

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему: "Розробка MVP для кондитерської фірми "Тортаріо"

Виконав: студент 2 курсу, групи СУМ 20/М
спеціальності 073 "Менеджмент"

Духота А.О.

Керівник: Бук Л.

Рецензент: Янишівська Г.

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЇ MVP	
1.1.Сутність мінімально життєздатний продукт та коли він необхідний компаніям.....	5
1.2.Види MVP, їх переваги та недоліки	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ “ТОРТАРІО”	
2.1.Загальна характеристика, цільова аудиторія та позиціонування компанії “Тортаріо” на ринку.....	11
2.2.Дослідження основних тенденцій на ринку та порівняльний аналіз конкурентів	12
2.3.Визначення цільових аудиторій для тестування MVP	18
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА MVP ДЛЯ ВИХОДУ КОМПАНІЇ “ТОРТАРІО” НА НОВИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ	
3.2.Розробка і запуск рекламних кампаній для тестування гіпотез.....	22
3.2.Прорахунок UNIT-економіки для нового MVP.....	32
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

В умовах воєнного стану, коли ми спостерігаємо за стрімким рухом людського та фінансового капіталів, бізнесу як ніколи потрібно швидко адаптуватися до нового середовища існування.

Для бізнесу, в такий складний період, існує декілька шляхів, як він може залишитись на ринку і не втратити свої позиції. Наприклад зменшення основних витрат на створення і реалізацію своєї продукції/послуг. Це може бути зменшення витрат на сировину, скорочення заробітної плати, здешевлення виробництва і т.д. Альтернативним варіантом може стати розширення свого бізнесу і вихід на ту аудиторію, з якою раніше компанія не працювала.

Тому актуальність роботи обумовлена необхідністю для кожної з компаній обрати слушний для неї шлях розвитку, що дозволить їм продовжити свій життєвий цикл.

Мета роботи - зробити та протестувати новий MVP для компанії “Тортаріо”, який допоможе компанії знайти нові аудиторії для реалізації своєї продукції.

Для досягнення даної мети поставлені наступні завдання:

- систематизувати та проаналізувати методологію MVP та які з них найкраще використовувати в сучасній економічно/політичній ситуації;
- надати загальну характеристику діяльності компанії “Тортаріо”;
- описати поточну аудиторію, з якою зараз співпрацює компанія;
- здійснити порівняльний аналіз конкурентів на новому ринку

- розробити гіпотези для потенційних аудиторій, що представлені на новому ринку, та можуть бути зацікавлені в продукції компанії “Тортаріо”;
- розробити стратегію для тестування нового MVP для компанії “Тортаріо”;
- провести оцінку ефективності запропонованих гіпотез/аудиторій.
- Прорахувати Unit-економіку, для нового MVP

Об'єкт дослідження — господарська діяльність компанії “Тортаріо”.

Предмет дослідження – MVP, як першочерговий етап, перед виходом компанії на новий ринок збуту.

Методи дослідження, що були використані:

- 1) Статистичний метод
- 2) Аналітичний метод
- 3) Опитування
- 4) Інтерв'ю
- 5) SWOT-аналіз
- 6) Метод Марка Шеррингтона (5W)

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці і тестуванні MVP, що дозволить компанії “Тортаріо” збільшити свій дохід в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЇ MVP

1.1. Сутність мінімально життєздатного продукту та коли він необхідний компаніям

Мінімально життєздатний продукт, або MVP, - це продукт з достатньою кількістю функцій, щоб залучити перших клієнтів і підтвердити ідею продукту на ранніх етапах циклу розробки продукту. У таких галузях, як програмне забезпечення, MVP може допомогти команді розробників продукту якнайшвидше отримувати відгуки користувачів для повторення та вдосконалення продукту.[28]

Ерік Райс, який ввів концепцію мінімально життєздатного продукту в рамках своєї методології ощадливого стартапу, описує мету MVP наступним чином: це версія нового продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з найменшими витратами зусиль.[27]

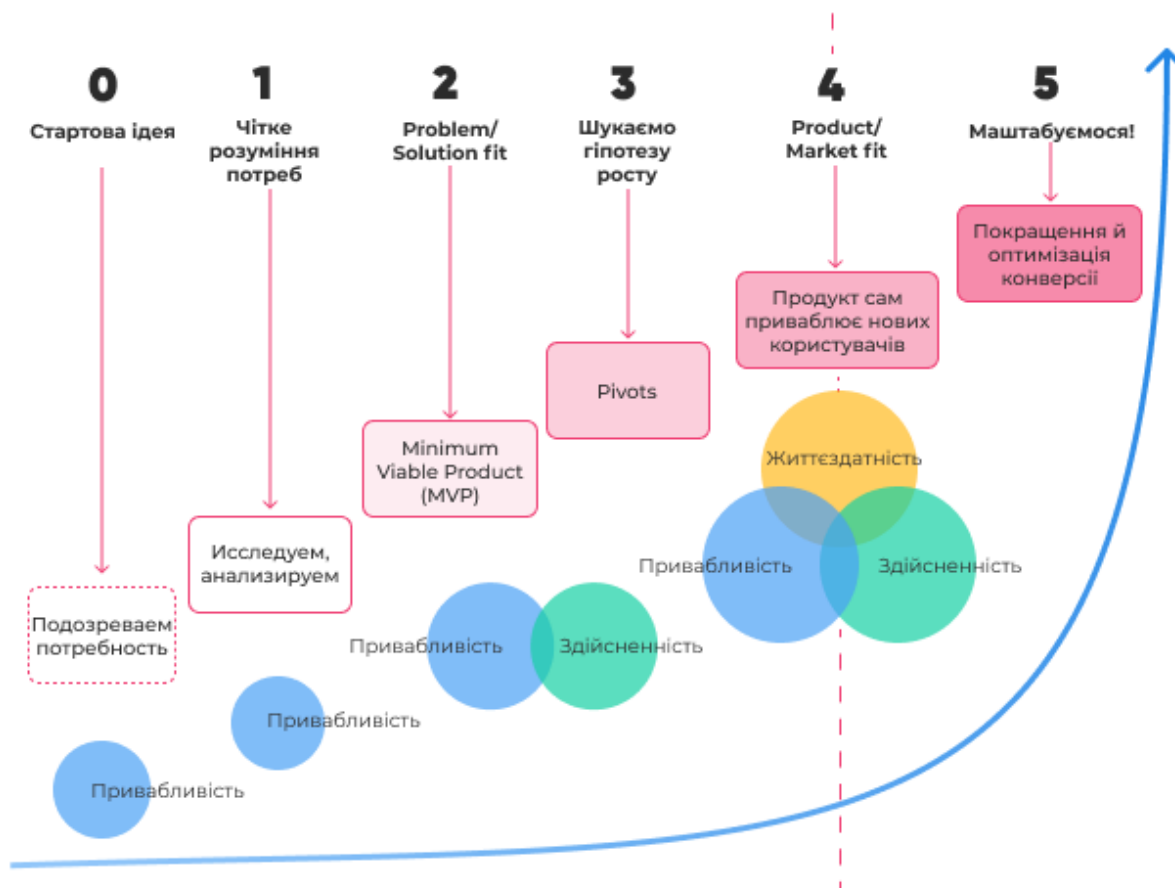


Рис.1.1 Життєвий цикл MVP [28]

Основні задачі, які ставлять перед собою при розробці MVP продукту:

- Випустити продукт на ринок якомога швидше
- Протестувати гіпотези з реальними користувачами, перш ніж виділяти великий бюджет на повну розробку продукту
- Дізнатись, що резонує з цільовим ринком компанії, а що ні

При створенні MVP ми повинні задати собі ключові питання для того, щоб зрозуміти: Як? Для чого? Навіщо ми створюємо цей MVP? Які задачі він буде виконувати?

1. Переконатись, що запланований MVP відповідає бізнес-цілям компанії.

Перш ніж зважити, які функції слід створити, першим кроком у розробці MVP є впевненість у тому, що продукт буде відповідати стратегічним цілям команди або компанії.

2. Визначаємо конкретні проблеми, які хочеться вирішити, або поліпшити.
3. Переводимо функціональність MVP в план дій з розробки.

Тепер, коли ми зважили вищенаведені стратегічні елементи і зупинилися на обмеженій функціональності, можемо втілювати їх в новий MVP.

1.2. Види MVP, їх переваги та недоліки

Як ми побачили вище, MVP є хорошим інструментом для тестування нових гіпотез компанії. Це дозволяє компаніям при вкладанні мінімальної кількості коштів виявити та протестувати основні гіпотези і при необхідності їх постійно допрацьовувати допоки не буде виявлений бажаний результат.

Велика кількість задач, які ставлять перед собою компанії, можуть вирішуватись різними варіаціями MVP, що можуть підходити під конкретну потребу. Відповідно до методології на сьогодні виявлено п'ять основних MVP, що мають свої переваги, та недоліки.[26]

1. Фальшиві двері

MVP "the Fake Door" також називають "MVP по залученню аудиторії" - дає змогу дослідити фактичну зацікавленість в продукті без його повноцінної реалізації..

Наприклад, створюється сторінка, яка пропонує доступ до функції, яку ми хотіли б протестувати. Це дозволяє нам дізнатись, скільки людей захоче скористуватись пропозицією і яку з видів підписки/пропозицій будуть використовувати частіше.

Переваги:

- Підходить для визначення того, як потенційні користувачі сприймають пропозицію.
- Швидке тестування гіпотези і отримання результату.
- Низькі затрати на реалізацію.

Недоліки:

- Може знижувати довіру до компанії, адже сама функція, яку ми пропонуємо не реалізована..

2. MVP цільової сторінки mvp

Це нагадує підхід "фальшиві двері". Однак ми не робимо вигляд, що продукт вже існує.. Тут ми представляємо концепцію нашого продукту і надаєте різні варіанти того, як можна взаємодіяти з продуктом (цінові підписки, види продукції і тд.).

Переваги:

- Відносно недорогий і простий в розгортанні.
- Це лаконічний інструмент для вимірювання унікальної ціннісної пропозиції.
- Існує можливість збирати данні користувачів і з реалізацією продукту ми можемо легко зв'язатися з цими людьми після періоду тестування.

Недоліки:

- У той час як MVP цільової сторінки ми можемо вимірювати тільки інтерес до конкретної пропозиції, а причини того, чому людина не залишила свої данні ми не можемо проаналізувати.

3. MVP кампанії через електронну пошту

Цей MVP доцільно використовувати, якщо у компанії є деяка база потенційних клієнтів через електронну пошту і ми хочете швидко перевірити, чи зацікавила їх наша нова ідея.

Переваги:

- Порівняно дешево і швидко впроваджується.
- Можна протестувати на конкретній аудиторії.
- Можна збирати фідбек по кожному клієнту окремо.

Недоліки:

- Потрібна наявність бази електронної пошти користувачів.
- Кампанії електронної пошти мають низькі показники конверсії, що може вплинути на результати.

4. MVP маркетингової кампанії

Щоб дослідити свою цільову аудиторію, ми можемо використовувати маркетингові джерела створення рекламної кампанії. Це можуть бути як безкоштовні варіанти просування, так і платні канали.

Переваги:

- Це допомагає визначити, які аспекти продукту найбільш привабливі для клієнтів.
- Гнучкість в виборі налаштуванні аудиторії для тестування.

Недоліки:

- Потрібен досвід в області маркетингової аналітики.
- Потрібно вкладання коштів для тестування.

5. Попереднє замовлення MVP

Це рішення, яке описує майбутній продукт і дає можливість споживачам платити за нього до його випуску. З його допомогою ми можемо

залучити перших користувачів і отримати кошти для подальшої розробки продукту.

Переваги:

- Це дозволяє отримати перші інвестиції від потенційних клієнтів ще на етапі фактичної розробки.
- Ми можемо протестувати попит на певні функціональні можливості перед розробкою.

Недоліки:

- Залежно від складності продукту та інвестицій, необхідних для його розробки, іноді ми можемо приступити до його створення тільки після збору необхідної кількості попередніх замовлень.

Отже, після дослідження варіантів MVP було вирішено використати MVP маркетингової кампанії. Це пов'язано з тим, що головні товарні пропозиції “Тортаріо” вже визначені, тому їх тестування не потрібно. Головним аспектом тестування стануть нові аудиторії і те наскільки їм підходить продукт компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ “ТОРТАРІО”

2.1. Загальна характеристика, цільова аудиторія та позиціонування компанії “Тортаріо” на ринку

Кондитерська фірма “Тортаріо” була заснована в 2012 році в місті Києві. На ранніх етапах свого існування компанія займалась виключно виготовленням печива, та за цей час дуже сильно розширила свій асортимент. Сьогодні асортимент компанії налічує 54 основні товарні позиції, які включають в себе продукцію з сегмента тортів, мафінів, печива, еклерів та пирогів.

Компанію “Тортаріо” можна вважати малим підприємством за градацією Мінфіну. В компанії працює 15 людей, що розподілені по різним відділам.

Структура компанії становить собою класичну функціональну структуру, які включають:

- 1) Генеральне керівництво — цей відділ відповідає за організацію та контроль за робочим процесом, та виконання всіх вимог. Відділом керують два керівники, які працюють через тиждень. Така можливість дає змогу дещо змінювати підхід до управління[7, С.68].
- 2) Відділ закупівель — безпосередньо співпрацює з керівним відділом. Їх основною задачею є закупівля основних ресурсів виробництва для продовольчої лінії. Ще одним важливим аспектом роботи є відстежування усіх затрат, та моніторинг залишків на складі.
- 3) Відділ виробництва — серце компанії. Тут працює 80% людей. Вони займаються виготовленням основних продуктів компанії.
- 4) Відділ логістики — займається транспортуванням готової продукції до клієнтів, та доставленням закупленої сировини для їх виготовлення.

Позиціювання бренду – доступні солодощі в кожен дім. Кондитерська фірма була створена для того, що приносити людям приємні емоції кожен день, незалежно від часу та місця.

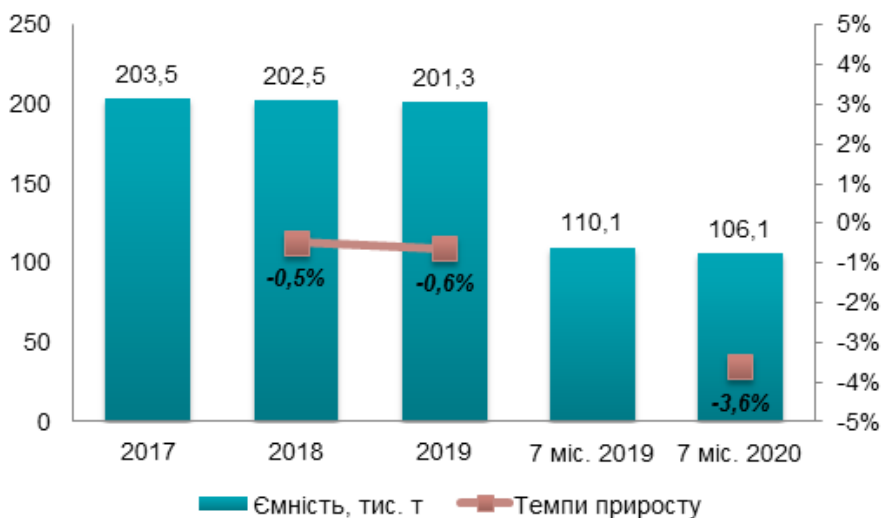
Цільовою аудиторією компанії “Тортаріо” можна вважати оптових закупників. Частіше за все, це чоловіки 30-55 років, що займається комерційною діяльністю, а саме оптовою та роздрібною торгівлею. Географічно більшість з них розташована в місті Києві -70% та 30% - Київська область.

Висновок: як ми можемо побачити, через невелику кількість людей в компанії та незначну кількість відділів, функціональна структура відповідає усім її потребам. Та і недоліки в такої структури також не сильно впливають на компанію “Тортаріо”, адже в неї є два директори, які колегіально приймають рішення і можуть розподіляти свої обов'язки.

2.2. Дослідження основних тенденцій на ринку та порівняльний аналіз конкурентів

На сьогодні, кондитерський ринок в Україні перебуває у сталому стані, без значних коливань. Спираючись на дослідження компанії Pro Consulting станом на 2020 рік місткість ринку печива досить стала.

Ємність ринку печива в Україні в 2017-7 міс. 2020 рр., у натуральному вираженні, тис. тонн



Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1 Ємність ринку печива в Україні в 2017-7 міс. 2020 рр. [21]

Основними проблемами, з якими зараз зіштовхується ринок, можна розділити на два великі сегменти: [21]

- 1) Тренди на здорове харчування - у споживачів вже повністю сформований попит на здорові продукти, які змушують виробників видозмінювати технології виробництва, що потребує залучення нових коштів і ресурсів, що веде до подорожчання виробництва.
- 2) Подорожчання сировини - останні роки ціни на борошно та цукор постійно зростають, що призводить до подорожчання виробництва. Також купівля більш корисної сировини також не допомагає в зменшенні ціни готової продукції. Тому зараз компанії намагаються зменшити свої витрати на пакування та на оплату працівників. [13]

Компанія “Тортаріо” хоче вийти на новий ринок з постачання своєї продукції до офісних приміщень. Тому для розробки MVP під ці потреби були проаналізовані основні конкуренти на цьому ринку.

Для їх визначення були задіяні інтернет-джерела з пошуку по ключовим запитам доставки солодоців в офіс, доставки кондитерських виробів в офіс і тд. Ще одним джерелом пошуку стало опитування серед офіс-менеджерів, які називали своїх основних постачальників продукції.

Так було виявлено трьох основних конкурентів, які знаходяться в Києві та займаються забезпеченням офісів солодоцями. Це компанії “Зі Смаком”, “Солодке”, ”Фруктик”. Ці компанії мають дуже схожий товарний асортимент, що допомагає зробити більш об’єктивний порівняльний аналіз.

Таблиця 2.1

Дослідження основних конкурентів

Критерії	Конкуренти					
	“Тортаріо”	Зі Смаком	Солодке	Солодки й возик	Фруктик	Доставки з супермаркетів
Широта асортименту кондитерських виробів (1-5 балів)	5	4	2	2	5	5

Додатковий асортимент товарів (1-5 балів)	1	4	4	3	3	5
Вартість асортименту товарів (печиво) (1-5 балів)	5	4	3	2	2	3
Умови та швидкість доставки (1-5 балів)	4	4	2	2	3	3
Візуалізація сайту (1-5 балів)	0	5	3	4	2	3
Зручність використання сайту (1-5 балів)	0	4	3	1	2	4
Бали разом	15	25	17	14	17	23

При аналізі основних конкурентів було виявлено основні тенденції, що прослідковуються на цьому ринку:

- 1) Дуже мало компаній робить найбільший акцент на кондитерські вироби. Всі вони намагаються розширити асортимент продуктами зі схожих сегментів (цукерки, шоколад і тд.). На цьому ми можемо робити акцент в побудові конкурентних переваг
- 2) Більшість компаній не мають власного виробництва. Усі вони займаються закупівлею продукції по оптовими цінам, тому їх доданою цінністю можна вважати доставку продукції безпосередньо до клієнта. Виключеннями є “Тортаріо” і “Зі Смако”. Така перевага дозволяє бути більш гнучкими при зміні ціни на матеріали для виробництва.
- 3) Виходячи з попереднього пункту, регулювання ціни товару найкраще виходить у компаній, в яких є власне виробництво та які можуть закуповувати товар дуже великими партіями (супермаркети).
- 4) Майже всі компанії роблять доставку через Нову та Укр пошту. Власних доставок майже немає.
- 5) Робота з сайтом у більшості компаній майже не ведеться. Сайти працюють дуже повільно і про юзерфрендлі інтерфейс можна навіть не мріяти.

Підбивши підсумки по аналізу конкурентів ми можемо зробити висновки, що більшість з них не приділяє увагу сайту і старається утримувати тільки невелику частину ринку. Це пов'язано з насиченим конкурентним середовищем не тільки з боку прямих конкурентів, а і з боку опосередкованих конкурентів. При роботі над своєю компанією на розробку сайту/соцмереж і UI/UX дизайну потрібно звертати найбільшу увагу, тому що ті компанії, що зараз займають домінуючі позиції на ринку вкладають в ці

аспекти великі гроші і вони видають основний результат по закриттю потенційних клієнтів в продажі.

Зробивши висновки з аналізу основних конкурентів можна сказати, що компанії, на які ми повинні звертати увагу і рахуватися з їх присутністю на ринку : “Зі Смаком” та доставки з супермаркетів.[6, С.16] Зібравши дані було створено SWOT-аналіз компанії “Тортаріо”. [3, С.13]

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз “Тортаріо”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Власне виробництво, що дозволяє більш гнучко регулювати ціну	1. Відсутність досвіду у цьому напрямку бізнесу
2. Товарна лінійка, яка випробувана часом і довела свою ефективність	2. Не такий широкий асортимент товару суміжного товару
3. Власна доставка, що дає гнучкість при транспортуванні по Києву та області	3. Відсутність сайту
4. Наявність налагодженої інфраструктури і системи постачання	4. Відсутність впізнаваності у новому сегменті
Можливості	Загрози

1. Нові ринки збуту для компанії	
2. Розширення сегментів бізнесу, для меншої залежності від оптових закупівельників	1. Повне закриття офісних приміщень через війну 2. Компанія не зможе витримати конкуренцію з іншими гравцями на ринку
3. Збільшення впізнаваності бренду, що вплине на усі ринки збуту компанії	

Висновок: на даному етапі дослідження ми можемо зробити висновок, хоча ринок і є насиченим, та при більш детальному аналізі ми розуміємо, що якісні послуги надаються лише декількома представниками ринку. Усі інші компанії займають невеликий сегмент ринку через ті слабкі сторони, що були викладені у аналізі. Це дає нам змогу, спираючись на модель і досвід цих компаній, створити свою унікальну пропозицію. Цього ми зможемо досягти, завдяки нашим конкурентним перевагам і правильній маркетинговій стратегії.

2.3 Визначення цільових аудиторій для тестування MVP

Як було визначено вище в роботі, компанія “Тортаріо” хоче вийти на новий для себе сегмент, по забезпеченню офісних приміщень своєю продукцією. Для першого етапу розробки MVP було необхідно визначити основні аудиторії, які ми зможемо зацікавити нашим продуктом.

Завдяки аналізу прямих конкурентів ми виявили аудиторії, на які вони спираються у своїх меседжах на сайті, та в промо-матеріалах. Для їх опису я використав метод Марка Шеррінгтона (5W). [16][17]

Аудиторія№1

Хто? Дівчата та хлопці 19-30 років. Офіс-менеджери

Що? Хочуть постійну доставку продукції до самого офісу

Чому? Їм необхідно забезпечити офіс усім необхідним для комфортної роботи працівників. Хочеться отримувати продукцію одразу в офіс, а не ходити за нею в магазин і надривати спину.

Коли? Продукція повинна бути кожен будній день

Де дізнається про нас? Реклама в соціальних мережах

Аудиторія№2

Хто? Дівчата та хлопці 19-45 років. HR-менеджери

Що? Хочуть постійну доставку продукції до самого офісу

Чому? На них покладені задачі як HR, так і офіс-менеджера. Тому найголовніше для цієї людини, це закрити всі ці процеси швидко, щоб вони її не обтяжували. Головне для неї не стільки асортимент, скільки постійність в забезпеченні

Коли? Частіше планують на тиждень/місяць

Де дізнається про нас? Реклама в соціальних мережах

Аудиторія№3

Хто? Дівчата та хлопці 25-55 років. Власники бізнесу

Що? Хочуть забезпечити свій офіс перевагами, як і в інших компаній

Чому? Вони бачать як забезпечують свої офіси великі компанії, і їм дуже важливо не відставати в наданні таких благ співробітникам.

Коли? Продукція повинна бути кожен будній день

Де дізнається про нас? Реклама в соціальних мережах

Аудиторія №4

Хто? Дівчата та хлопці 20-55 років. Забезпечують офіси

Що? Створюють для орендарів комфортні умови роботи

Чому? Забезпечення офісів під ключ є однією з їх конкурентних переваг. Якщо вони зможуть знайти надійного партнера, для забезпечення цих потреб, це значно полегшить їх роботу.

Коли? Продукція повинна бути кожен будній день

Де дізнається про нас? Реклама в соціальних мережах, прями зустрічі

Аудиторія №5

Хто? Дівчата та хлопці 18-30 років. Соціальні простори (антикафе, коворкінги, конференц-холи)

Що? Забезпечення для відвідувачів снеками для комфортного перебування в локації

Чому? Хочеться підібрати лінійку продукції, яка буде підходити майже всім відвідувачам. Продукти з великим терміном придатності, що не займають багато місця - найголовніший аспект.

Коли? Раз в $\frac{2}{3}$ тижні

Де дізнається про нас? Реклама в соціальних мережах, прями зустрічі

Виходячи з запланованих аудиторій для тестування ми можемо вивести декілька інсайтів, з якими ми будемо йти до людей:

- Дешева ціна продукції, що дозволяє економити кошти під час війни
- Швидка і безкоштовна доставка для вас, щоб бути гнучким

- Економія часу кожного тижня/місяця на замовлення та транспортуванні
- Експертність і спеціалізація компанії на кондитерських виробках

Висновок: основними аудиторіями, які були протестовані, стали лінійні працівники, які виконують свої обов'язки по забезпеченню працівників. Вони вже закупають ці продукти, та ми можемо стати надійним замовником, що дозволить економити час і гроші компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА MVP ДЛЯ ВИХОДУ КОМПАНІЇ “ТОРТАРІО” НА НОВИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ

3.1. Розробка і запуск рекламних кампаній для тестування гіпотез

Після визначення основних гіпотез по цільовим аудиторіям і інсайтів для них ми розпочали тестування нашого MVP за допомогою маркетингових інструментів. Для їх тестування було вирішено запустити тестові рекламні кампанії. Платформою для тестування стали соціальні мережі Facebook та Instagram. Такий вибір пов'язаний з тим, що вони охоплюють велику частку населення і основні аудиторії для нашого тестування обирають їх для спілкування. На підготовчому етапі необхідно буде створити профілі і наповнити їх інформацією про діяльність компанії.

Для тестування запланованих аудиторій ми використали метод реклами з застосуванням інтересів користувачів. Ми використаємо інтереси пов'язані з посадами, які займає користувач, сферу діяльності, в якій працює людина. По налаштування аудиторії будемо використовувати геолокацію по Києву.

Для тестування було обрано три з п'яти тестових аудиторій. Така ситуація була пов'язана з неможливістю залучити до тестування достатню кількість людей. Так, як через воєнні дії в Києві відкрилась не велика кількість соціальних просторів. Аудиторію що забезпечує офіси було також неможливо протестувати через їх невелику кількість і неможливість їх тестування без прямих зустрічей. Тестування аудиторій проходило протягом 2 тижнів з бюджетом 200\$ (по 66\$ на кожну з аудиторій).

Таблиця 3.1

Результати рекламної кампанії в Facebook/Instagram

Аудиторія	Охоплення	Покази	Кількість заявок	Середня ціна за 1 заявку	CPM	CPC	CTR	Сума затрат
Офіс-менеджери	12193	24385	136	0.49\$	2.71\$	0.15\$	0.60%	66\$
HR-менеджери	16790	28543	147	0.45\$	2.31\$	0.14\$	0.64%	66\$
Власники бізнесу	5765	15566	75	0.88\$	4.24\$	0.26\$	0.27%	66\$

Найбільше охоплення вдалось отримати з аудиторії HR-менеджерів, та і Офіс-менеджери недалеко відстають від них. Показник CTR є також досить задовільними, як для першого етапу тестування. Такий показник вказує нам на те, що аудиторіям сподобались наші інсайти, які влучили в ціль. Тому в майбутньому слід дотримуватися таких нахилностей в текстах повідомлень.[1, с.21]

Ще декілька слів треба сказати по аудиторії власників бізнесу. Хоча я і розумів, що ця аудиторія менша за обсягом від інших, що видно з високих показників CPM та кількості охопленої аудиторії. Та показник CTR чітко показує нам, що гіпотези по цій аудиторії не підтвердились. Тому слід змінити інсайти і провести повторне тестування.[22]

Для вибраних аудиторій було запропоновано декілька креативів з різними інсайтами. Найбільше фідбеку отримав креатив з Сочником і меседжами про безкоштовну доставку та можливість дати приємні емоції працівникам/колегам.



123789
Реклама · 🌐

Порадуй колег чимось солоденьким. Замовляй безкоштовну доставку і отримуй свіжі солодоці від виробника.

Показать перевод

**Забезпеч свій офіс
СОЛОДЕНЬКИМ**

Оформлюй замовлення

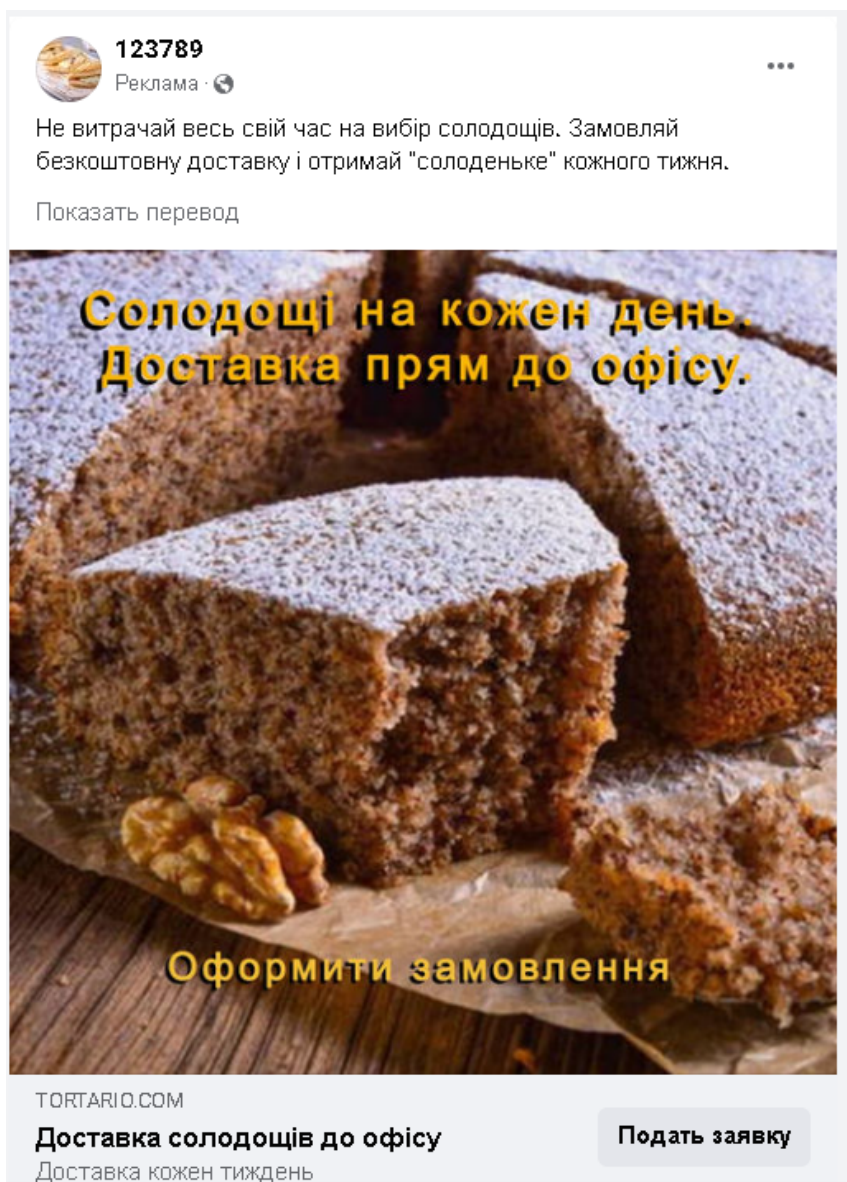
TORTARIO.COM
Доставка солодоців до офісу
Доставка кожен тиждень

Подать заявку

Рис.3.1 Креатив №1 з рекламної кампанії

Показник CTR для цього креативу дорівнює 0,87%, що вказує на релевантність меседжа для аудиторій. В той час як середній показник CTR - 0,52%.

Інші креативи показали результати набагато гірше в рамках показників CTR та кількості заявок. CTR - 0,43% та 0,39%.



123789
Реклама · 🌐

Не витрачай весь свій час на вибір солодоців. Замовляй безкоштовну доставку і отримай "солоденьке" кожного тижня.

Показати перевод

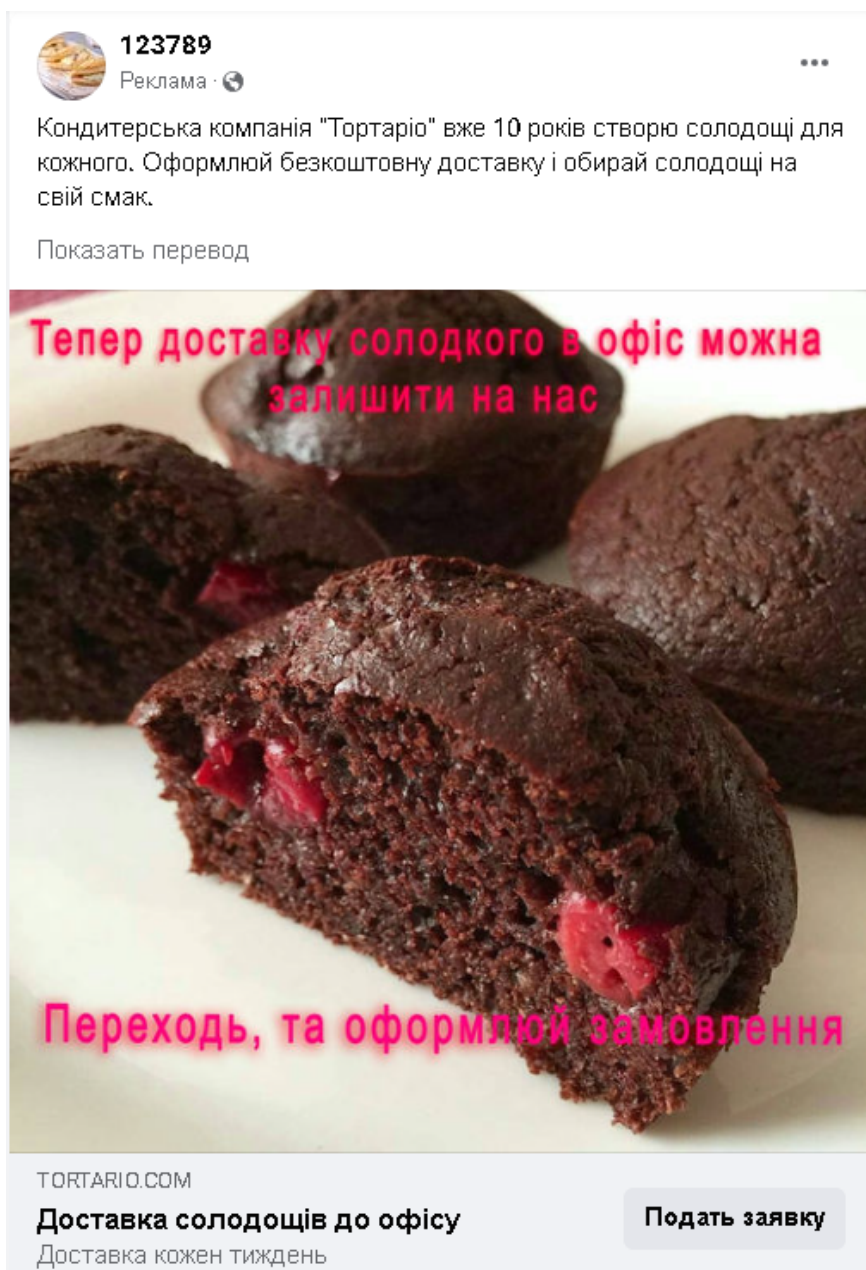
**Солодоці на кожен день.
Доставка прям до офісу.**

Оформити замовлення

TORTARIO.COM
Доставка солодоців до офісу
Доставка кожен тиждень

Подать заявку

Рис.3.2 Креатив №2 з рекламної кампанії



123789
Реклама · 🌐

Кондитерська компанія "Тортаріо" вже 10 років створює солодощі для кожного. Оформлюй безкоштовну доставку і обирай солодощі на свій смак.

Показати переклад

Тепер доставку солодкого в офіс можна залишити на нас

Переходи, та оформлюй замовлення

TORTARIO.COM
Доставка солодощів до офісу
Доставка кожен тиждень

Подать заявку

Рис.3.3 Креатив №3 з рекламної кампанії

Основною проблематикою цих креативів стали меседжі, які не так добре зчитувались цільовою аудиторією. В них не містилось тої кількості інформації, яка необхідна аудиторії для прийняття рішення.

Після подання заявки аудиторіям було запропоновано пройти коротку анкету, де потрібно було вказати:

- Сферу діяльності компанії
- Яку посаду займає людина в компанії
- Кількість людей в штаті
- Обрати з декількох варіантів товарні позиції, які вони хочуть обрати для тестування. (Печиво “Американо”, “Сочник”, “Третий пиріг”, “Коврижка”)

Результатом цієї рекламної кампанії стало заповнення 358 людьми заявок на тестову доставку продукції. Після аналізу форми, яку вони заповнювали при подачі заявки, ми зібрали додаткову кількість даних по цим аудиторіями, яку ми використаємо в майбутніх запусках рекламних кампаній.

Сфера діяльності компанії

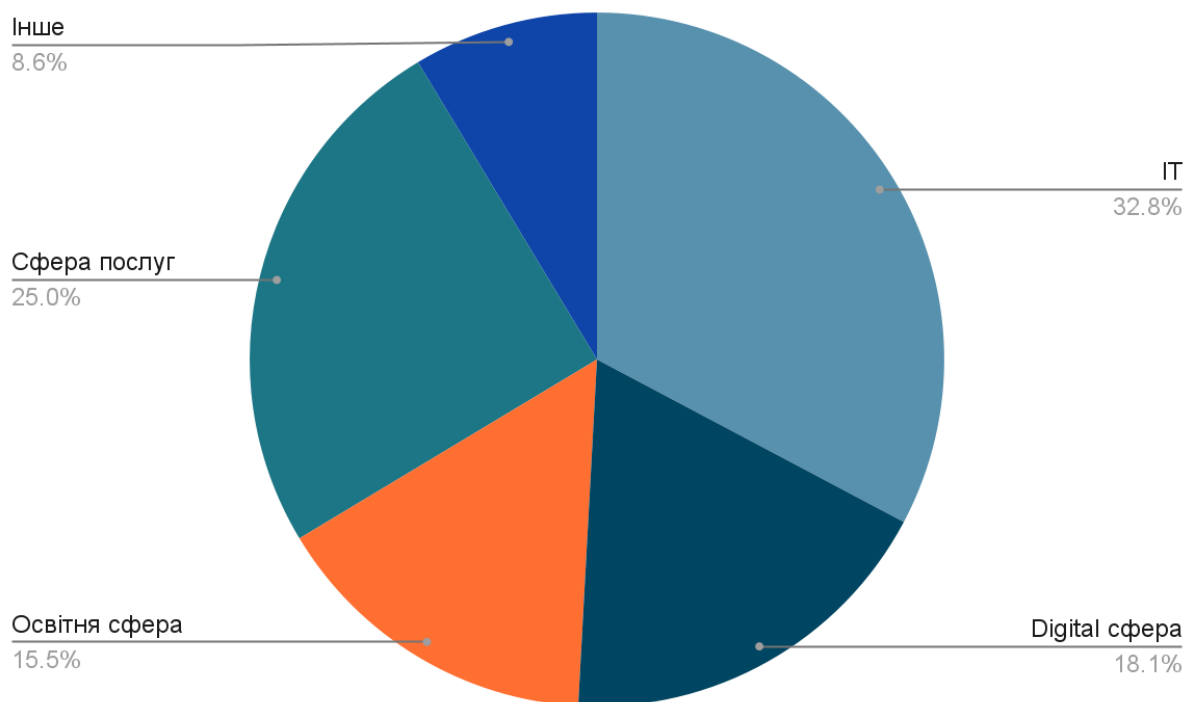


Рис.3.4 Сфера діяльності компанії

Як ми бачимо, найпопулярнішими сферами бізнесу стали ІТ та Сфера послуг. Така залученість пов'язана з тим, що в цих нішах забезпечення людей додатковими благами є важливою частиною їх HR стратегії.

А тепер поглянемо на тих людей, які заповнили заявку, ким вони працюють у цій сфері.

Яку посаду займає людина в компанії

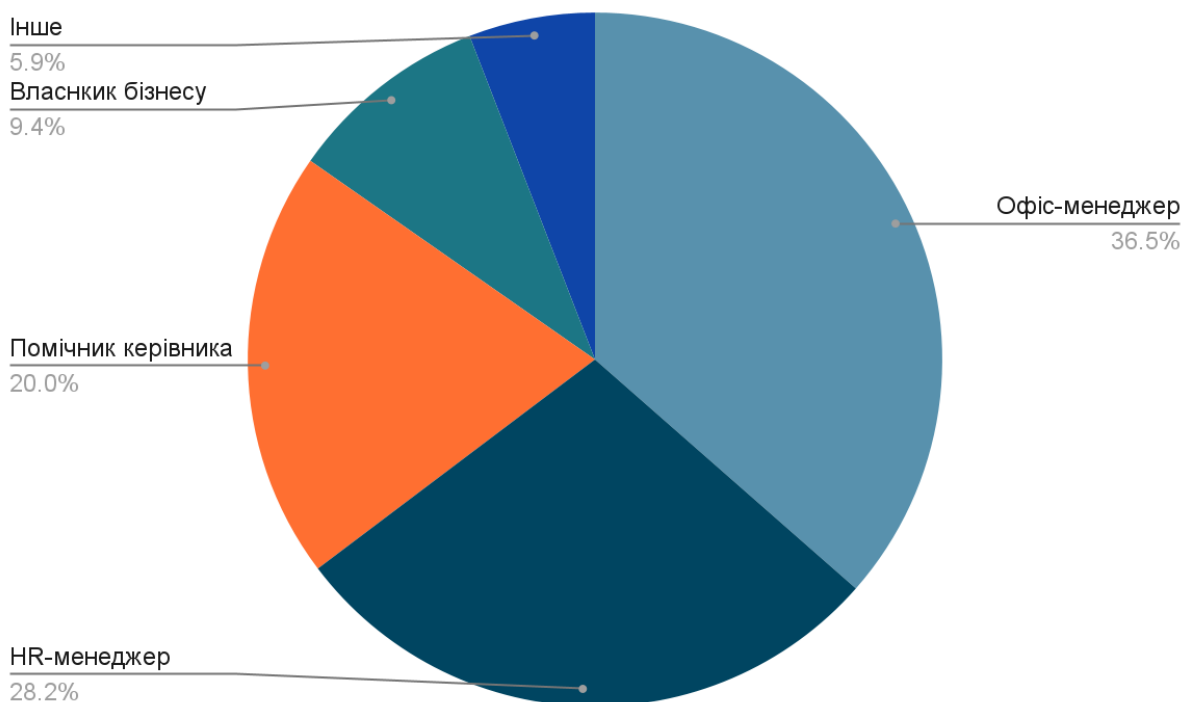


Рис. 3.5 Яку посаду займає людина в компанії

Такі результати підтверджують гіпотезу про те, які люди повинні першочергово бачити нашу рекламу. В наступних кампаніях краще концентруватись на цих аудиторіях для збільшення кількості заявок.

Якщо поглянути на кількість працюючих в компанії людей, то можна прийти до висновку, що основною ціллю для роботи повинні бути мікро та маленькі компанії за кількістю людей.

Кількість людей в штаті

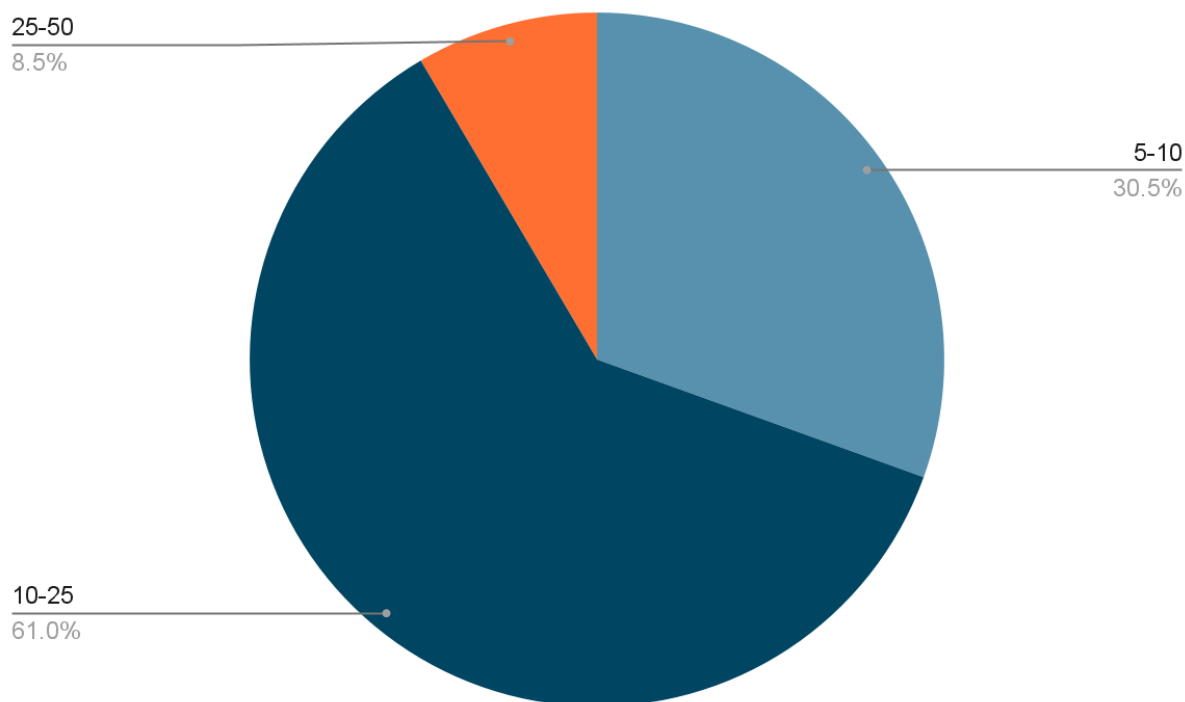


Рис. 3.6 Кількість людей в штаті

Тако ж можна побачити, що дуже малий відсоток займають компанії з штатом 25-50. Основна проблема в тому, що цикл і люди, які приймають рішення в цих компаніях знаходяться не на платформі Facebook. Тому, якщо ми хочемо вийти на цю аудиторію слід обрати інші канали комунікації, наприклад приватні зустрічі.

Останнім аспектом опитування стала продукція, яку люди хочуть замовити на тестову заявку. Аудиторіям були запропоновані позиції, які для компанії “Тортаріо” є хедлайнерами і генерують 53% дохідності компанії.

Варіанти продукції для замовлення

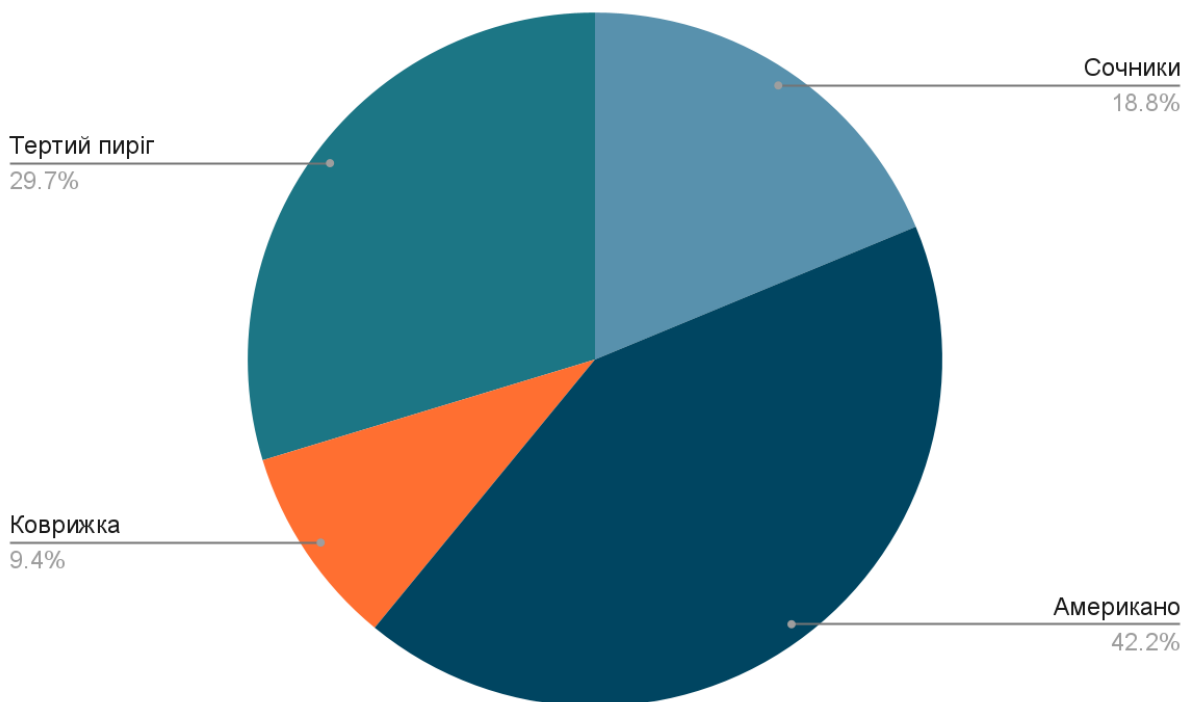


Рис 3.7. Варіанти продукції для замовлення

“Американо” та “Тертий пиріг” стали найбільш успішним вибором серед запропонованих варіантів, що не дивно. Адже така продукція є найбільш впізнаваною для широкої аудиторії, та по своїм показникам є найбільш тривалою для зберігання.

Висновок: аналіз рекламних кампаній дав нам змогу зрозуміти, що продукт і пропозиція, яку ми запропонували цільовим аудиторіям став для них актуальним. Тому в майбутніх рекламних кампаніях слід продовжувати використовувати такі гіпотези. Однак виникла проблем з аудиторією власників бізнесу. Її показники вказують на те, що ми не змогли знайти для них вдалі інсайти. Потрібно провести додаткові тестування цієї аудиторії, та спробувати альтернативні шляхи конекту з цією аудиторією. Маркетинговий

MVP був протестований і можна зробити підсумок, що в аудиторій, які ми вибрали для тестування спостерігається зацікавленість в нашій пропозиції. Товарні позиції для цих аудиторій є релевантними і можна продовжувати працювати з цим асортиментом товару. Для наступного етапу тестування необхідно буде допрацювати меседжі, та зробити тестування двох аудиторій, що не можливо було протестувати під час воєнного стану.

3.2.Прорахунок UNIT-економіки для нового MVP

Підбивши підсумки по аналізу ринку та аудиторій слід перейти до прорахунку основних цифр Unit-економіки. Слід зазначити, що усі данні компанії були опрацьовані за травень місяць 2022 року. На той час компанія вже повністю відновила своє виробництво і кількість виробленої продукції майже досягла довоєнних потужностей.

Спершу розрахуємо показник САС (Customer acquisition cost) – вартість залучення одного покупця. Розраховується за такою формулою:

$$\text{САС} = \text{маркетингові витрати} / \text{кількість залучених покупців}[23]$$

Зараз показник САС дорівнює 0, адже компанія не займається залученням нових клієнтів. Основна робота йде вже з напрацьованою базою клієнтів, нові клієнти приходять по рекомендаціях.[18]

Якщо розглядати показник САС в тестовій рекламній кампанії тоді цей показник буде дорівнювати :

$$\text{САС} = 200\$ / 358 = 0,56\$$$

Наступним показником для розрахунків стає **Життєвий цикл клієнта (LTV)**. Він дасть нам змогу зрозуміти, який дохід ми в середньому отримуємо за клієнта в період його життєвого циклу.

$$\text{LTV} = (\text{AVp} - \text{VC} \times \text{AVp}) \times \text{RPR} \times \text{Lifetime}[20]$$

AVp - середній чек. Показує, яку суму в середньому купують клієнти за один раз. Розраховується так: сума замовлень/кількість замовлень.

$$AVp = 952\,640 \text{ грн.} / 130 = 7328 \text{ грн.}$$

VC - змінні витрати. Розраховується у відсотках як частка вартості товару. До них входять: [15]

- витрати на сировину й основні матеріали;
- витрати на електроенергію;
- зарплатний фонд;
- витрати на комплектуючі матеріали;
- затрати на доставку

$$VC = 74\%$$

RPR - коефіцієнт повторних покупок. Скільки покупок у середньому роблять постійні покупці протягом року. Потрібно розрахувати співвідношення всіх повторних покупок та клієнтів, які ці покупки роблять. [25]

$$RPR = 985 \text{ повторні покупки} / 42 \text{ постійних клієнти} = 23,45$$

Lifetime - середній час, протягом якого клієнт витрачає гроші на продукти компанії. В середньому з компанією “Тортаріо” клієнти співпрацюють 7 років. Це свідчить про те, що компанія здатна формувати надійні відносини та надавати послуги на високому рівні. [19]

$$LTV = (7\,328 \text{ грн.} - 74\% \cdot 7\,328 \text{ грн.}) \cdot 23,45 \cdot 7 = 31\,2751,72 \text{ грн.}$$

Висновок: на сьогодні компанія “Тортаріо” має досить високий показник LTV, що свідчить про лояльність до бренду споживачів. Та на жаль майже повністю відсутній потік нових клієнтів. Це пов'язано з відсутністю маркетингових активностей, які найбільш необхідні при заході в новий сегмент бізнесу. При поточному LTV затрати на залучення клієнта повинні

співвідноситись як 3/1. Та зауважуючи, що компанія до цього не проводила жодних маркетингових активностей і в новому сегменті буде не така висока лояльність цей показник треба збільшити до 5/1. В такому разі на залучення одного нового клієнта компанії потрібно витратити 62 550 грн.

Таким чином, наступні за пуски MVP “Тортаріо” мають спиратись на показник САС -0,56\$ за залучення одного клієнта до тестового замовлення. Після проходження 2 місяців слід вирахувати LTV для клієнтів з нового сегменту аудиторії і внести корективи в ціну за залучення одного клієнта. Це допоможе зберегти ефективність рекламних кампаній, та дотримуватись доходності нової аудиторії.

ВИСНОВКИ

Після дослідження видів MVP було вирішено використати MVP маркетингової кампанії. Це пов'язано з тим, що головні товарні пропозиції “Тортаріо” вже визначені, тому їх тестування не потрібно. Головним аспектом тестування стануть нові аудиторії і те наскільки їм підходить продукт компанії.

Хоча ринок і є насиченим, та при більш детальному аналізі ми розуміємо, що якісні послуги надаються лише декількома представниками ринку. Усі інші компанії займають невеликий сегмент ринку через ті слабкі сторони, що були викладені у аналізі. Це дає нам змогу, спираючись на модель і досвід цих компаній, створити свою унікальну пропозицію. Цього ми зможемо досягти, завдяки нашим конкурентним перевагам і правильній маркетинговій стратегії.

Аналіз рекламних кампаній дав нам змогу зрозуміти, що продукт і пропозиція, яку ми запропонували цільовим аудиторіям став для них актуальним. Тому в майбутніх рекламних кампаніях слід продовжувати використовувати такі гіпотези. Однак виникла проблем з аудиторією власників бізнесу. Її показники вказують на те, що ми не змогли знайти для них вдалі інсайти. Потрібно провести додаткові тестування цієї аудиторії, та спробувати альтернативні шляхи конекту з цією аудиторією. Маркетинговий MVP був протестований і можна зробити підсумок, що в аудиторій, які ми вибрали для тестування спостерігається зацікавленість в нашій пропозиції. Товарні позиції для цих аудиторій є релевантними і можна продовжувати працювати з цим асортиментом товару. Для наступного етапу тестування

необхідно буде допрацювати меседжі, та зробити тестування двох аудиторій, що не можливо було зробити під час воєнного стану.

На сьогодні компанія “Тортаріо” має досить високий показник LTV, що свідчить про лояльність до бренду споживачів. Та на жаль майже повністю відсутній потік нових клієнтів. Це пов'язано з відсутністю маркетингових активностей, які найбільш необхідні при заході в новий сегмент бізнесу. При поточному LTV затрати на залучення клієнта повинні співвідноситись як 3/1. Та зауважуючи, що компанія до цього не проводила жодних маркетингових активностей і в новому сегменті буде не така висока лояльність цей показник треба збільшити до 5/1. В такому разі на залучення одного нового клієнта компанії потрібно витратити 62 550 грн.

Таким чином, наступні запуски MVP “Тортаріо” мають спиратись на показник САС -0,56\$ за залучення одного клієнта до тестового замовлення. Після проходження 2 місяців слід вирахувати LTV для клієнтів з нового сегменту аудиторії і внести корективи в ціну за залучення одного клієнта. Це допоможе зберегти ефективність рекламних кампаній, та дотримуватись дохідності нової аудиторії.

Наступним етапом роботи для компанії “Тортаріо” повинна проробити наступні кроки:

- 1) Створення і заповнення початкових каналів комунікації, які дозволять генерувати нові ліди (потенційних клієнтів). Представлення нашої компанії, та висвітлення товарних позицій - друга важлива задача цих каналів. Найкраще для цього підійдуть платформи Facebook та Instagram.
- 2) Запуск повноцінних рекламних кампаній на аудиторії HR-менеджерів, та Офіс-менеджерів. Ці аудиторії показали

найбільші результати і мають потенціал для зростання. При прорахунку Unit-економіки, ми вже знаємо, що для залучення одного клієнта ми можемо витратити 62 550 грн. Спираючись на ці данні, ми можемо планувати необхідний бюджет для залучення необхідної кількості нових клієнтів.

- 3) Паралельне тестування нових аудиторій, що ще не були протестовані, для знаходження додаткових сегментів ринку.
- 4) Поступове збільшення продуктового асортименту компанії, виходячи з потреб споживачів. Адже на цей час в компанії “Тортаріо” існує 54 товарних найменувань, що може дуже сильно бентежити потенційних клієнтів. Тому на перших етапах буде пропонуватися той набір товарів, що був протестований в рекламних кампаніях, а далі він буде поступово змінюватись в залежності від потреб.
- 5) Запуск повноцінного продукту вже на протестовані аудиторії. Після цього потрібно зібрати фідбек і переходити до реалізації MVP-2 з розширенням асортименту та залученням нових аудиторій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. Економіка, управління та адміністрування./Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., 2020 - 21 с.
2. Деньга С. М. Організаційні структури як основа системи господарського контролю підприємства. Актуальні проблеми економіки./Деньга С. М., 2018. № 4. - 241 с.
3. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом/Коваленко Ж. С., 2019. - 12 с.
4. Марчук В. В. Особливості медіапланування рекламної інтернет-кампанії/Марчук В. В., 2019. - 8 с.
5. Острянин С. О. Динамічне визначення бюджету рекламної кампанії./Острянин С. О. - Бізнес Інформ. 2017. № 10. - 201 с.
6. Розумей С., Ніколаєнко І. Теоретичні підходи щодо оцінювання ефективності рекламних кампаній/Розумей С., Ніколаєнко І. - InterConf. 2021. - 107 с.
7. Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів./Скриньковський Р. М. - Бізнес Інформ. 2016. № 5. - 193 с.
8. Удовенко Д. Економічна ефективність проведення рекламної кампанії/Удовенко Д., 2016. -15 с.
9. Фалілеєва Д. М. Методи оцінки впливу рекламних кампаній на попит/Фалілеєва Д. М. - Bachelor Thesis., 2021. - 112 с.
10. Ю. М. Мельник Виявлення пріоритетних конкурентів і визначення їх позицій/ Ю. М. Мельник, 2018. - 63 с.

11. Яніна Я. Особистісний SWOT-аналіз - Трактат III./Яніна Я.
Особистісний - Lie Gudzyk Studio, 2019. - 16 с.
12. Proskurina N. Methodological and organizational aspects of coordination the tasks contrition of the audit of financial statements of the insurance company./Proskurina N. - Market Infrastructure., 2019. No. 34. - 68 с.
13. Огляд ринку печива в Україні./ Pro Consulting Group, 2020. - 4 с.
14. Аналіз ринку кондитерських борошняних виробів в Україні./ Pro Consulting Group, 2020 - 18 с.
15. Постійні і змінні витрати [Electronic resource]/Букліб - 207-2022/. -
Access mode: <https://buklib.net/books/24703/>
16. Сегментація аудиторії за методом 5W Марка Шеррінгтона [Electronic resource] Access mode: <https://artsdelka.ru/segmentatsiya-auditorii-po-metodu-5w-marka-sherringtona>
17. Метод 5W для адресной работы с целевой аудиторией [Electronic resource]/Eduard Bolmosov/2020p. - Access mode: <https://vc.ru/marketing/131339-metod-5w-dlya-adresnoy-raboty-s-celevoj-auditoriey>
18. ЮНИТ-ЭКОНОМИКА: ЧТО ЭТО И КАК ДЕЛАТЬ? [Electronic resource]/Денис Гудко/2021p. - Access mode: <https://brander.ua/ru/blog/yunit-ekonomika-chto-eto-i-kak-delat>
19. Юнит-экономика: как её рассчитать и оценить успешность бизнеса [Electronic resource] - Access mode: https://kontur.ru/compass/spravka-compass/22581-yunit_ekonomika_kak_ey_o_rasschitat_i_ocenit_ushpeshnost_biznesa
20. Юнит-экономика за 30 слов.[Electronic resource]/ Олег Якубенко/2019p. - Access mode: <https://gopractice.ru/product/unit-economics/>

21. Новітні тенденції на ринку виробництва печива та кондитерських виробів [Electronic resource]/2021р. - Access mode: <https://harch.tech/2021/03/29/amf/>
22. Показники ефективності контекстної реклами в Google Ads — що відстежувати в першу чергу [Electronic resource]/ Olha Demidenko/2021р. - Access mode: <https://hostiq.ua/blog/ukr/google-ads-kpi/>
23. Ключові показники ефективності в інтернет-маркетингу [Electronic resource]/Альона Синєбок/ 2022р. - Access mode: <https://ideadigital.agency/blog/kpi-pokazniki-efektivnosti/>
24. Аналіз конкурентів як частина продукту digital медіа стратегії [Electronic resource]/ MixDigital Team/2021р. - Access mode: <https://mixdigital.com.ua/blog/analiz-konkurentiv-yak-chastina-produktu-digital-media-strategii/>
25. 33 метрики digital-маркетинга, которые всегда актуальны [Electronic resource]/2021р. - Access mode: <https://blog.ingate.ru/detail/33-metriki-digital-marketinga-kotorye-vsegda-aktualny/#:~:text=RPR%20—%20repeat%20purchase%20rate%20—%20частота,RPR%20обычно%20разрабатывают%20программы%20лояльности.>
26. 9 Minimum Viable Product Types for Your Startup [Electronic resource]/Helen Stetsenko, Andrey Onopriyenko//2021р. - Access mode: <https://keyua.org/blog/types-of-minimum-viable-product/>
27. Minimum Viable Product [Electronic resource]/2022р. - Access mode: <https://www.productplan.com/glossary/minimum-viable-product/>
28. Minimum Viable Product (MVP) [Electronic resource]/2020р. - Access mode: <https://www.productboard.com/glossary/minimum-viable-product-mvp/>

