

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

На тему: Створення проектно-консалтингової компанії по управлінню  
клієнтським досвідом

Виконала: студентка 6 курсу, групи СІП19/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дубчак С.В.

Керівник: к.е.н. Клебан Ю. А.

Рецензент: Вороновська Р. А.

Львів 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМА ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ЇЇ ВИРІШЕННЯ</b> .....	6
1.1. Зниження ефективності класичної конкурентної боротьби.....	6
1.2. Клієнтський досвід, як нова конкурентна перевага.....	7
Висновки по розділу.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СЕРВІС-ДИЗАЙНУ</b> .....	11
2.1. Розмір та особливості ринку сервіс-дизайну в Україні.....	11
2.2. Аналіз конкурентів.....	16
2.3. Портрет клієнта.....	20
Висновки по розділу.....	23
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ</b> .....	25
3.1. Передумови вибору бізнес-моделі.....	25
3.2. Опис бізнес-моделі.....	32
3.3. Унікальна ціннісна пропозиція.....	38
Висновки по розділу.....	43
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ</b> .....	44
4.1. Карта стейкхолдерів проекту та взаємодія з ними.....	44
4.2. Етапи реалізації.....	48
4.3. Маркетингова стратегія.....	50
4.4. Юридичні аспекти.....	53
Висновки по розділу.....	54
<b>РОЗДІЛ 5. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУ</b> .....	55
5.1. Бюджет проекту.....	55
5.2. Прогнозування доходів та витрат.....	56
Висновки по розділу.....	57

<b>РОЗДІЛ 7. РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....</b>	<b>58</b>
6.1. Основні ризики проекту.....	58
7.2. Стратегічні перспективи та можливості масштабування.....	63
Висновки по розділу.....	64
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>67</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

Економіка вражень – це нова реальність чи швидкоплинний тренд? Все більше світових гігантів акцентують свою увагу на важливості досвіду, який отримують їхні споживачі. В сучасних реаліях гіпервиробництва та конкуренції компанії шукають нові підходи до утримання і завоювання нових клієнтів. По-трохи фокус зміщується від продукту до споживача в усіх галузях. Клієнтський досвід, як конкурентну перевагу, почали виділяти наприкінці ХХ століття. Тоді компанії стали прислухатися до побажань свої споживачів, встановлювати внутрішні метрики та ключові показники ефективності, що стосуються задоволення клієнтів. На вимогу часу у світі створюється все більше агенцій, що допомагають бізнесу чути своїх клієнтів та покращувати їхній досвід взаємодії з компанією. Згідно з дослідженням PwC 73% респондентів по всьому світу виділяють клієнтський досвід як важливий фактор у прийнятті рішення про покупку.<sup>1</sup> Україна, як частина глобального суспільства, теж стикається зі зростаючими вимогами споживачів, посиленням конкуренції та складнощами утримання і залучення клієнтів. Проте ринок консалтингових послуг у сфері управління клієнтським досвідом все ще дуже малий.

Мета нашого проекту – дослідити актуальність створення повноцінної сервіс-дизайн агенції на українському ринку. Зрозуміти, об'єм і перспективи ринку, оцінити можливість масштабування та обрати найбільш вдалу бізнес-модель.

Для отримання повної картини, ми збираємося провести дослідження ринку, поспілкуватися з потенційними клієнтами, дослідити діяльність конкурентів.

Наше завдання - підтвердити або спростувати доцільність створення компанії, базуючись на власних дослідженнях, аналітичних даних, спілкуванню з експертами галузі, трендах.

В ході написання роботи на нас чекає виклик – або зізнатися собі, що перед нами стоїть занадто багато бар'єрів і відмовитися від подальшого розвитку проекту, або розвивати ринок, який тільки зароджується. Тому нам важливо критично оцінити стан галузі зараз та спрогнозувати перспективи її розвитку на кілька років.

Для якісної оцінки, ми будемо опрацьовувати статистичні джерела, порівнювати інформацію та вивчати світові практики управління клієнтським досвідом. Окрім того, ми будемо спілкуватися з експертами галузі, щоб зрозуміти як працює цей ринок зсередини, які істинні бар'єри та можливості є на ньому.

У разі позитивних прогнозів – ми прагнемо створити передумови для становлення компанії та опрацювати базові складові її діяльності. Визначити спектр послуг, обрати та описати бізнес-модель проекту, створити ціннісну пропозицію, з урахуванням цілей, бажань та потреб потенційних клієнтів, сформулювати карту стейкхолдерів проекту і описати їхні мотиви, визначити юридичні, маркетингові та фінансові особливості діяльності компанії.

## РОЗДІЛ 1

### ПРОБЛЕМА ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

#### 1.1. Зниження ефективності класичної конкурентної боротьби.

Динаміка розвитку суспільства постійно зростає. Разом із цим зростає швидкість створення нових товарів та послуг і, відповідно, швидкість їх копіювання. Якщо кілька десятків років тому унікальність продукту зберігалася роками або принаймні місяцями, то зараз цей термін скоротився в кілька разів. Не дивно, що конкурувати на рівні продукту/послуги стає дедалі важче. Цінова перевага теж втрачає свою сутність, бо неможливо постійно зменшувати ціну і покращувати якість товару. Також складно пояснювати споживачам вищу ціну при однакових характеристиках товару в бізнесу та конкурентів.

Ці процеси мають позитивні наслідки для споживачів: широкий вибір товарів та послуг, сотні альтернатив на будь-яку ціну, можливість укласти більш вигідні умови з постачальниками під тиском конкуренції. Для власників бізнесу ця тенденція має зворотній ефект: зменшується кількість потенційних клієнтів, оскільки є багато копій та альтернатив, дорожчає вартість залучення клієнтів, ускладнюється процес утримання клієнтів, адже на ринку щодня з'являються вигідніші пропозиції.

Помилковим буде твердження, що ціна чи якість продуктів/послуг зовсім втратили свою вагу. Адже у кожній категорії є свій сегмент покупців. Згідно з дослідженням PwC Global Consumer Insights Survey 2020 споживачі почали витратити менше коштів на категорії товарів не першої необхідності у зв'язку з економічною кризою. В середньому на 51% зменшилися витрати на одяг, на 46% на спортивне спорядження та дозвілля, на 41% на ресторани.<sup>2</sup> З цього можна зробити два висновки. З одного боку, ціна досі має значення.

Зменшення доходів домашніх господарств змушує людей ставити вартість товарів на пріоритетне місце. З іншого боку, конкуренція стає ще жорсткішою. Адже тепер компанії борються не лише зі своїми конкурентами, а й зі своїми заміниками дужче, ніж будь-коли. 2020 рік показав, що ні цінова політика, ні якість чи навіть затребуваність продукту/послуги не гарантують стійкості у час кризи. Наприклад, мережа супермаркетів Фуршет попри, здавалося, стійкість до умов карантину стала банкрутом на початку 2021 року. В той час мережа кінотеатрів Планета Кіно, з менш захищеної галузі розваг, продавала сертифікати на майбутні перегляди фільмів своїм лояльним клієнтам. Це допомогло компанії пережити найбільш критичний час і зберегти робочі місця.

Ще одним показником, що підтверджує зниження ефективності класичної конкурентної боротьби, є вартість залучення клієнта (CAC). Дослідження показує, що вартість залучення клієнта зросла в середньому на 60% з 2013 до 2019 року у компаній з бізнес-моделлю платної підписки.<sup>3</sup> Тоді, як компанії з асиметричною моделлю конкуренції демонструють рекордно малі суми на залучення клієнтів. І справа зовсім не у вартості їхнього продукту. Наприклад, вартість реклами в розрахунку на кожне продане авто Tesla і BMW становить відповідно \$6 і \$12000.<sup>4</sup>

Всі ці приклади доказують, що “якісного товару за хорошою ціною” не достатньо, щоб втриматися на ринку і тим паче, щоб вирватися вперед.

## **1.2. Клієнтський досвід, як нова конкурентна перевага.**

Розуміючи зростання конкуренції, компанії почали шукати іншу складову успіху. І нею виявився клієнтський досвід. Клієнтський досвід - це сукупність вражень та відчуттів, що отримує клієнт на всіх етапах взаємодії з компанією. Управління клієнтським досвідом відбувалося на доволі

інтуїтивному рівні у XX столітті. Звісно, були такі гіганти як Apple, що від моменту заснування орієнтувалися на простоту і зручність у користуванні. Чи Walmart, які називали клієнта своїм єдиним босом. На більш професійному рівні про клієнтський досвід заговорили після виходу статті Б. Джозефа Пайна II та Джеймса Х. Гілмора “Економіка досвіду” у 1999. Тут її описали, як наступну після аграрної, промислової та сервісної економік. Прогнозувалося, що компанії, які зможуть створити унікальний клієнтський досвід, справедливо оцінити його вартість і забезпечити постійне залучення клієнта не будуть потерпати від цінової конкуренції чи попиту.<sup>5</sup>

Цей принцип першими зрозуміли гіганти ринку. Наприклад, Amazon, чия місія - стати найбільш клієнтоцентричною компанією у світі.<sup>6</sup> Створили послугу Same Day Delivery, що гарантує доставку в день замовлення або протягом 1 доби. Wegmans - що роками очолює рейтинги улюблених брендів, через їхній фокус на щасливих, залучених у роботу працівників.<sup>7</sup> Які, у свою чергу роблять все задля задоволення клієнта. Наприклад, після скарги про помилку, яку допустили в м'ясному відділі, клієнт вже через 1 годину отримав 6 шматків філе та подарунковий сертифікат під двері свого будинку, у знак вибачення від компанії.<sup>8</sup>

Поступово досвід взаємодії людей і компанії став основою створення нових продуктів. У Gather стверджують, що 81% опитаних компаній вважають, що більшою мірою конкурують саме через управління клієнтським досвідом.<sup>9</sup> У дослідженні SuperOffice 45,9% компаній вважають, що на наступні 5 років їхнім пріоритетом №1 буде клієнтський досвід, тоді як сам продукт вважають пріоритетом 33,6%, а цінову політику - 20,5% компаній. Це означає, що компаніям стає все складніше конкурувати класичними методами і клієнтський досвід з хорошого бонусу перетворюється на важливий бізнес показник. З боку клієнтів теж відбуваються зміни. Попри зростаюче



реагування на ціну протягом 2020 року, 86% опитаних респондентів готові платити більше за якісний клієнтський досвід.<sup>10</sup> Трансформації відбуваються також в організаційній структурі компаній. Якщо раніше директори з клієнтського досвіду перебували у прямому підпорядкуванні маркетинг директорів, то зараз вони підпорядковуються виконавчим директорам і фактично перебувають на одному рівні менеджменту компаній з колишніми керівниками. Це свідчить, що відділи клієнтського досвіду набувають нового статусу і автономії, а, відповідно, зростає їхній вплив на діяльність організацій.<sup>11</sup>

Тепер компанії покращують не лише досвід споживачів, а й досвід співробітників, потенційних і колишніх клієнтів, та партнерів. Тема клієнтського досвіду почала застосовуватися і в державному секторі. Так, в уряді Великобританії є окремий відділ, що допомагає робити державні послуги більш зрозумілими для громадян, при цьому вирішуючи реальні проблеми людей.<sup>12</sup> У світі існує кілька сотень організацій, що прямо чи опосередковано працюють над покращенням клієнтського досвіду, використовуючи у своїй діяльності методології сервіс-дизайну та дизайн-мислення. Від міжнародних компаній з великою і яскравою історією, як IDEO, до маленьких (проте не менш амбітних та професійних) агенцій, як Spotless. Ця діяльність передбачає надання консалтингових послуг малому, середньому та великому бізнесу. Меган Міллер та Ерік Флаверс – співзасновники спільноти практичного сервіс-дизайну, створили карту, що відображає розташування сервіс-дизайнерів (спеціалістів по покращенню клієнтського досвіду) по всьому світу. Україна, на жаль, відсутня на цій карті (додаток 1). Слабкий розвиток галузі в Україні може свідчити про дві речі:

1. Відсутність запиту від ринку клієнтів і споживачів (інші конкурентні переваги).

2. Занадто молодий ринок, що знаходиться на етапі формування і потребує перш за все просвітницької діяльності, адже перша агенція була створена лише у 2016 році.

Ці гіпотези лягли в основу нашого дослідження ринку. Базуючись на власному досвіді, ми бачимо велику дилему в бізнесу щодо окупності зусиль пов'язаних з покращенням клієнтського досвіду; зростаючі очікування споживачів; глобальні тренди пов'язані з цією галуззю. Тренди - це завжди відповідь на ті проблеми, з якими стикається суспільство. Тому, наша мета допомогти компаніям визначити свої проблеми і справитися з їхніми наслідками. Використовуючи методологію сервіс-дизайну, ми поставимо у центр всіх трансформацій людину і те, як компанія взаємодіє з нею, не важливо, це клієнт, потенційний/колишній клієнт, працівник, партнер чи постачальник. Це допоможе створювати цінність для кінцевих споживачів, оптимізувати процеси та витрати компанії, утримувати або навіть збільшувати свою частку ринку, незважаючи на зростаючу конкуренцію.

## **Висновок**

Розвиток клієнтського досвіду - це однозначно не швидкоплинний тренд, а нова реальність і потужна конкурента перевага. Створення консалтингової компанії по управлінню клієнтським досвідом на території України – це виклик. Адже перед нами стоїть завдання – зрозуміти чи є конкуренція на даному ринку, який рівень знань, розуміння і затребуваності послуг є у наших потенційних клієнтів. Та як ми можемо створювати цінність для них і популяризувати нашу діяльність.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СЕРВІС-ДИЗАЙНУ

#### 2.1. Розмір та особливості ринку сервіс-дизайну в Україні та світі.

Оскільки діяльність компанії передбачає надання консалтингових послуг бізнесу, ми оцінили міжнародний та локальний ринок. Вивчили прогнози та тренди. На основі цього ми створили кілька гіпотез, які перевіряли у ході створення компанії.

Глобальний ринок консалтингових послуг втратив значну частку капіталізації у зв'язку з Covid-19. В середньому дохідність ринку знизилася на 18% - із 160 млрд до 132 млрд з 2019 по 2020 рік. Зараз дохідність ринку порівнялася до рівня 2016 року.<sup>13</sup> Європейський ринок консалтингових послуг оцінюється в 45 млрд, що становить 29% від світового. На глобальній карті світу Україна відсутня. Це свідчить, що її ринок оцінюється менше, ніж 0,3% від світового.<sup>14</sup> Що становить приблизно \$400 млн. Послуги сервіс-дизайну на українському ринку оцінюються в \$2 млн, що становить 0,5% від загального ринку консалтингових послуг (Рис. 2.1). Про що свідчить мала кількість компаній та середня вартість послуг покращення клієнтського досвіду на ринку.

## Ринок консалтингових послуг

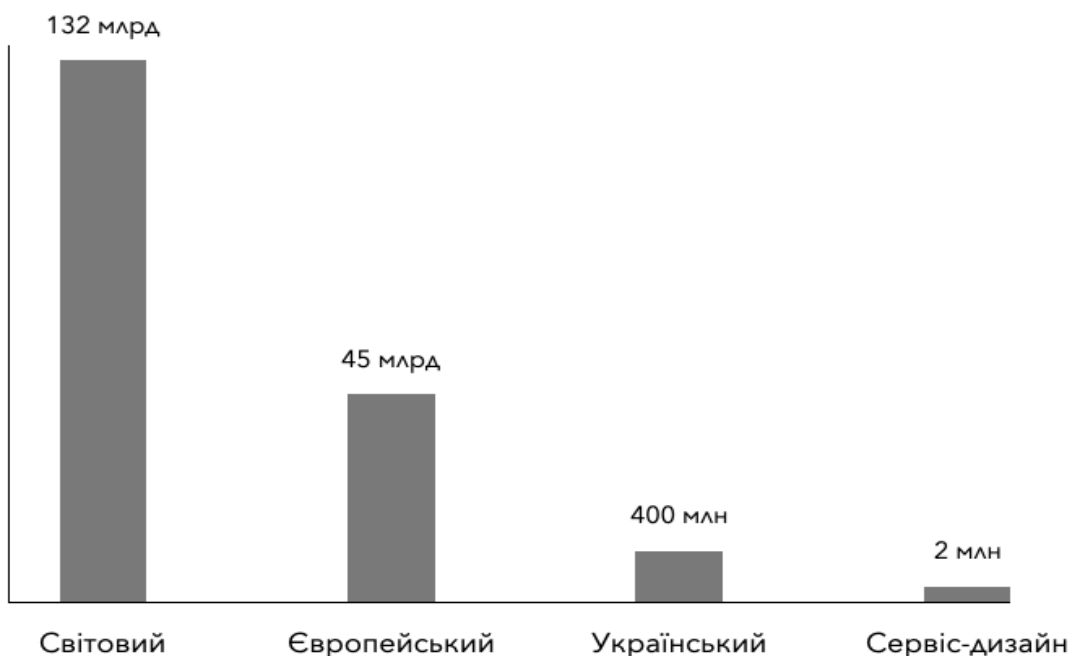


Рис. 2.1 Об'єм ринку консалтингових послуг

На українському ринку ведуть діяльність міжнародні компанії великої п'ятірки: Deloitte & Touche Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co. Що свідчить про привабливість ринку і попит на послуги з управлінського консалтингу. Саме вони і формують левову частку дохідності ринку. Тим не менше тут не функціонують міжнародні сервіс-дизайн агенції, як IDEO. Також в Україні немає великих місцевих проектно-консалтингових компаній у сфері клієнтського досвіду. Хоча є компанії, що створюють унікальний клієнтський досвід, як от Монобанк чи Нова Пошта. Є ті, що активно використовують інструменти сервіс-дизайну у створенні власних продуктів і в роботі із замовниками. Є компанії, які можна назвати амбасадорами трендів пов'язаних із якісним обслуговуванням і перевершенням очікувань клієнтів. Наприклад, G.Bar і їхня система стандартів роботи з клієнтами, Окко, які перші в Україні прийшли до ідеї зробити із заправки місце, куди хочеться повертатися, Сільпо,

які роблять процес покупок розвагою, а не щотижневим завданням. Якщо великі компанії розуміють цінність клієнтського досвіду і його конвертацію у фінансові показники, то малий і середній бізнес поки продовжує боротися з конкурентами знижками на наступну покупку і “якісним товаром за хорошою ціною”. Оскільки більшість вітчизняного ринку - це малий і середній бізнес, не дивно, що в даній галузі існує менше 10 компаній (всі зі штатом 3-6 людей). В порівнянні із сусідніми європейськими країнами, де функціонує в середньому по 30-50 компаній у кожній.

Нам важливо зрозуміти, на якому етапі знаходиться ринок і, яку ціннісну пропозицію ми можемо запропонувати. Щоб вивчити цю тему, ми провели дослідження, в ході якого поспілкувалися з власниками малого і середнього бізнесу, а також з клієнтами бізнесу. У нашому дослідженні взяли участь 35 представників малого бізнесу, 15 представників середнього бізнесу і 120 клієнтів цих бізнесів. Географія дослідження - центральна, північна, південна і західна Україна. Галузі діяльності бізнесу - роздрібна торгівля, фармацевтика, медичне обслуговування, готельна і ресторанна діяльність, сфера краси. Дослідження показало, що 64% компаній працюють над клієнтським досвідом як над другорядним проектом, 20% не працюють над клієнтським досвідом взагалі, 14% беруть клієнтський досвід за основу своєї стратегії, 2% зверталися до професійних консультантів і реалізовували проекти по клієнтському досвіду (додаток 2). Глибина знань коливається: від теоретичних знань, отриманих із книг - 56%, інтуїтивних знань, отриманих у ході практичної діяльності - 26%, до відсутності знань, окрім здогадок - 12%, практичних знань, отриманих з внутрішніх та зовнішніх навчань, роботи з професіоналами і практичної діяльності - 6% (додаток 3). Основна конкурентна перевага бізнесу: ціна - 30%, асортимент товарів/послуг - 24%, локація - 20%, професійний підхід/кваліфікація персоналу - 10%, унікальність

товару/послуги - 10%, враження, які отримують клієнти - 4%, простота отримання послуг - 2% (додаток 4). Друга по важливості конкурентна перевага бізнесу: якість товарів/послуг - 46%, професійна команда - 28%, ціна - 16%, швидкість обслуговування клієнтів - 4%, локація - 2%, індивідуальний підхід до клієнтів - 4% (додаток 5). Як бачимо, компанії лише вчаться конкурувати на основі клієнтського досвіду і поки не виділяють цей сегмент, як основну конкурентну перевагу. Поспілкувавшись з клієнтами даних бізнесів, ми побачили дещо іншу картину. На запитання, чому люди обирають дану компанію ми отримали наступні відповіді: постійні знижки - 32%, якість і швидкість обслуговування - 26%, локація - 14%, особливе ставлення до постійних клієнтів - 10%, послуги няні - 6%, асортимент товару/послуг - 4%, найкращі спеціалісти, яким довіряють - 4%, гарантії (можливість обміну і повернення товару, коштів) - 2%, немає бажання шукати щось інше - 2% (додаток 6).

Якщо порівняти дві статистики, то побачимо, що ціна лідирує в двох опитаних категорій, якість та швидкість обслуговування, що так важливі для клієнтів, компанії виділяють, як основу лише у 6% випадків. При цьому бізнес говорить про унікальність та якість товарів і послуг (33 компанії згадали про це, як про першу або другу по важливості конкуренту перевагу). Про такі базові речі, як послуги няні чи можливість повернути товар, компанії навіть не згадують і не здогадуються, що конкурують на цьому рівні (додаток 7). Всього у 12% випадків компанії називають елементи клієнтського досвіду своїми головними конкурентними перевагами. На перший погляд, опитаним споживачам байдуже до якості товарів та послуг, що вони купують. Це суперечить логіці і насправді є помилковим твердженням. Споживачі стверджують, що не вважають якість конкурентною перевагою бізнесу, оскільки це базова річ, на яку вони очікують, незалежно від вартості товару.

На запитання, як компанії вимірюють клієнтський досвід, ми отримали наступні відповіді: 56% аналізують один показник (NPS, CSI), 22% читають відгуки і вирішують персональні звернення, при цьому не вимірюють жодних показників, 16% вимірюють 2 показники (наприклад, рівень лояльності і відтік), 6% мають KPI пов'язані з клієнтським досвідом, вимірюють більше 3 показників, мають статистику (додаток 8). Кожен другий учасник сказав, що у компанії не вистачає компетенцій та поінформованості на тему клієнтського досвіду.

Ми також поспілкувалися із власниками компаній на предмет користування послугами консалтингових агенцій та стереотипів пов'язаних із цим. Більшість компаній жодного разу не використовували послуги консалтингу, бо: не було потреби, вважають послуги дорогими, не хотіли пускати сторонніх людей у власний бізнес, не вірять у ефективність таких послуг (додаток 9). Ті компанії, що користувалися послугами консультантів, описали основні результати та проблеми, що виникли під час взаємодії. Основні досягнення: поглянули на власний бізнес під іншим кутом, заохотили працівників до більш ефективної роботи, виявили критичні помилки в операційній діяльності, зробили річну роботу за 3 місяці. Основні проблеми: важко обрати найбільш релевантну пропозицію на ринку, оскільки ціни дуже відрізняються, багато теорії від підрядників, незрозуміло як це допоможе бізнесу, плаваючий бюджет, складність імплементації, без консультантів це зробити неможливо і незрозуміло, як працювати після їхнього відходу. Кількість компаній, що користувалися послугами консалтингу 8 із 50. Напрямки консалтингу - маркетинг, стратегія, продажі, клієнтський досвід.

Це дослідження підтверджує гіпотезу з приводу того, що компаніям не вистачає внутрішніх компетенцій і розуміння суті клієнтського досвіду у діяльності компаній. Також воно свідчить, що ринок є не зрілим і потребує

перш за все навчання клієнтів через призму роботи. У суспільстві сформувалися певні стереотипи з приводу високої вартості консалтингових послуг. Проте проблема, насправді, не у вартості, а у вимірюванні бізнес-результатів, як наслідку надання консалтингових послуг. Ще одна причина недовіри - складність імплементації запропонованих рішень. Більшість консалтингових агенцій завершують роботу на етапі презентації своїх напрацювань та подальших кроків, які повинна здійснити компанія. Всі ці висновки ми поклали в основу розробки ціннісної пропозиції і послуг, які буде надавати компанія.

## **2.2. Аналіз конкурентів.**

Український ринок все ще знаходиться на стадії становлення. Компанії лише починають використовувати методологію сервіс-дизайну та розуміти важливість клієнтського досвіду. Тому конкурентне середовище не таке напружене, як наприклад на ринку маркетингових або діджитал послуг. Всього функціонує близько 10 компаній, що прямо або опосередковано надають послуги, пов'язані з клієнтським досвідом. Усі вони мають різні спрямування, позиціонування, спосіб просування на ринку і є певною мірою успішні у своїй ніші. Тим не менше, всі консалтингові компанії мають не більше 6 співробітників або працюють як незалежні консультанти. Умовно конкурентів можна поділити на 3 категорії:

1. Консалтингові агенції, що надають повний цикл послуг, пов'язаних із клієнтським досвідом.
2. Незалежні консультанти, що проводять корпоративні навчання, дають теоретичну основу, виступають як спікери, надають частковий цикл послуг.



3. Консалтингові агенції, що покривають частину циклу, наприклад, якісні дослідження, клієнтоорієнтований маркетинг, стратегічні воркшопи.

До основних конкурентів належать:

1. CX Design і Lanka CX - дві компанії, що колись були однією, заснованою у 2016 році компанією. Вони є лідерами на ринку по кількості та якості клієнтів, інформаційній присутності та прояві експертизи. CX Design мають міжнародну акредитацію Service Design Network, що дозволяє їм проводити сертифіковані навчання для сервіс-дизайнерів та працівників компаній. Lanka CX сконцентрувалися на дизайн-спринтах, впровадженні досвіду працівників та сервісу у державному секторі. Обоє засновників мають великий досвід в управлінні клієнтським досвідом, будучи корпоративними працівниками і є вихідцями з Київстару.
2. Craft Innovations - бутикове консалтингове агентство, що допомагає бізнесу у створенні комерційно успішних інновацій. А також, зручних у використанні кінцевим споживачем, цифрових та фізичних продуктів та сервісів. Компанія функціонує з 2019 року. Окрім клієнтського досвіду, компанія працює над бізнес-моделями, інноваціями та продакт менеджментом.
3. DOT DOT Innovations функціонують на ринку з 2016 року. Допомагають компаніям впроваджувати інновації завдяки спільному створенні клієнтського досвіду, продуктів та сервісів.
4. Yes&Design - консалтингова компанія, що проводить воркшопи, корпоративні навчання та навчання для студентів бізнес-шкіл і здійснює, перш за все, просвітницьку діяльність. Використовує методологію дизайн-мислення та інструменти, зарпопоновані Стенфордською

школою дизайну. Має широку мережу партнерів і активно популяризує дизайн-мислення і сервіс-дизайн серед українських компаній.

5. Взлетит - маленька сімейна компанія. Двоє засновників з 15 річним досвідом у різних сферах бізнесу. Серед клієнтів є IQOS, Rozetka, ELDORADO, Альфа-Банк. Позиціонують себе, як компанія, що допомагає перевіряти бізнес ідеї і пропонує рішення, від яких бізнес взлетить. Надають послуги за принципом:

- роботи консультантів;
- роботи консультантів разом з командою замовника;
- навчання для команди замовника.

Серед послуг запуск нового бізнесу, покращення існуючого бізнесу, аудит бізнесу.

6. IDNT - особливо вирізняється серед конкурентів. Адже вони обрали одну нішу - ритейл. І надають послуги покращення клієнтського досвіду лише у ній. Очевидно, що клієнтами компанії є всі великі мережі роздрібної торгівлі, окрім того, працюють з банками та телекомунікаційними компаніями.

7. Iteracia - молода львівська компанія, заснована у 2021 році UX-дизайнером та Digital-маркетологом. Головна послуга - стратегічні сесії 2-,3-денні та дизайн-спринти. Окрім того надають супутні послуги аудиту, тестування та імплементації рішень.

8. Vladychynska Consulting - незалежний консультант, що більше позиціонує себе, як спікер. Популяризує сервісну методологію Disney, розповідає про системний бізнес. Клієнти - переважно малий і середній бізнес, ритейл.

9. 4 Service Group - міжнародна дослідницька компанія з управління клієнтським досвідом, що функціонує на ринку СНД. Надає послуги

таємного покупця, дослідження, аудиту сервісу та сервіс-дизайну. Проводить навчання для сервіс-дизайнерів та корпорацій. Компанія організовує комплексні проекти для росту продаж клієнтоцентричного бізнесу.

10. Insights Lab - маркетингова агенція, що допомагає організаціям проводити якісні дослідження для пошуку відповідей на питання, пов'язані з клієнтами. Компанія надає обмежений спектр послуг, проте ставить в основу своєї діяльності клієнта і його потреби.

Аналіз діяльності конкурентів показує, що більшість компаній ведуть активну просвітницьку діяльність - проводять навчання, виступають на конференціях, ведуть блоги і доносять цінність сервіс-дизайну для бізнесу. Попри це, більшість клієнтів, що користувалися послугами консалтингових агенцій (не лише сервіс-дизайну), стверджують, що їм важко оцінити і виміряти результат від спільної співпраці. Як наслідок, дуже часто компанії схиляються до альтернативних рішень.

Тому в контексті конкурентного середовища, варто також згадати про замітники, яких можуть використати клієнти. До основних заміників належать:

1. Внутрішні кадри з необхідною експертизою, набором теоретичних знань галузі або відсутність експертизи.
2. Найм нових кадрів з профільною експертизою.
3. Маркетингові агенції.
4. Навчання в бізнес-школах, на профільних курсах.

Наприклад, компанії часто перекладають обов'язки по роботі з клієнтами на існуючих працівників маркетинг відділу. Трохи рідше наймають профільних кадрів або звертаються до маркетингових агенцій за дослідженнями та маркетинговими кампаніями. Окрім того, існує доволі

багато курсів, де працівники компаній здобувають базову компетенцію в управлінні клієнтським досвідом і приносять ці знання у бізнес.

### 2.3. Портрет клієнта.

Для того, щоб отримати чітке позиціонування на ринку потрібно, перш за все, розуміти кому ми продаємо наші послуги, які потреби, болі та очікування мають наші потенційні клієнти. І, як наслідок, що ми можемо запропонувати, щоб вирішити їхні запити. Для створення портрету клієнта ми скористалися інструментом ICP (ідеальний клієнтський профіль)(Табл. 2.1). Це набір ключових характеристик клієнта та опис його болей. Профіль клієнта ми в подальшому використали для створення канви бізнес-моделі та ціннісної пропозиції.

При створенні ідеального клієнтського профілю нам було важливо концентруватися не на тих клієнтах, яких ми хочемо обслуговувати і характеристиках, які ми хочемо у них бачити, а на клієнтах, які готові купувати наш продукт, бо він відповідає їхнім запитам.

Таблиця 2.1

Профіль ідеального клієнта (ICP)

Країна	Україна
Вид діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сфера послуг</li> <li>● Медицина</li> <li>● Роздрібна торгівля</li> <li>● Туризм</li> <li>● Виробництво</li> </ul>
Особливості діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B2C бізнес</li> <li>● Аналогові точки взаємодії з</li> </ul>

	клієнтом
Розмір	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Малий бізнес</li> <li>● Середній бізнес</li> </ul>
Річний оборот	<ul style="list-style-type: none"> <li>● \$100 000 +</li> </ul>
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Справитися з невідомістю</li> <li>● Покращити конкретні процеси/показники</li> <li>● Утримати/збільшити долю ринку</li> </ul>
Болі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Брак ресурсів</li> <li>● Внутрішній опір</li> <li>● Негативний досвід змін</li> <li>● Попередні рішення не працюють</li> <li>● Відтік клієнтів</li> <li>● Зростання вартості залучення та утримання клієнтів</li> </ul>
Які інструменти вони використовують зараз?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Використовують одиничні інструменти для вимірювання клієнтського досвіду (системи збору зворотного зв'язку, відгуки в соціальних мережах)</li> <li>● Використовують цінову конкуренцію, при погіршенні показників (акції, знижки)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Роблять точкові зміни у системі обслуговування клієнтів</li> <li>● Перекладають повноваження по роботі з клієнтом на маркетинговий відділ</li> </ul>
Як ми можемо допомогти?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Проводимо аудит і допомагаємо зрозуміти поточну ситуацію</li> <li>● Допомагаємо вибрати необхідний ряд інструментів залежно від запиту</li> <li>● Допомагаємо з підбором та навчанням кадрів</li> <li>● Допомагаємо створити систему покращення клієнтського досвіду, що буде працювати після завершення співпраці</li> </ul>

Даний інструмент допоміг нам пріоритезувати клієнтів, визначити, як компанії вирішують проблеми, пов'язані з клієнтським досвідом зараз та зрозуміти, які рішення будуть найбільш релевантними до їхніх потреб. Ми оцінили свої потужності і зрозуміли, що на даному етапі зможемо надавати послуги малому та середньому бізнесу. Враховуючи середню вартість проектів на ринку (від \$10 000 за місяць), наш клієнт повинен генерувати дохід у розмірі від \$100 000 у рік, щоб мати змогу оплатити наші послуги і цінність, яку ми приносимо була співмірна з прийнятною для них ціною. Ми вирішили

не обмежувати нашу співпрацю з конкретним видом діяльності, адже вважаємо, що у кожному бізнесі клієнт встановлює правила і покращувати досвід клієнта – це спосіб вижити на будь-якому ринку.

Цілі нашого клієнта пов'язані з вирішенням конкретних бізнес-задач або утриманням/покращенням долі на ринку. Такий тип клієнтів буде приходити із сформованим запитом та розумінням, які послуги хоче отримати. Інший тип клієнтів прагне справитися з невідомістю і нерозуміння того, що відбувається всередині його бізнесу. Скоріш за все, клієнти, які не зможуть зрозуміти причину погіршення показників або зменшення дохідності, спробують вирішити проблему власними силами, оберуть більш тривіальні методи і лише тоді звернуться до нас.

Компанія з таким набором характеристик є нашим потенційним клієнтом.

Ця інформація також допоможе нам в маркетинговій діяльності, при створенні лідогенераційних кампаній та контенту, що стосується точок болю і цілей компаній. Наприклад, нам важливо потрапити в інформаційне поле потенційних клієнтів, які намагаються вирішити свої проблеми іншим способом, щоб врешті, вони згадали про нас і стали нашими клієнтами.

## **Висновок**

Аналіз ринку показав, що галузь сервіс-дизайну розвивається в Україні впродовж останніх 6 років і зараз лише набирає обертів. За останні 2 роки було засновано половину з існуючих сервіс-дизайн агенцій. Малий штат компаній свідчить про відносно ранній життєвий цикл, а не про відсутність запиту від ринку. Українські компанії все частіше обирають відмінний клієнтський досвід – як основу своєї стратегії. Цю тенденцію реалізують великі компанії, такі як Нова Пошта, Сільпо, Монобанк. Це стає хорошим прикладом для

середнього та малого бізнесу і мотивує останніх виділяти ресурси для вивчення своїх клієнтів і реалізації проектів для покращення взаємодії між людьми і компанією. На основі даних про ринок нам вдалося сформувати ІСР (ідеальний клієнтський профіль) і відповісти на питання про цілі та болі наших клієнтів і те, як ми можемо їх вирішити.



## РОЗДІЛ 3

### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

#### 3.1. Передумови вибору бізнес-моделі.

При виборі бізнес-моделі перед нами постало кілька викликів і важливих рішень:

1. Працювати на українському чи закордонному ринках?
2. Надавати послуги консалтингу, що дає рішення, чи супроводжувати клієнтів на всіх етапах та після імплементації?
3. Продавати одну послугу чи цілий спектр послуг?
4. Позиціонувати себе як, як компанія, що займається сервіс-дизайном, клієнтським досвідом чи людиноцентричним дизайном?

Відповіді на всі запитання ми отримали шляхом дослідження ринку, спілкуванням з галузевими експертами та заповненням канви бізнес моделі А. Остервальда.

Порівнюючи український та іноземний ринки, ми взяли до уваги кілька факторів, такі як: конкурентність ринку, об'єм ринку у грошовому еквіваленті, рівень знань клієнтів, суб'єктивні причини роботи на кожному з ринків (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика українського та іноземних ринків

Країна/фактори	Україна	Європа	США	Близький Схід
К-сть	До 10	15-50 у	Більше 100	5-10 у кожній

конкурентів		кожній країні		країні
Об'єм ринку	\$1-2М	\$400-600М	\$600-800М	\$50-70М
Рівень обізнаності	Входить до переліку партнерів Service Design Network. Щороку з'являється 1 нова компанія. Щороку проводиться 5-10 тематичних подій/навчальних програм.	Засновано близько 10 організацій, що сприяють розвитку галузі. Є тематичні видання, подкасти. Уряд сприяє розвитку, користується послугами компаній. Є навчання в приватних університетах.	D.School, навчальні програми в університетах, сотні приватних навчань, міжнародні події. Щороку з'являється 10-20 нових компаній. Великий бізнес пропагує важливість клієнтів та дизайн підхід.	Програми при урядах, популяризація Service Design Network. Щороку з'являється 2-3 нові компанії щороку. Методологія активно застосовується в державному та громадському секторах.
Переваги і можливості	Мала конкуренція	Більші чеки, є	Більші чеки, затребуваність	Суттєво більші чеки,

	<p>на ринку, зрозуміла ментальність, простіше знайти перших клієнтів через сарафанне радіо, можливість колаборацій та експериментів.</p> <p>Можливість вільно пересуватися.</p>	<p>затребуваність з боку ринку, можливість охопити більшу аудиторію.</p>	<p>з боку ринку, можливість колаборацій, співпраці з великими брендами.</p>	<p>відносно мала конкуренція.</p>
Бар'єри	<p>Менші чеки, незначний запит від ринку.</p>	<p>Незрозуміла ментальність, юридичні труднощі, велика конкуренція, більше ризиків,</p>	<p>Незрозуміла ментальність, юридичні труднощі, велика конкуренція, більше ризиків,</p>	<p>Ментальні бар'єри: закритість, патріархат, недовіра до зовнішніх підрядників. Складність</p>

		пов'язаних із недоброчесні стю клієнтів. Складнощі у веденні офлайн проектів.	пов'язаних із недоброчесні стю клієнтів. Складнощі у веденні офлайн проектів.	залучення клієнтів. Складнощі у веденні офлайн проектів.
--	--	---	---	---

Стало очевидним, що працювати на закордонному ринку ми можемо, розвиваючи партнерську модель, яка передбачає створення офісів у відповідних країнах та пошуку місцевих партнерів і працівників. Це вирішує проблему ментальних розбіжностей та географічної віддаленості. На даному етапі, український ринок не такий привабливий з точки зору вартості проектів, проте у перспективі може таким стати. Адже ми спостерігаємо тенденцію до збільшення кількості компаній, що надають послуги у даній сфері, а також до більшої зацікавленості ринку. Тому нами було прийняте рішення розвивати проект саме на українському ринку. Оскільки тут легше знайти перших клієнтів, створити перші успішні кейси та поекспериментувати з позиціонуванням.

Наступна дилема, яку ми вирішували: бути агенцією повного циклу чи завершувати співпрацю з клієнтом після надання рекомендацій щодо покращення процесів. Для вирішення цієї проблеми ми взяли до уваги два аспекти: аналіз конкурентів та спілкування з потенційними клієнтами. Ряд конкурентів надає ключову послугу і завершує співпрацю набором рекомендацій та інструментів, які клієнт може використати у подальшій роботі (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

## Переваги та недоліки короткого циклу послуг

Переваги підходу	Недоліки підходу
Короткий цикл надання послуги.	Ймовірність реалізації рекомендацій у повному обсязі дуже мала. Відповідно вони не впливають на результат і не можуть використовувати більшість співпраць, як приклади успішних кейсів.
Можливість працювати з більшою кількістю клієнтів.	Повторне залучення клієнтів складніше, якщо співпраця тривала короткий період часу і не принесла очевидних результатів.
Можливість працювати з більшою кількістю клієнтів.	Вартість таких послуг значно менша, аніж проекти повного циклу.

Проте більшість компаній надають повний цикл послуг і мають зворотні переваги та недоліки (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

## Переваги та недоліки повного циклу послуг

Переваги підходу	Недоліки підходу
Можливість генерувати більший дохід, розширювати команду за рахунок кількох великих проектів.	Складність первинного залучення клієнтів через високу вартість проектів.
Часте продовження співпраці на наступних проектах з командою замовника.	Довготривалість проектів.
Вищий показник рекомендацій, через більшу результативність співпраці та налагодження тісних стосунків з командою клієнта.	Не завжди успішне завершення проектів, через демотивацію команди, складність імплементації рішень, внутрішній опір.
Можливість впливати на кінцевий результат і використовувати інформацію для оформлення успішних кейсів.	

Спілкування з потенційними клієнтами показало, що основний біль компаній, що коли-небудь користувалися послугами консалтингу - складність імплементації готових рішень. Відповідно, компанії готові платити за покрокові інструкції та супровід під час імплементації.

Наступне важливе рішення стосувалося спектру надаваних послуг. Сервіс-дизайн - відносно нова галузь на українському консалтинговому ринку.

З метою популяризації, консалтингові компанії не лише створюють проекти, а й проводять корпоративні та відкриті навчання. Проте, ми вважаємо, що на даному етапі у нас немає достатньо експертизи та досвіду для подібного роду діяльності. Окрім того, створення навчальних програм вимагає великих інвестицій часу. Тож ми відмовилися від ідеї проводити відкриті навчання, проте ми будемо надавати навчальні послуги для наших клієнтів, оскільки це запорука успішних змін всередині компанії.

Проаналізувавши діяльність конкурентів, ми виявили, що є два підходи до формування переліку послуг:

1. Універсальна методологія/специфіка ведення проекту, незалежно від запиту клієнта. Наприклад, у *Vladychynska Consulting* використовують методологію Діснея по покращенню сервісу. А компанія *Vzletit* описує послуги по принципу: самостійне ведення проекту, розробка рішень з клієнтом, навчання для компанії. У компанії *Iteracia* основна послуга - кількадевні стратегічні сесії та дизайн-спринти.
2. Послуги, що покликані вирішити конкретну проблему клієнта. Наприклад, *Lanka Design* та *CXDesign* описують ряд типових запитів від клієнтів: аудит, розширене дослідження, онбординг клієнта в продукт, покращення досвіду співробітників, зниження відтоку клієнтів, створення підрозділу управління клієнтським досвідом.

Ми повернулися до нашого дослідження потенційних клієнтів і виявили другу найбільшу біль компаній (після складності імплементації). Нею виявилася стандартизованість надаваних послуг. Клієнти говорять про те, що консультанти намагаються продати те, що є у їхньому арсеналі, при цьому, не дослухаючись до реальних запитів клієнтів. В ході консультацій з галузевими експертами ми дійшли висновку, що діяльність варто починати з продажу однієї послуги, яку ми точно можемо надати і впевнені у її якості з нашого

боку. Тому ми відмовилися від формування цілого переліку послуг і вирішили розширювати їх, базуючись на емпіричному досвіді. Так ми зможемо краще дослідити запити, потреби і болі наших потенційних клієнтів і створювати послуги, що будуть їм відгукуватися. Тому ми обрали одну базову послугу - покращення клієнтського досвіду. Включили в неї кілька етапів та підпослуг, які клієнт може замовити окремо. До них входять: аудит, воркшоп по генерації ідей, таємний покупець, розробка стандартів сервісу, впровадження показників управління клієнтським досвідом.

Четверте питання, на яке ми шукали відповідь, полягало у тому, як себе позиціонувати зараз і як це може вплинути на наше майбутнє. Під час дослідження ринку ми стикнулися з тим, що потенційні клієнти не розуміють понять “сервіс-дизайн” чи “людиноцентричний дизайн”, а у поняття “клієнтський досвід” вкладають дуже різні значення. Та все ж останнє визначення було найбільш зрозумілим для широких мас. Саме тому ми взяли його за основу і при позиціонуванні компанії, і при описі послуг. Ми також врахували, що в майбутньому, скоріш за все, вектор нашого розвитку буде зміщуватися до використання методу сервіс-дизайну, не лише для проектування клієнтського досвіду, а й для інших процесів у компаніях наших клієнтів. Тому ми вирішили використовувати поняття “сервіс-дизайн” в описі кейсів та інструментів на сайті, а також у постійній комунікації з клієнтами.

### **3.2. Опис бізнес-моделі.**

Зібравши достатньо даних, ми створили канву бізнес-моделі (додаток 10). Тут ми описали основні аспекти бізнесу, що допоможуть нам зрозуміти вектор руху та генерувати постійний грошовий потік.

1. Сегменти клієнтів. Ми спробували розділити клієнтів за різними критеріями: розмір бізнесу, дохід бізнесу, організаційна структура, вид



діяльності. Проте згодом зрозуміли, що жоден з них не є передумовою того, що ми зможемо допомогти клієнту. Тому ми поділили клієнтів на два типи: бізнес, що хоче вирішити наявні проблеми і бізнес, що хоче покращень. Всі інші умови є додатковими і лише частково впливають на нашу співпрацю. Наприклад, зараз нам важливо, щоб бізнес клієнтів мав аналогові точки взаємодії з клієнтом, генерував достатню суму річного обороту, щоб покрити витрати на нашу діяльність і діяльність бізнесу була такою, що не зазнала значних збитків через коронавірус. Проте відсутність цих елементів не може стати нам на заваді, якщо бізнес має конкретну проблему і звертається із запитом щодо її вирішення.

2. Послуги. Базуючись на ціннісній пропозиції, ми створили одну послугу та ряд додаткових послуг, які будемо пропонувати клієнтам. Основна проблема, яку можна виявити в ході спілкування з клієнтами - відсутність знань про споживачів. Проте самі клієнти ніколи не приходять з таким запитом. Вони хочуть покращити конкретні бізнес-показники, але не володіють достатньою інформацією, щоб пояснити, чому показники погіршуються. Тому основна послуга - покращення клієнтського досвіду підійде компаніям, які прагнуть не просто вирішити точкову проблему чи покращити один показник, а провести глобальні зміни всередині компанії. Другий тип клієнтів, що приходять за вирішенням конкретної проблеми, скоріше буде купувати послуги поступово, адже їм спочатку потрібно переконатися у доцільності наших дій. Для таких клієнтів ми розділили основну послугу на етапи і, залежно від запиту, можемо додавати або забирати деякі з них. Наприклад, більшість співпраць буде розпочинатися з аудиту. Проте, якщо компанія добре володіє даними про своїх клієнтів, ми зможемо одразу перейти до

ідеаційного воркшопу і разом із командою замовника попрацювати над вирішенням проблеми.

3. Канали залучення клієнтів. Основний спосіб залучення клієнтів - сарафанне радіо. Рекомендації наших клієнтів, партнерів та особисті знайомства займатимуть левову частку.

Окрім цього ми маємо на меті активно розвивати соціальні мережі та бренд компанії. Це допоможе популяризувати бренд в бізнес-середовищі, зробити його відомим серед споживачів послуг та продуктів. Наша мета - отримувати запити від кінцевих споживачів про покращення клієнтського досвіду в конкретних компаніях. Це буде сприяти більшій конверсії в лідогенераційних кампаніях.

Ще один канал залучення клієнтів - це тематичні події та бізнес-клуби. Тематичні події відвідують люди, які вже розуміють важливість клієнтського досвіду або ж лише вирішили розвивати цей напрямок у своїй компанії. Бізнес-клуби дозволяють зав'язати тісні знайомства і отримати велику кількість рекомендацій, як всередині клубу, так і поза ним.

4. Стосунки з клієнтами. Оскільки ми вирішили не завершувати співпрацю з клієнтом на етапі рекомендацій, то основний елемент наших стосунків - це довготривалість співпраці. Що довше ми будемо працювати разом, то більше дізнаємося один про одного як про людей і професіоналів. Фізичні зустрічі, спільні воркшопи і позитивні результати значно впливають на лояльність наших клієнтів. Це призводить до хороших рекомендацій і повторних звернень клієнтів (NPS і Retention).

Друга складова наших стосунків - рекомендації сервісів та продуктів. У процесі реалізації проекту, ми будемо виявляти прогалини, які невзможі закрити самотійно. Саме тому ми формуємо базу підрядників та

партнерів, які потенційно можуть бути корисними нашим клієнтам, та в якості чийх послуг ми переконані. До цього переліку входять, наприклад, компанії, що надають послуги збору зворотного зв'язку від споживачів, підключення CRM-систем, створення скриптів продаж, спеціалісти в маркетингу, HR-спеціалісти. Таким чином, ми закриваємо потребу клієнта у виборі підрядників і надаємо більш комплексні послуги.

Наступна складова - супровід після імплементації. Згідно з нашими дослідженнями, імплементація - найскладніший етап проекту. Про те, що відбувається після імплементації взагалі ніхто не згадує. Тому ми допомагаємо клієнту реалізувати всі ідеї, які ми спільно розробили за час проекту. Та надаємо супровід у форматі платної підписки. Це означає, що клієнт може забронювати кілька годин на місяць з нами або нашими спеціалістами. В цей час ми можемо проводити віддалені консультації, приїжджати на локації, співбесідувати співробітників на дотичні посади. Наша мета - не покинути клієнта в часі змін, а навпаки допомогти йому досягти нової стабільності.

5. Партнери. Щоб надавати комплексні послуги, нам потрібно залучати підрядників та партнерів. Це люди або компанії, що володіють певною експертизою/продуктом, якої не вистачає у проекті. Партнери мають дві функції: допомагають нам вирішити проблему клієнта, допомагають знаходити нових клієнтів. Ми пропонуємо взаємовигідні умови, де ми рекомендуємо їх, як надійних підрядників своїм замовникам, а вони рекомендують нас своїм клієнтам. До ряду таких партнерів ми відносимо спеціалістів з маркетингу, продаж та людського капіталу, маркетингові та PR-компанії, продуктові компанії збору зворотного зв'язку, CRM-продукти.

Інший тип партнерства має маркетингове підґрунтя. Співпраця з Львівською бізнес-школою, українськими медіа-виданнями, рейтинговими компаніями як Clutch допомагає підвищити впізнаваність бренду і залучати нових клієнтів.

6. Ресурси. Для повноцінної діяльності нам потрібен ряд ресурсів. До цього переліку належать платні платформи Miro, Google Business, Zoom, Trello. Вони дозволять нам ефективно комунікувати з клієнтами та між собою.

Офіс або коворкінг. Спільний простір буде сприяти творчій атмосфері, дозволить нам приймати клієнтів і пришвидшить розвиток нашої компанії.

Підрядники та партнери допоможуть нам надавати більш якісні та комплексні послуги, вирішувати більшу кількість проблем клієнта і знаходити нових клієнтів.

Інтелектуальні напрацювання - це те, що може якісно вирізняти нас серед конкурентів. Наша мета - не лише використовувати наявні інструменти, а й створювати нові. Ми будемо удосконалювати існуючі методики сервіс-дизайну, створювати корисні та прості інструменти, які наші клієнти зможуть застосовувати у своїх компаніях, після завершення співпраці з нами.

Соціальний капітал - невід'ємна частина нашого плану продаж. Нам важливо розширювати коло знайомство і розповідати про власну діяльність. При створенні позиціонування бренду, ми обрали кілька фраз, з якими прагнемо асоціюватися і, які будемо поширювати серед нашого оточення.

7. Основні дії на даному етапі будуть спрямовані у 3 напрямки: маркетинг, продажі, власні напрацювання.

Маркетинг включає у себе розробку та наповнення сайту, соціальних мереж, створення якісного контенту, пошук медійних партнерів, участь у публічних заходах.

Продажі - це основа нашого бізнесу. На початковому етапі суть продаж буде полягати в лідогенераційних кампаніях, розвитку сарафанного радіо, залученню партнерів, експериментах.

8. На даному етапі структура витрат виглядає наступним чином: офіс, технічні сервіси, вартість залучення клієнта (витрати на маркетинг), заробітна плата для двох працівників. З часом наші витрати будуть збільшуватися, через створення нових робочих місць, більші операційні витрати.

9. Дохід компанії буде приносити кілька напрямків діяльності.

Довготривалі проекти приносять більше доходу, проте вартість залучення таких клієнтів теж вища. Окім того, довготривалі проекти переважно супроводжуються залученням підрядників.

Короткотривалі проекти можуть стати основою нашого грошового потоку і покривати усі операційні витрати. Попри те, що вартість і тривалість таких проектів значно менша, залучити клієнтів на аудит простіше, аніж на повноцінний проект. Також такі проекти вимагають менше зусиль та ресурсів.

Відсоток від рекомендованих сервісів - це ще одна незначна доля прибутку. Обираючи партнерів для співпраці, ми розраховуємо отримувати частку від вартості угоди, якщо послугу чи продукт було куплено за нашою рекомендацією.

Супровід після імплементації - це платна підписка на наші консультації протягом кількох місяців по завершенню проекту.

### 3.3 Унікальна ціннісна пропозиція.

Унікальна ціннісна пропозиція описує переваги, які клієнт може отримати, користуючись нашими послугами.<sup>15</sup> Основна мета полягає у тому, щоб послуги, які ми надаємо, відгукувалися клієнтам і вирішували їхні реальні проблеми.

Очевидно, що у B2B сегменті є кілька стейкхолдерів. Проте ми розробляли ціннісну пропозицію лише для одного основного стейкхолдера. В нашому випадку це власник бізнесу або менеджер, який приймає кінцеве рішення. Наша ціннісна пропозиція виглядає наступним чином. (Додаток 11)

1. Завдання, які хоче вирішити клієнт. Залежно від сегменту клієнти прагнуть кількох речей: розібратися з невідомістю, покращити конкретні показники, утримати або збільшити долю ринку.

У першому випадку клієнт звертається до нас після кількох невдалих спроб вирішити проблему самостійно. Причина цьому - неправильно ідентифікована проблема, неправильно побудовані причинно-наслідкові зв'язки, відсутня внутрішня компетенція. Потреба розібратися з невідомістю зростає, коли ця невідомість починає впливати на фінансові показники компанії.

В другому випадку клієнти мають чітко окреслену проблему, яка вимірюється у показниках. Це свідчить про те, що компанія вже певним чином вимірює клієнтський досвід, але немає внутрішньої компетенції для глибокого аналізу проблем та їх вирішення.

В третьому випадку компанія не бачить значних проблем, але відчуває, що конкуренти рухаються швидше. Це може означати, що компанія розуміє, які кроки потрібно робити і як конкурувати на рівні клієнтського досвіду, проте немає достатньо ресурсів для реалізації планів.

2. Болі, які турбують клієнта. Всі переживання клієнтів можна поділити на кілька категорій:

- Невідомість (компанія не може знайти причину погіршення показників, не розуміє чому зміни не приживаються, не володіє інформацією про клієнтів і боїться запитати);
- Брак ресурсів (немає часу у власника і менеджменту компанії для створення нових проектів, немає внутрішніх компетенцій для вирішення поточних проблем, немає вільних коштів для оплати праці консультантів);
- Відсутність довіри (немає певності, що проблему буде вирішено, незрозуміло як виміряти результат).

3. Очікування клієнтів впливають з їхнього попереднього досвіду та проблеми, яку вони намагаються вирішити. Їх також можна розділити на кілька категорій:

- Фінансова вигода (очікують, що вирішення проблеми зекономить кошти в майбутньому, очікують що співпраця збільшить дохід компанії);
- Ясність (клієнти розраховують на те, що знайдуть відповіді на питання, які їх мучили, що відтепер їм буде зрозумілий алгоритм дій клієнтів, вони зрозуміють, чому раніше це не працювало, невідомості буде менше);
- Внутрішні зміни (клієнти прагнуть не лише вирішити проблему і отримати лояльних клієнтів, а й змінити внутрішню культуру, отримати більш мотивованих та ідейних працівників);
- Життя після консалтингу (основне бажання компаній - не зруйнувати все після завершення роботи консультантів. Тобто

клієнти розраховують, що ми побудуємо таку структуру, якою вони зможуть управляти самостійно).

4. Продукти і послуги. До цього переліку належать послуги, які ми пропонуємо клієнтам, відповідно до їхніх завдань, більш та очікувань. Серед них є аудит сервісної складової бізнесу, послуга таємного покупця, розробка стандартів сервісу, впровадження показників управління клієнтським досвідом та послуга, що включає всі попередні - покращення клієнтського досвіду.

При проведенні аудиту ми використовуємо набір інструментів, що допомагають нам краще зрозуміти поведінку клієнтів, їхні болі і потреби, внутрішні процеси в компанії, становище компанії на ринку. Для цього ми проводимо глибинні інтерв'ю з теперішніми і колишніми клієнтами та працівниками, надаємо послуги таємного покупця, проводимо опитування на ринку з потенційними клієнтами, аналізуємо діяльність конкурентів, проводимо етнографічні дослідження. На основі цих даних створюємо персони клієнтів та описуємо шлях клієнта для кожної з персон. Розуміючи, який шлях проходить кожен клієнт ми можемо виділити найбільш критичні зони і дати рекомендації щодо покращення. Ця послуга допомагає клієнтам позбутися тривожності і зрозуміти, що відбувається всередині їхнього бізнесу, та які є зони росту. Послуга таємного покупця - це точкове визначення більш клієнтів, базоване на власному досвіді. Ми особисто проходимо весь шлях, що і кожен клієнт компанії, визначаємо усі точки взаємодії і описуємо власний досвід, поведінку співробітників та емоції, які нас супроводжували. Це дає можливість поглянути на рівень обслуговування в компанії під іншим кутом та виправити помилки, що погіршують клієнтський досвід.



Ідеаційний воркшоп за методологією дизайн мислення допомагає компаніям знаходити нові ідеї для розвитку бізнесу, чи дивитися під іншим кутом на старі ідеї. Ми визначаємо мету воркшопу, обираємо необхідний набір інструментів, допомагаємо сформувати команду, організувати простір та фасилітуємо саму подію. По завершенню роботи команда замовника має пріоритеований список ідей, які зможе імплементувати у своєму бізнесі.

Розробка стандартів сервісу допомагає контролювати якість обслуговування і мати додаткові метрики для визначення рівня ефективності працівників. Окрім того, стандарти полегшують онбординг нових працівників, зменшують кількість конфліктних ситуацій між клієнтами та працівниками та внутрішні конфлікти. Потреба у стандартах виникає у більш зрілих компаніях, в яких вже є розуміння, який шлях проходить клієнт і як внутрішні процеси компанії на це впливають. Також стандарти необхідні для мережевих компаній або тих, хто розвиває франшизу. Адже лише таким чином можна надавати однаково високий рівень сервісу у всіх точках і вирізнятися серед конкурентів.

Впровадження показників управління клієнтським досвідом підходить для компаній, які потребують систематизації. Ми вивчаємо внутрішні процеси, специфіку надання послуги чи продукту, наявний рівень сервісу. На основі цих даних допомагаємо обрати необхідні метрики для вимірювання клієнтського досвіду та показники ефективності для працівників компанії. Таким чином, компанія може на постійній основі вимірювати рівень задоволення клієнтів, вплив різних факторів та виявляти залежності фінансових показників та рівня лояльності клієнтів.

Покращення клієнтського досвіду включає у себе всі вище перераховані послуги. Основні етапи послуги: дослідження, ідеяція, тестування, імплементація, створення системи. Останній пункт є найважливішим у нашій роботі. Адже ми маємо на меті не просто разово покращити досвід клієнтів, а створити таке середовище всередині компанії, що допоможе покращувати досвід клієнтів та створювати інновації раз за разом.

5. Зменшення болю. Ми розуміємо, що кожна послуга повинна закривати певні болі наших клієнтів. Тому, у процесі роботи ми намагаємося проявляти максимальну емпатію до наших замовників. За потреби, використовувати додаткові інструменти чи важелі, щоб вирішити проблему клієнта на фізичному та емоційному рівні. Ми зменшуємо болі клієнта наступним чином:

- Невідомість - проводимо дослідження, знаходимо відповіді на всі запитання клієнта щодо його споживачів, робимо аналіз на кожному етапі проекту.
- Брак ресурсів - даємо робочі інструменти, допомагаємо в імплементації, допомагаємо з рекрутингом спеціалістів або навчанням, консультиємо після проекту, розбираємо помилки.
- Відсутність довіри - пропонуємо почати з малого, вимірюємо показники до початку роботи і після, допомагаємо створити і втілити їхні ідеї.

6. Задоволення очікувань. Окрім болей та завдань, клієнти мають базові очікування, які мають бути задоволені в процесі співпраці.

- Бажання зекономити або заробити - пояснюємо причинно-наслідкові зв'язки клієнтського досвіду та доходу компанії, рахуємо % інвестицій в клієнтський досвід від річного доходу внаслідок покращень;

- Ясність - готуємо звіти на кожному етапі, оцінюємо поточний стан справ до початку роботи, виявляємо патерни поведінки компанії/клієнтів/працівників і пояснюємо до чого це призводить, даємо методології, що допомагають розібратися в складних ситуаціях на майбутнє, проводимо сесії розбору помилок;
- Внутрішні зміни - розробляємо стандарти обслуговування, залучаємо працівників у процес роботи, встановлюємо KPI, розробляємо матрицю імплементації змін, опрацьовуємо внутрішній опір зі спеціалістами;
- Життя після консалтингу - допомагаємо розробити стратегію, допомагаємо в імплементації, надаємо консультації після завершення роботи, допомагаємо підібрати/навчити персонал, готуємо персоналізований збірник рекомендацій та інструментів після завершення співпраці.

Унікальна ціннісна пропозиція дає відповідь на запитання, як ми вирішуємо проблеми клієнта і чому він повинен купувати у нас. Грунтуючись на інформації, отриманій під час заповнення канви, ми сформувавши свою ціннісну пропозицію, як: “Допомагаємо компаніям почути своїх клієнтів і створити цінність, що вартує більше, ніж продукт”.

### **Висновок**

Компанія може бути успішною, лише тоді, коли продає цінність. Наша мета зробити так, аби клієнт відчував, що цінність, яку він отримує від нас коштує насправді набагато більше, ніж вартість проекту. Ми також хочемо, допомагати бізнесу формувати таке мислення у своїх клієнтів і створювати такий досвід, за який будуть платити більше, ніж зазвичай. Ця ідея і лягла в основу розробки канви бізнес-моделі та канви ціннісної пропозиції.

## РОЗДІЛ 4

### ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

#### 4.1 Карта стейкхолдерів проекту.

Карта стейкхолдерів - це інструмент, що дозволяє візуалізувати всіх суб'єктів, що дотичні до бізнесу та визначити рівень їхнього впливу. Ми визначили основних стейкхолдерів, їхні очікування, потреби та можливість впливати на діяльність компанії (додаток 12).

1 рівень впливу:

- 2 співзасновники. Оскільки дольові участі рівні, то і рівень впливу на діяльність компанії є однаковим. Мета першого співзасновника - отримувати постійно зростаючий дохід, розширювати власний кругозір через роботу в різних індустріях, реалізовувати власний потенціал, мати простір для експериментів. Мета другого співзасновника - збільшити соціальний капітал, знаходити можливості до масштабування, розвивати кілька проектів, отримувати постійний дохід.
- Підрядники/працівники. На даному етапі у нас немає найманих працівників, проте, ми можемо залучати підрядників до проектів із замовниками від імені компанії. Саме тому вони ці дві категорії є рівноцінними. Адже їхні дії напряду впливають на репутацію компанії. Основні мотиви підрядників полягають у можливості працювати з цікавими проектами та використовувати цю інформацію для власних успішних кейсів, заводити корисні знайомства і мати можливість надалі працювати із замовником без нашого посередництва, отримувати оплату за надані послуги не нижче ринкової. У майбутніх працівників основні мотиви будуть відображатися у бажанні мати постійний зростаючий дохід, можливості розвиватися, набиратися досвіду, мати прогресивне

оточення, мати комфортні умови праці, розуміти власні перспективи у компанії.

- Малий та середній бізнес. Очевидно, що у бізнесу, як нашого клієнта є цілий ряд стейкхолдерів: від тих, хто приймає рішення, ініціює зміни, до тих, хто гарантує безпеку компанії і шукає можливості оптимізувати ризики. В контексті даної карти стейкхолдерів ми розгляну бізнес, як 1 одиницю клієнта із певними очікуваннями та мотивами. Працюючи з нами, клієнти прагнуть зростати у фінансових показниках, зменшувати рівень невідомості, мінімізувати ризики, пов'язані з розголошенням комерційної таємниці, негативної реакції у співробітників, нецільовим використанням коштів, негативним впливом на споживачів. Окрім того, кожен клієнт прагне зменшити вартість проекту, отримати якомога більше за визначену ціну, розуміти кінцеву вартість проекту перед його початком, розуміти, як наша діяльність впливає на фінансову ситуацію у компанії, отримати такий досвід, який компанія буде мати можливість використовувати після завершення співпраці.

2 рівень впливу:

- Конкуренти. Оскільки ринок доволі молодий, кількість конкурентів не є великою, а рівень попиту зростає з року у рік, то основний мотив - збільшити долю ринку. Компанії прагнуть залучати більших клієнтів, збільшувати вартість проектів, мати вищу пропускну спроможність, формувати тренди на ринку, створювати потужні бренди і завойовувати прихильність українського бізнесу.
- Експерти. Згідно з нашою бізнес-моделлю, ми можемо залучати експертів у наші проекти, з метою надання більш комплексних послуг клієнтам. Ми відносимо експертів до стейкхолдерів другого рівня впливу. Оскільки, вони завжди діють від свого імені. Незалежно від того,

наскільки добре експерти справилися зі своєю задачею у проекті, наша репутація зазнає меншого впливу (як позитивного, так і негативного). Подібно до підрядників, експерти мають на меті проявити свою професійність в очах кінцевого замовника та в наших очах, працювати над цікавими проектами, та використовувати їх для власних прикладів напрацювань, пропонувати додаткові послуги клієнту, незалежно від нас, отримувати фінансову винагороду за свою роботу, бути залученими у наступні проекти.

- Партнери бізнесу. До переліку партнерів нашого бізнесу можна віднести компанії, які працюють з нашою цільовою аудиторією і можуть рекомендувати нас, як професіоналів, бізнес-школи, бізнес-клуби, де ми можемо знаходити нових клієнтів та популяризувати власну діяльність. У першому випадку мотивація партнерів полягає у тому, щоб отримувати взаємо піар та знаходити нових клієнтів згідно з нашими рекомендаціями, збільшувати власний авторитет в очах свої клієнтів завдяки вдалим рекомендаціям нас, як підрядників, отримувати % від укладених угод за їхньою рекомендацією, створювати спільні проекти та колаборації. У другому випадку, партнери прагнуть сформувати мережу корисних контактів для свого середовища, залучати нас до публічних подій, навчань, створювати разом спільні проекти.
- Умовні партнери клієнтів. Будь-яка компанія, з якою ми працюємо, це перш за все люди. Є ті, хто приймає кінцеві рішення, і ті, хто впливає на ці рішення. Серед умовних партнерів клієнтів можуть бути люди, що юридично не мають стосунку до компанії, проте мають родинний, дружній чи наставницький зв'язок з нашими клієнтами. Дуже часто ці люди можуть поглянути на ситуацію незаангажовано і дати свої поради.

Мотиви таких партнерів: бути почутими, бути важливими, уберегти компанію від ризиків, невірних рішень, зекономити бюджет компанії.

3 рівень впливу:

- Замінники. До основних замінників наших послуг можна віднести внутрішню експертизу в компанії, навчання по сервіс-дизайну, маркетинг відділ в компанії. Основна мотивація внутрішніх ресурсів: впливати на ситуацію в компанії, збільшувати бюджети своїх відділів, покращувати показники та власні КРІ. Основні мотиви навчань - залучати нових студентів на постійній основі, давати обмежений інструментарій, щоб студенти поверталися знову, генерувати дохід, залишатися у головах студентів як джерело корисної інформації.
- Колишні клієнти. Ця група стейкхолдерів хоч і не має прямого впливу на діяльність компанії, та все ж може покращити або погіршити наше становище в очах потенційних клієнтів, надавши позитивний або негативний відгук про нашу взаємодію. Основні мотиви колишніх клієнтів: мати успішно реалізований проект, бути прикладом для інших гравців бізнесу, мати краще становище, ніж конкуренти, мати публічний розголос про покращення в компанії, мати більш вигідні умови співпраці на майбутні проекти, як постійні клієнти.
- Медіа можуть стати нашими партнерами на взаємовигідних умовах. Мотиви медійних ресурсів полягають у тому, аби генерувати грошовий потік за рахунок рекламних інтеграцій, створювати якісний контент, залучати нових платоспроможних читачів, створювати цікаві проекти.
- Держава регулює діяльність бізнесу та створює передумови для його розвитку. Тому держава очікує, що ми будемо реєструвати всі доходи компанії, створювати нові робочі місця, офіційно працевлаштовувати працівників, юридично фіксувати відносини з клієнтами, платити

податки, нести соціальну відповідальність. Державі також важливо покращити бізнес клімат, тому вона очікує ініціатив з боку малого та середнього бізнесу.

Розуміючи мотиви всіх стейкхолдерів, ми можемо швидко реагувати на зміни середовища, вдало вести переговори та створювати кращі послуги для наших клієнтів.

#### **4.2. Етапи впровадження проекту.**

Всю історію заснування та перспективи становлення компанії можна розділити на кілька етапів:

1. Практична діяльність одного із співзасновників (травень 2020 - травень 2021)
2. Дослідження ринку (грудень 2020 - лютий 2021)
3. Створення компанії (березень 2021 - травень 2021)
4. Залучення перших клієнтів в межах компанії (червень 2021 - серпень 2021)
5. Розширення спектру послуг (серпень 2021 - листопад 2021)
6. Найм перших працівників (грудень 2021 - травень 2022)
7. Робота з більшими клієнтами (березень 2022 - березень 2023)
8. Вихід на інші ринки (березень 2023)

Проте основний акцент варто зробити на перших 3 пунктах, адже вони стали основою для успішної майбутньої діяльності компанії.

Перших пів року один із власників компанії провадив практичну діяльність, залучав перших клієнтів, тестував різні підходи до роботи. Ці напрацювання допомогли зрозуміти роботу зсередини, побачити основні складнощі, що з'являються в процесі роботи з клієнтом та визначити головні ризики. Зокрема, вдалося виділити основні запити з якими звертаються



клієнти, було зафіксовано ризики збільшення тривалості проекту через відсутність комунікації збоку клієнта, вдалося зрозуміти, як приймаються рішення всередині компанії, залежно від її розміру та організаційної структури.

У грудні ми розпочали дослідження ринку. В ході цієї діяльності ми поспілкувалися з малим та середнім бізнесом, дослідили рівень знань в компаніях на тему клієнтського досвіду та затребуваність послуги, оцінили діяльність конкурентів, спосіб формування послуг, вартість проектів та підходи до роботи. Нам вдалося оцінити розмір ринку сервіс-дизайну в Україні, зрозуміти основні болі та потреби бізнесу, знайти потенційних клієнтів.

Всі ці дані стали передумовою створення компанії. На цьому етапі нам було важливо вирішити чи потрібне нам партнерство, які очікування у кожного з нас по відношенню до партнера та до спільної роботи, які мотиви ми переслідуюємо, яких цілей хочемо досягти разом та як ми можемо приносити цінність нашим клієнтам.

Ми також спробували розподілити ролі, проте зрозуміли, що таке рішення варто приймати після спільної роботи, базуючись на досвіді. Адже зараз складно сказати сильно сторони кожного з партнерів.

Наступним кроком було визначення фокусу діяльності та формування переліку послуг. Оскільки двоє співзасновників мають різний досвід (ІТ та управління в сервісному бізнесі), ми намагалися його поєднати, щоб приносити максимально користь нашим клієнтам. Проте зрозуміли, що використати усі наші знання в роботі одразу не вдасться. Тому вирішили створити одну послугу, для якої у нас обох вистачає компетенції, та яку ми зможемо надавати одразу. Надбудовуючи ідеї один одного, ми сформували канву бізнес-моделі, ціннісну пропозицію та портрет ідеального клієнта.

Наступним етапом було створення карти стейкхолдерів. Маючи розуміння що ми продаємо, кому ми продаємо та які ресурси нам для цього потрібні, ми описали інтереси всіх сторін, що можуть впливати на наш бізнес. Розуміння цієї інформації допоможе нам краще комунікувати з усіма стейкхолдерами та пропонувати рішення, що задовольняють їхні інтереси. Ми звернулися до послуг юриста, щоб зрозуміти, як правильно оформити власну діяльність, як оформити стосунки між собою та які юридичні аспекти нам варто врахувати при оформленні співпраці з клієнтами.

Після, ми взялися до формування маркетингової стратегії та брендингу компанії. Для цього ми оцінили методи просування на ринку наших конкурентів, рівень впізнаваності їхніх брендів, дослідили всі можливі методи просування B2B бізнесу, сформували власне бачення та необхідні інструменти для революційного входу в ринок, описали способи залучення клієнтів. Також ми обрали назву для компанії, почали розробляти логотип, презентацію для потенційних клієнтів та першу версію сайту.

Наступний етап полягав у створенні фінансової моделі та прогнозуванні фінансових показників компанії. Ми врахували кілька аспектів: метод формування ціни на проекти, тривалість проектів, пропускну спроможність нашої компанії, операційні витрати та прогнозоване зростання компанії.

Вся зроблена робота допомогла нам побачити ризики та можливості до зростання.

### **4.3. Маркетингова стратегія.**

Розробку маркетингової стратегії ми розпочали з аналізу діяльності конкурентів та визначення можливих напрямків розвитку. Нам вдалося дослідити наступне:

1. Більшість конкурентів активно ведуть блоги на власних сайтах. Це допомагає залучати потенційних клієнтів цікавим контентом. При цьому, соціальні мережі добре розвинуті лише в 4 з 11 конкурентів.
2. Лише 1 конкурент веде Youtube канал. Ми вважаємо це недооціненим ресурсом та можливістю для нас.
3. Кілька компаній проводять публічні навчання з метою поширювати методологію сервіс-дизайну в Україні. Більшість компаній проводять корпоративні навчання для своїх клієнтів.
4. Найбільші гравці ринку створюють партнерства з навчальними платформами, міжнародними організаціями, що об'єднують сервіс-дизайнерів, з метою проведення публічних подій.
5. Ніхто з конкурентів не має постійного партнерства з медіа ресурсами, не генерує контенту для них (окрім Yes&Design).
6. Особисті знайомства та рекомендації - найбільш поширений спосіб залучення клієнтів.

Ми бачимо кілька потенційних напрямків, в яких можемо рухатися.

По-перше, залучати максимальну кількість каналів для популяризації власної діяльності. До них належать: соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), Youtube-канал, публікації у медіа ресурсах на постійній основі.

По-друге, розвивати партнерство, базоване на рекомендаціях і співпраці. Ми хочемо створити широку мережу компаній-партнерів, що працюють на тому ж ринку, що і ми. Це дозволить нам легше залучати нових клієнтів та краще надавати свої послуги, за рахунок більш комплексного підходу.

По-третє, ми прагнемо залучати кінцевих споживачів, як основних мотиваторів до змін всередині компанії. Наприклад, створити рубрику у соціальних мережах, де споживачі зможуть поділитися своїм досвідом

взаємодії з компаніями. Цю інформацію ми зможемо використати, як аргументи для співпраці з нами.

По-четверте, ми хочемо не лише створювати користь нашим клієнтам, а й розвивати ринок сервіс-дизайну та клієнтського досвіду в цілому. Тому плануємо створити платформу, для рекрутингу респондентів для споживацьких інтерв'ю та опитувань. Оскільки такі платформи існують лише на іноземних ринках, часто достовірність опитувань не є релевантною для місцевого бізнесу. Ми хочемо створити продукт, яким зможуть користуватися наші конкуренти, клієнти і всі, у кого виникає подібний запит.

Ми прийняли рішення не встановлювати метрики, для вимірювання тих чи інших ініціатив на першому етапі. Адже спочатку нам важливо правильно імплементувати рішення і лише після цього оцінювати його ефективність.

Окрім напрямків маркетингової діяльності, ми працювали над брендом компанії.

Створили назву Sonder. В перекладі з англійської це слово характеризує відчуття, що всі люди навколо проживають своє життя, так само як і ти мають позитивні та негативні емоції, моменти радості і смутку. Ця назва описує відчуття емпатії до інших людей, що і є основою нашої роботи.

Розробили ціннісну пропозицію “Допомагаємо компаніям почути своїх клієнтів і створити цінність, що вартує більше, аніж продукт”, яку будемо використовувати у позиціонуванні бренду.

Розробили логотип та брендинг компанії.

Створили презентацію наших послуг для потенційних клієнтів, яка лягла в основу розробки першої версії сайту.

Створили соціальні мережі та перший контент для них.

#### 4.4. Юридичні аспекти.

В ході підготовки до запуску компанії, ми заглибилися в юридичні деталі роботи консалтингових компаній і правові аспекти ведення бізнесу в цілому.

Після консультації з юристом, ми відмовилися від ідеї реєструвати діяльність як Товариство з обмеженою відповідальністю. Оскільки це вимагає від нас реєстрації юридичної адреси, наявності бухгалтера, що буде обслуговувати компанію, посади директора компанії. Тож ми вирішили вести діяльність як фізичні особи-підприємці з групи на спрощеній системі оподаткування. Це означає, що ми повинні сплачувати ЄСВ (єдиний соціальний внесок) у розмірі 22% від заробітної плати щоквартально та 5% від прибутку щомісяця, оскільки ми не є платниками ПДВ.

Прибуток компанії буде розподілятися рівномірно між двома співвласниками. Усі активи будуть реєструватися спільно, для уникнення можливих конфліктів в майбутньому.

Для реєстрації відносин між собою буде створено та підписано договір про співпрацю, де будуть зафіксовані усі матеріальні та нематеріальні активи та умови припинення спільної діяльності.

Для роботи з клієнтами нам необхідно створити шаблон договору на інформаційно-консультаційні послуги, положення про захист інформації клієнта, умови оплати праці.

Важливо продумати, як ми будемо захищати дані клієнта і яку частину роботи з клієнтом ми зможемо розголошувати у форматі успішних кейсів.

Відносини з підрядниками ми будемо оформляти через цивільно-правовий договір. Майбутні працівники будуть влаштовані офіційно.

## **Висновок**

Для успішного становлення компанії ми зробили ґрунтовне дослідження ринку, вивчили своїх стейкхолдерів, дослідили юридичну, маркетингову та фінансову складові майбутньої діяльності. Таким чином ми зменшуємо ризики невдачі на перших етапах роботи і збільшуємо шанси на прогресивний розвиток компанії з перших місяців роботи.

## РОЗДІЛ 5

### ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУ

#### 5.1. Бюджет проекту.

Оскільки створення компанії не вимагає значних матеріально-технічних ресурсів та великих капіталовкладень на початку діяльності, немає необхідності залучати зовнішні інвестиції. Тим не менше, нам важливо розуміти, який потік коштів може генерувати компанія та які ресурси нам для цього потрібні.

Первинний бюджет на створення компанії включає в себе такі витрати, як створення брендингу компанії, розробка сайту, послуги юриста для розробки шаблонів договорів (додаток 13). Серед капітальних витрат першого місяця немає оренди офіса. Ми прийняли рішення перших кілька місяців працювати у коворкінгу. З точки фінансів - витрати є однаковими, поки у компанії працює двоє людей. Проте, щойно у штаті компанії з'явиться 3 спеціаліст, ми почнемо орендувати офіс. Ми прогнозуємо, що ця подія відбудеться приблизно через 6-7 місяців після початку діяльності компанії.

Бюджет компанії складається із заробітної плати проектних та адміністративних працівників. Щоб краще візуалізувати витрати на фонд оплати праці, ми створили бюджет ФОП (додаток 14). Він відображає щомісячні витрати на заробітну плату, їхнє зростання по мірі найму нових співробітників, а також відсоткове співвідношення фонду адміністративного персоналу до проектних працівників. Річний фонд заробітної плати становить \$35 700.

Перші кілька місяців компанія потребуватиме додаткових інвестицій збоку власників або відмови від заробітної плати.

## 5.2. Прогнозування доходів та витрат

Працюючи над фінансовою частиною проекту, ми створили план продажів і врахували такі аспекти:

1. Розширення спектру послуг;
2. Тривалість залучення клієнтів;
3. Виробничі потужності компанії та їх зростання;
4. Тривалість надання тих чи інших послуг.

Цю інформацію ми відобразили у плані продажів та завантаженості компанії (додаток 15).

План продажів включає в себе перелік надаваних послуг та ймовірність залучення клієнтів. Ми припускаємо, що тривалість залучення клієнта на послугу “покращення клієнтського досвіду” може тривати від 1 до 3 місяців.

На даний момент компанія має двох лідів, яких потенційно може конвертувати у клієнтів. Відповідно, перші продажі даної послуги настануть не швидше серпня. Менші послуги, такі як аудит, таємний покупець - є більш зрозумілими. Тому ми припускаємо, що залучення клієнта до таких послуг може тривати не більше місяця. Оскільки зараз ми маємо 6 лідів, то прогнозуємо, що двох з них нам вдасться конвертувати у клієнтів. За таким принципом ми описали ймовірність надання решти послуг.

Окрім цього, ми порахували тривалість надання послуги в годинах та в часових рамках. Через затримки з боку клієнта чи технічні бар'єри тривалість реалізації годин проекту може розтягуватися в часі. Наприклад, тривалість надання послуги “покращення клієнтського досвіду” - 300 годин. Проте ми розуміємо що реалізувати цю послугу за 1,5 місяці неможливо. Тому ми закладаємо 3 місяці по 100 годин проектної роботи. Маючи цю інформацію, ми можемо порахувати кількість завантажених годин у місяць. І зрозуміти, чи



вистачає внутрішніх ресурсів компанії для ведення бажаної кількості проектів.

Щоб краще візуалізувати кількість часового ресурсу компанії, ми розробили бюджет ділової активності (додаток 16). Він відображає кількість робочих днів у місяці, році, кількість вихідних та святкових днів, кількість робочих годин. При цьому ми врахували % річних втрат робочого часу через відпустку, норми втрат робочого часу креативних професій, а також кількість годин, виділених на операційну діяльність двома співвласниками компанії.

Розуміючи, скільки вільних годин у нас є, скільки проектів ми хочемо реалізувати, ми можемо розрахувати найбільш оптимальний час для залучення нових співробітників. Згідно наших розрахунків, першого найманого працівника ми залучимо у грудні. До того часу, понаднормові проектні часові витрати буде покривати працівник на проектній основі. Таким чином ми економимо значну частку коштів і зможемо завантажити усіх працівників.

Загалом річні витрати компанії будуть становити \$56 075, при дохідності \$110 200.

Чистий дохід компанії - \$54 125.

### **Висновок**

Для опрацювання фінансової частини ми взяли за основу вартість послуг на ринку. Відштовхуючись від цих даних, розуміння тривалості залучення клієнта та наявних потенційних клієнтів ми розробили план продажів. Далі ми підрахували завантаженість працівників та спрогнозували залученість нових кадрів у компанію. Маючи цю інформацію, ми підрахували бюджет компанії у розрізі року та визначили потенційний прибуток.

## РОЗДІЛ 6

### РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

#### 6.1. Основні ризики проекту.

Ми скористалися матрицею ризиків, щоб описати основні бар'єри, з якими ми можемо стикнутися в процесі діяльності та розробити методи реагування на них (додаток 17).

##### Ризик 1

Поява нових трендів, відхід від фокусу на споживача. Оскільки світ міняється з усе більшою швидкістю, ми припускаємо, що тренд на клієнтоцентричність може змінити інший, такий який буде відповідати вимогам сучасності.

Рішення: оскільки більшість трендів та нових течій формуються на Заході, нам важливо переймати їхній досвід та стежити за актуальними змінами в діяльності подібних компаній, аналізувати прогнози та зміни поведінки споживачів. В даному випадку ми вважаємо перевагою маленький розмір компанії та її гнучкість, адже мають різний досвід, ми швидко зможемо змінити сферу діяльності без значних втрат.

##### Ризик 2

Зазнаємо тиску від існуючих гравців ринку. Такий ризик є доволі малим. Проте на ринку вже сформувалася певна поведінка його гравців. Активна маркетингова діяльність з нашого боку може загострити конкуренцію та призвести до відторгнення нас від частини сервіс-дизайн спільноти в Україні.

Рішення: ми вважаємо за необхідне поширювати культуру клієнтоорієнтованості в Україні і максимально спрощувати діяльність, пов'язану з цією галуззю. Тому ми маємо на меті створювати корисні

інструменти, як рекрутингова платформа, брати участь у публічних заходах і об'єднуватися з іншими гравцями ринку задля популяризації галузі.

### Ризик 3

Невигідно укладені договори з клієнтами. Цей ризик пов'язаний з відсутністю досвіду ведення повноцінної проектної діяльності. Наприклад, не маючи досвіду у формуванні бюджету проекту ми можемо неправильно порахувати його вартість та працювати собі у збиток.

Рішення: для уникнення таких або подібних ситуацій, ми будемо користуватися консультаціями проектних менеджерів, юристів та фінансистів. Надалі плануємо масштабувати компанію та набирати необхідних спеціалістів у штат компанії.

### Ризик 4

Наша компетенція не буде відповідати вимогам ринку. Такий ризик, хоч і низький, проте може мати непередбачувано погані наслідки. Маючи, невеликий досвід в даній галузі ми можемо стикнутися з проблемами клієнтів, які не в силі вирішити. Це принесе репутаційну шкоду та змусить нас поставити на паузу діяльність компанії, щоб підвищити власну кваліфікацію.

Рішення: єдине правильне рішення, яке ми застосовуємо постійно – це навчання. Сюди входить не лише вивчення теоретичної частини методології чи успішних кейсів, а й аналіз власної діяльності, помилок і їхніх наслідків.

Окрім того, ми починаємо діяльність зі співпраці з малим бізнесом, в якому нам більш зрозумілі задачі та виклики. Таким чином ми зможемо нарощувати свою компетенцію еволюційно.

### Ризик 5

Затримки виплат від клієнтів. Такий ризик є в усіх компаній, що надають інтелектуальні послуги, особливо в консультаційній діяльності. Справа в тому, що по завершенню співпраці клієнти часто вважає, що до всього додумався

сам. Мотивація оплачувати роботу зовнішніх підрядників зникає. Окрім того, нестабільна економічна ситуація може призвести до того, що за час проекту клієнт втратить прибуток і не зможе оплатити наші послуги. Це може призвести до відсутності коштів у компанії, неможливості виплатити заробітні плати та покрити операційні витрати.

Рішення: для зменшення ризику, ми беремо передоплату за надані послуги у розмірі 50% та решту суми клієнти оплачує кількома платежами впродовж проекту. Таким чином після завершення співпраці клієнт оплачує не більше 15% від загальної вартості проекту. Окрім того, ми фіксуємо у договорі умови оплати праці та нарахування пені за прострочення платежів.

#### Ризик 6

Неуспішні проекти, репутаційні наслідки. Цілком ймовірно, що деякі наші проекти не будуть успішними. В міру того, що нам бракує досвіду, розуміння того, як спілкуватися з клієнтами та через інші причини, про які ми навіть не здогадуємося. Нам важливо, здобуваючи цей негативний досвід, не дозволити йому вплинути на нашу репутацію.

Рішення: ми вибудовуємо із клієнтом стосунки, що будуються на довірі і чесності. Це означає, що ми не гарантуємо того, що не можемо зробити. І завжди попереджуємо про можливий неуспіх. Окрім того, ми маємо основні характеристики клієнта, якому підходить наш продукт. У випадку, якщо до нас звертається клієнт з іншим набором характеристик, ми обговорюємо з ним всі можливі ризики.

#### Ризик 7

Різде збільшення кількості конкурентів. За останні 2 роки на ринку з'явилося половина усіх існуючих конкурентів. Хоча зараз це не велике число, проте з популяризацією даної галузі є велика ймовірність, що кількість

компаній буде зростати. Тоді конкуренти від бажання отримати більшу долю ринку перейдуть до потреби зберегти існуючу.

Рішення: перш за все, нам важливо завоювати авторитет у своїх клієнтів, вони будуть нашими «менеджерами з продажу», незалежно від кількості гравців на ринку. Також нам потрібно зростати швидше інших і мати чітку диференціацію на ринку.

#### Ризик 8

Складність залучення клієнтів. Є ризик, що ми переоцінюємо затребуваність даних послуг на ринку. Це призведе до того, що пошук та підписання контрактів з клієнтами може тривати довше, аніж ми очікуємо. Як наслідок, у нас не буде постійного грошового потоку, ми не зможемо оплачувати фонд заробітної плати та покривати операційні виплати. Поки ми працюємо двоє, то несемо відповідальність лише за себе і свій дохід. Проте, коли у нас з'являться наймані працівники, ми повинні гарантувати їм стабільний дохід та зайнятість.

Рішення: ми вирішили розробити матрицю роботи із запереченнями клієнтів, яка допоможе нам пришвидшити етап переговорів, за рахунок переконливих аргументів та вигідних пропозицій. Окрім того, ми обрали кілька потенційних напрямків, які можемо розвивати разом, якщо зрозуміємо, ще цей ринок занадто малий для нас.

#### Ризик 9

Вихід одного із співвласників компанії. Цей ризик є малоймовірним, проте буде мати серйозні наслідки для компанії, особливо на етапі становлення. Перш за все, ми є основною робочою силою. Це означає, що пропускна спроможність компанії зменшиться вдвічі. Окрім того, ми володіємо доволі різними компетенціями, що є взаємно підсилюючими і збільшують вірогідність успішності проектів.

Рішення: ми підпишемо договір про співпрацю, в якому зафіксуємо порядок виходу із партнерства. Він буде включати розподіл нематеріальних активів (такі, як база клієнтів, інтелектуальні напрацювання), розподіл фінансів та процедуру виходу (за скільки часу партнер повинен повідомити про вихід, яку діяльність він має завершити, перш ніж покинути компанію, яку інформацію має передати).

#### Ризик 10

Незбалансоване портфоліо. Цей ризик є дуже ймовірним у перших кілька років нашої діяльності. Перш за все, ми можемо напрацювати багато кейсів в одній галузі, проте вони будуть нерелевантними для інших галузей. Відповідно це ускладнить процес залучення нових клієнтів. По-друге, ми можемо почати співпрацю з великою компанією і наш грошовий потік буде на 80% залежати від неї. Не маючи достатніх потужностей, нам буде складно диверсифікувати цей ризик. У випадку, якщо компанія завершить співпрацю з нами, ми будемо мати один великий кейс, замість 10 середніх.

Рішення: кожних пів року ми будемо аналізувати галузі, з якими працювали і обирати пріоритетні для нашої компанії напрямки. Окрім того, ми плануємо вибудувати партнерські стосунки з нашими конкурентами, аби у разі потреби розділяти великих клієнтів між собою.

#### Ризик 11

Зміна економічної і політичної ситуації на ринку. Цей ризик ми віднесли до ймовірних і таких, що будуть мати найбільш негативні наслідки для компанії. Україна досі потерпає від наслідків коронавірусу, окрім того, ми бачимо напруження на сході України, пов'язане з російською окупацією. В населення все більше зростає незадоволення діями влади. Всі ці фактори можуть призвести до погіршення економічної та політичної ситуації. Оскільки

наші послуг не входять до переліку найбільш необхідних, наша компанія може припинити своє існування.

Рішення: на відмінну від інших ризиків, ми не маємо змоги вплинути на нього, проте можемо випередити настання цих подій. За наступні 2 роки ми плануємо вийти на іноземний ринок. Це допоможе нам уникнути залежності від економіки одного регіону. До того часу кожен із співзасновників повинен диверсифікувати свою діяльність та створити постійний грошовий потік.

#### Ризик 12

Не зможемо знайти компетентних працівників. Цей ризик скоріш за все трапиться з нами і буде мати серйозні наслідки. Спеціалістів з набором необхідних компетенцій на ринку дуже мало. Якщо вони і є, то переважно працюють у великих компаніях. Змагатися з ними у рівні оплати праці ми не зможемо. Конкуренти вирішують цю проблему двома способами: шукають підрядників, проводять навчання, де знаходять потенційних працівників. На даному етапі ми відмовилися від ідеї проводити такі навчання, бо не маємо достатньо експертизи. Складність залучення кадрів може сповільнити наш ріст, обмежити можливість співпраці з великим клієнтами.

Рішення: ми плануємо вирощувати кадри всередині компанії. Наприклад, зараз нам не потрібно висококваліфікованих працівників, проте є рутинна робота, яку ми можемо передавати проектним працівникам. Маючи кілька таких людей і вивчаючи їхній потенціал, ми зможемо збільшувати їхні обов'язки та навчати тим компетенціям, які нам будуть необхідні.

## **6.2. Стратегічні перспективи та можливості масштабування.**

Розпочинаючи свою діяльність, нам важливо розуміти чи зможемо ми масштабувати цей бізнес та, які перспективи цієї галузі. Ми розробили

стратегію дій на перший рік роботи. Вона базується на наших фінансових розрахунках та припущеннях щодо економічної активності в Україні.

Перших 6 місяців діяльності ми залучаємо перших клієнтів, досліджуємо затребуваність тих чи інших послуг та розширюємо їхній перелік. Отримавши позитивний відгук від ринку, ми зможемо розширювати команду спеціалістів та адміністративних працівників. Наша мета - збільшити власні виробничі потужності та якість надаваних послуг. Це стане основою для залучення більших клієнтів та розширення власного портфоліо.

Якщо ми отримаємо значно менший обсяг продаж, аніж очікується, то переглянемо стратегію масштабування та звернемо увагу на такі аспекти: актуальність послуг, які надаємо, рівень знань у продажах, потреби ринку, економічну ситуацію у країні.

Глобально ми бачимо кілька напрямків масштабування бізнесу:

1. Створення компанії з великим внутрішніми ресурсами (кадрами).
2. Вихід на закордонний ринок за рахунок відкриття партнерських філій.
3. Залучення великих клієнтів (українських та міжнародних).
4. Розширення спектру послуг (від управління клієнтським досвідом до створення інновацій чи дизайну).
5. Створення нових компаній, що будуть нести таку ж місію та підтримувати існуючу структуру.

### **Висновок**

Ми вважаємо, що український ринок є перспективним з точки зору розвитку галузі сервіс-дизайну. Обдумавши ризики, які можуть на нас очікувати, нам вдалося розробити план реагування на них. Окрім ризиків, ми бачимо велику кількість перспектив та можливостей. Ми твердо налаштовані працювати на українському ринку та приносити користь місцевому споживачу і бізнесу.



## ВИСНОВОК

Галузь сервіс-дизайну нова на нашому ринку. Ми постійно стикаємося з нерозумінням оточуючих нашої сфери діяльності. Тому, перш ніж зробити її основним видом діяльності, ми вирішили дослідити ринок і зрозуміти чи справді те, що ми робимо є потрібним. Чи може це приносити дохід і користь бізнесу.

3 місяці ми спілкувалися з українським бізнесом, аналізували інформацію, досліджували конкурентів. Ми зробили десятки відкриттів та висновків, які лягли в основу нашої подальшої діяльності. Основний з них - ринок потребує наших послуг, але не знає, що свої проблеми можна вирішити таким чином. Оскільки в Україні функціонує всього 10 компаній, що надають подібні послуги, рівень знань і запиту від ринку є доволі малим. Не дивно, що більшість компаній ведуть активну просвітницьку діяльність і доносять важливість клієнтського досвіду в успішності бізнесу.

Наступним етап нашої роботи - були підготовчі напрацювання перед запуском компанії. В основу створення компанії лягла канва бізнес-моделі та канва ціннісної пропозиції. Ці два інструменти допомогли нам структурувати інформацію, зрозуміти що ми продаємо, хто наші клієнти, які у них болі і потреби, та як ми можемо їм допомогти.

Після формування переліку послуг, ми перейшли до фінансової частини. Оскільки це основний критерій успішності бізнесу, ми постаралися врахувати всі особливості нашої діяльності і процесу надання послуги, оцінили перспективу залучення перших працівників та можливість роботи з великим бізнесом.

Ми також врахували ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії. Їх виявилось не мало. Проте, розуміння цієї інформації допомогло нам розробити план реагування на критичні події та додало впевненості.

Ми дійшли висновку, що створення консалтингової компанії має місце, лише за умови ретельно продуманих дій та реагування на ризики. Наша діяльність передбачає можливі простоя в роботі, через довгий процес залучення клієнта. Тому ми вирішили відтягнути момент найму працівників, поки не зможемо забезпечити компанії постійний потік клієнтів.

Нами також було прийняте рішення отримувати номінальну заробітну плату протягом року, з метою накопичення коштів на розвиток і підтримку компанії.

Для нас стало відкриттям, що, при такій нетиповій послугі, в цій галузі активно працює повторне залучення клієнтів. Оскільки такі клієнти є більш лояльними та чітко розуміють, який результат отримують. Тому ми націлені генерувати частину доходу компанії від повторного залучення клієнта або тривалого продовження співпраці. Це вимагає від нас професіоналізму та якісних результатів.

Ми впевнені, що наша діяльність буде приносити користь українському бізнесу і кінцевому споживачу. Ми також переконані, що зможемо розвивати цю галузь та популяризувати її на місцевому ринку.

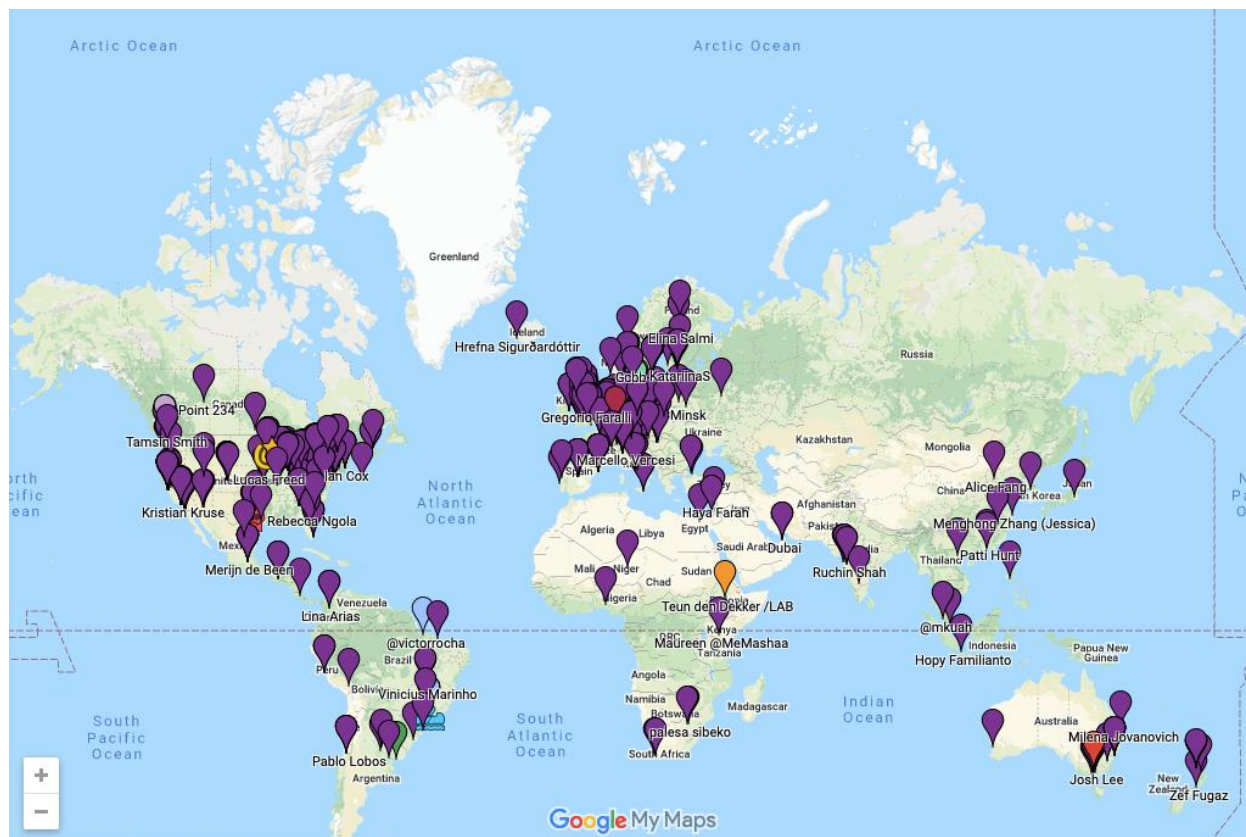
## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Experience is everything: Here's how to get it right [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>.
2. PricewaterhouseCoopers. Global Consumer Insights Survey [Електронний ресурс] / PricewaterhouseCoopers. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: 1. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2020/pwc-consumer-insights-survey-2020.pdf>.
3. Desai N. How Is CAC Changing Over Time? [Електронний ресурс] / Neel Desai. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.profitwell.com/recur/all/how-is-cac-changing-over-time>.
4. Сливоцький А. Давид перемагає Дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливоцький. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2019. – 10 с.
5. Pine II B. Welcome to the Experience Economy [Електронний ресурс] / B. Pine II, J. Gilmore // Harvard Business Review. – 1998. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
6. Delivery & Logistics [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.aboutamazon.com/what-we-do/delivery-logistics>.
7. Morgan B. 100 Of The Most Customer-Centric Companies [Електронний ресурс] / Blake Morgan // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-most-customer-centric-companies/?sh=7296c64363c3>.

8. Сливоцький А. Мистецтво творення попиту. Як передбачати прагнення покупців / Адріан Сливоцький. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2012. – 60 с.
9. Pemberton C. Key Findings From the Gartner Customer Experience Survey [Електронний ресурс] / Chris Pemberton. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey>.
10. Kulbytė T. 37 CUSTOMER EXPERIENCE STATISTICS YOU NEED TO KNOW FOR 2021 [Електронний ресурс] / Тома Kulbytė. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>.
11. Pemberton C. Key Findings From the Gartner Customer Experience Survey [Електронний ресурс] / Chris Pemberton. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey>.
12. Design and build government services [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gov.uk/service-toolkit>.
13. Size of the consulting market worldwide 2011-2020 [Електронний ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>.
14. Europe's management consulting industry worth \$45 billion [Електронний ресурс] // Consultancy.eu. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion>.
15. Value Proposition Design / [A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith та ін.]. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. – 46 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1



## Додаток 2



## Додаток 3



## Додаток 4



## Додаток 5



## Додаток 6



## Додаток 7





## Додаток 8

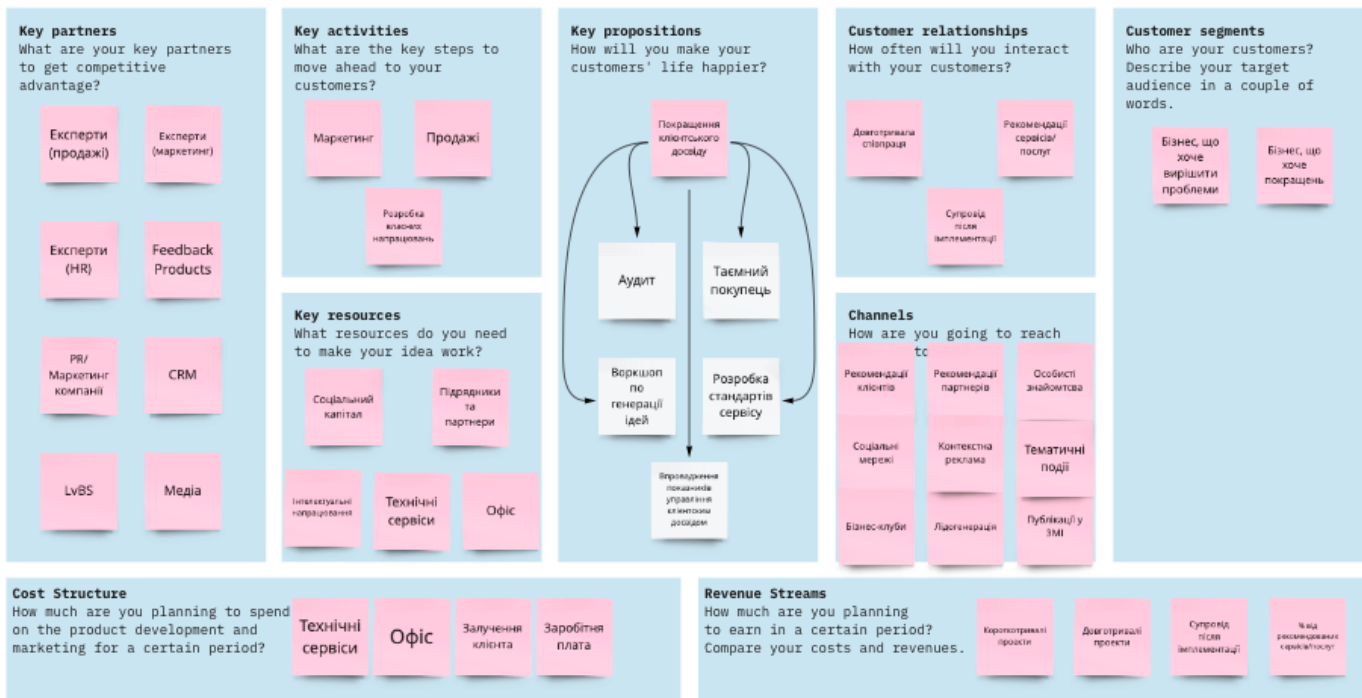


## Додаток 9

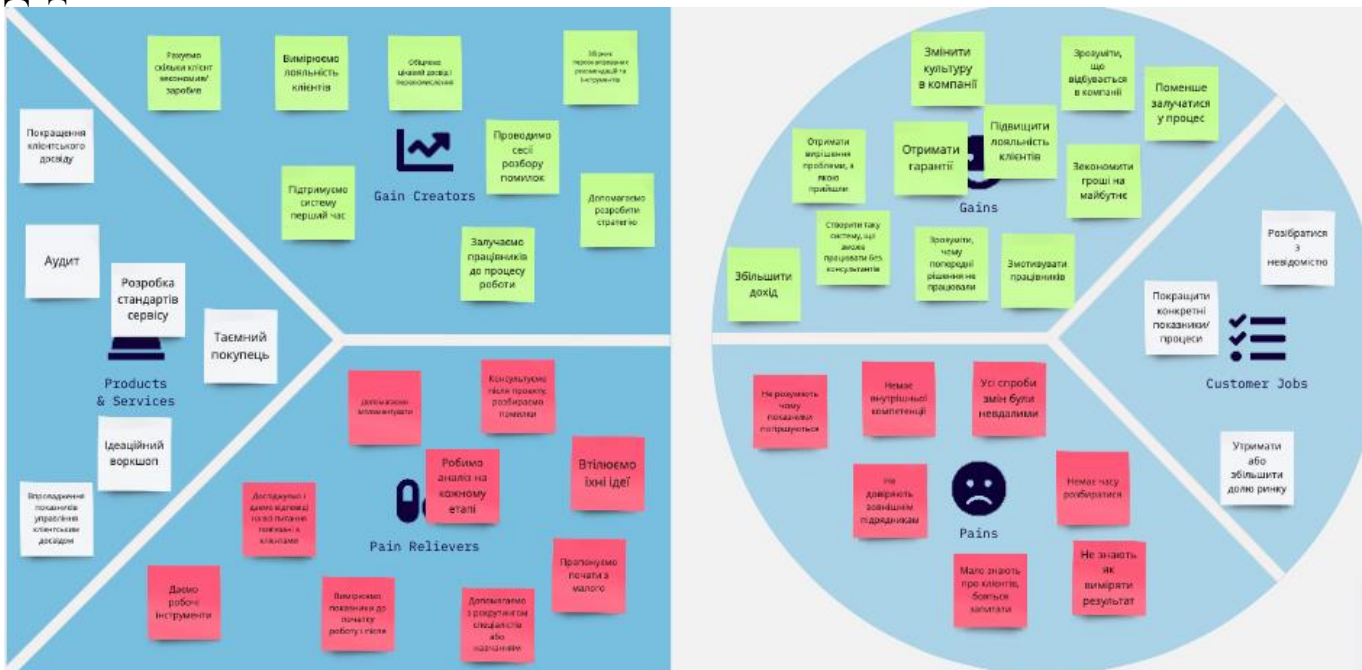


# Додаток 10

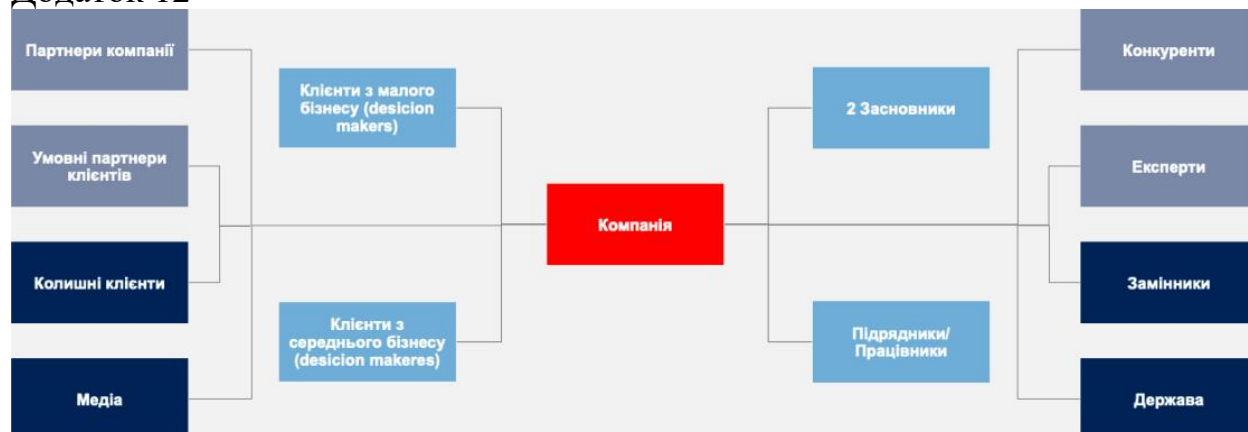
## The Business Model Canvas



# Додаток 11



## Додаток 12



## Додаток 13

## Бюджет доходів та витрат

Бюджет доходів та витрат компанії на 2021-2022 планові роки, USD														
№ п/п	Назва показника	Місяці планового року												
		Червень	Листопад	Серепень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	
	Дохід від реалізації проекту, USD	\$2 500,00	\$3 000,00	\$9 500,00	\$4 000,00	\$9 000,00	\$9 500,00	\$8 000,00	\$4 200,00	\$19 400,00	\$20 400,00	\$7 100,00	\$13 600,00	\$110 200,00
	Звінні витрати:													
	ЗП працівників на проектній основі			\$70,00	\$430,00	\$650,00	\$190,00	\$350,00	\$1 150,00				\$510,00	
	Вартість залучення клієнта	\$100,00	\$150,00	\$100,00	\$150,00	\$100,00	\$200,00	\$100,00	\$150,00	\$300,00	\$250,00	\$200,00	\$200,00	
	Проектні витрати	\$40,00	\$50,00	\$100,00	\$70,00	\$90,00	\$120,00	\$70,00	\$50,00	\$190,00	\$130,00	\$100,00	\$130,00	
	Бонуси										\$200,00	\$70,00	\$135,00	
	Ресурсинг							\$50,00		\$100,00	\$50,00			
	Податки	\$175,00	\$200,00	\$525,00	\$250,00	\$500,00	\$525,00	\$450,00	\$260,00	\$1 030,00	\$1 070,00	\$405,00	\$730,00	
	Разом змінні витрати:	\$315,00	\$400,00	\$795,00	\$900,00	\$1 240,00	\$1 035,00	\$1 020,00	\$1 610,00	\$1 620,00	\$1 700,00	\$1 285,00	\$1 195,00	\$13 115,00
	Фіксовані операційні витрати:													
	ЗП адмін + сервіс дизайн	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 800,00	\$3 100,00	\$3 100,00	\$4 400,00	\$4 900,00	\$4 900,00	
	Оренда офісу	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
	Платні сервіси	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	
	Сайт	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	
	Витрати на бухгалтерію	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00						
	Витрати на офіс							\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	
	Разом фіксовані операційні витрати	\$2 530,00	\$2 530,00	\$2 530,00	\$2 530,00	\$2 530,00	\$2 530,00	\$3 330,00	\$3 630,00	\$3 630,00	\$4 930,00	\$5 430,00	\$5 430,00	\$41 560,00
	Одноразові витрати:													
	Новий офіс							\$500,00						
	Послуги юриста	\$200,00												
	Розробка сайту	\$500,00												
	Брендинг	\$200,00												
	Разом одноразові витрати:	\$900,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1 400,00
	Всього:	-\$1 245,00	\$70,00	\$6 175,00	\$570,00	\$5 230,00	\$5 935,00	\$3 150,00	-\$1 040,00	\$14 150,00	\$13 770,00	\$385,00	\$6 975,00	\$54 125,00

## Додаток 14



## Бюджет прямих витрат праці

Бюджет прямих витрат праці та її вартості компанії на 2021-2022 плановий рік, USD													
	Червень	Листопад	Серепень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Загалом
<b>ФОП загалом</b>	<b>\$2 000,00</b>	<b>\$2 000,00</b>	<b>\$2 070,00</b>	<b>\$2 430,00</b>	<b>\$2 550,00</b>	<b>\$2 190,00</b>	<b>\$3 150,00</b>	<b>\$4 250,00</b>	<b>\$3 600,00</b>	<b>\$4 400,00</b>	<b>\$5 410,00</b>	<b>\$4 900,00</b>	<b>\$35 700,00</b>
1. ФОП Non Delivery	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$300,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$3 500,00
Sales								\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$2 000,00
Бухгалтер								\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$1 500,00
2. ФОП delivery	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 800,00	\$2 800,00	\$2 800,00	\$3 600,00	\$4 100,00	\$4 100,00	\$32 200,00
2.1 Олександр Середько	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$12 000,00
2.2 Софія Дубчак	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$12 000,00
2.3. Service Designer 3							\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$4 800,00
2.4. Service Designer 4								\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$2 400,00
2.5 Project Manager									\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$1 000,00
3. ФОП Субіарка	\$0,00	\$0,00	\$70,00	\$430,00	\$550,00	\$190,00	\$350,00	\$1 150,00	\$0,00	\$0,00	\$510,00	\$0,00	\$3 250,00
Специаліст 1	\$0,00	\$0,00	\$70,00	\$430,00	\$550,00	\$190,00	\$350,00	\$1 150,00	\$0,00	\$0,00	\$510,00	\$0,00	\$3 250,00





## Додаток 17

		SEVERITY 			
		ACCEPTABLE LITTLE TO NO EFFECT ON EVENT	TOLERABLE EFFECTS ARE FELT, BUT NOT CRITICAL TO OUTCOME	UNDESIRABLE SERIOUS IMPACT TO THE COURSE OF ACTION AND OUTCOME	INTOLERABLE COULD RESULT IN DISASTER
LIKELIHOOD 	IMPROBABLE RISK IS UNLIKELY TO OCCUR	LOW Поява нових трендів, відхід від фокусу на споживача	MEDIUM Невигідно укладені договори з клієнтами	MEDIUM Наша компетенція не буде відповідати вимогам ринку	HIGH Вихід одного із співзасновників компанії
	POSSIBLE RISK WILL LIKELY OCCUR	LOW Зазнаємо тиску від існуючих гравців ринку	MEDIUM Затримки виплат від клієнтів	HIGH Складність залучення клієнтів	EXTREME Зміна економічної і політичної ситуації на ринку
	PROBABLE RISK WILL OCCUR	MEDIUM Неуспішні проекти, репутаційні наслідки	HIGH Різне збільшення к-сті конкурентів	HIGH Незбалансоване портфоліо	EXTREME Не зможемо знайти компетентних працівників