

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ
КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: «Розробка стратегії масштабування компанії ТзОВ «Древич
Україна»»

Виконав (-ла): студентка 6 курсу, групи СУМ 19
спеціальності 073 “Менеджмент”

Лушпак С.В.

Керівник: Балук Н.Р.

Консультант: Дідок І.О.

Рецензент: Дідок І.О.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДЕРЕВООБРОБКА В УКРАЇНІ ВИКЛИКИ, ТА ПЕРСПЕКТИВИ	5
1.1. Аналітика впливу Коронавірусу на галузь деревообробки в Україні.....	5
1.2. Дослідження перспектив та викликів сьогодення для галузі та локального деревообробного бізнесу зокрема.....	16
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТЗОВ ДРЕВИЧ УКРАЇНА ЯК РУШІЙ МАСШТАБУВАННЯ	25
2.1. Бізнес-модель як сильна сторона столярного бізнесу.....	25
2.2. Пошук та трансформація викликів галузі в рушій до масштабування власного бізнесу.....	36
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ ДРЕВИЧ ВІД ЛОКАЛЬНОЇ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО	41
3.1. Маркетингова стратегія ТМ Древич за межами Львівської області	41
3.2. Зони росту бізнесу ТМ Древич та кроки їх активації.....	56
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ ДЛЯ ТЗОВ «ДРЕВИЧ УКРАЇНА»	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність проблеми полягає в аналітиці навколишнього бізнес середовища галузі. Вивчення конюнктури ринку, та провадження інновацій в бізнес-модель підприємства.

Опис компанії ТзОВ «Древич Україна» деревообробне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні меблів та оздоблюючих матеріалів з дерева.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є розкрити теоретичні та практичні аспекти масштабування бізнесу ТМ Древич розглянувши бізнес-модель компанії та її інноваційні зміни в час пандемії 2020-2021 років.

Завдання:

- висвітлити проблематику видозмін галузі ;
- розкрити особливості столярного господарства ;
- охарактеризувати галузеві зміни в сфері деревообробки;
- проаналізувати аспекти бізнес-моделі ТМ Древич;
- діагностувати загрози для підприємства;
- дати оцінку перспективам розвитку в 2021 році;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі Древич;
- надати рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії;
- запропонувати заходи з удосконалення та втілення маркетингової стратегії підприємства;

Об'єкт дослідження – ТзОВ «Древич Україна»

Предмет дослідження – бізнес-модель підприємства

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій управлінських висновків з удосконалення бізнес-моделі ТМ Древич та маркетингової стратегії для нової бізнес-моделі.

Апробація. За результатами роботи відкрито перший представницький шоурум в іншому регіоні м. Київ

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань, додатків та містить таблиці і рисунки.

Роль в компанії: керівник відділу маркетингу, співвласник ТЗОВ «Древич Україна»

Аналіз останніх досліджень та наукових праць в сфері маркетингу. Аналітика досліджень динаміки галузі деревообробки в 2020-2021 роках.

На сьогодні підприємства деревообробної галузі України переживають кризовий період. Та для підвищення ефективності їхнього функціонування, а подекуди і для збереження існування підприємства та його конкурентоспроможності, власникам бізнесу необхідні сучасні підходи до менеджменту маркетингової діяльності. Тому нами було прийнято рішення розробки структурованих змін та послідовності їх реалізації для покращення бізнес-моделі власного бізнесу ТМ Древич, та позитивного впливу цієї діяльності на деревообробну галузі в цілому. Було проведено якісне дослідження методом глибинних інтерв'ю з керівниками деревообробних підприємств галузі.

У роботі закладено механізм пошуку оптимальних управлінських рішень, виходячи з можливостей зовнішнього і внутрішнього потенціалу середовища підприємства та глобальних змін галузі в цілому.

РОЗДІЛ 1

ГАЛУЗЬ ДЕРЕВООБРОБКИ УКРАЇНИ АНАЛІТИКА ПЕРСПЕКТИВ ТА ВИКЛИКІВ

1.1. Аналітика впливу Коронавірусу на галузь деревообробки в Україні.

Традиційно деревообробна та меблева галузі сприймаються споживачем (усіма нами, бо всі ми користуємося її продукцією) як щось буденне, що існувало, існує та буде існувати завжди. Деревина була одним із перших матеріалів, з якими працювали люди, і розвиток цивілізації тісно пов'язаний великою мірою з розвитком навичок роботи з цим матеріалом. Деревообробні та меблеві виробництва разом з лісовим господарством та лісозаготівельною промисловістю, целюлознопаперовою та лісохімічною промисловістю утворюють лісопромисловий комплекс (ЛПК) (рис. 1.1). Значна частина продукції деревообробної промисловості споживається в народному господарстві як предмети та знаряддя праці, її використовують будівельна індустрія, транспорт, сільське господарство, майже всі галузі промисловості [16].

2018 році в Україні було заготовлено 22 529,7 тис. м3 деревини, з них 19 695,7 тис. м3 – ліквідної деревини. Ці ж показники для Карпатського регіону України відповідно становлять 5 024,3 тис. м3 та 4 227,2 тис. м3 . У 2018 р. лісогосподарськими підприємствами України було реалізовано 16 175,4 тис. м3 деревини на суму 14 132,7 млн. грн. Більше половини реалізованого у 2018 році обсягу деревини (8 934,3 тис. м3) – паливна деревина. Із загального обсягу реалізації лісопродукції Карпатського регіону України у 2018 р. 1 346,6 тис. м3 (36,5 %) деревини було реалізовано шляхом біржових торгів. Залишки нереалізованої деревини хвойних порід є більшими приблизно у два рази, ніж залишки листяних

лісоматеріалів за всіма видами сортиментів. У 2020 р. запроваджено експеримент з продажу частини заготовленої деревини у системі ProZorro. У 2019 р. на ринку відбувся ціновий шок через значне падіння цін на деревину на ринках ЄС (через вітровали зросли обсяги санітарних рубок, що призвело до надлишку деревини). Більшість крупних та середніх споживачів вітчизняних лісоматеріалів є експортно-орієнтованими підприємствами. У поєднанні з підвищенням курсу гривні (на 19 % у 2019 р.) це зменшило конкурентоспроможність українських деревообробних компаній та призвело до скорочень персоналу та закриття (особливо малих) підприємств. На аукціонних торгах, що проводилися у 4-му кварталі 2019 р. підприємствами Львівського ОУЛМГ було продано 4,6 % від заявлених лотів [13].

Незважаючи на «непомітність», внесок меблевого та деревообробного виробництва у промисловий потенціал України є значний.

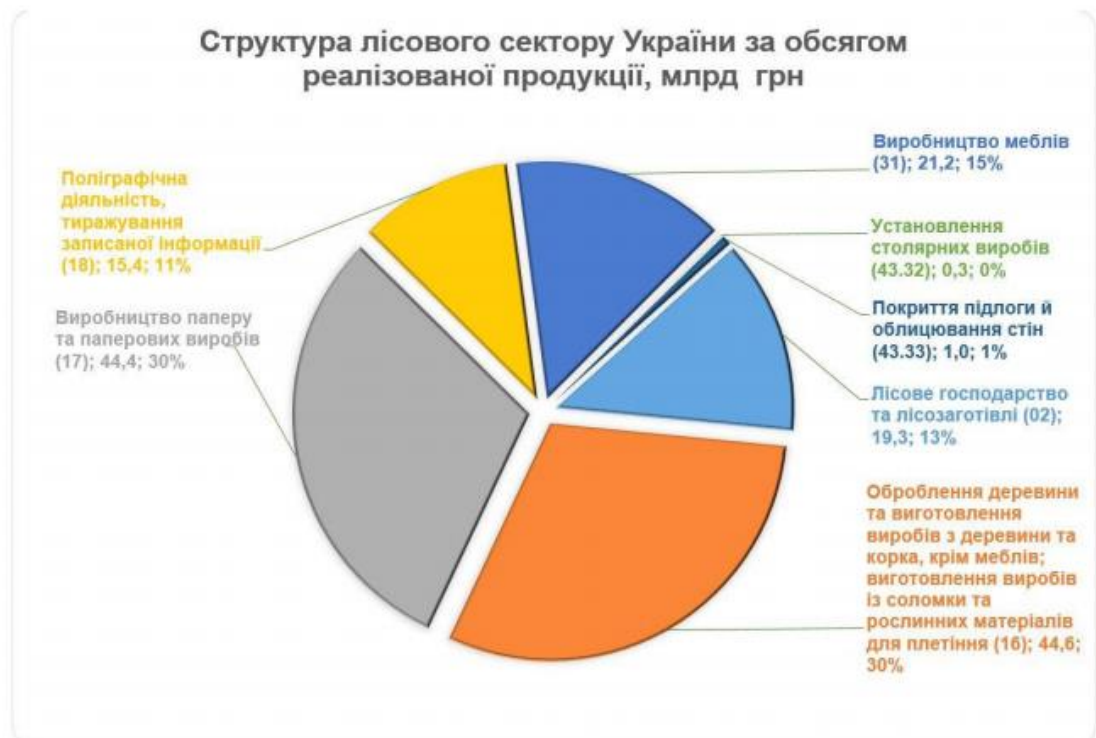


Рис 1.1: – Структура лісового сектору України за обсягом реалізованої продукції у 2018 році: (код галузі), значення, млрд грн, частка (частка від 1) (за даними Державної служби статистики України [7])

Деревообробна та меблева промисловість здійснює механічну обробку і переробку деревини та деревинних матеріалів, забезпечує більше 60% випуску від всієї продукції ЛПК та в останні десятиліття працює досить стабільно. Наприклад, за період з 2010 по 2018 роки (рис. 1.1) [7]

Обсяг реалізованої продукції меблевого виробництва зріс з 4,9 до 21,2 млрд гривень, або в 4,3 рази. Слід відзначити, що за останні 8 років спостерігається стабілізація меблевої галузі і стабільне щорічне зростання (крім 2013 р.) на 17...32 %. У 2018 році значення показника реалізації досягнуло значення 21,2 млрд грн, що відповідає 779 мільйонам доларів США (в перерахунку за середньорічним курсом 2018р)[16]

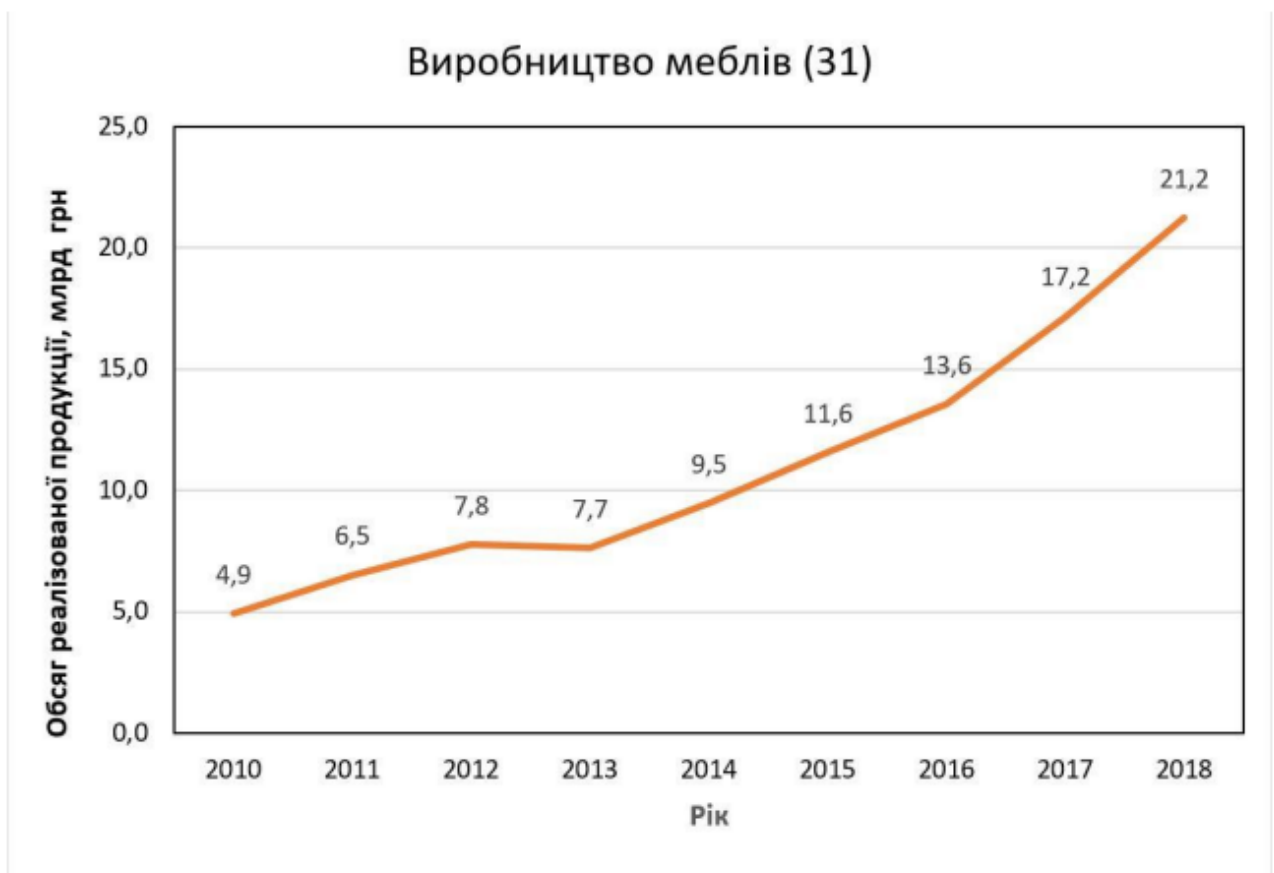


Рис 1.2: Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції меблевого виробництва, (млрд. грн.) за період з 2010 по 2018 рік (за даними Державної служби статистики України [7])

Попри стабільність роботи, частка обсягу реалізованої продукції меблевого виробництва України від загального обсягу реалізації всієї промисловості України є незначною і протягом періоду з 2010 по 2018 в середньому складала 0,2 % (рис. 1.2) Так склалось історично, що деревообробні виробництва в Україні не відносять до пріоритетних 14 галузей економіки, таких як постачання електроенергії, газу, виробництво харчових продуктів, чи металургійні виробництва [7].

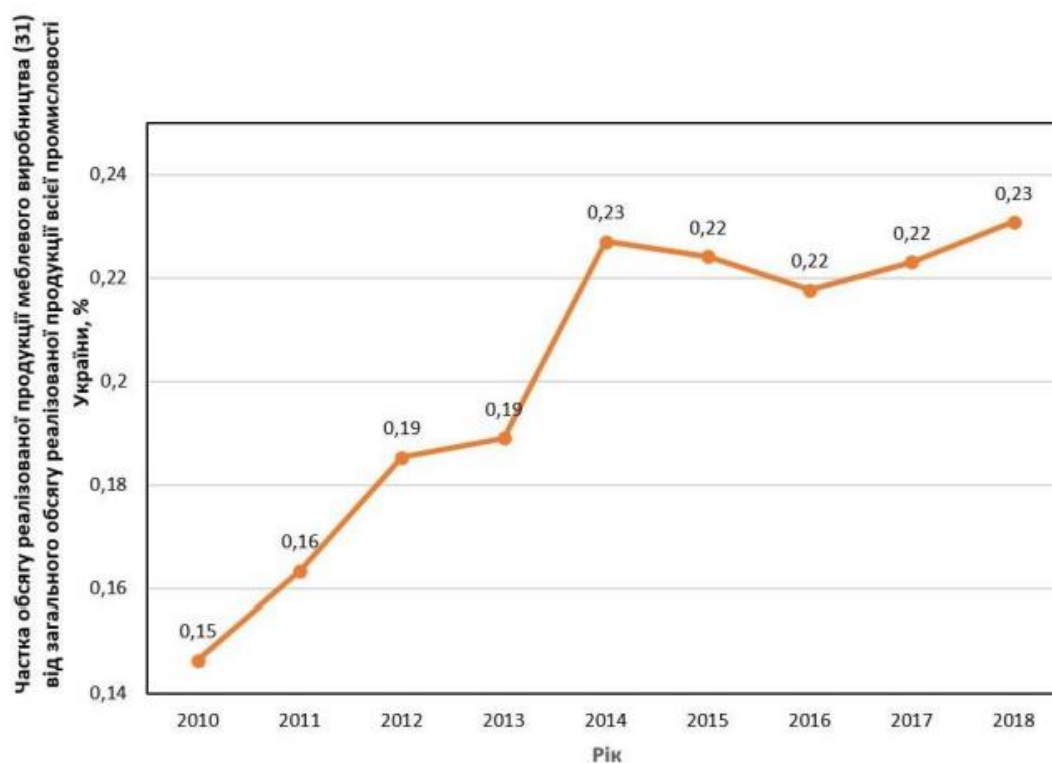


Рис 1.3: – Динаміка зміни частки обсягу реалізованої продукції меблевого виробництва (%) від загального обсягу реалізованої продукції всієї промисловості України за період з 2010 по 2018 рік (за даними Державної служби статистики України [7])

На відміну від України, в багатьох країнах деревообробка є пріоритетною з огляду на обсяг реалізованої продукції чи обсяг експорту. Значних успіхів у розвитку деревообробки досягла Польща та країни Прибалтики. На початку 90-х років ці постсоціалістичні країни були приблизно на однакових стартових умовах з

Україною, але завдяки реформам деревообробна та меблева промисловість стали одним із основних секторів їх економіки. Ексклюзивність меблевого та деревообробного виробництв полягає в тому, що для досягнення успіху, крім певних технічних та технологічних задач (заміни обладнання, впровадження сучасних технологій та виробництво нової продукції), існують суттєві переваги, пов'язані з історичними традиціями, наявністю кадрового та ресурсного потенціалу, відносно незначний мінімально обґрунтований обсяг інвестицій для успішного виробництва та інші [16].

Одним з аргументів, що вказує на важливість наявності та розвитку деревообробки є те, що до 75 % готової продукції цієї галузі виготовляють з деревини та деревних матеріалів, а виготовлення продукції з деревини покращує загрозливу ситуацію із змінами клімату через вуглецеві викиди [16].

Адже у цій ситуації ми маємо враховувати два ефекти: ефект утримування (виріб, що виготовлений з 1 м³ деревини утримує приблизно 0,9 тони CO₂) та ефект заміни (виготовляючи вироби з деревини, ми можемо вважати, що цей виріб замінить інший, виготовлений з неекологічних матеріалів – дерев'яне крісло, можливо, замінить аналогічне, виготовлене, припустимо, з полівінілхлориду). Така логіка дуже широко використовується за кордоном, і вона має підґрунтя, оскільки глобальне потепління загрожує самому існуванню людства через часті повені, всеохоплюючі засухи та інші природні катаклізми. І тут головне зберегти планету для майбутніх поколінь. З огляду на вищевказане, деревообробну та меблеву галузь варто розглядати як частину надзвичайно важливого сектору економіки – сектору, що має свою надзвичайну екологічну ексклюзивність щодо забезпечення життя майбутніх поколінь [16].

Аналіз та порівняння ключових показників лісового сектору для п'яти країн (Україна, Молдова, Грузія, Польща та Австрія), що виконувався в рамках міжнародного проекту RERAM Європейської програми FP 7 [8] дозволив

констатувати, що в Україні такі галузі вторинної переробки як меблеве виробництво та деревообробка разом складають 72%, якщо йде мова про обсяг реалізованої продукції (рис. 1.3), і тільки 54%, використовуючи такий показник, як кількість працюючих (рис. 1.4), що суттєво менше, ніж у Польщі (86 та 89% відповідно) та Австрії (90 та 96 % відповідно). Як видно з рис. 1.5 та 1.6, в Україні лісове господарство має значно більшу частку у лісовому секторі, ніж у інших країнах. Звичайно, що основним недоліком тут можна вважати зміщення акцентів у сторону сировинної галузі, а не у напрямку нарощування потужностей вторинного перероблення.

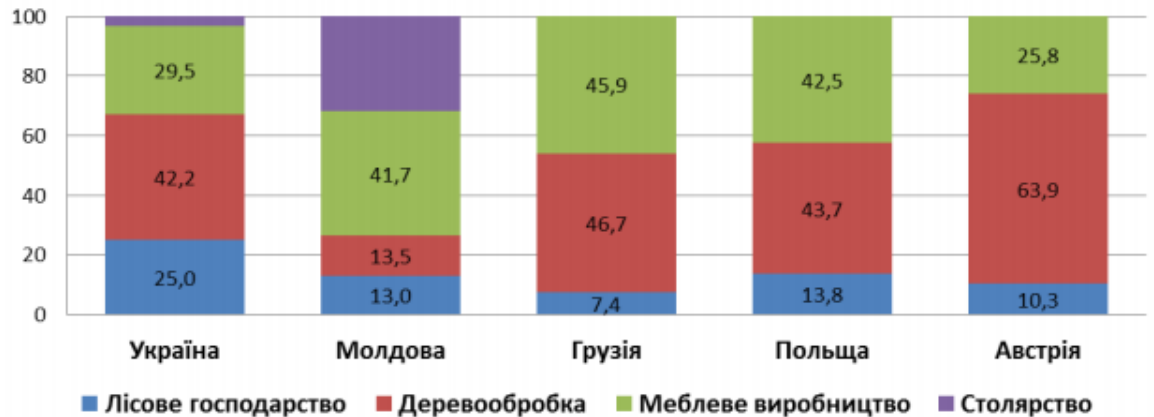


Рис 1.5: – Структура лісового сектору за обсягом реалізованої продукції [8]

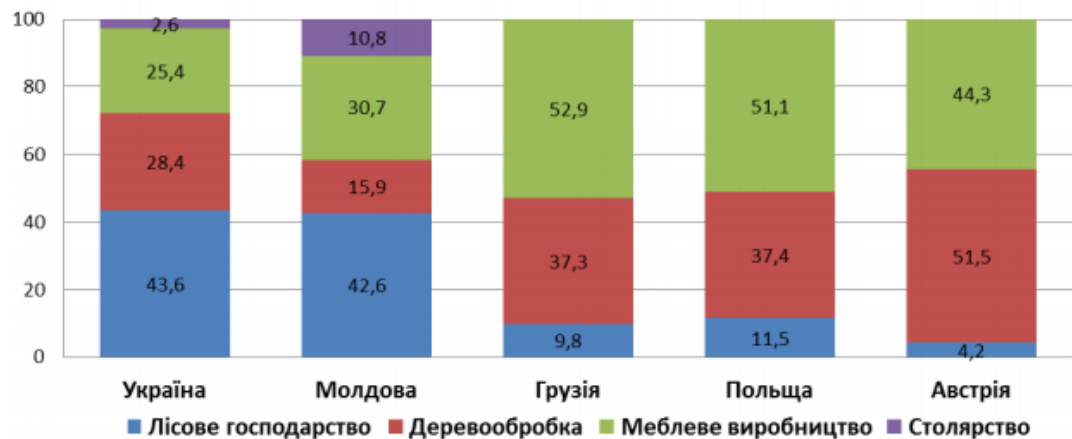


Рис 1.6: – Структура лісового сектору за кількістю працюючих (за даними [8])

Негативними особливостями лісового сектору України також можна вважати дуже низьку продуктивність праці, що спричинена недостатнім забезпеченням новітніми технологіями та обладнанням, низькою продуктивністю праці, значною часткою ручної праці, недостатнім рівнем автоматизації та впровадження наукових досягнень, значною часткою тіньового сектору (за оцінками багатьох експертів загальний рівень тінізації української економіки становить близько 50%, що стосується лісового сектору загалом і меблевого виробництва зокрема – рівень тіньового обсягу та «гаражного виробництва» у цій царині може бути ще більшим, що зумовлено також деякими особливостями: регіональна концентрація бізнесу, суттєва різниця в ціні на готову продукцію в Україні і за кордоном, складна економічна ситуація 17 та інші), недостатньою кваліфікацією персоналу (причому як робітників, так і управлінців), недоліками у системі реалізації сировини. Дані, представлені на рис. 6, свідчать про те, що усереднено працівник лісового сектора України у 2018 році виробляв в чотири рази менше продукції (у вартісному обчисленні), ніж у Польщі [8].

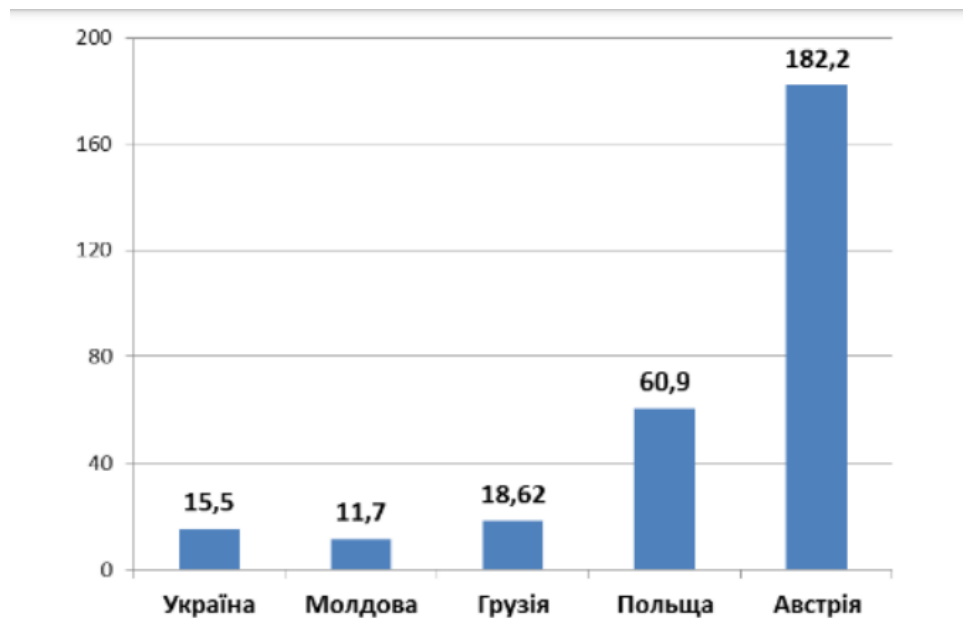


Рис 1.7: – Обсяг реалізованої продукції у лісовому секторі на особу, EUR на особу (за даними [8])

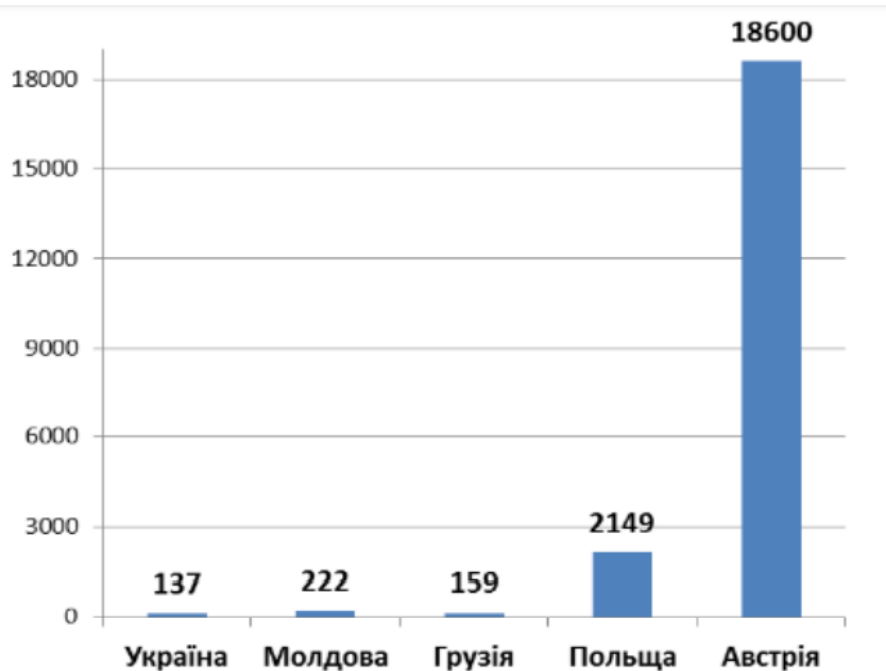


Рис 1.8: – Кількість підприємств у лісовому секторі на один мільйон населення, одиниць на мільйон осіб (за даними [8])

Дуже цікавою є інформація, представлена на рис. 1.8. Згідно цих даних кількість підприємств лісового сектора на один мільйон населення в Україні є майже у 16 разів меншою, ніж у Польщі. Проблема полягає у тому, що приблизно тим самим ресурсом у цих двох країнах користується абсолютна різна кількість підприємств. Здавалось, що наявність достатньої кількості деревини (принаймні у лісистих районах), як поновлюваного ресурсу, мала б зумовити існування значної кількості підприємців, що здатні створити додану вартість. Однак не зовсім сприятливі умови ведення бізнесу (зарегульованість, відсутність інфраструктури, обмеженість сприятливого впливу банківського сектору на розвиток бізнесу, недоліки у системі продажу деревини тощо) гальмують розвиток цього процесу в Україні. Вагомим резервом для забезпечення перспектив розвитку деревообробної та меблевої галузей, суттєвого покращення якості продукції, виходячи із світового досвіду, можна вважати: покращення методів управління ресурсами та кадрами, автоматизацію виробництва і зменшення частки ручної малокваліфікованої праці,

розроблення оригінальних дизайнерських ідей, покращення логістики, удосконалення маркетингових інструментів, використання новітніх технологій та впровадження наукових розробок. Більшість деревообробних підприємств не усвідомлює, що неефективне виробництво вимагає значних витрат сировини й енергії, а в кінцевому підсумку призводить до великих втрат коштів. Відходи і викиди в атмосферу – це сировина, яка була придбана за гроші, але не була перетворена в продукцію, що продається за гроші. Вартість сировини і енергії – це основні складові витрат у деревообробній промисловості, і підприємство, за певних зусиль, може впливати на процеси їх переробки у продукцію та мати з цього зиск. Світова практика довела окупність впровадження спеціальних заходів з покращення виробництва, які одночасно дають і економію витрат та ресурсів. Підвищення ефективності означає включення в існуючу бізнес-модель підприємства прийомів чистого виробництва. Такі заходи дозволяють зменшити кількість сировинного матеріалу та енергії на технологічні процеси, збільшити вихід продукції, що дозволить зробити підприємство і галузь більш ефективними і конкурентоспроможними [16].

Нами було проведено дослідження 15 підприємств меблевого сектору деревообробки Львівської області з 1 грудня 2020 року по 20 березня 2021 року.

Опитування проводилося шляхом індивідуальних інтерв'ю. Для ширшої оцінки дослідженні мною надавалася перевага якісним запитанням. Оскільки опитані підприємства були різними за величиною, кількістю найманих працівників, товарних груп, тому було вирішено індивідуально проводити інтерв'ю з кожним. Це затягнуло в часі проведення дослідження однак дозволило більш ґрунтовно дослідити всі важливі аспекти.

До вибірки опитаних директорів підприємств увійшли малі та середні за об'ємами підприємства з кількістю працівників 10-25 чоловік в кожному.

Серед респондентів більше 80% , а це 12 респондентів визнали що 2020 рік приніс падіння розвитку бізнесу, більше 60% респондентів були змушені скоротити кількість працівників. Про зменшення об'ємів експорту заявили 80% опитаних, а це 12 підприємств. На якісне запитання: Що на вашу думку заважає Вашому бізнесу вести успішну діяльність? Ми отримали наступні відповіді-

1. Демпінг цін на деревовироби нелегальними виробниками, які очевидно виготовляють свої вироби за цінами нижче цін закупки легальної деревини, тим самим заохочують нелегальні вирубки.

2. Монополізація сертифікації в Україні FSC та як наслідок складнощі в їх отриманні.

3. Недоступність дешевих кредитів чи державної підтримки сектору.

4. Недостача ділової деревини і надлишок низькосортної на офіційних аукціонах.

5. Нерівні умови експорту деревовиробів для малих та середніх виробників та великого бізнесу.

6. Найгострішими запитами від бізнесу визначено маркетингову підтримку.

Оскільки з початком карантину онлайн продаж був налагоджений тільки в половини опитаних. В той час є значний запит на налаштування ремаркетингу. Так як тільки 15% опитаних користуються хоч якоюсь автоматизованою системою ведення клієнтів Сrm їм важко відстежувати якісні показники, формувати воронки ведення клієнтів з ремаркетингом. В більшості повністю відсутня діджитал-стратегія підприємства, якщо ще більші підприємства замовляли собі на аутсорсі розробку маркетингових стратегій, то менші все роблять інтуїтивно покладаючись виключно на знання та вміння смм

менеджерів. При чому в 80% опитаних social media marketing ведеться на аутсорсі і рідко співпадає з єдиним баченням і метою компанії.

На початку 2020 року Львівська міська рада надавала грандову підтримку на маркетингові послуги номіналом в 50 000 грн. Проте дуже мала кількість бажаючих ними скористалася. ТзОВ «Древич Україна» брала участь в цій програмі та отримала такий гранд. Ці гранди не отримали значних запитів через недостатню інформаційну підтримку з боку міської ради в інформуванні підприємств галузі про цю можливість.

А другою перепоною став малий вибір маркетингових агенств в яких можна було використати ці гранди. Їх перелік був дуже обмежений і для участі в цій програмі маркетингове агенство мало пройти досить складну акредитацію.

Отже маркетингова підтримка для меблевого та деревообробного бізнесу є надзвичайно важливою.

Крім того ще одним інсайтом відкритим під час інтерв'ювання опитаних виявилася значна закредитованість цих підприємств.

Серед опитаних 60% визнали що сплачують щомісячно кредити при чому це як банківські кредити, так і кредити від фізичних осіб.

Найчастіше кредити банківські були на автомобілі підприємств та купівлю нерухомості, кредити від фізичних осіб найчастіше били взяті на купівлю нового виробничого обладнання та покращення виробництва. Що ще раз підтверджує гіпотезу потреби цільових банківських кредитів та виробничі витрати.

Також важливо в специфіці галузі виділити значний касовий розрив, який виникає на підприємства через тривалий цикл виробництва і відвантаження товарів деревообробки.

В середньому цикл виробництва та відвантаження продукту займає від 2 місяців. Тому більшості виробників складно накопичити резервний фонд, а більшість виручки вкладається в поточні витрати.

З позитивних змін ринку опитані респонденти зазначили про надлишок професійних кадрів на ринку праці. Та стимулювання через викликані коронавірусом обмеження потужний розвиток онлайн продажів та діджиталізацію галузі.

1.2. Дослідження перспектив та викликів сьогодення для галузі та локального деревообробного бізнесу зокрема.

Аналізуючи та порівнюючи результати власного дослідження з масштабним дослідженням USAID Політико-економічний аналіз лісового сектору в Україні проведений PPV в рамках Програми «Конкурентноспроможна економіка України» в рамках якого було досліджено Карпатський регіон. Цей політико-економічний аналіз було підготовлено командою експертів агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks у жовтні 2019 р. - лютому 2020 р. на замовлення Chemonics International Inc. для програми USAID «Конкурентноспроможна економіка України».

Методологія політико-економічного аналізу націлена на виявлення та вивчення взаємозв'язків між факторами виникнення проблеми та їх наслідками для знаходження сталих, системних та актуальних для місцевого контексту рішень. У процес якісного дослідження було залучено 111 заінтересованих осіб сектору, дослідження проводилось командою з 8 експертів.

У 2019 р. на ринку відбувся ціновий шок через значне падіння цін на деревину на ринках ЄС (через вітровали зросли обсяги санітарних рубок, що призвело до надлишку деревини). Більшість крупних та середніх споживачів вітчизняних

лісоматеріалів є експортно-орієнтованими підприємствами. У поєднанні з підвищенням курсу гривні (на 19 % у 2019 р.) це зменшило конкурентоспроможність українських деревообробних компаній та призвело до скорочень персоналу та закриття (особливо малих) підприємств.

На аукціонних торгах, що проводилися у 4-му кварталі 2019 р. підприємствами Львівського ОУЛМГ було продано 4,6 % від заявлених лотів. За період 2014 - 2018 рр. приріст товарообороту в грн. для меблевого сектору становив у середньому 21,5 % на рік; для деревообробної промисловості - в середньому 28,8 % на рік.

За порівнювального об'єму лісових ресурсів, кількість меблевих підприємств в Україні є бл 9 000, а в Польщі - понад 27 000. Зростання галузей (особливо меблевої) - це відновлення (у 2008 р. сукупний дохід меблевої галузі в Україні складав 1,03 млрд. дол, у 2015 - 480 млн дол) та трансформація, але не кількісне зростання. У 2018 р. у меблевій промисловості працювало 8 937 суб'єктів господарювання (55 545 працівників) та 15 747 у деревообробній (75 718 працівників), з яких 87 % та 79 % - ФОПи.

За експертними оцінками, частка тіньового / нелегального сектору в рамках української деревообробної та меблевої промисловості може сягати 50 %. Питання доступу до сировини є критично важливими для галузей. Меблеві підприємства в Україні, як правило, не сприяють розвитку практики сталого лісокористування та не переймаються походження деревини через недостатню обізнаність, відсутність фінансів та робочої сили та, відповідно, інші пріоритети у бізнесі.

Україна успадкувала відносно розвинену систему спеціалізованих закладів вищої освіти, які готують фахівців для лісового сектору. Ліцензію на підготовку фахівців за ключовими для сектору спеціальностями має 27 ЗВО, з них 4 -

реально готують кадри. На денній формі навчання за цими спеціальностями навчається близько 5 700 студентів (за даними Державної служби статистики України [7])

Професійно-технічна освіта у лісовому секторі перебуває у критичному стані, і є фактично системно демонтованою.

Дослідження виявило 28 істотних політики-економічних питань у лісовому секторі:

1. Відсутність узгодженої національної стратегії розвитку лісового господарства.
2. Відсутнє, неузгоджене та точкове регулювання
3. Національний облік лісів.
4. Відповідальність за екологічні функції лісів.
5. Право власності на ліси.
6. Слабкі інституції, схильні до захоплення чи корупції.
7. Потужності лісових господарств, їхня ефективність та роль на ринку.
8. Дозволи на заготівлю деревини та система електронного обліку деревини.
9. Вплив кліматичних змін. Санітарні рубки.
10. Режим оподаткування лісового господарства та пов'язані з цим витрати.
11. Ринок деревини, механізми продажу деревини та механізми ціноутворення.
12. Сертифікація деревини. Сертифікація ланцюга доданої вартості та верифікація ланцюга походження.
13. Умови контракту та виконання контрактів. Надійність постачання.

14. Координація попиту та пропозиції деревини. Надлишки деревини.
15. Незаконна деревина у ланцюгу доданої вартості.
16. Заборона вивозу круглої деревини.
17. Невеликі місцеві деревообробні компанії.
18. Інформаційна інфраструктура ринку деревини.
19. Зміна кон'юнктури ринку, жорсткість ринкових механізмів та конкурентоспроможність сектору.
20. Ринкові умови (правила гри) для виробників меблів.
21. Обмежений внутрішній ринок меблів.
22. Складнощі у логістиці деревини та меблів.
23. Питання сталого розвитку меблевої промисловості.
24. Використання лісової біомаси для біоенергетики.
25. Галузевий підхід та ефективність використання ресурсів.
26. Відсутні ланцюги ринку та його учасники.
27. Потреби в навчанні та наявність персоналу.
28. Інформаційні каскади у лісовій галузі

За результатами аналізу, команда експертів визначила 28 рекомендацій для програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» за 5 стратегічними напрямками - підтримка політики, інфраструктура ринку, комунікація, підсилення спроможності, поштовх до дії.

Загальний рекомендований підхід: 1. Розширити коло спроможних державних управлінців у лісовому секторі.

2. Стимулювати гравців на ринках перейматись станом системи управління лісовим сектором та наявністю прозорих правил гри.

3. Підсилювати спроможність учасників ринків у розумінні процесів формування політики та спроможність представницьких органів учасників ринку у впливі на формування такої політики.

4. Швидша розбудова якісних систем даних, яким довіряють та якими користуються.

5. Заохочувати секторальний підхід на рівні політики та інструментів політики.

6. Боротись з інформаційними каскадами у лісовому секторі.

7. Стимулювати збалансований перехід до бізнес-моделей з високою доданою вартістю у секторі.

Суттєвих реформ в галузі не відбувалося протягом тривалого часу, фактично відсутня стратегія розвитку лісового господарства. Ситуативні рішення приймались всупереч загальній політиці, як реакція на низьку довіру до галузі. Таким чином було прийнято мораторій на експорт необроблених пиломатеріалів, постійно здійснювалось підвищення фіскального навантаження на галузь, скасування бюджетного фінансування на ведення лісового господарства (рис. 1.9). Відповідно, держлісгоспи та інші суб'єкти господарювання не можуть здійснювати довгострокове планування своєї діяльності.

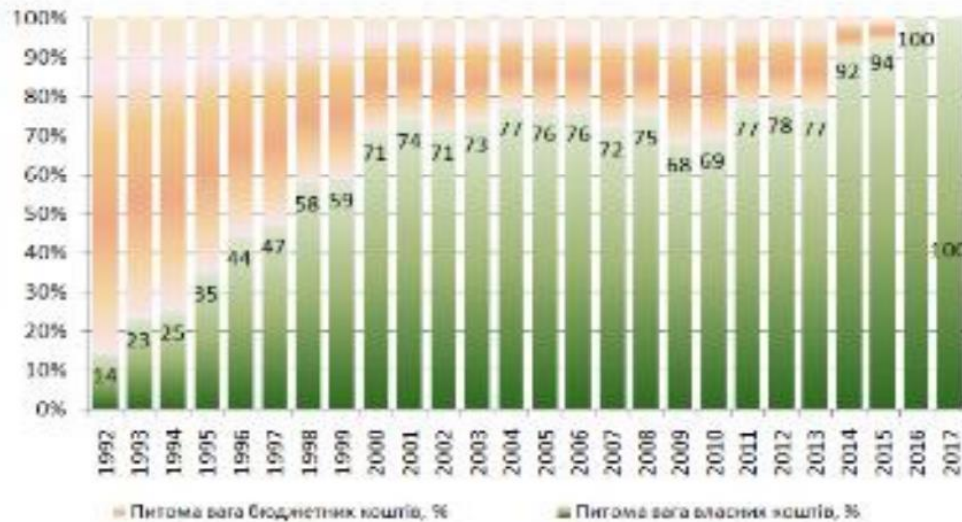


Рис. 1.9. Динаміка державної фінансової підтримки лісового господарства, % (за даними Державної служби статистики України [7])

Відсутність фактичної політики призводить до нерозв'язаних фундаментальних істотних питань політики у лісовому секторі, зокрема:

В країнах ЄС, «ліс» - це земельна ділянка, вкрита лісовою рослинністю, та розглядається як власність. В Україні «ліс» - це природний комплекс, в склад якого земля не входить. Власністю він не вважається. Це породжує конфлікти, адже, поки ліс росте він є державним і належить народу України, але після рубки заготовлена деревина переходить у власність держлісгоспу (або іншому суб'єкту)

З 2016 року припинено фінансування завдань та заходів з ведення лісового господарства з державного бюджету. Частково витрати на створення лісових насаджень, їх догляд, охорону та захист від шкідників та хворіб покриваються за рахунок власних обігових коштів підприємств.

Явище нелегальної деревини у ланцюгах постачання з України до країн ЄС набуло особливо широкого розголосу після оприлюднення звіту Earthsight «Причетні до корупції»²² у липні 2018 р. Цей звіт стверджує, окрім інших речей, що 40% всієї заготовленої деревини в Україні є нелегальною з точки зору правил

лісозаготівель. Звіт відкрито звинуватив систему сертифікації FSC у неефективності, а відомі компанії з країн ЄС (Kronospan, Swiss Krono, Lenzing, JAF, mondi тощо) у покупці нелегальної деревини. Оприлюднення звіту супроводжувалось продуманою адвокаційною кампанією, яка (окрім міжнародної громадськості) привернула увагу Голови КМУ та представництва ЄС в Україні. Останнє виступило замовником спеціальної місії для вивчення питання управління лісовим господарством в Україні [9].

У грудні 2019 р. Австрійське агентство журналістських розслідувань Addendum оприлюднило розслідування щодо постачання нелегально заготовленого дубу на підприємства австрійських виробників паркету (Weitzer Parkett, Parador, Admonter, Scheucher) Два українських постачальники - Тайфун (Львівська область) та Цунамі (Волинська область) - звинувачені у систематичній легалізації незаконно заготовленої деревини. Розслідування також звинувачує конкретні обласні управління ДАЛР у сприянні (Львівське, Харківське, Волинське). Вищезгадані чотири виробники паркету отримали 8.300 т ламелей загальною вартістю 35,9 млн дол США лише за період січень 2018 - травня 2019 р. Розслідування спричинило скандал в Австрії, компанії призупинили співпрацю з українськими постачальниками (будь-якими) [11].

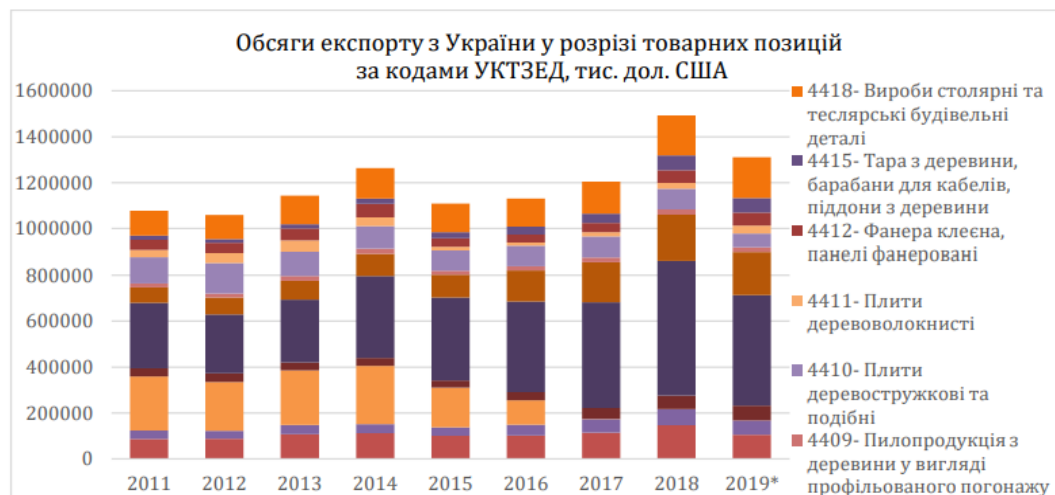


Рис 1.10: Динаміка обсягу експорту продукції з деревини в розрізі товарних позицій

за кодами УКТЗЕД за 2011 -2019 р.р (за даними Державної служби статистики України [7])

Всі ці фактори псувають авторитет України в очах західних партнерів, та формують стереотип про низькоякісність та низьковартісність українських деревовиробів. Тому критичною є проблематика стимулювання розвитку бізнес-моделей деревообробних підприємств з високою доданою вартістю. Водночас на внутрішньому ринку існує значна недобросовісна конкуренція та постійний демпінг цін нелегальними виробниками, які не мають ні бренду ні працевлаштованих працівників, а єдиний інструмент просування їх товарів на ринку це низька ціна, оскільки деревина на ці вироби також купується нелегальна за цінами значно нижчими за офіційні ринкові. За сміливими оцінками наших західних партнерів 40% вирубок деревини в Україні- нелегальні.

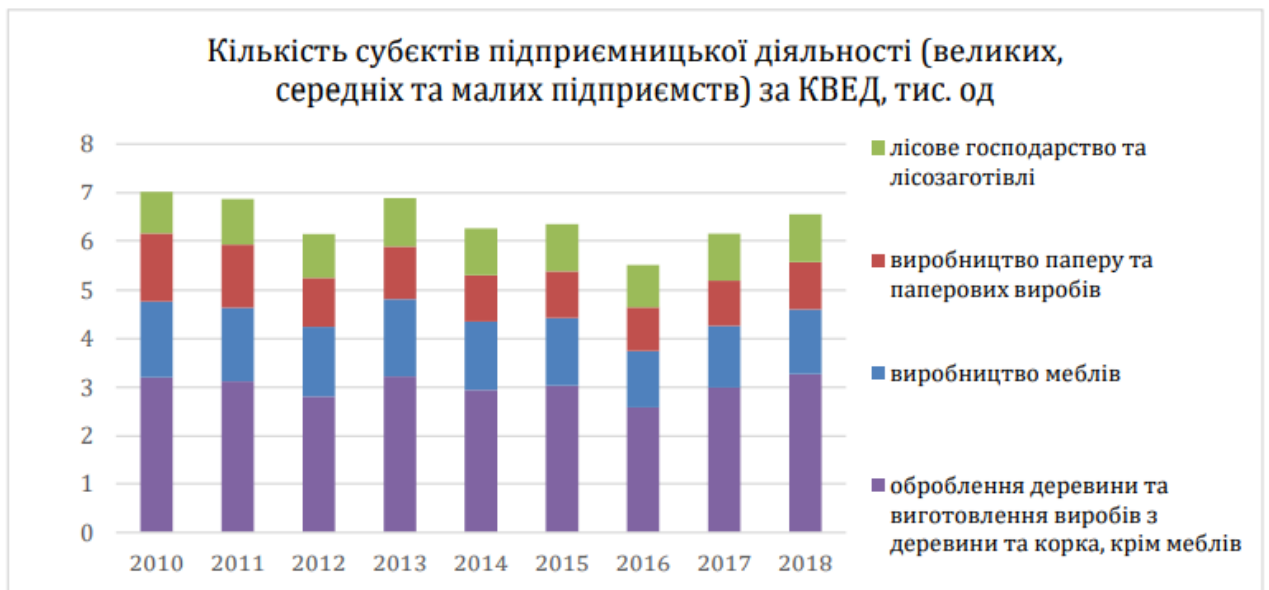


Рис 1.11: Кількість суб'єктів підприємницької діяльності (за даними Державної служби статистики України [7])

За даними Державної служби статистики України у 2018 р. у меблевій промисловості –це основний вид діяльності з найбільшою доданою вартістю

працювало 8 937 суб'єктів господарювання (55 545 працівників) та 15 747 у деревообробній (75 718 працівників).

Середня частка фізичних осіб-підприємців від загальної кількості суб'єктів господарювання в меблевій промисловості становила 87% та 79% у деревообробній, тоді як частки щодо кількості працівників склали 34% та 38% відповідно. (Рис 1.11) За експертними оцінками, частка тіньового / нелегального сектору в рамках української деревообробної та меблевої промисловості може сягати 50% , але проблема в тому, що оскільки це тіньовий бізнес, то обчислити та отримати докази дуже важко.

Як правило, ця тіньова частка представляє малі підприємства, які працюють переважно на внутрішньому ринку.

Деревообробна та меблева галузі не є пріоритетними на національному рівні, зважаючи на відносно невелику частку в загальному обороті промислової продукції України: показник за 8 місяців 2019 року для меблевої продукції-0,7%, для деревообробки - 1,4%.

Окрему проблему в галузі складає відсутність дієздатних спілок, кластерів та об'єднань підприємців для об'єднання зусиль на покращення ефективності роботи підприємств меблевої спеціалізації. Єдиною робочою асоціацією в Україні є Українська Асоціація Меблевиків, яка налічує більше 250 меблевих підприємств учасників. Решта асоціацій та об'єднань носять суто декларативний характер [15].

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТОВ ДРЕВИЧ УКРАЇНА ЯК РУШІЙ МАСШТАБУВАННЯ

2.1. Бізнес-модель як сильна сторона столярного бізнесу

Давайте пригадаємо собі що ж таке бізнес-модель. Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, забезпечує та фіксує вартість. Це можна описати через 9 основних елементів: сегменти клієнтів, пропозиції вартості, канали, відносини із клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерські відносини та структура витрат [6].

Проаналізувавши в попередньому розділі оточуюче бізнес-середовище в сфері деревообробки та меблевого виробництва ми дійшли до висновку, що ринок зараз як ніколи потребує сильного гравця, який консолідує виробництва, забезпечить стабільний збут інших деревообробних підприємств, нами було запропоновано рішення диференціації виробничого процесу передавши частково виробничі процеси іншим компаніям виробникам під приватним брендом Drevych. Тобто під так званою «власною торговою маркою» Таким чином ми маємо змогу мінімізувати витрати, збільшити пропускну здатність нашого власного виробництва, та мінімізувати часові витрати на монтаж та постачання кожного дерево- виробу.

В нашому трикутнику продукт, клієнт та інфраструктура. Ми прийняли рішення зосередити свої зусилля на обслуговуванні клієнтів та розбудові зручної інфраструктури з лідогенерації, постачання, мережі розгалужених торгових точок, онлайн-продажу й підтримки, сервісного обслуговування. В точці клієнта - це управління відносинами з клієнтом, повне ведення та обслуговування. В галузі продукту ми залишаємо за собою розробку інновацій, продуктів і їх популяризацію.

А довгі та не технологічні процеси, які найбільше потребують витрат як часових, людських так і матеріальних ми віддаємо іншим виробництвам. Тим самим пожвавлюючи ринок, допомагаючи вийти з складного економічного становища локальним виробництвам. Забезпечуємо стабільний попит на їх продукцію.

Оскільки для ефективності нашої бізнес-моделі дуже важливим є Дев'ять блоків охоплюють три основні сфери бізнесу: бажаність, життєздатність та доцільність. Бізнес-модель - це як план реалізації стратегії Древич через організаційні структури, процеси та системи.

Аналіз існуючого бренду компанії показав слабку впізнаваність бренду кінцевими споживачами, однак сильну пізнаваність бренду професіоналами будівельної галузі. Серед постійних клієнтів компанії більше 640 дизайн та архітектурних студій з Львівської області. Загальне знання бренду серед магазинів вікон та дверей Львова з 300 зареєстрованих в бізнес-довідниках 50% офіційно співпрацюють. В 50 торгових точках представлені виставкові взірці або фірмові стенди. Попри значний потенціал компанія не представляється в мережах будівельних мас-маркетів, оскільки це суперечить цінностям компанії Древич. Та залишає для себе позиціонування виробника індивідуальних деревовиробів.

Торгова марка «Древич» приймає активну участь у галузевих виставках, форумах і спеціалізованих заходах популяризуючи власні вироби серед споживачів. Завдяки цьому, фірма має можливість спілкуватись з власними клієнтами, вивчати їх потреби.

Цінова політика підприємства «Древич» залежить від типу ринку. Стратегія ціноутворення визначається в основному заздалегідь ухваленими рішеннями щодо позиціонування на ринку. Ціна, призначена маркою «Древич», позначиться на рівні попиту на продукцію. В перші періоди свого існування проникнення на нові ринки торгова марка «Древич» пропонувала свою продукцію за зниженою ціною і цілях стимулювання попиту. Просування продукції та реклама, на думку керівника, була

головним фактором в конкурентній боротьбі за свій ринковий сегмент ринку. Завдяки тісній співпраці з професіоналами будівельної галузі ТМ Древич отримала асоціації з брендом експерта. Постійно консулює та здійснює розробку кошторисів та авторський нагляд для дизайнерів інтер'єру. Проводить закриті тренінги та консулювання .

І в цьому сама очевидна зона росту серед роздрібного споживача. Аналітика відгуків показала досить велику кількість позитивних відгуків в Google та в спільноті фейсбук.

Публічне позиціонування проекту: Столярне виробництво.

Фірмові хеш-теги #експертздерева #творцямайбутнього

Фірмові джерела комунікації:

сайт ТМ_Древич [1], Facebook спільнота [3], Інстаграм спільнота [2],
Сторінка в Гугл Мій Бізнес [4], Youtube канал [5].

Древич створює промисловий дизайн власних деревовиробів. Розробляє деталізовані креслення, текстури виробів та їх 3д моделі. Надає партнерам для професійного використання в роботі. Створює електронні та рекламні друковані каталоги, ілюстровані інструкції, прототипи, взірці зразків продукції та виставкові стенди.

Популяризує українську ідентичність закордоном. В Україні пропагує використання екологічних матеріалів в інтер'єрі. Робить наголос на традиційності та детінізації столярства в Україні, задає високі стандарти галузі деревообробки та використання сертифікованої деревини.

Основна група потреб, які задовольняє компанія – це Безпекова група та група Результат

З безпекових факторів: стабільність, гарантія, інформативність, довготривале використання, чіткість та відкритість ціноутворення, товари довгострокового вжитку, після продажний сервіс, професійний монтаж, експертність.

Від Результату: унікальність товару, статус його підкреслення, екологічність, особистий підхід.

Аналіз цільової аудиторії показав поділ на дві основні групи:

Роздрібний клієнт- купує собі, 25-45 років, одружений, територія Львівська область. Найважливішим боєм для цієї аудиторії є доступна ціна за високу якість, стислі терміни виготовлення, довгострокова гарантія на виріб. Ці клієнти не завжди можуть забезпечити об'єми, але цікавіші з точки зору прибутку.



Рис 2.1: Піраміда товарів ТзОВ «Древич Україна»

Високі за вартістю товари переважно з вищих щаблів піраміди (Рис 2.1)

Переваги ТзОВ «Древич Україна» для цієї аудиторії:

1. поради по моделі та комплектації

- 2.Безкоштовна консультативна підтримка 24/7
- 3.Прорахунок кошторисів, заміри об'єктів, монтаж
- 4.Виготовлення згідно погоджених технічних завдань та креслень для замовника.
- 5.Офіційна гарантія термінів виготовлення та якості кінцевого продукту,
- 6.Ціна без переплат на пряму від виробника
- 7.Заохочуюча знижка для таких замовників на інші супутні товари

Гуртовий клієнт це професіонал будівельної галузі. Архітектори, дизайнери, будівельники, прораби, забудовники. Вікова категорія 24-45 років, територія Львівська область та Київська область купують деревовироби третім особам зацікавленні в якісному кінцевому продукті вчасно наданому. Найважливішим болем для цієї аудиторії є дотримання термінів та гарантія високої якості адже окрім матеріальної винагороди дизайнери працюють на авторитет

Зацікавлені у всьому асортименті наших товарів згідно (Рис 2.1).

Переваги ТзОВ «Древич Україна» для цієї аудиторії:

- 1.Безкоштовна консультативна підтримка 24/7
- 2.Прорахунок кошторисів, підготовка технічної документації
- 3.Виготовлення згідно погоджених рендерів замовника,
- 4.Офіційна гарантія термінів виготовлення та високої якості кінцевого продукту,
- 5.Комісійна матеріальна винагорода % від замовлення

Для розробки нових бізнес-моделей компанії Древич Україна ми використали методику The Business Model Canvas, що складається з 9 блоків полотна бізнес-моделі.

Вважаю, що бізнес-модель найкраще описати через дев'ять основних будівельних блоків, які демонструють логіку того, як компанія має намір забезпечити цінність та заробити гроші. Дев'ять блоків охоплюють три основні сфери бізнесу: бажаність, життєздатність та доцільність [6].

Бізнес-модель - це як план реалізації стратегії через організаційні структури, процеси та системи. Давайте розглянемо три різні розділи:

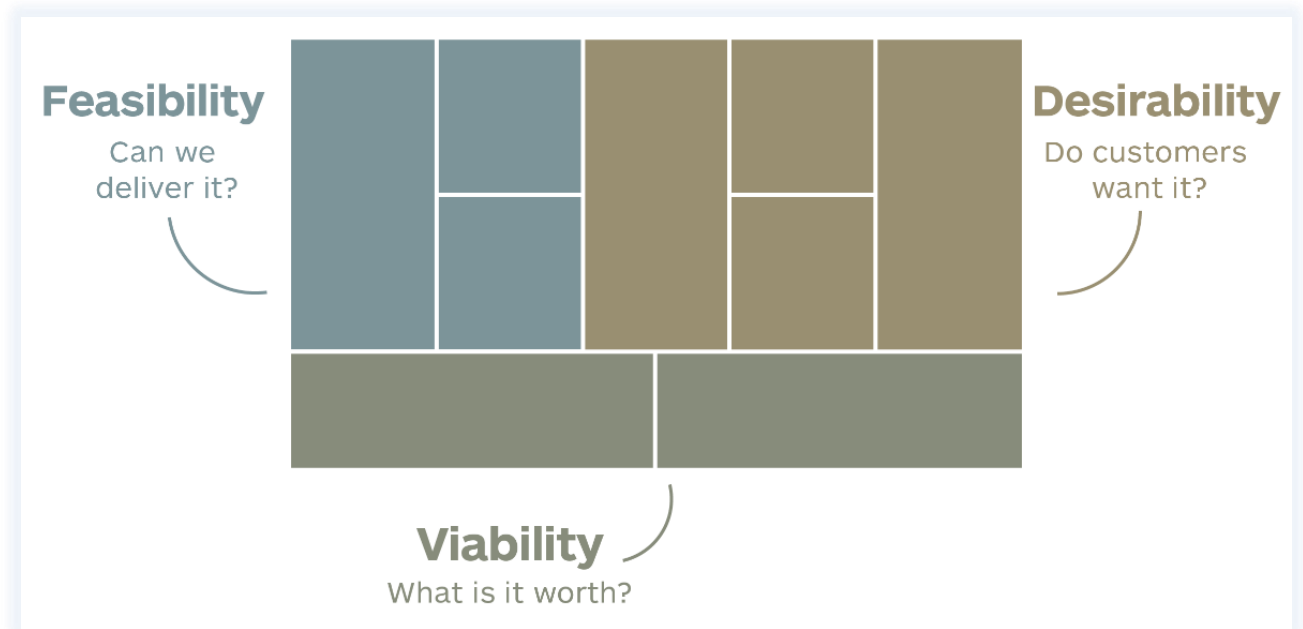


Рис 2.2: схема «The Business Model Canvas» (за даними [6])

Блок бажаність демонструє ціннісні пропозиції, клієнтські сегменти, канали продаж, та відносини з клієнтами. Давайте розглянемо окремо кожен з них.



Рис 2.3: бізнес - модель ТЗОВ «Древич Україна» 2018-2019р.

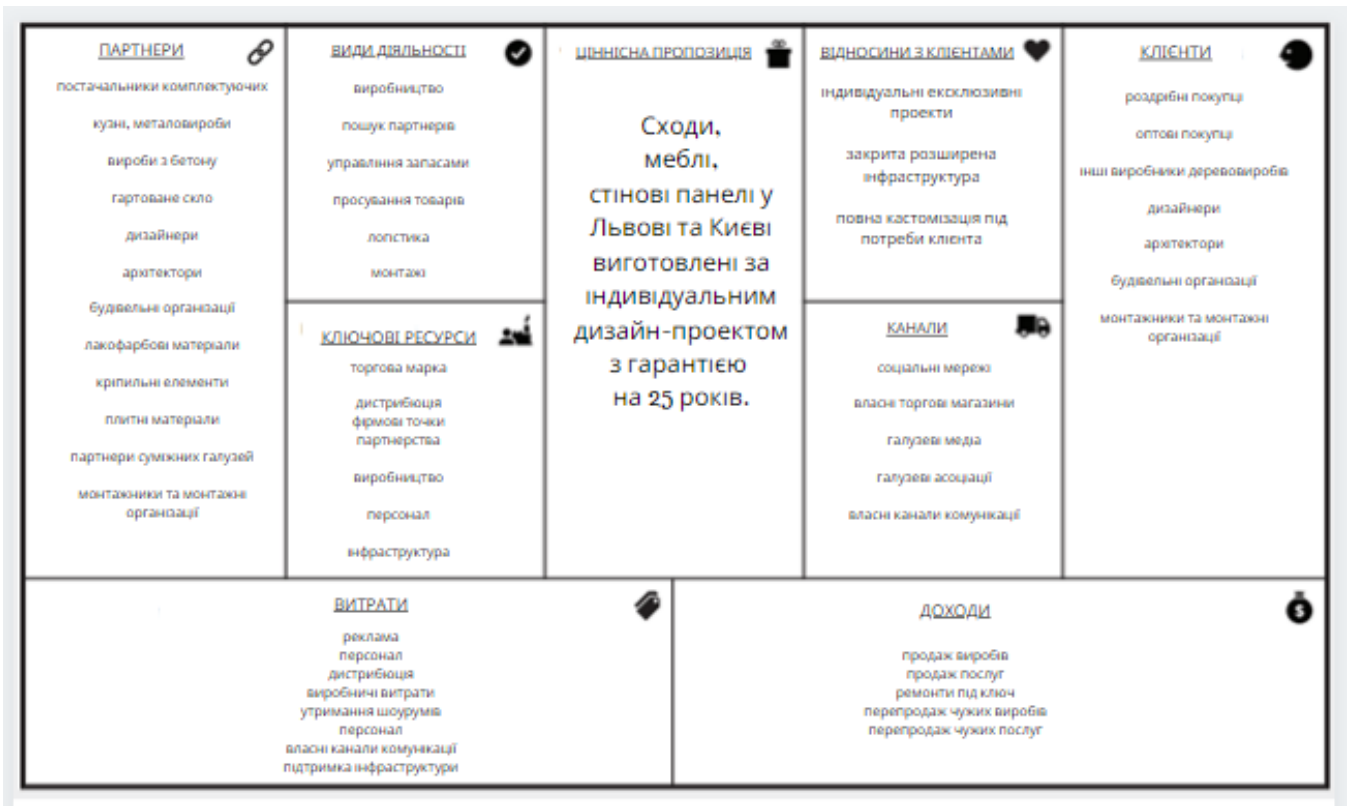


Рис 2.4: нова бізнес - модель ТЗОВ «Древич Україна» 2020-2021р.

Ціннісні пропозиції

Основний блок Value Proposition Canvas описує набір продуктів та послуг, що створюють цінність для конкретного сегмента клієнтів. Value Proposition - причина, через яку клієнти звертаються до компанії. Що вирішує проблему клієнта або задовольняє потреби клієнта.

Кожна пропозиція вартості складається з обраного набору продуктів та / або послуг, що відповідає вимогам конкретного сегменту клієнтів. У цьому сенсі цінова пропозиція є сукупністю або комплексом переваг, які компанія пропонує клієнтам. Деякі цінні пропозиції можуть бути інноваційними та представляти нову пропозицію. Інші можуть бути подібними до існуючих ринкових пропозицій, але з доданими функціями та атрибутами

Клієнтські сегменти

Структурний блок сегментів клієнтів визначає різні групи людей або організації, до яких підприємство має на меті охопити та обслуговувати клієнтів - це серце будь-якої бізнес-моделі. Без (вигідних) клієнтів жодна компанія не зможе вижити довго. Для кращого задоволення споживачів компанія може згрупувати їх у окремі сегменти із загальними потребами, загальною поведінкою чи іншими ознаками. Бізнес-модель може визначати один або кілька великих або малих сегментів клієнтів. Організація повинна прийняти свідоме рішення щодо того, яким сегментам служити, а які - ігнорувати. Після прийняття цього рішення бізнес-модель може бути ретельно розроблена на основі чіткого розуміння конкретних потреб клієнтів [6].

Канали. У каналах Блоку деталізуємо, як компанія взаємодіє і досягає своїх сегментів клієнтів. Канали - це точки дотику клієнтів, які відіграють важливу роль у взаємодії з клієнтами. Канали виконують кілька функцій, серед яких:

- Підвищення обізнаності клієнтів про товари та послуги компанії
- Допомога клієнтам оцінити пропозицію компанії щодо вартості
- Дозвіл клієнтам купувати певні товари та послуги
- Надання цінної пропозиції споживачам
- Забезпечення підтримки клієнтів після покупки [7]

Відносини з клієнтами. Блок Відносини з клієнтами описує типи відносин компанії Древич які є з конкретними сегментами клієнтів. Компанія повинна уточнити тип відносин, які вона хоче встановити з кожним сегментом клієнта. Відносини можуть варіюватися від особистих до автоматизованих. Відносини з клієнтами можуть бути зумовлені такими мотиваціями:

- Залучення клієнтів
- Утримання клієнтів
- Збільшення продажів (продаж)

Блок життєздатність бізнес-моделі висвітлює потоки доходів та структуру витрат на функціонування моделі:

Потоки доходів. Блок потоків доходів описує грошові кошти компанії, які вона отримує від кожного сегмента клієнтів (витрати повинні бути відняті з доходів для створення прибутку).

Якщо клієнти - це серце бізнес-моделі, Revenue Streams - це її артерії. Компанія повинна запитати себе: за яку цінність справді готовий заплатити

кожен сегмент клієнтів? Успішна відповідь на це запитання дозволяє фірмі генерувати один або кілька потоків доходу з кожного сегмента клієнта. Кожен дохідний потік може мати різні механізми ціноутворення, такі як фіксовані роздрібні ціни, торги, аукціони, залежність від ринку, обсяг або управління дохідністю.

Бізнес-модель може включати два різні типи потоків доходу:

- Доходи від операцій, отримані в результаті одноразових платежів клієнтів
- Періодичні доходи, що виникають в результаті поточних платежів, або надають клієнтам вартісну пропозицію, або надають підтримку клієнтів після покупки [6].

Структура витрат. Структура витрат описує всі витрати на експлуатацію бізнес-модель. Цей будівельний блок описує найважливіші витрати, понесені під час роботи за певною бізнес-моделлю.

Створення та надання цінності, підтримка відносин із клієнтами та отримання доходу несуть за собою всі витрати. Такі витрати можна порівняно легко розрахувати після визначення ключових ресурсів, ключових видів діяльності та ключових партнерських відносин. Деякі з них більш затратні, ніж інші.

Блок доцільність включає три підпункти: ключові ресурси, основні напрямки діяльності, та партнерство.

Ключові ресурси. Блок основних ресурсів описує найважливіші активи, необхідні для роботи бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель вимагає ключових ресурсів. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати та пропонувати цінні пропозиції, виходити на ринки, підтримувати відносини із сегментами клієнтів та отримувати доходи.

Потрібні різні ключові ресурси залежно від типу бізнесу, який ви будете. Ключові ресурси можуть бути фізичними, фінансовими, інтелектуальними чи людськими. Ключові ресурси можуть бути у власності або оренді компанії або придбані у ключових партнерів.

Основні напрямки діяльності. В цьому блоці описуються найбільш важливі речі, які компанія Древич повинна зробити, щоб зробити свій бізнес - модель робочою. Кожна модель вимагає ряду ключових видів діяльності. Це найважливіші дії, які повинна зробити компанія, щоб успішно працювати. Як і ключові ресурси, вони повинні створювати та пропонувати цінні пропозиції, виходити на ринки, підтримувати відносини з клієнтами та отримувати доходи. Як і ключові ресурси, ключові види діяльності різняться залежно від типу бізнес-моделі [7].

Партнерство. Блок партнерства описує мережу постачальників і партнерів, які роблять бізнес - модель роботи реальною. Компанії створюють партнерські відносини з багатьох причин, і партнерські відносини стають наріжним каменем багатьох бізнес-моделей. Компанії створюють інфраструктуру для оптимізації, зменшення ризику або придбання ресурсів. В Древич ми можемо розрізнити чотири різні типи партнерських відносин:

- Стратегічні союзи між неконкурентами
- Співпраця: стратегічне партнерство між конкурентами
- Спільні підприємства для розвитку нового бізнесу
- Відносини між покупцем і постачальником для забезпечення надійних поставок [7]

2.2. Пошук та трансформація викликів галузі в рушій до масштабування власного бізнесу

Як показало попереднє дослідження галузі всі меблеві підприємства потребують :

1. Прогнозованого та стабільного об'єму продажів
2. Безперебійного постачання деревини та інших матеріалів життєво необхідних для виготовлення продукції
3. Високо кваліфікованого персоналу та допомоги в його навчанні та перекваліфікації
4. Ну і саме головне- маркетинг підтримка, допомога в організації онлайн-продажу та діджитал маркетингу.



Рис 2.5: Система бізнесу ТзОВ «Древич Україна»

Епіцентри інновацій бізнес-моделі. Зони росту. Перспективи

Як показала попередня сегментація клієнтів є значний потенціал в розвитку впізнаваності бренду в сегменті роздрібного продажу. Саме тому було прийнято рішення про розширення території покриття бренду з Львова та Львівської області на інші області України. Серед пріоритетними для ТМ Древич є присутність в

містах мільйонниках. І перший пілотний проект відпрацювання нової бізнес-моделі було запущено в Києві.

Тому ТзОВ «Древич Україна» вбачає перспективи в розвитку офлайн та онлайн роздрібу. А карантинні умови ще більше прискорили процес налагодження онлайн-продажу. Оскільки столярні вироби повністю індивідуальні та кастомізовані, то продажі готови товарних позицій з сайту складають менше 2% сукупних продажів, тому було прийнято рішення реалізувати проект редизайну веб-сайту, покращити користувацький досвід на сайті, змінити способи лідогенерації сайту. Завдяки цим змінам ми домоглися приросту в 200% кількості лідів, та в 55% приріст кількості замовлень з онлайн продажу веб-сайту. Значно покращили користувацький досвід на сайті.

В столярно-меблевому виробництві через повну індивідуалізацію виробів є ускладненим процес продажу товарів зі складу або автоматизоване виготовлення партій товарів. 95 % виробів компанії Древич потребують індивідуальної розробки та виготовлення, що вимагає значний відсоток ручної роботи та значні витрати по часу в супроводі клієнта та сервісній частині робіт.

Для диференціації робочих процесів, оптимізації логістичних витрат, та збільшенні виробничих потужностей ТзОВ «Древич Україна» було прийнято рішення про налагодження співпраці з низкою підприємств по схемі виробництва під приватною торговою маркою ТМ Древич –, де ТзОВ «Древич Україна» виступає як замовник товарів та послуг в третіх юридичних осіб.

Перевагою такого роду співпраці для мого бізнесу очевидні:

1. В короткий термін можливість подвоїти власні виробничі потужності
2. Мінімізувати власні інвестиції в розширення виробництва

3. Чітка гарантована вхідна ціна закупівлі, яка не залежить від внутрішніх обставин

4. Швидка зміна асортименту без довгого процесу переобладнання та донавчання персоналу

5. Відсутність виробничих витрат

6. Можливість сконцентруватися на збуті продукту

7. можливість диференціації та забезпечення різноманітності товарів

8. Більше свободи в ціноутворенні.

Недоліки такої бізнес-системи для Древич:

1. Складний контроль якості кінцевих виробів

2. Залежність від інших виробників

3. Ризик виготовлення аналогів продукту, який виготовлявся цим виробником під твоє замовлення.

Для виробника деревовиробів виготовлення під торговою маркою Древич має такі переваги:

1. Заповнення потужностей і збільшення обсягів виробництва;

2. Вчасна оплата виробникам за поставку товарів під торговою маркою Древич;

3. Скорочення витрат на просування товару;

4. Гарантований збут продукції;

5. Спільна робота виробника та Древич дозволяє проводити маркетингові дослідження;

Станом на 2021 рік ТЗОВ «Древич Україна» має підписані контракти на постачання товарів під торговою маркою Древич ще з трьома столярними

виробництвами у Львівській області. За 2020 рік було оплачено по договорах виробництва товарів під брендом Древич більше 700000грн, що становить близько 10% усіх витрат, водночас виготовлено за цю суму 14% усіх виробів. Виробництво погонажних деревовиробів Древич, наприклад, рейок декоративних допомагає збільшити прибуток на 15% в порівнянні з власним виробництвом того ж виробу. Це без урахування того, що паралельно в той же час наше власне виробництво зайняте виготовлення більш індивідуального та вартісного товару.

В лютому 2021 року відбулося відкриття офіційного представництва ТзОВ «Древич Україна» в Києві, що дозволяє подвоїти покриття збільшити кількість замовлень та диференціювати ринки збуту. Це пілотний проект на основі якого відпрацюється формат пакету відкриття ексклюзивних офіційних представництв в містах мільйонниках.

Критерії відбору партнерів на відкриття офіційного представництва:

1.Наявність власного фасадного комерційного приміщення площею від 80 метрів квадратних з власною парковкою, або місцем для паркування. Перевага надається комерційним приміщенням в густо-забудованих районах новобудов.

2.Інвестиційний внесок в розмірі 50 000 \$ на обладнання та виставкові взірці.

3. Відсоткова дольова участь з щомісячного прибутку .

4. Витрати на щомісячний маркетинговий бюджет 25 000 грн

Офіційний представник отримує повністю організований бізнес-процес:

1. повне забезпечення деревовиробами Древич з агентською знижкою -35% від роздрібних цін, 2. навчання персоналу;

3. дистанційний відділ продажу;

4. допомога в логістиці та монтажах;

5. виставкові взірці та торгове обладнання;
6. просування та маркетинг;
7. систему онлайн-продажу;
8. повну підтримку та супровід в усіх сферах бізнесу;
9. ексклюзивне представництво в області;
10. окупність інвестицій протягом 1 року.

Таким чином проаналізувавши еволюцію бізнес-моделі Древич в період з 2018 року до 2021 року ми можемо зробити висновок, що ідеї для інновацій бізнес-моделі з'явилися з структурного блоку партнерів.

Організаційна інфраструктура проявила ресурсні інновації з постачання деревовиробів іншими подібними підприємствами партнерів. Та стали вихідною точкою для істотної зміни бізнес-моделі підприємства, вплинувши й на інші структурні блоки бізнес-моделі проявивши ресурсно-мотивовані інновації.

Ці еволюційні зміни безсумнівно пов'язані з факторами, які виникли в 2020 році завдяки змінам кон'юнктури ринку деревообробки в Україні та змінам, які додав в галузь карантин та пандемія в Україні та в світі в цілому. Саме ці передумови та чинники ми розкрили детально в розділі 1 дипломної роботи.

Отже причинно-наслідкові взаємозв'язки дуже чітко візуалізуються в бізнес-моделі Рис 2.3 та Рис 2.4 ТМ Древич в порівняльному аналізі за 2018-2021 роки. Ці зміни зумовили перегляд та зміни маркетингової стратегії підприємства, які ми опишемо детальніше в наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ ДРЕВИЧ ВІД ЛОКАЛЬНОЇ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ

3.1. Маркетингова стратегія ТМ Древич за межами Львівської області

Повертаючись до аналітики галузі деревообробки в Україні та глобальним змінам, які охопили цю галузь в 2019-2021 роках. Нами було прийнято рішення відштовхуючись від виявлених проблем та потреб ринку обрати маркетингову стратегію глобалізації та виходу з локального регіонального рівня Львівської області на загально-національний.

Як показали проведені дослідження галузі деревообробки падіння попиту та доступ до ринків (закриття ритейлу, утруднення експорту тощо) є ключовими проблемами для сектору.

Збереження та збільшення доходу від діяльності є первинними відносно доступу до фінансових ресурсів та збереження робочих місць — без доходів підприємства сектору не зможуть довго обслуговувати кредити або утримувати персонал. Ключова ніша для масштабування ТМ Древич — онлайн маркетинг. Дослідження показало, що підприємства лісового сектору не готові до викликів просування своєї продукції та пошуку замовників в онлайн середовищі, за умови закриття виставок, заходів та обмеження роботи торгівельних мереж.

Онлайн маркетинг та онлайн продажі - спосіб підтримки та відновлення доходу підприємств сектору, а це, у свою чергу, допоможе у збереженні кваліфікованого виробничого та технічного персоналу та відновлення фінансової ситуації, а онлайн-маркетинг і є нашою сильною стороною. Складність та унікальність ситуації є в тому, що 95% продукції ТМ Древич – це індивідуальні

ексклюзивні продукти. Які не виставиш як готову позицію на сайт та не продасиш типовими методами продажу.

Основа онлайн-маркетингу ТМ Древич – це лідогенерація. А для того, щоб лідогенерація приносила прибуток потрібно мати єдину систему управління продажем -crm, яка допоможе працювати з великою кількістю лідів, аналізувати ефективність та конвертовувати ліди в клієнтів. А цей масив робіт теж вже пропрацьовано в Древич.

Складні процеси складання кошторисів та прорахункових операцій автоматизовано. Відбувається розбудова маркетингового відділу та відділу продажу для власного якісного опрацювання клієнтів. Виробничі потужності ТзОВ «Древич Україна» завантажені власними замовленнями на 70%, тому було прийнято рішення розширювати територію покриття на м.Київ, та до кінця 2021 року на всю Київську область. Прогнозоване зростання обсягів виробництва +50% до показників кінця 2020 року. Тому було розроблено модель виробництва під брендом Древич на виробничих потужностях інших столярних підприємств.

Розбудова роздрібних точок продажу буде відбуватися шляхом відкриття офіційних представництв в обраних містах. На кінець лютого 2021 року заплановане відкриття першої такої точки в столиці України місті Київ.

Реалізація товарів ТМ Древич відбувається тільки у власних фірмових магазинах, та через мережу дизайнерів інтер'єру.

ТзОВ «Древич Україна» володіє 3ма зареєстрованими Торговими марками, в галузі виробництва та рітейлу дерев'яних виробів.

Довгострокові маркетингові цілі грудня 2021:

1. збільшити впізнаваність бренду Dre vych в Києві та області
2. Логістика в Києві та області до (Відкриття складу та 2х монтажних бригад)

3. Збільшити кількість лідів до 600 в місяць
4. Розширити кількість замовлень до 20 в місяць

Короткострокові:

1. Відкриття фірмової торгової точки в Києві до лютого 2021 року.
2. Розширення покриття бренду на Київ і Київську область до вересня 2021 року.
3. Збільшити кількість замовлень на 10% до кінця 2020 року.

Архетип бренду Древич згідно архетипів К. Юнга ми визначили на перетині двох головних архетипів. Innocent- який в розумінні Древич простий та прямий в сприйнятті, простодушний та відвертий з клієнтами, слідує за своєю незаплямованою репутацією.

Древич в цьому архетипі робить наголос на сімейних цінностях, домашньому затишку, популяризує автентичність, екологічність та доступність.

Другий домінуючий архетип Creator, слоган Древич- творцям майбутнього цьому в підтвердження. Здавалося б яка творчість в оздоблюючих матеріалах? Однак не поспішайте з висновками. Кожен виріб ТМ Древич - індивідуальний виготовлений в єдиному ексклюзивному дизайні, комбінації кольорів та матеріалів з справжнього дерева так, щоб служити мінімум 15 років та бути потрібним в побуті ще й майбутнім поколінням.

Серед клієнтів Древич і прості сімейні люди власники нового житла, які роблять ремонт і творці інтер'єрів, творчі люди для яких творчість не рутинна, а можливість самовиразитися та отримати задоволення від створеного.

Отже давайте уявимо собі як виглядав би Древич, будь він людиною.

Це молодий чоловік в віці 30-35 років, енергійний, цілеспрямований, одружений, який знає що він робить і отримує задоволення від реалізованого проекту. Не женеться за хайпом, та не шукає легкого заробітку, а любить свою справу усією душою. Древич щиро радіє кожній подяці від задоволеного клієнта. Не візьметься за реалізацію абсурдного проекту, яку б винагороду йому не пропонували. Цінує друзів, партнерів, не слухає шансон та попсу. Пишається тим, що він українець та продовжує улюблену справу свого діда.

Tone of voice: експерт з дерева. Чоловічий голос майстра своєї справи.

Як показала попередня сегментація клієнтів є значний потенціал в розвитку впізнаваності бренду в сегменті роздрібного продажу в Києві та офіційного представництва для партнерів з Києва.

Саме тому було прийнято рішення про розширення фізичного представлення з формату локального виробника у Львові й області, до розробки такої ж інфраструктури в інших обласних центрах України, де кількість проживаючого населення перевищує 1 000 000 жителів.

Розроблена маркетингова стратегія має бути втілена до кінця 2021 року.

Аналіз цільової аудиторії b2b сегмент:

Дизайнери інтер'єру архітектори. Чоловіки та жінки вік 22-44 років, сімейний стан не впливає. Це професійні дизайнери/архітектори, які потребують вчасної та якісної роботи оскільки репутація та прибутковість перш за все, і впродовж кількох років на взаємовигідних умовах використовують вироби Древич для власних об'єктів.

Джерела інформації: Гугл, фейсбук, інстаграм, ютуб, особисті зустрічі, презентації.

Тут відбувається взаємодія з ними. Цінова категорія вища середнього, преміум, комерційні дизайни. Основною рисою, що вирізняє цю цільову аудиторію є те, що вони роблять часті повторні покупки, потребують інфраструктури.

Серед спеціалізованої інфраструктури Древич є персональний менеджер – кошторисник 24/7, безоплатні розробки кошторисів, автоматизований прорахунок за 5 хвилин, консультації технічних спеціалістів по кресленнях та конструктивних особливостях об'єктів, закритий вайбер-чат, онлайн та офлайн тренінги для персоналу дизайн студій.

Маркетингова підтримка: публікації спільних об'єктів у власній фейсбук спільноті, інстаграм сторінка, іміджева реклама на власному сайті в категорії партнери. Безкоштовна реклама в спеціалізованих фейсбук спільнотах тематики Дизайн Львів, Дизайн Київ. Готові 3Д моделі виробів для рандерінгу.

Підготовка усіх необхідних документів для кінцевого клієнта. Офіційна гарантія на деревовироби Древич до 25 років.

Особливості аудиторії: ціна - питання другорядне, найважливіше кінцева якість виробу та дотримання термінів здачі об'єкту. Особлива новітня послуга для наших партнерів дизайнерів, яка діє з 1 березня 2021 року – Kyiv design desk.

Kyiv Design Desk- сервіс погодинної оренди робочого столу для дизайнера від Древич. Тільки для партнерів-дизайнерів Древич надає можливість погодинної оренди столу для переговорів та спілкування з клієнтами в Києві.

Ми знаємо як важливо справити правильне враження на клієнта в Києві.

Розуміємо, що далеко не кожному з дизайнерів вигідно утримувати власне представництво в нашій столиці. А особливо підписання договорів чи отримання авансів дуже не зручно проводити в тимчасових кафе чи ресторанах.

Тому Древич пропонує дизайнерам послугу Kyiv design desk: в яку входить година оренди переговорного робочого столу в комфортабельних умовах повної безпеки анонімності та атмосфері дизайну в престижному районі Києва. З безкоштовним вайфаєм, принтером, львівською кавою, навіть банкоматом Приват банку. Тут є все для того, щоб занурити клієнта та дизайнера в атмосферу дизайну. Це пілотний проект успішність якого будемо досліджувати протягом 6 місяців.

Основний метод співпраці з дизайнерами інтер'єру- це розбудова єдиної зручної екосистеми співпраці з дизайнером. Навчання їх персоналу, кошторисні прорахунки, консалтинг з прорабами, тренінги, вебінари, корисний навчальний контент, коворкінг в погодинну оренду в Києві, безкоштовна рекламна підтримка в соцмережах- це все єдина екосистема в якій має бути максимально комфортно нашим партнерам.

І з якої не має хотітися дизайнерам вийти заради дешевшої ціни в конкурентів ось до чого ми прагнемо. Наша ціль Древич – розбудова системи довготривалої взаємовигідної співпраці з бізнес аудиторією.

Тепер пропонуємо проаналізувати маркетингову стратегію в розрізі кожної цільової аудиторії.

Маркетингова стратегія роботи з дизайнерами інтер'єру отримала робочу назву: « Експерт з співпраці»

Включає наступні сектори роботи:

1. Проектна складова. Консультативна підтримка, уточнення та виявлення всіх запитів від клієнта по об'єкту, розробка креслень, проведення замірів, проектний менеджмент підготовчих робіт та технічний нагляд від імені дизайнера над кожним етапом робіт з деревовиробами, навіть якщо до цих робіт долучаються треті співвиконавці. Монтажні роботи наших інсталяторів.

2. Документальна складова: підготовка кошторисів, створення комерційної пропозиції, договору, підготовка й підпис гарантійного талона та умов гарантійного обслуговування, актів виконаних робіт та усіх необхідних документів як для клієнта так і для дизайнера. А компанія Древич надає офіційну гарантію від виробника на 25 років.

3. Маркетингова складова: взаємний піар з дизайнерами інтер'єру в усіх джерелах соціальних медіа, безкоштовна реклама в рекламних спільнотах Дизайн Львів та Дизайн Київ, спільна відео та фото зйомка завершених об'єктів для подальшого використання за індивідуальною потребою кожного. Представлення дизайн агенцій на нашому фірмовому сайті.

4. Продуктова складова: виготовлення та реалізація будь-яких дизайн проектів. Для нас не буває нереалізованих об'єктів не залежно від складності та ексклюзивності виконання. Тому дизайнер інтер'єру може використовувати нашу експертність Древич перед клієнтами та підсилювати свій авторитет та ділову репутацію.

5. Навчальна складова: Древич Україна проводить вебінари, тренінги допомоги в підготовці персоналу дизайн студій та архітектурних бюро в проектуванні деревовиробів в інтер'єрі. А це не тільки сходи, а й дерев'яні перегородки, стінові панелі, рейки, бруски, підвіконня, двері міжкімнатні, меблі з масиву деревини. З початку 2021 року навчання Древич пройшли більше 100 дизайнерів інтер'єру у Львові, та 30 дизайнерів в Києві.

6. Сервісна складова: Древич Україна виробництво повного циклу тому надає технічну підтримку по виробках з бетону, металу, дереву та гартованому склі, підсвітці власних виробів. А це окремі підрозділи по виробництву та монтажах. Древич синхронізує усі підрозділи в єдиній сервісній підтримці власних об'єктів та виробів, та гарантує найвищу якість кінцевого продукту протягом від 3 до 25 років

залежно від виробу. Це ще раз підсилює експертність дизайнера, прораба чи архітектора на об'єкті та забирає з нього значну частину відповідальності за проект.

Крім того в Києві успішно функціонує сервіс Kyiv design desk – це тимчасовий офіс для львівських дизайнерів інтер'єру в Києві. Ми по запитах партнерів розширили цю послугу на суміжні бізнеси пов'язані з ремонтом та будівництвом, щоб залучати безкоштовно ще ширшу аудиторію потенційних клієнтів в наше представництво в Києві.

7. Фінансова складова: фінансова винагорода дизайнера інтер'єру, архітектора та професіонала будівельної галузі для ще більшої мотивації рекомендувати та вписувати саме Древич Україна у власні дизайн-проекти.

Ціль цієї маркетингової стратегії об'єднати в екосистему співпраці Древич чим більшу кількість професіоналів будівельної галузі та дизайнерів інтер'єру, з взаємним підсиленням експертності кожного з учасників. Це допоможе нам побудувати довгострокову взаємовигідну співпрацю та перетворити її на лояльність.

Друга категорія клієнтів ТзОВ « Древич Україна » - роздрібні споживачі.

Вікова категорія 25-45 років. Одружені, роблять ремонт. Інтереси оздоблення будинку/квартири, меблі, будівельні матеріали.

Всі новобудови Києва + діаметр околиць в радіусі 60 км.

Мають візуалізований дизайн-проект свого ремонту, але бажають самостійно займатися підбором майстрів, виконавців тощо. Важливо тримати все в полі свого зору,

Не довіряють таку важливу справу як підбір оздоблюючих матеріалів іншим, багато читають відгуків статей, рекомендацій, перфекціоністи.

Потребують доставку товару додому, та фахових монтажників.

Джерела інформації: Гугл, фейсбук, інстаграм, ютуб

Тут і ми з ними взаємодіємо.

Цінова категорія: середня+ . Переважно власники квартир в новобудовах, або новозбудованих будинків та котеджів.

Ця складова маркетингової стратегії отримала назву «Експерт з дерева»

Для цієї категорії споживачів важлива екологічна складова деревини, довгострокова гарантія. Повторні покупки трапляються рідко, проте можливі покупки з повного асортименту та супутні товари. На зразок двері і стіл, сходи та стінові панелі чи меблі. Велике число рекомендацій, де сусід рекомендує сусідові, тому авторитет має значення. Також на цю аудиторію дуже діють сімейні формати промоакцій, та соціально-відповідальні рекламні кампанії на зразок

«Древо Ліпінки»- промоція з висадження саджанців дерев. Наш рекламний слоган – творцям майбутнього розроблене саме для цієї категорії.

Третя категорія споживачів- це підрядники, та будівельники з суміжних бізнесів. Чоловіки та жінки віком від 30-55 років, власник або керівник напрямку в підрядній або суміжній юридичній особі, яка займається постачанням супутніх товарів та послуг. Співпрацює з нами успішно багато років, постійно отримує від нас роботу, та радить нас своїм клієнтам, бо впевнений в високій якості нашого продукту.

Джерела інформації: офлайн події, власні знайомства, рекомендації

Тут і можна з ними взаємодіяти

Цінова категорія вища середнього. Часті повторні покупки, висока лояльність, та повторні покупки. Ми для них цінні як майданчик знань вмінь та замовлень, дуже вмотивовані та радо йдуть на контакт та співпрацюють. Зацікавлені в тісній співпраці, бо ми є їх частиною інфраструктури тому ми з такою

категорією клієнтів дуже тісно взаємопов'язані та незамінні. Тут Древич позиціонує себе як експерт з співпраці.

Згідно з отриманої аналітики за 2020 рік кількість роздрібних клієнтів становила 35% від загального обсягу, тоді як кількість замовлень від дизайнерів інтер'єру становить 50% від загальної кількості, і 15% - це продажі від підрядників та суміжних бізнесів. Тому кожна з цих цільових аудиторій є дуже цінною для компанії Древич і ці узагальнені показники в 2021 році змінюють ще більше на користь дизайнерів. Бо купівельна спроможність роздрібного клієнта скоротилася значно в порівнянні з 2019-2020 роками.

Давайте розглянемо, що було реалізовано в маркетингу в 2020 році трохи детальніше, для цього проаналізуємо кожен медіа –канал та усі використовувані в компанії Древич маркетингові інструменти.

Медіа-Мікс:

- 1. Офлайн презентації, виставки, екскурсії виробництвом, ТЦ Древич
- 2. Онлайн представлення (Соц.мережі, Ютуб, вебінари галузеві)
- 3. Сайт (покращення юзабіліті, внутрішній влог статей, збільшення органічного пошуку та ключовиків за допомогою SEO оптимізації)
- 4. Відео-контент
- 5. Виведення SEO Древич в публічну площину

Комунікаційні канали:

- Сайт, Фейсбук, Інстаграм, Google мій бізнес, Youtube, ТВ реклама, друкована реклама, маркет-плейси, прайс-генератори, електронні довідники, фірмовий магазин, представлення в шоурумах партнерів, виставкові стенди в ключових ТЦ, онлайн та офлайн події, брендування транспорту організації.

Що потрібно реалізувати згідно маркетингової стратегії в 2021 році?

1. Відкриття монобрендового магазину Древич в Києві
2. Просування сайту компанії
 - ✓ Редизайн сайту
 - ✓ Покращення клієнтського досвіду онлайн-користувачів
 - ✓ Seo-оптимізація
 - ✓ Додати лід-магніти
 - ✓ Ведення тематичного влогу та статей
 - ✓ Контекстна реклама
 - ✓ Активне ведення Google places
 - ✓ Реєстрація в прайс-генераторах
 - ✓ Фіди в Google merchant
 - ✓ Покращення безпекових факторів сайту
3. Соціально-відповідальні акції висадки дерев
4. Розвиток комунікативної стратегії бренду.
5. Автоматизована лідогенерація
6. Розбудова автоматизованого ремаркетингу

Стратегія лідогенерації була обрана в 2020 році. Та видозмінена в 2021 році відповідно до змін умов галузі в період локдауну та глобальної пандемії на ринку деревообробки.

З 2021 року компанія Древич Україна формує дистанційний відділ продажу єдиний для всіх регіонів та представництв, та товарних груп, що діє по всій території України.

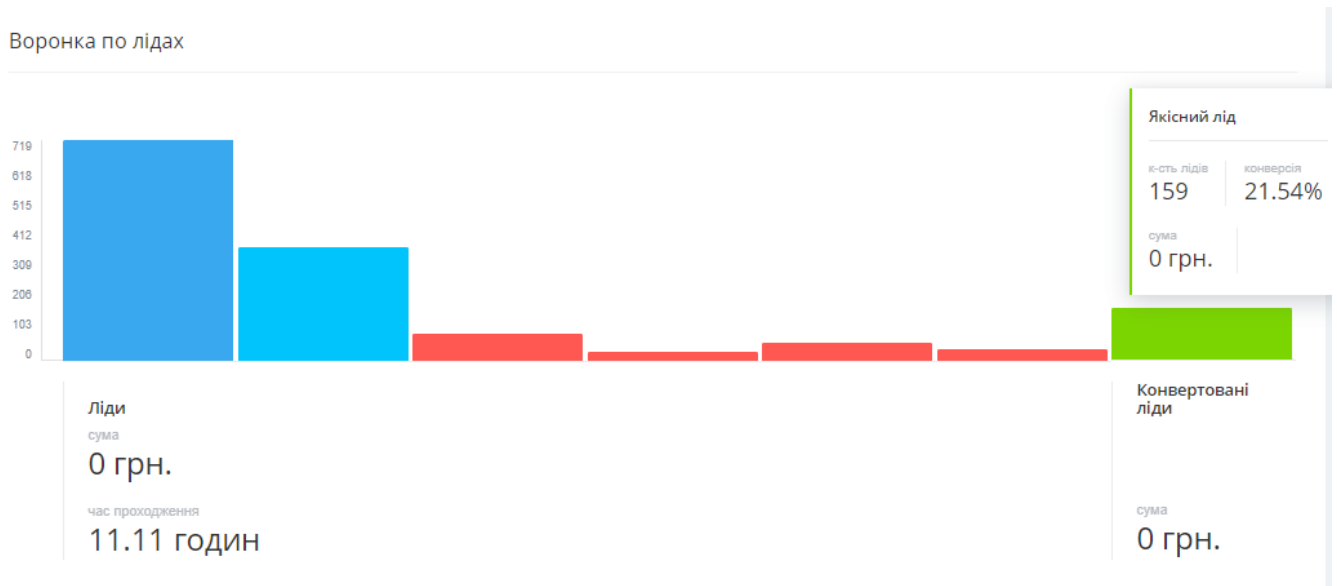


Рис 3.1: Аналіз лідогенерації ТзОВ «Древич Україна» за квітень 2021 року

На Рис.3.1 вказано динаміку лідогенерації за квітень 2021 року з усіх рекламних джерел 1550 лідів, з них конвертовано в угоди по яких створено комерційні прорахунки та кошториси по 159 запитах. Час виявлення потреби складає майже 14 днів. Над цим терміном можна працювати, однак як показує практика не завжди є можливість вплинути на клієнта повідомити швидше попередні розміри на деревовироби. Конверсія складає майже 22 %. З них 25 продаж на суму 862 000 грн. Витрати на маркетинг за квітень 2021 року склали 32 000грн., що становить 3,7% загального обороту.

Вартість одного ліда становить 45 грн. Середній чек клієнта складає 45000грн.

Динаміку лідогенерації з 2019, 2020 та 2021 роками наведено в таблиці нижче

Таблиця 3.1

Динаміка лідогенерації за 2019-2021роки ТзОВ «Древич Україна»


Рік	Кількість лідів шт	Кількість замовлень, шт	Ціна одного ліда грн
2019	402	88	250
2020	1833	177	104
Січень-квітень 2021	1452	55	45

Згідно з даних наведених в Таблиці 3.1 зміна бізнес-моделі на пряму позитивно вплинула на динаміку лідогенерації, дозволила розподілити фінансові потоки на підприємстві з виробничої складової на маркетингову складову та складову сервісного обслуговування. І попри збільшення фінансування відбулося здешевлення вартості кожного ліда в 2 рази в 2021 році порівнюючи з даними початку 2020 року.

Це в першу чергу відбулося по причині розширення територіального охоплення бренду з території Львівської області на територію Львівської та Київської областей. Динаміка витрат на онлайн маркетинг відображена в маркетинговому бюджеті на 1 півріччя 2021 року наведених в Таблиці 3.2 даної роботи.

Таблиця 3.2

Маркетинговий бюджет ТзОВ «Древич Україна» на 1 півріччя 2021 року

							
2021 рік		Всього за 1 п	січень	лютий	березень	квітень	травень
Реклама в інтернеті							
Контекстна реклама		27652	5300	5354	5191	6239	5568
Таргетована реклама		40737	5495	8876	10788	9178	6400
	Сума:	68389					
Сайт							
Доопрацювання функціоналу		14572	1263	2156	9280		1873
Контент							
Фотографування		4900				4900	
Відео		4500		1500		1500	
	Сума:	9400					
Програмне забезпечення							
Програмне забезпечення		12943	5495	908	1140	2000	3400
Технічні засоби		3511	3011				500
	Сума:	16454					
Маркетинговий бюджет		224872	49264	46376	55469	50994	45241

Хоча отримати вимірні фінансові результати діяльності Київського представництва Древич ще не можна в зв'язку з тривалим локдауном в Києві, проте тенденція до зростання маркетингових показників чітко виокремлюється.

Прогнозовані **результати** обраної маркетингової стратегії:

1. Збільшення довіри до бренду завдяки присутності в інших містах.
2. Збільшення охоплення цільової аудиторії

3. Довіра до експертності бренду, бо Древич працює з дизайнерами не тільки у Львові, отже експертність визнають професіонали галузі.
4. Вирізнення серед конкурентів, середніх та дрібних локальних виробників
5. Збільшення впізнаваності бренду вдвічі
6. Збільшення території покриття бренду на Київську область
7. Збільшення кількості продаж до 30 в місяць до кінця 2021 року.
8. Зменшення тривалості циклу покупки клієнта з Києва та області з 2 місяців до 1 місяця.
9. Збільшення кількості проданої продукції.

Виклики нової бізнес-моделі та оновленої маркетингової стратегії:

1. Складний контроль якості кінцевих виробів.
2. Витрати на утримання потужного відділу продажу.
3. Ризик виготовлення аналогів продукту, який виготовлявся цим виробником під твоє замовлення.
4. Товарна залежність від інших виробників деревовиробів.
5. Постійний моніторинг співвідношення продукції ціна-якість.
6. Можливі репутаційні втрати через недоопрацювання інших виробників.
7. Витрати на відкриття та постійне утримання власних представництв та їх персоналу.
8. Складність забезпечення гарантійного обслуговування.

3.2. Зони росту бізнесу ТМ Древич та кроки їх активації

Шлях виготовлення будь-якого виробу з деревини починається від конструкційної ідеї та завершується готовим виробом ТМ Древич. На стадії проектування у виріб закладаються його ергономічні, естетичні та експлуатаційні властивості. Конструювання виробу з деревини є комплексною проектно-технологічною задачею, яку можна вирішувати по-різному, використовуючи різні матеріали та технології при виготовленні виробу, однак, в будь-якому випадку, готовий виріб має відповідати споживчим та технологічним вимогам.

Правильне проектування повинно закласти як конструктивну так, і технологічну основи. Говорячи про конструювання виробу, розуміють і дотримання правил раціонального конструювання – це комплекс вимог до: функціональних розмірів виробу, вибору деревинних та інших матеріалів, вузлів та з'єднань виробу. При використанні будь-яких матеріалів має бути збережена міцність, стійкість жорсткість та надійність виробу.

Різноманітність деревинних матеріалів для виготовлення виробів з деревини дозволяє ефективно використовувати їх замість деревини, а новітні технологічні процеси дозволяють ефективно та повно використовувати деревні ресурси або проводити модифікацію натуральної деревини для надання їй необхідних властивостей.

Це дозволяє економно використовувати натуральну деревину, як цінну природну сировину. Незважаючи на велику кількість конструкційних матеріалів, якими можна замінити деревину, споживач переважно надає перевагу саме деревині. Конструкція виробу або елементів, що його складають, називається технологічною, якщо вона забезпечує задані експлуатаційні властивості й виготовлення виробу з щонайменшими затратами праці та матеріалів. Така конструкція характеризується простотою компонування й досконалістю форми,

забезпечує зручність і мінімальну трудомісткість у процесі складання виробу та його ремонту.

До технологічних показників належать також точність виконання виробу, можливість його розкладання, взаємозамінність деталей та елементів, ступінь стандартизації й уніфікації, вигляд і категорія обробки.

Техніко-економічні показники визначаються матеріальними і трудовими витратами на виробництво та споживання виробу, 39 технічними умовами виготовлення, а також методами випробувань, правилами приймання, маркування, пакування, транспортування і зберігання, які встановлюються стандартом.

Зниження витрат є однією з основних вимог раціонального та енергоефективного виробництва. Наприклад, використання плитних матеріалів малих товщин (12- 14 мм) замість стандартної товщини 16 і 18 мм дозволяє зменшити їх витрату на 5- 10 %, зберігаючи конструкційну міцність виробу. Ефективним використанням ресурсів може бути передбачення в конструкції виробу криволінійних гнутих чи гнуто-клеєних елементів; щитових елементів із стільниковим заповненням; недеревинних матеріалів – металу, полімерних матеріалів [16].

Такі рішення дозволяють зменшити використання деревини та деревинних матеріалів та спростити технологічний процес. На стадії проектування ресурсоефективність виробу забезпечують також шляхом проектування нормалізованих (однакових) перерізів брусків деталей як в одному виробі, так і для різних виробів, що дозволяє зменшити кількість типорозмірів заготовок і використовується, наприклад, для ніжок стільців, столів, царг, деталей столярних виробів тощо.

Зрощення в перерізі та за довжиною заготовок дозволяє досягнути заданого перерізу та довжини, використовуючи менші розміри заготовок і таким чином

підвищуючи коефіцієнт корисного виходу. Значно спрощує технологічний процес та зменшує трудомісткість складання виробу використання типових клейових та безклейових з'єднань.

У ресурсоефективному дизайні урізноманітнюють асортимент меблевих виробів із використанням уніфікованих елементів та обмеженої кількості типорозмірів. Це спрощує всі етапи виготовлення виробу, спрощує технологічний процес, зменшує затрати на виробництво, контроль та складання.

Ресурсоефективний дизайн – це екологічний дизайн; це – напрямок в дизайні, що надає ключову увагу охороні навколишнього середовища протягом всього життєвого циклу виробу (створення, використання та утилізація виробів); це – дизайн, цінність якого не змінюється або й зростає з часом, і який сприяє вдосконаленню культури виробництва та споживання [16].

Необхідні характеристики РЕЧВ на етапі дизайну виробу забезпечують такі дії:

- економія сировини через зниження матеріаломісткості продукції;
- заміна дорогих матеріалів на дешеві;
- виробництво товарів із більшим терміном служби;
- конструювання об'єктів із врахуванням наступної утилізації;
- подовження часу використання продукту;
- створення і виробництво товарів самим споживачем; – підхід “дизайн-рециклінг”.

Також слід врахувати такі чинники:

- загальний життєвий цикл виробу;

- розвиток і пропозиція послуг замість продуктів;
- баланс концепції багато- і одноразового використання продуктів;
- товари і послуги, що забезпечують екологічно прийнятний спосіб життя; – використання ресурсів, традиційних для даної місцевості;
- узгодження терміну служби продукту зі строками його фізичного та морального зносу;
- зниження матеріальних та енергетичних витрат;
- створення продуктів за безвідходними технологіями.

Дбайливе відношення до людини та оточення характеризують такі особливості процесу формоутворення в екодизайні:

- застосування екологічно безпечних матеріалів, їх комбінацій;
- формоутворення на основі природних аналогів;
- мультисенсорний дизайн [16].

Внутрішня переробка та внутрішнє повторне використання деревини передбачає переробку чи використання відходів і викидів дерева безпосередньо на підприємстві ТзОВ «Древич Україна» з такими варіантами:

- використання залишків та відходів для виготовлення готової продукції з піраміди продукції ТзОВ «Древич Україна» для конструктивних елементів невеликих розмірів;
- розробка виробів та готової продукції, які містять відходи в переробленому вигляді як деталі;
- виготовлення з відходів нових деревовиробів Древич;

- переробка відходів у матеріали, які використовуватимуться на підприємстві в іншій сфері чи ділянці;
- використання відходів для пакування основної продукції.

На деревообробному підприємстві Древич Україна повторну механічну обробку проходять, здебільшого, великі кускові відходи. Дрібні кускові, м'які відходи та кора, зазвичай, спалюються для отримання технологічної пари та обігріву приміщень. А великі кускові відходи від виробництва меблів та сходів використовуються для виготовлення декоративних деревовиробів масового вжитку на зразок рам до дзеркал, та полиць настінних.

Що дозволило мінімізувати відхід матеріалу від 30% до 7%. Решта дрібних відходів, які не можливо використати в виробах використовуються для опалення виробничого цеху, сушильних камер та господарських приміщень.

Таким чином ТМ Древич вдалося домогтися максимально ефективного екологічного виробництва деревовиробів станом на 2021 рік.

Зміна купівельної поведінки споживачів, зменшення купівельної спроможності громадян, значний демпінг цін зі сторони нелегальних виробників та конкурентних виробництв на грані банкрутства спонукали нас переглянути ціноутворення в компанії Древич.

Змінено принципи розрахунків базової комерційної пропозиції клієнту.

Раніше наш відділ продажу отримуючи перший запит – лід по замовчуванню прораховував комерційну пропозицію клієнту використовуючи найякісніші та як наслідок найдорожчі матеріали та комплектуючі. Тому наші менеджери часто чули заперечення від потенційного клієнта про дороговизну виробів. І не завжди могли зрозуміло обгрунтувати доцільність такого ціноутворення. З березня 2021 року ми змінили ціноутворення. І клієнт звертаючись до нас отримує базову ціну, а не

індивідуальний прорахунок запиту. Базова комерційна пропозиція Рис 3.2 формується з ціни найдешевших якісних комплектуючих, що відповідають запитові клієнта. Це дало змогу без значних втрат якості кінцевого виробу зменшити вартість для клієнта майже на 15-20%. Якщо ж клієнт бажає отримати продукт з іншими ексклюзивними комплектуючими, то ми робимо перерахунок згідно цього запиту та озвучуємо кінцеву ціну. Серед безсумнівного позитиву зміни моделі ціноутворення слід виокремити й скорочення часу на первинне обслуговування ліда, вияснення потреби та в переведення ліда в клієнта.



ДРЕВИЧ
ТВОРИМ МАЙБУТНЬОГО

т. 067 99 11 6 11
Львів, вул. Т. Шевченка, 120
drevych26@gmail.com
Київ, вул. Замковецька, 106Б
drevych30@gmail.com
www.drevych.ua

Сходи металі (відкриті): з дерев'яними блясинами	2 700 \$
Сходи металі (відкриті): з металевими блясинами	2 600 \$
Сходи металі (відкриті): з вартованим склом	3 300 \$

В ціну входить:

- ✓ Сходишки (плітні дуб)
- ✓ Поручні
- ✓ Палички на кріпінні
- ✓ Ступіни
- ✓ Витратні матеріали
- ✓ Завари
- ✓ Технічне креслення
- ✓ Монтаж

Послужбовість монтажу:

- ✓ Монтаж сходище
- ✓ Монтаж порил
- ✓ Догляд виробу по акту

Терміни:

- ✓ Сходище: 1 місяць
- ✓ Поручля, блясини: а) дерев'яні: + 1 тижд. б) металеві: + 2 тижд. в) скло: + 1 місяць

Переваги:

- ✓ Гарантія 25 років
- ✓ Офіційний договір
- ✓ Палички 15 років дозвіду
- ✓ Існуючі ціли виробництва
- ✓ Покриття спеціальними фарбами
- ✓ Власна металова дилемція
- ✓ Професійні металові бригади
- ✓ Можливість вигідного завершення об'єкту
- ✓ Можливість відділених виробництв
- ✓ Комбінуємо зі склом, ковано, нержавійкою
- ✓ Працюємо по всій Україні
- ✓ Перевірені постачальники для 100+ дизайнерів
- ✓ Робимо сходи на будь-якій основі: бетон, метал, дерев'яні, комбіновані







Власне виробництво



10 років на ринку



>450 завершених об'єктів



25 років гарантії

Рис 3.2: Приклад типової комерційної пропозиції «Древич Україна»

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ ДЛЯ ТЗОВ «ДРЕВИЧ УКРАЇНА»

НА 2020-2021РІК:

Дослідження змін ринку деревообробки в 2020-2021 роках показало глобальну потребу ринку в виробниках повного циклу продукту з найбільшою доданою вартістю.

Динаміка ринку деревообробки в 2020-2021 роках загострила необхідність в трансформації бізнес-моделі підприємства залежно від глобальних змін ринку. Якщо раніше бізнес-модель підприємства була актуальною впродовж 2-3 років, то сучасні виклики ринку вимагають перегляду бізнес моделей кожного року.

Зміни конкурентного середовища вимагають більшої гнучкості ціноутворення залежно від динаміки галузі.

В умовах вимушеного екстренного переходу галузі ритейлу деревовиробів від офлайн продажу до онлайн продажу зробили маркетинг на підприємстві життєво необхідним.

Доцільність інвестування коштів в маркетингову діяльність, а не на покращення чи переобладнання виробництва.

Криза коронавірусу в деревообробці показала, що виживає не найбільший, а найгнучкіший з найменшим касовим розривом.

Древич Україна планує й надалі збільшувати території покриття шляхом відкриття офіційних монобрендових представництв в містах мільйонниках.

ТМ Древич планує випуск та реалізацію ще ширшого асортименту продукції на виробничих потужностях інших виробників.

Плануємо скорочувати час узгодження та виготовлення продукції, щоб скоротити час очікування повної оплати товару клієнтом.

Працюємо над ефективністю роботи відділу продажу скоротивши кількість відмов клієнтів, та зменшивши час на підготовку та обслуговування замовлення.

Розвиваємо експортні потужності відділу продажу, та здійснюємо активний пошук партнерів закордоном.

Додали лоукост сегмент, для неможливості демпінгу цін конкурентами.

Скорочення на 30% часу на первинне обслуговування ліда, виявлення потреби

Формування комерційної пропозиції з прорахунком та в переведення ліда в клієнта.

Розширили сервісний відділ підприємства для гарантійного обслуговування.

Розвиваємо онлайн рітейл під іншими торговими марками суміжних в галузі будівництва і ремонту деревовиробів.

Змінили технологічні карти по виготовленню продукції з огляду на мінімізацію виробничих відходів. Запроваджено ресурсоефективний дизайн на підприємстві.

Плануємо розширювати цільові аудиторії через збільшення територій покриття. Та шляхом розширення асортиментного ряду продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://drevych.ua/>
2. https://www.instagram.com/drevych_ua/
3. <https://www.facebook.com/Drevych/>
4. <https://g.page/drevychUkraine?gm>
5. <https://www.youtube.com/channel/UC6iuxmSF8vSnLpmkXrFgqGw>
6. О. Остервальдер та І. Пінье : Створюємо бізнес-модель- К.: Наш формат, 2017. - 24 с.
7. <https://www.strategyzer.com/>
8. Аналітичний звіт про стан лісових ринків в Україні та їх регулювання рекомендації по удосконаленню регулювання. С. 7. https://apdukraine.de/images/2019/Agrarpolitische_Berichte/Forst_Marchuk/APD_FPВ_Marchuk_UKR_final.pdf
9. Дослідження USAID та PPV: Політико-економічний аналіз лісового сектору в Україні, проведений в рамках Програми «Конкурентноспроможна економіка України» - Львів, 2020 рік
10. Аналітичний звіт про стан лісових ринків в Україні та їх регулювання – рекомендації по удосконаленню регулювання. С. 7. https://apdukraine.de/images/2019/Agrarpolitische_Berichte/Forst_Marchuk/APD_FPВ_Marchuk_UKR_final.pdf
11. Звіт Світового банку щодо стану лісового сектору України 2019
12. Публічний звіт Державного Агенства Лісових Ресурсів за 2018 рік
13. Державна служба статистики України http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/lis/lis_reg/zag_der_vyd_prod_reg18_u.xlsx
14. Електронний портал з торгівлі круглими лісоматеріалами ЛІАЦ – <https://auc.ukrforest.com>

15. ЄБРР, CSIL, EU4Business спільне дослідження: Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості. - <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogosektoru-ukrayiny.pdf>
16. О.Кійко, А. Кушпіт, Н.Чопенко, В.Попович: Довідник з ресурсоефективного та чистого виробництва. Меблева та деревообробна промисловість –К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2019 рік, с.12-38 – Режим доступу до ресурсу онлайн довідника -http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/01/RECP_Furniture_manufacturing.pdf