



Jak przetrwać w trudnych czasach, prowadząc małą cukiernię i piekarnię?



■ Przemysław Sucharek
www.producentis.com

Pandemia oraz zmiana zachowań konsumentów wygenerowały ogromne tempo wzrostu sprzedaży detalicznej żywności przez internet. Obecny boom jest prawdopodobnie zapowiedzią trwałych modyfikacji trendów sprzedaży. Co to oznacza dla producentów i handlu?



Z punktu widzenia budowania strategii rozwoju każdego biznesu jednym z głównych czynników, których nie wolno pominąć, jest wielkość rynku i tendencje na nim występujące. Wielkość rynku rozumiana jest w potencjale ilościowym i wartościowym. Rosnący i zasobny rynek potrafi zdecydować o sukcesie przedsiębiorstwa w każdej fazie jego

rozwoju przy mniejszych nakładach czasu, pieniędzy i ryzyku.

W branży cukierniczo-piekarniczej od lat wiemy o spadku średniej ilości spożywanego pieczywa w kilogramach na osobę oraz drastycznie kurczącej się populacji. W skrócie: coraz mniej osób kupuje pieczywo i jemy go też mniej. To długotrwała i skrajnie negatywna tendencja, źle progno-

zująca na przyszłość dla przedsiębiorstw z branży.

Wśród zakładów piekarniczo-cukierniczych możemy wyróżnić małe, średnie i duże. Kryteria podziału są różne, zależą np. od zużycia mąki, liczby pracowników, mocy produkcyjnych. Dla naszych potrzeb założymy następujące kryteria zatrudniania w zakładzie produkcyjnym (celowo pomijamy obsługę sklepów detalicznych):

- małe przedsiębiorstwa – do 20 osób,
- średnie przedsiębiorstwa – do 200 osób,
- duże przedsiębiorstwa – powyżej 200 osób.

SPOJRZENIE W PRZESZŁOŚĆ

Na początku XXI wieku raporty i przewidywania branżowe wskazywały na polaryzację. Średnie przedsiębiorstwa miały stopniowo zniknąć z rynku, rosnąć lub kurczyć się. Prognozowano polaryzację w sektorze piekarniczo-cukierniczym. Gdy spojrzymy na przedsiębiorstwa średniej wielkości z perspektywy eksperta od technologii i za-

rządzenia, to dostrzeżemy, że skurczenie się zautomatyzowanej średniej wielkości piekarni do rzemieślniczej nie jest możliwe. To spostrzeżenie poparte fachową wiedzą zostało udowodnione w ostatnich 10 latach. Rozwój takiego przedsiębiorstwa mógł odbyć się tylko poprzez znaczący wzrost wydajności oraz sprzedaży pieczywa mrożonego. Jego sprzedaż przełamywała dotychczasowe ograniczenia dla pieczywa świeżego, takie jak:

- zasięg sprzedaży i związanej z tym logistyki,
- czas przechowywania i trwałości wyrobu gotowego,
- duża zmienność zamówień, liczne przebrojenia maszyn i urządzeń,
- planowanie produkcji i związanych z tym zakupów surowcowych czy opakowaniowych.

Z perspektywy czasu widzimy, że takiej wielkości przedsiębiorstwa, które zainwestowały ponad 10-15 lat temu w technologie i sprzęt do wyrobu pieczywa mrożonego, mogły z powodzeniem zwiększać skalę produkcji. Wzrost produkcji i jej automatyzacja znacząco zmniejszyły koszty wytworzenia jednostkowego produktu. Średnie przedsiębiorstwa, które chciały utrzymać się na rynku mimo zachodzących przemian, musiały znaleźć nową drogę do osiągania zysków przy utrzymaniu skali produkcji. Ratunkiem dla nich stało się otwieranie sklepów firmowych. W czasach kryzysu przedsiębiorstwa te, korzystając ze zgromadzonego kapitału, wiedzy i doświadczeń zespołów, widząc niekorzystne dla nich tendencje rynkowe, mogły szybko przełamywać niekorzystny trend poprzez skalowanie model sklepu, który się sprawdził. Przejmowanie i rozwijanie kolejnego elementu łańcucha wartości, pozwala na uzyskiwanie wyższej marży oraz daje pełną kontrolę nad sprzedawanym produktem, jego ceną i pozwala pozyskać informację o oczekiwaniach konsumentów. To działanie pozwoliło firmom przetrwać.

Do tego momentu konsument nabywał pieczywo w trzech głównych modelach dystrybucji, czyli w:

- sklepie osiedlowym,
- w wybranych punktach lokalnej piekarni oraz cukierni (również handel obwoźny),
- w wybranych sieciach handlowych.

Skalowanie lokalnych punktów i uzyskanie z tego tytułu wymierne korzyści przy co-



dziennej i bezpośredniej informacji z rynku od konsumenta pozwoliły wypracować przewagę konkurencyjną. Korzyści pozyskane przez przedsiębiorstwa średniej wielkości dzięki wykorzystaniu modelu sklepów firmowych kształtują się następująco:

- obniżanie cen zakupów surowców przez efekt skali,
- powtarzalna jakość wyrobu,
- powtarzalne standardy obsługi klienta i procesów produkcyjnych,
- dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności,
- ograniczenie błędów ludzkich poprzez automatyzację,
- rozpoznawalność marki,
- płynność i stabilność finansowa (klienci płacą w momencie zakupu, brak odroczonej płatności, jak w handlu hurtowym).

Rozwój przedsiębiorstw średniej wielkości w połączeniu z wypromowaniem przez sieci handlowe sprzedaży pieczywa mrożonego i wdrożeniem ciast pakowanych odebrał przestrzeń do rozwoju małych piekarni. Piekarnie i cukiernie, korzystając z wła-

snego zaplecza, zasobów materialnych i niematerialnych, mogły otwierać punkty w atrakcyjnych lokalizacjach i zamykać je, gdy nie przynosiły oczekiwanych zysków. Dla małego piekarza czy cukiernika otwarcie nowego punktu zawsze wiąże się z olbrzymim zaangażowaniem i ryzykiem biznesowym wynikającym z inwestycji. Nietrafiona inwestycja często staje się powodem zamknięcia działalności biznesowej. Kolejnym ważnym zagadnieniem jest zanik różnic w postrzeganiu przez klienta sklepu piekarni-cukierni z wyrobami produkcji rzemieślniczej i sklepu firmowego piekarni-cukierni przemysłowej. Duże nakłady marketingowe, znajomość trendów rynkowych oraz czerpanie wzorców z piekarni i tradycji rzemieślniczych wraz z odwoływaniem się do nich wprost przynoszą efekty sprzedażowe. Pieczywo sprzedawane w większości sklepów firmowych od dawna nie jest tradycyjne, rzemieślnicze oraz często wypiekane bywa z ciasta mrożonego lub pochodzi z półwypieku. Mimo to konsument jest przekonany, że sklep sprzedający pieczywo jest „kraftowy”.

Jego przekonanie wzmacniane jest chwytliwymi hasłami, takimi jak 30 lat tradycji, rzemieślnicza jakość czy starymi zdjęciami z czasów, gdy właściciel był piekarzem lub cukiernikiem, i wystrojem zakładu. Narracja ta jest bardzo mocno propagowana również w środowiskach branżowych.

Co musi zrobić piekarz lub cukiernik prowadzący piekarnię rzemieślniczą, by przetrwać kryzys i rozwinąć biznes?

ANALIZA MARKETING MIX

Na początek w znacznym uproszczeniu odniosę się do czynników odgrywających istotną rolę w tworzeniu i realizacji skutecznych strategii marketingowych. Zgodnie z tzw. marketing miksem na zakup wpływ mają cztery elementy:

- produkt – obejmuje wszystkie dobra lub usługi oferowane klientom. Czynnikiem kluczowy, ponieważ to właśnie produkt determinuje wartość dostarczaną klientom i spełnia ich potrzeby;
- cena – dotyczy ustalania odpowiedniej wartości produktu i ceny, za którą zostanie on sprzedany;
- miejsce (dystrybucja) – odnosi się do sposobu, w jaki produkt jest dostarczany klientom. Dotyczy to zarówno fizycznego miejsca, w którym produkt jest sprzedawany, jak i kanałów dystrybucji wykorzystywanych do dotarcia do klienta;
- promocja – obejmuje wszystkie działania mające na celu zwiększenie świadomości, zainteresowania i sprzedaży produktu. Może obejmować reklamę, public relations, sprzedaż osobistą, promocje, marketing bezpośredni oraz inne formy komunikacji marketingowej.

Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane i muszą być strategicznie zintegrowane, aby firma mogła skutecznie dostarczać wartość klientom i osiągać cele biznesowe. Zarządzanie marketingiem miksu jest procesem, który wymaga nieustannej analizy rynku, monitorowania konkurencji, reagowania na zmieniające się potrzeby klientów i dostosowywania strategii marketingowych w celu osiągnięcia sukcesu.

W przypadku naszej analizy musimy wykluczyć kategorię ceny. Wynika to z faktu, iż piekarnia-cukiernia rzemieślnicza zawsze będzie ponosiła wyższe koszty wytworzenia

produktu niż ta przemysłowa. Wiąże się to pośrednio z efektem skali, siłą zakupową oraz umaszynowaniem produkcji, którego mała piekarnia nie osiągnie. Dlatego nie powinna ona nigdy konkurować ceną z wyrobami z produkcji segmentu powszechnego! Uwzględniając to, że mała rzemieślnicza piekarnia posiada mniejsze zaplecze finansowe, ograniczoną wiedzę sprzedażowo-marketingową i mniej rozpoznawalną na



szerszym rynku markę, widzimy jak duże wyzwanie stoi przed taką firmą. Promocja marki zazwyczaj ogranicza się do atmosfery i obsługi w punkcie sprzedaży (często wykonywanej przez właściciela lub jego rodzinę), lokalnej reklamy i coraz częściej social mediom rozwijanym wg własnych możliwości. Często to właśnie kontakt z klientem, wieloletnie zaufanie są ważniejsze od wystroju punktu sprzedaży (pod warunkiem, oczywiście, że jest schludnie i czysto). Dodatkowym atutem jest też współpraca z lokalnymi partnerami. Kooperacja ze sklepami, kawiarniami, restauracjami lub innymi biznesami położonymi w najbliższej okolicy może pomóc w zwiększeniu sprzedaży.

Piekarnie-cukiernie rzemieślnicze, chcące otworzyć punkt sprzedaży w miejscu z dużym potencjałem, mają utrudnione zadanie. Przegrywają zazwyczaj rywalizację o pozyskanie takiego dobrego lokalu w starciu ze specjalistami ze średnich i większych przedsiębiorstw, które mają opracowany proces wyboru atrakcyjnych miejsc i ich pozyskiwania oraz mogą na starcie zaofiarować lepsze warunki finansowe.

Przewagę w tej rywalizacji piekarnie rzemieślnicze mają w miejscach uznanych za mniej atrakcyjne. Dzieje się tak dzięki możliwości indywidualnego ustalenia warunków, adaptacji lokalu pod realne potrzeby oraz kreowaniu wyjątkowości, indywidualności punktu sprzedaży, co podnosi jego atrakcyjność i sprawia, że trafiają tu osoby, które do sklepu firmowego by nie przyszły. Wraz z upływem czasu to właśnie lokalność miejsca stanowi przewagę konkurencyjną małej piekarni rzemieślniczej.

Najważniejszą kwestią, w przypadku której piekarnia rzemieślnicza musi koniecznie zyskać przewagę na konkurencją, by przetrwać na rynku i się rozwijać, jest produkt! Jej największym atutem powinno być stworzenie takiego produktu, jakiego nie jest w stanie wyprodukować maszyna. Oto trzy najważniejsze przewagi produktowe piekarni i cukierni rzemieślniczej:

- lokalne i unikatowe produkty: to sposób na wyróżnienie się na rynku. Wykorzystanie tradycyjnych receptur, lokalnych składników i smaków przyciąga klientów;
- różnorodność: rozbudowa oferty przyciąga nowych klientów i zwiększa sprzedaż. Piekarnie i cukiernie mają możliwość wprowadzenia zdrowszych opcji, tj. produktów bezglutenowych, wegańskich lub innych specjalistycznych wariantów, aby sprostać różnym preferencjom i wymaganiom konsumentów. Mogą być one sprzedawane w małych partiach lub pieczone na zamówienie;
- innowacje i nowe trendy: śledzenie nowych trendów i innowacji w branży cukierniczo-piekarniczej pomaga w dostosowaniu się do zmieniających się preferencji konsumentów. Łatwiej wprowadzić nowe produkty, eksperymentować z nietypowymi smakami lub technikami wypieku.

PODSUMOWANIE

Piekarz lub cukiernik prowadzący piekarnię-cukiernię rzemieślniczą, aby przetrwać kryzys i rozwinąć swój biznes, musi:

- wrócić do tradycji rzemieślniczej,
- skoncentrować się na produkowanym unikatowym, lokalnym, różnorodnym, dopasowanym do potrzeb klientów wyrobie,
- prowadzić wysokiej jakości obsługę klienta i akcentować swoje korzenie. ■