

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

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента Бардакова Юрія Олеговича
(П І Б)
академічної групи 075-16-1
(шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Розроблення продуктової стратегії підприємства на промисловому ринку»
(назва за наказом ректора)

| Керівники | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---|-----------------------|------------------|---------------|--------|
| | | рейтинговою | інституційною | |
| кваліфікаційної роботи розділів: | Шинкаренко Н.В. | | | |
| 1. Аналіз маркетингової діяльності підприємства | Шинкаренко Н.В. | | | |
| 2. Маркетингове дослідження зовнішнього середовища підприємства | Шинкаренко Н.В. | | | |
| 3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства | Шинкаренко Н.В. | | | |

| | | | | |
|-----------|--|--|--|--|
| Рецензент | | | | |
|-----------|--|--|--|--|

| | | | | |
|----------------|------------------|--|--|--|
| Нормоконтролер | Магеррамова І.А. | | | |
|----------------|------------------|--|--|--|

Дніпро
2020

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студенту Бардакову Ю.О. академічної групи 075-16-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему **«Розроблення продуктової стратегії підприємства на промисловому ринку»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 19 травня 2020 р. № 266-с

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|--|---|-------------------------------|
| Аналіз маркетингової діяльності підприємства | Виявлення сильних та слабких сторін підприємства, визначення управлінської та маркетингової проблеми | 13.01.2020 р. – 02.02.2020 р. |
| Маркетингове дослідження зовнішнього середовища підприємства | Маркетингове дослідження зовнішнього середовища та виявлення основних поточних сегментів | 04.05.2020 р. – 24.05.2020 р. |
| Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства | Оцінка можливостей та загроз ринку, обґрунтування маркетингових дій підприємства по перспективах реалізації на обраному ринку сильних сторін підприємства | 25.05.2020 р. – 07.06.2020 р. |
| Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК | | 08.06.2020 р. – 14.06.2020 р. |

Завдання видано _____ Шинкаренко Н.В.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 13.01.2020 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 12.06.2020 р.

Прийнято до виконання _____ Бардаков Ю.О.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 108 с., 25 рис., 30 табл., 5 додатків, 44 джерела.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано асортиментний портфель підприємства на ринку спецій та прянощів, а також виконано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження: маркетинговий механізм, що формує асортиментний портфель підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: розроблення продуктової стратегії для підприємства на ринку спецій та прянощів, за допомогою дослідження поведінки споживачів.

Положення, що захищаються: від ефективності роботи підприємства з асортиментом залежать усі економічні показники діяльності організації та її можливість конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Дана робота тісно пов'язана з курсовими та практичними роботами, що були виконані раніше.

Інформацію отриману з даного дослідження доцільно використовувати для оновлення та гармонізації товарного асортименту підприємства на ринку спецій та прянощів.

У роботі використано такі методи досліджень: матриця McKinsey – GeneralElectric, ABC-XYZ аналіз, аналіз 5 сил Майкла Портера, крива життєвого циклу Іцхака Адизеса, глибинне інтерв'ю, опитування, матриця Ансоффа, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, стратегічна канва, модель 4-х дій, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, тест Румельта.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ, АСОРТИМЕНТ, ДОСЛІДЖЕННЯ ВПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ, СПЕЦІЇ ТА ПРЯНОЩІ.

SUMMARY

Explanatory note: 108 pages, 25 figures, 30 tables, 5 appendices, 44 sources.

In the qualification work the assortment portfolio of the enterprise in the market of spices and condiments is analyzed, and also the analysis of internal and external environment is executed.

Object of research: marketing mechanism that forms the assortment portfolio of the enterprise.

The purpose of the qualification work: development of a product strategy for the company in the market of spices and condiments, through the study of consumer behavior.

Protected provisions: the efficiency of the enterprise with the range depends on all economic indicators of the organization and its ability to compete with other players in the market.

This work is closely related to the course and practical work that was done earlier.

The information obtained from this study should be used to update and harmonize the product range of the company in the market of spices and condiments.

The following research methods were used: McKinsey –GeneralElectric matrix, ABC-XYZ analysis, 5-force analysis of Michael Porter, Yitzhak Adizes life cycle curve, in-depth interview, survey, Ansoff matrix, IFAS analysis, EFAS analysis, strategic outline, 4-action model, PEST analysis, SWOT analysis, Rumelt test.

KEY WORDS: PRODUCT STRATEGY, RANGE, RESEARCH OF CONSUMER LIKES, SPICES AND SPICES.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ | 6 |
| 1.1 Характеристика підприємства ТОВ «Жасмин Плюс» | 6 |
| 1.2 Аналіз діяльності підприємства за основними інструментами комплексу маркетингу | 13 |
| 1.3 Аналіз асортименту за допомогою матриці McKinsey – General Electric | 23 |
| 1.4 Виявлення сильних та слабких сторін підприємства | 31 |
| РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА | 33 |
| 2.1 Аналіз ринку підприємства | 33 |
| 2.2 Визначення цілей та оцінка зовнішнього середовища підприємства: PEST, EFAS-аналіз | 40 |
| 2.3 Сегментування та вибір цільового сегменту підприємства | 44 |
| 2.4 Конкурентне порівняння та позиціонування | 48 |
| РОЗДІЛ 3 ВИБІР ТА РОЗРОБЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ... | 62 |
| 3.1 Визначення напрямків реалізації сильних сторін, SWOT-аналіз | 62 |
| 3.2 Побудова стратегічної канви для «Жасмин Плюс» | 64 |
| 3.3 Вибір маркетингової стратегії за допомогою матриці Ансоффа | 67 |
| 3.4 Тестування стратегії та розробка програми маркетингу | 73 |
| ВИСНОВКИ | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 90 |
| ДОДАТКИ | 95 |

ВСТУП

Товарно-асортиментна політика – це головний напрямок розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства. Актуальність роботи полягає в тому, що, з боку споживача, почали висуватися більш підвищені вимоги щодо якості товару та асортименту. Тому, від ефективності роботи підприємства з асортиментом залежать усі економічні показники діяльності організації та її можливість конкурувати з іншими гравцями на ринку.

В дослідженнях даної кваліфікаційної роботи доведено, що через загострення конкурентної боротьби на ринку спецій, підприємству необхідно витратити більше ресурсів для привернення увагу споживачів.

Від можливості товарного асортименту задовольняти існуючий попит, залежить конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Виробникам та роздрібним торговцям необхідно швидко реагувати на ринкові зміни, що першочергово впливає на асортиментний портфель компанії. Підвищення ефективності управління товарним асортиментом – є основною складовою системи управління, тому що, відношення споживача до продукції визначає можливість підприємства існувати та розвиватися.

При формуванні товарно-асортиментної політики компанія враховує, попит на асортиментні позиції та наявність необхідних ресурсів: трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших. Формування асортиментного портфелю передбачає розробку та формування переліку товарів, які відповідають потребам ринку. Теорія маркетингу виділяє наступні основні напрямки формування: скорочення, стабілізація, удосконалення, оновлення, розширення, гармонізація. Вони взаємопов'язані та можуть доповнювати один одного.

Мета кваліфікаційної роботи – розроблення продуктової стратегії для підприємства на ринку спецій та прянощів, за допомогою дослідження поведінки споживачів.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, поставленні задачі:

- проаналізувати комплекс маркетингу на підприємстві;
- проаналізувати та оцінити ефективність товарного асортименту підприємства за допомогою ABC, XYZ та сумісного ABC-XYZ аналізу;
- провести маркетингове дослідження, інструментом глибинного інтерв'ю з експертами;
- провести IFAS-аналіз та виявити сильні і слабкі сторони підприємства;
- оцінити зовнішнє середовище за допомогою PEST, EFAS аналізу;
- визначити напрямок реалізації сильних сторін підприємства за допомогою SWOT-аналізу;
- визначити маркетингову стратегію;
- вивчити вподобання споживачів за допомогою опитування;
- розробити продуктову стратегію та проектні заходи;
- провести оцінку та тестування ефективності впровадження обраної стратегії.

Об'єкт дослідження – маркетинговий механізм, що формує асортиментний портфель підприємства.

Предмет дослідження – процес визначення уподобань споживачів, щодо товарного асортименту підприємства.

Результати дослідження та запропонована стратегія будуть використані підприємством «Жасмин Плюс», яке пропонує свої товари на ринку України, для оновлення та гармонізації асортименту.

Апробація результатів. Результати дослідження кваліфікаційної роботи, були представлені на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «B2B-маркетинг».

Публікації: Бардаков Ю.О. Стратегічна оцінка конкурентних факторів на ринку спецій / Ю.О. Бардаков, Н.В. Шинкаренко // XIV Міжнародна науково-практична конференція «B2B-маркетинг» збірка наукових праць – 2020. – №10. – С. 81 – 83.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

1.1 Характеристика підприємства ТОВ «Жасмин Плюс»

Повне найменування юридичної особи звучить наступним чином: Товариство з обмеженою відповідальністю «Жасмин Плюс». «Жасмин Плюс» займається виробництвом і реалізацією широкого асортименту якісних спецій, приправ, прянощів і кулінарних добавок під торговою маркою «Жасмин». Місцезнаходження юридичної організаційної структури – Дніпро, вулиця Манкевича, будинок 63.

ТМ «Жасмин» пропонує більше 40 сумішей прянощів власного виробництва високої якості без підсилювачів смаку і стабілізаторів.

За даними «Nielsen» [1], близько 95% всієї продукції упаковується в пакети різного формату. Що стосується обсягу, то якщо універсальні приправи продаються переважно в упаковці середнього формату (більше 90% – упаковки від 40 до 250 г, в тому числі близько 50% – упаковки від 71 до 100 г), то для спеціалізованих приправ характерний малий формат – більш 90% складають упаковки менше 70 г, в тому числі близько 70% – менше 40 г. Крім того, в останні роки дуже популярними стали спеції в млинках, також до інновацій можна віднести пакети з зіп-локом (zip-lock) для багаторазового відкривання-закривання. Також зараз випускаються спеції, прянощі та приправи в ПЕТ-банках з кришками-дозаторами по 200 г для господарок, які багато готують, і для невеликих кафе-ресторанів.

Експерти також відзначають, що найбільш оптимальною – є багатошарова фольгована упаковка [1]. Фольга має найкращі бар'єрними якостями, не дозволяє ефірним оліям, що містяться в прянощах, випаровуватися, оберігає їх від впливу кисню й ультрафіолету. Найбільш поширена упаковка – багатошарові плоскі пакети. Що ж стосується підприємства «Жасмин Плюс», то співвідношення різного об'єму упаковки у

структурі асортименту наведенні на рисунку 1.1. А на рисунку 1.2 приведений приклад упаковок в яких реалізується спеції та прянощі торгової марки «Жасмин Плюс».

Якість готового продукту безпосередньо залежить від сировини, з якої він виготовлений, тому партнерами «Жасмин Плюс» виступають надійні постачальники з позитивною репутацією і хорошими рекомендаціями з різних країн світу: Індії, Мексики, Бразилії, Індонезії, В'єтнаму, Малайзії, Гвіані, Мартініці. Також, можна виділити, що продукція цієї компанії має деякі конкурентні переваги, які з'являються за рахунок групового фасування її в європакети по 25 одиниць (це полегшує комплектування замовлень і роботу агентів в торговій точці), а також єдиного формату ящиків (що значно економить місце на складі і в машині).

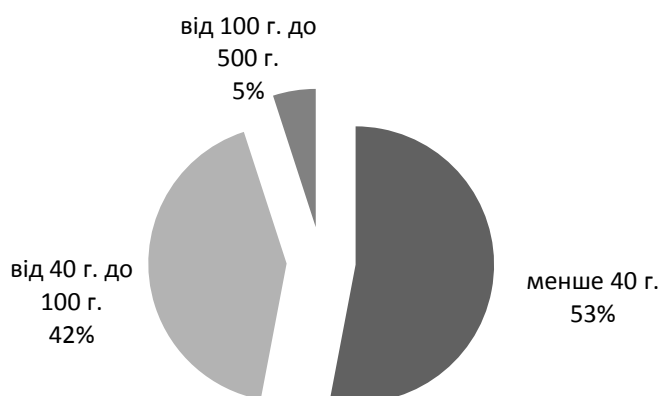


Рисунок 1.1 – Об'єм упаковок у структурі асортименту «Жасмин Плюс»



Рисунок 1.2 – Приклад упаковки 8 та 500 грам

Розглянемо організаційну структуру підприємства «Жасмин Плюс». Загалом існує три типи найбільш відомих організацій: традиційна, відділова та матрична. В компанії «Жасмин Плюс» застосовується традиційна система, тобто лінійно-функціональна організаційна структура. В якій взаємозв'язки між окремими відділами фірми, розподіл поміж ними прав та відповідальності побудовані на чіткій ієрархії. В загальному вигляді організаційна структура управління представлена на рисунку 1.3.

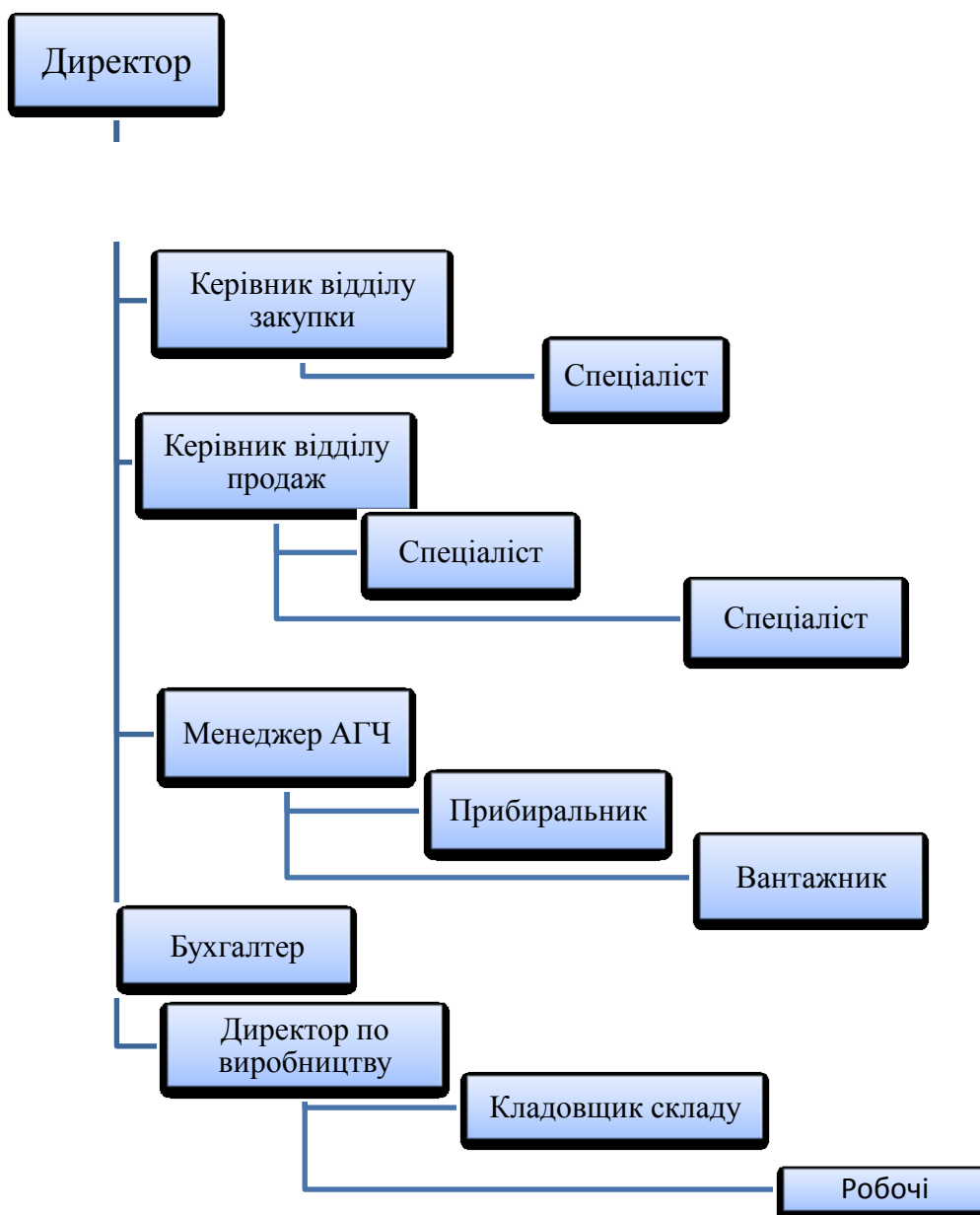


Рисунок 1.3 – Організаційна структура ТОВ «Жасмин Плюс»

Розглянемо основні фінансово-економічні показники та об'єм виготовленої продукції «Жасмин Плюс», їх аналіз представлено у таблиці 1.1 та рисунку 1.4, відповідно.

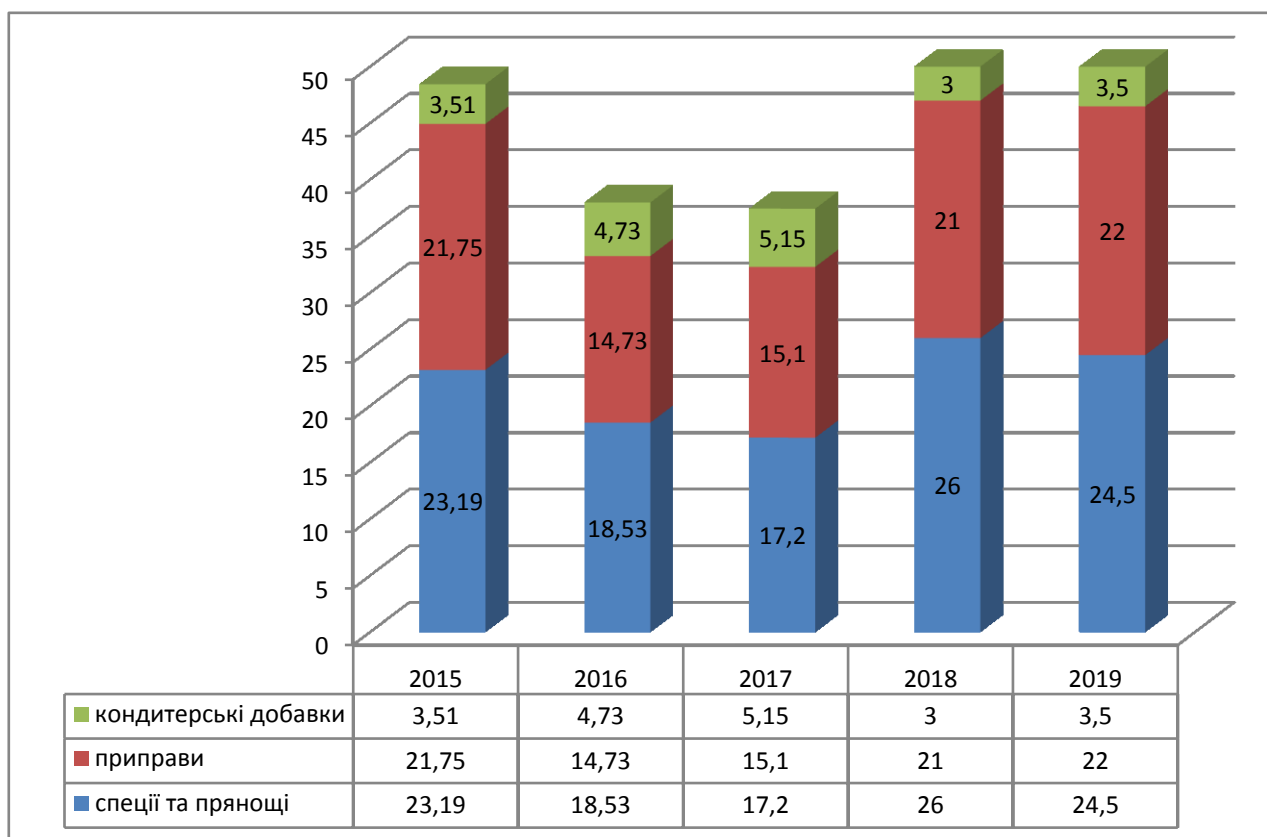
Оборот компанії за 2019 рік: 44 млн. грн.

Виробничі потужності підприємства: 100-120 тонн на місяць.

Завантаженість виробничих потужностей: 50 тонн.

Таблиця 1.1 – Основні економічні показники

| Роки | Оборот підприємства (тис. грн.) | Маржинальність (%) | Чистий прибуток (тис. грн.) |
|------|------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 2016 | 37 300 | 27 | 10 071 |
| 2017 | 35 100 | 25 | 8 775 |
| 2018 | 43 500 | 28 | 12 180 |
| 2019 | 44 000 | 30 | 13 200 |



Ошибка! Источник ссылки не найден.Рисунок 1.4 – Об'єм виготовленої продукції в період з 2015-2019 рік, тонн

Отже, фінансовий результат діяльності підприємства ТОВ «Жасмин Плюс» за період 2016-2019 р. має тенденцію до зростання з 37,3 млн. грн. обороту в 2016 році до 44 млн. грн. у 2019 році. Невдалим був лише 2017 рік в якому спостерігалось падіння усіх показників, однак, як зазначено на рисунку 1.5 та таблиці 1.2, на прикладі спецій, можна побачити, що негативна тенденція росту спостерігалася в цілому на ринку [2].

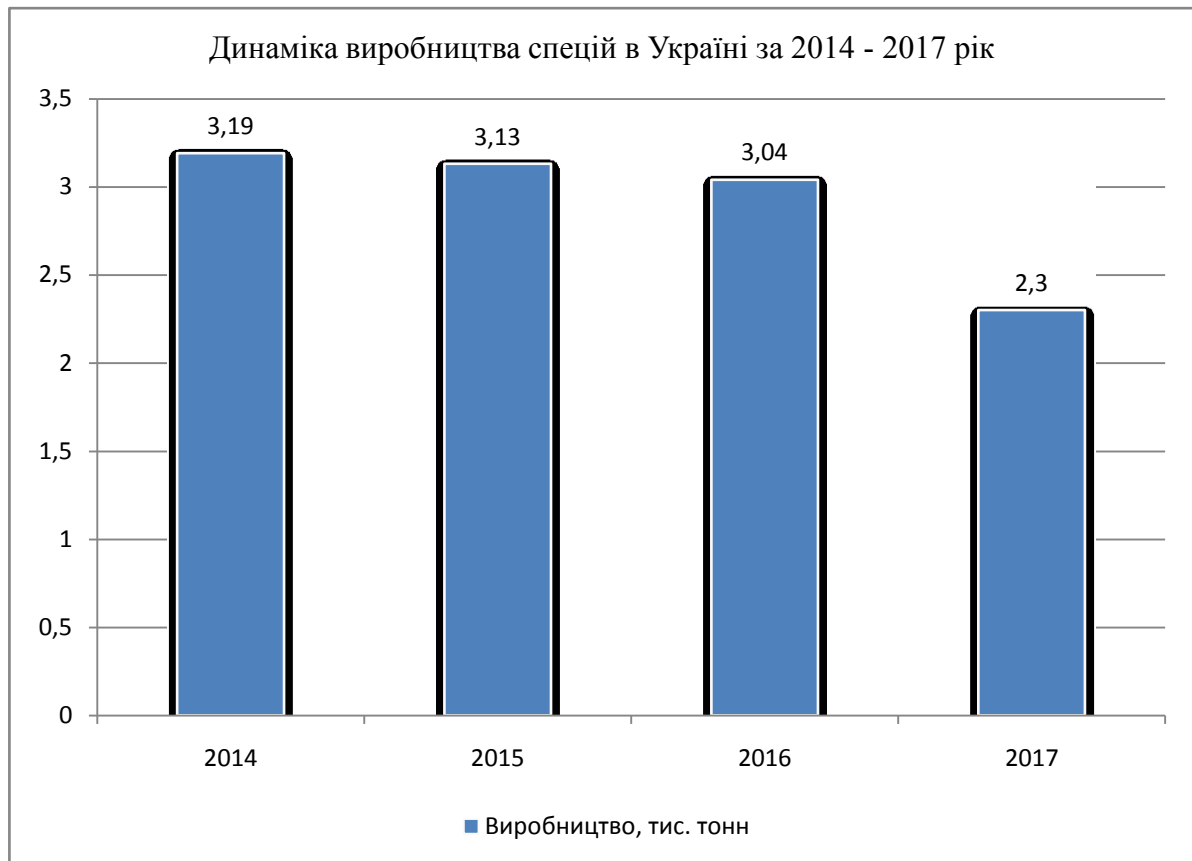


Рисунок 1.5 – Динаміка виробництва спецій

Таблиця 1.2 – Показники місткості ринку в Україні 2014-2017 рр.

| | 2014 | 2015 | 2016 | Січень - вересень 2016 | Січень - вересень 2017 |
|---------------------------|------|-------|-------|------------------------|------------------------|
| Місткість ринку, тис тонн | 7,9 | 6,83 | 7,54 | 5,1 | 5,45 |
| Темп приросту, % | | -5,01 | 10,40 | | -12,63 |

Також, варто відзначити, що кожна компанія змушена проходити через певні стадії життєвого циклу організації і послідовно вирішувати проблеми, що виникають, внаслідок зростання бізнесу, посилення конкуренції, зміни технологій або навколишнього середовища. І будь-яка компанія проходить через це: вона спочатку зароджується, розвивається, досягає свого піку і поступово вмирає. Коли, керівник знає стадію, на якій в даний момент знаходиться підприємство, він може більш раціонально підійти до вибору методу управління, враховуючи всі необхідні ризики, а потім прийняти зважене рішення, яке дозволить конкурувати в галузі.

Іцхак Адизес (провідний світовий експерт в області підвищення ефективності роботи підприємств) у своїй моделі виділяє 10 стадій життєвого циклу організації, які можна представити у вигляді рисунка 1.6. Назва кожного періоду життєвого циклу організації названа відповідно до життєвого циклу живого організму [3]. Квадратом вказана поточна стадія розвитку підприємства.

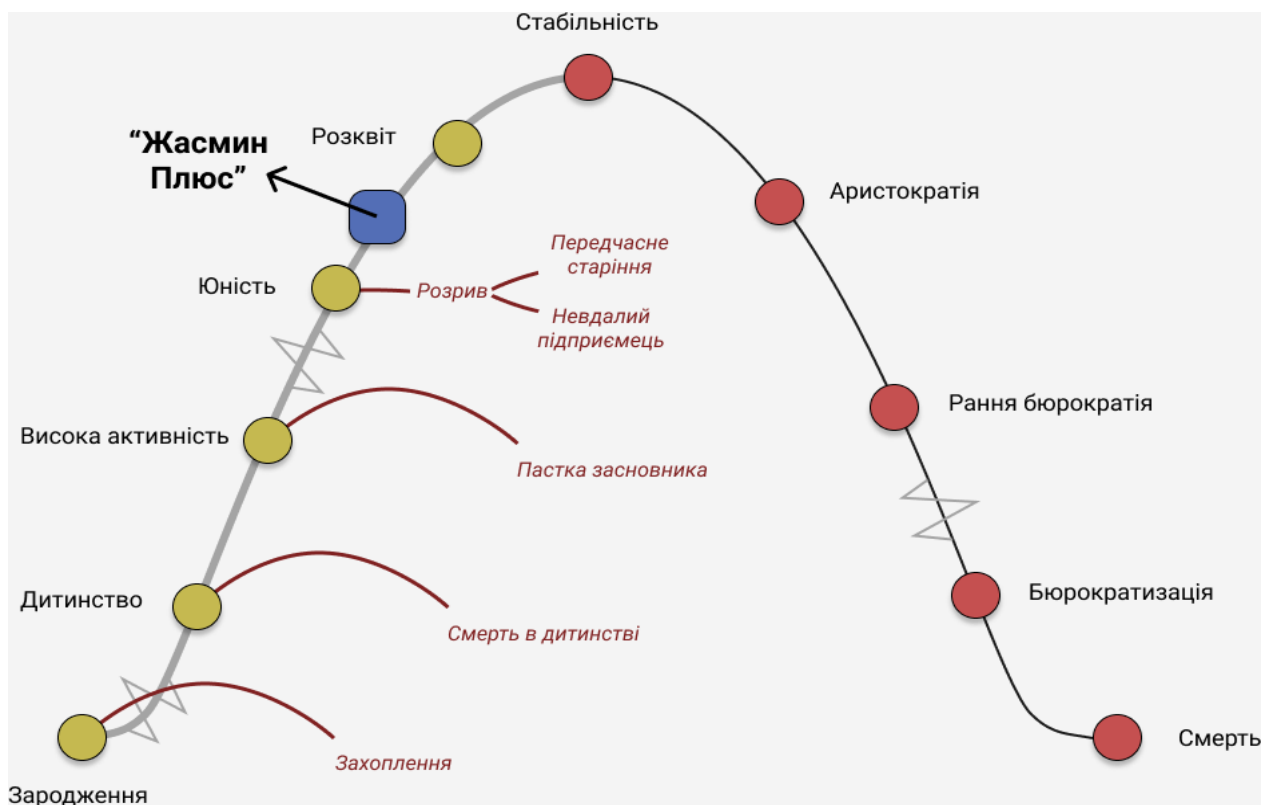


Рисунок 1.6 – Крива життєвого циклу підприємства за Іцхаком Адизесем

Кожна фаза життєвого циклу компанії вимагає застосування певних інструментів управління. Підприємство «Жасмин Плюс» на поточний момент перебуває на стадії зростання, для якої характерно те, що компанії починають розширювати асортимент, виходити на нові ніші, захоплювати нові ринки.

На рисунку бязначено, що «Жасмин Плюс» знаходиться зараз на 4 стадії життєвого циклу відповідно до моделі Адизеса, яка називається – юність. А точніше, вона тільки переходить туди. Це обумовлено тим, що масштаби компанії «Жасмин» змінюються (з'являється більше співробітників, поповнюється асортимент і т.ін.), конкуренція зростає швидкими темпами, а ринок змінюється щодня, однак компанією продовжують управляти в "ручному режимі", тобто організація повністю залежить від власника та прийнятих їм рішень. Однак, в міру проходження компанією етапів життєвого циклу, стиль управління повинен також змінюватися. Для того, щоб потрапити на етап юності, необхідно стати більш керованою і передбачуваною компанією [4]. Тому для здійснення успішного переходу на етап юності, підприємству «Жасмин Плюс» необхідний лідер, стиль управління якого відрізняється від підприємницького стилю засновника. Потрібен лідер з адміністративними методами управління. Якщо цього не зробити, то компанія почне старіти раніше, ніж встигне досягти етапу розквіту.

Отже, даний етап характеризується децентралізацією влади, переходом від підприємництва до професійного управління і формування чіткого фокусу розвитку компанії [3]. На стадії юності, акцент роботи компанії повинен бути зміщений на зростання прибутку. Компанія повинна навчитися підвищувати рентабельність продажів і почати працювати більш раціонально. Зараз «Жасмин Плюс» повинна прагнути не до відкриття великих інновацій, а скоріше проводити точкові зміни і поліпшувати продукт, який дозволить з найменшими витратами захоплювати цільові ринки.

1.2 Аналіз діяльності підприємства за основними інструментами комплексу маркетингу

1. *Товарна політика.* В даний час асортимент пропонованої продукції «Жасмин Плюс» представлений наступними групами (рис.1.7):

– приправи (для гуляшу, для смаження м'яса, для картоплі, для курки, для моркви по-корейськи, для м'яса по французки, для плову, для риби, для сала та шпику, для свинини, для супу і борщу, для юшки, для шашлику, для стегенець, для піци, для домашньої ковбаси);

– спеції, прянощі (перець чорний горошок, перець чорний мелений, перець духмяний горошок, перець червоний горошок, суміш з 5 перців, лавровий лист, коріандр горошок, гірчиця мелена і в зернах, зелень петрушки і кропу, гвоздика, імбир, базилік, куркума, шамбала, паприка);

– кондитерські добавки (родзинки, мак, ванілін і ванільний цукор, арахіс, кунжут, фісташки, льон, чорнослив, курага, солод житній, морська капуста сушена, загусники сметани і варення, желе, кисілі, креми заварні в асортименті).

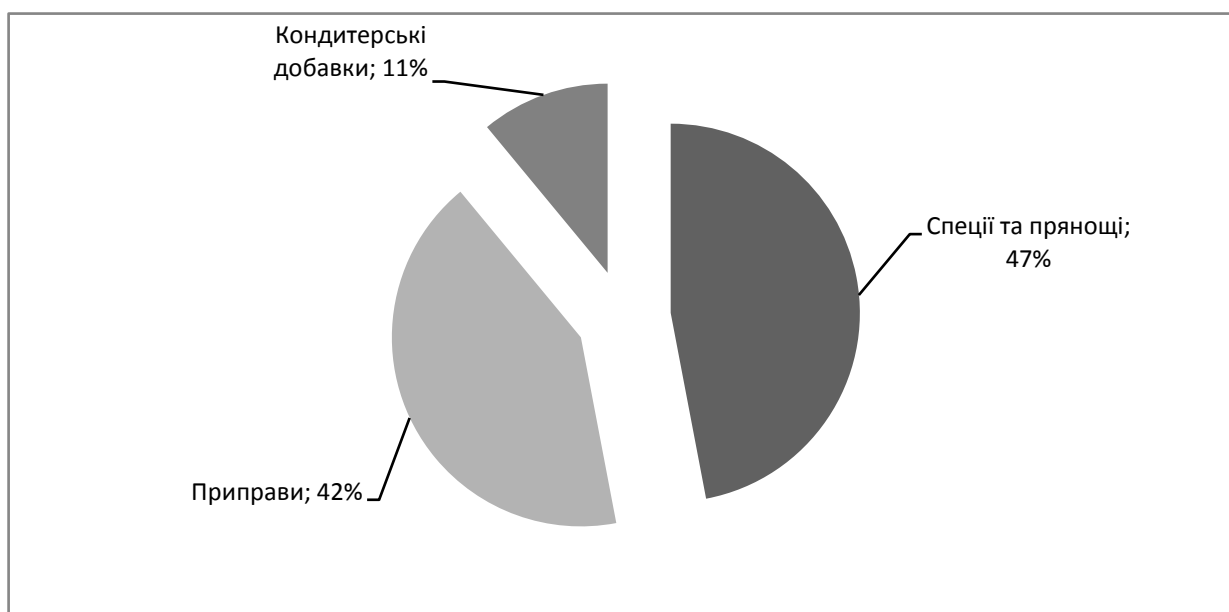


Рисунок 1.7 – Структура асортименту «Жасмин Плюс»

У зв'язку з тим, що 75% покупок спецій, прянощів і приправ носять імпульсний характер [1], велике значення має доступність викладення і привабливість упаковки. Аналізуючи дизайн упаковки ТМ «Жасмин», можна зробити висновок, що компанія значно поступається у барвистості та привабливості упаковки лідерам ринку. Дизайн упаковки спецій «Жасмин» залишається однаковим вже протягом декількох років, в дизайні спецій даної торгової марки немає жодних відмінних рис, або примітних особливостей. Упаковка ТМ «Жасмин» диференціюється серед своїх конкурентів лише завдяки непримітному логотипу з лівого верхнього краю (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Упаковки компаній на ринку спецій та прянощів

У додатку А, наведено результати загального АВС-аналізу за всіма асортиментними позиціями підприємства, а також АВС-аналіз по кожній товарній групі (спеції та прянощі; приправи; кондитерські добавки). Даний метод дозволив класифікувати товарні позиції підприємства «Жасмин Плюс» залежно від їх вкладу в виручку компанії і як результат, ми отримали вичерпну інформацію про вклад кожного конкретного товару в результат підприємства [5].

У підсумку, після проведення АВС-аналізу, було сформовано три групи товарів в асортименті «Жасмин Плюс»:

1) Товари групи А. Найважливіші товари, локомотиви компанії, що приносять підприємству перші 65% прибутку. З АВС-аналізу можна побачити, що більшість товарів, які потрапили до групи А, належать до спецій та прянощів – це 9 товарних категорій із яких 5 позицій приносять підприємству більше 50% прибутку серед своєї товарної групи. До решти продукції, котра потрапила в категорію А, відноситься 6 найменувань приправ і лише один товар групи «Кондитерські добавки» – це ванільний цукор. Ці товари є найбільш цінними серед усього асортименту «Жасмин Плюс».

2) Товари групи В. Група товарів, що які забезпечує середній прибуток компанії і приносить 15% результату. До групи В потрапило 7 товарних позицій серед яких 4 приправи, а решта спеції та прянощі. Усі ці товари не менш важливі для асортименту підприємства, а ніж ті, що знаходяться у групі А, але вони можуть модеруватися помірними темпами.

3) Товари групи С. Це найменш важлива, так звана "проблемна" група товарів в компанії, яка приносить лише 20% прибутку, незважаючи на те, що до неї потрапила найбільша кількість товарів із асортименту «Жасмин Плюс», а саме 22 товарні категорії, серед яких рівно половина кондитерських добавок. І якщо звернути увагу саме на них, то можна побачити, що із 4,7 млн. грн. які вони приносять компанії, більше 70% (а це 3,6 млн. грн.)

становить шість товарних категорій, усі інші у сумі дають компанії лише 1,1 млн. грн., що становить 1,5% від загального товарообігу.

У додатку Б наведено результати XYZ аналізу асортименту, що дозволяє розділити продукцію по мірі стабільності продажів і рівня коливань споживання [6]. Результатом XYZ-аналізу є групування товарів за трьома категоріями, виходячи із стабільності їхніх показників:

1) Товари групи X. Товари, що продаються регулярно та в однаковій кількості кожний період взятий для аналізу (півріччя). До даної категорії потрапило 14 позицій, в котрі входить кожна товарна група в асортименті підприємства: спеції та прянощі (6 найменувань), приправи (4 найменування) та кондитерські добавки (4 найменування). У кожного найменування коефіцієнт варіації не перевищує 15%. Тобто, всі ці товари можна характеризувати стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів.

2) Товари групи Y. В даному аналізі коефіцієнт варіації коливається від 15% до 30%. Відхилення від середньої величини продажів існує, але воно коливається в розумних межах – в межах 30%. В цю категорію потрапило більшість товарів з асортименту «Жасмин Плюс», а саме 20 товарів. Цій групі присутнє коливання в попиті і, як наслідок, вони характеризуються середньою можливістю прогнозування продажів. Однак більшість товарних позицій, які потрапили до цієї групи характеризуються сезонністю, тому при закупівлі цих спецій, приправ, прянощів та кондитерських виробів необхідно звертати на це увагу.

3) Товари групи Z. До цієї групи відносять товари, які вкрай рідко користуються попитом у споживачів, через що не можна точно передбачити стабільність їх продажів. Сюди потрапила найменша кількість товарів з асортименту компанії, усього 11, а коефіцієнт варіації товарів групи Z починається від 30%. Максимальне його значення серед товарних категорій «Жасмин Плюс» належить приправі для шашлику і дорівнює 59,14%.

У таблиці 1.3 наведено сумісний ABC-XYZ аналіз асортименту. Дані якого дозволять більш ретельно спланувати і сформувати асортимент підприємства в залежності від вкладу кожної товарної позиції в виручку компанії (ABC) і регулярності їх покупок (XYZ) [7]:

1) Товари групи AX та VX. Товари даної групи характеризуються високою стабільністю продажів, а також великим товарообігом. В дану категорію потрапило 8 товарних позицій. Найбільш прибутковий товар асортименту "Приправа Універсальна" має коефіцієнт варіації 14,35% і знаходиться на перед останній позиції групи X. Що ж до лідера групи X, то цим товаром є "Зелень петрушки та кропу", котра знаходиться на 11 місці, серед загального товарообігу підприємства з показником 1 431 150 грн.

2) Товари групи AY та VY. В цю групу потрапила більша кількість позицій асортименту, а ніж у попередню – 11. Вони характеризуються високим рівнем товарообігу, однак при цьому мають недостатню стабільність продажів. В категорію Y потрапив також товар, який лідирує за товарообігом в товарній групі "Спеції та прянощі" (3 268 975 грн.) – це "Перець чорний горошок" з коефіцієнтом варіації 22,14%.

3) Товари групи AZ та VZ. Усі 5 товарів групи маю високий показник товарообігу, однак відрізняються низькою прогнозованістю та нестабільністю продажів. По товарах даної групи слід переглянути систему замовлень. Частину товарів, які потрапили до категорії Z у зв'язку з характерною для них сезонністю, потрібно перевести на систему замовлень з постійною обсягом у період підвищеного попиту, а по іншій частині товарів необхідно скоротити об'єми замовлень.

4) Товари групи CX. До цієї категорії входять 6 товарних позицій. Вони відрізняються низьким товарообігом, однак мають середньо-високу міра надійності прогнозу.

5) Товари групи CY. В окрему категорію CY потрапила найбільша кількість товарів — 9 одиниць. Ці товари мають низький рівень товарообігу та середній рівень стабільності продажів.

б) Товари групи CZ. Зазвичай, це товари спонтанного попиту, які зокрема характеризуються дуже низьким показником товарообігу. В цю групу потрапила "Гвоздика" – остання позиція групи "Спеції та прянощі" за товарообігом (62 205 грн. –1,08% загального товарообігу).

Отже, з проведених ABC, XYZ та сумісного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок, що велика кількість товарів з асортименту підприємства потребує перегляду, виведення з асортименту та заміну на нові, більш актуальні товарні позиції, котрі будуть характеризуватися великим попитом серед споживачів. Підтвердженню цього слугує той факт, що до найслабших груп за товарообігом та можливістю прогнозування кількості замовлень (BZ, CY та CZ) потрапило 19 товарів і 7 з них належать до категорії "Кондитерські вироби", а це більша половина товарів цієї групи.

Таблиця 1.3 – Сумісний ABC-XYZ аналіз асортименту

| | | |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">AX</p> <p>Приправа Универсальна; лавровий лист; приправа для курки; зелень петрушки і кропу; суміш з 5 перців; перець червоний горошок.</p> | <p style="text-align: center;">AY</p> <p>Перець чорний горошок; перець чорний мелений; приправа для риби; базилік; приправа для картоплі; перець духмяний горошок; коріандр горошок; ванільний цукор.</p> | <p style="text-align: center;">AZ</p> <p>Приправа для смаження м'яса; приправа для шашлику.</p> |
| <p style="text-align: center;">BX</p> <p>Приправа для плову; паприка.</p> | <p style="text-align: center;">BY</p> <p>Приправа для свинини; імбир.</p> | <p style="text-align: center;">BZ</p> <p>Приправа для юшки; гірчиця в зернах; приправа для гуляшу.</p> |
| <p style="text-align: center;">CX</p> <p>Гірчиця мелена; солод житній; кунжут; чорнослив; приправа для сала та шпику; курага.</p> | <p style="text-align: center;">CY</p> <p>Приправа для м'яса по французьки; приправа для супу і борщу; куркума; згущувач варення; кисілі; желе; приправа для піци; приправа для моркви по корейськи; приправа для домашньої ковбаси.</p> | <p style="text-align: center;">CZ</p> <p>Приправа Весняна Зелень; ванілін; приправа для стегенець; гвоздика; заварні креми; родзинки; мак.</p> |

2. *Цінова політика.* Будь-яке підприємство працює з метою отримання прибутку за допомогою реалізації товарів або послуг. І позитивним фактором є те, що в Україні у виробників товарів є можливість здійснювати контроль над рівнем цін, які встановлюються посередниками [8].

Історично, спеції – дорогий товар і ціни на них в Західній Європі починаються від 1,5 євро. Українські ціни на якісні спеції і приправи істотно відрізняються від європейських – ціновий діапазон середнього сегмента на полицях магазину від 2 до 10 гривень за 25-30 грамівий пакетик приправи [9]. Це сума необтяжлива для бюджету середньостатистичної української сім'ї. Навіть не дуже заможна частина споживачів даної продукції може дозволити собі купувати її за такі помірні гроші.

Кінцева ціна продукції ТМ «Жасмин» в роздрібній торгівлі складається з відпускної ціни підприємства-виробника (ТОВ «Жасмин Плюс») та націнки ланок збутового ланцюжка (в даному випадку – це націнка оптової компанії та націнка роздрібною точки), яка визначається при підписанні договору з дистриб'ютором та не може перевищувати встановленого максимуму.

Інформація по схемі ціноутворення на продукцію «Жасмин» представлена на рисунку 1.9.

Для аналізу цінової політики компанії «Жасмин Плюс», у таблиці 1.4 представлено порівняння цін на популярні приправи і спеції торгової марки «Жасмин Плюс» і лідерів на ринку спецій та прянощів: ТМ "Мрія", ТМ "ЭКО" та ТМ "Приправка". І проаналізувавши її ми можемо зробити висновок, що за ціновими показниками ТОВ «Жасмин Плюс» займає 1 місце (за найнижчою ціною) серед трьох інших конкурентів. А враховуючи якість сировини від надійних постачальників із таких країн світу, як Індія, Мексика, Бразилія, Індонезія, В'єтнам, Малайзія, Гвіана, Мартініка, можна сказати, що продукція «Жасмин Плюс» є достатньо привабливою для споживачів з точки зору співвідношення ціни та якості.

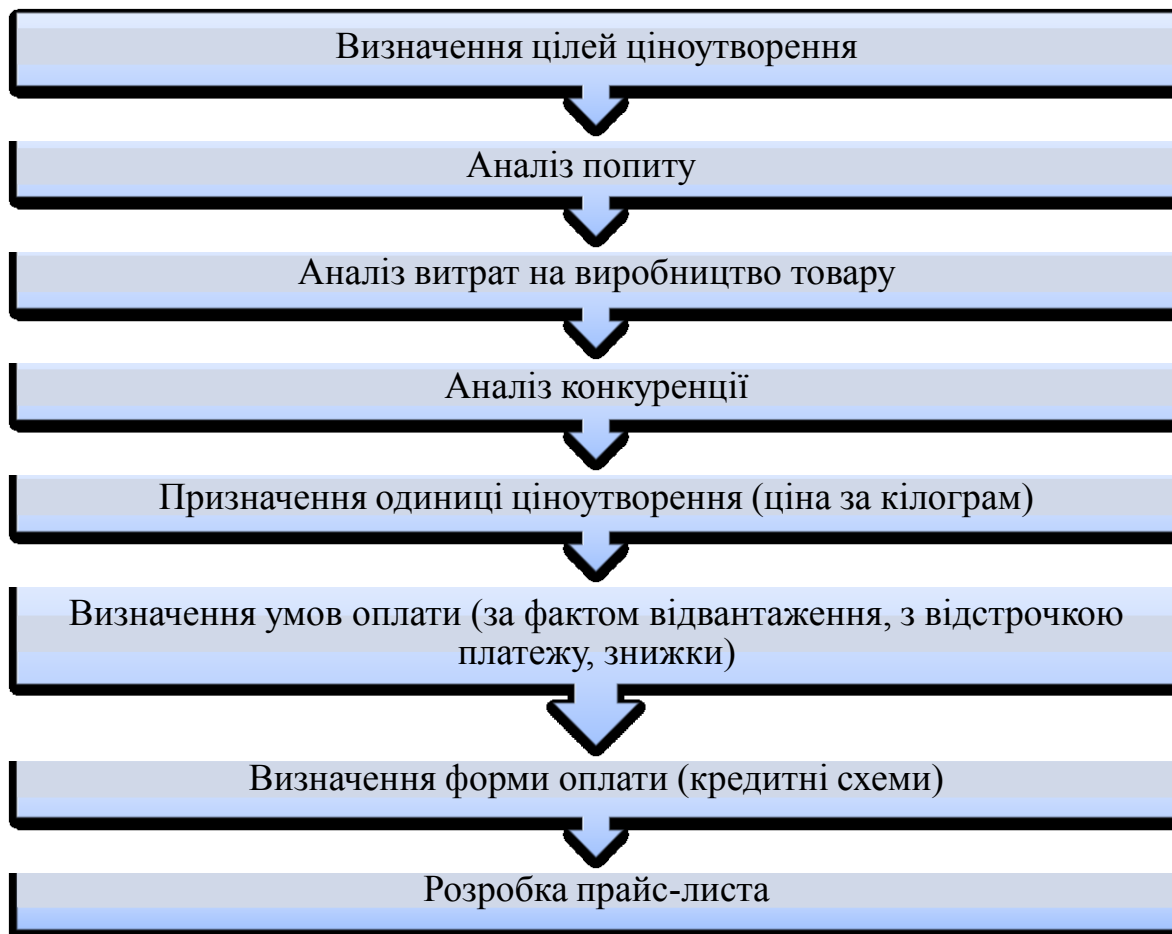


Рисунок 1.9 – Схема ціноутворення підприємства «Жасмин Плюс»

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз цін

| | ТМ «Жасмин Плюс», грн. | ТМ «Мрія», грн. | ТМ «ЕКО», грн. | ТМ «Приправка», грн. |
|-----------------------|------------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| Перець чорний мелений | 2 | 6 | 8 | 8 |
| Перець червоний | 1,7 | 3,8 | 3 | 7 |
| Приправа куряча | 5,5 | 6 | 5 | 6 |
| Коріандр горошок | 2 | 2,5 | 3 | 3 |

3. Система розподілу. На даний момент, «Жасмин Плюс» – це компанія, яка активно розвивається та пропонує свої послуги дистриб'юторам та оптовим торговцям у наступних областях України: Вінницька, Закарпатська, Полтавська, Херсонська, Київська, Миколаївська, Тернопільська, Чернівецька, Волинська, Запорізька, Рівненська, Черкаська,

Житомирська, Кіровоградська, Одеська, Харківська, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Львівська, Сумська та Чернігівська.

Український ринок спецій, прянощів і приправ характеризується великою кількістю оптових і роздрібних торгових компаній, що дозволяє говорити про відсутність концентрації закупівельної діяльності в руках декількох оптовиків. Компанії-виробники не виробляють спеції в повному сенсі цього слова, вони імпортують спеції в Україну (з країн Південно-Східної та Південної Азії, Латинської Америки і т.д.), а вже потім обробляють їх (подрібнюють, змішують суміші і т.д.) і розфасовують їх в упаковки від 1 гр. до 1 кг і більше. Що ж до рівнів каналу збуту, то у компанії «Жасмин Плюс» він дворівневий (рис.1.9). Тобто включає в себе двох посередників - оптових торговців або дистриб'юторів та роздрібних торговці. А це означає, що для організації продажу пряностей і приправ на території України, «Жасмин Плюс» користується послугами оптових компаній та дистриб'юторів. Серед яких, ТОВ "ЩЕДРИЙ ДІМ" (м. Черкаси), ТОВ "ДИОР" (м. Хмельницький), ТОВ "ИНКОРТ ЛТД" (м. Запоріжжя), ПП "Імпульс" (Хмельницька обл.), ТОВ "Ай-Сі Лтд" (Дніпропетровська область).

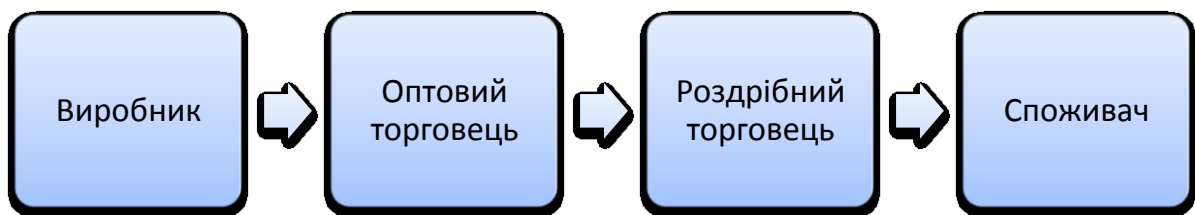


Рисунок 1.10 – Канал розподілу ТОВ «Жасмин Плюс»

Умови поставок спецій будь-якого виду подібні. Незважаючи на досить жорстку конкуренцію і той факт, що спеції – продукт не першої необхідності, постачальники вкрай рідко надають товар під реалізацію. Однак відстрочку платежу (в середньому 5 банківських днів) для постійних замовників практикують практично всі. За надання відстрочки більше 5 днів

постачальник підвищує відпускну ціну на 2-4%. Доставку за свій рахунок по всій території України пропонують під великі партії товару. Оптові знижки постачальники практикують при замовленні від 50 одиниць, розмір знижки становить 2-10% в залежності від партії і найменування товару.

Треба відзначити, що «Жасмин Плюс» з прискіпливістю дбає про відносини зі своїми дистриб'юторами, надаючи їм спеціальні пільгові умови для співпраці, при яких можлива подальша побудова успішної збутової мережі в регіоні зі збереженням прибутковості бізнесу на всіх етапах роботи з продукцією. Основні параметри співпраці закріплюються дистриб'юторським договором, який складається індивідуально та може передбачати знижки у розмірі від 2 до 5%, а також можливість повернути товар у разі його невдалої реалізації або з повним поверненням коштів або зі штрафом. Дистриб'юторам може надаватися кредитний період, який максимально складає 30-45 днів, але як і у випадку зі знижками обговорюється індивідуально.

4. Просування. З точки зору маркетингу, спеції є достатньо складним товаром, який нелегко реалізувати. А для того щоб збут виріс, необхідно збільшити рівень споживання. У цьому, як найкраще допомагає поступова поява лояльності до підприємства і певного бренду. Наразі в компанії «Жасмин Плюс» відсутні майже будь які заходи, спрямовані на підвищення ефективності продажів через комунікативний вплив на персонал, партнерів і споживачів. Основний метод просування, якого дотримується «Жасмин Плюс» – це пропонування своєї продукції як можна більшій кількості дистриб'юторів з різних регіонів України. Підприємство постійно прагне забезпечити максимальну присутність продукції на прилавках магазинів та базарів в кожному регіоні.

Однак використання даного методу може спричиняє появу ряду труднощів, пов'язаних з темпами виробництва, логістикою та збутом. І для боротьби з цим, компанія обрала метод просування – виставки. Так як, одним

з найбільш успішних варіантів вирішення вище перерахованих проблем може стати саме проведення презентації та виставкової діяльності. При цьому, чим більше буде подія, тим краще для компанії. Але, наразі ці виставки обмежувались лише локальними заходами в деяких областях та приносять значних плодів.

В наслідок цього (відсутності будь-яких маркетингових комунікацій, як з кінцевим споживачем, так і з посередниками), виникає інформаційний вакуум навколо компанії «Жасмин Плюс». Це призводить до того, що у дистриб'юторів відсутня можливість знайти інформацію про даного виробника, окрім того, як цілеспрямовано (наприклад, з чиєїсь рекомендації) зателефонувати в «Жасмин Плюс» за уточнення необхідної інформації. Керівника підприємства «Жасмин Плюс» необхідно самостійно обдзвонювати дистриб'юторів по наявній базі і пропонувати свої послуги, що не завжди легко, якщо компанія працює "в тіні" своїх конкурентів.

Що стосується кінцевих споживачів, то, не знаючи про торгову марку «Жасмин», внаслідок не розвиненості каналів просування, покупець з більшою часткою ймовірності віддасть перевагу конкуренту на сусідній полиці. А вибере він продукцію компанії «Жасмин Плюс» тільки у разі рекомендацій від знайомих або внаслідок того, що в магазині не буде необхідної йому спеції іншого виробника. Не знання про підприємство, яке пов'язане з харчовим ринком, може викликати недовіру до продукції і послужити приводом для споживача обійти цю торгову марку стороною.

1.3 Аналіз асортименту за допомогою матриці McKinsey – GeneralElectric

Першим кроком процесу маркетингового дослідження є визначення мети та основних завдань проєкту [10]. Компанія «Жасмин Плюс» працює одразу на трьох різних сегментах (спеції та прянощі, приправи, кондитерські

добавки), тому перед топ-менеджментом підприємства постало питання: "Розвиток якого продукту та вихід на який ринок буде найраціональнішим?".

Метою дослідження є оцінка попиту і конкурентоспроможності товару, та привабливості ринку на якому він продається.

У таблиці 1.5 наведено бізнес-проблеми та складений список гіпотез, які необхідно підтвердити або спростувати.

Таблиця 1.5 – Проблеми і завдання дослідження

| Бізнес проблема | Завдання дослідження | Гіпотези |
|---|--|---|
| більше 40% товарних категорій характеризуються одночасно і низьким рівнем товарообігу і низьким/середнім рівнем стабільності продажів | оцінити рівень задоволеності продукцією «Жасмин» | товар не відповідає очікуванням |
| | оцінити конкурентоспроможність продукції | продукція характеризується низькою або середньою конкурентоспроможністю |
| | оцінити привабливість ринку для сегментів | ринки усіх сегментів (спеції та прянощі, приправи, кондитерські добавки) мають високу привабливість |

Наступний крок – формування плану маркетингу:

1. Джерела отримання інформації: первинні.
2. Метод дослідження: глибинне інтерв'ю з експертами.
3. Інструмент дослідження: сформований гайд для експертів, в якому вони заповнили дві таблиці, які використовувались для аналізу конкурентоспроможності товару та привабливості ринку. Інформація в них представлена у вигляді 16 тез, кожен з яких необхідно оцінити за 10-ти бальною шкалою для трьох сегментів.

4. Вибірка: експертами, які приймали участь в даному дослідженні виступали ті самі представники компанії, що і при проведенні IFAS-аналізу:

- бухгалтер «Жасмин Плюс», а також директор ТОВ "Море Спецій" – Онищенко Ірина Миколаївна;
- директор та керівник ТОВ «Жасмин Плюс» – Каплій Любов Леонідівна;
- технолог харчового виробництва – Тимошенко Віктор Олегович (фахівець, який відповідає за те, щоб процес приготування продукції відповідав нормам і заданим технологіям [11]; наявність даного експерта в дослідженні обумовлена тим, що два завдання, які були поставлені, – оцінка задоволеності та конкурентоспроможність, пов'язані з якістю та безпечністю продукції, а ці питання знаходяться у компетенції технолога; ще одним обов'язком технолога є розробка рецептів для нового продукту. «Жасмин Плюс» планує оновлення асортименту, тому наявність технолога – необхідна;
- головний механік (забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування, підвищення його змінності, утримання в працездатному стані з потрібним рівнем точності; тому, в таких питаннях, як ресурсна база та виробничі потужності [12], головний механік володіє найбільшою експертизою);
- експерт з логістики (в його обов'язки входить пошук найдешевших способів перевезення продукції, закупівля товару, його зберігання, знаходження вигідних точок збуту, а також розподілення продукції по торговим мережам та посередникам).

5. Спосіб контакту: особиста зустріч.

Список пошукових питань, які визначають коло інформації, необхідної для вирішення проблеми та цілей дослідження, наведений нижче:

- чи конкурентоспроможна продукція «Жасмин Плюс» на ринку?

– чи привабливі, з точки зору інвестицій, сегменти ринку на яких пропонує товари «Жасмин Плюс»?

– які фактори є найвагомішими при конкурентній боротьбі?

Розроблено дві таблиці для експертів (додаток В), в яких вони мали змогу відповісти на 16 питань пов'язаних з конкурентоспроможністю кожного сегменту на якому представлення продукція «Жасмин Плюс» та привабливістю ринку. Надати відповіді пропонувалось за допомогою 10-ти бальної шкали, де кожна оцінка характеризувала перспективи розвитку однієї з трьох товарних категорій на старому або новому ринку. Відповіді у вигляді оцінок, дозволили розрахувати середнє значення. Отримана після глибинного інтерв'ю інформація послужила теорією для проведення аналізу та побудови матриці McKinsey – GeneralElectric.

Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту підприємства [13]. Її особливість – розроблення більш точної стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Порівняно з матрицею BCG, вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на створення стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості [14]. Першим кроком побудови матриці та визначені стратегії є формулювання критеріїв конкурентоспроможності товару [15] ТМ «Жасмин» та визначення критеріїв оцінки привабливості ринку. Цими критеріями виступили питання, котрі ставилися експертам (вони були сформульовані у вигляді тез), а також визначена ними вага кожного критерію. Наступний крок – розрахунок загального балу конкурентоспроможності та привабливості ринку з урахуванням важливості кожного критерію і оцінок за кожним фактором (вони виставляються на основі експертної оцінки, з урахуванням даних кількісних і якісних досліджень за сегментом).

Оцінки за сегментами та критеріями внесені до таблиць 1.6, 1.7.

Таблиця 1.6 – Оцінка конкурентоспроможності товару

| Критерії конкурентоспроможності | Вага факторів | Оцінка фактору від 1 до 10 | | | Оцінка сегменту 1 | Оцінка сегменту 2 | Оцінка сегменту 3 |
|--|---------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 100% | Сегмент 1 спеції і прянощі | Сегмент 2 приправи | Сегмент 3 кондитерські добавки | 6,33 | 5,65 | 3,94 |
| товарний асортимент задовольняє наявні потреби цільової аудиторії | 25% | 8 | 6 | 3 | 2 | 1,5 | 0,75 |
| сила бренду (обізнаність про компанію, лояльність аудиторії та довіра потенційних клієнтів) | 20% | 4 | 4 | 3 | 0,8 | 0,8 | 0,6 |
| наявність достатньої ресурсної бази для функціонування на новому ринку (фінанси, люди, виробничі потужності) | 13% | 9 | 8 | 5 | 1,17 | 1,04 | 0,65 |
| якість сировини | 12% | 7 | 7 | 6 | 0,84 | 0,84 | 0,72 |
| сучасний та зручний дизайн упаковки | 10% | 4 | 4 | 3 | 0,4 | 0,4 | 0,3 |
| розвиненість каналів просування | 8% | 2 | 2 | 2 | 0,16 | 0,16 | 0,16 |
| умови співпраці з дистриб'юторами | 7% | 8 | 8 | 8 | 0,56 | 0,56 | 0,56 |
| наявність налагоджених каналів розподілу | 5% | 8 | 7 | 4 | 0,4 | 0,35 | 0,2 |

Таблиця 1.7 – Оцінка привабливості ринку

| Критерії привабливості ринку | Вага факторів | Оцінка фактору від 1 до 10 | | | Оцінка сегменту 1 | Оцінка сегменту 2 | Оцінка сегменту 3 |
|--|---------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 100% | Сегмент 1 спеції і прянощі | Сегмент 2 приправи | Сегмент 3 кондитерські добавки | 8,79 | 7,81 | 6,85 |
| на ринку існують незадоволені та приховані потреби | 23% | 10 | 8 | 7 | 2,3 | 1,84 | 1,61 |
| можлива географія збуту - необмежена | 18% | 9 | 9 | 8 | 1,62 | 1,62 | 1,44 |
| обсяг продажів високий | 15% | 9 | 7 | 4 | 1,35 | 1,05 | 0,6 |
| культура використання продукту знаходиться на низькому рівні (отже існують можливості росту ринку) | 12% | 9 | 8 | 7 | 1,08 | 0,96 | 0,84 |
| можливість отримання нових сегментів ринку, за рахунок незначних модифікацій товару (нових асортиментних груп) | 10% | 10 | 9 | 9 | 1 | 0,9 | 0,9 |
| інвестиції в рекламу на цьому сегменті незначні | 8% | 4 | 5 | 8 | 0,32 | 0,4 | 0,64 |
| прогнозується довгострокове зростання сегменту | 8% | 8 | 7 | 5 | 0,64 | 0,56 | 0,4 |
| існує можливість розширити асортимент в сегменті | 6% | 8 | 8 | 7 | 0,48 | 0,48 | 0,42 |

Аналізу критеріїв конкурентоспроможності товару та критеріїв оцінки привабливості ринку став основою для побудови матриці (рис. 1.11), що складається з 9 квадратів, кожен з яких відповідає одній із дев'яти базових стратегій розвитку асортименту компанії за моделлю McKinsey / GeneralElectric («привабливість галузі – конкурентоспроможність»).

| | | | | |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Привабливість сегмента | Висока (8-10 балів) | | Сегмент №1 | |
| | Середня (4-7 балів) | Сегмент №3 | Сегмент №2 | |
| | Низька (0-3 бала) | | | |
| | | Низька (0-3 бала) | Середня (4-7 балів) | Висока (8-10 балів) |
| Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті | | | | |

Рисунок 1.11 – Матриця стратегій розвитку асортименту

На рисунку 11 зазначено, що кожна товарна група потрапила до окремого квадрату – це свідчить про вибір різних напрямків розвитку та відміні стратегії для кожного із сегменту.

За результатом аналізу "привабливості галузі – конкурентоспроможності" є доцільним прийняти наступні стратегічні рішення:

1. Спеції та прянощі(висока привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті). Ця товарна категорія характеризується найбільшим потенціалом для компанії:

– всі зусилля в просуванні продукції повинні орієнтуватися на диференціацію товару під ТМ «Жасмин» з поміж конкурентів та концентруватися на конкурентних перевагах товару;

– остерігатися прямої боротьби з лідерами ринку, що володіють високою конкурентоспроможністю та більшими ресурсами.

У таблиці 1.6 вказано, що критерій "Сила бренду" має майже найбільшу вагу значущості в порівнянні з іншими факторами конкурентоспроможності, однак товарна група спецій та прянощів отримала оцінку 4 бали. Тому, зважаючи на привабливість цього сегменту (оцінка 8,79), додаткові рекомендації повинні орієнтуватися на підвищення обізнаності дистриб'юторів і кінцевих споживачів про спеції торгової марки «Жасмин»:

- застосовувати інтенсивний методу розподілу для даної товарної категорії, що дозволить залучати більше нових дистриб'юторів;
- запровадження продукції для нових сегментів (економ, преміум);
- запровадження нових специфічних товарних категорій (еко-спеції, спеції для вегетаріанських страв і т.д.).
- оновлення дизайну на більш легкий та лаконічний; додавання світової навігації і т.д.

2. Приправи (середня привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті):

- компанії необхідно детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг за рахунок оптимізації товарного асортименту або зміни асортименту усередині сегмента;
- рекомендуються незначні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку;
- використовувати методи просування з максимальною віддачею (участь на виставках, використання стратегії "проштовхування", яка допоможе об'єднати рекламні витрати з дистриб'ютором).

3. Кондитерські добавки (середня привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність). Сегменти, які мають оцінку «низький» по одному

з критеріїв, повинні розглядатися з особливою обережністю, оскільки для них характерний високий ризик:

- концентрація на отриманні максимального доходу при мінімальних вкладеннях;
- інвестиції тільки на збереження положення в даному сегменті;
- оптимізація асортиментної групи за рахунок скорочення непопулярних товарних категорій (чорнослив, мак, курага і т.д.), а залишити представниками даної товарної категорії лише найприбутковіші позиції (ванільний цукор, ванілін згущувач варення і т.д.).

1.4 Виявлення сильних та слабких сторін підприємства

IFAS аналіз проводиться для оцінки досяжності стратегічних цілей з урахуванням наявної ресурсної бази. Експерти, які залучались до кількісної оцінки якісних параметрів, відібрали по 4 слабких та 4 сильних сторони, після чого, кожному фактору присвоїли оцінки (табл. 1.8).

До факторів сили віднесено: канали розподілу, якість сировини, умови співпраці для дистриб'юторів та гнучкий підхід до ціноутворення. До слабких сторін: застарілий дизайн упаковки, канали просування, погана обізнаність про компанію та недовіра з боку потенційних клієнтів, а також не оптимізованість товарного асортименту, про що свідчили результати сумісного ABC-XYZ аналізу. Експертами виступали:

- бухгалтер «Жасмин Плюс» та директор ТОВ «Море Спецій» – Онищенко Ірина Миколаївна;
- директор та керівник ТОВ «Жасмин Плюс» – Каплій Любов Леонідівна;
- технолог харчового виробництва – Тимошенко Віктор Олегович;
- головний механік;
- експерт з логістики.

Таблиця 1.8 – IFAS-аналіз

| Стратегічні фактори | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|---|------|--------|----------------|
| Фактори сили | | | |
| Канали розподілу | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Якість сировини | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Умови співпраці для дистриб'юторів | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Гнучкий підхід до ціноутворення | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Фактори слабини | | | |
| Застарілий дизайн упаковки | 0,05 | 2 | -0,1 |
| Канали просування | 0,1 | 1 | -0,1 |
| Погана обізнаність про компанію і недовіру з боку потенційних клієнтів | 0,2 | 2 | -0,4 |
| Неоптимізованість товарного асортименту (АВС аналіз показав, що велика кількість товарних груп не користуються попитом) | 0,15 | 3 | -0,45 |
| Сумарна оцінка | 1 | - | 0,85 |

За результатами IFAS-аналізу можна зробити висновок, що у компанії «Жасмин Плюс» найбільш вагомими сильними сторонами виступають ціна на продукцію та якість сировини, а найслабшими є асортимент та канали просування. Також треба відзначити, що сумарна зважена оцінка сильних сторін вища ніж слабких, а це свідчить про те, що стратегічні цілі компанії в майбутньому повністю досяжні.

Після проведення IFAS-аналізу та обговорення проблеми з директором підприємства «Жасмин Плюс» сформульовано управлінську проблему – "Чи необхідно змінювати та оптимізувати товарний портфель?".

Що ж до маркетингової проблеми, то вона передбачає відповідь на питання про те, яка інформація необхідна, щоб вирішити управлінську проблему і як її отримати найбільш ефективним способом. В даному випадку вона наступна – формування продуктової стратегії підприємства з урахуванням переваг споживачів.

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз ринку підприємства

В українській та російській мові слова «спеції», «прянощі» та «приправи» є синонімами. За класифікацією видатного історика кулінарії Вільяма Похльобкіна, до спецій відносяться будь-які речовини, що змінюють смак і консистенцію страви (включаючи соду і крохмаль), до прянощів – лише рослини, що володіють специфічним ароматом, а до приправ – усілякі (в тому числі сухі) заправки і навіть соуси [16]. Спеції, приправи та прянощі це так звані підсилювачі смаку:

Спеції – це регулятор інтенсивності смаку і консистенції страви. Їх додають у їжу у процесі приготування для того, щоб посилити смак, зробити його солодким, солоним або гострим. Цукор, сіль, чорний мелений перець і перець чилі, сода, гірчиця, хрін, лимонна кислота – це спеції. Вони не створюють багатогранних смакових відтінків, ніяк не впливають на запах і можуть бути при цьому абсолютно будь-якого походження [17].

Прянощі– це будь-яка духмяна трава, яка росте. Окрім апетитного запаху, прянощі можуть надавати їжі пекучого, терпкого або гіркого смаку. Наприклад, до прянощів відносять: базилік, розмарин, м'яту, мелісу, ялівець, чебрець, кінзу, кріп, черемшу, петрушку, кмин, лавровий лист [17].

Приправа– це більш широке поняття. У складі приправи можуть бути і спеції, і прянощі, і ароматизатори, і емульгатори. Приправи не є самостійним продуктом: це своєрідний коктейль, який включає різноманітні компоненти, набір деяких добавок. Ці добавки потрібні для формування певного смаку у тієї чи іншої їжі. Прикладами можуть слугувати різноманітні соуси, а також поєднання декількох видів сухих прянощів – наприклад, карі, соєвий соус, а також різноманітні соуси на кшталт кетчупу, барбекю-соусу [17].

Будь-яка галузь схильна до впливу зовнішніх тенденцій, які з часом починають впливати на підприємство та вектор розвитку компанії. Більшість компаній поступово і досить пасивно пристосовується до світових подій.

Щоб в подібних умовах направити компанію по траєкторії потужного зростання необхідно проаналізувати та зрозуміти, як та чи інша тенденція вплине на цінність продукту для клієнтів і на бізнес-модель компанії. Необхідно почати – "бачачи перспективу – від цінності, яку ринок пропонує сьогодні, до цінності, яку він може запропонувати завтра" [18].

Сьогодні, з підвищенням культури споживання спецій, приправ та прянощів, зростає і інтерес до екзотичних аналогів. Останні дослідження показують, що обізнаність покупці про прянощі підвищується, так само як і прискіпливість споживачів до них [19]. Вони цінують якість, готові платити за нього більше і купувати спеції класу преміум. Споживачі перестають ставитися до спецій, як до декоративного елемента, вони починають розуміти, що саме спеції є визначальним інгредієнтом для смаку.

Зростаюча популярність спецій веде до розширення асортименту на полицях, а також підтримується зростанням кількості супермаркетів преміум-класу. Наприклад ціна за кілограм найдорожчої спеції в світі – шафрану, в 2014 році вже досягала 2 тисяч доларів США [20].

Вчорашній тренд на "готову" їжу сьогодні змінився на тренд подарунків друзям книг по кулінарії. Тренд на походи в ресторани змінився на домашні посиденьки з обов'язковою демонстрацією кулінарних успіхів господарів будинку, а вечерю вдома поступово замінює вечеря в ресторані.

Сучасний ринок приправ, прянощів і спецій являє собою цілу палітру смаків і ароматів. На сьогоднішній день в структурі українського ринку спецій, приправ і прянощів основна частка припадає на спеції, менше половини ринку становлять приправи, а на прянощі припадає найменша частка (рис. 2.1) [21].

Основну частку вітчизняного виробництва складають сухі універсальні приправи – 64% ринку. Така поширеність пов'язана з тим, що необхідну сировину для цих приправ виробляється в Україні і коштує вона відносно дешево [1]. Спеціалізовані ж приправи (суміші трав і овочів) займають меншу частку ринку – 36%.

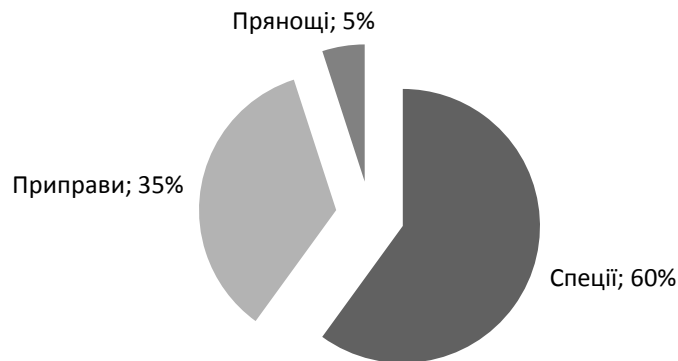


Рисунок 2.1 – Структура ринку

За даними SADS, світове виробництво спецій за останнє десятиліття зросло на 4,3%, а експорт даної продукції – до 5,8% [22]. Такий темп зростання безпосередньо пов'язаний зі збільшенням серед населення потреби в здоровій та якісній їжі, відповідно – населення світу почало використовувати менше хімії і більше приправ.

Однак, незважаючи на дану динаміку, обсяги виробництва і споживання спецій в період з 2015 по 2017 рік в Україні показували негативну тенденцію розвитку. Якщо брати до уваги 2017 рік, то виробництво спецій скоротилося на 3%, до 2,3 тис. тонн, місткість ринку впала до 5,1 тис. тонн, а темпи його приросту зменшилися на 12,6% [23]. Причина – низька купівельна спроможність і економічна ситуація в країні. Крім того, роль грає також сприйняття вітчизняними покупцями спецій як продукту не першої важливості. Свою лепту внесли й військові дії на Сході країни, а також втрата споживачів в Криму. І справа не тільки в споживачах,

а в тому, що Крим володіє сприятливими кліматичними умовами для вирощування багатьох видів спецій, де, власне, і знаходилася величезна сировинна база, якою користувалися вітчизняні виробники.

Проте негативні тенденції вирівнюються (за 2018 рік виробництво спецій виросло приблизно на 3 відсотка в порівнянні з 2017 роком). Також, можна відзначити, що по даним Держстату, за останні 6 років ринок спецій в Україні зріс приблизно на 30% і сьогодні становить близько \$ 130 млн., який в подальшому буде тільки зростати. Однак, щорічний приріст становить не більше 2-3% і при цьому невеликому відсотку стабільність приросту залишається (рис. 2.2) [24].

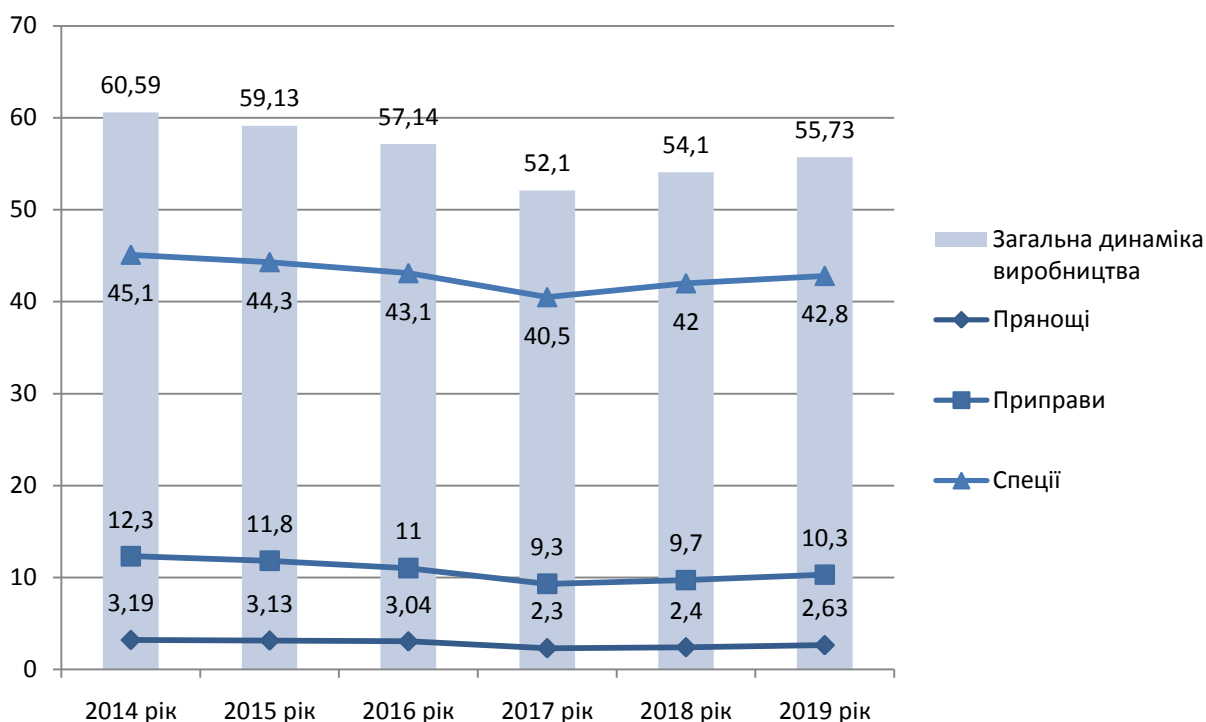


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва спецій (оцінка Pro-Consulting та MaxriseConsulting)

В Україні на ринок спецій істотно впливає врожайність культур, сировина яких необхідна для спецій. Обсяги поставок на ринок залежать саме від неї. У зв'язку з тим, що в нашій країні клімат підходить не для всіх видів спецій, на ринку велика частина імпортової продукції. Ця продукція в

основному розташовується в ціновому діапазоні від високого до середнього, а вітчизняного виробництва – від середнього до нижчого. Тому, в складних економічних умовах споживачі віддають перевагу дешевшим спеції і в менших кількостях.

Аналіз ринку та маркетингове дослідження показує, що імпорт спецій і прянощів в Україні мав тенденцію до зниження в період 2014-2015 рр. в силу падіння платоспроможності населення [24]. Прянощі і спеції сприймаються українськими споживачами як товари не першої необхідності, тому дана продукція потрапила в категорію тих, на яких споживачі економили. Однак після 2015 р. імпорт знову почав відновлюватися в зв'язку з поліпшенням загальної економічної ситуації в країні, і, зокрема, із зростанням реальних зарплат населення. За підсумками 2017 р., загальний імпорт спецій, прянощів і приправ (без урахування солі) виріс до 27 тис. тонн, що на 8% більше, ніж роком раніше. В даному обсязі основну питому вагу займає імпорт перцю, маку, кунжуту, кокосової стружки і гірчиці.

За даними досліджень, найбільш часто господині додають в їжу стандартні спеції, такі як перець і лавровий лист, менш популярні і розкручені специфічні прянощі і трави [25]. Великим попитом користуються універсальні суміші. 50% українських господинь використовують універсальні приправи, 35% – приправи для м'ясних страв, 33% – для птиці, 23% – для рибних страв [26].

Відповідно до статистичних даних був зроблений висновок, що до найпопулярніших спецій і приправ відносяться: лавровий лист, перець чорний горошком і мелений, перець червоний мелений, хмелі-сунелі, кріп, петрушка. Попит на них не залежить від пори року. Популярністю у українських споживачів користуються гвоздика, запашний перець, ванільний цукор, лимонна кислота, кориця, желатин, імбир, коріандр, мелений базилік, селера, насіння кунжуту, кмин, мускатний горіх, гострий перець, чилі, каррі, часникова сіль, паприка.

Досить вагомий вплив на попит спецій робить сезонність. У проміжок з середини весни до осені популярні спеції для шашлику і м'яса, а влітку - для консервування та засолювання продуктів. Взимку більше купують прянощі до картоплі, моркви, плову і інших повсякденних страв. У передноворічні дні населення купує спецій для приготування святкових страв [27].

З кінця лютого і до Великодня підвищеним попитом користуються дріжджі, ванілін, кокосова стружка, харчові барвники, термоетікетки для яєць. З квітня споживачі починають купувати приправи для шашлику і гриля, які на піку попиту залишаються до кінця вересня. З червня до кінця вересня популярні приправи для консервування та засолювання. Найнижчий місяць за обсягом продажів – жовтень, а з листопада вже починаються передноворічні продажі: приправи для всіх блюд, різноманітні прянощі, включаючи екзотичні. Рівень продажів тримається до початку березня, а потім знову відбувається плавний перехід до спецій на Великдень і для шашлику. Таким чином, прянощі і приправи користуються попитом цілий рік, а коливання відбуваються лише всередині асортиментних груп [28].

Також, треба відзначити, що з настанням літньої пори на ринку спостерігаються географічні зміни попиту, пов'язані з «міграцією» на південь країни в період відпусток. У цей період основні замовники спецій в південних регіонах - підприємства громадського харчування: ресторани, кафе, бари. А загалом коливання попиту на спеції, приправи та прянощі будь-якого виду корелюються з коливанням споживання м'ясопродуктів.

В останні роки спостерігається і зміна переваг споживачів. З'явився більший попит на дешеві продукти, але, незважаючи на це, тренд до загального поліпшення якості зберігається, відзначає директор ММ AGRO Ярослав Кириченко [29]. У теперішній час у населення спостерігається зацікавленість в спеціях, що дає хороші перспективи як для виробництва спецій, так і для імпорту.

Ці слова підтверджує і Єлизавета Федосєєва, директор компанії з виробництва приправ "Сфера". Вона відзначає, що преміальний сектор починає розвиватися. «Ми йдемо в інтернет, в незвичайні бакалійні лавки, в бутикову історію, тому що хочеться зберегти незвичайні якісні продукти. А це можливо зробити, лише підвищуючи якість товару для більш преміального сектора», – розповідає вона [29]. Також, треба відзначити, що зростати буде категорія дешевих продуктів і елітних. «Продукція для середнього класу, на жаль, починає виводитися з ринку і все менш затребувана серед споживачів», – зазначає Єлизавета.

Незважаючи на те, що український ринок спецій тільки розвивається та ще неструктурований, конкуренція на ньому з кожним роком збільшується. Насичення ринку призводить до скорочення числа дрібних виробників і посилення конкурентної боротьби. Спостерігається посилення конкуренції між гравцями, що в першу чергу відображається в збільшенні рекламної активності. Навіть невеликі фірми усвідомили, що створення бренду вимагає інвестування в рекламу. Ця тенденція буде продовжуватися і в майбутньому, витрати компаній на рекламу будуть рости.

За оцінками маркетологів, 75% продажів спецій, прянощів і приправ носять імпульсний характер [1], тому величезне значення має доступність викладення і барвистість упаковки.

Українські споживачі все більше уваги приділяють якості продуктів і стають більш розбірливими при виборі спецій, приправ та прянощів. Люди стурбовані станом свого здоров'я, тому все більший інтерес у них викликають більш корисні або більш безпечні продукти.

Найближчим часом ринок буде рости за рахунок різноманітних сумішей. Вони простіше для розуміння споживача, оскільки йому не треба заглиблюватися у вивчення особливостей споживання і поєднання тих чи інших прянощів. Культура споживання прянощів в Україні ще дуже низька, але постійно зростає, і ті, хто раніше купував чорний перець і лавровий лист,

будуть все частіше звертати свою увагу на готові приправи. Категорія споживачів, які краще розуміються в спеціях і прянощах переходить від використання готових приправ до окремих видів прянощів і складає букети смаку самостійно [30].

У цілому, можна сказати, що Український ринок спецій, пряностей і приправ є достатньо насиченим, і разом з тим незрілим. Причиною тому низька культура споживання спецій. З цим гравці пов'язують і такі проблеми ринку, як випуск неякісної продукції, труднощі просування до мережевої роздрібною торгівлі. Свої завдання виробники бачать в розширенні споживання спецій, плануючи зростання всіх категорій, а також у вихованні лояльності споживача до своєї марки.

2.2 Визначення цілей та оцінка зовнішнього середовища підприємства: PEST, EFAS-аналіз

Одним із найважливіших етапів при плануванні діяльності організації – встановлення цілі [31]. Сьогодні, найбільш сучасним підходом до постановки працюючих цілей – є технологія SMART, з точки зору якої ціль повинна бути:

- конкретною (Specific);
- вимірювальною (Measurable);
- досяжною (Achievable);
- значущою (Relevant);
- обмежену в часі (Timebound).

Ціль компанії «Жасмин Плюс» – до кінця 2020 року оптимізувати асортимент підприємства, замінивши 30% пропонованих товарів, які є не релевантними, згідно вимог та потреб споживачів та підвищити прибуток на 10%, за допомогою активного розвитку каналів просування, що призведе до розширення зони охоплення ринку.

При визначені цілі був точно визначений результат, якого необхідно досягти, тому ціль – *конкретна*. Були визначені критерії для виміру процесу досягнення цілі (заміна 30% асортименту та підвищення прибутку на 10%), тобто ціль – *вимірювальна*. Ціль може бути обмежена часовими, фінансовими, трудовими та іншими ресурсами. Яких у компанії «Жасмин Плюс» достатньо для реалізації задуманого, тому ціль – *досяжна*. Ціль без отриманих переваг – є даремною, однак ціль підприємства «Жасмин Плюс» *значуща* для всіх її учасників, так як її досягнення зміцнить положення компанії на ринку. Встановлення часових рамок дозволяє зробити процес управління контрольованим, в нашій цілі визначений строк – до кінця 2020 року, тому ціль – *обмежена в часі*.

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється за допомогою інструменту, який називається PEST-аналіз (табл. 2.1). Він розглядає політичні (political), економічні (economical), соціально-культурні (socio-cultural) і технологічні (technological) умови функціонування компанії [32].

Таблиця 2.1 – Pest-аналіз підприємства «Жасмин Плюс»

| <i>Фактор</i> | <i>Вплив на галузь</i> | <i>Вплив на підприємство</i> |
|--|---|--|
| Політичні | | |
| Військові дії. | Негативний (в Криму залишилась величезна сировинна база). | Негативний (підприємство загубило частину споживачів). |
| Кількісне та якісне обмеження на імпорт, торгова політика, політичні санкції. | Негативний (регулювання галузі та санкції завжди негативно впливають на її розвиток). | Негативний (підприємства змушені шукати нових постачальників сировини, втрачаючи кошти). |
| Посилення вимог щодо сертифікації товару. | Позитивний (на ринку з'явиться більш якісніша продукція). | Негативний (необхідність оновлення технологій та збільшення витрат). |
| <i>На сьогоднішній день існує велика кількість затверджених регламентів, сертифікацій, специфікацій та іншого, на ринку спецій і прянощів. Враховуючи те, що ТОВ «Жасмин Плюс» веде свою діяльність з урахуванням всіх існуючих вимог, зміна тенденцій в регулюванні галузі може вплинути на прибуток підприємства. Також суттєвим впливу виступає обмеження на імпорт, так як основними постачальниками ТОВ «Жасмин Плюс» були і є іноземні партнери.</i> | | |

Продовження таблиці 2.1

| Економічні | | |
|--|---|---|
| Рівень інфляції та процентних ставок. | Негативний (на прикладі, 2017 року можна відмітити, що це може привести до зменшення місткості ринку). | Негативний (спотворюються дані про величину витрат, які, як правило, занижуються, що призводить до завищення фінансових результатів). |
| Курси основних валют. | Негативний (велика кількість сировини - імпортується). | Негативний (основними постачальниками «Жасмин» є іноземні партнери). |
| Рівень доходів населення. | Негативний (спеції - це товар не першої необхідності, а тому споживач може легко відмовитися від нього). | Негативний (спеції - це товар не першої необхідності, а тому споживач може легко відмовитися від нього). |
| Зростання цін у галузі. | Негативний (при незмінному показнику реального доходу населення та збільшенню цін, покупці спецій зменшать споживання даного товару). | Негативний (при незмінному показнику реального доходу населення та збільшенню цін, покупці спецій зменшать споживання даного товару). |
| Рівень розвитку підприємства та бізнес середі. | Позитивний (буде збільшуватися насиченість ринку та з'явиться конкуренція, яка буде "штовхати" галузь уперед). | Негативний (збільшення конкурентної боротьби, що призведе до збільшення витрат). |
| Вагомий вплив на прибуток підприємства має зміна курсу валют, у зв'язку з тим, що основними постачальниками є іноземні партнери, а зростання курсу валют, призведе до зростання вартості пропонованої продукції і до зниження рівня продажів. Також вплив на організацію мають загальне зростання цін в галузі та рівень інфляції. | | |
| Соціальні | | |
| Ставлення до імпортованих товарів і послуг. | Позитивний (це змушує вітчизняні компанії підвищувати стандарти, щоб досягти рівня імпортованих товарів). | Негативний (споживачі вважають імпортовані товари більш якісними). |
| Вимоги до якості продукції. | Позитивний (на ринку з'явиться більш якісна продукція). | Негативний (необхідність оновлення технологій та збільшення витрат). |
| Спосіб життя і звички споживання. | Позитивний (поява нових товарних груп та збільшення ємності ринку). | Позитивний (можливість збільшити прибуток, за рахунок появи нових товарних категорій). |
| Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів. | Позитивний (на ринку з'явиться більш якісна продукція). | Негативний (необхідність оновлення технологій та збільшення витрат для покращення якості). |

Кінець таблиці 2.1

| | | |
|--|---|---|
| Зменшення населення України | Негативний (зменшення товарообороту в галузі). | Негативний (втрата потенційних покупців). |
| Зараз серед нашого суспільства, як ніколи раніше, зростає позитивне ставлення до натуральних та якісних продуктів. Люди більш схильні купувати якісні екологічно-чисті товари, тому якість виробленої продукції буде мати дуже вагомим значення для кінцевого споживача. | | |
| Технологічні | | |
| Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі. | Позитивний (на ринку з'явиться більш якісна продукція). | Негативний (необхідність оновлення технологій та збільшення витрат). |
| Ступінь впровадження технологій. | Позитивний (можливість технологічного прориву в галузі). | Негативний (необхідність оновлення технологій). |
| Доступність технологій | Позитивний (доступ до інновацій спричинить технологічний прорив). | Позитивний (доступність технологій дозволить на рівних конкурувати з лідерами). |
| Що стосується технологічних факторів виробництва, то на сьогоднішній день технологічного пориву в даній галузі не спостерігається. Представлене обладнання компанії «Жасмин Плюс» на виробництві відповідає необхідному рівню якості. | | |

Роблячи висновок з результатів PEST-аналізу, можна відзначити, що найбільш вагомими факторами є економічні та соціально-культурні. Тому що, вони найбільшим чином впливають на попит та можливості підприємства.

Для узагальнення впливу факторів зовнішнього середовища, західні фахівці пропонують використовувати спеціальну форму "Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів – EFAS (табл. 2.2) [33]. Для визначення оцінок та факторів EFAS-аналізу було залучено експертів:

- бухгалтер «Жасмин Плюс» та директор ТОВ "Море Спецій" – Онищенко Ірина Миколаївна;
- директор та керівник ТОВ «Жасмин Плюс» – Каплій Любов Леонідівна;
- технолог харчового виробництва – Тимошенко Віктор Олегович;
- головний механік;
- експерт з логістики.

Таблиця 2.2 – EFAS-аналіз підприємства «Жасмин Плюс»

| <i>Фактор</i> | <i>Вага</i> | <i>Оцінка</i> | <i>Зважена оцінка</i> |
|--|-------------|---------------|-----------------------|
| Можливості | | | |
| 1. Розширення географії збуту | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Отримання нових сегментів споживачів, за допомогою зміни асортименту | 0,2 | 5 | 1 |
| 3. Збільшення об'єму купівлі продукції на одного споживача, за допомогою активних продажів при налагодженні каналів просування | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Попит на ринку дозволяє завантажити виробничі потужності на 100% | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Загрози | | | |
| 1. Посилення конкуренції у галузі та збільшення насиченості ринку | 0,1 | 3 | -0,3 |
| 2. Збільшення витрат в галузі за рахунок коливання курсу валют | 0,1 | 3 | -0,3 |
| 3. Зміна політичної ситуації (санкції, військовий конфлікт на території України) | 0,1 | 3 | -0,3 |
| 4. Фінансова криза | 0,2 | 5 | -1 |
| ВСЬОГО: | 1 | - | 0,42 |

Результат аналізу можливостей та загроз – це сумарна зважена оцінка підприємства «Жасмин Плюс», яка дорівнює 0,42, що свідчить про наявний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

2.3 Сегментування та вибір цільового сегменту підприємства

1. Макросегментування. Першим етапом сегментування базового ринку на промисловому підприємстві – є макросегментування, передбачає ідентифікацію ринків ТПП (товарів промислового призначення) [34].

1) Характеристика товару. Компанія «Жасмин Плюс» займається виробництвом і реалізацією широкого асортименту якісних спецій, приправ, прянощів і кулінарних добавок під торговою маркою «Жасмин».

2) Галузева приналежність. Харчова промисловість.

3) Характеристики організації-покупця. Дистриб'ютори з різних регіонів України, котрі працюють на ринку більше 3 років. Частота замовлення продукції «Жасмин Плюс» – регулярно та не менше 1-2 тонн кожного місяця.

4) Використання продукту та послуги:

- тип продукції, що споживається: спеції, приправи, прянощі;
- об'єми споживання: від однієї тонни.

5) Фінансове положення. Задовільне.

2. *Мікросегментування.* Після проведення макросегментування, необхідно виявити ринкові сегменти всередині визначеного ринку. Для цього використовується мікросегментування, за допомогою якого встановлюється специфічна інформація про цільовий сегмент: технологію, параметри продукцію, темпи використання, організаційну структуру, фінансове становище та інше. Воно базується на врахуванні різних потреб потенційних покупців, зумовлених відмінностями їхніх споживчих переваг [34].

1) Організаційні та закупівельні змінні:

- репутація продавця: товар належної якості за високою ціною;
- важливість закупівлі товару для підприємства: середня та висока;
- інноваційна політика: новатори;
- рішення про закупку в цій компанії мають прийматися відділом менеджера по закупівлям;
- ситуація закупівлі: постійна;
- форма взаємовідносин: контрактна довгострокова;
- розмір бізнесу і річний обсяг продажів: середній;
- частота виникнення потреби в послугі: помірна.

2) Персональні характеристики.

- демографічні: вік осіб, котрі приймають рішення повинен бути від 30 років, а освіта – вища;
- стиль прийняття рішень: нормативний метод (передбачає використання норм і нормативів в прийнятті управлінських рішень);
- відношення до ризику. готові йти на ризик;
- досвід в даній області: від 5 років.

3. *Інтерпретація отриманих сегментів.* Дистриб'ютори, що працюють на території України з досвідом роботи більше 3 років та з достатньою клієнтською базою, яка дозволить їм продавати спеції від 2 тонн. Вони мають серйозні наміри для підписання довгострокового контракту, тому що в пріоритеті для «Жасмин Плюс» пошук постійних клієнтів (рис. 2.3).

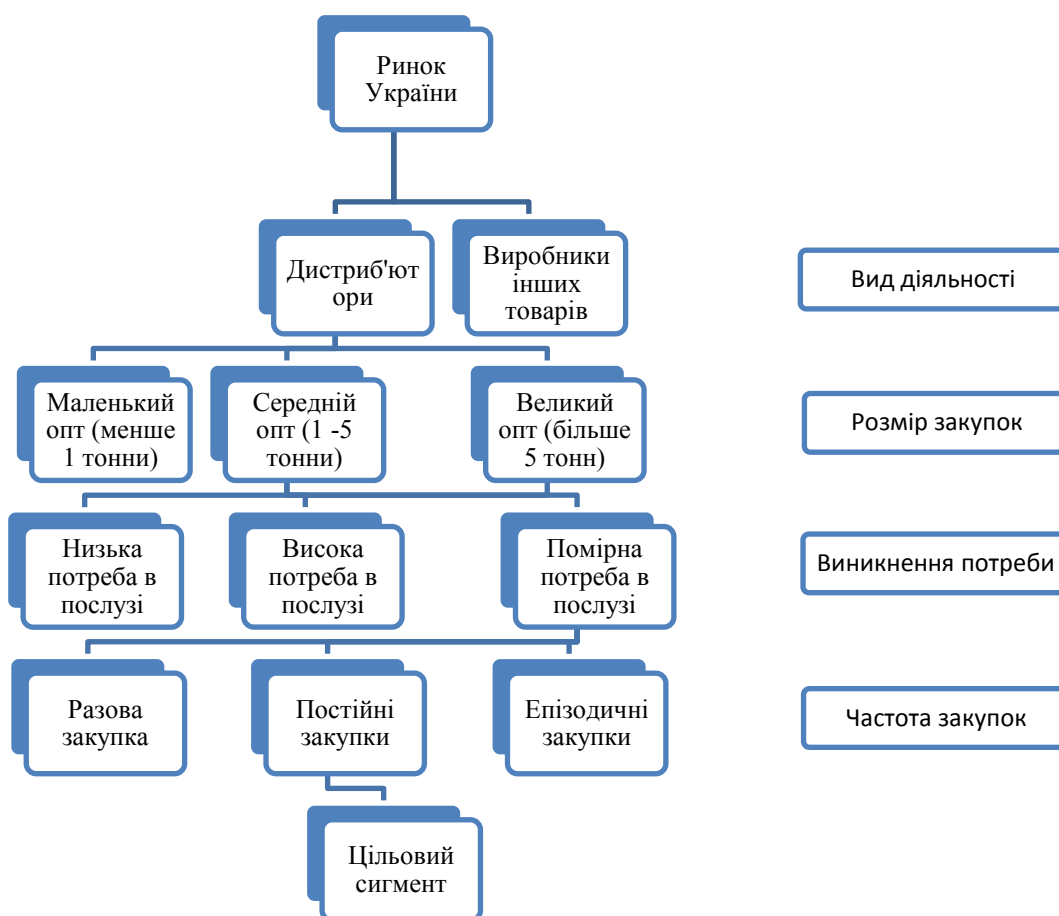


Рисунок 2.3 – Інтерпретація отриманих сегментів

4. *Розгляд потенційних торгових посередників.* На основі критеріїв, що були відібрані при проведенні мікро- та макросегментації, а також списку потенційних дистриб'юторів були розглянуті декілька компаній, налагодження партнерства з якими є пріоритетним. До цього списку увійшли чотири компанії, які є дистриб'юторами та у яких спеції являються одним з основних напрямків роботи:

– ТОВ "Довіра Дніпро". Дана компанія була заснована 12 червня 2000 року в місті Дніпро. На сьогоднішній день тут працює більше 350 чоловік. ТОВ "Довіра Дніпро" є дистриб'юторською компанією, що представляє вітчизняних і зарубіжних виробників продуктів харчування, на ринку України. Займає лідируючі позиції серед підприємств дистриб'юторів продуктів харчування. По офіційним даним, вже на початок 2015 року кількість активних контрагентів, ТОВ "Довіра Дніпро" перевищувало 4500. Ринок збуту охоплює торгові точки всіх населених пунктів області і включає в себе наступні сегменти ринку: мережі, ринки – оптові і дрібнооптові, підприємства оптової і роздрібної торгівлі, їдальні, кафе, бари, ресторани; а також нетрадиційні канали збуту такі як: благодійні фонди, навчальні заклади, дитячі садки, санаторії, заводи, залізниця, пошти, військові установи. Однак, з ТОВ "Довіра Дніпро" співпрацює один з лідерів ринку спецій та прянощів – це ТМ "Приправка". Серед додаткових же плюсів цього дистриб'ютора можна також відзначити:

– наявність оптимальної логістичної схеми, яка дозволяє оптимізувати товарно-транспортні потоки компанії, для безперебійної та своєчасної доставки продукції;

– транспортна база, що дозволяє доставляти замовлений покупцем товар протягом 24-х годин.

– ТОВ "Компанія КРОК". Один з найбільших дистриб'юторів в Центральній Україні і лідер в Полтавській області. У асортименті компанії морозиво, напівфабрикати, кондитерські вироби, молочна продукція і сири,

асортимент мінеральних вод та напоїв, а також приправи та спеції. Компанія має 6500 клієнтів в Полтавській і 3500 клієнтів в Сумській областях. Основна база підприємства знаходиться у місті Полтава, додатково функціонують філіали в містах Кременчук, Пирятин, Суми. В цілому території обслуговують понад 200 торгових агентів. Транспортні ресурси «Компанії КРОК» – це більше 10 000 м² складських приміщень, половина з яких – це склади з температурою зберігання нижче 18°C. У доставці товару беруть участь понад сто одиниць транспорту. Обсяг продажів в місяць складає перевищую позначку в 1 000 000 грн.

– "Жіва". Це створена в 2016 році молода компанія, яка за короткий термін змогла стати найбільшим та одним з найпопулярніших в Івано-Франківську оптовим складом (магазином) по продуктам харчування, обслуговуючий Ногеса (готельно-ресторанний бізнес) і квартири за оптовими цінами в роздріб;

– ТОВ "Полюс Плюс". Компанія ТОВ "Полюс Плюс", надає дистриб'юторські і логістичні послуги по місту Чернігову і всієї Чернігівської області (Прилуки, Славутич). Працює з мережевими клієнтами такими як: Еко-маркет, Альянс-маркет, Сільпо, Фора, Наш Край, Седам-маркет. Кількість активних клієнтів 2500. У своєму розпорядженні має рефрижератори та інші машини близько 22 одиниць.

Треба також відзначити, що кожен з даних дистриб'юторів шукає виробників товару, виробників сировини або імпортерів, місцезнаходження котрих може бути в Дніпропетровській області.

2.4 Конкурентне порівняння та позиціонування

Одним з найважливіших етапів дослідження ринку –це конкурентний аналіз з метою аналізу конкурентних переваг товару та визначення слабких сторін підприємства [35]. Для того, щоб існувала можливість запропонувати

ринку конкурентоспроможний продукт необхідно мати достатню кількість інформації про діяльність конкурентів в даній сфері.

Аналіз конкурентів складається з наступних етапів:

1. Збір інформації через Інтернет, пошту, відвідування точки продажу та визначення ключових критеріїв товару компанії, які впливають на прихильність і задоволеність товаром, прибуток від продажу і привабливість для цільової аудиторії.

2. Аналіз зібраної інформації та оцінка конкурентоспроможності.

3. Підведення підсумків та розроблення плану дій щодо поліпшення конкурентоспроможності товару.

Автори книги "Стратегія блакитного океану" проаналізував 150 стратегічних рішень, зроблених протягом більш ніж 100 років в 30 галузях промисловості, і зробив висновок, що успіх досягається не в змаганні, а завдяки створенню «блакитних океанів» – ринків, на яких немає конкуренції, однак є новий попит і можливості для сталого розвитку та нарощування прибутку [36]. Одним із аналітичних інструментів, який дозволяє це зробити являється стратегічна канва. Вона відображає поточну ситуацію на відомому сегменті ринку, а також допомагає зрозуміти, які конкуруючі пропозиції отримують клієнти на ринку.

На ринку спецій та прянощів, основними напрямками конкуренція є:

- вартість за упаковку спецій;
- непрямий маркетинг, націлений на підвищення обізнаності споживача і на переконання дистриб'юторів і роздрібних продавців віддавати перевагу конкретному підприємству;
- якість сировини з якої виробляють спеції;
- натуральність та витонченість смаку;
- асортимент;
- приваблива та зручна упаковка (на якій зазначена сертифікація ISO, винагороди, які здобула ця ТМ і т.д.).

На ринку спецій та прянощів всі компанії можна об'єднати в кілька стратегічних груп в залежності від наявних відмінностей в стратегіях, а стратегічні групи вибудувати в ієрархічному порядку за двома показниками: ціна та ефективність роботи. На рисунку 2.4 зображена стратегічна канва існуючих виробників спецій, приправ та прянощів в Україні.

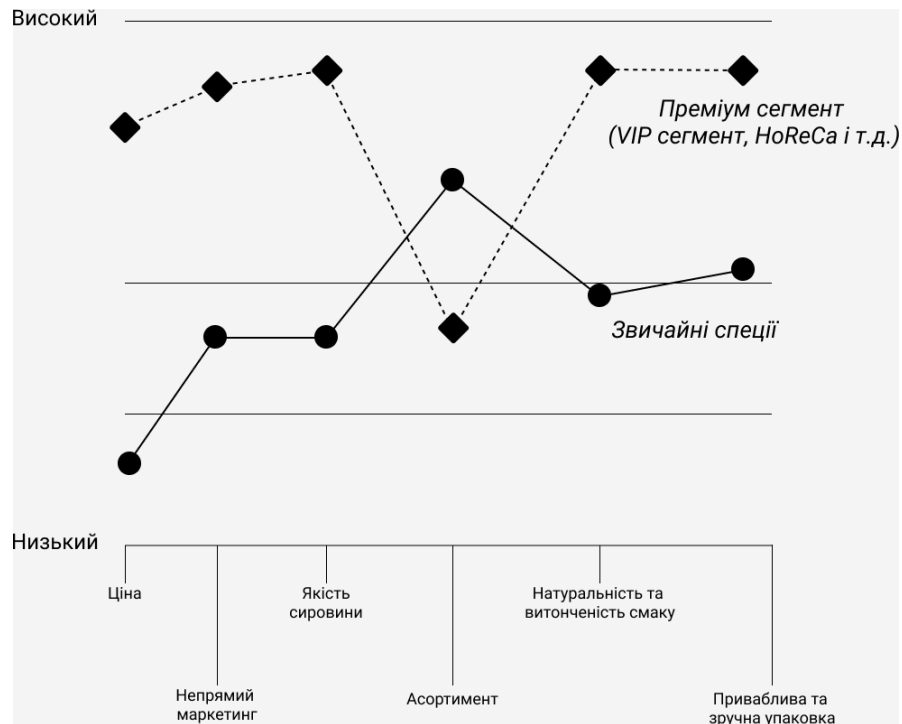


Рисунок 2.4 – Стратегічна канва виробників спецій, приправ та прянощів

Для споживача криві цінності всіх виробників практично зливалися та мають однакову форму. Розмістивши на стратегічній канві інформацію про спеції класу преміум, можна побачити, що з точки зору ринку всі дотримувалися однакових стратегій. Вони пропонують високі ціни і створюють високий рівень пропозиції за всіма чинниками конкуренції. 80% цільової аудиторії складають жінки з високим і надвисоким прибутком: дружини топ-менеджерів або власників великого бізнесу. 20% чоловіки з аналогічним рівнем доходу [37]. Вони вибирають тільки найкраще і оригінальне. Здійснюють покупки тільки в преміум супермаркетах, не приділяючи уваги цінам. Їх потреба – бути визнаним в сімейному колі і колі

гостей як професійний шеф. З іншого боку, недорогі, звичайні спеції, які також мають однакові стратегічні профілі. Ціна на них низька, як і пропозиція по всім ключовим факторам конкуренції, окрім насиченого асортименту. Більш того, криві цінності спецій преміум сегменту і звичайних спецій виглядають майже однаково, з різницею тільки в висоті рівня пропозиції.

На сьогоднішній день на ринку України зареєстровано більше 100 компаній в сфері спецій та приправ, серед них як вітчизняні, так і зарубіжні компанії. До найбільших міжнародних гравців українського ринку відносяться ТОВ "Nestle Україна" (ТМ "Maggi" та "Торчин"), Podravka d.d. (Хорватія, ТМ "Vegeta"), Kotanyi GmbH (Австрія, ТМ "Kotanyi"), Gallina Blanca S.A. (Іспанія, ТМ Gallina Blanca), McCormick & Co., Inc (США, ТМ "Kamis"). Серед основних вітчизняних виробників варто виділити "Укроптбакалія" (ТМ "Мрія", ТМ "Gostro"), ЗАТ "Екотехніка" (ТМ "Еко", ТМ "EDEL" та ТМ "Ріконд"), ПП "СПС" (ТМ "Приправка"), ТОВ "Техноком" (ТМ "Мівіна"), ТОВ Торговий Дім (ТМ "Любисток").

Серед цих компаній було виділено 5 фірм, котрі займають більше 50% ринку: "Nestle" (ТМ "Maggi" та Торчин), "Podravka" (ТМ "Vegeta"), "Укроптбакалія" (ТМ "Мрія", ТМ "Gostro"), ЗАТ "Екотехніка" (ТМ "Еко", ТМ "EDEL" та ТМ "Ріконд"), ПП "СПС" (ТМ "Приправка") [38]. Наступним кроком було виокремлення торгових марок, які є найсильнішими конкурентами в галузі та за допомогою інформації, отриманої з сайтів цих компаній, особистих дзвінків та аналізу вторинних даних була зведена таблиця даних про конкурентів (табл. 2.3).

Для проведення аналізу конкурентів були відібрані саме ці торгові марки, у зв'язку з тим, що вони є лідерами на ринку, де пропонує свою продукцію «Жасмин Плюс». Як зазначалось вище, з точки зору покупця, криві цінності всіх виробників практично зливаються та мають однакову форму, а з точки зору ринку всі вони відрізнялися один від одного, але

однаковим чином. Це означає, що аналіз підприємств з аналогічною долею ринку, як і ТМ «Жасмин» не дав би достатньої інформації для прийняття стратегічних рішень, щодо майбутнього розвитку підприємства. Для оцінки факторів конкурентоспроможності, підприємство «Жасмин Плюс» порівнювалось із наступними торговими марками: "Приправка", "Еко", "Мрія", "Торчин" та "Vegeta". Тому що, аналізуючи дані компанії є змога встановити фактори, розвиток яких допоміг їм стати лідерами на ринку.

Структура українського ринку спецій, приправ і прянощів щодо основних гравців залишається незмінною протягом кількох років, одні і ті ж марки залишаються популярними серед споживачів.

Таблиця 2.3 – Оцінювання факторів конкурентоспроможності

| Фактор | Жасмин Плюс | Приправка | Еко | Мрія | Торчин | Vegeta |
|-------------------------|----------------|-----------|-----|------|--------|--------|
| Впізнаваність | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Якість продукції | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Ціна | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Насиченість асортименту | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Зручність сайту | 0 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| Просування | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| Всього | 16 | 29 | 24 | 27 | 25 | 21 |

Інформаційний портал favor.com.ua [39] провів незалежне дослідження, в результаті якого склав комплексний, «абсолютний» рейтинг найкращих торгових марок у галузі приправ та спецій 2018 року. Рейтинг складений за результатами голосування трьох респондентських груп, серед яких: експерти – авторитетні фахівці на ринку, споживачі та журі зірок):

1. "Приправка" (38,46% голосів серед експертів, 27,27% серед зірок та 25,25% серед споживачів).
2. "Мрія" (23,08% – експерти, 27,27% – зірки, 32,96% – споживачі).
3. "Еко" (15,38% – експерти, 36,36% – зірки, 30,72% – споживачі).

4. "Любисток" (46,15% – експерти, 18,18% – зірки, 11,08 – споживачі).

5. "Kamis" (30,77% – експерти, 27,27% – зірки, 11,36% – споживачі).

Торгові марки "Vegeta" і "Торчин", які присутні у порівняльній таблиці 11 не потрапили до топ 5 рейтингу порталу www.favor.com.ua та посіли наступні місця:

– "Vegeta" – 13 місце (7,69% – експерти, серед зірок жоден не віддав свій голос за цю торгову марку, 7,57% – споживачі). Однак, варто відзначити, що роком раніше, у 2017, в аналогічному рейтингу, ТМ "Vegeta" посіла шосте місце.

– "Торчин" – у 2018 році посіла шосте місце (15,38% – експерти, серед зірок жоден не віддав свій голос за цю торгову марку, 21,04% – споживачі). У 2017 році, ТМ "Торчин" очолювала третє місце, поступаючись лише ТМ "Еко" та ТМ "Мрія".

Підсумовані дані з таблиці 2.3, зображені у вигляді графіка багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності

Аналіз конкурентів виявив, що найбільш сильні позиції на ринку займають два вітчизняні виробника – ТМ "Приправка" та ТМ "Мрія", які вже довгий час пропонують свою продукцію на ринку України та зуміли зайняти міцні позиції. Виявивши недоліки та позитивні сторони підприємства «Жасмин Плюс», а також компаній-конкурентів, були надані рекомендації (табл. 2.4), фокусування уваги на яких, допоможе розробити відповідну стратегію та підвищити конкурентні переваги.

Таблиця 2.4 – Рекомендації для поліпшення конкурентних переваг

| Фактор | Рекомендація |
|------------------|---|
| Впізнаваність | Організація промоушн акцій, наприклад, семплінгу; створення Інтернет сайту і його просування в пошукових системах; участь у різноманітних виставках та івентах; інформування споживачів про новий асортименті, смакові характеристики новинок, проводити рекламні акції на billboards, у ЗМІ та в спеціалізованих виданнях, використовувати торговий персонал безпосередньо в торгових точках при продажу товару кінцевому споживачу. |
| Якість продукції | Вихід на преміум сегмент ринку, на якому споживачі вимагають якісний продукт; введення нових товарних категорій для людей цінуючих еко продукти. Під час комунікації зі споживачем робити особливий акцент на якості продукції під торговою маркою «Жасмин Плюс». |
| Ціна | Змінювати цінову політику в залежності від платоспроможності населення того чи іншого регіону; встановлювати більш суровий контроль за націнкою на всіх рівнях каналу розподілу (прибуток який закладає для себе дистриб'ютор та роздрібний магазин в вартість продукції) в окремих регіонах. |

Продовження таблиці 2.4

| | |
|-------------------------|--|
| Насиченість асортименту | Зміна структури асортименту та його оптимізація/гармонізація відповідно до наявних вподобань споживачів; залучення нових специфічних товарних категорій (еко спеції, спеції для вегетаріанських страв та інше.). |
| Зручність сайту | Створення сайту з розміщенням усіх контактів та інформації, яка може знадобитися потенційному дистриб'ютору |
| Просування | Збільшення інвестицій у теле- та відеорекламу, а також електронну рекламу, спрямовану на посередників (це призведе до збільшення обсягів замовлення та змусить підприємство «Жасмин» збільшувати завантаженість виробничих потужностей). |

Окрім вже існуючих конкурентів, на будь-яке підприємство впливають й інші фактори, які здатні завадити досягти поставлених цілей та задач. Для аналізу та оцінки сили впливу цих факторів на компанію «Жасмин Плюс», проведений їх аналіз за допомогою методу 5 сил конкуренції за Майклом Портером. Вона полягає в оцінці можливих несприятливих подій, які здатні вплинути на підприємство в майбутньому [40].

Аналіз проводиться в розрізі 5-ти факторів (сил).

1. Перша сила. Загроза появи нових конкурентів. Нові гравці на ринку – це потенційна небезпека і загроза, у зв'язку з тим, що нові гравці можуть ввести на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, а це здатне змінити поведінку споживачів і встановити нові стандарти в галузі.

Так як, галузь спецій і приправ динамічно розвивається, загроза появи нових конкурентів велика. Однак, для нових гравців в галузі існують бар'єри входу: готовність до постійно високих витрат і високий рівень початкових інвестицій. Тому, дану загрозу можна оцінити на 17 балів із 24 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка загрози появи нових гравців

| Параметр оцінки | Коментар | Оцінка параметру | | |
|---|---|--|---|---|
| | | 3 | 2 | 1 |
| Економія на масштабі при виробництві товару або послуги | Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції | відсутня | існує тільки у декількох гравців ринку | значуща |
| | | 3 | | |
| Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності | Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити. | відсутні великі гравці | 2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку | 2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку |
| | | | 2 | |
| Диференціація продукту | Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу | низький рівень різноманітності товару | існують мікро-ніші | всі можливі ніші зайняті гравцями |
| | | | 2 | |
| Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь | Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям. | низький (окупається за 1-3 місяця роботи) | середній (окупається за 6-12 місяців роботи) | високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи) |
| | | | | 1 |
| Доступ до каналів розподілу | Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі | доступ до каналів розподілу повністю відкритий | доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій | доступ до каналів розподілу обмежений |
| | | 3 | | |
| Політика уряду | Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін | немає обмежують активів з боку держави | державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні | державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження |
| | | | 2 | |
| Готовність існуючих гравців до зниження цін | Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців | гравці не підуть на зниження цін | великі гравці не підуть на зниження цін | при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни |
| | | | 2 | |
| Темп зростання галузі | Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок | високий і зростаючий | сповільнюється | стагнація або падіння |
| | | | 2 | |
| Загальний бал | | 17 | | |

2. Друга сила. Ринкова влада споживачів. За рахунок підвищення вимог до якості товару, до рівня сервісу, споживачі посилюють конкуренцію і впливають на рівень цін. Ці фактори змушують виробників покращувати якість виробленого товару за рахунок збільшення собівартості та підвищення витрат. Через це, виробники купують дорожчу і якіснішу сировину, впроваджують додаткові умови обслуговування і т. ін., а як наслідок, у них знижується рівень прибутку.

Спеції, які закупаються, часто можуть слугувати сировиною для іншої галузі (наприклад, для ресторанів, для пекарень і т. ін.). І споживачі на цих ринках будуть схильні знижувати витрати при закупівлі, розшукуючи більш вигідні пропозиції для зниження витрат своєї готової продукції. Ринкова влада покупців – 8 балів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ринкова влада покупця

| Параметр оцінки | Коментар | Оцінка параметру | | |
|--|--|---|---|--|
| | | 3 | 2 | 1 |
| Частка покупців з великим обсягом продажів | Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки | більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів | Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів | Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами |
| | | | 2 | |
| Схильність до придбання конкретної товари субститути | Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків | товар компанії не унікальний, існують повні аналоги | товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів | товар компанії повністю унікальний, аналогів немає |
| | | | 2 | |
| Чутливість до ціни | Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів | покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною | покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні | покупець абсолютно не чутливий до ціни |
| | | | 2 | |
| Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку | Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом | незадоволеність ключовими характеристиками товару | незадоволеність другорядними характеристиками товару | повна задоволеність якістю |
| | | | 2 | |
| Загальний бал | | 8 | | |

3. Третя сила. Ринкова влада постачальників.

Ринкова влада постачальників, як власника ресурсів для виробництва товарів в галузі, характеризується значним впливом на конкурентоспроможність товару. Через постійне зростання цін і ринкової влади постачальників сировини, виробник товарів зіштовхується із зростанням собівартості готової продукції і підвищенням витрат виробництва. Якщо підприємство не готове підвищувати кінцеву (відпускну) ціну на свою продукцію на аналогічний з ростом сировини рівень, починається зниження прибутковості від реалізації товарів і послуг.

На ринку спецій і приправ характерний великий вибір альтернативних постачальників, і витрати при переході на них не великі. У зв'язку з цим, оцінка – 4 бали (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка загрози з боку постачальників

| Параметр оцінки | Коментар | Оцінка параметру | |
|---|--|---|---|
| | | 2 | 1 |
| Кількість постачальників | Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необгрунтованого підвищення цін | Незначна кількість постачальників або монополія | Широкий вибір постачальників |
| | | | 1 |
| Обмеженість ресурсів постачальників | Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін | ограниченность в объемах | неограниченность в объемах |
| | | | 1 |
| Витрати на перехід до альтернативних постачальників | Чим вищі витрати переходу тим вища загроза до зростання цін | високі витрати переходу до інших постачальників | низькі витрати переходу до інших постачальників |
| | | | 1 |
| Пріоритетність спрямування для постачальника | Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи | низька пріоритетність галузі для постачальника | висока пріоритетність галузі для постачальника |
| | | | 1 |
| Загальний бал | | 4 | |

4. *Четверта сила. Загроза появи продуктів-замінників.* Значно обмежити потенціал ринку з точки зору зростання цін здатні товари-замінники (товари-субститути). Якщо гравці ринку не поліпшать якість пропонованої продукції і не диференціюють свій товар від товарів-субститутів в галузі буде знижуватися прибуток, а зростання ринку буде обмеженим.

На ринку спецій і приправ товарами-замінниками є ароматизатори і генно-модифіковані продукти, які не характеризуються достатньою силою на даному ринку. Вплив цієї сили – 1 бал (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка загроз від появи товарів-замінників

| Параметр оцінки | Коментар | Оцінка параметру | | |
|-----------------------------------|---|---|---|------------|
| | | 3 | 2 | 1 |
| Товари-замінники "ціна-якість" | Здатні забезпечити те ж саме якість за нижчими цінами | існують і займають високу частку на ринку | існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала | не існують |
| | | | | 1 |
| Загальний бал | | 1 | | |

5. *П'ята сила. Рівень конкурентної боротьби.* Прагнення поліпшити становище компанії на ринку, завоювати більшу частку ринку і нових споживачів породжує суперництво, яке проявляється в конкурентній боротьбі. Через зростання конкуренції, серед виробників і компаній, посилюється цінове суперництво, збільшуються витрати на просування товару, збільшуються інвестиції в розробку нових технологій. Це знижує прибутковість галузі.

Конкуренція всередині ринку спецій і приправ постійно загострюється. Тому, цей фактор має високу оцінку впливу – 10 балів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

| Параметр оцінки | Коментар | Оцінка параметру | | |
|--|--|---|---|--|
| | | 3 | 2 | 1 |
| Кількість гравців | Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку | Високий рівень насичення ринку | Середній рівень насичення ринку (3-10) | Невелика кількість гравців (1-3) |
| | | 3 | | |
| Темп зростання ринку | Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку | Стагнація або зниження обсягу ринку | Сповільнюється, але зростає | Високий |
| | | | 2 | |
| Рівень диференціації продукту на ринку | Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку | Компанії продають стандартизований товар | Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових перевагах | Продукти компаній значимо відрізняються між собою |
| | | | 2 | |
| Обмеження в підвищенні цін | Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат | Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін | Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат | Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку |
| | | 3 | | |
| Загальний бал | | 10 | | |

Останнім етапом аналізу 5 сил М. Портера є узагальнення результатів та надання рекомендацій (табл. 2.10).

Ця методика не збільшить прибуток компанії та не зможе вирішити наявні проблеми в поточний момент часу, тому що, вона орієнтована на перспективу. Однак, проаналізувавши ситуацію та визначивши основні загрози, у компанії з'являється стратегія розвитку, яка дозволяє їй поступово підтримувати та збільшувати перевагу над конкурентами.

Таблиця 2.10 – Результати аналізу 5 сил М. Портера

| Параметр | Значення | Бал |
|--|----------|-----|
| Загроза появи нових конкурентів | Високий | 17 |
| Ринкова влада споживачів | Середній | 8 |
| Ринкова влада постачальників | Низький | 4 |
| Загроза появи продуктів-замінників | Низький | 1 |
| Рівень конкурентної боротьби | Високий | 10 |
| Рекомендації | | |
| <p>1. Дотримуватися стратегії, яка дозволить підкреслити унікальності товару і сконцентрувати увагу на споживачах, для яких важливі унікальні характеристики продукції (диференціація серед конкурентів).</p> <p>2. Мотивувати учасників збутового каналу шляхом застосування стратегії "проштовхування". Яка допоможе забезпечити появу продукції ТМ «Жасмин» в більшій кількості на полицях та допоможе побудувати високий рівень знання товару.</p> <p>3. В комунікаціях робити акцент на емоціях та побудові обізнаності про унікальні особливості товару.</p> <p>4. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.</p> <p>5. Знизити до мінімуму вплив цінової конкуренції на продажі компанії. За рахунок диференціації серед конкурентів або розвитку унікального продукту (моно-спеції, спецій для вегетаріанських страв, еко-спеції і т.д.).</p> <p>6. Оптимізація товарного портфелю та створення окремих продуктів для VIP - клієнтів і економ-програм для споживачів, чутливих до ціни.</p> | | |

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИБІР АСОРТИМЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Визначення напрямків реалізації сильних сторін, SWOT-аналіз

Після аналізу поточної ринкової ситуації менеджер з виробництва та реалізації продукту переходить до аналізу внутрішнього середовища підприємства: визначення основних можливостей та загроз, сильних та слабких сторін, а також проблем, з якими зіткнулося виробництво [41].

Аналіз сильних/слабких сторін, а також можливостей та загроз здійснюється за допомогою SWOT-аналізу (додаток Г).

За результатами проведеного SWOT-аналізу (рис. 3.1), можна відмітити, що у компанії «Жасмин Плюс» існує багато сильних сторін та можливостей (квадрант SO отримав найбільшу суму зважених оцінок – 28,84), внаслідок чого організація є конкурентоспроможною та здатна утримувати зайнятий нею сегмент ринку. Майбутня робота над сильними сторонами дозволить залучити нових клієнтів та підвищити прибутковість бізнесу за рахунок можливостей, котрі надає зовнішнє середовище.

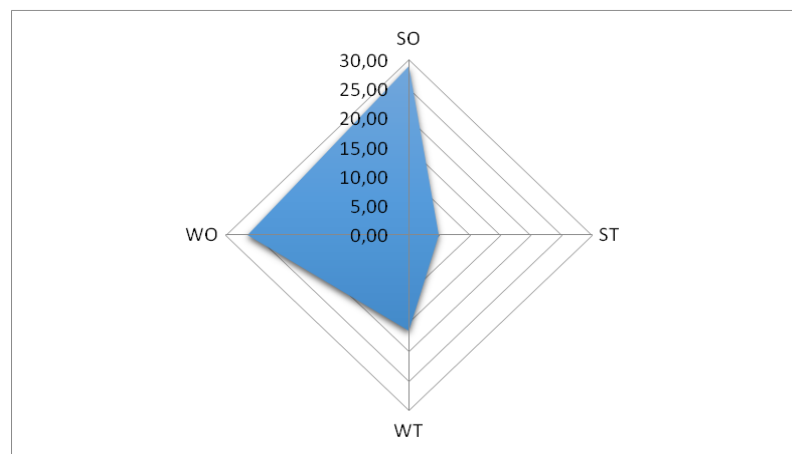


Рисунок 3.1 – SWOT-графік

Квадрант WO (слабкості та можливості) отримав суму зважених оцінок – 26,45. Це означає, що у компанії, присутні і слабкі сторони, однак вона має потенціал для їх усунення, завдяки можливостям зовнішнього середовища. Тому підприємству «Жасмин Плюс» необхідна стратегія, спрямована на подолання слабких сторін.

Так як, на ринку присутня велика кількість сильних конкурентів з великим бюджетом та існуючою лояльністю серед споживачів, розвиток вже існуючих сильних сторін може призвести лише до незначного збільшення частини споживачів на вже існуючому ринку. А подолання слабких сторін дозволить підприємству диференціювати себе серед конкурентів та завоювати нові ринки збуту, на яких її конкуренти мають більш хитке положення.

Основним напрямком розвитку є оптимізація товарного асортименту компанії, спрямованого на отримання нових сегментів споживачів та розширення географії збуту існуючих товарних категорій, які користуються значним попитом.

Квадранти ST та WT (їх оцінка – 16,34 та 4,9 за модулем, відповідно) характеризують зовнішні загрози, а їх, так само як і конкурентів, і факторів зовнішнього середовища, неможливо уникнути, однак їх можна нівелювати до мінімум або послабити, збільшуючи потенціал та подолавши слабкі сторони підприємства, на що і націлена обрана стратегія. При розвитку даних напрямів, підприємство застосовує сильні сторони для нейтралізації ризиків та мінімізує слабкі сторони для запобігання загроз.

У додатку Г, після завершення SWOT-аналізу, наведені рекомендації по кожному із чотирьох квадрантів на графіку

Нижче, у таблиці 3.1, представлені деякі з цих порад по двом напрямкам розвитку (SO та WO).

Таблиця 3.1 – Рекомендації на основі SWOT-аналізу

| Рекомендації | |
|---|---|
| SO | WO |
| розширення ринку збуту за рахунок нових договорів в областях | використовувати гарну репутацію у вже існуючих клієнтів для отримання контрактів з новими за рахунок рекомендацій |
| заохочувати, на пільгових умовах, дистриб'юторів закупати більше спецій із оновленого асортименту | формування у споживача певного рівня знань про компанію та продукцію, а за допомогою стратегії диференціації створювати чітке позиціонування серед конкурентів |
| розвиток непрямого маркетингу, котрий буде націлений на те, щоб дистриб'ютори та роздрібні магазини віддавали перевагу ТМ «Жасмин Плюс» | зміна структури асортименту та його оптимізація/гармонізація відповідно до наявних вподобань споживачів |
| вихід на преміум сегмент ринку, на якому споживачі вимагають якісний продукт | виведення з асортименту нерентабельних спецій та збільшення виробництва тих, котрі користуються попитом |
| заклучення унікальних та максимально лояльних договорів з дистриб'юторами у регіонах, на яких ще не представлена ТМ «Жасмин Плюс» | в залежності від міста, на полицях якого з'явиться певна спеція ТМ «Жасмин Плюс» додавання до упаковки незначних елементів або символіки, яка характерна саме для цього регіону |
| застосувати стратегію "проштовхування" | |

3.2 Побудова стратегічної канви для «Жасмин Плюс»

Кожна галузь схильна до впливу зовнішніх тенденцій, які впливають на підприємство та вектор його розвитку. Більшість компаній поступово і пасивно пристосовується до світових подій.

Щоб в даних умовах конкурувати з лідерами необхідно проаналізувати та зрозуміти, як та чи інша тенденція впливає на цінність продукту для клієнтів і на бізнес-модель компанії. Необхідно "бачити перспективу – від цінності, яку ринок пропонує сьогодні, до цінності, яку він може запропонувати завтра".

З підвищенням культури споживання спецій, приправ та прянощів, зростає і інтерес до екзотичних аналогів. Останні дослідження показують, що обізнаність покупці про прянощі підвищується, так само як і прискіпливість споживачів до них [42]. Вони цінують якість, готові платити за нього більше і купувати спеції класу преміум. Споживачі перестають ставитися до спецій, як до декоративного елемента, вони починають розуміти, що саме спеції є визначальним інгредієнтом для смаку.

Зростаюча популярність спецій призвела до розширення асортименту на полицях, а також зростанням кількості супермаркетів преміум-класу. Наприклад, ціна за кілограм найдорожчої спеції в світі – шафрану, в 2014 році вже досягала суми у розмірі 2 тисяч доларів США.

Щоб реконструювати елементи цінності для покупця на рисунку 14, при роботі над новою кривою цінності, розроблюється модель чотирьох дій та решітка скасувати – знизити – підвищити – створити (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Модель чотирьох дій

| | |
|---|---|
| <p><i>Скасувати</i></p> <p>Непрямий маркетинг</p> | <p><i>Підвищити</i></p> <p>Приваблива та зручна упаковка Натуральність та витонченість смаку Ціна Якість сировини</p> |
| <p><i>Знизити</i></p> <p>Асортимент</p> | <p><i>Створити</i></p> <p>Емоційну нішу (місце, яке займає товар в свідомості споживача, в порівнянні з аналогічними або конкуруючими пропозиціями) Моно-продукт</p> |

На основі моделі чотирьох дій створюється нова крива цінності (рис. 3.2) для підприємства «Жасмин Плюс».

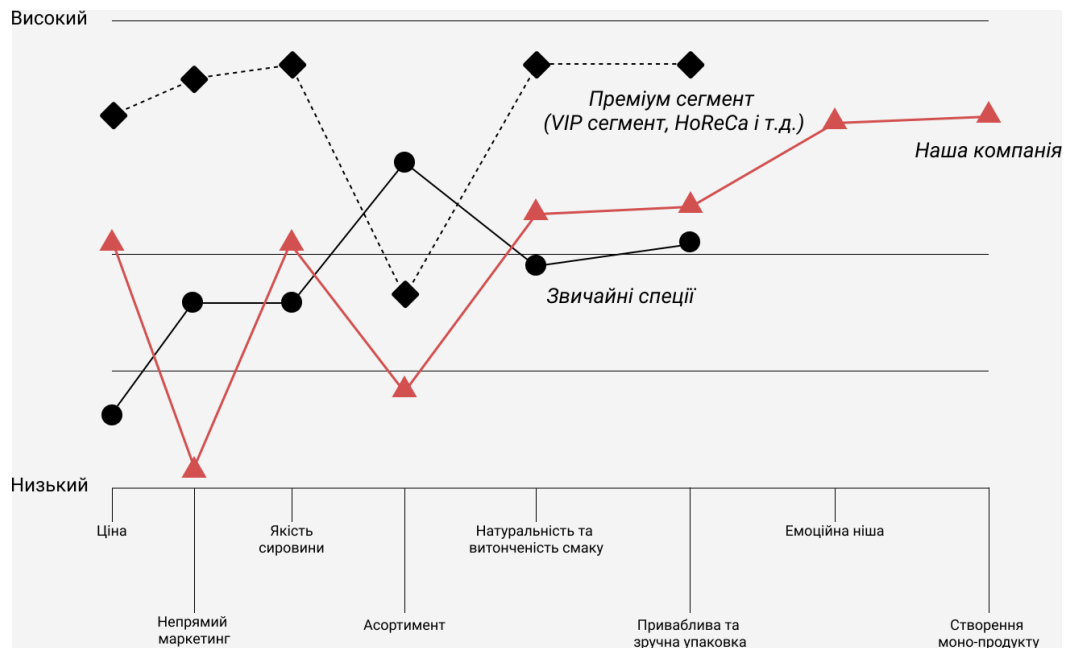


Рисунок 3.2 – Нова стратегічна канва

Приклад створення емоції – це якщо споживач бажає отримати кращі аромати, то доцільніше купувати спеції в вигляді цілих стручків і розмелювати їх поступово. Такий продукт буде диференціювати компанію серед інших аналогів (як преміум брендів, так і тих хто виробляє звичайні спеції), якщо, наприклад, продавати такі цілісні спеції в упаковці, де можна їх одразу розмолоти.

Що стосується моно-продукту, то насиченість ринку спричинила ситуацію, коли споживачі віддають перевагу професіоналам у своїй справі. Тому не рекомендується виробляти одразу все: і спеції, і кондитерські вироби, і маринади, і соуси і т. ін. Сьогодні, для компаній, які починають розвиватися, потрібно зосередитися на одному продукті. Зважаючи на економічний та портфельний аналіз асортименту «Жасмин Плюс» головна увага зосереджуватиметься на товарній категорії "Спеції та прянощі", частка якої поступово збільшуватиметься в загальному асортименті підприємства, удосконалюватиметься та стане флагманом компанії. Частка прянощів в загальному асортименті буде знижена, а товарна категорія кондитерських добавок буде стабілізована та скорочена.

3.3 Вибір маркетингової стратегії за допомогою матриці Ансоффа

Матриця Ігоря Ансоффа – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Дану матрицю також називають – матриця «товар-ринок» [43]. За допомогою цієї моделі у підприємства є можливість систематизувати наявну інформацію про ринок і про товар компанії, а також правильно обрати напрямок розвитку з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

Відповідність стратегій різних сполучень продукту і ринку у матриці Ансоффа дозволяє виділити 4 можливі стратегії росту бізнесу:

1. *"Існуючий ринок – існуючий продукт"* – стратегія проникнення на ринок: пошук шляхів розширення частки на традиційному ринку. Компанія «Жасмин Плюс» вже пропонує свою продукцію споживачам на цьому ринку, тому правильним варіантом назви буде – "Стратегія поглибленого проникнення на ринок". Із усіх стратегій в матриці Ансоффа, дана має найбільший шанс на вдалу реалізацію, та дає 50%-ву ймовірність успіху. Стратегія забезпечує отримання більш високого доходу за рахунок існуючих споживачів, продаючи їм поточний товар. В таблиці 3.3 представлена відповідь на питання "Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?" та за допомогою вторинної інформації дана оцінка основних тезисів, які допомогли відповісти на це питання:

- темп зростання ринку;
- рівень споживання товару компанії серед ЦА;
- завантаженість виробничих потужностей;
- рівень дистрибуції товару на ринку (або доступ до товару);
- рівень знання бренду;
- економію на масштабі при зростанні продажів;
- товар компанії має конкуренту перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів).

Таблиця 3.3 – Можливість реалізації стратегії проникнення

| Стратегія проникнення | Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії? | | |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| | Можливо | Ймовірно | Не можливо |
| Темп росту ринку | Високий | Сповільнюється, але зростає | Стагнація або зниження обсягу ринку |
| Рівень споживання товару компанії серед ЦА | Нижче, ніж в середньому по ринку | На рівні середньо ринкових показників | Вище, ніж в середньому по ринку |
| Завантаженість виробничих потужностей | Максимальна | Помірна | Низка |
| Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару) | Нижче, ніж в середньому по ринку | На рівні середньо ринкових показників | Вище, ніж в середньому по ринку |
| Рівень знання бренду | Нижче, ніж в середньому по ринку | На рівні середньо ринкових показників | Вище, ніж в середньому по ринку |
| Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів) | Так | | Ні |

2. *"Новий ринок – існуючий продукт"* – стратегія розвитку ринку: вихід на новий ринок, наприклад, географічний, з уже наявним продуктом. Стратегія розвитку ринку полягає в поширенні успіху поточного товару на нових ринках, котрий може складатися із нових груп споживачів. Відповідь на питання "Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?" представлена у таблиці 3.4.

3. *"Існуючий ринок – новий продукт"* – стратегія розвитку продукту: створення нових товарів на ринку, де компанії вже працює. Стратегія розвитку товару полягає у збільшенні частку поточного ринку за рахунок випуску нових продуктів. Новим товаром може бути: вдосконалений товар, товар в новій упаковці або абсолютна нова товарна категорія. Відповідь на питання "Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?" вказано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Можливість реалізації стратегії розвитку ринку

| Стратегія розвитку ринку | Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки? | | |
|---|--|---|-------------------------------------|
| | Можливо | Ймовірно | Не можливо |
| Товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність | Так | Є дрібні недоліки | Ні, необхідно вдосконалити продукт |
| Кількість гравців на новому ринку | Невелика кількість гравців | Середній рівень насичення ринку | Високий рівень насичення ринку |
| Вхідні бар'єри на новому ринку | Практично відсутні | Є, але недостатньо високі | Високий рівень вхідних бар'єрів |
| Темпи зростання нового ринку | Високий | Сповільнюється, але має зростаючий характер | Стагнація або зниження обсягу ринку |
| «Жасмин Плюс» здатна запропонувати унікальні та вигідні умови співпраці з посередниками на новому ринку | Так | | Ні |
| Завантаженість виробничих потужного дозволяє виробляти більше та виходити на нові ринки | Так | | Ні |

Таблиця 3.5 – Можливість реалізації стратегії розвитку продукту

| Стратегія розвитку продукту | Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку? | | |
|---|---|--|-------------------------------------|
| | Можливо | Ймовірно | Не можливо |
| Темпи зростання поточного ринку | Високий | Сповільнюється, але має зростаючий характер | Стагнація або зниження обсягу ринку |
| Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії) | Великий | Середній | Невеликий |
| Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару | Так | Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар | Ні |
| Внутрішньогалузева конкуренція | Високий рівень | Тенденції до посилення | Низький рівень |
| Загроза входу нових гравців | Так | | Ні |
| Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів | Високий | Середній | Низький |

4. *"Новий ринок – новий продукт"* – стратегія диверсифікації: створення нового продукту для нового ринку. Це найризикованіша стратегій із існуючих в матриці Ігоря Ансоффа. Вона передбачає вихід на малознайомий або незнайомий ринок з новим продуктом. Стратегія диверсифікації полягає в забезпеченні зростання компанії за рахунок відкриття нових напрямків бізнесу на нових ринках.

Можливі три основних типи застосування стратегії диверсифікації:

- повна диверсифікація;
- висхідна диверсифікація або диверсифікація назад;
- низхідна диверсифікація або диверсифікація вперед.

Відповідь на питання "Чи є необхідність у компанії в диверсифікації портфеля?" внесено до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Можливість реалізації стратегії диверсифікації

| Стратегія диверсифікації | Питання: Чи зможе «Жасмин Плюс» оновити товарний асортимент і вийти на нові ринки одночасно | | |
|--|---|---|----------------|
| | Можливо | Ймовірно | Не можливо |
| Темпи зростання поточних ринків компанії | Стагнація або зниження обсягу ринку | Сповільнюється, але має зростаючий характер | Високий |
| Конкуренція на поточних ринках | Високий рівень | Тенденції до посилення | Низький рівень |
| Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку | Так | | Ні |
| Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти їх) для ведення бізнесу на новому ринку | Так | | Ні |
| Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів | Відсутній | Мінімальний | Можливий |

Після аналізу можливостей реалізації однієї із чотирьох стратегій в матриці Ігоря Ансоффа усі результати узагальнюються (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Висновки матриці Ансоффа

| Варіант стратегії | Можливості | Опис | Рекомендації |
|-----------------------------|------------|---|--|
| Стратегія проникнення | Вірогідна | Існуючий товар не досяг своєї межі покриття ринку - має джерела зростання з точки зору дистрибуції і охоплення цільової аудиторії. | 1) Організація промоушн акцій, наприклад, семплінгу; створення Інтернет сайту і його просування в пошукових системах. 2) Участь у різноманітних виставках та івентах, інформування споживачів про новий асортименті, смакові характеристики новинок, проводити рекламні акції на billboards, у ЗМІ та в спеціалізованих виданнях, використання торгового персоналу безпосередньо в торгових точках при продажу товару кінцевому споживачу. 3) Зміна структури асортименту та його оптимізація/гармонізація відповідно до наявних вподобань споживачів; залучення нових специфічних товарних категорій (еко спеції, спеції для вегетаріанських страв та інше.). |
| Стратегія розвитку ринку | Можлива | Компанія володіє достатніми виробничими потужностями для розвитку і закріплення компанії на нових ринках. | |
| Стратегія розвитку продукту | Можлива | У підприємства є всі шанси змінити структуру асортименту та оптимізувати його відповідно до наявних вподобань споживачів, а також залучити нові специфічні товарні категорії (еко спеції, спеції для вегетаріанських страв та інше.). | |
| Стратегія диверсифікації | Не можлива | У компанії недостатньо ресурсів для застосування даної стратегії. | |

Для компанії «Жасмин Плюс» можливими для реалізації є дві стратегії: стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку товару. Однак, у підприємства недостатньо ресурсів, у тому числі і матеріальних, для впровадження

стратегії диверсифікації, об'єднує дві попередніх стратегії та пропонує розвиватися з новим товаром на новому ринку. Одночасна реалізація двох стратегій (розвитку ринку і розвитку товару) для «Жасмин Плюс» є неможливою.

Найбільшим потенціалом до реалізації характеризується стратегія розвитку продукту (усі, крім одного критерію, для оцінки перспективності сприятливі), тому вона обрана основною. Реалізація даною стратегії виконуватиметься через дослідження споживача, тобто через комплекс робіт по вивченню клієнтів або потенційних клієнтів компанії з тим, щоб наблизити параметри і цінність продукту, що виробляється, до очікувань якомога більшого числа можливих покупців. Для цього проводяться опитування, фокус-групи, вивчається поведінка споживачів. Вона характеризуватиметься скороченням кондитерських добавок (в асортименті залишаться тільки ті позиції, які приносять найбільше прибутку в своїй категорії), гармонізацією приправ (наближення реального асортименту цієї категорії до оптимального) і оновленням спецій та прянощів (скорочення неприбуткових позицій та якісні і кількісні їх зміни, що характеризуються збільшенням показника новизни).

Після вдалих результатів від застосування стратегії розвитку продукту, у два етапи реалізовуватиметься стратегія розвитку ринку:

1. Перший етап. Застосування стратегія розвитку ринку, яка передбачуватиме створення нової упаковки. Зараз під торговою маркою «Жасмин Плюс» реалізовується продукція в основному через дистриб'юторів на ринки та полиці магазинів у невеликих упаковках. Фасуючи продукцію у великі тари є змога реалізувати спеції не тільки кінцевим споживачам, а виробникам та іншим підприємствам, де продукція «Жасмин» використовуватиметься, як сировина для виготовлення іншого товару (випічки, м'яса та іншого). А вони купують великими об'ємами, тому упаковки 25 гр., які використовуються в компанії зараз, необхідно оновити.

2. Другий етап. Об'єднання двох стратегій (розвитку ринку та розвитку продукту). Розвиток сегменту "преміум" на ринку спецій та прянощів. Даний етап не вплине на інші товарні категорії (прянощі та кондитерські добавки), вони пропонуватимуться споживачам в ціновому сегментів "економ" та "економ +".

3.4 Тестування стратегії та розробка програми маркетингу

Неможливо гарантувати обрана стратегія буде єдино оптимальною, правильною і успішною на практиці. Тому, для підсумкової критичної оцінки реалізованості та ефективності обраної стратегії застосовується підхід, запропонований Ричардом Румельтом, який називається тест Румельта (табл. 3.8).

Він передбачає перевірку стратегії на наявність чотирьох критичних недоліків: послідовність, гармонійність, перевага і здійсненність [44].

Таблиця 3.8 – Тест Румельта

| Критерій | Опис | Кількісна оцінка |
|---------------|--|------------------|
| Послідовність | Обрана стратегія є задовільною для підприємства «Жасмин» та не йде в розріз з цілями і політикою компанії. Оптимізація та гармонізація асортименту, скорочення не прибуткових товарних категорій та оновлення асортименту за рахунок нових спецій і прянощів приведе до стабілізації положення компанії на поточному ринку. А оновлення дизайну та правильна робота з дистриб'юторами підвищить лояльність та імідж «Жасмин Плюс». | 8 |
| Гармонійність | Пропонуючи споживачам дійсно якісні спеції, асортиментний ряд яких повністю відповідає наявним потребам на ринку, при цьому продаючи їх по конкурентним цінам, «Жасмин Плюс» буде і далі успішно розвиватися, збільшуючи свою частку ринку. | 8 |

Кінець таблиці 3.8

| | | |
|---------------|---|----|
| Перевага | У зв'язку з тим, що ринок спецій відноситься до харчової промисловості, дуже вагомим показником в ньому являється саме якість продукції та сировини. Тому, пропонуючи споживачам якісну продукцію та диференціюючи її серед конкурентів, компанія буде мати значну перевагу серед інших гравців на ринку, навіть якщо ціна товару буде відрізнятися в більшу сторону. | 10 |
| Здійсненність | Обрана стратегія не вимагає витрат, яких підприємство «Жасмин Плюс» не може собі дозволити. Отже, дана стратегія вважається такою, яку можна досягти, тому що, вона є лише продовженням основної діяльності компанії та повністю поєднується з нею. | 9 |

Оцінки за тестом Румельта, у таблиці 3.8, мають середній бал 8,75 – це свідчить про перспективність обраної стратегії, тому вона рекомендується до застосування. Це поетапний та зважений процес, результати якого стануть помітні не одразу, тому важливо використовувати економічні ресурси компанії максимально практично.

Програма маркетингу – це система взаємозалежних заходів, що визначають дії підприємства-виробника на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності. Формування програм маркетингу відбувається на підставі даних щодо комплексного дослідження ринку, визначення поточних і перспективних потреб і попиту потенційних споживачів, з урахуванням обраної стратегії і тактики маркетингу. Програма маркетингу є сполучною ланкою між збутовими і комерційними службами підприємства і науково-технічними, конструкторськими, технологічними та виробничими службами.

За результатами проведеної роботи, обрана стратегія концентрованого зростання характеризується модифікацією та зміною продукту або ринку, при цьому не впливаючи на інші елементи. Серед типів стратегій концентрованого зростання, за допомогою матриці Ансоффа, обрана стратегія розвитку продукту (виробництво нового продукту та його

реалізація на вже освоєному ринку). Після реалізації та застосування даної стратегії, «Жасмин Плюс» перейде до другого етапу розвитку та поступово впроваджуватиме стратегію розширення (стратегія розвитку ринку) для товарної категорії "спеції та прянощі".

Аналіз конкурентів у другому розділі виявив основні недоліки підприємства «Жасмин Плюс». До них відноситься три складові, які набрали найменшу кількість балів при оцінці, – це зручність сайту (0 балів), впізнаваність бренду (2 бали) та просування (2 бали). Дані три недоліки пов'язані між собою, тому що, ринок характеризується тим, що споживач (дистриб'ютор) приймає рішення про укладення контракту на основі отриманої інформації через зовнішнє середовище. І окрім "сарафанного радіо" та особистих порад про вибір постачальника, велику роль відіграє присутність компанії в Інтернеті (можливість знайти там достатню кількість інформації про неї). Тому створення зручного, легкого та лаконічного сайту, який надасть можливість потенційному споживачеві ознайомитися з підприємством «Жасмин Плюс», зробити онлайн-покупку або зв'язатися з менеджером, стане одним із факторів, що підвищить впізнаваність компанії та допоможе в її просуванні на ринку.

Після ABC, XYZ аналізу та аналізу внутрішнього середовища, в асортиментній політиці підприємства «Жасмин Плюс» виявлені наступні проблеми:

- відсутність маркетингових досліджень для виявлення наявних та потенційних потреб споживачів;
- велика кількість неприбуткових товарів, які потрапили до групи С під час ABC-аналізу та продукції, що характеризується пасивністю попиту;
- відсутність рекламних заходів;
- відсутність статусних (іміджевих) товарів, які продаються в ціновому сегменті "преміум" та характеризуються найбільшою рентабельністю.

За допомогою проведених аналізів у першому та третьому розділі виявлено, що велику кількість товарних категорій необхідно замінити або виключити із асортиментна компанії. У таблиці 3.9 наведений список спецій та приправ, які видаленні із асортименту підприємства.

Таблиця 3.9 – Скорочення асортименту

| Спеції та прянощі | Приправи | Кондитерські добавки |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Перець чорний горошок | Приправа Універсальна | Ванільний цукор |
| Лавровий лист | Приправа для смаження м'яса | Ванілін |
| Перець чорний мелений | Приправа для курки | Згущувач варення |
| Базилік | Приправа для риби | Заварні крема |
| Перець духмяний горошок | Приправа для картоплі | Солод житній |
| Зелень петрушки і кропу | Приправа для шашлику | Киселі |
| Суміш з 5 перців | Приправа для свинини | Желе |
| Коріандр горошок | Приправа для плову | Кунжут |
| Перець червоний горошок | Приправа для юшки | Родзинки |
| Імбир | Приправа для гуляшу | Чорнослив |
| Гірчиця в зернах | Приправа для м'яса по французьки | Мак |
| Паприка | Приправа Весняна Зелень | Курага |
| Гірчиця мелена | Приправа для супу і борщу | |
| Куркума | Приправа для стегенець | |
| Гвоздика | Приправа для піци | |
| | Приправа для моркви по корейські | |
| | Приправа для домашньої ковбаси | |
| | Приправа для сала та шпику | |
| - 2 | - 6 | - 8 |

Найбільшого скорочення товарних позицій зазнала категорія кондитерських добавок, а загалом, асортимент скоротився на 35,5%.

Для прийняття управлінських рішень, щодо впровадження нових товарних категорій та оновлення асортименту проведено кількісне дослідження у форматі опитування. Кожне маркетингове дослідження має свою конкретну мету і вирішує конкретну задачу для підприємства. Без чітко визначеної мети можна отримати непотрібну інформацію, витратити ресурси і час. Тому метою маркетингового дослідження споживачів підприємства «Жасмин Плюс» є вивчення стилю і способу життя цільової аудиторії, навичок використання продукту. Результати таких досліджень застосовуються для покращення товару, оновлення асортименту, розробки дизайну і реклами, яка відповідатиме характеру цільової аудиторії.

Мета: оцінити життєвий стиль і звички споживача для введення нових товарних позицій та вивчити їх переваги щодо виду спецій.

У таблиці 3.10, описані проблеми і завдання, які спричинили проведення дослідження. Це допомогло встановити існуючі бізнес-проблеми, скласти перелік цілей дослідження і список можливих гіпотез, які необхідно підтвердити або спростувати.

Таблиця 3.10 – Опис проблеми і завдань дослідження

| Бізнес проблема | Завдання дослідження | Гіпотези |
|--------------------------------|---|---|
| плани по оновленню асортименту | визначити вподобання споживачів | частина базових для споживача товарних категорій відсутня в асортименті «Жасмин Плюс» |
| | з'ясувати, чи готові споживачі до новинок та експериментів на кухні | споживачі в Україні консервативні та користуються вже відомими їм спеціями |
| | | асортиментна група "спеції та прянощі" повинна бути найбільш насиченою |

Після визначення мети і завдання складається проект маркетингового дослідження. В якому описується наступна інформація:

1. Джерела отримання інформації: первинні.
2. Метод дослідження: опитування, яке буде виконуватися за допомогою анкетування цільової аудиторії.
3. Інструмент дослідження: анкета у Google формі.
4. Вибірка: визначається хто буде являтися вибіркою, який її розмір та встановлюється правила відбору респондентів.

При аналізі вибірки, необхідно детально описати респондентів, як це робиться при описі цільової аудиторії підприємства. Проблемою, яка викликала проведення даного дослідження є – оновлення асортименту, тому стать, точний вік, психографічні фактори та інше не мають значення. Єдині фактори, які важливі для опису вибірки даного дослідження – це географія (Україна) та демографічний фактор – вік (від 20 до 60 років).

Для розрахунку розміру вибірки була застосована наступна формула:

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{c^2}, (1)$$

де z – фактор, нормоване відхилення, яке визначається виходячи з обраного рівня точності. Показує, з якою ймовірністю випадкова відповідь потрапить в довірчий інтервал. Як правило, рівень точності часто приймають за 95% (тоді значення z буде відповідно 1,96). Однак, «Жасмин Плюс» не володіє великими бюджетами та для проведення кількісних досліджень не має змоги виділити значну частину коштів, тому, в даному випадку, точність була знижена до 85%;

p – відсоток відповідей або респондентів, які цікаві; вимірюється в десятковій формі (стандартно = 0,5);

c – довірчий інтервал, в десятковій формі ($\pm 5\%$).

Населення України складає 37 млн. осіб, а відсоток громадян віком від 20 до 60 років становить приблизно 50%, тому генеральна сукупність дорівнює 18,5 млн. Так як, точність встановлена на рівні 85%, а похибка $\pm 5\%$, то, виходячи з формули 1, необхідний розмір вибірки складає 207 осіб.

К зв'язку з великою генеральною сукупністю були створенні правила, згідно яких відбиралися учасники для дослідження. Етап відбору респондентів проводився за допомогою скринінгової анкети (додаток 5), після заповнення якої, у респондент допускався до опитування.

5. Спосіб контакту: взаємодія онлайн.

Окрім визначення розміру вибірки та опису проблем, проведення маркетингових досліджень, включає в себе формування пошукових питань:

- чи існують базові спеції та прянощі, які купують усі споживачі?
- які товарні категорії користуються найбільшим попитом?
- чи важлива для респондентів форма спецій (мелена, горошок)?

Наступний етап – це збір первинної інформації для вирішення поставлених завдань, за допомогою анкети (додаток Д) у Google формі.

Після отримання інформації, за допомогою анкети, вона обробляється та систематизується. Діаграмами та відповіді респондентів представлені на рисунках 3.3-3.7.

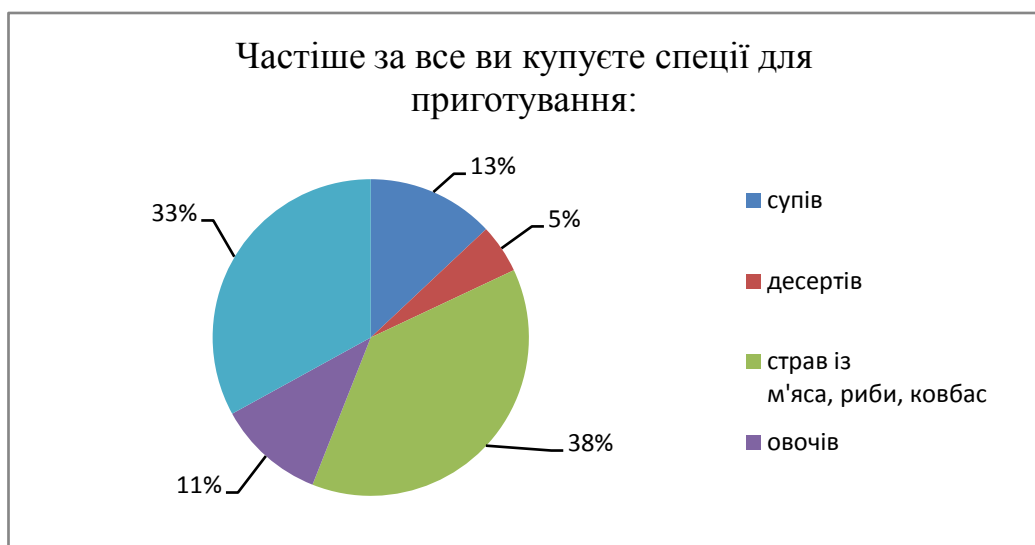


Рисунок 3.3 – Частота покупки різних видів спецій

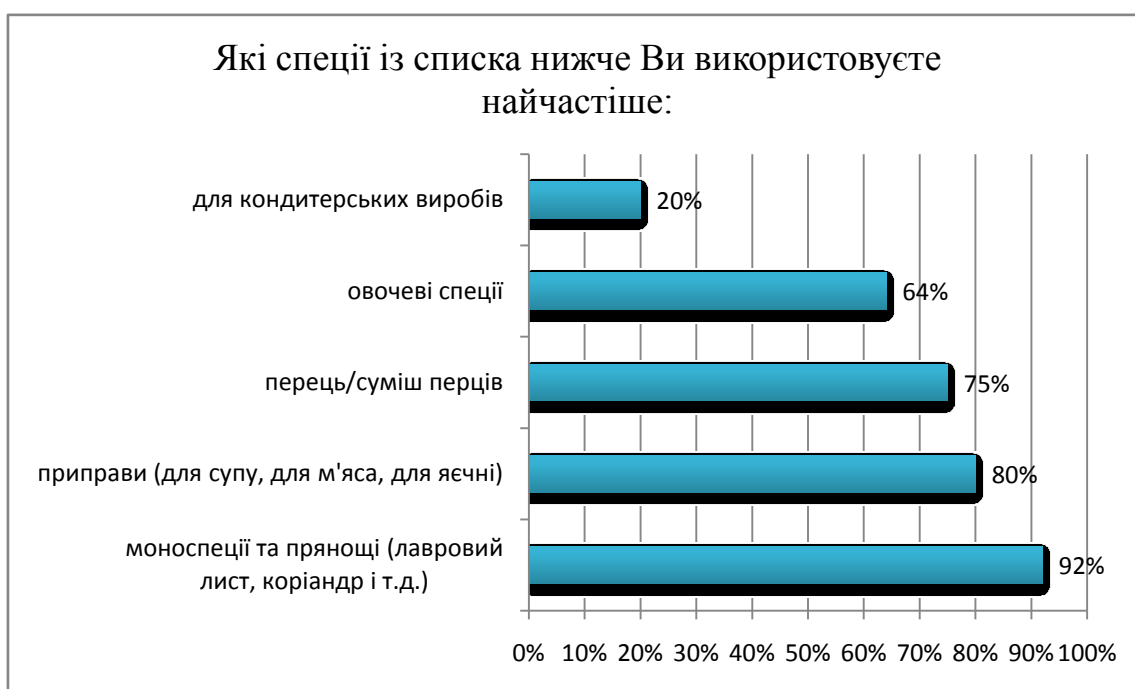


Рисунок 3.4 – Частота використання спецій



Рисунок 3.5 – Переваги споживачів щодо видів спецій

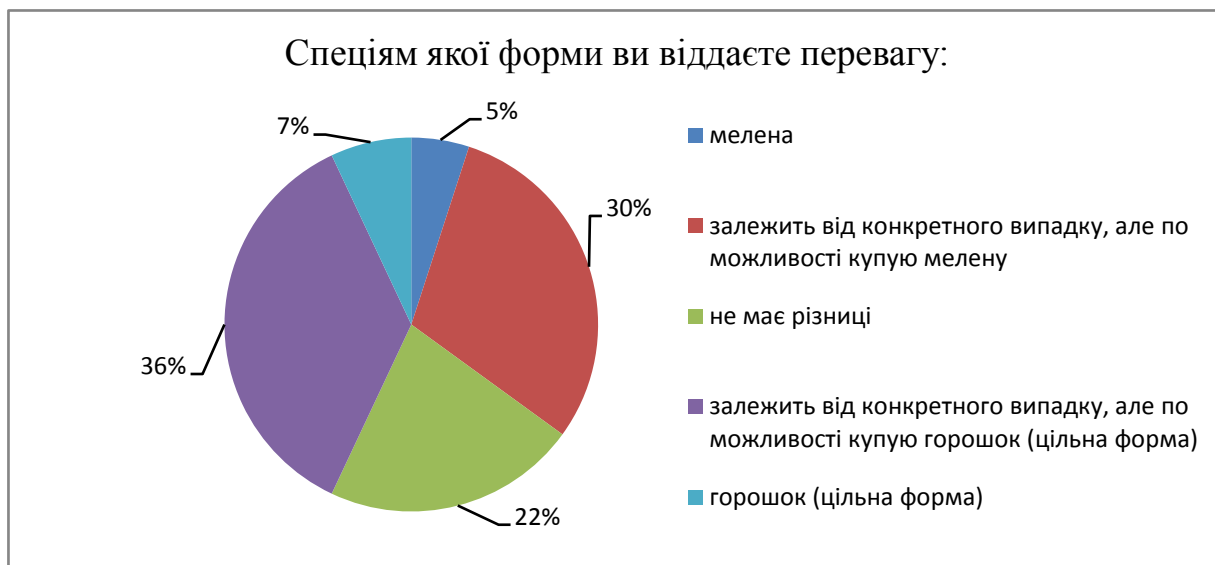


Рисунок 3.6 – Переваги споживачів щодо форми спецій



Рисунок 3.7 – Твердження щодо поведінки при купівлі спецій

Отримана шляхом опитування інформація, підтвердила кожен із перерахованих гіпотез у таблиці 26. Це свідчить про те, що деякі товарні категорії, наприклад, духмяний перець, перець червоний та лавровий лист повинні представлятися в асортименті і у меленій формі, і горошком.

Часником сушеним та часниковим перцем регулярно користуються 38% та 31% респондентів, відповідно. Що свідчить про привабливість цих товарних категорій. Відповідаючи на питання №3 (рисунок 20) 25% отримав варіант відповіді "інше", і майже кожен, хто обирає цей варіант (48 осіб з 52) вказали спецію "тмин".

Враховуючи висновки, після вибору маркетингової стратегії за допомогою матриці Ансоффа, аналізу конкурентів та ринку, а також кількісного дослідження, шляхом опитування, сформовано оновлений асортиментний портфель ТМ «Жасмин». Згідно з наданих рекомендацій асортимент оновився та гармонізувався, а кількість товарних категорій залишилась незмінною – 45 одиниць.

Кондитерські добавки скоротилися більш ніж на 60% та не поповнилися жодною позицією. Приправи були позбавлені неприбуткових асортиментних позицій, а нові товарні категорії цієї групи будуть націлені на цінний сегмент – преміум. Інформація про оновлений асортиментний портфель надана у таблиці 3.11.

Класифікація оновленого асортиментного портфелю підприємства «Жасмин Плюс», сформована за допомогою таблиці 3.11, представлена на рисунку 3.8. Товарні категорії розділені на 4 класифікації:

1. Генератори готівки (Cash Generator). Дані товари характеризуються попитом серед більшості споживачів і продаються у багатьох гравців ринку з середньою або невеликою націнкою. До цієї категорії належать лавровий лист, приправи для м'яса, для куриці і т. ін. Ці товари здатні допомогти підприємству підвищити товарообіг.

2. Товари-захисники (Turf Defending). До цієї категорії потрапляють товари згідно цінової ознаки. Мета даних товарів – привабити і утримати чутливих до ціни покупців, не даючи їм піти до конкурентів. У «Жасмин Плюс» такими товарами є перець чорний мелений/горошок, коріандр горошок, зелень петрушки та кропу і т. ін.).

3. Товари позиціонування, статусні товари (Image Creator). Складається із дорогих та престижних товарів. Завдання яких – це привернення уваги. До цієї категорії належить нова серія натуральних приправ без солі (приправа для м'яса, для курки, для риби, до шашлику та суміш перців). До принципів просування даних товарів відносяться акції, ЗМІ, PR, майстер-класи, виставки, наявність стендів та боксів для підвищення привабливості. Впровадження цих товарів в асортимент здатне підвищити задоволеність споживачів та вирішити одну із слабких сторін підприємства «Жасмин» – це погана обізнаність про компанію і недовіра з боку потенційних клієнтів.

4. Тестові товари (TestSKU's). Товари з мінімальною часткою в сукупних продажах компанії. Наявність цих товарів повинно бути продиктовано необхідністю. А дана необхідність виражається в наступних факторах:

- продукція являється експериментальною позицією;
- товарна категорія необхідна для створення повноти асортименту;
- товари розраховані для спеціального клієнта, з метою застосування «сарафанного» радіо.

У «Жасмин Плюс» тестовими товарами є нова серія цілісних прянощів з дозатором для їх перемелення (розмарин, італійські та французькі трави).

Таблиця 3.11 – Оновлений асортиментний портфель

| Серія приправ | Товарні категорії | Ціновий сегмент |
|---------------------------|--|------------------|
| Кондитерські добавки | ванільний цукор, ванілін, заварні креми, солод житній | нижній |
| Натуральні приправи | приправа Універсальна, приправа для супу, для картоплі, для плову, для гуляшу, для юшки, приправа для смаження м'яса, для курки, для риби, для шашлику, для свинини, для м'яса по французьки | середній, нижній |
| Натуральні овочеві спеції | зелень петрушки і кропу; <i>нові позиції: зелень та овочі, гриби та овочі</i> | середній |

Кінець таблиці 3.11

| | | |
|---|--|----------|
| Моноспеції та прянощі | лавровий лист, базилік, перець духмяний горошок, коріандр горошок, перець червоний горошок, імбир, гірчиця в зернах, паприка, гірчиця мелена; <i>нові позиції: перець духмяний мелений, перець червоний мелений, тмин, часник сушений, лавровий лист молотий.</i> | середній |
| Перець/суміші перців | перець чорний горошок, перець чорний мелений, суміш з 5 перців; <i>нові позиції: часниковий перець.</i> | середній |
| Натуральні приправи преміум сегменту без солі | <i>приправа для м'яса, для курки, для риби, до шашлику, суміш перців</i> | преміум |
| Цілісні прянощі з дозатором для мелення | <i>розмарин, італійські трави, французькі трави</i> | преміум |

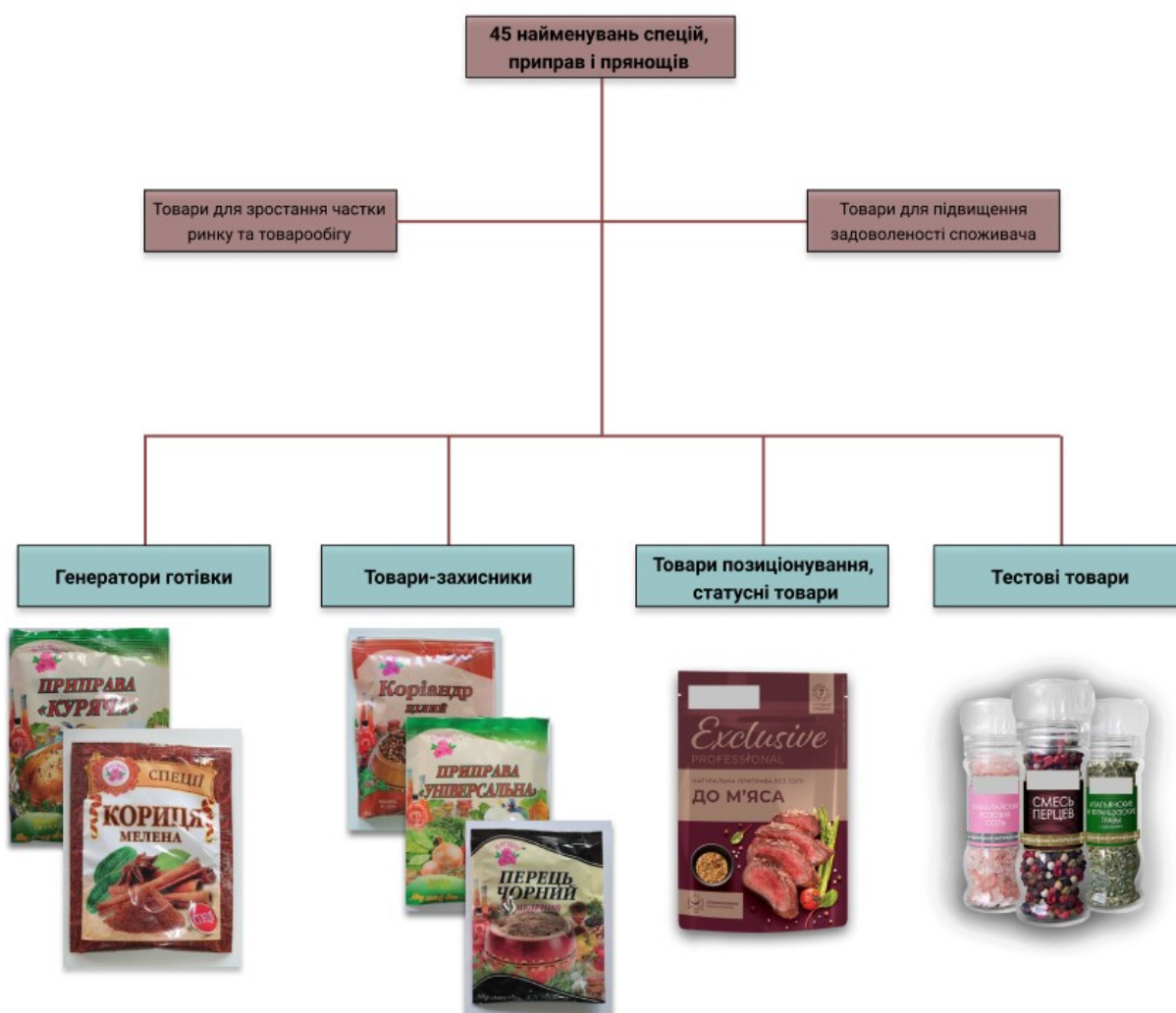


Рисунок 3.8 – Оновлений асортиментний портфель

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища «Жасмин Плюс», а також аналізу сильних та слабких сторін в діяльності компанії, у таблиці 3.12 сформовані шляхи мінімізації загроз.

Таблиця 3.12 – Програма маркетингу підприємства

| Елемент маркетингу | Заходи |
|--------------------|---|
| Товар | Зміна структури асортименту та його постійна оптимізація/гармонізація відповідно до наявних вподобань споживачів; в майбутньому, після тестування прянощів з дозатором, залучення нових специфічних товарних категорій (еко спеції, спеції для вегетаріанських страв та інше.). Виведення з асортименту нерентабельних спецій та збільшення виробництва тих, котрі користуються попитом, а також введення нових товарних категорій, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. |
| Ціна | Змінювати цінову політику в залежності від платоспроможності населення того чи іншого регіону. Встановлювати більш суровий контроль за націнкою на всіх рівнях каналу розподілу (прибуток який закладає для себе дистриб'ютор та роздрібний магазин в вартість продукції) в окремих регіонах. Застосовувати цінові методи стимулювання збуту для нової продукції; впроваджувати так звані «товари місяця» або «товари тижня»; до спецій які вже користуються попитом пропонувати у подарунок нову товарну категорію. |
| Розподіл | Розширення ринку збуту за рахунок заключення нових договорів в областях. Розвиток непрямого маркетингу, котрий буде націлений на те, щоб дистриб'ютори та роздрібні магазини віддавали перевагу ТМ «Жасмин Плюс». Оптимізація каналів розподілу та розвиток вертикальної маркетингової системи, з метою економії на операціях. Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними посередниками (дистриб'юторами). |
| Просування | Застосування стратегії "проштовхування", яка дозволяє "виштовхнути" товар із виробництва в канали розподілу посередників та, або перекидати всі рекламні витрати на посередників, або скооперуватися з ними для досягнення спільної мети. Організація промоушн акцій, наприклад, семплінгу; створення Інтернет сайту і його просування в пошукових системах. Участь у різноманітних виставках та івентах. Інформувати споживачів про новий асортименті, смакових характеристиках новинок, проводити рекламні акції на billboards, у ЗМІ та в спеціалізованих видання, використання торгового персоналу безпосередньо в торгових точках при продажі товару кінцевому споживачу. Збільшення інвестицій у теле- та відеорекламу, а також електронну рекламу, спрямовану на посередників (це призведе до збільшення обсягів замовлення та змусить підприємство «Жасмин» збільшувати завантаженість виробничих потужностей). |

Глобальна/головна ціль досягається за рахунок сукупності другорядних і додаткових цілей. Для їх визначення побудовано дерево цілей (рис. 3.9), в якому система цілей зображена у вигляді "дерева". Вершина – це основна мета усієї компанії, яка декомпозується на під-цілі. Нижче, представлено дерево цілей стратегії розвитку «Жасмин Плюс».

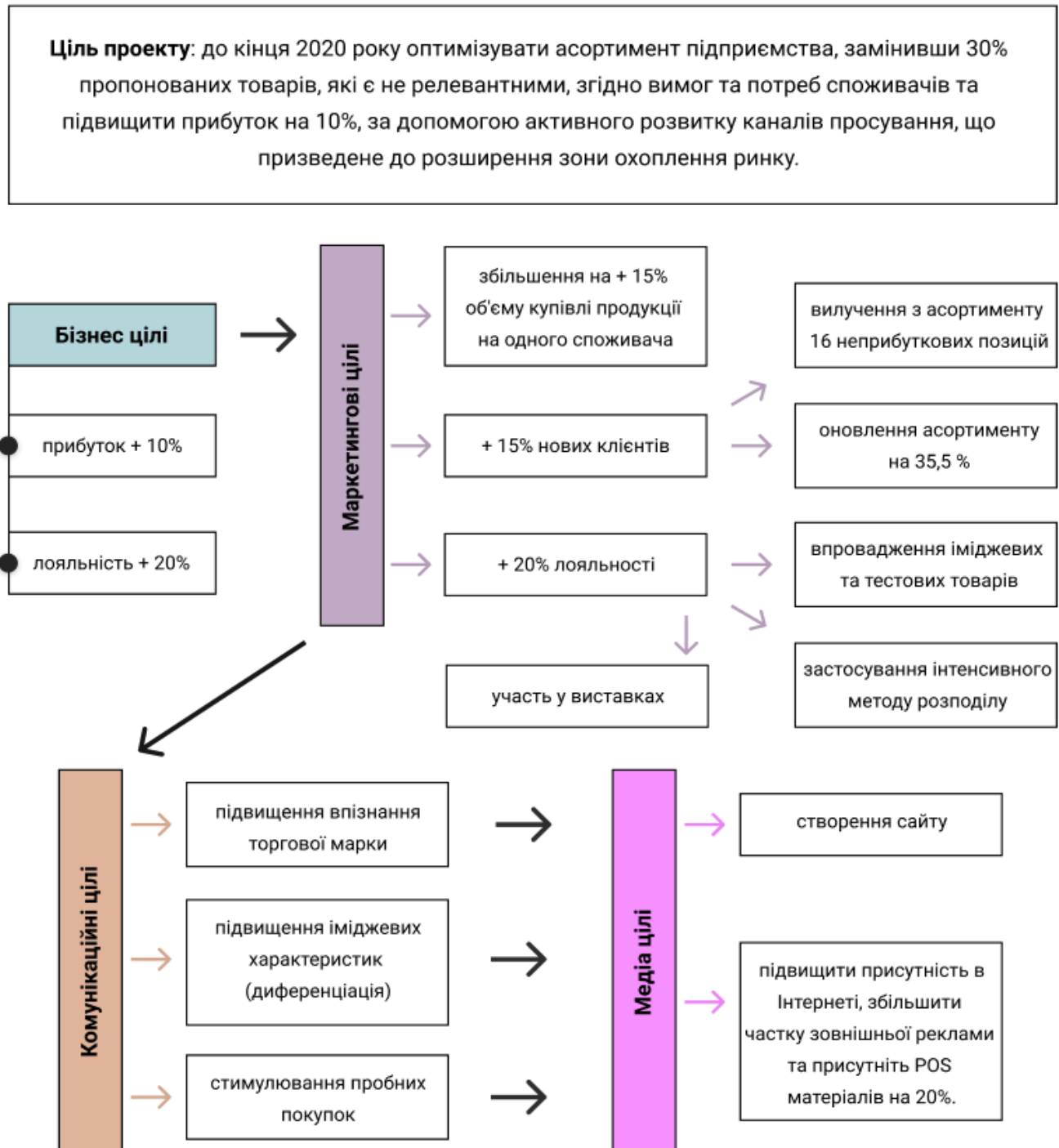


Рисунок 3.9 – Дерево цілей ТОВ «Жасмин Плюс»

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення продуктової стратегії для підприємства на ринку спецій та прянощів, за допомогою дослідження поведінки споживачів, та пропонування напрямків його оновлення і гармонізації.

У першому розділі роботи проведений аналіз підприємства, яке спеціалізується на виробництві спецій, прянощів та приправ ТОВ «Жасмин Плюс». Аналіз внутрішнього середовища, дозволив встановити, що найбільш вагомими сильними сторонами підприємства виступає ціна на продукцію та якість сировини, а найслабшими є асортимент та канали просування. За допомогою сумісного

Товарна політика є одним із основних інструментів комплексу маркетингу. А у зв'язку з тим, що 75% покупок спецій носять імпульсний характер, велике значення має доступність викладення і привабливість упаковки. Дизайн упаковки ТМ «Жасмин», значно поступається по цим параметрам лідерам ринку. В дизайні спецій даної торгової марки немає жодних відмінних рис, або примітних особливостей.

Після упаковки, був проаналізований асортимент. Результати ABC, XYZ та сумісного ABC-XYZ аналізу показали, що кількість товарів в асортименті підприємства потребує перегляду, виведення та заміни на нові, більш актуальні позиції, котрі будуть характеризуватися попитом серед споживачів. Це пов'язано з тим, що до найслабших груп за товарообігом та можливістю прогнозування кількості замовлень (BZ, CY та CZ) потрапило 19 товарів і 7 з них належать до категорії "Кондитерські вироби", а це більша половина товарів цієї групи.

Другий інструмент, який було розглянуто – це цінова політика. Для висновків, щодо цінової політики компанії «Жасмин Плюс», було проведено порівняння цін на приправи і спеції торгової марки «Жасмин Плюс» і лідерів

ринку: ТМ "Мрія", ТМ "ЭКО" та ТМ "Приправка". Результати аналізу показали, що за ціновими показниками ТОВ «Жасмин Плюс» займає 1 місце серед трьох інших конкурентів. А враховуючи якість сировини «Жасмин Плюс» є достатньо привабливою для споживачів з точки зору співвідношення ціни та якості.

Третій інструмент – система розподілу. На даному етапі було встановлено, що у компанії «Жасмин Плюс» дворівневий канал збуту, який включає в себе двох посередників – дистриб'юторів та роздрібних торговці.

І четвертий інструмент – це просування. Наразі в компанії «Жасмин Плюс» відсутні майже будь які заходи, спрямовані на підвищення ефективності продажів через комунікативний вплив на персонал, партнерів і споживачів.

В наслідок цього виникає інформаційний вакуум навколо компанії «Жасмин Плюс». У дистриб'юторів відсутня можливість знайти інформацію про даного виробника, а кінцеві споживачі не знаючи про торгову марку «Жасмин» з більшою часткою ймовірності віддадуть перевагу конкуренту.

Так як, компанія «Жасмин Плюс» працює одразу на трьох різних сегментах (спеції та прянощі, приправи, кондитерські добавки), перед топ-менеджментом підприємства постало питання: "Розвиток якого продукту та вихід на який ринок буде найраціональнішим?". Для відповіді на це запитання було проведено якісне дослідження, методом глибинного інтерв'ю з експертами. Отримана інформація послужила теорією для проведення аналізу та побудови матриці McKinsey – GeneralElectric.

У другому розділі проаналізовано зовнішнє середовище. PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства «Жасмин Плюс» мають економічні та соціально-культурні фактори. Однак, за допомогою використання можливостей внутрішнього ринку можливо збалансувати вплив негативних факторів.

Аналіз конкурентів за допомогою моделі п'яти сил Портера встановив, що ринок спецій та прянощів є насиченим, а рівень конкуренції високим. Тому, для утримання існуючої частки ринку та подальшого розвитку, підприємству необхідно покращувати продукцію та просувати себе на ринку. Після аналізу результатів, були сформовані рекомендації, направлені на нівелювання впливу загроз, які мають високий показник.

Першим етапом у третьому розділі було проведення кореляційного SWOT-аналізу. Даний інструмент виявив список сильних сторін, за допомогою яких можна збільшити позитивний вплив від існуючих можливостей ринку, та перелік можливостей зовнішнього середовища, які здатні усунути вплив слабких сторін на підприємство.

При EFAS-аналізі ми виявили, що вплив зовнішніх тенденцій – існує. І більшість компаній поступово і пасивно пристосовується до них. Однак, щоб в даних умовах конкурувати з лідерами необхідно проаналізувати та зрозуміти, як та чи інша тенденція впливає на цінність продукту. Щоб реконструювати елементи цінності для покупця було розроблена модель чотирьох дій та решітка скасувати – знизити – підвищити – створити. Завдяки якій, створюється нова крива цінності бренду.

За допомогою проведених досліджень у першому та третьому розділі було виявлено, що велику кількість товарних категорій необхідно замінити або виключити із асортименту компанії. А для впровадження нових товарних категорій та оновлення асортименту було проведено кількісне дослідження у форматі опитування. Метою якого було дослідження споживачів та вивчення стилю і способу життя цільової аудиторії.

Враховуючи висновки, після вибору маркетингової стратегії за допомогою матриці Ансоффа, аналізу конкурентів та ринку, а також кількісного дослідження, шляхом опитування, сформувався оновлений асортиментний портфель «Жасмин». Асортимент оновився та гармонізувався, а кількість позицій залишилась незмінною – 45 одиниць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика: 70% продаж спецій і приправ носять імпульсивний характер//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://produkt.by/story/70-prodazh-speciy-i-priprav-nosyat-impulsnyy-harakter> (15.12.2019).
2. Виробництво і ринок спецій України демонструють негативну динаміку//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://ubr.ua/market/agricultural-market/proizvodstvo-i-rynok-spetsij-ukrainy-demonstrirujut-otritsatelnuju-dinamiku-3864724> (15.12.2019).
3. Модель життєвого циклу Адізеса на практиці//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> (21.12.2019).
4. Існує тільки мить між минулим і майбутнім: життєвий цикл організації//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://adizes.ru/corporate-blog/est-tolko-mig-mezhdu-proshlym-i-budushhim-zhiznennyj-cikl-organizacii/> (04.1.2020).
5. ABC аналіз в маркетингу: як правильно використовувати на практиці//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/abc-method/> (04.1.2020).
6. ABC/XYZ аналіз//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: e-executive.ru/wiki/index.php/ABC/_XYZ_аналіз (04.1.2020).
7. ABC і XYZ аналіз продажів: що і як рахувати//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://yagla.ru/blog/analitika/abc-i-xyz-analiz-prodazh/> (04.1.2020).
8. Як змусити не надто зацікавлених дистриб'юторів продавати більше//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i->

sbyt/566-kak-zastavit-ne-slishkom-zainteresovannykh-distributorov-prodavat-bolshe.html (11.02.2020).

9. Спеціальна культура. Спеції, прянощі, приправи//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://rosinvest.com/novosti/382984> (11.02.2020).

10. Ідеальний план маркетингового дослідження//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/marketing-research/idealnyj-plan-marketingovogo-issledovaniya/> (25.02.2020).

11. Технолог харчового виробництва//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://poprofessii.in.ua/tekhnolog-pishhevogo-proizvodstva/> (07.03.2020).

12. Головний механік. Посадова інструкція//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://www.borovik.com/index_instruction.php?Gins=11&lang_i=0 (07.03.2020).

13. Аналіз асортименту за допомогою матриці McKinsey-General Electric//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://blog.iteam.ru/analiz-assortimenta-s-pomoshhyu-matritsy-mckinsey-general-electric/> (07.03.2020).

14. Кубишина, Н.С.Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку/Н.С. Кубишина//Економічний вісник НТУУ «КПІ». - 2010. – №7. – С. 171-177.

15. Аналіз асортименту за допомогою матриці McKinsey – General Electric//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (15.03.2020).

16. Похлебкін, В.В. Спеції та приправи/ – М .: Центрполиграф, 2005. – С. 15.

17. Прянощі, спеції, приправи – в чому різниця?//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://priprava.by/prjanosti-pripravu-specii-v-chem-raznica/> (17.03.2020).
18. Рене Моборн. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців /Рене Моборн, В. Чан Кім.-Манн, Іванов і Фербер – 2017. –12 с.
19. Брендинг з перчинкою//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://article.unipack.ru/62345/> (25.03.2020).
20. Шафран (пряність)//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Шафран_\(пряность\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Шафран_(пряность)) (25.03.2020).
21. Короткий огляд ринку спецій//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1> (25.03.2020).
22. Інструкція: Як відкрити інтернет-магазин спецій в Україні//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.insales.com.ua/blogs/blog/internet-magazin-spetsiy> (03.04.2020).
23. Огляд ринку спецій за 2017 рік//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.marketing-ua.com/article/obzor-rynka-spetsij-v-2017-godu/> (03.04.2020).
24. Хто додасть перцю? Тенденції українського ринку спецій//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/pressroom/kto-dobavit-perca-tendencii-ukrainskogo-rynka-specij> (03.04.2020).
25. Бізнес-журнал. Об'єднана міжрегіональна редакція. Продукти спецпризначення [Текст]//Красноярський Бізнес журнал. – 2005. – №24. – С. 106-108.

26. Аналіз асортименту і оцінка якості приправ, що надходять на реалізацію//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/8108855/> (03.04.2020).
27. Виробництво спецій в Україні//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://agro-smart.com.ua/news/proizvodstvo-spetsiy-v-ukraine> (05.04.2020).
28. Спеції, прянощі, приправи: що купують і як продавати//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://berekat.ru/info/articles/spetsii-pryanosti-pripravy-chto-pokupayut-i-kak-prodavati/> (05.04.2020).
29. Заробити на спеціях. Як розвивається російський ринок приправ і прянощів//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://agro.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_2056702.pdf (15.04.2020).
30. Огляд ринку спецій і прянощів в Україні//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://ukrspice.kiev.ua/reviews/spices.html> (15.04.2020).
31. Планування діяльності підприємства//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/planirovanie-deyatelnosti-predpriyatiya.html> (17.04.2020).
32. PEST аналіз: розбираємо детально//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/> (25.04.2020).
33. EFAS-аналіз//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://studbooks.net/2240143/informatika/efas_analiz (25.04.2020).
34. Примак Т. О. Маркетинг: підручник/Т. О. Примак. – К.: МАУП.– 2004. – 105 с.

35. Решитілова, Т. Б. Маркетингові дослідження: підручник/Т. Б. Решитілова, С. М. Довгань. – К.: ЦУЛ, 2015. – 245 с.
36. Рене Моборн. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців/Рене Моборн, В. Чан Кім.-Манн, Іванов і Фербер – 2017. – 14 с.
37. Брендинг з перчинкою//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://article.unipack.ru/62345/> (01.05.2020).
38. Ринок приправ і спецій: стабільне зростання//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://marketing.rbc.ua/news/2012-04-23/4949> (01.05.2020).
39. Приправи та спеції: результати народного голосування//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://favor.com.ua/ru/vote/products/condiments-and-spices/?results=2017U> (01.05.2020).
40. Метод SWOT аналізу в стратегічному управлінні//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/> (04.05.2020).
41. Пряні тренди//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://aidigo.ru/blog/articles/mnenie-eksperta/pryanye-trendy/> (04.05.2020).
42. Матриця Ансоффа і стратегії зростання бізнесу//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/> (09.05.2020).
43. Хороша стратегія, погана стратегія: в чому відмінність і чому це важливо//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://briefly.ru/rumelt/khoroshaia_strategiia_plokhaia_strategiia/ (09.05.2020).
44. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків//Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/ekonomika/pobudova_dereva_tsiley (09.05.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – АВС-аналіз

| Товарна категорія | Загальний товарообіг за 2019 рік, грн. | Частка в обороті, % | Частка в обороті з накопичувальним підсумком, % | Група |
|----------------------------------|--|---------------------|---|-------|
| Разом, грн | 44 000 000 | 100 | 100 | А/В/С |
| Приправа Универсальна | 3 347 210 | 7,61% | 7,61% | А |
| Перець чорний горошок | 3 268 975 | 7,43% | 15,04% | А |
| Лавровий лист | 2 553 400 | 5,80% | 20,84% | А |
| Перець чорний мелений | 2 246 725 | 5,11% | 25,95% | А |
| Приправа для смаження м'яса | 2 033 310 | 4,62% | 30,57% | А |
| Приправа для курки | 1 839 460 | 4,18% | 34,75% | А |
| Приправа для риби | 1 708 070 | 3,88% | 38,63% | А |
| Базилік | 1 604 933 | 3,65% | 42,28% | А |
| Приправа для картоплі | 1 520 370 | 3,46% | 45,74% | А |
| Перець духмяний горошок | 1 492 485 | 3,39% | 49,13% | А |
| Зелень петрушки і кропу | 1 431 150 | 3,25% | 52,38% | А |
| Суміш з 5 перців | 1 410 705 | 3,21% | 55,59% | А |
| Коріандр горошок | 1 288 035 | 2,93% | 58,51% | А |
| Ванільний цукор | 1 201 035 | 2,73% | 61,24% | А |
| Приправа для шашлику | 1 144 970 | 2,60% | 63,85% | А |
| Перець червоний горошок | 1 083 585 | 2,46% | 66,31% | А |
| Приправа для свинини | 994 810 | 2,26% | 68,57% | В |
| Приправа для плову | 882 190 | 2,00% | 70,57% | В |
| Імбир | 870 000 | 1,98% | 72,55% | В |
| Приправа для юшки | 844 650 | 1,92% | 74,47% | В |
| Гірчиця в зернах | 834 156 | 1,90% | 76,37% | В |
| Паприка | 817 800 | 1,86% | 78,23% | В |
| Приправа для гуляшу | 807 110 | 1,83% | 80,06% | В |
| Приправа для м'яса по французьки | 778 650 | 1,77% | 81,83% | С |
| Приправа Весняна Зелень | 750 800 | 1,71% | 83,54% | С |
| Ванілін | 741 675 | 1,69% | 85,22% | С |
| Приправа для супу і борщу | 707 300 | 1,61% | 86,83% | С |
| Гірчиця мелена | 654 240 | 1,49% | 88,32% | С |
| Приправа для стегенець | 600 640 | 1,37% | 89,68% | С |
| Куркума | 513 300 | 1,17% | 90,85% | С |
| Гвоздика | 474 324 | 1,08% | 91,93% | С |
| Загушувач варення | 468 930 | 1,07% | 92,99% | С |

Кінець таблиці А.1

| | | | | |
|----------------------------------|---------|-------|---------|---|
| Заварні крема | 397 155 | 0,90% | 93,89% | С |
| Солод житній | 392 370 | 0,89% | 94,79% | С |
| Киселі | 392 370 | 0,89% | 95,68% | С |
| Желе | 315 810 | 0,72% | 96,40% | С |
| Кунжут | 287 100 | 0,65% | 97,05% | С |
| Приправа для піци | 244 010 | 0,55% | 97,60% | С |
| Приправа для моркви по корейськи | 225 240 | 0,51% | 98,11% | С |
| Родзинки | 205 755 | 0,47% | 98,58% | С |
| Чорнослив | 200 970 | 0,46% | 99,04% | С |
| Приправа для домашньої ковбаси | 168 930 | 0,38% | 99,42% | С |
| Приправа для сала та шпику | 112 620 | 0,26% | 99,68% | С |
| Мак | 80 475 | 0,18% | 99,86% | С |
| Курага | 62 205 | 0,14% | 100,00% | С |

Таблиця А.2 – АВС-аналіз товарної групи "Спеції та прянощі"

| Товарна категорія | Загальний товарообіг за 2019 рік, грн. | Частка в обороті, % | Частка в обороті з накопичувальним підсумком, % | Група |
|-------------------------|--|---------------------|---|-------|
| Разом, грн | 20 543 812 | 100 | 100 | А/В/С |
| Перець чорний горошок | 3 268 975 | 15,91% | 15,91% | А |
| Лавровий лист | 2 553 400 | 12,43% | 28,34% | А |
| Перець чорний мелений | 2 246 725 | 10,94% | 39,28% | А |
| Базилік | 1 604 933 | 7,81% | 47,09% | А |
| Перець духмяний горошок | 1 492 485 | 7,26% | 54,35% | А |
| Зелень петрушки і кропу | 1 431 150 | 6,97% | 61,32% | В |
| Суміш з 5 перців | 1 410 705 | 6,87% | 68,19% | В |
| Коріандр горошок | 1 288 035 | 6,27% | 74,46% | В |
| Перець червоний горошок | 1 083 585 | 5,27% | 79,73% | В |
| Імбир | 870 000 | 4,23% | 83,96% | С |
| Гірчиця в зернах | 834 156 | 4,06% | 88,03% | С |
| Паприка | 817 800 | 3,98% | 92,01% | С |
| Гірчиця мелена | 654 240 | 3,18% | 95,19% | С |
| Куркума | 513 300 | 2,50% | 97,69% | С |
| Гвоздика | 474 324 | 2,31% | 100,00% | С |

Таблиця А.3 – АВС-аналіз товарної групи "Приправи"

| Товарна категорія | Загальний товарообіг за 2019 рік, грн. | Частка в обороті, % | Частка в обороті з накопичувальним підсумком, % | Група |
|----------------------------------|--|---------------------|---|-------|
| Разом, грн | 18 710 340 | 100 | 100 | A/B/C |
| Приправа Универсальна | 3 347 210 | 17,89% | 17,89% | A |
| Приправа для смаження м'яса | 2 033 310 | 10,87% | 28,76% | A |
| Приправа для курки | 1 839 460 | 9,83% | 38,59% | A |
| Приправа для риби | 1 708 070 | 9,13% | 47,72% | A |
| Приправа для картоплі | 1 520 370 | 8,13% | 55,84% | A |
| Приправа для шашлику | 1 144 970 | 6,12% | 61,96% | A |
| Приправа для свинини | 994 810 | 5,32% | 67,28% | B |
| Приправа для плову | 882 190 | 4,71% | 71,99% | B |
| Приправа для юшки | 844 650 | 4,51% | 76,51% | B |
| Приправа для гуляшу | 807 110 | 4,31% | 80,82% | B |
| Приправа для м'яса по французьки | 778 650 | 4,16% | 84,98% | C |
| Приправа Весняна Зелень | 750 800 | 4,01% | 89,00% | C |
| Приправа для супу і борщу | 707 300 | 3,78% | 92,78% | C |
| Приправа для стегенець | 600 640 | 3,21% | 95,99% | C |
| Приправа для піци | 244 010 | 1,30% | 97,29% | C |
| Приправа для моркви по корейськи | 225 240 | 1,20% | 98,50% | C |
| Приправа для домашньої ковбаси | 168 930 | 0,90% | 99,40% | C |
| Приправа для сала та шпику | 112 620 | 0,60% | 100,00% | C |

Таблиця А.4 – АВС-аналіз товарної групи "Кондитерські добавки "

| Товарна група | Товарна категорія | Загальний товарообіг за 2019 рік, грн. | Частка в обороті, % | Частка в обороті з накопичувальним підсумком, % | Група |
|----------------------|-------------------|--|---------------------|---|-------|
| Кондитерські добавки | Разом, грн | 4 745 850 | 100 | 100 | A/B/C |
| | Ванільний цукор | 1 201 035 | 25,31% | 25,31% | A |
| | Ванілін | 741 675 | 15,63% | 40,94% | A |
| | Загущувач варення | 468 930 | 9,88% | 50,82% | A |
| | Заварні крема | 397 155 | 8,37% | 59,19% | A |
| | Солод житній | 392 370 | 8,27% | 67,45% | B |
| | Киселі | 392 370 | 8,27% | 75,72% | B |
| | Желе | 315 810 | 6,65% | 82,38% | C |
| | Кунжут | 287 100 | 6,05% | 88,43% | C |
| | Родзинки | 205 755 | 4,34% | 92,76% | C |
| | Чорнослив | 200 970 | 4,23% | 97,00% | C |
| | Мак | 80 475 | 1,70% | 98,69% | C |
| | Курага | 62 205 | 1,31% | 100,00% | C |

Додаток Б

Таблиця Б.1 – XYZ-аналіз

| Товарна категорія | Товарообіг за перше півріччя 2018 року, грн. | Товарообіг за друге півріччя 2018 року, грн. | Товарообіг за перше півріччя 2019 року, грн. | Товарообіг за друге півріччя 2019 року, грн. | Коефіцієнт варіації | Група |
|----------------------------------|--|--|--|--|---------------------|-------|
| Разом, грн | 20 425 375 | 23 075 202 | 21 490 108 | 22 509 892 | | |
| Зелень петрушки | 710 321 | 682 467 | 772 821 | 658 329 | 6,06% | X |
| Курага | 30 961 | 33 543 | 27 992 | 34 210 | 7,73% | X |
| Перець червоний горошок | 518 545 | 633 777 | 487 614 | 595 971 | 10,47% | X |
| Гірчиця мелена | 299 782 | 381 540 | 294 858 | 359 382 | 11,21% | X |
| Солод житній | 174 288 | 231 035 | 180 490 | 211 880 | 11,61% | X |
| Приправа для сала та шпикю | 64 861 | 73 141 | 52 932 | 59 688 | 11,79% | X |
| Приправа для курки | 732 211 | 970 604 | 846 152 | 993 308 | 11,83% | X |
| Суміш з 5 перців | 603 920 | 768 624 | 620 711 | 789 994 | 12,08% | X |
| Приправа для плову | 478 184 | 375 716 | 494 026 | 388 164 | 12,11% | X |
| Кунжут | 116 375 | 154 265 | 129 195 | 157 905 | 12,41% | X |
| Паприка | 357 311 | 473 644 | 359 832 | 457 968 | 13,08% | X |
| Лавровий лист | 1 518 703 | 1 145 689 | 1 427 768 | 1 125 632 | 13,18% | X |
| Приправа Універсальна | 1 323 631 | 1 827 870 | 1 472 773 | 1 874 437 | 14,35% | X |
| Чорнослив | 105 084 | 128 436 | 84 407 | 116 563 | 14,95% | X |
| Желе | 122 244 | 183 368 | 142 114 | 173 696 | 15,74% | Y |
| Куркума | 224 352 | 285 448 | 205 320 | 307 980 | 16,52% | Y |
| Заварні крема | 224 511 | 156 017 | 230 349 | 166 806 | 17,12% | Y |
| Базилік | 591 330 | 964 799 | 754 319 | 850 614 | 17,32% | Y |
| Перець духмянний горошок | 564 350 | 846 524 | 641 769 | 850 716 | 17,33% | Y |
| Приправа для домашньої ковбаси | 66 218 | 95 282 | 67 572 | 101 358 | 19,21% | Y |
| Імбир | 360 942 | 541 413 | 350 600 | 519 400 | 19,80% | Y |
| Киселі | 164 009 | 246 014 | 156 948 | 235 422 | 20,13% | Y |
| Приправа для м'яса по французьки | 440 446 | 318 944 | 490 549 | 288 101 | 21,75% | Y |
| Перець чорний горошок | 1 334 056 | 2 086 599 | 1 274 201 | 1 994 774 | 22,14% | Y |

Кінець таблиці Б.1

| | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|---|
| Приправа для супу і борщу | 285 465 | 465 757 | 282 920 | 424 380 | 22,42% | Y |
| Приправа для риби | 610 124 | 1 133 086 | 768 632 | 939 438 | 22,57% | Y |
| Перець чорний мелений | 896 844 | 1 402 756 | 848 158 | 1 398 567 | 23,28% | Y |
| Коріандр горошок | 456 242 | 744 393 | 492 497 | 795 538 | 24,02% | Y |
| Приправа для свинини | 369 503 | 656 908 | 397 944 | 596 866 | 24,51% | Y |
| Приправа для моркви по корейськи | 116 287 | 77 525 | 141 901 | 83 339 | 24,86% | Y |
| Приправа для картоплі | 443 931 | 861 746 | 638 556 | 881 814 | 25,36% | Y |
| Приправа для піци | 98 677 | 154 339 | 85 404 | 158 606 | 26,23% | Y |
| Загущувач варення | 168 221 | 312 409 | 178 194 | 290 736 | 27,27% | Y |
| Ванільний цукор | 713 900 | 437 552 | 780 672 | 420 363 | 27,38% | Y |
| Гірчиця в зернах | 260 542 | 528 979 | 291 955 | 542 201 | 32,08% | Z |
| Ванілін | 523 129 | 213 673 | 445 005 | 296 670 | 32,83% | Z |
| Приправа для гуляшу | 476 972 | 292 339 | 564 977 | 242 133 | 33,45% | Z |
| Гвоздика | 158 800 | 322 411 | 156 529 | 317 795 | 34,01% | Z |
| Приправа Весняна Зелень | 272 085 | 505 300 | 225 240 | 525 560 | 35,23% | Z |
| Приправа для стегенець | 376 062 | 185 226 | 408 435 | 192 205 | 35,26% | Z |
| Приправа для смаження м'яса | 1 328 348 | 572 165 | 1 423 317 | 609 993 | 40,07% | Z |
| Мак | 63 378 | 24 647 | 56 332 | 24 143 | 42,50% | Z |
| Приправа для юшки | 624 688 | 255 155 | 633 487 | 211 163 | 46,07% | Z |
| Родзинки | 140 640 | 35 160 | 154 316 | 51 439 | 55,17% | Z |
| Приправа для шашлику | 914 902 | 288 917 | 950 325 | 194 645 | 59,14% | Z |

Додаток В

Таблиця В.1 – Оцінка конкурентоспроможності

| Питання | Вага факторів | Оцінка фактору від 1 до 10 | | |
|---|---------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| | 100% | Сегмент 1 спеції та прянощі | Сегмент 2 приправи | Сегмент 3 кондитерські добавки |
| На скільки товарний асортимент задовольняє наявні потреби цільової аудиторії? | | | | |
| Як Ви оцінюєте силу бренду (обізнаність про компанію, лояльність аудиторії та довіра потенційних клієнтів)? | | | | |
| Чи достатньо наявної ресурсної бази для функціонування на новому ринку (фінанси, люди, виробничі потужності)? | | | | |
| На скільки Ви оціните якість сировини? | | | | |
| На скільки сучасний та зручний дизайн упаковки? | | | | |
| Яка у «Жасмин Плюс» розвиненість каналів просування? | | | | |
| Оцініть умови співпраці з дистриб'юторами | | | | |
| На скільки налагоджені наявні канали розподілу? | | | | |

Таблиця В.2 – Оцінка привабливості ринку

| Питання | Вага факторів | Оцінка фактору від 1 до 10 | | |
|--|---------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| | 100% | Сегмент 1 спеції та прянощі | Сегмент 2 приправи | Сегмент 3 кондитерські добавки |
| Чи існують незадоволені та приховані потреби? | | | | |
| На скільки географія збуту є не обмеженою? | | | | |
| На скільки високий обсяг продажів на ринку? | | | | |
| На скільки Ви згодні з твердженням, що культура використання спецій знаходиться на низькому рівні? | | | | |
| Чи можливо отримати нові сегменти ринку, за рахунок незначних модифікацій товару (нових асортиментних груп)? | | | | |
| Оцініть інвестиції в рекламу на цьому сегменті | | | | |
| Яке, на вашу думку, буде зростання сегменту? | | | | |
| На скільки можливо розширити асортимент в сегменті? | | | | |

Додаток Г

| Сьогодні | | Взаємний вплив | | | | | | | | | Σ | |
|---|-------|----------------------------|--|---|--|-------------|--|---|---|-----------------|--------|-------|
| | | Можливості (O) | | | | Загрози (T) | | | | | | |
| Сильні сторони (S) | | Розширення географії збуту | Отримання нових сегментів споживачів, за допомогою зміни асортименту | Збільшення об'єму купівлі продукції на одного споживача, за допомогою активних продажів при налагодженні каналів просування | 100% завантаженість виробничих потужностей | | Посилення конкуренції у галузі та збільшення насиченості ринку | Збільшення витрат в галузі за рахунок коливання курсу валют | Зміна політичної ситуації (санкції, військовий конфлікт на території України) | Фінансова криза | | |
| | | 0,40 | 1,00 | 0,15 | 0,60 | | -0,30 | -0,30 | -0,30 | -1,00 | | |
| Канали розподілу | 0,15 | 0,55 | 0,58 | 0,03 | 0,68 | 1,83 | -0,11 | -0,12 | -0,11 | -0,43 | -0,76 | 1,08 |
| Якість сировини | 0,80 | 0,00 | 1,26 | 0,10 | 0,00 | 1,36 | 0,10 | 0,35 | 0,05 | -0,10 | 0,40 | 1,76 |
| Умови співпраці з дистрибуторами | 0,45 | 0,85 | 0,15 | 0,06 | 0,63 | 1,69 | 0,11 | 0,14 | 0,03 | -0,39 | -0,12 | 1,57 |
| Гнучкий підхід до ціноутворення | 0,50 | 1,22 | 0,45 | 0,46 | 0,22 | 2,34 | 0,16 | 0,18 | 0,14 | -0,50 | -0,02 | 2,32 |
| | | 2,62 | 2,43 | 0,64 | 1,53 | 7,21 | 0,26 | 0,55 | 0,12 | -1,41 | -0,49 | 6,72 |
| Нормування за 100 | | | | | | 28,84 | | | | | -4,90 | |
| Слабкі сторони (W) | | Розширення географії збуту | Отримання нових сегментів споживачів, за допомогою зміни асортименту | Збільшення об'єму купівлі продукції на одного споживача, за допомогою активних продажів при налагодженні каналів просування | 100% завантаженість виробничих потужностей | | Посилення конкуренції у галузі та збільшення насиченості ринку | Збільшення витрат в галузі за рахунок коливання курсу валют | Зміна політичної ситуації (санкції, військовий конфлікт на території України) | Фінансова криза | | |
| | | 0,40 | 1,00 | 0,15 | 0,60 | | -0,30 | -0,30 | -0,30 | -1,00 | | |
| Канали просування | -0,10 | 0,21 | 0,54 | 0,05 | 0,45 | 1,25 | -0,28 | -0,12 | 0,00 | -0,77 | -1,17 | 0,08 |
| Погана обізнаність про компанії і недовіру з боку потенційних клієнтів | -0,40 | 0,00 | 0,54 | -0,18 | 0,06 | 0,43 | -0,70 | -0,07 | 0,00 | -0,14 | -0,91 | -0,49 |
| Неоптимізованість товарного асортименту (АВС аналіз показав, що велика кількість товарних груп не користуються попитом) | -0,45 | -0,02 | 0,55 | -0,24 | 0,08 | 0,37 | -0,68 | -0,38 | 0,00 | -0,15 | -1,20 | -0,83 |
| Застарілий дизайн упаковки | -0,10 | 0,03 | 0,54 | 0,04 | 0,00 | 0,61 | -0,40 | -0,08 | 0,00 | -0,33 | -0,8 | -0,21 |
| | | 0,22 | 2,17 | -0,33 | 0,59 | 2,65 | -2,06 | -0,65 | 0,00 | -1,39 | -4,09 | -1,44 |
| Нормування за 100 | | | | | | 26,45 | | | | | -16,34 | |
| Загалом | | 2,84 | 4,60 | 0,31 | 2,11 | 9,86 | -1,80 | -0,10 | 0,12 | -2,80 | -4,58 | |

Рисунок Г.1 – Кореляційний SWOT-аналіз

Таблиця Г.2 – Рекомендації зі SWOT-аналізу

| Сильні сторони – можливості та загрози | Слабкі сторони – можливості та загрози |
|--|--|
| <p><i>S1O1</i> - розширення ринку збуту за рахунок заключення нових договорів в областях. <i>S1O2</i> - заохочувати, на пільгових умовах, дистриб'юторів закупати більше спецій із оновленого асортименту. <i>S1O3, S1O4</i> та <i>S1T1</i> - розвиток непрямого маркетингу, котрий буде націлений на те, щоб дистриб'ютори та роздрібні магазини віддавали перевагу ТМ "Жасмин Плюс". <i>S1T2</i> - оптимізація каналів розподілу; розвиток вертикальної маркетингової системи, з метою економії на операціях; укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними посередниками (дистриб'юторами). <i>S1T3 та S1T4</i> - пошук надійних дистриб'юторів з мінімальним коефіцієнтом відношення боргу к EBITDA.</p> | <p><i>W1O1, W1O2</i> та <i>W1O3</i> - організація промоушн акцій, наприклад, семплінгу; створення сайту і його просування в пошукових системах; участь у виставках та івентах; інформувати споживачів про новий асортименті, смакових характеристиках новинок, проводити рекламні акції на bill boards, у ЗМІ та в спеціалізованих видання, використання торгового персоналу безпосередньо в торгових точках при продажу товару кінцевому споживачу. <i>W1O4</i> - збільшення інвестицій у теле- та відеорекламу, а також електронну рекламу, спрямовану на посередників (це призведе до збільшення обсягів замовлення та змусить підприємство "Жасмин" збільшувати завантаженість виробничих потужностей). <i>W1T1</i> - участь у ярмарках та надання посередникам безкоштовних фірмових рекламних матеріалів. <i>W1T2</i> та <i>W1T4</i> - застосування стратегії "проштовхування", яка дозволяє "виштовхувти" товар із виробництва в канали розподілу посередників та, або перекладати всі рекламі витрати на посередників, або скооперуватися з ними для досягнення спільної мети.</p> |
| <p><i>S2O2</i> - вихід на преміум сегмент ринку, на якому споживачі вимагають якісний продукт; введення нових товарних категорій для людей цінуючих еко продукти. <i>S2O3</i> та <i>S2T1</i> - під час комунікації зі споживачем робити особливий акцент на якості продукції під торговою маркою "Жасмин Плюс". <i>S2T2</i> та <i>S2T3</i>- для уникнення загроз, пов'язаних з коливанням курсу валют та міжнародними санкціями, провести дослідження вітчизняних постачальників якісної сировини та розглянути можливості внутришнього ринку України. <i>S2T4</i> - хоча це і частково суперечить попередній рекомендації, однак для мінімізації цієї загрози, необхідно провести ретельне дослідження міжнародного ринку спецій та прянощів і знайти постачальників в країнах з найкращим співвідношенням ціна-якість, навіть якщо це буде не Індія, В'єтнам та не інші популярні світові виробники.</p> | <p><i>W2O1</i> та <i>W2O2</i> - використовувати гарну репутацію у вже існуючих клієнтів для отримання контрактів з новими за рахунок рекомендацій; працювати на "довіру покращуючи і просуваючи імідж компанії на ринку; участь компанії в роботі спеціалізованих виставках та ярмарках. <i>W2O3</i> - формування у споживача певного рівня знань про компанію та продукцію "Жасмин Плюс", та за допомогою стратегії диференціації створювати чітке позиціонування серед конкуруючих компаній. <i>W2O4</i> та <i>W2T1</i> - за допомогою рекомендації та інтенсивного методу розподілу залучати нових дистриб'юторів.</p> |

Кінець таблиці Г.2

| | |
|--|--|
| <p><i>S3O1</i> - надання дистриб'юторам можливості замовити доставку будь-якої по об'єму партії у будь-який регіон України; заключення унікальних та масимально лояльних договорів з дистриб'юторами у регіонах, на яких ще не представлена ТМ "Жасмин Плюс"; при виборі інтенсивності каналу розподілу використовувати - інтенсивний розподіл. <i>S3O2</i> - пропонувати дистриб'юторам безкоштовну (або зі знижкою) партію нових позицій, пропонувати на них відстрочку платежу довшу ніж на іншу продукцію; давати дистриб'юторам можливість повернути товар із нового асортименту, якщо він не користувався попитом. <i>S3O3</i> та <i>S3O4</i> - застосувати стратегію "проштовхування"; надавати дистриб'юторам знижки та відстрочку при замовленні від 3 тонн. <i>S3T1</i> - заохочувати посередників укладати довгострокові договори; використовувати репутацію у вже існуючих клієнтів для отримання контрактів з новими. <i>S3T2</i> - підв'язувати знижку на продукцію для дистриб'юторів до долара. <i>S3T3</i> - для посередників, котрі працюють на тимчасово непідконтрольних територіях України (Крим, Донбас) пропонувати більш лояльні умови співпраці. <i>S3T4</i> - застосовувати дискримінаційну політику надання знижок, відстрочки, доставки і т.д. (для лояльних клієнтів знижки більше, для нових - менші).</p> | <p><i>W3O1</i> - у зв'язку з тим, що попит на певні категорії спецій не рівномірний по території України, за допомогою кількісних досліджень виявити в яких регіонах споживачі віддають переваги тим чи іншим товарним категоріям. <i>W3O2</i> - зміна структури асортименту та його оптимізація/гармонізація відповідно до наявних вподобань споживачів; залочення нових спецефічних товарних категорій (еко спеції, спеції для вегетаріанських страв та інше.). <i>W3O3</i> - введення до асортименту супутніх спецій і прянощів та поширення рекомендацій в яких робиться акцент на тому, що для кращого смаку бажано додавати їх разом. <i>W3O4</i> та <i>W3T1</i> - виведення з асортименту нерентабельних спецій та збільшення виробництва тих, котрі користуються попитом, а також введення нових товарних категорій, здатних підвищити конкурентноспроможність підприємства. <i>W3T2</i> та <i>W3T4</i> - виведення нерентабельних товарних категорій та тих, на які витрачається багато уваги, а вони не забезпечують бажаної реалізації.</p> |
| <p><i>S4O1</i> - змінювати цінову політику в залежності від платоспроможності населення регіону; встановлювати більш суровий контроль за націнкою на всіх рівнях каналу розподілу (прибуток який закладає для себе дистриб'ютор та роздрібний магазин в вартість продукції) в окремих регіонах. <i>S4O2</i>, <i>S4O3</i> та <i>S4O4</i> - застосовувати цінові методи стимулювання збуту для нової продукції; впроваджувати так звані «товари місяця» або «товари тижня»; до спецій які вже користуються попитом пропонувати у подарунок нову товарну категорію. <i>S4T1</i> - застосування стратегії диференціації. <i>S4T2</i> та <i>S4T4</i> - хоче це і суперечить попередньому пункту, однак для нівелювання цих двох загроз буде доречним використання стратегії на основі низьких витрат ("низкие издержки").</p> | <p><i>W4O1</i> - в залежності від міста, на полицях якого з'явиться певна спеція ТМ "Жасмин Плюс" додавання до упаковки незначних елементів або символіки, яка характерна саме для цього регіону. <i>W4O2</i> - формування унікального дизайну (з характерним стелем ТМ) для кожного сегмента споживачів (наприклад, для преміум - барвіста та мінімалістична упаковка). <i>W4T1</i> - створення упаковки, яка буде диференціювати "Жасмин" серед конкурентів. <i>W4T2</i> та <i>W4T4</i> - віддання переваги більш дешевим матеріалам упаковки та проведення тендерів серед компаній, котрі будуть їх виробляти, а також розроблювати дизайн.</p> |

Додаток Д

Анкета для відбору учасників

Пропонуємо вам взяти участь в дослідженні, метою якого є виявлення ваших уподобань щодо кулінарних спецій і прянощів. Просимо вас бути щирими у відповідях на запропоновані питання.

Перш ніж перейти до основної частини анкети, щире прохання відповісти на три коротких запитання з можливими варіантами відповіді "так" або "ні".

Для нас важлива ваша думка!

*** Обов'язково**

Зайняті ви чи хто небудь з членів вашої сім'ї в області виробництва або продажу спецій? *

так

ні

Ви брали участь в будь-яких опитуваннях або фокус-групах в останні півроку? *

так

ні

Чи здійснювали особисто Ви за останні півроку покупку спецій/приправ? *

так

ні

Рисунок Д.1 – Скринінгова анкета

Основна анкета

Для того, щоб не гаяти Ваш час, ми підготували лише 5 запитань з можливими варіантами відповідей. Просимо Вас бути якомога більше щирими, проходячи опитування.

Дякуємо за Ваш час та приємного дня!

Частіше за все ви купуєте спеції для приготування: *

- десертів
- супів
- овочів
- страв із м'яса, риби, ковбас
- основні страви (картопля, каша і т.д.)
- Другое: _____

Які спеції із списку нижче Ви використовуєте найчастіше: *

- овочеві спеції
- моноспеції та прянощі (лавровий лист, коріандр і т.д.)
- перець/суміш перців
- приправи (для супу, для м'яса, для яєчні)
- для кондитерських виробів

Рисунок Д.2 – Основна анкета

Спеціям якої форми ви віддаєте перевагу: *

- мелена
- залежить від конкретного випадку, але по можливості купую мелену
- не має різниці
- залежить від конкретного випадку, але по можливості купую горошок (цільна форма)
- горошок (цільна форма)

Оберіть із списку нижче спеції/прянощі, якими ви користуєтесь найчастіше (принаймні раз на два тижні): *

- лавровий лист
- чорний перець
- червоний перець
- духмяний перець
- каррі
- суміш італійських трав
- паприка
- часник сушений
- часниковий перець
- коріандр
- перець чилі
- імбир
- орегано
- зелень
- Другое: _____

Оберіть, яке твердження найбільш точно відповідає вашій поведінці при виборі спецій та прянощів? *

- купую завжди одні й ті самі
- надаю перевагу знайомим позиціям, але час від часу обираю щось нове
- кожного разу пробую щось нове