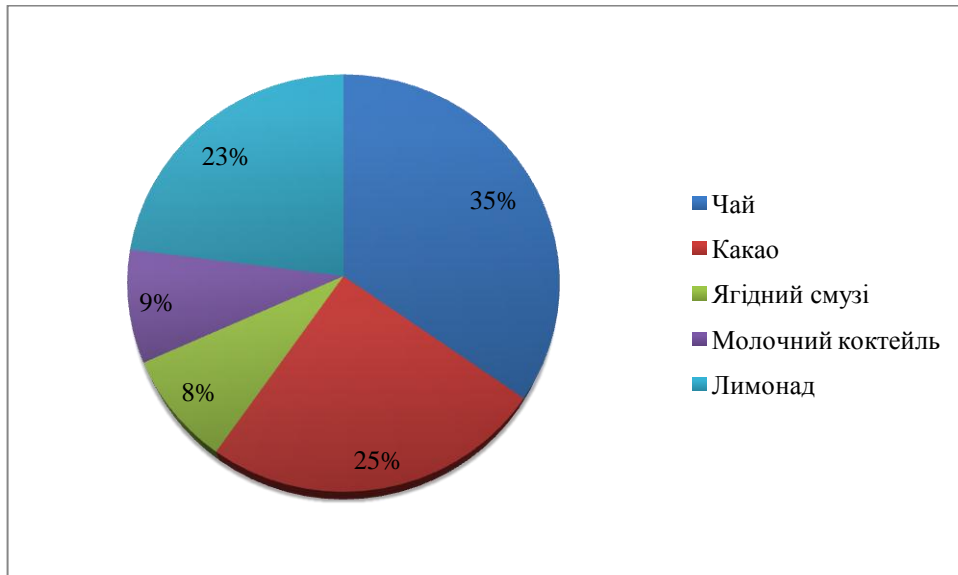


Рисунок 2.7 – Структура асортименту групи «Інші напої»

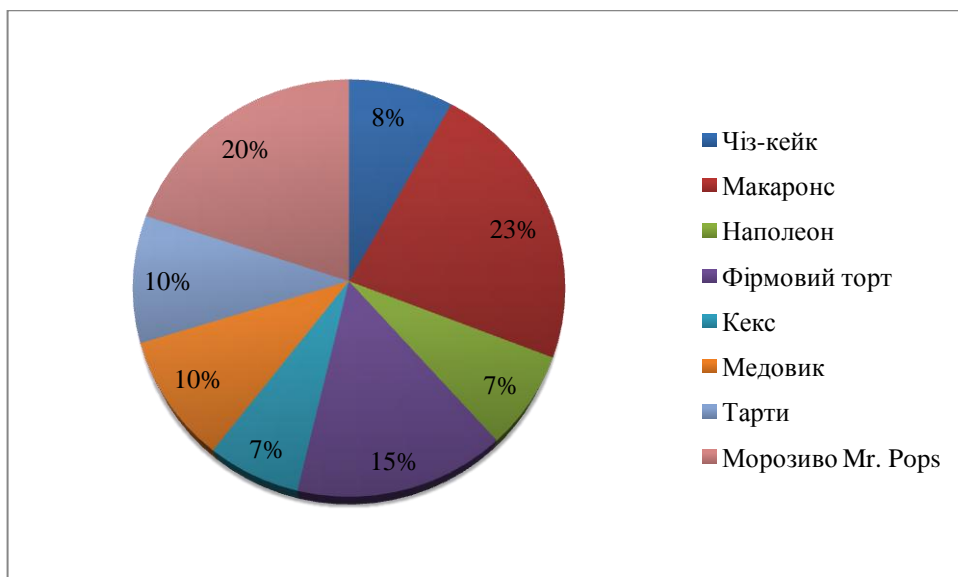


Рисунок 2.8 – Структура асортименту групи «Кондитерські вироби і десерти»

Всі асортиментні позиції включаються і підтримуються в меню з різних міркувань. Одні готуються у великій кількості (Лате, Капучино та ін.), оскільки подобаються багатьом відвідувачам і формують основу

меню. Інші - про всяк випадок, на любителя, треті - «для іміджу», тобто вони повинні бути в закладі згідно з концепцією, але замовляють їх рідко.

Нарешті, четверті – це результат творчих експериментів кондитера та шеф-бариста.

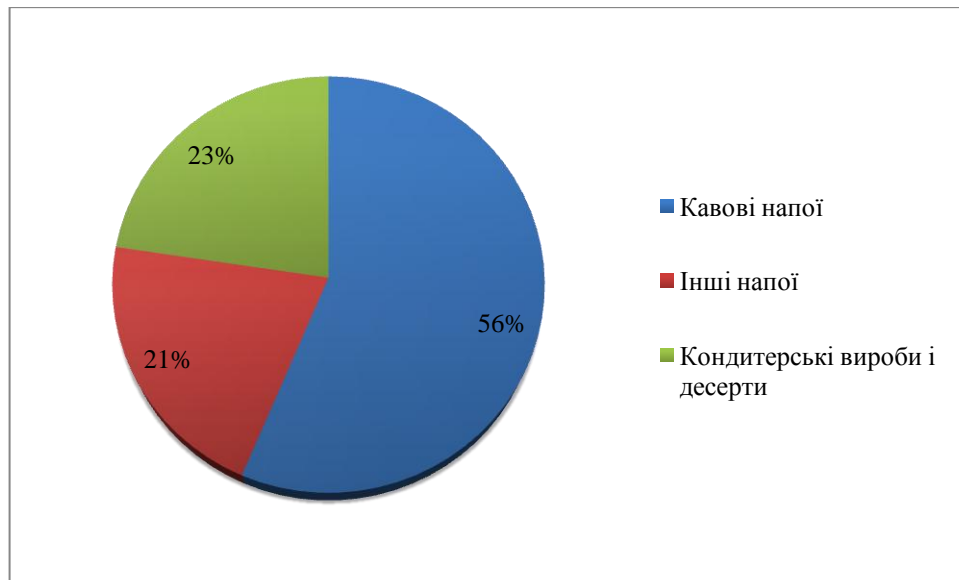


Рисунок 2.9 – Загальна структура асортименту

Крім того завдяки раціональному управлінню асортименту можна регулювати показник сезонності. Тому, для ефективного управління меню, необхідно регулярні проведення аналізу продажів.

ABC- аналіз

В роботі для більш детального вивчення асортименту підприємства ФОП «Яворський» здійснено ABC-аналіз за часткою в обороті, За правилом Парето «80/20» шляхом ділення товарних категорій на три класи, які відрізняються за своєю значимістю і вкладу в обіг підприємства.

Товари А – «найважливіші» товари, що приносять перші 50% результату. Товари В – «середні» за важливістю, що приносять ще 30% результату. Товари С – «проблемні» товари, що приносять інші 20% результату [4]. Таке співвідношення відсотків обумовлено правилом Парето – ми виділяємо головні 80% результату (за класичною теорією 50 +

30, але можна використовувати й інші пропорції, наприклад, 70 + 10, або 65 + 15) і що залишилися 20%.

Таблиця 2.4 – ABC- аналіз асортименту за обсягом продажів

Товарна категорія	Загальний товарообіг за рік, грн.	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком, %	Група
Лате	195624	18,16	18,16	A
Флет Вайт	186965	17,35	35,51	A
Капучино	137646	12,77	48,28	A
Чай	78678	7,30	55,58	A
Какао	56581	5,25	60,83	B
Макаронс	55584	5,16	65,99	B
Лимонад	51983	4,82	70,82	B
Морозиво Mr. Pops	48495	4,50	75,32	B
Фірмовий торт	37378	3,47	78,79	B
Тарт	24066	2,23	81,02	B
Медовик	23750	2,20	83,22	C
Кемекс, V60, аеропрес	23515	2,18	85,41	C
Еспресо	20304	1,88	87,29	C
Молочний коктейль	19838	1,84	89,13	C
Чіз-кейк	19751	1,83	90,96	C
Колд Брю	19718	1,83	92,79	C
Ягідний смузі	19403	1,80	94,60	C
Наполеон	18245	1,69	96,29	C
Кекс	16539	1,53	97,82	C
Фільтер кава	13495	1,25	99,08	C
Макіато	6236	0,58	99,66	C
Доппіо	3717	0,34	100,00	C
РАЗОМ, грн.	1077510	100		

Отже, асортимент кав'ярні ранжовано за часткою в обороті і виявлено, що найбільший прибуток забезпечують товари категорії А – 50%, до них потрапили найчастіше замовляемі кавові напої з молоком і

чай. Середні за важливістю В – 30%, до цієї категорії в ході аналізу було віднесено фірмові десерти, какао, лимонад і морозиво. Найменш значимі С – 20%, до них потрапили: кава альтернативного методу заварювання, яка є основою культури третьої хвилі, а також смузі і десерти, які необхідні для широти і гармонійності асортименту.

- Цінова політика (Price)

Аналіз цінової політики підприємства показав, що на підприємстві використовується метод ціноутворення орієнтований на витрати «витрати плюс прибуток» (собівартість плюс надбавка). Даний метод передбачає розрахунок ціни продажу за допомогою додавання до ціни виробництва і до ціни закупівлі і зберігання матеріалів і сировини фіксованого додаткової величини – прибутку [38]. Ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції й запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни.

Таблиця 2.5 – Вартість асортиментних позицій

Товарна категорія	Ціна, грн.	Товарна категорія	Ціна, грн.
Еспресо	25	Ягідний смузі	50
Допіо	35	Молочний коктейль	45
Капучіно	35	Лимонад	45
Лате	35	Чіз-кейк	45
Флет Вайт	40	Макаронс	28-33
Макіато	30	Наполеон	50
Фільтер кава	30	Фірмовий торт	60
Колд Брю	40	Кекс	50
Кемекс, V60, аеропрес	35	Медовик	55
Чай	35	Тарти	45
Какао	40	Морозиво Mr. Pops	30/45

Отже, середня вартість категорії «Кавові напої» складає 34 грн., у категорії «Інші напої» – 43 грн., у категорії «Кондитерські вироби і десерти» – 51 грн. Проаналізувавши ринок підприємств послуг

громадського харчування у ніші концептуальних кав'ярень м. Дніпро, можна зробити висновок про приблизно однаковий рівень цін.

Середній чек дорівнює 70-100 грн. з гостя.

- Політика розподілу (Place)

Кав'ярня «The Atelier» знаходиться в центральному районі м. Дніпро, неподалік Набережної, що є досить вигідною локацією. Площа залу кав'ярні 30 м². Кількість посадочних місць – 18, а в літній період 20.



Рисунок 2.10 – Оформлення входної групи кав'ярні

- Комунікаційна політика (Promotion)

Підприємство має сторінки в соціальних мережах. Сторінки ведуться не систематично, мають єдину концепцію, контент стосується роботи закладу та інформації щодо асортиментних позицій.. Заклад не використовує рекламу в Instagram та на Facebook, що призводить до низької активності на соціальній сторінці та досить низькій кількості підписників.

Також заклад має вивіску, підсвічену ліхтарями і великі вікна, це привертає увагу до входної групи. Інформація про заклад поширюється через видання «City Coffee Guide», у форматі «сарафанного радіо», а також деякі відвідувачі роблять пости в соціальних мережах і роблять посилання на заклад.

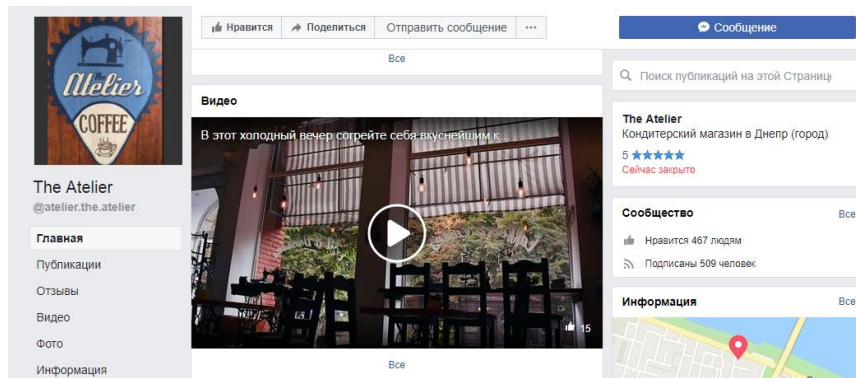


Рисунок 2.11 – Сторінка закладу в Facebook [39]

Треба зазначити, що заклад не використовує у повній мірі інструменти просування, що не дозволяє розширити існуючу аудиторію гостей. Слід підвищити активність сторінки в Facebook, можна використати платну рекламу. Також особливу увагу слід звернути на просування аккаунта в Instagram, на цей майданчик зараз найбільші перспективи реклами для залучення гостей та іміджевий промоушен.

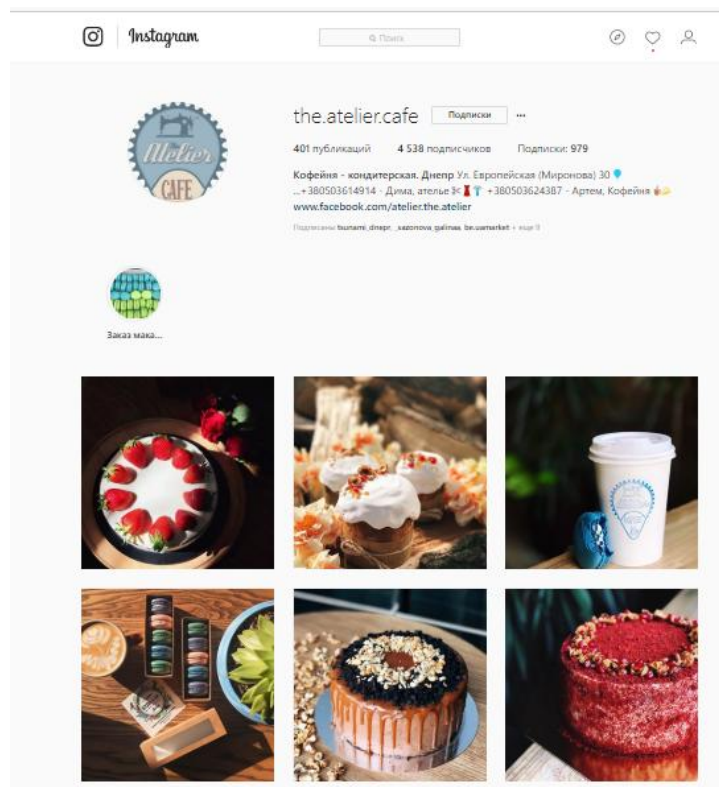


Рисунок 2.12 – Сторінка закладу в Instagram [40]

- Персонал (People)

Значення персоналу для кав'ярні важко переоцінити. Особливо, якщо заклад відноситься до кав'ярень третьої хвилі. Отже, вимоги до бариста кав'ярні третьої хвилі:

- відрізнати кавові зерна різних сортів;
- розуміти і знати способи обсмажування кавових зерен;
- відрізнати аромат і смак різних сортів кави;
- підбирати необхідний помел зерна;
- вміти працювати з обладнанням для приготування кави, будь то звичайна кавоварка або професійна кавоварка;
- знати технологію і стандарти приготування різних кавових напоїв.

Також дуже важливими є навички обслуговування. Адже потрібно не тільки приготувати каву, але і красиво і правильно подати її гостю, пояснити, в чому особливість цього напою, чим він відрізняється від інших в меню [36]. Приділити особливу увагу кавового етикету, прикрасити молочний напій на основі еспресо латеартом і вибрати підходящий посуд для подачі напою. Також бариста мають носити спеціальну форму від закладу для підтримання корпоративного стилю.

Заклад «The Atelier» пропонує своїм працівникам програми мотивації, підвищення кваліфікації. Також заклад приймає на роботу працівників без досвіду роботи, які попередньо проходять стажування у старшого бариста кав'ярні. Але незважаючи на це спостерігається велика плінність кадрів, адже бариста працюють переважно молоді люди до 25 років, які більш схильні до змін стосовно професії, місця проживання, стилю життя. Згідно з внутрішньою інформацією закладу, кожні три місяця менеджер змушений шукати одного нового працівника.

- Спосіб надання послуг (Process)

Гості сучасних закладів громадського харчування купують не тільки продукт, вони хочуть більшого: атмосферу, посмішку, реакцію на їх запити. І цей процес в закладі налагодити не менше складно, ніж інші.

Завдання власника або керуючого – створити таку внутрішню атмосферу, щоб персонал отримував задоволення від своєї роботи. Тільки так персонал зможе зробити щасливим гостя і допоможе власнику домогтися необхідних фінансових результатів.

Маркетинг в ресторанному бізнесі в 2019 році – це емоції і автоматизація. Програми лояльності, комунікація в соціальних мережах, прийом замовлень, розрахунок гостей, внутрішні процеси та обслуговування – все повинно бути автоматизовано [41].

Майстер ресторанного обслуговування характеризується як обізнаний з усіма видами обслуговування фахівець, який, як правило, є затребуваним у закладах ресторанного господарства із малою пропускнуною спроможністю (5-50 посадкових місць у торговельних залах), де одна людина здатна за певний проміжок часу здійснити обслуговування відвідувачів на кількох етапах, виконуючи обов'язки і офіціанта, і бариста, і адміністратора залу [42].

Основна функція такого спеціаліста – забезпечення чіткого та ввічливого обслуговування відвідувачів ресторану. Також у процесі роботи він готує зал до обслуговування споживачів; отримує столовий посуд, прибори, зустрічає гостей, приймає замовлення від споживачів, готує та подає страви та напої; проводить розрахунки із клієнтами за допомогою персонального комп'ютера; складає заявки на одержання товарів, кулінарних страв та кондитерських виробів тощо. Тому спостерігається певна навантаженість на одного фахівця.

Турбота про гостя повинна бути щира. Бариста не повинен працювати з емоціями гостей по чек-листу, він повинен відчувати кожну ситуацію. Працівники закладу при спілкуванні з гостем повинні пам'ятати про: ввічливість, основи етикету, навички стосовно підтримання розмови.

- Матеріальні і фізичні свідoctва (Physical evidence)

Сервісне оточення при обслуговуванні в кав'ярні включає матеріальні і фізичні свідoctва, а також ту атмосферу, в якій відбувається

обслуговування. «The Atelier» є концептуальною кав'ярнею при ательє, а також відноситься до кав'ярень третьої хвилі, що обумовлює сучасний бар з кращими кавовими, іншими напоями і десертами. Сервісне оточення здатне позитивно впливати на всі п'ять органів почуттів споживача, тому кав'ярні також повинні приділяти цьому аспекту належна увага.

Інтер'єр відіграє важливу роль, в його основі лежить лампова атмосфера. Концепція завжди нагадує про ательє. Тут є вже звичне і всіма улюблене поєднання натурального дерева і розмальованих, в рамках концепції, стін. Також особливу атмосферу створюють наявність рослин і безліч книжок, які гості можуть читати в закладі і навіть взяти додому. Також в закладі завжди присутній запах свіжозмеленої кави.



Рисунок 2.13 – Інтер'єр закладу «The Atelier»

Атмосфера обслуговування забезпечується комфортністю обстановки – елементи дизайну, меблювання, відповідне освітлення, музика, температура повітря, запахи і т.д. [30].

Таким чином, сервісне оточення грає важливу роль, допомагаючи клієнтам зрозуміти, якого стилю і якості обслуговування слід очікувати.

Поточне сегментування

Цільова аудиторія кав'ярні визначається як соціальними, так і географічними чинниками. На основі проведеного дослідження особливостей ринку було встановлено, що основними критеріями сегментування споживачів є: географія, рівень доходу, мета відвідування, сфера діяльності, поведінкові фактори (очікувана вигода) [21,43].

Географія – географічний фактор був обраний з метою обмежити кількість споживачів, оскільки заклад реалізує свою діяльність на ринку в м. Дніпро, переважно Центральний район.

Соціально-демографічний фактор (дохід) – кав'ярня «The Atelier» орієнтована, перш за все, на споживачів з середнім та високим рівнем доходу, які відчують потребу в наданні якісних послуг даного сегменту ринку.

Сфера діяльності – серед кавоманів і цінителів можна зустріти представників різних соціальних груп – від студентів до бізнесменів.

Поведінковий фактор (основний мотив відвідування) – за результатами спостереження, гості діляться на 3 сегмента:

1. цінують затишну атмосферу, WI-FI, відсутність галасу, професійність обслуговування. Відвідують з метою попрацювати, проведення ділових зустрічей, утамування голоду, спраги. 30% відвідувачів;

2. цінують концепцію, дизайн приміщення, можливість сфотографуватися, насолодитися кавою. Обирають заклад для проведення дозвілля з друзями, сім'єю. 30% відвідувачів;

3. беруть каву та десерти з собою, обумовлено тим, що заклад знаходиться біля Набережної Дніпра – ідеального місця для прогулянки і насолоди кавою. Важливий фактор – зручність і швидкість обслуговування. 40% відвідувачів.

Аналіз поточної маркетингової стратегії

Для критичного аналізу стратегії підприємства було використано матрицю І. Ансоффа, відповідно до розділу 1.2 (рисунок 1.3), яка є аналітичним інструментом стратегічного менеджменту, призначеним для визначення стратегії позиціонування товару на ринку [25]. Проведено детальний аналіз за матрицею: таблиці 4 – 8.

Таблиця 2.6 – Можливості застосування стратегії проникнення

Стратегія проникнення	Питання: чи є можливості й перспективи росту на поточному ринку?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати поточний ринок і поточний товар</i>	Поточний ринок: послуг громадського харчування м. Дніпро Поточний товар: обслуговування напоями, десертами а також додаткові послуги		
Темп росту ринку	Високий	<i>Зростаючий, але вповільненими темпами</i>	Стагнація або зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару магазину серед ЦА	Нижче, ніж у середньому по ринку	<i>На рівні середньо-ринкових показників</i>	Вище, ніж у середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	<i>Помірна</i>	Низка
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж у середньому по ринку	<i>На рівні середньо-ринкових показників</i>	Вище, ніж у середньому по ринку
Рівень знання бренда	<i>Нижче, ніж у середньому по ринку</i>	На рівні середньо-ринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		<i>Немає</i>
Товар магазину має конкурентні переваги на поточному ринку (у порівнянні з конкурентами)	<i>Так</i>		Немає
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		<i>Немає</i>
Загальна оцінка (кількість балів – 1 бал за кожну відповідь)	2	4	2

Отже, аналіз можливості застосування стратегії показав, що стратегія проникнення імовірна для кав'ярні «The Atelier».

Таблиця 2.7 – Можливості виходу з поточним товаром на нові ринки (стратегія розвитку ринку)

Стратегія розвитку ринку	Питання: чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати новий ринок і поточний товар</i>	Новий ринок: розширення географії Поточний товар: обслуговування напоями, десертами а також додаткові послуги		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)	Так	<i>Є дрібні недоліки</i>	Ні, діяльність не є успішною, необхідний розвиток
Коло гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	<i>Високий рівень насичення ринку</i>
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	<i>Є, але недостатньо високі</i>	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	<i>Зростаючий, але вповільненими темпами</i>	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар має унікальні властивості, має конкурентні переваги або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	<i>Так</i>		Немає
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		<i>Немає</i>
Загальна оцінка (кількість балів – 1 бал за кожну відповідь)	1	3	2

Таблиця 2.8 – Можливості створення нового товару на поточному ринку (стратегія розвитку товару)

Стратегія розвитку товару	Питання: чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати поточний ринок і новий товар</i>	Поточний ринок: послуг громадського харчування м. Дніпро Новий товар: оновлення асортименту		
Темпи росту поточного ринку	<i>Високий</i>	Зростаючий, але вповільненими темпами	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	<i>Середній</i>	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Так	<i>Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар</i>	Немає
Внутрішньогалузева конкуренція	високий рівень	<i>тенденції до жорсткості</i>	низький рівень
Погроза входу нових гравців	<i>Так</i>		Немає
Якщо успіх у галузі залежить від інноваційності й постійної пропозиції нових продуктів	<i>Так</i>		Немає
Рівень відновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	<i>Високий</i>	Середній	Низький
Загальна оцінка (кількість балів – 1 бал за кожну відповідь)	4	3	0

За результатами аналізу поточної стратегії підприємства, можна зробити наступні висновки. За даними таблиць 2.6 – 2.8 видно, що стратегії проникнення та стратегія розвитку ринку імовірні. Відповідно до таблиці 2.9, застосування стратегії диверсифікації не можлива. Після детального розгляду можливості кожної стратегії зрозуміло, що стратегія розвитку товару найбільш можлива серед розглянутих.

Таблиця 2.9 – Можливості створення нового товару на нових ринках (стратегія диверсифікації)

Стратегія диверсифікованості	Питання: чи є необхідність компанії в диверсифікованості портфеля?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати новий ринок і новий товар</i>	Новий ринок: розширення географії Новий товар: оновлення асортименту		
Темпи росту поточних ринків компанії	Стагнація або зниження обсягу ринку	<i>Зростаючий, але вповільненими темпами</i>	Високий
Конкуренція на поточних ринках	високий рівень	<i>тенденції до жорсткості</i>	низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		<i>Немає</i>
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		<i>Немає</i>
Можливості росту на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні й відсутні		Є
Загальна оцінка (кількість балів – 1 бал за кожну відповідь)	0	2	3

Проведено аналіз поточної стратегії для кав'ярні «The Atelier».

У таблиці 2.10 узагальнено результати оцінки можливостей впровадження кожної стратегії за матрицею І. Ансоффа. За якими можлива стратегія розвитку товару «новий товар – існуючий ринок». У рамках цієї стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів. При такій стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з брендом або основним товаром компанії, вже є сформований імідж бренду або компанії [44]. Основне джерело зростання доходів і прибутку в стратегії розвитку товару – розширення товарних ліній бренду і вихід в нові споживчі сегменти.

Таблиця 2.10 – Можливості впровадження стратегій за матрицею І. Ансоффа

Варіант стратегії	Можлива	Імовірна	Не можлива	Можливість
	Оцінка (бали)			
Стратегія проникнення	2	4	2	Імовірна
Стратегія розвитку ринку	1	3	2	Імовірна
Стратегія розвитку товару	4	3	0	Можлива
Стратегія диверсифікованості	0	2	3	Не можлива

Отже, поточна стратегія для кав'ярні «The Atelier» – це застосування стратегії інтенсивного розвитку, а саме стратегії розвитку товару, яка передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам.

Оцінка стейкхолдерів за методикою Stakeholder Assessment Model

Ключовим фактором успіху розвитку будь-якого підприємства є спроможність побудувати взаємовигідні відносини з ключовими партнерами. Українська третя хвиля триває саме зараз, і підприємство ФОП Яворський, відноситься до даної культури. Взаємодія підприємства з стейкхолдерами набуває особливого значення, адже культура споживання кави потребує максимальної прозорості.

Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами є однією з головних задач стратегічного менеджменту. Невміння побудувати такі відносини призводить до втрати ринків збуту, недофінансування процесів розвитку, відсутності мотивації в персоналу, втрати доступу до ключових ресурсів, тиску з боку державних органів і суспільства [45]. Саме тому кожне підприємство має правильно визначати основних стейкхолдерів й узгоджувати власні дії з їхніми інтересами.

Таблиця 2.11 – Оцінка стейкхолдерів за методикою Stakeholder Assessment Model

№	Назва стейкхолдера	Тип стейкхолдерів	Колонка А	Колонка В	Колонка С	Сума А, В, С	Колонка D	Колонка Е	Загальна Е-D	Запропонований підхід
			Ресурси	Управління	Мережа		Їх сила	Сила вашого підприємства		
1	Фунт Кави	Постачальники	10	9	10	29	10	9	-1	Продовження співпраці
2	City coffee guide	Лідери думок	10	9	9	28	9	8	-1	Продовження співпраці
3	Hario	Постачальники	10	8	6	24	8	10	2	Прийняття
4	Nuova Simonelli	Постачальники	10	9	8	27	9	10	1	Прийняття
5	semakoleg	Працівники	9	10	10	29	10	9	-1	Продовження співпраці
6	mr Pops	Постачальники	10	9	10	29	10	10	0	Прийняття
7	notNeutral	Постачальники	8	7	5	20	7	9	2	Прийняття
8	FutureCups	Постачальники	4	5	5	14	5	6	1	Обмежений розвиток відносин
9	кондитер	Працівники	10	9	10	29	9	8	-1	Продовження співпраці
10	ТорТрейд	Постачальники	8	6	5	19	6	6	0	Прийняття



За результатами оцінки стейкхолдерів виявлено, що високий рівень взаємодії мають стейкхолдери: Фунт Кави, City coffee guide, Mr Pops, кондитер, semakoleg і з ними варто продовжувати співпрацю. З постачальниками Hario, Nuova Simonelli, notNeutral, ТогТрейд слід використовувати підхід пристосування. Також за результатами аналізу, виявлено, що FutureCups відноситься до обмеженого розвитку відносин і слід замислитися над подальшою співпрацею і розглянути інших представників даної галузі. Встановлення пріоритетів щодо стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу слід приділяти їм під час розробки плану управління підприємством, вироблення стратегій і реалізації намірів.

Стратегічне партнерство є засобом зменшення як невизначеності, що виникає з непередбачуваних вимог обстановки, так і тиску, що відбувається із-за високого рівня взаємозалежності між організаціями [47]. Партнерські методи дозволяють підприємству наводити мости (здійснювати бріджинг) з зацікавленими сторонами. Партнерство може призвести до отримання своєчасної та повної інформації, до зростання довіри та поліпшення репутації підприємства.

IFAS - аналіз

З метою оцінки внутрішніх стратегічних факторів підприємства ФОП «Яворський» в роботі застосовано IFAS-аналіз.

«Резюме аналізу внутрішніх стратегічних факторів» (Internal Factor Analysis Summary), полягає в оцінці стратегічних факторів інвестиційного потенціалу за 5-бальною шкалою («5» - високий, «4» - вище середнього, «3» - середній, «2» - нижче середнього, «1» - незначний), з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства [3].

Оцінку ступеня впливу внутрішніх факторів на підприємство проведено експертами:

1. Генеральний директор – Артем Яворський
2. Технолог, шеф-бариста – Анастасія Миколюк

3. Менеджер – Марина Миргородська

Ступінь узгодженості думок експертів оцінено за коефіцієнтом конкордації Кендалла – це число від 0 до 1, що характеризує ступінь узгодженості за сукупністю критеріїв. За допомогою онлайн калькулятора виявлено, що коефіцієнт конкордації відповідає значенню 0,83 – це вказує на наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Таблиця 2.12 – IFAS-аналіз «The Atelier»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Концепція закладу, належність до кав'ярень третьої хвилі	0,2	5	1
2. Місцезнаходження	0,05	5	0,25
3. Всі асортиментні позиції високої якості (еко кондитерські вироби, свіжообсмажена кава)	0,1	5	0,5
4. Команда висококласних спеціалістів. Надання можливості навчання та розвитку персоналу.	0,05	4	0,2
5. Сервіс (наявність додаткових послуг: безготівковий розрахунок, WI-FI, кава з собою, місця паркування та ін.)	0,1	5	0,5
Слабкі сторони			
6. Спостерігається плинність кадрів серед бариста	0,1	- 3	- 0,3
7. Низька завантаженість закладу в денний час	0,15	- 4	- 0,6
8. Слабка комунікаційна активність	0,1	- 2	- 0,2
9. Значне навантаження на одного фахівця	0,1	- 4	- 0,4
10. Нестабільні обсяги реалізації, сезонні коливання	0,05	-2	- 0,1
Всього	1	-	0,75

Висновок: оцінка 0,75 означає, що підприємство знаходиться на середньому рівні. Воно не повністю готове реагувати на стратегічні сторони внутрішнього середовища. Сильні сторони перевищують слабкі сторони. Найбільш вагомою сильною стороною є – концепція закладу, належність до кав'ярень третьої хвилі, а найбільш слабкою стороною – низька завантаженість закладу в денний час.

За результатами проведеного аналізу маркетингового внутрішнього середовища підприємств, можна зробити наступні висновки:

Управлінська проблема підприємства – низька завантаженість виробничих потужностей протягом дня і як наслідок падіння обсягу продажів.

Маркетингова проблема підприємства – які мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні?

2.2 Маркетингове дослідження поведінкових особливостей споживачів на ринку послуг

Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства ФОП «Яворський» можна зробити висновок, що підприємство має як слабкі, так і сильні сторони. «The Atelier» є одною з найперших кав'ярень третьої хвилі в м. Дніпро, тому займала позицію лідера. При цьому, з кожним роком все більше з'являється подібних закладів, що підвищує конкуренцію на ринку. Орієнтуючись тільки на існуючий сегмент споживачів, закладу буде складно втримувати позиції на ринку, оскільки при появі сильних конкурентів, у споживачів бар'єри перемикання стають все нижчими.

Щоб дати більш детальну оцінку, слід провести маркетингове дослідження поведінки споживачів і виділити стратегічний сегмент підприємства, за допомогою залучення якого, можна буде вирішити управлінську проблему [48, 49].

Формулювання управлінської проблеми

Що треба зробити, щоб підвищити завантаженість виробничих потужностей протягом дня?

Проблема маркетингового дослідження

Які мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні?

Описова аналітична модель

Для більш детального вивчення проблеми було обрано аналітичну модель. Можна використовувати вербальну, графічну або математичну. Розглянемо графічну модель прийняття рішення споживачем про покупку:



Рисунок 2.15 – Концептуальна модель споживчої поведінки [50]

Пошукові питання

- Скільки відсотків опитуваних вважають важливими атрибути кав'ярні третьої хвилі?
- Які заклади серед кав'ярень третьої хвилі є головними конкурентами «The Atelier»?

- Які характеристики впливають на споживача при виборі концептуальної кав'ярні?
- Як час відвідування залежить від роду діяльності споживача і мети відвідування?
- В якій мірі популярність закладу серед лідерів думок, а також популярність закладу в соціальних мережах можуть вплинути на вибір споживача?
- Як відвідувачі дізнаються про кав'ярню «The Atelier»?
- Як відвідувачі оцінюють кав'ярню «The Atelier»?

Гіпотеза

Підвищити відвідування кав'ярні протягом дня можливо за рахунок залучення споживачів, які мають вільний графік роботи і можуть працювати в кав'ярні (фрілансери).

Характеристики, що будуть досліджуватися

- Демографічні та психологічні фактори
- Уподобання і поведінка споживачів
- Лояльність (відношення) до «The Atelier»

Ціль і задачі маркетингового дослідження

Ціль маркетингового дослідження – виявити мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні та визначити які чинники впливають на час відвідування закладу.

Задачі:

- Визначити скільки відсотків опитуваних вважають важливими атрибутами кав'ярні третьої хвили?
- Виявити які заклади серед кав'ярень третьої хвили є головними конкурентами «The Atelier»?
- Дослідити які характеристики впливають на споживача при виборі концептуальної кав'ярні?
- Дослідити як час відвідування залежить від роду діяльності споживача і мети відвідування?

- Визначити в якій мірі популярність закладу серед лідерів думок та в соціальних мережах можуть вплинути на вибір споживача?
- Визначити як відвідувачі частіше дізнаються про кав'ярню?
- Виявити як відвідувачі оцінюють кав'ярню «The Atelier»?»?

Метод і строки проведення маркетингового дослідження

Опитування – метод дослідження, який передбачає отримання інформації від респондента на заздалегідь сформульовані запитання у результаті комунікації (вербальної або невербальної) з ним [49]. Використовувалося електронне опитування через Інтернет. Маркетингове дослідження було проведено за допомогою Google форми, розповсюджені в соціальній мережі Instagram.

Дослідження проводилося для отримання достовірних результатів з 14.09.2019 по 22.09.2019. В опитуванні приймали участь відвідувачі концептуальних кав'ярень м. Дніпро які мають сторінку в Instagram. Всього було опитано 219 респондентів.

Обсяг вибірки

Генеральна сукупність = 4 500 підписників сторінки «The Atelier» в соціальній мережі Instagram, 5% від якої складає 225 респондентів.

$$\text{Обсяг вибірки} = (1,96 * 1,96 * 90 * 10) / (4 * 4) = 217 (\text{респондентів})$$

Отже, обсяг вибірки складає 4,82% від генеральної сукупності (4 500 підписників) і не перевищує 5% сукупності, це означає, що розмір вибірки становитиме 217 респондентів.

Маркетингове дослідження поведінкових особливостей споживачів

Дослідження було проведено за допомогою Google форми, розповсюджені в соціальній мережі Instagram. В опитуванні прийняли участь відвідувачі концептуальних кав'ярень м. Дніпро які мають сторінку в Instagram і підписані на сторінку кав'ярні «The Atelier». Всього було опитано 219 респондентів.

Основні результати:

Результати аналізу даних дослідження за допомогою Google form виявили: відповіді на перші два питання допомагають зрозуміти наскільки респонденти знайомі з культурою третьої хвилі кав'ярень. Завдяки відповідям на перше питання (рисунок 2.16), було підтверджено вибірку, завдяки другому питанню (рисунок 2.17), виявлено чи має найважливіший фактор в споживання кави значення для споживачів, адже відомо що культура третьої хвилі ще на початку свого розвитку. 78% респондентів вважають важливими концепцію і дизайн і лише 43% цінують правильність процесів приготування кави.

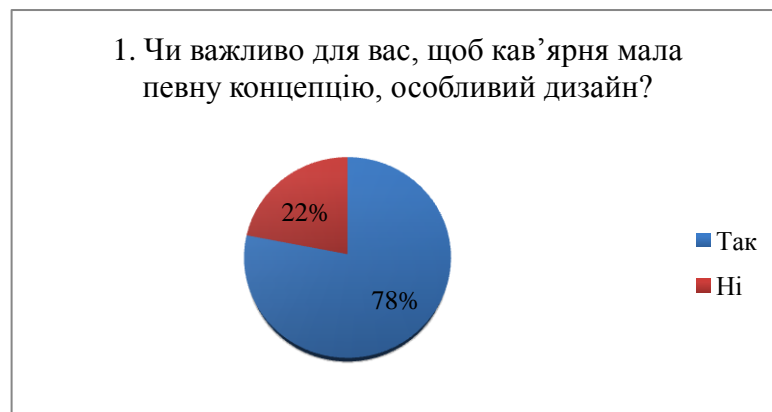


Рисунок 2.16 – Важливість концепції і дизайну для респондента



Рисунок 2.17 – Важливість свіжого обсмажування та помелу кави в перед приготуванням

За результатами третього питання (рисунок 2.18) видно, що з кав'ярень третьої хвили найбільша кількість респондентів відвідали заклад більше трьох разів: Have Coffee – 54% респондентів, DoubleDecker – 62% респондентів і The Atelier – 58,5%. Найменше респондентів відмітили Нос – 10%. Також в відповіді «Інше» респонденти додали Coffee life, Tea House, One dollar bar.

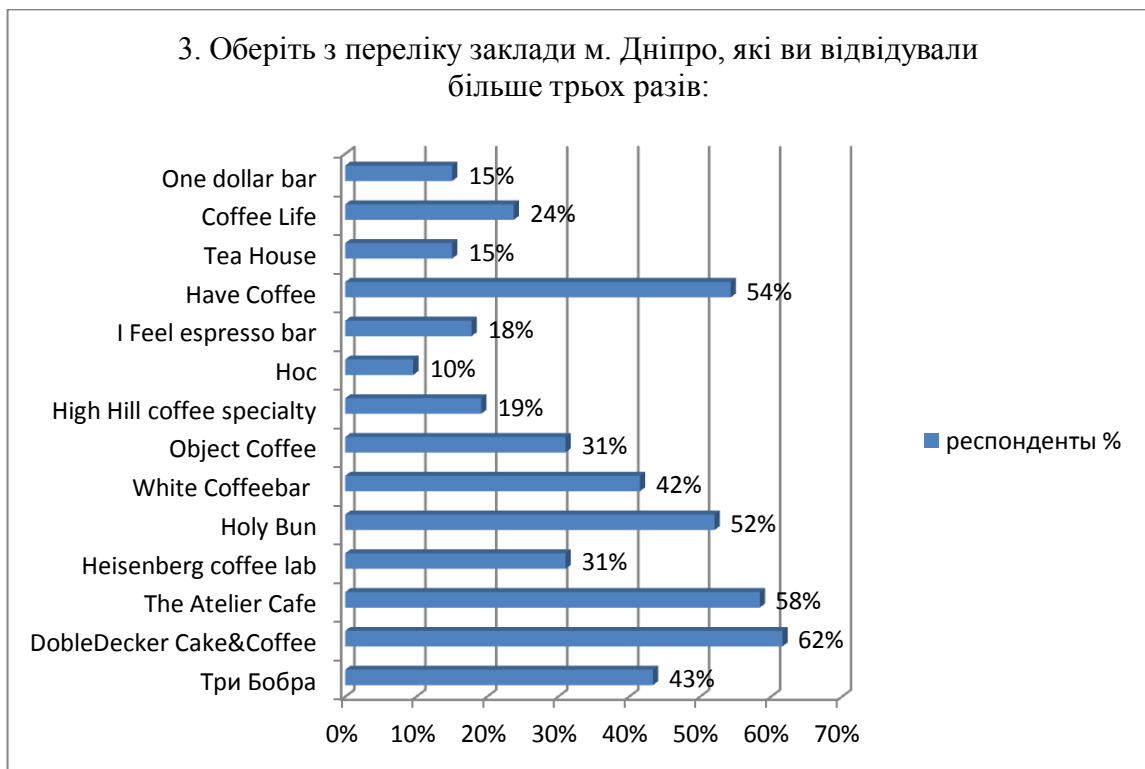


Рисунок 2.18 – Обсяг відвідувань серед кав'ярень м. Дніпро

За оцінкою запропонованих респондентам критеріїв виявлено, що найбільш важливими є смак напоїв і десертів, доброзичливість персоналу і місце розташування. Найменш важливими виявлено наявність знижок і акційних пропозицій і популярність в місті. Особливу увагу слід звернути на критерій «робоча атмосфера», для більшості респондентів це важливий критерій, що підтверджує наявність таких сегментів як фрілансери, бізнесмени і студенти, які відвідують заклади даного формату не для розваги чи задоволення потреб в контактах, а для роботи, навчання, проведення ділових зустрічей.

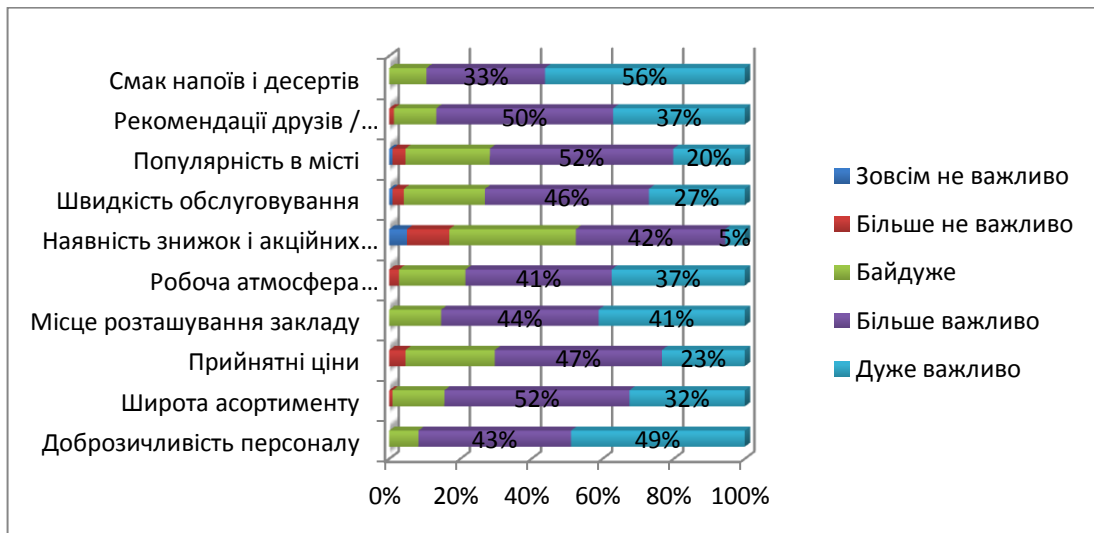


Рисунок 2.19 – Важливість характеристик кав'ярні для респондентів

За результатами відповідей респондентів про частоту відвідувань виявлено, що найбільша кількість респондентів відвідує концептуальні кав'ярні кілька разів на тиждень – 38% респондентів, кожен день – 29%, кілька разів на місяць – 14% респондентів.



Рисунок 2.20 – Частота відвідувань кав'ярні респондентами

Виявлено, що серед опитуваних 37% – відвідують кав'ярні переважно в проміжок часу з 16 до 19 години, 22% респондентів з 8 до 12 години, 21% – з 19 до 22 години і 20% – з 12 до 16. Це означає, що відвідувачі в меншій мірі ніж в інші години, алевсе ж відвідують заклади

даного формату в денний час, і підприємство зможе залучити певну частку відвідувачів з такими поведінковими особливостями.



Рисунок 2.21 – Часи відвідувань кав'ярень респондентами

Результати аналізу даних дослідження за допомогою Google form (рисунок 2.22) виявили: критерії які переважно впливають на відвідувачів концептуальних кав'ярень.

Для респондентів мета відвідування «проведення дозвілля» на першому місці, «кава з собою» на другому місці, «проведення часу за навчанням роботою» на третьому місці для респондентів, що підтверджує важливість робочої атмосфери для відвідувачів кав'ярні, що є одною з складових підтвердження гіпотези.

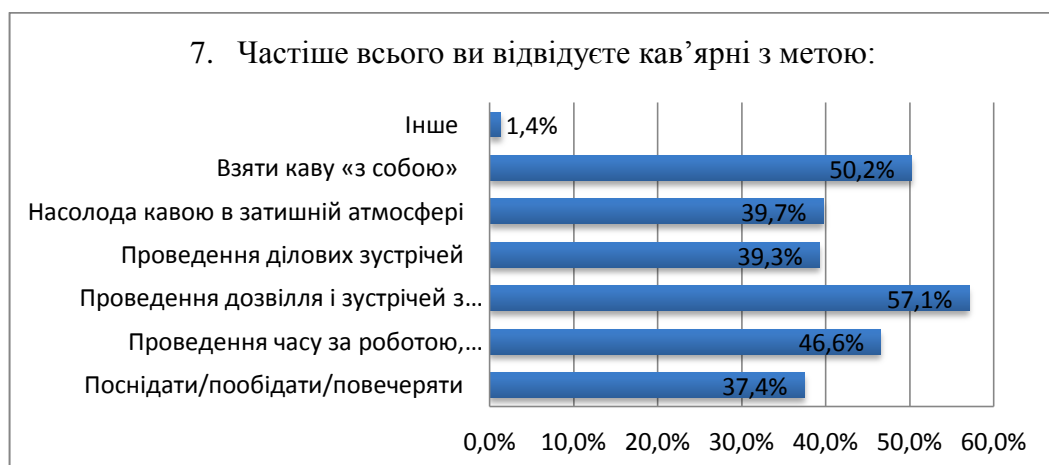


Рисунок 2.22 – Мета відвідування

Найбільша кількість респондентів (рисунок 2.23) відвідують кав'ярні після роботи – 32%, частіше на вихідних – 16%, працюють в кав'ярнях – 15 % респондентів. вранці перед роботою – 14%, під час обідньої перерви – 13%. вранці перед роботою – 14%, під час обідньої перерви – 13%.



Рисунок 2.23 – Сумісність графіку роботи і часу відвідування респондентами

На анкету відповіли 56% жінок і 44% чоловіків. (рисунок 2.24)

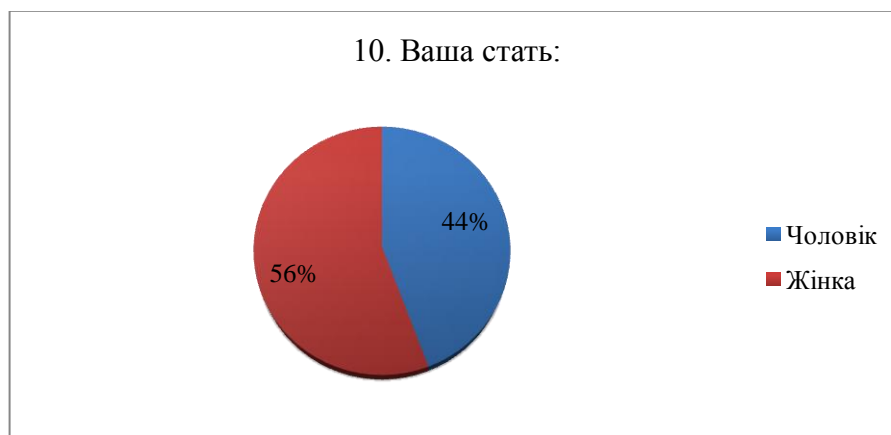


Рисунок 2.24 – Стать респондентів

За результатами опитування, вік респондентів: 37% - 26-35 років, 33% - 18-25 років, 23% - 36-50 років, 7% - менше 18 років.

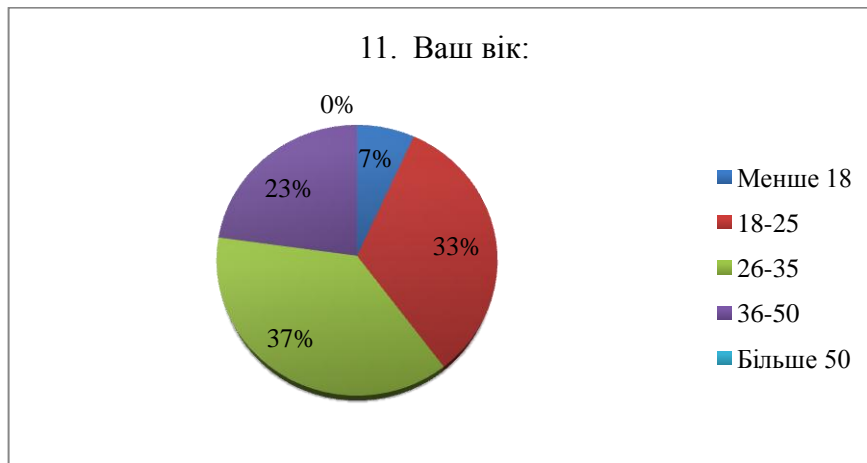


Рисунок 2.25 – Вік респондентів

Більшість респондентів – студенти -26%, 24% - бізнесмени, 23% - фрілансери, 22% - офісні працівники, 5% - не працюють. Те що велика кількість респондентів фрілансери і бізнесмени підтверджує, що завантаженість закладу можна буде підвищити за рахунок відвідувачів і з вільним графіком роботи: бізнес, it- технології, різного виду стартапи та творчі професії.



Рисунок 2.26 – Рід діяльності респондентів

За результатами опитування, 65% респондентів відвідували кав'ярню «The Atelier», 35% - не відвідували, 58,5% - відвідали більше трьох разів (рисунок 2.26).

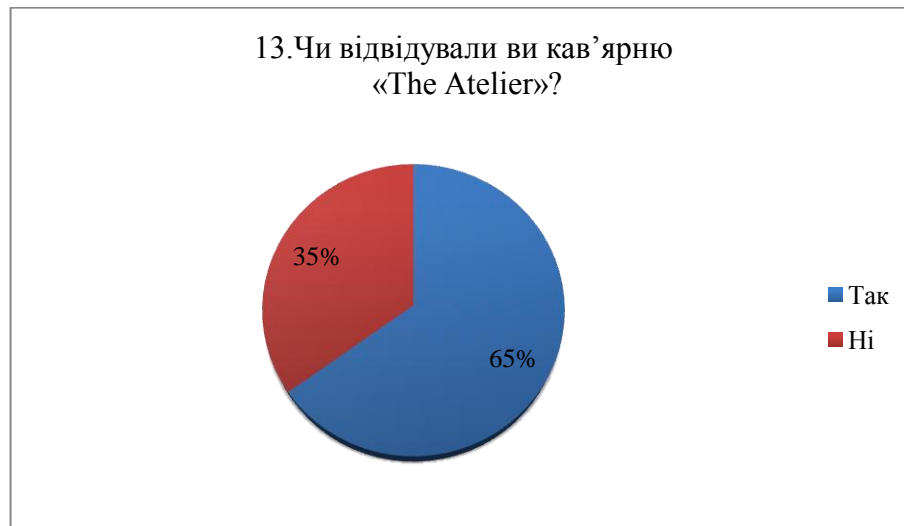


Рисунок 2.27 – Відвідування «The Atelier»

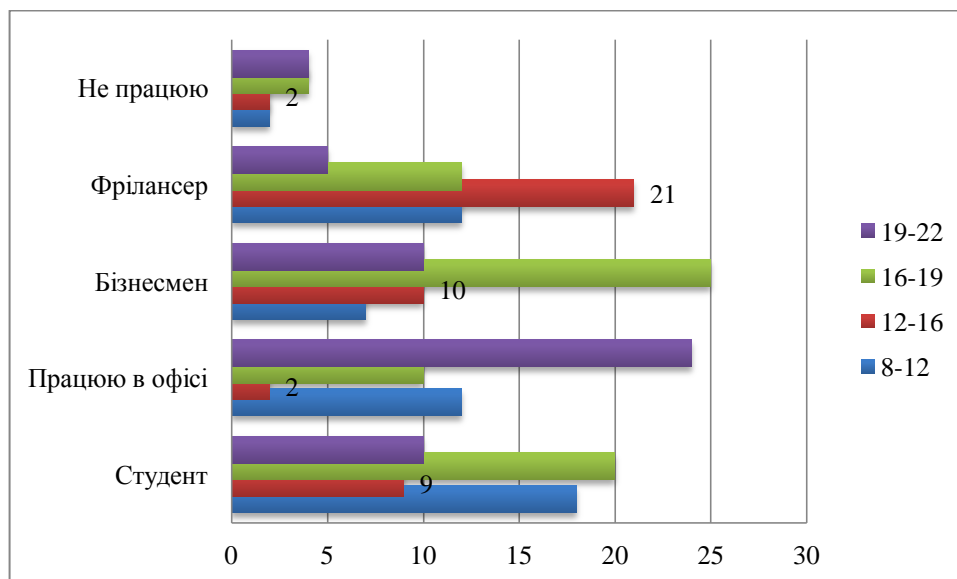


Рисунок 2.28 – Взаємозв'язок роду діяльності і часу відвідування

Отже, було проведено дослідження особливостей поведінки споживачів на ринку послуг.. Результати маркетингового дослідження підтвердили гіпотезу: підвищити відвідування кав'ярні можливо за рахунок залучення споживачів, які мають вільний графік роботи і можуть працювати в кав'ярні (фрілансери).

Мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні – це смак і якість продукції, місце розташування закладу, доброзичливість і

професійність персоналу, також варто звернути увагу на популяризацію сторінки закладу в соціальних мережах. На час відвідування закладу більше всього впливає рід діяльності особистостей, а також мотиви відвідування.

За результатами дослідження можна стверджувати, що респонденти лояльно ставляться до «The Atelier». Це підтверджує факт, що більшість вперше дізнаються про кав'ярню саме від друзів і знайомих, крім того респонденти точно готові рекомендувати заклад в подальшому.

Відвідувачі кав'ярні «The Atelier» найвище оцінюють такі критерії як смак і якість напоїв, атмосферу і концепцію. Що і є конкурентними перевагами підприємства. Нейтральну оцінку отримали обслуговування а також комфорт і наявність додаткових послуг. Найнижчу оцінку отримали критерій доступність. На думку респондентів, відповідно до рисунку 2.23 стосовно засобів комунікації, вони надають перевагу: повідомленням в додатках, мережі Інтернет, сторінкам в соціальних мережах і відвідуванню свят/дегустацій/презентацій. Найменше привертають увагу респондентів листівки і зовнішня реклама для даного типу закладу. Крім того комунікації повинні мати не тільки інформуючий характер, але також і нагадувальний для підтримки інтересу лояльних клієнтів. Правильне використання засобів комунікацій з клієнтами сприяють збільшенню частки ринку, покращує ставлення споживачів і підвищує імідж бренду. Щоб дати більш детальну оцінку, слід виділити стратегічний сегмент підприємства.

2.3 Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Стратегічне сегментування

Проаналізувавши поточні сегменти споживачів кав'ярні «The Atelier», його внутрішнє середовище та економічні показники діяльності, можна зробити висновок, що поточні сегменти не повністю задовольняють вимоги до рівня загрузки закладу. Метою проведення стратегічного сегментування є визначення гібридного сегменту, який допоможе вирішити управлінську проблему підприємства.

Сегментування споживачів ресторану була виконана за наступними критеріями:

Географія – географічний фактор був обраний з метою обмежити кількість споживачів, оскільки заклад реалізує свою діяльність на ринку в м. Дніпро.

Рівень доходу - цей критерій є важливим оскільки він допомагає виділити потенційних споживачів серед загальної кількості населення. Згідно зі статистичними даними на сьогоднішній день частка витрат на харчування «поза домом» в структурі домогосподарств не перевищує 11%.

Поведінковий фактор (основний мотив відвідування) - важливо визначити мотиви та бажання споживачів, щоб співвіднести їх з діяльністю закладу [50].

Таким чином, за результатами стратегічного сегментування діяльність закладу «The Atelier» орієнтується на мешканців м. Дніпро, що відвідують заклади громадського харчування з середньомісячним доходом середній і вище. Для збільшення завантаженості закладу, а відповідно збільшення прибутковості доцільно орієнтуватися також на сегмент відвідувачів, які мають вільний графік роботи, фрілансерів, які приходять в кав'ярню з метою попрацювати і мають певний стиль життя та споживчі потреби. Даний сегмент відноситься до бізнес сфери, it- технології, різного виду стартапів та творчих професій. За допомогою залучення даного

сегмента можна збільшити загрузку закладу особливо в денний час, а також збільшити середній час перебування в закладі.

Місткість стратегічного сегменту:

За вторинними даними, статистикою freelancehunt.ua в Україні близько 262 836 фрілансерів і з кожним днем ця цифра збільшується [51]. В м. Дніпро фрілансерів близько 11 950 осіб, 30% яких працює в кав'ярнях і інших закладах з необхідними умовами. Даний рід діяльності налічує близько 150 робочих днів на рік. Середній чек в кав'ярнях третьої хвили м. Дніпро складаю від 80 грн.

*Місткість стратегічного сегменту: $3\ 585 * 150 * 80 = 43\ 020\ 000$ (грн.)*

Стратегічний сегмент споживачів, це сучасна продвинута аудиторія, яких рекомендовано залучити за допомогою нестандартних способів комунікації, оскільки ця аудиторія є наразі однією з найбільших у світовій демографії, а також за поведінковими особливостями не схильна до економії, що допоможе в свою чергу збільшити обсяг продажів.

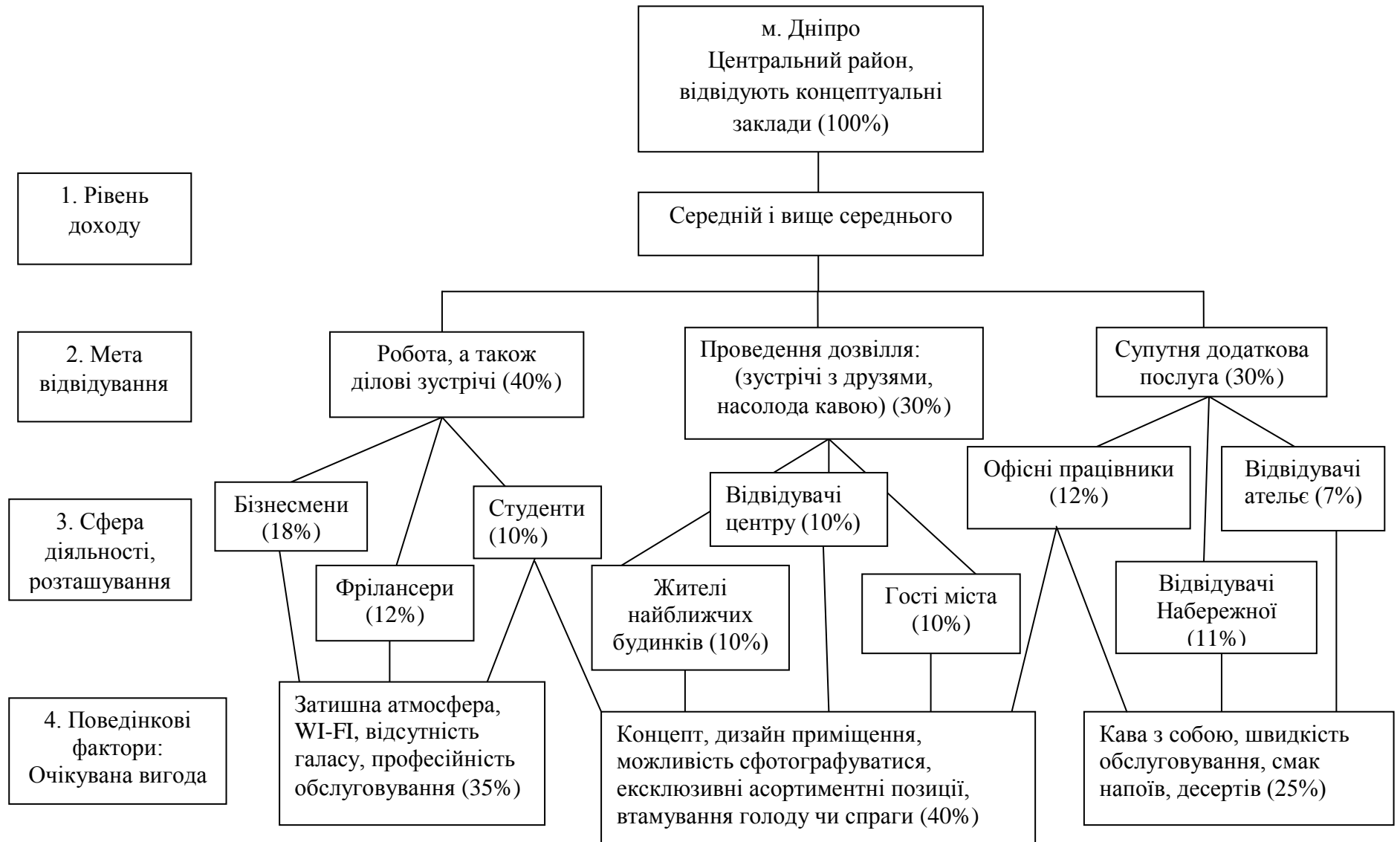


Рисунок 2.34 – Сегментування ринку кав'ярень третьої хвилі

Висновок: підприємству доцільно спрямовувати свої зусилля на задоволення потреб поточного сегменту і завоювання нового (стратегічного) сегменту. Таким чином використання гібридного сегменту дозволить залучити нових споживачів, не відмовляючись від вже існуючих.

Дослідження ринку послуг підприємства

Попит на каву в Україні є стабільним і практично не змінюється під впливом часу. Однак при цьому з кожним роком спостерігається збільшення перерозподілу попиту споживачів на HoReCa (готелі, ресторани, кафе) з інших сегментів. Разом з цим розвивається культура споживання кави у відповідних закладах, в яких, як було зазначено вище, каву вживають частіше, ніж вживання дома. Це можна пояснити тим, що український ринок кави за останній час досить успішно розвивається за напрямками збуту HoReCa. У цієї структурі ринку HoReCa займає більше 15% з тенденцією до зростання [52].

В останні роки ринок кав'ярень в Україні постійно розвивається. На українському ринку є близько 4 тисяч закладів формату «кав'ярня». З одного боку, ринок кав'ярень може бути перспективною складовою економіки України в цілому, що особливо актуально в кризових умовах, в яких сьогодні знаходиться економіка України. З іншого ж боку, подальший розвиток українського ринку кав'ярень призводить до суттєвого підвищення рівня конкуренції на ньому. Крім того існує різні можливості та ризики в цієї сфері [36].

Кав'ярні є одним з прибуткових напрямів бізнесу, але разом з тим дуже конкурентний. Основними споживачами кави в Україні є наступні сегменти:

- За статтю – чоловіки трохи більше п'ють каву, ніж жінки.
- За віком – особи від 14–50 років. Частіше каву п'ють люди віком 20-35 років.

— За соціальним статусом – частіше каву п'ють студенти, менеджери, підприємці, представники робітничих професій. Менша частка, що п'є каву, - це домогосподарки та пенсіонери.

— За доходом – чим вище дохід, тим вище категорія кави, що купується, так як кава є напоєм для кожного.

. За оцінками прес-служби компанії Poster, сьогодні в країні працює понад 14 тисяч ресторанів, з яких близько 4 тисяч закладів формату «кав'ярня». Рентабельність таких підприємств навіть в кризових умовах знаходиться на рівні 14-16%.

На ринку України можна виділити два основні формати кав'ярень, які є найпопулярнішими:

— Традиційна кав'ярня, де в основному асортимент продукції складає кава, чай і десерт. У цих закладах часто надають послуги самообслуговування. Дана послуга полягає в тому, що споживачі самостійно підходять до барної стійки, замовляють собі замовлення і самостійно себе обслуговують після отримання замовлення. Являється найзручнішим форматом для споживача.

— Інший формат, де в асортименті продукції крім кави та чаю, входять ще салати, інші страви та алкоголь. У цих закладах обслуговують за більш високі ціни.

Кав'ярні в основному розвиваються у великих містах. Традиційний тип кав'ярні зустрічається переважно на заході України. Так як на сході України споживачі більш схильні до чайної традиції, тому кав'ярні розвинені слабше. Крім того для досягнення успіху у цьому бізнесі, гарне місце розташування має значний вплив. Успішні кав'ярні, частіше розташовані в жвавих місцях у центрі міста, у торгових центрах або недалеко від метро.

Цільова аудиторія кав'ярень в основному є представниками середнього класу – офісні співробітники (наприклад, для проведення ділових зустрічей, спілкування, відпочину). Також серед відвідувачів

кав'ярень часто можна зустріти і студентів. Для того, щоб кав'ярня була популярною серед відвідувачів, необхідно враховувати такі фактори, як зручне розташування, прийнятні ціни, доступність високоякісного кавового зерна, високий професіоналізм бариста, широта асортименту, якість обслуговування, затишна атмосфера, чистота та наявність унікальних пропозицій [30].

Серед факторів, які впливають на рішення вперше відвідати кав'ярню, важливими є думки і поради друзів, знайомих. Саме тому важливим є завоювання довіри відвідувачів. Крім того, важливе значення має і місце розташування кав'ярень, реклама. Зі збільшенням різних закладів зростає і вибір, і вимоги відвідувачів.

Для виживання та розвитку кав'ярням необхідно своєчасно слідити за змінами на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, уміти вчасно модифікувати асортимент продукції та послуг, вносити зміни в формі обслуговування, адаптувати збутову мережу, організаційну структуру та інше. За конкурентної ситуації на ринку, підприємства не повинні концентрувати увагу тільки на своєму внутрішньому стані, а й розробляти довгострокову стратегію для подальшого розвитку [33].

Слід звернути увагу на те, що більшість ризиків у кавовому бізнесі пов'язано із нерухомістю (орендні приміщення, у яких розташовуються кав'ярні) та сировиною (підвищення цін на каву з боку постачальників). Так, підвищення комунальних тарифів у 2017 році на 15-20% в Україні призвело до підняття усіма орендодавцями вартості оренди квартир та інших приміщень. На це також вплинуло введення нового податкового законодавства. Процес вживання кави є основною послугою в бізнесі кав'ярень. Так як частина сировини є імпортним продуктом (наприклад, зернова кава, чай і т. ін. є імпортованими продуктами), тому ціни на сировину можуть підвищитися через курс валют [52]. Основними імпортерами зерен кави в Україну є такі країни, як Польща, Німеччина, Росія, Фінляндія, Італія, Болгарія, В'єтнам.

На ринку кави впливає і сезонність. Влітку попит на каву падає на 3-5%, а взимку попит підвищується на 30-40% , тому кав'ярні з метою стійкого розвитку мають розширювати свій асортимент послуг і товарів та адаптувати його з урахуванням впливу сезонності. Також проведене кабінетне дослідження показало, що в Україні серед кав'ярень популярними в останні роки стали організація різних фестивалів, змагання бариста. Це являється одним з напрямом підвищення рівня поінформованості споживачів про марку певної кав'ярні.

Розглянувши розвиток галузі, можемо також виокремити основні бар'єри проникнення на ринок кав'ярень України інших конкурентів. До них слід віднести диференціацію продукції, послуг, знання аналогів та ринкового попиту; зв'язки зі споживачами, постачальниками, посередниками; наявність обов'язкової сертифікації та ліцензії на продукцію; необхідність значних початкових інвестицій; наявність досвіду роботи на ринку.

Кав'ярні третьої хвилі

До 1970-х споживачі власники кав'ярень знали про каву вкрай мало. Тоді всі використовували зерна, які продавалися на біржах, і не зважали на такі подробиці, як походження чи спосіб вирощування. Із часом обсяг споживання кави зростав, а разом із ним – і потреба в розумінні напою. Першу хвилю розвитку культури споживання кави запустило відкриття, яке сьогодні здається очевидним: різні зерна під час заварювання дають різний смак і аромат. Друга хвиля почалася з масовим поширенням автоматичних кавових машин для домашнього та комерційного використання. Протягом останніх півтора десятка років кавомани говорять про третю хвилю – і про ще ретельніше вивчення всіх тонкощів напою.

З 2000 року вирощування хорошої кави скидається більше на вирощування винограду у виноробстві: з'явилися маленькі плантації у високогірних місцевостях, почали обрізати дерева для меншого врожаю, зате кращого смаку. Тоді ж хороша кава почала впливати на виробників

обладнання та аксесуарів, практики дегустування. Усе це запустило третю хвилю розвитку культури споживання кави [36]. До роботи долучилися колеги з винної сфери, які запропонували своє бачення правильного посуду й аксесуарів. Дегустації кави почали нагадувати винні: напій більше не сприймають виключно як гіркий чи кислий, тепер це напій із різними смаками. Про те, що світ кави кардинально змінився, свідчить, наприклад, те, що ціна якісних зерен зросла за останні 14 років на 400%. Великі корпорації і дилери витрачають у середньому до \$2,50 за фунт зерен (хоча на ринку можна знайти каву і по 0,50 цента за фунт). Ціна особливої кави, з якою працюють кав'ярні третьої хвилі, починається від \$7 і цього рік досягла \$51 (тобто понад \$100 за кілограм).

Кав'ярні третьої хвилі в Україні почали активно відкриватися з 2012 року. Це притому, що в багатьох країнах Європи кавова культура досі розвинена на рівні другої хвилі. У Франції, Німеччині, Австрії, Нідерландах, Італії та інших країнах Старого Світу комерційна модель просування кави пов'язана з брендами, їхньою історією, традиціями й особливими «таємницями майстерності» купажування кави. Насправді все це ніяк не пов'язано з прагненням до кращого смаку кави, а викликано виробничими обмеженнями та клієнтськими звичками.

Так розвиваються кав'ярні другої хвилі. А господарі закладів третьої хвилі зосереджені на якісному обсмажування кавових зерен і цим самим змінюють усталені на ринку схеми та встановлюють нові стандарти.

За останній рік в Україні щомісяця відкривається близько півтора десятка нових кав'ярень, більшість із них – третьої хвилі. Обов'язковим атрибутом таких кав'ярень є зерна свіжого обсмажування, кілька сортів кави (різновидів дерев і країн походження), можливість купити зерна, а також консультації, як їх заварювати [53]. Ще один тренд: багато ресторанів, які працювали за принципом закладів другої хвилі, переходять на нові стандарти і починають звертати увагу на якість обсмажування та її свіжість.

Обсяг ринку громадського харчування м. Дніпро

В Україні обсяг ринку громадського харчування за останні шість років збільшився з 12,3 млрд. до 31,4 млрд. гривень, свідчать дані компанії Ресторанний консалтинг. За оцінками прес-служби компанії Poster, сьогодні в країні працює понад 14 тисяч ресторанів, з яких близько 4 тисяч закладів формату «кав'ярня», рентабельність яких в кризових умовах знаходиться на рівні 14-16% [54].

За даними статистики dneprstat.gov.ua населення м. Дніпро складає 991 000 осіб, з яких відвідують заклади громадського харчування – 62%.

Отже, це 614 420 чоловік з яких, в середньому відвідують заклад 3 рази на місяць, середній чек у м. Дніпро складає 150 грн.

Обсяг ринку: $614\,420 * 3 * 150 = 276\,489\,000$ грн. в місяць.

$276\,489\,000 * 12 = 3\,317\,868\,000$ грн. в рік

Доля ринку м. Дніпро від ринку України:

$3\,317\,868\,000 / 31\,400\,000\,000 = 0,1056$ (10,56%)

Доля ринку «The Atelier»

У роботі було оцінено долю ринку кав'ярні:

Доля ринку кав'ярні на ринку громадського харчування у м. Дніпро:

«The Atelier» = $(1\,077\,510 / 3\,317\,868\,000) * 100 = 0,032\%$

1. Доля ринку кав'ярні у центральному районі м. Дніпро:

За даними порталу gorod.dp.ua на центральний район міста припадає близько 53% всього ринку громадського харчування м. Дніпро.

2. Доля ринку громадського харчування у центральному районі м. Дніпро закладу «The Atelier» = $(1\,077\,510 / 1\,758\,470\,040) * 100 = 0,062\%$

3. Доля ринку ресторану у центральному районі м. Дніпро серед кав'ярень всіх форматів: На центральний район ринку громадського харчування припадає близько 22% кав'ярень всіх форматів.

Доля ринку серед кав'ярень у центральному районі м. Дніпро закладу «The Atelier» = $(1\,077\,510 / 386\,853\,408) * 100 = 0,28\%$.

Конкурентний аналіз за моделлю «5 сил М. Портера»

Аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю «5 сил конкуренції» Майкла Портера проводився шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил:

- ринковою владою постачальників;
- ринковою владою покупців;
- владою існуючих конкурентів;
- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів-субститутів.

Аналіз складових елементів (детермінант) цих сил дозволяє визначити «вузькі місця» проекту, з тим щоб максимально ефективно докласти зусиль до зміцнення його стійкості і ослаблення позицій конкурентів [20]. Аналіз проводився в два етапи:

1. Привласнення кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки.

2. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів.

За результатами першого етапу були отримані наступні експертні оцінки значень детермінант (0 - найгірше значення, 6 - найкраще значення). Для кожної сили розраховано середнє арифметичне значення її детермінант і виведений загальний індекс ринкової сили як середнє арифметичне значення всіх сил (0-1-дуже низький; 1,1-2,5 - низький; 2,6-3,5 - середній; 3,6-5 - високий; 5-6 - дуже високий).

Для більш детального аналізу ринку звернемося до моделі «5 сил конкуренції М. Портера»

Таблиця 2.13 – Аналіз «5 сил конкуренції М. Портера»

Найменування детермінант Оцінка (0 – 6)	
Ринкова влада постачальників	3,43
Диференціація ресурсів	4
Наявність ресурсів-субститутів	3

Продовження таблиці 2.13

Витрати зміни постачальників у компаній в галузі	3
Рівень концентрації постачальників	4
Вагомість замовлень для постачальників	3
Вартість закупки в співвідношенні до сукупних витрат	3
Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціацію	4
Ринкова влада споживачів	4
Концентрація споживачів в порівнянні з концентрацією фірм	4
Об'єм закупок споживачами (у фірми)	4
Витрати перемикання споживачів в порівнянні з витратами перемикання постачальника	1
Інформованість споживача	4
Товари-замінники	4
Співвідношення ціна/загальний об'єм закупок	3
Відмінності товарів/впізнаваність торгової марки	4
Вплив на якість/зовнішній вид товару	5
Вигоди споживача	6
Стимули людей, що приймають рішення	5
Влада існуючих конкурентів	3,72
Зростання галузі	5
Постійні витрати/додаткова вартість	4
Тимчасові надлишки виробничих потужностей	5
Відмінності в продукції	4
Впізнаваність торгової марки	4
Витрати перемикання	3
Концентрація та збалансованість	4
Інформаційна складність	4
Різновиди конкуренції	4
Корпоративні частки	1
Перешкоди на вході	3

Продовження таблиці 2.13

Загроза появи нових конкурентів	3,1
Економія, пов'язана з масштабами виробництва	3
Запатентовані відмінності товару	3
Впізнаваність торгової марки	4
Витрати перемикання	1
Вимоги до об'єму капіталу	4
Абсолютні переваги за витратами	3
Доступ до необхідних ресурсів	5
Власна модель з низькими витратами	3
Політика уряду	1
Патенти та ліцензії	4
Загроза появи товарів-субститутів	2
Відносна ціна субститутів	2
Витрати перемикання	1
Схильність споживачів до субститутів	2
Можливість задовольнити потреби споживачів іншим чином	3

Висновок: ринкова влада постачальників дорівнює 3,43, ринкова влада покупців дорівнює 4, влада існуючих конкурентів дорівнює 3,72, загроза з боку нових конкурентів дорівнює 3,1, загроза з боку товарів-субститутів дорівнює 2. Загальний індекс ринкової сили становить 3,4. Такий стан можна інтерпретувати як середній (від 2,6 до 3,5). Тобто, рівень конкуренції середній

На другому етапі проведено аналіз можливостей і загроз в поточній конкурентній ситуації, а також розроблено можливі компенсаційні заходів. Даний аналіз ґрунтується на порівняння і критичної оцінки всіх п'яти сил, їх значень і складових їх детермінант. Результати другого етапу – можливості у взаємозв'язку з погрозами, а також компенсаційні заходи

наведені в таблиці 2.14. Розглянемо компенсаційні заходи, що актуальні на даному ринку:

Таблиця 2.14 – Компенсаційні заходи

Параметр	Значення	Опис	Заходи
Ринкова влада постачальників	Середнє	Постачальники відіграють важливу роль оскільки політика кав'ярні передбачає беззастережну свіжість продуктів. Через обрання постачальників найякісніших продуктів, збільшуються витрати.	1. Довгострокові контракти на постачання
Ринкова влада споживачів	Високе	Портфель клієнтів володіє високими ризиками (при втраті ключових клієнтів - значне падіння продажів)	1. Заходи зі збільшення лояльності 2. Постійне оновлення асортименту
Влада існуючих конкурентів	Високе	Ринок є перспективним і динамічним на даний момент. Він досяг етапу зрілості, тому рівень конкуренції високий.	1. Укріплення конкурентної позиції за рахунок сильних сторін 2. Розвивати унікальність як продуктів, так і бренду в цілому
Загроза появи нових конкурентів	Середнє	Через середні бар'єри входу, з'являється все більше конкурентів на цьому ринку	1. Постійний моніторинг ринку
Загроза появи товарів-субститутів	Низьке	Послуга громадського харчування, в даному випадку, задовольняє відразу кілька потреб, тому досить важко знайти заміну. При цьому задовольнити кожну потреба окремо не складе ніяких труднощів	1. Удосконалення в напрямі сервісу та продукту 2. Додаткові заходи (event-marketing)

Таким чином, було отримано список можливих стратегічних альтернатив, що стосуються розвитку ринкової ситуації. Виходячи з цього, можна зробити наступні висновки:

1. Вибір постачальників середній, вони мають великий вплив на якість послуг, що надаються. Щоб мінімізувати цей вплив, запропоновано укладення довгострокових контрактів з постачальниками, а також призначення відповідального співробітника за поставку всіх продуктів точно в строк і контроль їх якості. Регулярне проведення оцінки стейкхолдерів.

2. Говорячи про покупців, можна сказати, що частка їх концентрації трохи вище по порівнянню з концентрацією фірм, що говорить про середній рівень конкуренції. При цьому, асортимент товарів-субститутів широкий, але витрати перемикування досить високі.

3. Ринок послуг громадського харчування за останній час зазнав багато злетів і падінь. Зараз він знаходиться на етапі розвитку, з кожним роком з'являється все більше нових закладів.

4. Загроза появи нових конкурентів на середньому рівні, оскільки бар'єри входу середні, але інвестиції і завоювання репутації вимагають часу і грошей.

Аналіз конкурентної позиції

Місцезнаходження «The Atelier» досить вигідно, тому що поруч немає закладів подібного типу і концепції. В якості конкурентів закладу обрано всі кав'ярні третьої хвилі м. Дніпро.

Конкурентні переваги кав'ярні будуть визначатись SNW-аналізом, аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньо ринковий стан для даної конкретної ситуації.



Рисунок 2.35 – Кав'ярні Третньої хвилі в м. Дніпро [55]

Таблиця 2.15 – SNW-аналіз для кав'ярні «The Atelier»

Конкурентні переваги	Конкурентна позиція			Оцінка The Atelier	Середній бал	Конкуренти кав'ярні «The Atelier»: оцінка	
	(S - сильна, N - нейтральна, W - слабка)					1 – найгірший показник, 3 – найкращий показник	
	S	N	W			Have coffee	DoubleDecker
1. Товар	↓			3	2	2	3
2. Широта асортименту				1	2	2	3
3. Ціна				2	2	2	1
4. Комунікації				1	2	2	2
5. Сервіс				2	2	2	3
6. Досвід на ринку				3	2	1	3
7. Концепція				3	2	2	3
8. Розташування				2	2	2	3
Загальна оцінка				17	16	15	21

Загальна кількість балів дорівнює 17 балів з 24, або 70,1%. Це високий рівень оцінки. З таблиці видно, що підприємство має конкурентні переваги. А саме якість продукції, неповторну концепцію, а також досвід на ринку. Сервіс, ціна, і розташування оцінено нейтрально. Показники широта асортименту і комунікації отримали слабку оцінку. Таким чином, кав'ярня «The Atelier» залучає відвідувачів тим, що є одною з перших кав'ярень третьої хвилі в Україні і має унікальну концепцію. Підприємству треба докласти зусиль для переведення показників з слабкої оцінкою в нейтральну або навіть сильну позицію.

Порівняння з конкурентами

На практиці дуже часто виникає необхідність в порівнянні власних показників, бізнес-процесів і операцій з аналогічними конкурентів.



Рисунок 2.36 – Профіль конкурентів

За результатами аналізу, кав'ярня «The Atelier» має середню позицію серед основних конкурентів. Істотна перевага закладу це концепція і висока якість продукції, дані фактори і є головними конкурентними перевагами кав'ярні «The Atelier». За показниками місцезнаходження, досвід на ринку і ціна кав'ярня має нейтральну позицію. Підприємству слід звернути увагу на асортимент і комунікації. Загалом, репутація

закладу дозволяє просувати послугу та досягти високих обсягів продажу, тому маючи перевагу за якістю послуги не вистачає комунікаційних заходів а також розробки нових асортиментних позицій.

За результатами конкурентного аналізу підприємству рекомендовано:

- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів – розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, розвитку сервісних послуг і т.д.

- захист свого стану на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- раціоналізація ринку – фокусування на рентабельних ринкових сегментах, завоювання стратегічного сегменту підвищення ефективності продажів.

З метою прогнозування внутрішніх стратегічних факторів підприємства ФОП «Яворський» змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень проведено PEST-аналіз і EFAS-аналіз. За допомогою PEST-аналізу (таблиця 2.16) виявлено основні чинники зовнішнього середовища, що будуть впливати на потенційних споживачів та конкурентів в заданому перспективному періоді часу, виокремлюючи вплив на галузь в цілому та вплив на підприємство. А також зроблено кількісну оцінку впливу цих факторів за допомогою профільних експертів та відображено її у EFAS-аналізі (таблиця 2.17), вказавши експертів, які залучались до кількісної оцінки якісних параметрів.

Оцінку ступеня впливу зовнішніх факторів на підприємство проведено експертами:

1. Генеральний директор кав'ярні The Atelier та пекарні Holy Bun – Артем Яворський

2. Head barista в Фунт Кави і викладач Чашка School – Анастасія Миколюк

3. Експерт ринку, видавець незалежного гіда найкращими кав'ярнями України – City Coffee Guide Ukraine – Володимир Задірака

Ступінь узгодженості думок експертів оцінено за коефіцієнтом конкордації Кендалла – це число від 0 до 1, що характеризує ступінь узгодженості (у вигляді рангів) за сукупністю критеріїв. За допомогою онлайн калькулятора здійснено аналіз і виявлено, що коефіцієнт конкордації відповідає значенню 0,75, і це говорить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Отже, оцінка є об'єктивною.

PEST-аналіз

PEST-аналіз дає змогу визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що пливають на галузь та на підприємство в цілому.

Таблиця 2.16 – PEST-аналіз

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
Політичні		
Підвищення комунальних тарифів на 15-20% в 2017 р.	Підняття вартості оренди приміщень	Необхідність підвищення цін закладу
Висновок: Політичні фактори негативно впливають як на галузь так і на підприємство		
Економічні		
Підвищення рівня конкуренції на ринку кав'ярень	Зміцнення конкурентів в галузі	Необхідність диференціації як концепції так і продукції закладу
Тенденція до зростання ринку більше ніж на 20%	Перспективність ринку	Можливість збільшувати частку ринку
Коливання курсу валют	Відсутність впевненості в стабільності діяльності у вітчизняних виробників.	Підвищення цін на закупівлю імпортової сировини та обладнання
Висновок: Економічні фактори мають великий вплив як на галузь так і на підприємство. Зокрема розвиток і тенденції ринку. Коливання курсу валют і підвищення конкуренції мають негативний вплив.		

Продовження таблиці 2.16

Соціальні		
Тенденція до збільшення вживання кави в закладах, аніж вдома	Розвиток культури споживання кави	Перспективи для розвитку і розширення бізнесу
Популяризація концептуальних закладів	Споживач приходить в заклад не тільки для втамування голоду чи спраги, але й для отримання емоцій, гарного настрою, заради потреби в самовираженні.	Кав'ярня The Atelier Café відноситься до кав'ярень третьої хвилі, має концепцію, особливий інтер'єр, дизайн.
Відтік перспективної молоді з країни	В кав'ярнях третьої хвилі працюють особи переважно до 25 років, тому фактор має плив на персонал галузі	Плинність кадрів на підприємстві серед бариста
Сезонність споживання	Влітку попит на каву падає на 3-5%. Взимку підвищується на 30-40%	Необхідність регулювання асортименту з урахуванням впливу сезонності
Висновок: Вплив соціальних факторів на даний формат кав'ярень носить позитивний і нейтральний характер.		
Технологічні		
Поява нових технологій, можливість автоматизації	Негативний вплив для закладів, котрі ведуть бізнес за застарілими технологіями. Можливості автоматизації - зменшать витрати окремих підприємств в галузі.	Використання автоматизації Poster забезпечить прискорення прийому продажів, ведення фінансового обліку, детальної статистики про діяльність закладу.
Розвиток мережі Інтернет	Поява нових методів Інтернет просування	Використання Інтернет просування. Ведення сторінок закладу в соціальних мережах
Висновок: Технологічний фактор позитивно вплине на підприємство таким чинником, як удосконалення виробництва по усім новим стандартам і технологіям. Підприємство використовує автоматизацію Poster, а також переваги Інтернету в просуванні.		

Отже, ключовими факторами, які позитивно впливають на діяльність підприємства ФОП «Яворський» є тенденції до зростання ринку, можливість автоматизації, розвиток мережі Інтернет, поява нових методів просування та популяризація концептуальних закладів, а також тенденції

до збільшення частоти відвідування закладів. Негативно будуть впливати наступні фактори: підвищення комунальних тарифів, зміцнення конкурентів в нашому сегменті а також коливання курсу валют, відтік молоді з України і сезонність споживання.

EFAS-аналіз

Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства. Значимість факторів для підприємства визначалася шляхом експертних оцінок.

Таблиця 2.17 – EFAS-аналіз

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Тенденція до збільшення вживання кави в закладах, аніж вдома	0,1	5	0,5
2. Тенденція до зростання ринку більше ніж на 20%	0,1	4	0,4
3. Популяризація концептуальних закладів	0,15	5	0,75
4. Поява нових технологій, можливість автоматизації	0,1	4	0,4
5. Розвиток мережі Інтернет	0,05	4	0,2
Загрози			
6. Підвищення тарифів	0,1	-4	-0,4
7. Підвищення рівня конкуренції на ринку кав'ярень	0,15	-3	-0,45
8. Коливання курсу валют	0,1	-4	-0,4
9. Відтік перспективної молоді з країни	0,1	-4	-0,4
10. Сезонність споживання	0,05	-2	-0,1
Всього	1		0,5

Висновок: у даному випадку оцінка 0,5 показує, що підприємство знаходиться на середньому рівні. Воно не повністю готове реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища. Незважаючи на це можливості все ж переважають загрози, але не суттєво. При цьому, найбільш вагомою загрозою є підвищення рівня конкуренції. Найбільш важливими можливостями будуть популяризація концептуальних закладів, нові технології автоматизації та тенденції до збільшення вживання кави в громадських закладах, а не вдома.

SWOT-аналіз

З метою сформулювати можливості та загрози ринку, обґрунтувати дії підприємства по перспективах реалізації на обраному ринку сильних сторін підприємства ФОП «Яворський» та зниженню загроз ринку у наслідок наявності слабких сторін було застосовано SWOT-аналіз.

Матриця SWOT дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища та визначити одну з чотирьох різновидів корпоративної стратегії фірми [56]. Метою є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку [57].

Висновок: найбільше балів набрав сектор сильні сторони-можливості, тому буде доцільно використовувати стратегію SO (maxi-maxi), згідно з якою компанія повинна прагнути максимізувати сили та можливості зовнішнього середовища будуть використовуватися разом з підтримкою сильних сторін підприємства [56]. За результатами SWOT-аналізу отриманні наступні координати по квадрантам:

Квадранта SO=76,48

Квадранта ST=18,50

Квадранта WT= -37,20

Квадранта WO=-20,75

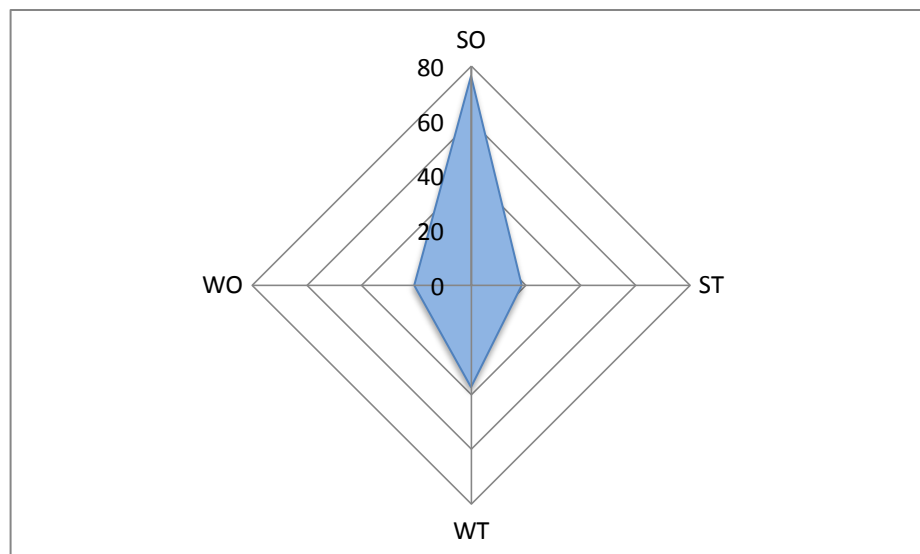


Рисунок 2.37 – Стратегічний напрямок

Отже, при виборі стратегії заклад «The Atelier» повинен використовувати свої сильні сторони, щоб використовувати можливості на ринку громадського харчування, тобто використання стратегій розвитку для досягнення цілей (квадранта SO). Також слід звернути увагу на стратегії захисту (квадранта WT), які спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін для запобігання або мінімізації ризиків загроз.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ

3.1 Дослідження маркетингових стратегічних альтернатив

Проаналізувавши діяльність закладу, його сильні та слабкі сторони, його конкурентів та ринок послуг громадського харчування в цілому, а також світові тренди та тенденції, було зроблено висновки про те, можна зробити висновок, що кав'ярня «The Atelier» має проблеми з низькою комунікаційною активністю, що не дає закладу розширити аудиторію гостей. При цьому, аналізуючи потужність та завантаженість закладу, видно, що в денний час, а саме з 12 до 16 години, кав'ярня має дуже низьку завантаженість, що в свою чергу впливає на зниження товарообороту підприємства. Також сильні сторони підприємства вимагають постійного покращення задля утримання позицій на ринку.

Враховуючи той факт, що існуючий сегмент не здатен задовольнити вимоги до рівня загрузки закладу, було проведено стратегічне сегментування і зроблено висновки, що підприємству доцільно спрямовувати свої зусилля на задоволення потреб поточного сегменту і завоювання нового сегменту «фрілансери». За результатами SWOT-аналізу при виборі стратегії заклад «The Atelier» повинен звернути увагу на стратегії розвитку для досягнення цілей. Також слід звернути увагу на стратегії захисту, які спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін для запобігання або мінімізації ризиків загроз

Постановка цілей закладу

Постановка цілей для закладу є одною з найважливіших завдань, адже від невірно визначених цілей навіть вірно обрана стратегія не має ніякого сенсу. Тому цілі повинні відповідати SMART-критеріям, адже відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання та досягнення загальної мети. Щоб цілі відповідали SMART-

критеріям вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, доцільними, обмеженими в часі [9].

Тому для детального опису цілей закладу «The Atelier» визначимо цілі за SMART критерієм.

Бізнес-цілі за SMART критерієм:

- збільшити рівень завантаження закладу «The Atelier» у 2020 році на 15% у порівнянні з 2019 роком, шляхом використання діджитал-комунікації, проведення майстер класу з фуд фотографії з запрошеними блогерами та виходом на новий сегмент (інструменти маркетингу було визначено за результатами аналізу вторинних даних та проведеного маркетингового дослідження);

- збільшити обсяг продажів закладу «The Atelier» 2020 році на 20% ніж у 2019 році, шляхом використання чат-боту, активного ведення сторінок і використання таргетингової реклами в Instagram та Facebook, завдяки залученню сервіс-менеджеру для максимального підвищення рівня якості послуги та спрямуванню зусиль на гібридний сегмент.

Дерево цілей

Щоб досягти бізнес-цілі закладу, потрібно розробити комплексний підхід до вирішення проблеми, тобто створити систему цілей, яка відображає потреби підприємства з точки зору як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Досягнення генеральної цілі закладу не можливе без постановки системної моделі цілей організації та розподілити їх на рівні.

Для закладу «The Atelier» цілі розподілено на 3 рівні:

1 Рівень – бізнес-цілі – цілі пов'язанні з економічною ефективністю закладу.

2 Рівень – маркетингові цілі – цілі пов'язанні зі збільшенням попиту закладу, зайняття ринкової ніші.

3 Рівень – комунікаційні цілі – цілі пов'язанні з контактом споживача та закладу.



Рисунок 3.1 – Графічна модель. Дерево цілей

Для вибору маркетингової стратегії було обрано матрицю ADL. ADL матриця є зручним інструментом при розробці стратегії, вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку [58]. Модель ADL була розроблена відомою консалтинговою фірмою *Arthur D. Little*, її початкове призначення полягало у тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, надати їм потужний інструмент аналізу портфельних стратегій. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією.

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з 5-ти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) - нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів - 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій - становлять так звану матрицю ADL. в якій, відповідно, є 20 клітинок. Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці

В основі матриці лежить концепція життєвого циклу товару / галузі, відповідно до якої перехід від однієї стадії в іншої вимагає від компанії зміни стратегічних рішень. Експертами в оцінці ADL матриці виступають: експерт ринку, власник «Фунт кави» та кав'ярні «White Coffeebar» Фелікс Безрук та власник кав'ярні Holy Bun Артем Яворський.

За результатами розрахунку в таблиці 3.1 можна зробити висновок, що ринок знаходиться на стадії росту, яка характеризується зміцненням ринку, який продовжує рости, показуючи високі темпи збільшення продажів і прибутку. Конкуренція на стадії зростання ще невелика, тому компанії, що оперують в галузі, «пожинають плоди» своїх інвестицій. Рівень цін стабільний. Але нові гравці, поступово запозичуючи технологію, починають входити на ринок. До кінця стадії росту проникнення товару або послуги досягає свого максимуму. Потенціал зростання ринку високий.

Таблиця 3.1 – Матриця ADL. Оцінка зрілості ринку

ОЦІНКА ЗРІЛОСТІ РИНКУ					
1	Як швидко росте ринок, на якому працює компанія?	Стрімко	помірно	не росте, стагнує	падає
		0	1	0	0
2	Наскільки високим є потенціал ринку?	Дуже високий	помірно-високий	незначний, майже досягнув максимума	потенціалу немає, ринок досягнув свого максимума
		0	1	0	0
3	Яке проникнення товару або послуги серед цільової аудиторії? (% споживання товару або послуги серед населення)	дуже маленька, тільки формується	стрімко збільшується з кожним роком	майже вся аудиторія використовує товар або послугу	користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії
		0	1	0	0
4	Дайте оцінку рівню конкуренції на ринку?	Низький: 1-3 гравця, майже не конкурують один з одним	зростаючий: кількість конкурентів постійно росте, конкурентне середовище ринку постійно змінюється	усталений: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється	кількість гравців не росте, навіть знижується
		0	1	0	0
5	Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	Стрімко росте	Помірно росте	постійний	знижується
		0	1	0	0
6	Дайте оцінку рівня цін на ринку?	Завищений, компанії отримують надприбуток	знижується за рахунок появи нових гравців	рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу	стабільний або знижується
		1	0	0	0
Підсумковий бал		1	5	0	0

Відповідно до таблиці 3.2 конкурентоспроможність підприємства – сильна. Це означає стабільність компанії в галузі. Компанія зростає з ринком або швидше нього, володіє високою часткою лояльних споживачів (не перемикайтеся на конкурентів навіть в умовах зниження цін). Зазвичай компанія має стійку конкурентну перевагу і поступово захоплює ринкову позицію. Положення компанії залишається стабільним, незалежно від того, які дії роблять конкуренти.

Концепція моделі, подана матрицею, яка складається з 20 стратегій (рисунок 3.3), полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим.

Таблиця 3.2 – Матриця ADL. Оцінка конкурентоспроможності компанії

№	Питання	Стійкість позиції в галузі, конкурентоспроможність				
		Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	Слабка
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ						
1	Як би Ви оцінили динаміку продажів Вашої компанії на ринку?	лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання від низьких до високих, але стійкі	обсяг продажів хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів). Темпи зростання або рівні або вище за ринок	обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливо лідерство в певних ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок	обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
		0	0	1	0	0
2	Як би Ви оцінили конкурентну перевагу Вашої компанії?	товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	послуга компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	конкурентна перевага є, але його ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії	конкурентна перевага легко копіюваних. У разі приходу сильного гравця в галузь – втрата продажів	конкурентної переваги немає
		0	1	0	0	0
3	Оцініть рівень лояльності клієнтів? Можливість їх перемикавання на товари конкурентів?	висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуг	висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикавання на конкурентів навіть в умовах зниження цін	лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози догляду споживачів до конкурентів	лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	лояльності низька, постійно знижується. Клієнти йдуть
		0	1	0	0	0

Продовження таблиці 3.2

4	Оцініть рівень знання Вашої компанії, товару або послуги серед аудиторії?	найвідоміший товар на ринку	компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	середній рівень знання. Чи не входить в ТОП, але і не аутсайдер	низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку	знання товару практично відсутні
		0	1	0	0	0
5	Оцініть свою свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?	наша компанія диктує ціни для всього ринку. Ми не відчуваємо обмежень конкуренції у встановленні цін	керуємося середнім рівнем цін на ринку, але маємо можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові	свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін	практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
		0	1	0	0	0
7	Оцініть рівень загрози з боку конкурентів?	Загроза відсутня, у нас немає сильних конкурентів	низький рівень загрози	середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше – втрата частки ринку	високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	нашу частку ринку поглинають конкуренти
		0	0	1	0	0
Підсумковий бал		0	4	2	0	0

		Рівень зрілості галузі, ринку, сегмента			
		Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія старіння
Конкурентна позиція компанії в галузі	Домінуюча	Стратегія на агресивне захоплення частки ринку	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі
	Сильна	Стратегія на агресивне захоплення частки ринку	<i>Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі</i>	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі
	Сприятлива	Стратегія вичікування. Чекає сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку.	Стратегія вичікування. Чекає сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації.	Стратегія скорочення витрат і підготовки виходу з ринку.
	Нестійка	Стратегія виживання і збереження частки ринку.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. При неможливості вихід з ринку	Стратегія скорочення витрат і підготовки виходу з ринку.
	Слабка	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Вихід з ринку, закриття бізнесу з мінімальними витратами

Рисунок 3.2 – Матриця ADL [58]

Висновки: за результатами аналізу стратегічних альтернатив обрано стратегію утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Цілі щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку. Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги. Середній рівень інвестицій: зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо приведуть до зростання ринку (у коротко-середньостроковому періоді).

3.2 Формування плану реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг

Спираючись на проведений аналіз вторинних даних у першому розділі кваліфікаційної роботи, аналіз маркетингової діяльності підприємства, маркетингове дослідження (додаток А) для реалізації стратегії утримання позиції було відібрано інструменти, які будуть застосовані у програмі маркетингу. Для реалізації обраної стратегії в роботі сформовано план маркетингу. З метою посилення конкурентних переваг було прийнято рішення підсилити комунікаційну політику діяльності підприємства.

Для виявлення медіа переваг цільової аудиторії виконано маркетингове дослідження, що детально предствалено у розділі 2.

Більшість респондентів 43% - дізналися про кав'ярню «The Atelier» від друзів і знайомих, 30% - з соціальних мереж, 12% - зацікавило зовнішнє оформлення кав'ярні. Це означає, відповідно до рисунку 3.3, найвпливовішими методами просування є «сарафанне радіо» і просування в соціальних мережах.

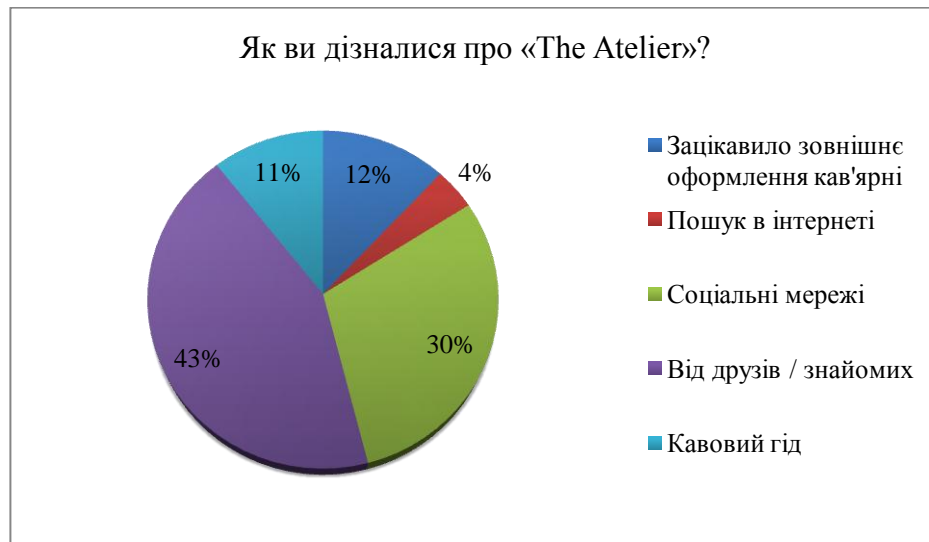


Рисунок 3.3 – Як відвідувачі дізнаються про «The Atelier»

Відвідувачі кав'ярні «The Atelier » відповідно до рисунку 3.4 найвище оцінюють такі критерії як смак і якість напоїв, атмосферу і концепцію, що і є конкурентними перевагами підприємства. Нейтральну оцінку отримали обслуговування а також комфорт і наявність додаткових послуг, найнижчу оцінку отримали критерій доступність.

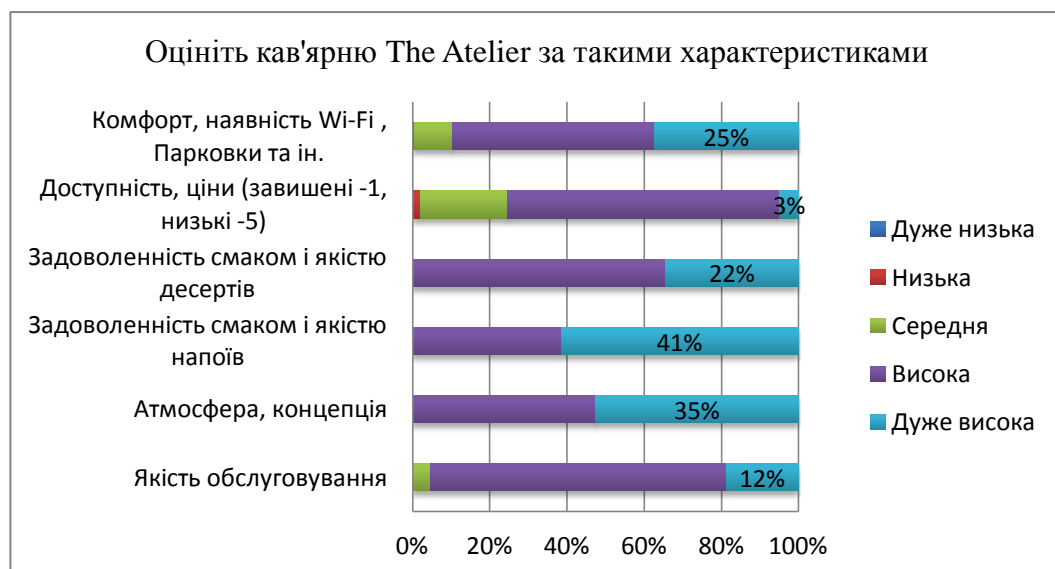


Рисунок 3.4 – Оцінка кав'ярні «The Atelier»

Респонденти, котрі відвідували кав'ярню, на питання порекомендувати заклад друзям та знайомим відповіли: можливо 2,7%, скоріше так 27,7%,

точно так 69,7%. За результатами дослідження можна стверджувати, що респонденти лояльно ставляться до The Atelier. Це підтверджує факт, що більшість респондентів точно готові рекомендувати заклад в подальшому та крім цього вперше дізнаються про кав'ярню. саме від друзів і знайомих.

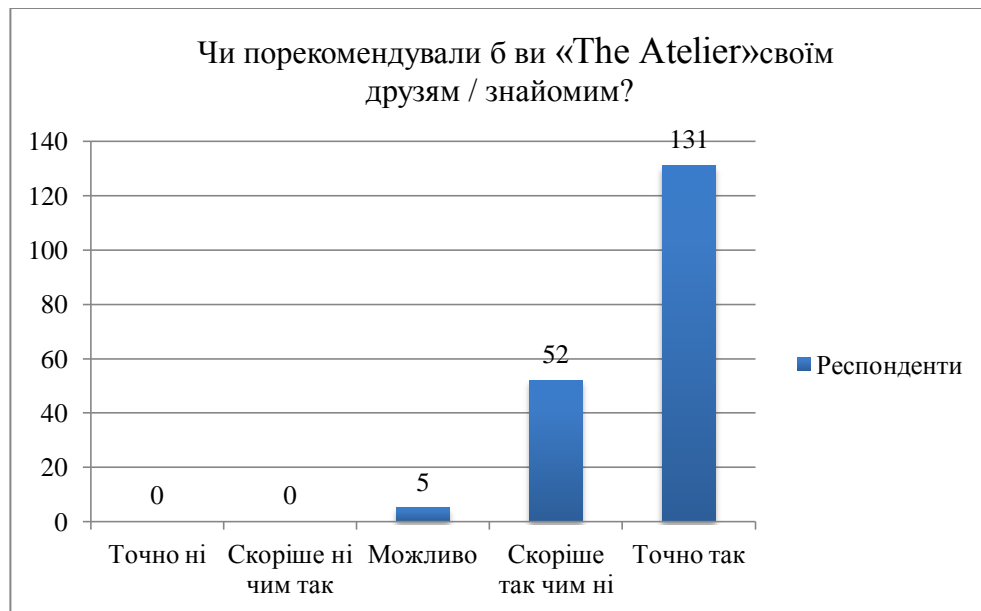


Рисунок 3.5 – Рівень лояльності респондентів до «The Atelier»

За результатами опитування на відкрите питання (рисунок 2.32), подібні відповіді респондентів було згруповано і виявлено, що найбільша кількість респондентів запропонували: додати веганські страви та нові десерти, поточна стратегія підприємства – розвиток товару, спрямована на дану пропозицію споживачів.



Рисунок 3.6 – Пропозиції респондентів щодо покращення роботи «The Atelier»

На думку респондентів, відповідно до рисунку 3.7 стосовно засобів комунікації, вони надають перевагу: повідомленням в додатках, мережі Інтернет, сторінкам в соціальних мережах і відвідуванню свят/дегустацій/презентацій. Найменше привертають увагу респондентів листівки і зовнішня реклама для даного типу закладу.



Рисунок 3.7 – Заходи, що привертають увагу споживачів

За результатами проведених аналізів та дослідження запропоновано наступні маркетингові заходи:

1. SMM (включаючи рекламу в Facebook та Instagram)

- Кажучи про гібридний сегмент, а саме про фрілансерів, можна стверджувати, що вони взаємодіють зі світом цілодобово, але, в основному, через екран. Тож маркетинг в соціальних мережах виходить чи не на першу позицію при комунікації з продвинутою аудиторією. У 2019 році наступні тенденції: різноманітність публікацій: відео, підбірки фото, «сторіс»; персоналізація: знайомство з персоналом закладу шляхом публікацій в соц. мережах; відвертість та чесність з гостем. Проаналізувавши діджитал-тенденції, відтепер соціальні сторінки кав'ярні «The Atelier» будуть вестись з урахуванням цих тенденцій, а саме анімація та відео-контент.

- Реклама в Facebook та Instagram:

Дає можливість точно потрапити до своєї цільової аудиторії, і це саме те, що потрібно, особливо для немережових кав'ярень, прив'язаних до конкретного місця дислокації. Люди завжди шукають заклади поряд з роботою, будинком, готелем, а за допомогою реклами з геотаргетингом обов'язково знайдуть. Стратегія рекламної кампанії повинна включати два напрямки: збільшення охоплення та утримання лояльних клієнтів. Збільшення охоплення можна домогтися підняттям атмосферних постів. Охоплення підвищить впізнаваність, назва кав'ярні буде на слуху, а смачні образи страв і напоїв – перед очима. В результаті гостям все важче буде пройти повз закладу.

- Залучення нових відвідувачів через вже існуючих клієнтів, надання спеціальних пропозицій постійним клієнтам за візит відвідувачів за їх рекомендацією. Адже згідно з дослідженням (рисунок 3.2) 43% гостей переважно дізнаються про кав'ярню від друзів та знайомих. Заходи для підвищення лояльності: розіграш в соцмережі, знижка на день народження та подарунки в виді вітання дизайнерською листівкою під час свят.

2. Майстер клас з запрошенням лідерів думок (блогерів)

Запрошення фуд-блогерів на безкоштовний майстер-клас з фотографії і надання їм своєї продукції для фото, в результаті це допоможе розширити аудиторію. Ці досвідчені мешканці соц. мереж мають сотисячні аудиторії, тому такий захід допоможе знайти нових відвідувачів закладу. Також буде запрошено журналіста з популярного Інтернет-видання України, який читає молода аудиторія, власники стартапів, найголовніше фрілансери. Це також вплине на позитивний імідж закладу та всеукраїнську популярність (оскільки ці видання читають по всій Україні).

3. Чат-бот

Чат боти – це діалогові агенти, які імітують осмислену бесіду без участі людини. У століття штучного інтелекту все навколо намагаються наділити машини розумом людини. Чат боти – один із проявів цієї революції, які швидко набирають популярність і пропонують маркетологам ще один корисний інструмент. Чат боти пропонують гнучкість за рахунок автоматизації задач і допомоги в зборі інформації. Вони стають важливим елементом покращення досвіду користувачів і підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Це програми, які здатні імітувати спілкування користувача з одним або декількома співрозмовниками. Як правило, вони створюються на базі таких додатків, як Telegram, FB Messenger, Skype, Viber та ін. Більшість людей кожен день користується подібними месенджерами для спілкування з близькими і колегами по роботі. Також за результатами дослідження поведінкових особливостей споживачів (рисунок 3.6) виявлено, що споживачі добре ставлять і звертають увагу на повідомлення в перелікованих додатках. Тому не привернути їхню увагу за допомогою чат-бота – значить свідомо програти конкурентові. Такий віртуальний співрозмовник може бути розроблений навіть без залучення програмістів. Основна ідея використання чат-ботів полягає в автоматизації повторюваних процесів та інтерактивному спілкуванні з користувачем.



Рисунок 3.8 – Интерфейс чат-бота

Впровадження чат-бота в даному бізнесі дозволить автоматизувати багато процесів взаємодії з клієнтом. Наприклад, можна розробити сценарії, щоб прийняти замовлення, забронювати столик чи оплатити замовлення. У свою чергу, це може призвести до збільшення продажів і підвищення якості обслуговування. Тож пропонується ввести в роботу кав'ярні чат-бота, який дасть змогу гостям зробити передзамовлення, оплатив його онлайн та буде мати розважальний характер: чат-бот пропонує зіграти в гру, результатами якої «передбачення» – побажання або надихаюча цитата. Це досить простий алгоритм з варіантами відповіді, який одночасно розважає людину та підсвідомо стимулює гостя до відвідування закладу, адже асоціюється з гарними емоціями.

4. Сезонне оновлення асортименту

Щосезонне оновлення меню реалізується кондитером і шеф-бариста кав'ярні, які суттєво не змінюють асортимент закладу, а тільки інгредієнти в деяких позиціях. Це обумовлено сезонністю продуктів, їх подорожчанням та наявністю на ринках міста. Також можлива розробка нових веганських десертів і напоїв, які будуть відрізнятися максимальною корисністю і екологічністю, адже респонденти виявили таке побажання (рисунком 3.5).

5. Залучення сервіс-менеджера на обмежений період часу

Оскільки з сезонним оновленням асортиментом кав'ярня, дуже важливо, щоб персонал, а саме бариста, будучи першою точкою контакту з гостями, мають створювати настрій закладу, вміли спілкуватися з гостями і

найголовніше володіти всією інформацією не тільки про десерт чи напій, та і про продукт, з якого воно було зроблено. Сервіс і додаткові послуги є сильною стороною кав'ярні, але за результатами дослідження (рисунок 3.4) оцінено респондентом нижче ніж очікувалось, це стосується якості обслуговування також, тому слід звернути більше уваги на 5P – персонал. Для цього пропонується залучити сервіс-менеджера, що двічі на рік буде проводити роботу з персоналом закладу протягом одного тижня, адже заклад має покращуватися кожен рік, збільшуючи кількість лояльних гостей.

Тож враховуючи проведені дослідження, аналізи та запропоновану програму маркетингу, було сформовано бюджет маркетингу (таблиця 3.3).

Бюджет маркетингу на реалізацію програми маркетингу було сформовано методом «від можливостей» з урахуванням цілей і задач та запропонованої програми маркетингу.

Таблиця 3.3 – Бюджет маркетингу

Вид маркетингових витрат	Сума маркетингових витрат, грн.	Періодичність
SMM (реклама та робота дизайнера)	$(500+2000)*12= 30000$	щомісячно
Майстер клас з запрошенням лідерів думок (блогери)	11800	Один раз
Введення чат-боту	2240	Один раз
Сезонне оновлення асортименту	$6500*4=26000$	Чотири рази (кожен сезон)
Залучення сервіс-менеджера	$7500*2 =15000$	Два рази
Всього	85 040	

Всього бюджет на маркетингові заходи на 2020 рік складає 90 000 грн. Запропонована програма маркетингу передбачає витрати на реалізацію маркетингової стратегії 85 040 грн. На таблиці 3.4 представлений календарний план маркетингових заходів.

3.3 Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг

На реалізацію маркетингової стратегії планується витратити 85 040 грн. за рік. Для оцінки економічних результатів від реалізації маркетингової стратегії було обрано наступні показники:

- завантаженість закладу у денний час, %;
- кількість підписників у соціальних мережах закладу, осіб;
- товарооборот, грн;
- економ. ефект, грн.;
- ефективність, %.

Показники обрані для оцінки економічних результатів від реалізації маркетингової стратегії:

1. Завантаження закладу у денний час.

Дослідження, що проводилося методом опитування (додаток А) показало, що споживачі (гібридний сегмент) надають перевагу: повідомленням в додатках, мережі Інтернет, сторінкам в соціальних мережах і відвідуванню свят/ дегустацій/ презентацій. хотіли б введення нових позицій у меню закладу. Після реалізації маркетингових заходів показник завантаженості закладу збільшився на 15%, що відповідає поставленим цілям.

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз завантаженості закладу

Інтервал часу	% завантаженості закладу до реалізації маркетингових заходів	% завантаженості закладу після реалізації маркетингових заходів	Відхилення %
8:00-12:00	44%	58%	14%
12:00-16:00	38%	56%	18%
16:00-19:00	82%	93%	11%
19:00-22:00	53%	68%	15%

Таким чином, дохід від реалізації заходів при новій середній завантаженні закладу 69% складатиме:

$$18 * 0,69 * 30 * 0,5 * 80 * 12 = 178\ 848 \text{ грн. (кількість посадкових місць} * 69\% * \text{кількість днів на місяць} * \text{кількість відвідувань на годину} * \text{середній чек сніданків} * \text{кількість місяців на рік)}$$

Графік завантаженості закладу продемонстровано на рисунку 3.9.

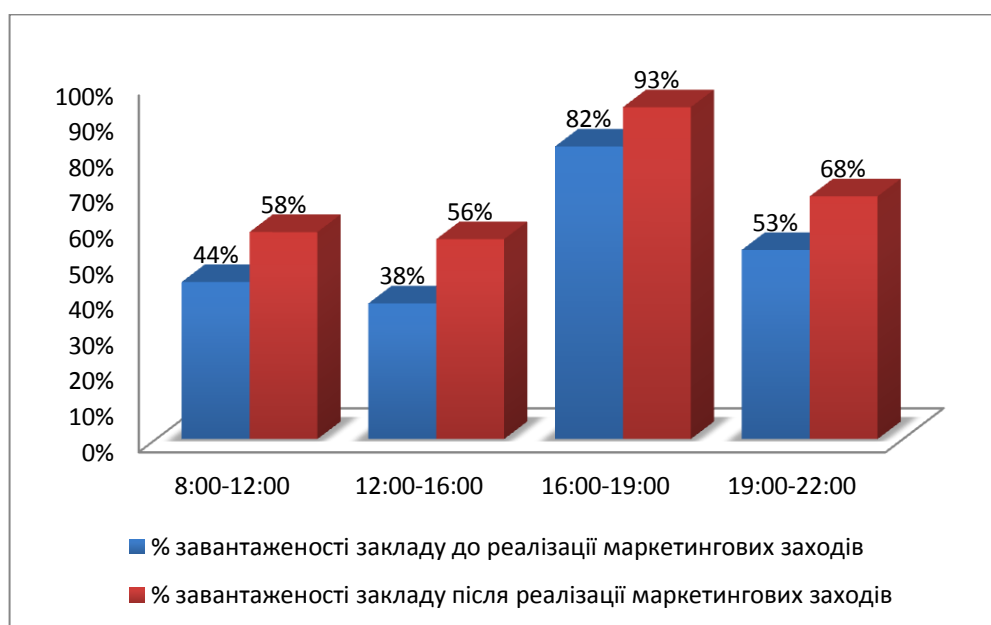


Рисунок 3.9 – Порівняльний аналіз завантаженості закладу.

2. *Кількість підписників на сторінці закладу у соціальній мережі Instagram.* За рахунок щомісячного запуску реклами та наслідуванням діджитал-трендів, кількість показів сторінки закладу може досягти 714 000 осіб за рік. Це обумовлено тим фактом, що на 1\$ (23 грн.) припадає близько 3500 показів. Таким чином, за місяць охоплення досягає 59 500 осіб, відповідно на рік 714 000. При конверсії 1,5% кількість підписників на сторінці кав'ярні може збільшитися за рік до 14 500 осіб.

3. *Товарооборот*

Введення маркетингових заходів за прогнозом, враховуючи проведене дослідження, призведе до наступних результатів:

Динаміка продажів в грошовому вираженні по відношенню до аналогічного періоду минулого року.

Обсяг продажів в 2017 році – 1 322 540 грн., в 2018 – 1 196 036, в 2019 – 1 077 510 грн.

Додатковий товарооборот після впливу маркетингових заходів.

$3149 * 1,2 * 365 = 1\,379\,262$ грн. (середньоденний товарооборот * приріст від маркетингових заходів * к-ть днів)

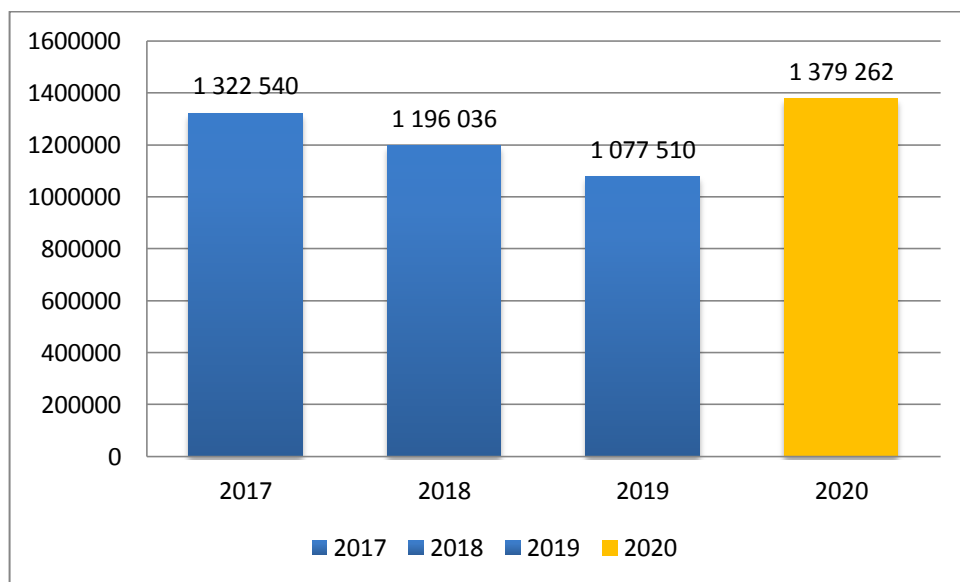


Рисунок 3.10 – Динаміка показників товарообороту, грн. за 2017 – 2020 рр.

Прогнозовано в 2020 році по відношенню до 2019, товарооборот збільшиться на 28%.

- Після введення чат-боту за прогнозами кількість замовлень «з собою» збільшиться на 15-20%, що обумовлено аналізом вторинних даних. Розрахуємо прибуток від введення чат-боту у грошовому вираженні:

$12 + 15\% = 14$ замовлень на день (кількість замовлень на день (за внутрішньою інформацією) + приріст замовлень з собою)

Тож дохід від введення чат-боту складатиме:

$2*80*30 = 4\ 800$ грн. на місяць (потенційна кількість замовлень з собою * середній чек замовлення з собою * середня кількість днів на місяць)

Відповідно на рік:

$$4\ 800*12 = 57\ 600 \text{ грн.}$$

- Враховуючи вартість наданих послуг під час майстер класу (1000 грн.) та обмежену кількість гостей у цей вечір (30 осіб), розрахуємо дохід від цього заходу:

$$1\ 000*30 = 30\ 000 \text{ грн.}$$

Розрахунок прибутку від маркетингових заходів та інші економічні показники представлено у таблиці 3.7

Частка ринку в 2020 році збільшиться на 0,02%:

$$\text{Частка ринку} = 1\ 379\ 262 / 386\ 853\ 408 * 100 = 0,3\%$$

Було оцінено прогнозну зміну обсягу продажів, який заклад отримає під впливом розробленої програми маркетингу:

4. *Економічний ефект* = (обсяг продажів 2020 р. – обсяг продажів 2019 р.) = 1 379 262 грн. – 1 077 510 грн = 301 752 грн.

Обсяг продажів підприємства збільшиться на 28% або 301 тис. грн

5. *Економічна ефективність* = (обсяг продажів 2020 р. – обсяг продажів 2019 р. / бюджет маркетингових заходів) = 301 752 грн. / 85 040 грн. = 3,55

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз економічних показників

№	Показники	Одиниця виміру	Рік		Відхилення 2019/2020	
			2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1.	Товарооборот	грн.	1 077 510	1 379 262	301 752	28
2.	Змінні витрати	грн.	430 070	482 965	52 895	12,3
3.	Постійні витрати	грн.	119 460	131 120	11 660	9,8
4.	Всього витрати	грн.	549 530	614 085	64 555	11,76
5.	Прибуток	грн.	527 980	765 177	237 197	45
6.	Витрати на 1 грн. (4/1)	коп.	0,51	0,55	0,04	7,8
7.	Середня загрузка закладу на день	%	62,5	73,75	11,25	18

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі представлено весь процес формулювання маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ФОП «Яворський» – це кав'ярня третьої хвилі «The Atelier», що надає послуги громадського харчування та проведення дозвілля.

В роботі досліджено теоретичні основи стратегічного планування маркетингової діяльності, розкрито поняття та процеси формування маркетингової стратегії підприємства, було розглянуто формування процесу маркетингового стратегічного планування, який передбачає виділення певних етапів і результатом даного процесу є розробка плану маркетингу, що визначає альтернативні дії чи комбінації дій, які може застосовувати організація. Маркетинговий план має забезпечити роботу підприємства в сучасному світі – динамічному, який неперервний змінюється і схильний до нововведень. Маркетингова стратегія – це напрям дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Маркетингова діяльність на підприємстві послуг громадського харчування – це діяльність з вивчення попиту та надання населенню якісних послуг, що спрямовані на втамування декількох потреб, а саме: почуття голоду, потреби у розвагах та потреби у контактах, отримання позитивних емоцій від атмосфери закладу.

Підприємство ФОП «Яворський» функціонує на ринку послуг громадського харчування у місті Дніпро з 2015 року. Також заклад є одною з перших кав'ярень третьої хвилі у м. Дніпро. При цьому, враховуючи швидкість розвитку ринку послуг громадського харчування та зміни споживчих потреб, заклад потребує постійних змін та покращення.

Аналіз економічних показників підприємства ФОП «Яворський» показав зниження обсягу продажів та прибутку у 2019 році у порівнянні з показниками 2018 року. Аналіз виробничої потужності показав, що

кав'ярня має низьку завантаженість, що впливає на зниження товарообороту підприємства. Для ефективної реалізації маркетингової діяльності підприємства було проаналізовано комплекс послуг по моделі 7P, що включає товарну, цінову політику, політику просування, а також рішення щодо місця і процесу надання послуг, персоналу та матеріальних свідоцтв якості послуг.

У меню закладу представлені найпопулярніші кондитерські вироби, приготовані з використанням натуральних інгредієнтів, іміджеві страви і кава альтернативних методів приготування повинні бути в закладі згідно з концепцією, але замовляють їх рідко. Підприємству слід регулювати показник сезонності за рахунок раціонального управління асортиментом. Для ефективного управління меню, необхідно регулярно проведення аналізу продажів. Зроблено висновки, що кав'ярня «The Atelier» має проблеми з низькою активністю в використанні елементів просування, що не дає закладу розширити аудиторію гостей.

За результатами поточного сегментування діяльність закладу зорієнтована на мешканців м. Дніпро, що відвідують заклади громадського харчування з середнім та високим рівнем доходу, які за поведінковими факторами діляться на 3 сегмента: «ділові зустрічі», «проведення дозвілля», а також «кава з собою».

Для критичного аналізу поточної стратегії підприємства було використано матрицю І. Ансоффа. За розрахунками поточна стратегія для кав'ярні «The Atelier» – це застосування стратегії інтенсивного розвитку, а саме стратегії розвитку товару, яка передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам.

Проведено оцінку стейкхолдерів, встановлено пріоритети щодо головних стейкхолдерів, це дозволяє визначити, яку увагу слід приділяти їм під час розробки плану управління підприємством, вироблення стратегій і реалізації намірів, адже партнерство сприяє поліпшенню репутації підприємства.

За результатами проведеного аналізу маркетингового внутрішнього середовища підприємства, було сформульовано управлінську проблему підприємства – низька завантаженість виробничих потужностей і як наслідок падіння обсягу продажів. А також обґрунтовано маркетингову проблему підприємства – які мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні? IFAS-аналіз допоміг проаналізувати внутрішнє середовище підприємства та виявити його сильні та слабкі сторони. Таким чином найбільш вагомою сильною стороною є – концепція закладу, належність до кав'ярень третьої хвилі, а найбільш слабкою стороною – низька завантаженість закладу в денний час.

Було проведено маркетингове дослідження особливостей поведінки споживачів на ринку послуг. Виявлено мотивації споживачів при виборі концептуальної кав'ярні – це смак і якість продукції, місце розташування закладу, доброзичливість і професійність персоналу, також варто звернути увагу на популяризацію сторінки закладу в соціальних мережах. На час відвідування закладу більше всього впливає рід діяльності особистостей, а також мотиви відвідування. Виявлено медіа переваги споживачів. Результати маркетингового дослідження підтвердили гіпотезу.

Для збільшення завантаженості закладу, а відповідно збільшення прибутковості доцільно сформулювати стратегічний сегмент з відвідувачів, які мають вільний графік роботи, фрілансерів, які приходять в кав'ярню з метою попрацювати і мають певний стиль життя та споживчі потреби. Даний сегмент відноситься до бізнес сфери, it- технології, різного виду стартапів та творчих професій. За допомогою залучення даного сегмента можна збільшити загрузку закладу, а також збільшити середній час перебування в закладі. Підприємству ФОП «Яворський» доцільно спрямовувати свої зусилля на задоволення потреб поточного сегменту і завоювання нового (стратегічного) сегменту. Таким чином спрямування зусиль на гібридний сегмент дозволить залучити нових споживачів, не відмовляючись від вже існуючих.

Аналіз ринку послуг громадського харчування м. Дніпро показав, що даний ринок перебуває на стадії зростання, більше 15% на рік. Для розвитку кав'ярням необхідно адаптувати діяльність відповідно до змін на ринку послуг, вчасно модифікувати асортимент продукції та послуг, вносити зміни в обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру та інше. На ринку з'являється все більше конкурентів. Це говорить про складність утримання долі ринку та необхідність розширення своєї аудиторії. На ринку кави впливає і сезонність, тому кав'ярні з метою стійкого розвитку мають розширювати свій асортимент послуг і товарів та адаптувати його з урахуванням впливу сезонності.

В роботі проаналізовано рівень конкуренції в галузі за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера, загальний індекс ринкової сили становить 3,4. Тобто, рівень конкуренції середній. Також було проведено аналіз можливостей і загроз в поточній конкурентній ситуації і розроблено можливі компенсаційні заходи. За результатами конкурентного аналізу підприємству рекомендовано збільшення частки ринку за допомогою активних маркетингових заходів – використання стимулюючих заходів, розвитку сервісних послуг. За допомогою SNW-аналізу визначено конкурентні переваги закладу. Кав'ярня «The Atelier» залучає відвідувачів тим, що є одною з перших кав'ярень третьої хвилі в Україні, має високий рівень якості послуг та унікальну концепцію. За останній рік в м. Дніпро відкрилося більше п'яти закладів подібного типу, що говорить про зростання ринку, відповідно конкуренція посилюється, а у споживачів знижуються бар'єри перемикання. Доцільним є постійний моніторинг ринку і дій конкурентів

З метою прогнозування внутрішніх стратегічних факторів підприємства ФОП «Яворський» змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень проведено PEST-аналіз і EFAS-аналіз. За допомогою PEST-аналізу виявлено основні чинники зовнішнього

середовища, виокремлюючи вплив на галузь в цілому та вплив на підприємство. А також зроблено кількісну оцінку впливу цих факторів за допомогою профільних експертів та відображено її у EFAS аналізі.

Для встановлення зв'язків між найбільш впливовими сильними і слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища проведено SWOT-аналіз. Оцінка стратегічних напрямків розвитку показала доцільність використання стратегії SO, згідно з якою компанія повинна прагнути максимізувати сили та можливості зовнішнього середовища будуть використовуватися разом з підтримкою сильних сторін підприємства. Також слід звернути увагу на стратегії захисту, які спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Отже, перспективи діяльності підприємства на ринку послуг було обґрунтовано.

Враховуючи всі проведені аналізи та виявлені проблеми на підприємстві, відповідно SMART-критеріям було поставлено цілі на 2020 рік. Для вибору маркетингової стратегії було обрано матрицю ADL, яка є зручним інструментом при розробці стратегії, вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку. За результатами аналізу стратегічних альтернатив обрано стратегію утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Цілі щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку. Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги. Середній рівень інвестицій: зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо приведуть до зростання ринку.

З урахуванням стратегії була запропонована програма маркетингу на наступний рік та проаналізована її ефективність.

Для реалізації обраної стратегії в роботі сформовано план маркетингу. З метою посилення конкурентних переваг прийнято рішення

підсилити комунікаційну політику діяльності підприємства. Представлено план маркетингових заходів для досягнення цілей підприємства:

1. SMM (включаючи рекламу в Facebook та Instagram)
2. Майстер клас с запрошенням лідерів думок (блогерів)
3. Чат-бот
4. Сезонне оновлення асортименту
5. Залучення сервіс-менеджера

Завдяки маркетинговим заходам, шляхом використанням діджитал-комунікації, проведення майстер класу з фуд фотографії с запрошеними блогерами, шляхом використання чат-боту, сезонним оновленням асортименту, залученням сервіс-менеджеру та спрямуванням зусиль на гібридний сегмент завантаженість закладу збільшиться на 15% і становитиме 69%. Кількість підписників на сторінці закладу у соціальній мережі Instagram за рахунок щомісячного запуску реклами та наслідуванням діджитал-трендів, може збільшитися за 2020 рік до 14 500 осіб.

При даних умовах в 2020 році прогнозовано що, обсяг продажів підприємства ФОП «Яворський» в порівнянні з попереднім збільшиться на 28%. Економічний ефект складатиме 301 752 грн., економічна ефективність складатиме 3,55 відповідно до розрахунків і аналізів, що представлено у кваліфікаційній роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність і зміст стратегічного планування // Інформативна стаття: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/12090810/marketing/marketingove_strategichne_planuvannya (Дата звернення: 27.09.19).
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко // Підручник. К.: КНЕУ. – 2012. – 523 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг/ Н.В. Куденко // Навчальний посібник вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. – 2006. – 152 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко // Підручник. Київ: Лібра. – 2010. – 720 с.
5. Сутність та послідовність стратегічного маркетингового планування // Інформативна стаття: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1880041340063/marketing/strategichne_marketingove_planuvannya (Дата звернення: 28.09.19).
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант // 5-е издание / Пер.с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер. – 2008. –560 с.
7. Методы маркетингового анализа // Інформативна стаття: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5788774/> (Дата звернення: 28.09.19)
8. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства / В. Г. Пасічник //: Навчальний посібник: Центр навчальної літератури. – 2005 – 255 с.
9. Станасюк Н. С. Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку / Н. С. Станасюк // Національний університет “Львівська політехніка”. – 2009. – 212-217 с.
10. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства / О. І. Дацій // Навчальний посібник Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». – Запоріжжя. – 2005.

11. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська // Навчальний посібник. Національна академія державної податкової служби України. Ірпінь, – 2005. – 348 с.

12. Етапи маркетингового стратегічного планування // Інформативна стаття: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1652020549592/marketing/etapi_marketingovogo_strategichnogo_planuvannya (Дата звернення: 30.09.19).

13. Мэриан Берк Вуд Маркетинговый план: практическое руководство по разработке / Б. В. Мэриан // пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2005. – 352 с.

14. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии / Т. П. Любанова //: Учеб. пособие. М. ПРИОР. – 2001 – 272 с.

15. Стефанишин В. Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf> (Дата звернення: 10.10.19)

16. Какие бывают стратегии маркетинга и последовательность их утверждения // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/types/> (Дата звернення: 10.10.19)

17. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. заред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка.] К.: КНЕУ. – 2013. – 454 с.

18. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг / Л. А. Мороз Н. І. Чухрай // Підручник. Львів: Ажур. – 2010. – 231с.

19. Котлер Ф., Армстронг Г, Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.: Вильямс. – 2008. – 1055 с.

20. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер // пер. с англ. Е. Калининой. М.: «Альпина Паблишер». – 2008. – 720 с.

21. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf (Дата звернення: 10.10.19).

22. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло // Економіка України, № 1. – 2005. – 19-27 с.

23. Как управлять маркетингом на рынке услуг? // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/rynok-uslug/>. (Дата звернення: 22.10.19)

24. Окландер М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи / М. О. Окландер, О. Замлинська // Економіст, 2013. №3 с. 192-204. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_3_7 (дата звернення 22.10.19).

25. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф // М. : Экономика. – 1989. – 303 с.

26. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон , А. Стрикленд // учеб.для вузов: [пер. с англ.] / ЮНИТИ. – 1998. –576 с.

27. Mohajan H.K. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix / Premier University, 2018. // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/322695566_An_Analysis_on_BCG_Growth_Sharing_Matrix (Дата звернення: 17.09.19).

28. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (Дата звернення: 22.10.19).

29. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу

до ресурсу: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf (Дата звернення: 22.10.19).

30. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 215–219.

31. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер // 14-е изд. — СПб.: Питер. – 2015. – 800 с.

32. Рекомендации по сегментированию рынка услуг // Информативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/segmentirovanie/rynok-uslug/> (Дата звернення: 17.10.19).

33. Стратегия маркетинга на предприятии общественного питания: организация, разработка // Информативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://dengifinance.ru/strategiya-marketinga-na-predpriyatii/> (Дата звернення: 17.10.19).

34 Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг/ Г. Беквит // Альпина Бизнес Букс. – 2011. – 272 с.

35. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок // Издательский дом «Вильямс». – М. – 2005. – 1008 с.

36. Третя хвиля української кавової культури // Информативна стаття: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://theukrainians.org/tretya-hvylya/> (Дата звернення: 11.11.19).

37. Організаційні структури управління підприємством // Информативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1228112847488/ekonomika/organizatsiyni_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom/ (Дата звернення: 11.11.19).

38. Метод ціноутворення: витрати плюс прибуток // Информативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/82194/ekonomika/metod_vitrati_plyus_pributok (Дата звернення: 11.11.19).

39. Сторінка «The Atelier» на Facebook // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/atelier.the.atelier> (Дата звернення: 09.08.19).

40. Сторінка «The Atelier» в Instagram // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/the.atelier.cafe> (дата звернення 09.08.19).

41. Автоматизація ресторана, кафе та магазину // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://joinposter.com/ua> (Дата звернення: 22.10.19).

42. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1957041144991/turizm/pidgotovka_obsługovuvannya_s_rozhivachiv (Дата звернення: 30.10.19).

43. Базові елементи комплексу маркетингу // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/75774/turizm/rol_znachennya_bazovih_elementiv_kompleksu_marketingu_kontseptsiyi_gotelnomu_marketingu (Дата звернення 30.10.19).

44. Стратегії по матриці Ансоффа // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://um.co.ua/8/8-2/8-233946.html> (Дата звернення: 30.10.19).

45. Криворучко Я. Ю. Концепція цінності у маркетингу / Я. Ю. Криворучко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №4. – с.100 – 106.

46. Как работать со стейкхолдерами? (Stakeholder Analysis) // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/#third> (Дата звернення: 30.10.19).

47. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / за наук. ред. Н. Чухрай // Львів: Растр-7. – 2008. –360 с.

48. Малхотра Н. Маркетинговые исследования / Н. Малхотра // Практическое руководство, 4-издание. – 2007.

49. Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент / К. Келлер // М.: Издат. дом "Вильямс". – 2015. – С. 183.

50. Блэкуэлл Р. Поведение потребителей / Р.Блекуэлл // 10-е издание. – 2007. – 943 с.

51. Віддалена робота та фріланс проекти в Україні // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://freelancehunt.ua> (Дата звернення: 10.09.19).

52. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102847/9795915.%20file://102847-217609-1-SM%20.pdf> (Дата звернення: 30.09.19).

53. Кав'ярні третьої хвилі // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://forbes.net.ua/ua/lifestyle/1398233-sprava-smaku-shcho-take-kavyarni-tretoy-hvili> (Дата звернення: 10.10.19).

54. Економічна статистика / Економічна діяльність // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.dneprstat.gov.ua/> (Дата звернення: 21.11.19).

55. Всеукраїнський гід кав'ярнями: // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://citycoffeeguide.com> (Дата звернення: 10.10.19).

56. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб./ За ред. Л. В. Балабанової // – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання. – 2005. – 26 с.

57. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении // Інформативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/com> (Дата звернення: 10.10.19).

58. ADL матрица для определения вектора развития компании // Информативна стаття : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/> (Дата звернення: 28.11.19).

59. Петруня Ю.Є. Маркетинг / Ю.Є. Петруня // Навчальний посібник 3-тє видання України. Дніпро. – 2016. – 362 с.

60. Бейкер М. Маркетинг / М.Бейкер // Енциклопедія. Питер. – 2002. – 1200 с.

61. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб // Навчальний посібник. Київ: "Каравела". – 2003. – 432 с.

62. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика / О. Є. Кузьмін // Знання. – 2012. – 318 с.

ДОДАТОК А

Шановний житель або гість м. Дніпро!

Якщо Ви любите проводити час в атмосферних кав'ярнях або хотіли б. Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні. Ваші відповіді допоможуть нам ще покращити роботу кав'ярні «The Atelier»

1. Чи важливо для вас, щоб кав'ярня мала певну концепцію, особливий дизайн?

- Так Ні

2. Чи важливо для вас, щоб в кав'ярні було неодмінно свіже обсмажування кави та помел безпосередньо перед приготуванням?

- Так Ні

3. Оберіть з переліку заклади м. Дніпро, які ви відвідували більше трьох разів:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Три Бобра | <input type="checkbox"/> Object Coffee |
| <input type="checkbox"/> DobleDecker Cake&Coffee | <input type="checkbox"/> High Hill coffee specialty |
| <input type="checkbox"/> The Atelier | <input type="checkbox"/> Нос |
| <input type="checkbox"/> Heisenberg coffee lab | <input type="checkbox"/> I Feel espresso bar |
| <input type="checkbox"/> Holy Bun | <input type="checkbox"/> Have Coffee |
| <input type="checkbox"/> White Coffeobar | <input type="checkbox"/> Інше _____ |

4. В якій мірі перелічені нижче критерії впливають на вас при виборі кав'ярні? Оцініть кожен варіант по важливості від 1 до 5: (1- зовсім не важливо, 5 - дуже важливо)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Доброзичливість персоналу | <input type="checkbox"/> Наявність знижок і акційних пропозицій |
| <input type="checkbox"/> Широта асортименту | <input type="checkbox"/> Швидкість обслуговування |
| <input type="checkbox"/> Прийнятні ціни | <input type="checkbox"/> Популярність в місті |
| <input type="checkbox"/> Місце розташування закладу | <input type="checkbox"/> Рекомендації друзів / знайомих |
| <input type="checkbox"/> Робоча атмосфера | <input type="checkbox"/> Смак напоїв і десертів |

5. Як часто ви відвідуєте кав'ярні?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Декілька разів на день | <input type="checkbox"/> Кілька разів на місяць |
| <input type="checkbox"/> Кожен день | <input type="checkbox"/> Рідше |
| <input type="checkbox"/> Кілька разів на тиждень | <input type="checkbox"/> Не відвідую, але хотів би |

6. В який час ви зазвичай відвідуєте кав'ярні?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 8:00 | <input type="checkbox"/> 16:00 |
| <input type="checkbox"/> 12:00 | <input type="checkbox"/> 19:00 |

7. Частіше всього ви відвідуєте кав'ярні з метою:

- Поснідати/пообідати/повечеряти
- Проведення часу за роботою, навчанням
- Проведення дозвілля і зустрічей з друзями
- Проведення ділових зустрічей
- Насолода кавою в затишній атмосфері
- Взяти каву «з собою»
- Інше _____

8. Чи привертають вашу увагу та чи можуть вплинути на відвідування кав'ярні наступні заходи:

Заходи	Точно ні	Скоріше ні чим так	Можливо	Скоріше так чим ні	Точно так
1. Свята/дегустації/презентації					
2. Сторінки закладів в соц. мережах					
3. Статті в спеціальних виданнях (кавовий гід, I loveguide та ін..)					
4. Рекомендації лідерів думок (блогерів, відомих в місті персон)					
5. Повідомлення в додатках: Telegram, FB Messenger, Viber, Skype та ін.					
6. Купони/листівки					
7. Реклама в мережі Інтернет					
8. Зовнішня реклама					

9. Зазвичай ви відвідуєте кав'ярні:

- Вранці перед роботою
- Після роботи
- Під час обідньої перерви
- Частіше на вихідних
- Працюю в кав'ярнях
- Інше _____

10. Ваша стать:

- Чоловік
- Жінка

11. Ваш вік:

- Менше 18
- 18-25
- 26-35
- 36-50
- Більше 50

12. Ваш рід діяльності:

- Студент
- Працюю в офісі
- Бізнесмен
- Фрілансер
- Не працюю

13. Чи відвідували ви кав'ярню «The Atelier»?

- Так
- Ні

14. Як ви дізналися про «The Atelier»?

- Зацікавило зовнішнє оформлення кав'ярні
- Від друзів / знайомих
- Пошук в інтернеті
- Кавовий гід
- Соціальні мережі
- Інше _____

15. Оцініть кав'ярню «The Atelier» за такими характеристиками:

(Від 1 - дуже низька до 5 - дуже висока)

Характеристики	1	2	3	4	5
Якість обслуговування					
Атмосфера, концепція					
Задоволеність смаком і якістю напоїв					
Задоволеність смаком і якістю десертів					
Доступність, ціни (завишенні -1, низькі -5)					
Комфорт, наявність Wi-Fi, місць паркування та ін.					

16. Чи порекомендували б ви «The Atelier» своїм друзям / знайомим?

Точно ні	Скоріше ні чим так	Можливо	Скоріше так чим ні	Точно так

17. Що б Ви хотіли змінити / додати в роботу кав'ярні

Дякуємо за співпрацю!



РЕФЕРАТ

В кваліфікаційній роботі магістра досліджено маркетингову діяльність підприємства на ринку послуг, виконано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Виявлено управлінську та маркетингову проблеми підприємства. Виконано дослідження поведінкових особливостей споживачів на ринку послуг. Сформульовано можливості та загрози ринку послуг, на якому працює підприємство, обґрунтовано дії по перспективах реалізації на обраному ринку сильних сторін підприємства та зниженню загроз ринку у наслідок наявності слабких сторін. Сформульовано маркетингову стратегію підприємства на ринку послуг. Для реалізації стратегії представлено інструменти, які будуть застосовані у програмі маркетингу. Проведена оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку послуг.

SUMMARY

In the thesis the company's marketing activity on the services market is investigated, the internal and external environment of the enterprise is analyzed. The managerial and marketing problems of the enterprise are revealed. The study of consumers' behavioral features on the services market is carried out. Some opportunities and threats to the services market in which the company operates are formulated; some actions on the prospects of realization of the company's strengths on the chosen market and reduction of market threats as a result of weaknesses are substantiated. The marketing strategy of the enterprise in the services market is formulated. To implement the strategy are presented the tools that will be applied in the marketing program. The efficiency of realization marketing strategy of the enterprise in the services market has been evaluated.