

Заклад вищої освіти “Український католицький університет”

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему “Створення ціннісної пропозиції для цифрового продукту”

Виконав: студент 2 курсу,
групи СУМ 22/М

Галузі знань 07 “Управління та адміністрування”

Спеціальності 073 “Менеджмент”

Освітньої програми “Менеджмент маркетингової діяльності”

Освітній ступінь: магістр

Турчиновський З. В.

Керівник: Дідок І.О.

Рецензент: Обач Ю.

Львів - 2024

Турчиновський З.В. Створення ціннісної пропозиції для цифрового продукту: Магістерська робота: (073 “Менеджмент”) / З.В. Турчиновський / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: Дідок І.О. – Львів: УКУ, 2024. - 71 с.

Анотація. У роботі розглянуто теорії та попередні дослідження поняття «ціннісної пропозиції» та способи її інтеграції в бізнес-модель компанії, а також висвітлено концепцію продукту, спрямовану на оптимізацію взаємодії між закладами харчування та їх постачальниками. Проведено аналіз ринку HoReCa в Україні та закордонних аналогів, які також розв'язують проблеми взаємодії між закладами харчування та постачальниками, здійснено якісне дослідження з представниками не мережевих закладів харчування у місті Львів та локальних нішевих постачальників. На основі результатів дослідження створено ціннісні пропозиції для обох сегментів споживачів та розроблено бізнес-модель і концепцію продуктового рішення.

Ключові слова: ціннісна пропозиція, заклади харчування, постачальники, бізнес-модель, цифровий продукт.

Abstract. The paper examines the theories and previous studies of the concept of "value proposition" and ways of integrating it into the company's business model. It also highlights the product concept aimed at optimizing the interaction between catering establishments and their suppliers. An analysis of the HoReCa market in Ukraine and foreign analogs, which also solve the problems of interaction between catering establishments and suppliers, was carried out; a qualitative study was carried out with representatives of non-chain catering establishments in the city of Lviv and local niche suppliers. Based on the research results, value propositions were created for both consumer segments, and a business model and product solution concept were developed.

Keywords: value proposition, food establishments, suppliers, business model, digital product.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ.....	6
1.1 Сутність ціннісної пропозиції	6
1.2. Типологія ціннісних пропозицій	10
1.3. Методології інтеграції ціннісної пропозиції в бізнес-модель	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СПІВПРАЦІ .	16
2.1 Опис ідеї продукту	16
2.2. Аналіз ринку HoReCa в Україні	21
2.3 Якісне дослідження	29
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ В БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ	39
3.1. Створення ціннісної пропозиції	39
3.2 Розробка прототипу бізнес-моделі	50
3.3. Розробка концепції продуктового рішення	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65
ДОДАТКИ.....	68
Додаток А. Гайд напівструктурованого глибинного інтерв'ю з представниками закладів харчування	68
Додаток Б. Гайд напівструктурованого глибинного інтерв'ю з постачальниками	70

ВСТУП

Актуальність проблеми. Наша гіпотеза, яка полягає у наявності викликів у співпраці між закладами харчування та їхніми постачальниками, відображає поточні проблеми, з якими стикаються обидві сторони. Неефективність в управлінні замовленнями та координації співпраці ускладнюють цей процес, збільшуючи кількість часу і ресурсів, які необхідні для його реалізації. Розробка цифрового продукту, спрямованого на автоматизацію процесу співпраці, відповідає на ці виклики. Нами будуть запропоновані функції для оптимізації цього процесу, підвищення його ефективності та збільшення прибутковості як для постачальників, так і для закладів харчування.

Мета роботи: проаналізувати теоретичні та практичні напрацювання явища «ціннісна пропозиція», дослідити ринок та процес співпраці між цільовими аудиторіями, а також створити ціннісну пропозицію для потенційних користувачів.

Об'єкт дослідження: цифровий продукт.

Предмет дослідження: створення ціннісної пропозиції для цифрового продукту.

Методи дослідження: порівняльний аналіз під час висвітлення типології ціннісних пропозицій та закордонних аналогів, вторинний аналіз ринку HoReCa та якісне дослідження процесу співпраці двох цільових аудиторій, яке проводилось за методом глибинних інтерв'ю.

Основні завдання:

- Описати сутність поняття «ціннісна пропозиція» та висвітлити способи її інтеграції в бізнес-модель.
- Описати ідею продукту та дослідити його аналоги.
- Проаналізувати український ринок HoReCa.

- Дослідити процес співпраці закладів харчування та постачальників.
- Створити ціннісну пропозицію.
- Напрацювати бізнес-модель.
- Розробити концепцію продуктового рішення.

Робота складається з наступних частин:

- Теоретична, яка включає в себе аналіз джерел та розкриття сутності явища «ціннісна пропозиція» та підходів до інтеграції пропозиції цінності в бізнес-модель компанії.
- Аналітична, яка містить опис ідеї продукту, аналіз закордонних аналогів та ринку HoReCa в Україні, а також дослідження процесу співпраці між закладами харчування та постачальниками.
- Формування ціннісних пропозицій та впровадження її в бізнес-модель, в якій також зображено концепцію продуктового рішення.

Практичною значущістю цієї роботи будуть створені ціннісні пропозиції для обох цільових аудиторій, які будуть висвітлювати ключові потреби потенційних користувачів, та напрацювати концепцію продуктового рішення, а саме створити інформаційну архітектуру продукту. В подальшому ці результати будуть використанні для розробки додатку та виведення його на ринок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

1.1 Сутність ціннісної пропозиції

В сучасному світі темпи створення інновацій та реалізації нових продуктів є неймовірно швидкими. Цей фактор змушує кожного підприємця не лише адаптовуватись до реалій ринку, але й шукати точки диференціації від продуктів чи сервісів конкурентів, і, відповідно, формувати унікальну ціннісну пропозицію для свого споживача.

Вперше поняття ціннісної пропозиції використав в своїй роботі М. Портер. Він зазначав, що для диференціації від конкурентів та розвитку свого бізнесу слід концентрувати свою увагу на унікальних перевагах та цінності, яку вони приносять кінцевому споживачу [4].

В одній зі своїх книг Адріян Сливоцький висвітлює проблему міграції капіталу. Він стверджує, що ключовим фактором цього явища є перехід певних компаній до нових ділових моделей, які краще та ефективніше закривають вимоги клієнтів і, відповідно, впливають на збільшення доходів [27]. Відтак, автор безпосередньо вказує на важливість розуміння потреб своїх споживачів та створення стратегії, яка допоможе донести цінність власного продукту чи послуги відповідно до вимог клієнтів. Зокрема, А. Сливоцький описує процес міграції капіталу від великих американських компаній в промисловій галузі до нових гравців на цьому ринку. Серед факторів, які призвели до міграції, автор зазначає:

- «У міру того, як клієнти багатьох галузей промисловості стають дедалі вимогливішими, вони відмовляються платити більшу ціну за продукцію вже відомої компанії, якщо існують дешевші товари вищої якості.

- Коло конкурентів збільшилось. Дедалі більше міжнародних конкурентів-володарів сучасних ділових моделей можуть запропонувати клієнтам свої найкращі послуги.
- Переваги у технологічних процесах, що дозволили виробляти дешеві замітники багатьох промислових товарів та компонентів, створили більше конкурентів, ніж раніше.
- Багато компаній не приділяють достатньої уваги масштабіві. Дешева інформація, широка співпраця з іншими фірмами та відхід від інтенсивності виробничого процесу – усе це знизило бар'єри до входу.
- Збільшення доступу клієнтів до інформації знизило прибутки від запуску нової продукції.
- Нові конкуренти мають простіший доступ до капіталу, змінюючи переваги вже існуючого велику руху ліквідності, що асоціюється з досягнутою позицією» [27, с. 22].

Відтак, А. Сливоцький вказує, що ціннісною пропозицією нових гравців на ринку промисловості були такі аспекти як ціна, якість та доступність, які повністю відповідали вимогам споживачів, а тому спричинили міграцію капіталу від великих компаній.

Ще одним науковцем, який робив акцент на ціннісній пропозиції, є Ерік Райз. У своїй роботі «Стартап без помилок» він використовував такий термін як «гіпотеза цінності». Згідно з його трактуванням, «вона пов'язана з тим, чи побачать клієнти цінність у товарі чи послугі, коли почнуть ними користуватись» [25, с. 81]. Згідно з його баченням, ця гіпотеза є однією з ключових для успіху інноваційного продукту [25].

Також поняття ціннісної пропозиції описане в книжці О. Остервальдера «Створюємо бізнес-модель». Зокрема, автор зазначає, що: «ціннісна пропозиція є причиною того, чому люди звертаються до однієї компанії, віддаючи їй перевагу над іншою. Така пропозиція розв'язує певну проблему споживача або задовольняє

його потребу. Кожна ціннісна пропозиція складається з підбраного пакета продуктів і/або послуг, що допомагає задовольняти вимоги клієнтів. У цьому ціннісна пропозиція є сукупністю переваг, які компанія пропонує своїм клієнтам» [10, с. 28]. Перевагами, які формують ціннісну пропозицію продукту чи сервісу, можуть бути:

- Новизна
- Продуктивність
- Підлаштування під клієнта
- Дизайн
- Бренд / статус компанії
- Ціна
- Зниження витрат
- Зниження ризику
- Доступність
- Зручність / споживча корисність [10, с. 29-31].

Саме О. Остервальдер запропонував інструмент, який має назву «Канва ціннісної пропозиції». В основу цієї моделі входить профіль споживача та безпосередньо ціннісна пропозиція. При опрацюванні профілю споживача, варто брати до уваги такі аспекти як: завдання, які клієнт прагне виконати, болі, з якими він стикається в процесі реалізації завдання, та вигоди, які він отримує після завершення. Для того, щоб опрацювати блок ціннісної пропозиції, потрібно мати чітке розуміння щодо продукту чи послуги, яку ми пропонуємо, які вигоди отримає споживач, використовуючи його, та які наші переваги допоможуть вирішити його болі й зробити користувацький досвід максимально зручним і вигідним (див. рисунок 1.1).

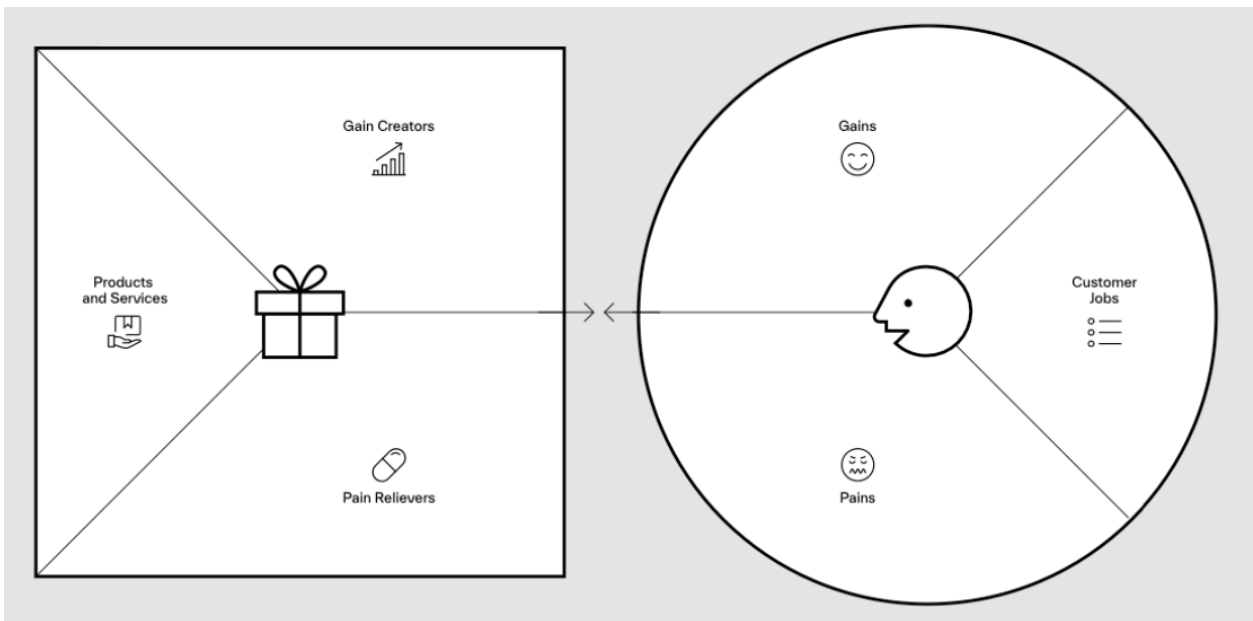


Рис. 1.1 Канва ціннісної пропозиції, Остервальдер [9]

Варто зазначити, що цінність не завжди формують такі аспекти як ціна, якість, доступність, зручність користування та інші. Відтак, у рамках своєї концепції «економіка вражень» Дж. Пайн зазначає, що цінність для споживача залежить від того, як змінюється економіка: «усю історію економічного прогресу можна підсумувати в чотириетапній еволюції іменинного торта. Будучи пережитком аграрної економіки, матері виготовляли торти до дня народження з нуля, змішуючи сільськогосподарські продукти (борошно, цукор, масло та яйця), які разом коштували лише копійки. З розвитком промислової економіки, заснованої на товарах, мами платили один-два долари Бетті Крокер за попередньо змішані інгредієнти. Пізніше, коли запанувала економіка послуг, зайняті батьки замовляли тістечка в пекарні чи продуктовому магазині, які за 10 або 15 доларів коштували в десять разів дорожче за упаковані інгредієнти. Зараз, у голодні 1990-ті роки, батьки не готують іменинний торт і навіть не влаштовують вечірку. Натомість вони витрачають 100 доларів США або більше, щоб «замовити» всю подію Chuck E. Cheese's, Discovery Zone, Mining Company або будь-якій іншій компанії, яка організовує пам'ятну подію для дітей, і часто безкоштовно готує торт. Ласкаво

просимо до економіки досвіду» [3]. Іншими словами, Дж. Пайн звертає нашу увагу на те, що важливим аспектом, який впливає на формування цінності продукту чи сервісу, є досвід, який отримує клієнт при взаємодії з ним. Відповідно до цього, ключовим завданням компаній є зрозуміти які враження прагне отримати споживач і забезпечити це. На думку автора, цей підхід є більш ефективним для розвитку компанії, аніж пропозиції, які пов'язані з перевагами, які були згадані вище (новизна, продуктивність, ціна, якість, зниження ризиків та інші). В підтвердження цієї тези Пайн наводить декілька прикладів, одним з яких є досвід компанії British Airways, яка перейшла на модель економіки вражень і змогла надати цінність своїм клієнтам, яка повністю відповідала їхнім вимогам: «колишній голова правління British Airways сер Колін Маршалл зазначив, що «товарознавче мислення» полягає в тому, щоб «вважати, що бізнес просто виконує певну функцію — у нашому випадку транспортує людей із пункту А в пункт Б вчасно та за найнижчою можливою ціною». Те, що British Airways робить це «вийти за рамки функції та конкурувати на основі надання досвіду». [5] Компанія використовує свою основну послугу (саму подорож) як сцену для особливого досвіду на маршруті, який намагається щоб перетворити авіаперельоти на відпочинок від звичайно шаленого життя мандрівника» [3].

1.2. Типологія ціннісних пропозицій

Також важливим є розглянути типологію ціннісних пропозицій, в основу яких закладені аспекти, які безпосередньо впливають на процес прийняття рішення клієнта щодо купівлі та використання певного продукту чи послуги. Отже, виділяють наступні типи ціннісних пропозицій:

- Функціональна

Ця пропозиція цінності полягає у технічній складовій продукту, яка допомагає пришвидшити, спростити чи зробити більш ефективним певний процес. Прикладом продукту, який надає таку цінність є Slack – додаток, який створений

для підвищення ефективності команд за рахунок зручного та швидкого обміну повідомленнями. Попри високу конкуренцію на ринку, продукт зміг стати лідером за рахунок таких переваг як: велика кількість інтеграцій з іншими продуктами та сервісами, легкість пошуку будь-якої інформації, яка була використана чи згадана в додатку, та оптимізація користувацького досвіду [6]. Зокрема, їхня пропозиція звучить так: «Slack — це новий спосіб спілкування зі своєю командою. Це швидше, краще організовано та безпечніше, ніж електронна пошта» [1].

- Економічна

Ціннісна пропозиція, яка полягає в співвідношенні цінності та вартості. Іншими словами, компанії, які використовують таку пропозицію ставлять за мету надати максимальну цінність для клієнта за найоптимальнішу ціну. Прикладом використання такого типу ціннісної пропозиції є компанія Amazon. Ключовими перевагами компанії є низькі ціни, великий асортимент та доступність. Це підтверджує формулювання їхнього ключового меседжу: «Витрачайте менше. Посміхайтесь більше» [15].

- Соціальна

Пропозиція, яка базується на потребі людини бути приналежною до певної спільноти чи групи. В цьому випадку, ми вважаємо, що компанія Tinder є прикладом компанії, яка використовує таку ціннісну пропозицію. Tinder – це платформа, за допомогою якої люди можуть знаходити нові знайомства серед людей, які є поруч в момент використання додатку. Ключовими перевагами додатку є швидкість пошуку цікавих для користувача людей та можливість знайомства в повідомленнях за умови, що інша сторона також зацікавилась нею (оскільки для багатьох людей найважчими аспектами в заведенні нових контактів є фізична комунікація та страх відмови). Таким чином, Tinder пропонує знаходити нові знайомства мінімізуючи всі блокери, які пов'язані з цим процесом. Пропозиція бренду звучить так: «Знайомся, зустрічайся та знаходь нових друзів» [24]

- Емоційна

Пропозиція цінності, яка спрямована на почуття та емоції людини при взаємодії з певним продуктом чи послугою. Якщо говорити про приклад створення емоційної ціннісної пропозиції, то нам на думку спадає компанія Sony Interactive Entertainment. Саме ця компанія продає такий продукт як PlayStation. Цей бренд має безпосередню асоціацію з почуттями та емоціями людини, на чому й акцентує в комунікації з власними користувачами. Пропозиція цінності звучить так: «Гра не має обмежень» [23].

- Екологічна

Пропозиція, яка ґрунтується на свідомому ставленні до природних ресурсів та спрямована на збереження навколишнього середовища. В цьому випадку прикладом є компанія Imperfect Food – сервіс доставки продуктів харчування. «У своїй ціннісній пропозиції Imperfect Foods пропонує стійку альтернативу традиційним продуктовим магазинам. На відміну від інших служб доставки, вибір продуктів магазину Imperfect Foods складається виключно з продуктів, які інакше були б викинуті через незначні косметичні та фізичні недоліки» [2]. Таким чином компанія вирішує проблему марнотратства продуктів. Ціннісна пропозиція компанії: «Продукти, які допомагають боротися з харчовими відходами» [19].

1.3. Методології інтеграції ціннісної пропозиції в бізнес-модель

Після висвітлення сутності та типології ціннісної пропозиції, нам варто розглянути підходи до її інтеграції в бізнес-модель компанії.

У своїй роботі «Створюємо бізнес-модель» О. Остервальдер пропонує інструмент, за допомогою якого підприємець має змогу напрацювати всі аспекти власного бізнесу та інтегрувати їх в загальну бізнес-модель компанії. Цей інструмент має назву Business Model Canvas. Вона включає такі аспекти як: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали, взаємовідносини з клієнтами,

грошові потоки, структура витрат, ключові ресурси, ключові види діяльності та ключові партнерства (див. рисунок 1.2).

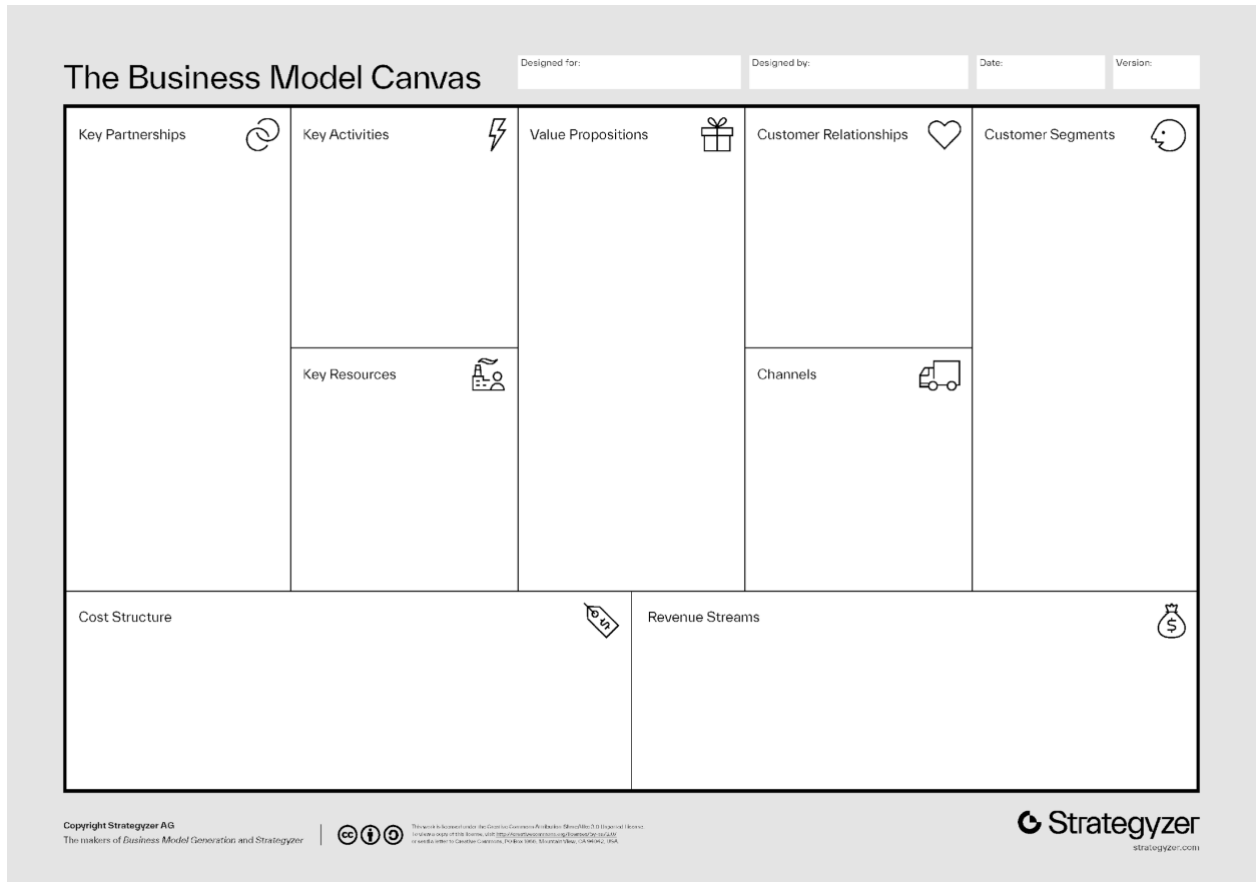


Рис. 1.2 Канва бізнес-моделі, Остервальдер [10]

За словами О. Остервальдера, використання цієї канви допомагає компаніям:

- Оцінити ринок та способи масштабування своєї пропозиції цінності.
- Визначити сегменти клієнтів, щоб мати розуміння, як ціннісна пропозиція компанії буде задовольняти ці потреби.
- Візуалізувати декілька варіантів бізнес-моделі та вибрати те, яка буде найбільш прийнятною та ефективною для бізнесу.
- Розробити варіанти для пропозиції цінності та бізнес-моделі, перш ніж вкласти в них значні ресурси та зусилля [10].

Також про підхід до створення та інтеграції ціннісної пропозиції в бізнес-модель писав Ерік Райз. У книзі «Стартап без помилок» він запропонував методологію «ощадливого стартапу». На думку автора, використання цього підходу є більш ефективним в розрізі реалізації стартапу, ніж орієнтація на сталі методи менеджменту. Ось як описує цю методологію автор: «концепція ощадливого стартапу пропонує людям оцінювати свою продуктивність по-іншому. Стартапи часто пропонують товари або послуги, які нікому не потрібні, - і тоді не важливо, що вони роблять усе вчасно і в рамках бюджету. Мета стартапу – з’ясувати що потрібно ринку, чого хочуть клієнти, за що вони готові платити – і якнайшвидше це створити. Ощадливий стартап – це новий підхід до розробки інноваційних продуктів. Він орієнтований на швидке проходження циклів, знання споживача, масштабне бачення та зухвалі амбіції – і все це одночасно» [25, с.36]. Варто зазначити, що в рамках цього підходу Е. Райз окреслює «цикл зворотного зв’язку», який зображений на рисунку 1.3.

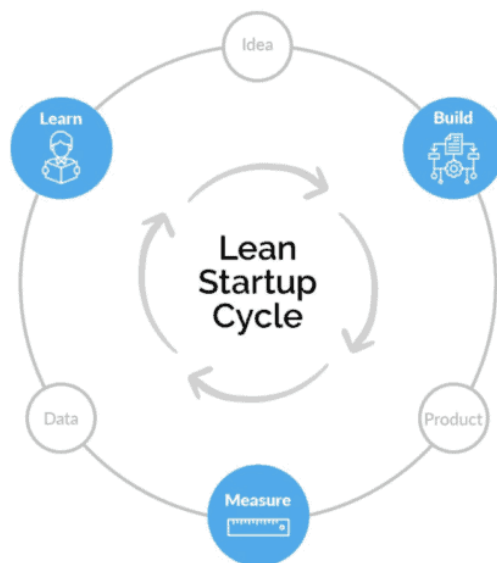


Рис. 1.3 Цикл зворотного зв’язку, Райз [25]

Головна ідея цього алгоритму полягає в швидкій реалізації ідеї продукту та її тестуванні. На думку автора, лише в процесі тестування ми можемо отримувати

релевантні відгуки та інсайти, базуючись на яких ми навчаємось та доопрацьовуємо продукт з метою створення найкращої ціннісної пропозиції для наших клієнтів. Цю тезу можна спостерігати в наступній цитаті: «у концепції ощадливого стартапу ми реанімуємо навчання та вводимо поняття «підтвердження фактами». За цим поняттям криється не просто досвід, що його набули шляхом спроб і помилок, і не переконлива історія покликана виправдати невдачі, а чіткий метод, що дозволяє оцінювати наш успіх в умовах невизначеності. Знання, підтвердженні фактами, формуються спираючись на практику в процесі експериментів. Це дозволяє стартапу отримувати важливі дані, пов'язані з теперішніми та майбутніми перспективами стартапу» [25]. Підсумовуючи, підхід «ощадливого стартапу» дозволяє зрозуміти ключові етапи від створення до інтеграції та реалізації ціннісної пропозиції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РИНКУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СПІВПРАЦІ

2.1 Опис ідеї продукту

Ідея продукту базується на гіпотезі, що в процесі співпраці заклади харчування та їхні постачальники стикаються з певними труднощами, які ускладнюють роботу кожної з сторін та негативно впливають на їхню ефективність.

Ми припускаємо, що серед проблем в закладів харчування, можна виокремити:

- управління замовленнями: працівникам, які відповідають за цей процес, часто доводиться витратити багато часу на оформлення та відправлення замовлень постачальникам;
- координація співпраці: закладам складно вести співробітництво з різними постачальниками, оскільки це вимагає постійного контакту та комунікації на різних платформах;
- фінансова звітність: ведення фінансової звітності за кожне замовлення також є проблемою, оскільки це потребує додаткового часу та уваги й часто цей процес є не ефективним.

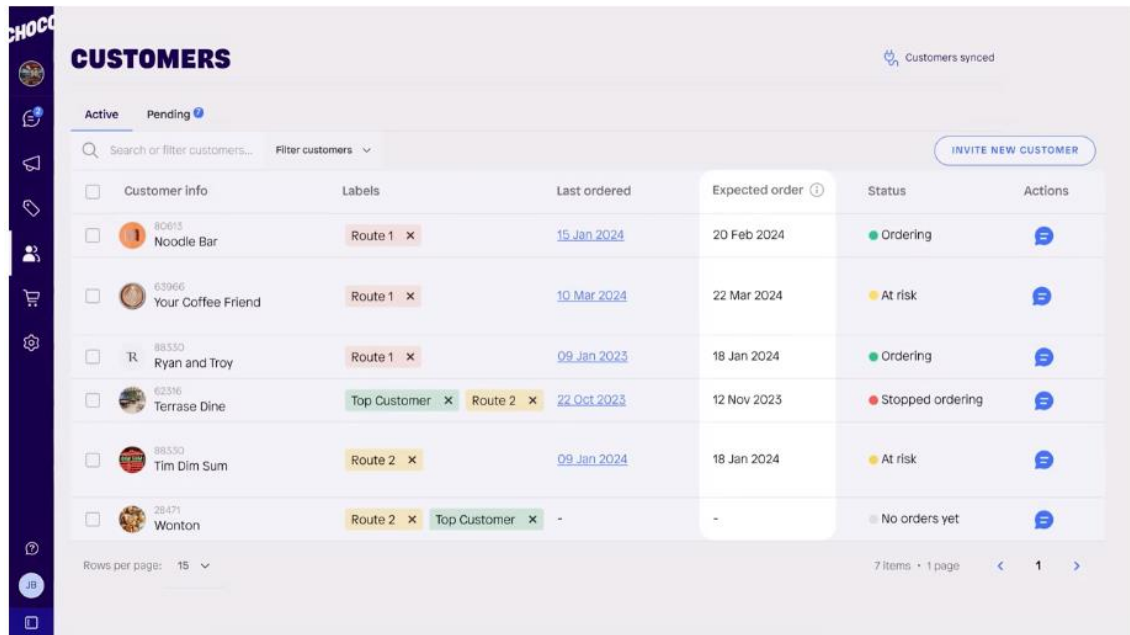
Натомість проблемами для постачальників є наступні аспекти:

- прийом та реалізація замовлень: постачальникам важко ефективно приймати та обробляти замовлення від різних закладів громадського харчування, оскільки замовлення часто є ситуативними;
- комунікація: необхідність постійної комунікації з різними закладами також є проблемою, оскільки це забирає багато часу та ресурсів;
- зменшені доходи: через відсутність необхідного програмного забезпечення, постачальники втрачають можливість прогнозування замовлень, збільшення середнього чеку та частоти покупки;

Саме на основі цих гіпотез нами запропоновано розробку цифрового продукту, який спрощує процес замовлення та співпраці між сторонами. Суть продукту полягає в наявності в кожній з сторін списку з клієнтами чи підрядниками, що дозволить автоматизувати процес замовлення та комунікації між учасниками, зменшити тривалість цього процесу, збільшити доходи для постачальників від цієї співпраці та для закладів харчування за рахунок підвищення ефективності команди та мінімізації ризиків, які пов'язані з відсутністю сировини, а також зберігати необхідну документацію в одній системі.

Описуючи ідею продукту, нам варто зазначити, що на світовому ринку існують схожі продукти, які також розв'язують проблеми взаємодії між закладами харчування та постачальниками:

1. Choco – це платформа, яка дозволяє ресторанам і постачальникам взаємо оптимізувати процеси замовлення, заощаджуючи час, гроші та їжу. Ключовим завданнями компанії є виявлення неефективності, яка призводить до харчових відходів, і усунення її [18]. Важливим є те, що це додаток, в якому ресторани взаємодіють лише з власними постачальниками, і навпаки. Компанія акцентує увагу на тому, що це не є маркетплейс, на якому кожен постачальник може продавати свою продукцію (див. рисунок 2.1).



CUSTOMERS Customers synced

Active Pending

Search or filter customers... Filter customers

INVOKE NEW CUSTOMER

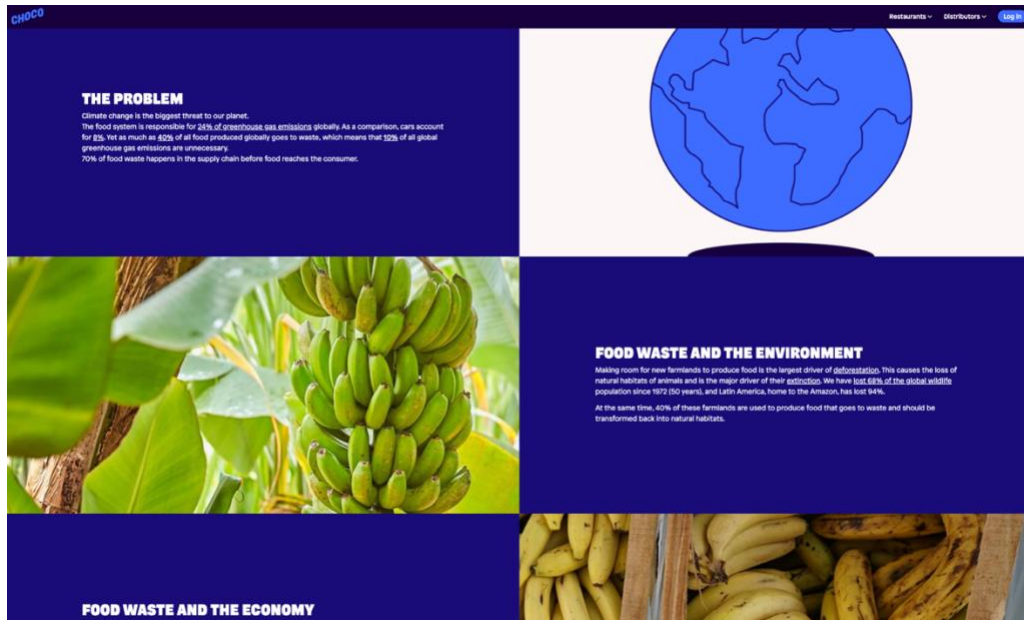
Customer Info	Labels	Last ordered	Expected order	Status	Actions
80615 Noodle Bar	Route 1	15 Jan 2024	20 Feb 2024	Ordering	
83966 Your Coffee Friend	Route 1	10 Mar 2024	22 Mar 2024	At risk	
88530 Ryan and Troy	Route 1	09 Jan 2023	18 Jan 2024	Ordering	
82316 Terrace Dine	Top Customer, Route 2	22 Oct 2023	12 Nov 2023	Stopped ordering	
88530 Tim Dim Sum	Route 2	09 Jan 2024	18 Jan 2024	At risk	
28471 Wonton	Route 2, Top Customer	-	-	No orders yet	

Rows per page: 15

7 Items • 1 page

Рис. 2.1 Інтерфейс додатку зі сторони постачальника [17]

Також, варто звернути увагу, що попри наявність різних ціннісних пропозицій відповідно до кожної з цільових аудиторій, компанія висвітлює спільну екологічну пропозицію цінності, яка вирішує проблему харчових відходів (див. рисунок 2.2)



THE PROBLEM
Climate change is the biggest threat to our planet. The food system is responsible for 26% of greenhouse gas emissions globally. As a comparison, cars account for 8%, yet as much as 62% of all food produced globally goes to waste, which means that 32% of all global greenhouse gas emissions are unnecessary.
70% of food waste happens in the supply chain before food reaches the consumer.

FOOD WASTE AND THE ENVIRONMENT
Making room for new farmlands to produce food is the largest driver of deforestation. This causes the loss of natural habitats of animals and is the major driver of their extinction. We have lost 68% of the global wildlife population since 1972 (50 years), and Latin America, home to the Amazon, has lost 94%.
At the same time, 40% of these farmlands are used to produce food that goes to waste and should be transformed back into natural habitats.

FOOD WASTE AND THE ECONOMY

Рис. 2.2 Про компанію Choco [18]

Якщо говорити про ціннісну пропозицію для постачальників, то вона полягає в збільшенні доходів та масштабуванні бізнесу за рахунок зменшення ризиків під час реалізації замовлень, збільшенні середнього чеку та оптимізації процесу співпраці в цілому (див. рисунок 2.3)

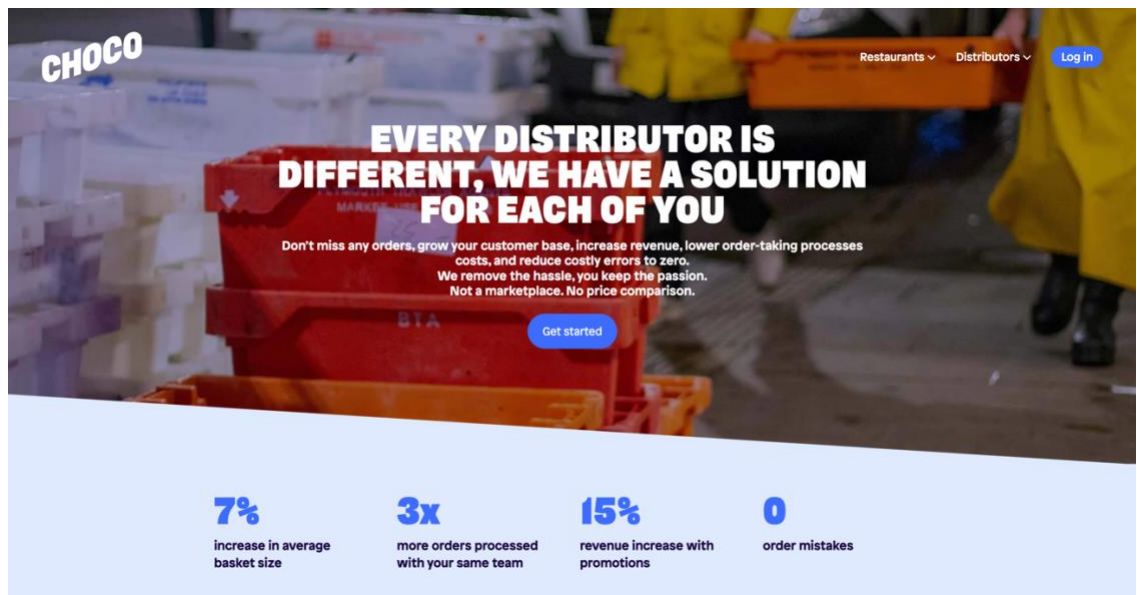


Рис. 2.3 Пропозиція цінності для постачальників, Choco [17]

В свою чергу, цінність, яку пропонує компанія для ресторанів полягає в оптимізації процесу за рахунок простого та зручного механізму. Якщо говорити про бізнес-модель та монетизацію, то компанія надає безкоштовний додаток для закладів харчування (через те, що саме заклади є клієнтами в цій системі), і, в свою чергу, стягує місячну плату з постачальників [16].

2. Rekki – платформа, яка об'єднує постачальників та заклади харчування. Компанія позиціонує себе як «єдиний маркетплейс для оптової закупівлі інгредієнтів» [20]. Попри наявність таких переваг як ведення комунікації в одному місці, збереження накладних та інших документів, на відмінну від Choco, ключовою функцією Rekki є маркетплейс, на якому всі постачальники мають можливість виставляти та продавати свої продукти чи товари. В свою чергу, заклади харчування отримують можливість моніторингу цін на ринку

та вибір постачальника, який найкраще відповідає їхнім потребам. Приклад маркетплейсу зображено на рисунках 2.4 та 2.5.

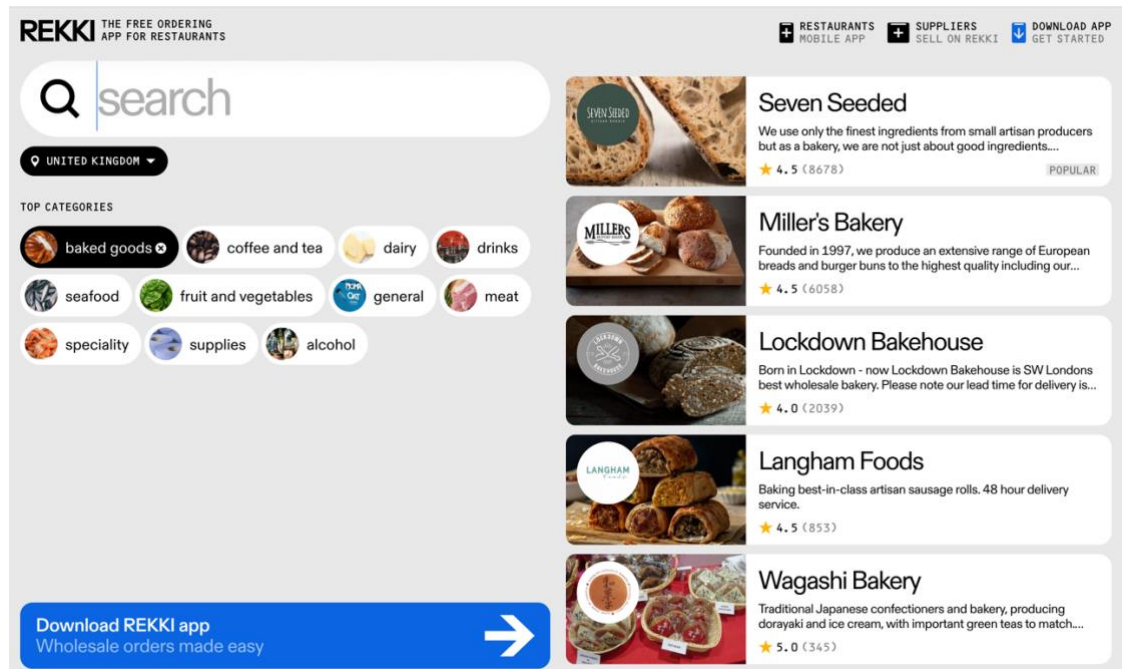


Рис. 2.4 Приклад маркетплейсу, Rekki [21]

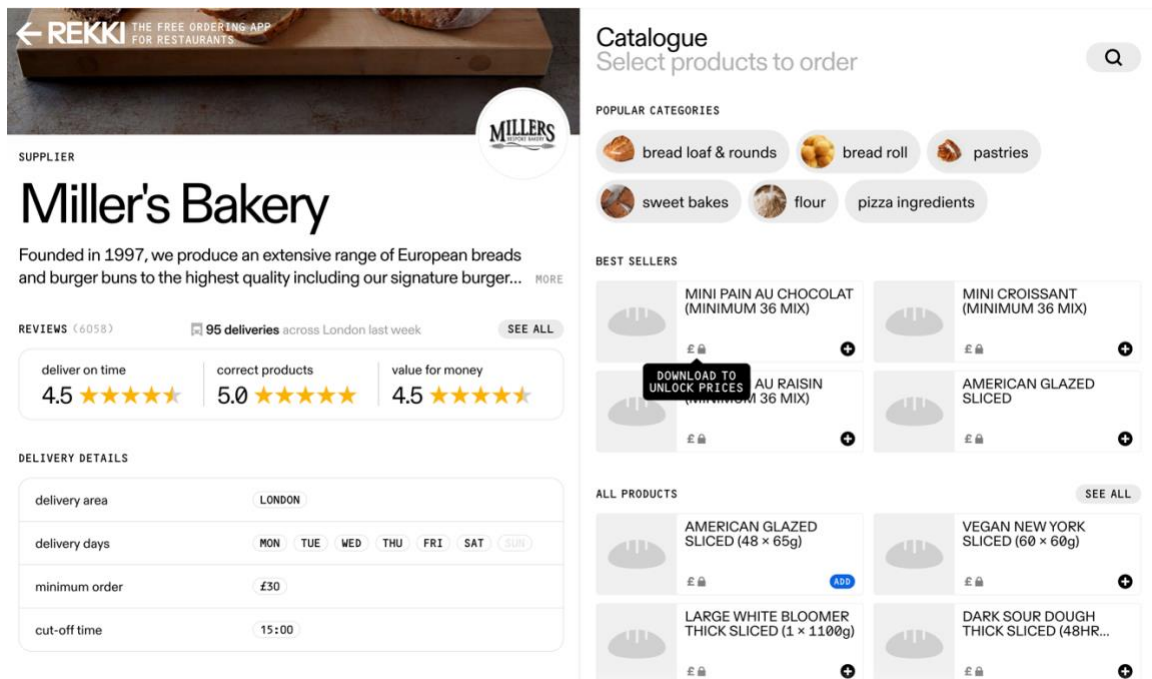


Рис. 2.5 Профіль постачальника, Rekki [22]

Як і в Choco, пропозицією цінності для закладів харчування є спрощення процесу замовлення продуктів чи товарів. Для постачальників – можливість залучати нових клієнтів та зменшення ризиків під час реалізації замовлень. Бізнес-модель також не відрізняється – для закладів харчування використання платформи є безкоштовним, натомість саме постачальники генерують прибуток компанії.

Беручи до уваги вище описані гіпотези щодо проблем у процесі співпраці між закладами харчування та їхніми постачальниками, а також приклади успішної реалізації схожих продуктів, ми вбачаємо необхідність проведення аналізу українського ринку HoReCa. Цей аналіз дозволить виявити ключові тенденції та можливості для успішної реалізації та подальшого зростання продукту. Окрім того, для більш детального розуміння проблеми та потреб цільових аудиторій, нами буде проведене якісне вивчення за допомогою глибинних інтерв'ю з представниками обох цільових аудиторій. Це дозволить нам підтвердити або спростувати гіпотези щодо наявних проблем та зібрати важливі інсайти, що забезпечить більш точне та ефективне вирішення завдань, пов'язаних з створенням ціннісної пропозиції та розробкою концепції продуктового рішення.

2.2. Аналіз ринку HoReCa в Україні

Для більш ефективного аналізу цього ринку, нам слід зрозуміти що означає термін “HoReCa” та які його особливості. У своїй роботі «Український ринок HORECA в умовах воєнного стану та його ревіталізація» Бойко В. та Бойко Л. окреслюють це поняття так: «До HoReCa належать заклади двох категорій. У першу входять ті, що працюють безпосередньо із клієнтами. Вони надають такі послуги:

- тимчасового проживання – готелі, хостели, оренда апартаментів;
- громадське харчування – кафе, бари, ресторани, їдальні;

- організації урочистих та розважальних заходів (нічні клуби, event-агентства та інше);
- кейтерінг – «виїзний ресторан».

До другої зараховано постачальників b2b-товарів. Вони забезпечують першу групу меблями, різноманітними товарами, кухонним обладнанням, витратними матеріалами, рекламною продукцією та багатьма предметами, без яких робота сучасного ресторану або готелю неможлива» [7]. Згідно з цим трактуванням, ми можемо зробити висновок, що обидві цільові аудиторії нашого продукту є безпосередніми гравцями на ринку HoReCa. Також, варто зазначити, що аналізуючи ринок ми будемо брати до уваги дані, які стосуватимуться лише категорії «громадське харчування», оскільки, як було описано раніше, ідея продукту полягає в оптимізації процесу закупівель для закладів харчування, а саме для ресторанів, кафе, кав'ярень та барів.

Протягом останніх двох років ринок HoReCa зазнав серйозних змін у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення з боку російської федерації. Першочерговим наслідком стало різке зменшення кількості закладів харчування на українському ринку. Підтвердженням цьому є дані станом на грудень 2022 року, які наводять Гуль Я. та Гузар. У. у своїй роботі «Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні під час війни»: «Ринок ресторанного бізнесу зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – падіння до 30%» [8]. Проте, паралельно з зменшенням обсягу ринку в тих регіонах України, які найбільше постраждали від війни, авторки зазначають, що є області, в яких, навпаки, збільшилась кількість закладів харчування. Відтак, протягом перших десяти місяців повномасштабного вторгнення у Львівській області кількість таких закладів збільшилась приблизно на 30%, а в Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях – на 20% [8]. Варто зазначити, що причинами таких змін є: релокація бізнесу в більш безпечні

регіони країни та внутрішня міграція, яка вплинула на збільшення попиту в областях, які були згадані вище. Також, беручи до уваги всі труднощі, з якими стикнувся український бізнес на початку війни, варто окреслити ключові тенденції ринку HoReCa у 2022 році:

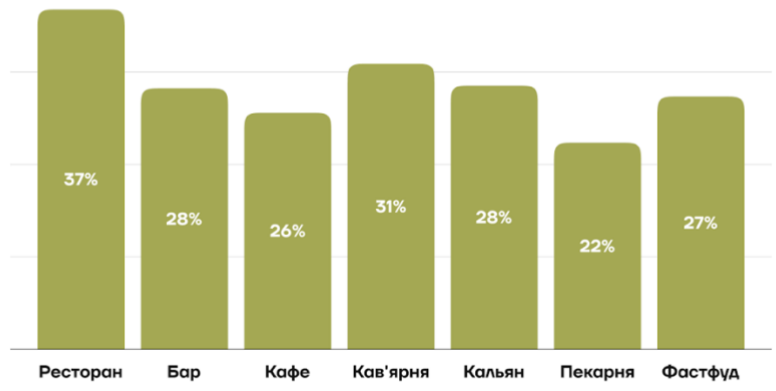
- необхідність децентралізованого зберігання запасів в умовах, коли великі логістичні підприємства зазнають обстрілів;
- облік обмежень та ризиків воєнного часу при організації роботи закладів та доставки готових страв: повітряні тривоги, комендантська година та інші;
- споживчий попит, що зберігся на напівфабрикати, фаст-фуд, не тривалий відпочинок у закладах громадського харчування;
- вплив місця розташування на діяльність закладу, що посилюється, – ступінь наближення до зон бойових дій, склад споживчої аудиторії з урахуванням внутрішньо переміщених осіб [7]. Попри виклики, які постали перед бізнесом у перший рік повномасштабного вторгнення, у 2023 році український ринок HoReCa почав своє відновлення, про що свідчать наступні дані про кількість відкритих нових закладів харчування: «активне зростання та нові відкриття відбувались у Києві, де протягом року для своїх гостей почали працювати трохи більше 300 нових закладів. Також достатньо висока динаміка нових проектів у Львові з біля 100 новими проектами у місті. Також, протягом 2023 року, нові проекти достатньо активно відкривали в Одесі – більш ніж 35 закладів, в Черкасах – 24 заклади, в Івано-Франківську та Вінниці – більше 10 проектів в кожному місті, в Дніпро та Харкові – більше 25 кафе та ресторанів у кожному з міст, а також, Запоріжжя, Чернівці, Суми, Тернопіль, Полтава, Ужгород, Кропивницький, Кременчук, Чернігів, Луцьк, Житомир та інші українські міста, де були відкриті від 5 нових ресторанних закладів» [26]. Базуючись на цих даних, ми можемо стверджувати, що бізнес зміг пристосуватись до тенденцій, які виникли протягом 2022 року. Про поступове відновлення ринку також свідчать дані з дослідження української компанії з

автоматизації закладів Poster. До прикладу, у всіх типів закладів харчування спостерігався ріст доходів в середньому на 29% за друге півріччя 2023 року по відношенню до другого півріччя попереднього, що зображено на графіку 2.6.

#Дослідження

Poster x РЕВЕТА СТОГНЕ РЕСТОРАТОР

Як зросла виручка закладів громадського харчування
II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %



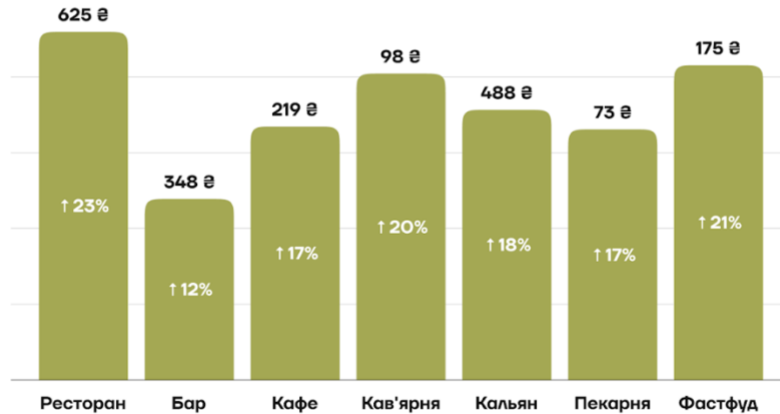
Дослідження ґрунтується на неперсоналізованих даних продажів 5000 закладів громадського харчування України.

Графік 2.6 Як зросла виручка закладів громадського харчування [28]

Ще одним фінансовим показником, який вказує на позитивну тенденцію розвитку ринку є збільшення середнього чеку, який також спостерігається у всіх типах закладів. Відтак, відсоток росту в середньому складає 18%, що ми можемо спостерігати на графіку 2.7.

Яким став середній чек

II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %



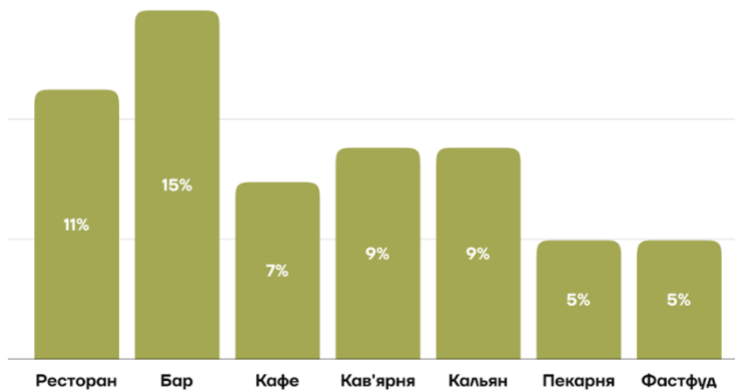
Дослідження ґрунтується на неперсоналізованих даних продажів 5000 закладів громадського харчування України.

Графік 2.7 Яким став середній чек [28]

Також важливим показником є відвідуваність закладів, який вказує на попит на ринку серед відвідувачів й можливості для подальшого його росту. Згідно з графіком найбільший ріст припав на бари (15%), наступним типом закладів харчування є ресторани (11%). У кав'ярнях та кальяннях показник складає 9%, кафе – 7% і в пекарнях та фастфуді по 5% (див. графік 2.8).

Як змінилася відвідуваність закладів

II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %



Дослідження ґрунтується на неперсоналізованих даних продажів 5000 закладів громадського харчування України.

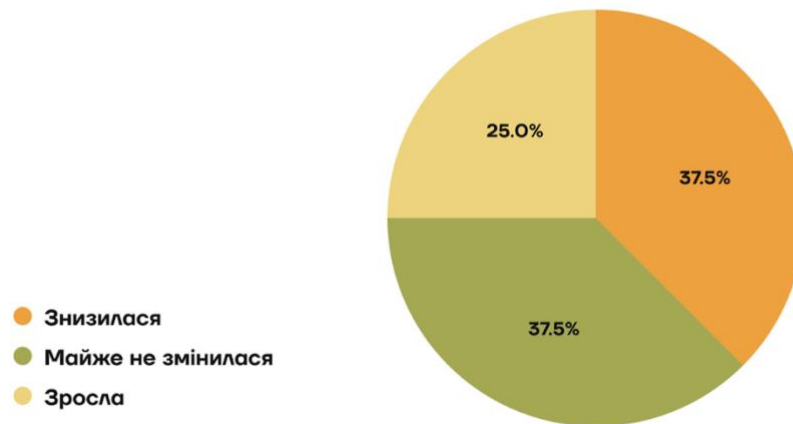
Графік 2.8 Як змінилася відвідуваність закладів [28]

Попри позитивні тенденції, які висвітлювали вище описані показники, варто зауважити, що серед усіх опитаних рестораторів 37,5% стверджують, що рентабельність їхніх закладів зменшилась протягом 2023 року. Водночас 25% респондентів вказали, що їхня рентабельність зросла, що можна спостерігати на графіку 2.9.

#Дослідження

Poster x РЕВЕРТАСТОГНЕ
РЕСТОРАТОР

Як змінилася рентабельність у 2023 році порівняно до 2022 року?

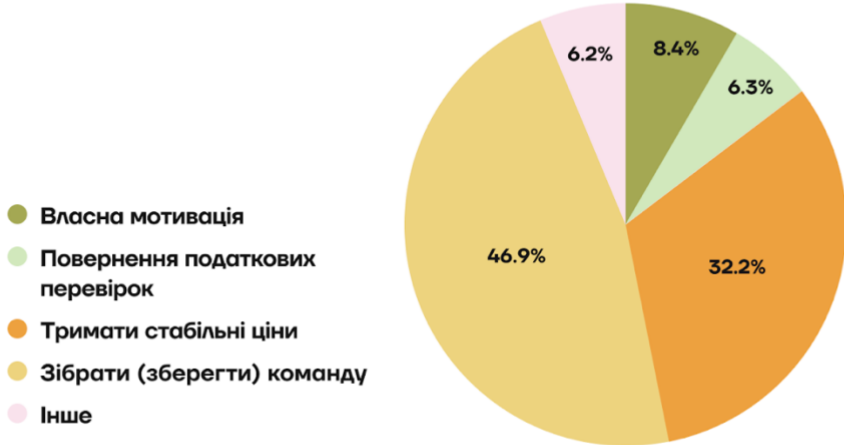


Дані анонімного анкетного опитування рестораторів зі всіх регіонів України, грудень 2023.

Графік 2.9 Як змінилася рентабельність у 2023 році порівняно до 2022 року [28]

Також, варто зазначити й проблеми, з якими стикнулись підприємці в сфері закладів харчування протягом 2023 року. Найбільшим викликом було зберегти або ж зібрати команду (46,9%). Серед інших складнощів респонденти вказали такі варіанти як: тримати стабільні ціни (32,2%), власна мотивація (8,4%), повернення податкових перевірок (6,3%) та інші виклики (6,2%) (див. графік 2.10).

Ваші найбільші складнощі у 2023 році?



Дані анонімного анкетного опитування рестораторів зі всіх регіонів України, грудень 2023.

Графік 2.10 Ваші найбільші складнощі у 2023 році? [28]

Беручи до уваги вище описані дані, які відображають кількість відкритих нових закладів харчування, а також їхні фінансові показники, ми можемо стверджувати, що український ринок адаптувався до нових реалій та викликів і показує позитивну тенденцію щодо свого відновлення та розвитку. Відповідно до цього, можна також зробити висновок, що друга категорія ринку HoReCa, а саме постачальники b2b-товарів, також демонструватимуть позитивну тенденцію росту. Також, варто вказати, що наш продукт орієнтований на локальний бізнес у місті Львів, де показники ринку є вищими, аніж в більшості інших регіонів України, що безпосередньо впливає на його можливість масштабування в разі успіху. Не менш важливими є й проблеми, з якими у 2023 році зіткнулися підприємці, оскільки продукт матиме безпосередній вплив на операційну та фінансову складові бізнесу, що в подальшому необхідно буде врахувати при формуванні ціннісної пропозиції.

2.3 Якісне дослідження

Якісне дослідження було проведене методом глибинних інтерв'ю з двома цільовими аудиторіями: представниками закладів харчування у Львові та місцевими постачальниками.

У межах дослідження першої цільової аудиторії було проведено 7 глибинних інтерв'ю на основі напівструктурованого гайду (див. Додаток 1) з менеджерами львівських закладів харчування. Заклади харчування були обрані рандомним методом. Основним завданням було дослідити процес проведення закупівель у закладах, досвід співпраці з постачальниками, зокрема переваги та виклики. Також метою цих інтерв'ю було підтвердити або спростувати виділені нами гіпотези:

- Гіпотеза 1. Відповідальним за процес закупівель є менеджер закладу, який отримує запити від працівників кухні та бару.
- Гіпотеза 2. У закладах харчування немає програмного забезпечення, яке дозволяє прогнозувати закупівлі, відтак замовлення виконуються при потребі.
- Гіпотеза 3. Заклади харчування не є гнучкими у виборі постачальників та не готові їх змінювати.
- Гіпотеза 4. Ціна та якість товару, а також час виконання замовлення є ключовими факторами при виборі постачальників.
- Гіпотеза 5. Одними з ключових проблем у процесі співпраці, які впливають на його ефективність, є комунікація з постачальниками на різних платформах та ведення документообігу.

Відповідно до отриманих відповідей від респондентів можна зробити наступні висновки до кожної з описаних гіпотез.

- Гіпотеза 1. Відповідальним за процес закупівель є менеджер закладу, який отримує запити від працівників кухні та бару.

З огляду на відповіді менеджерів закладів харчування ця гіпотеза підтверджується лише частково: здебільшого розподіл відповідальних за процес закупівель диференціюється в залежності від розміру закладу. До прикладу, в одному закладі – усі закупівлі проводить менеджер, натомість в іншому – за такий процес відповідальні декілька членів команди відповідно до їхніх обов'язків (старша бариста – закупівлі для бару, шеф-кухар – закупівлі для кухні, адміністратор – побутові закупівлі). Можна припустити також, що такий розподіл залежить і від тривалості існування закладу, кількості працівників та клієнтів, а відтак від налагоджених процесів. Менеджери закладів харчування також неодноразово акцентували на тому, що за закупівлю продуктів для кухні мав би бути відповідальний шеф-кухар: “В ідеалі - це щоб шеф займався цим процесом. Бо це його робота, його страва і якщо він хоче, що це було якісно, то він має приймати рішення щодо купівлі того чи іншого продукту.” (менеджер закладу харчування). З огляду на таке рішення до тестування MVP необхідно долучити шеф-кухарів, оскільки вони також є потенційними користувачами запропонованого цифрового продукту.

- Гіпотеза 2. У закладах харчування немає програмного забезпечення, яке дозволяє прогнозувати закупівлі, відтак замовлення виконуються при потребі.

Процес закупівлі у закладах харчування залежить в основному від двох факторів: частоти відвідування протягом тижня (до прикладу є окремі закупівлі на робочий тиждень та інший набір продуктів для закупівлі на вихідні) та від сезонності певних страв та продуктів. Також існує відмінність між закладами харчування, які мають більші обороти та меншими закладами у системному замовленні та більш хаотичній закупівлі “за потреби”. Така залежність вочевидь також базована на краще налагоджених процесах. Щодо наявності відповідного програмного забезпечення

респонденти відповідали, що таку функцію виконують інші програми, які одразу проводять фінансові розрахунки.

- Гіпотеза 3. Заклади харчування не є гнучкими у виборі постачальників та не готові їх змінювати.

Ця гіпотеза була спростована представниками не мережевих закладів. За словами менеджерів таких закладів вони більш готові до зміни постачальників, зміни продуктів харчування, а також “введенню” нових позицій у меню. Натомість представники мережевих закладів не настільки гнучкі у зміні постачальників, адже часто мають налагоджені системні та централізовані співпраці. Часто у такому випадку мережі закладів харчування мають налагоджені співпраці безпосередньо з виробниками продуктів. З огляду на відповіді респондентів також можна припустити, що зміна постачальників більш ймовірна на початку певного сезону, зокрема появи сезонних продуктів та страв.

- Гіпотеза 4. Ціна та якість товару, а також час виконання замовлення є ключовими факторами при виборі постачальників.

Усі респонденти зазначали, що якість товарів є найбільш вирішальним фактором при виборі чи зміні постачальників. Деякі представники закладів харчування наголошували на проблемі втрати якості продуктів протягом певного періоду співпраці з певним постачальником, що в результаті призводить до пошуку нових постачальників. Одним з важливих факторів, які впливають на вибір постачальників, серед не мережевих закладів харчування – є гнучкість у часі доставки (можливість отримати замовлені продукти у вихідні або ж протягом найкоротшого часу). Таким чином можна підсумувати, що для не мережевих закладів важливо знайти настільки ж гнучких постачальників, як і вони самі.

- Гіпотеза 5. Одними з ключових проблем у процесі співпраці, які впливають на його ефективність, є комунікація з постачальниками на різних платформах та ведення документообігу.

Щодо викликів та проблем у співпраці з постачальниками відповіді диференціювалися між мережевими та не мережевими закладами. Помітно, що у закладах, де більш налагоджені процеси та більш чітко розподілені обов'язки між працівниками, проблема документообігу та оплати рахунків не є першочерговою. Представники таких закладів радше зауважують проблеми доставки неякісних товарів або ж відсутність вчасної доставки. Натомість не мережеві заклади мають додаткові труднощі у комунікації з постачальниками через різні канали (особливо через різні месенджери). Також такі заклади наголошують на великому обсязі роботи з паперовою документацією (накладні, акти, рахунки тощо). Таким чином у створенні подальшої пропозиції необхідно дослідити можливість забезпечити систему електронного документообігу відповідно до чинного законодавства.

Також в межах глибинних інтерв'ю були виявлені додаткові інсайти, дослідження яких не було першочерговою задачею. Проте ці тенденції та спостереження очевидно стануть важливим підґрунтям для прийняття подальших рішень стосовно створення ціннісної пропозиції для представників закладів харчування.

- Великі постачальники (Metro, HoReCa Delivery, Шувар) закривають потреби з щоденними закупівлями базових продуктів та мають запропонований процес, який задовільняє заклади харчування.
- Малі гравці постачають товар певної ніші та є більш гнучкими в співпраці.
- Через велику кількість малих постачальників, їм важко конкурувати та залучати нових клієнтів.
- Не мережеві заклади харчування зацікавлені в співпраці з малими постачальниками й готові їх змінювати, проте важливим фактором є якість продукції.

- Заклади харчування вбачають цінність продукту не так в переведенні процесу на єдину платформу, як в можливості пошуку нових товарів в одному місці та моніторингу цін на ринку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, який полягає в поділі закладів харчування на «мережеві» та «не мережеві». Перші є менш гнучкими в пошуку нових та зміні наявних постачальників відповідно до співпраці з великими гравцями на цьому ринку, а також існуючих налаштованих процесів, які цілком їх задовольняють. Натомість не мережеві заклади є більш відкритими до нових співпраць з постачальниками, оскільки вони не мають напрацьованих процесів закупівель, а тому кількість ситуативних замовлень є значно більшою. Також через відсутність чіткого розподілу обов'язків серед працівників, в других присутні проблеми, які пов'язані з комунікацією під час замовлення та веденням документообігу. Варто також пам'ятати, що представники не мережевих закладів харчування вказували на необхідність регулярного пошуку нових товарів та продуктів й можливість мати цю інформацію в одному місці було б значно вигіднішим. Отримавши вище описані результати, ми зрозуміли, що нашою цільовою аудиторією є не всі заклади харчування в місті Львів. Відтак, нами було прийняте рішення про фокусування на не мережевих закладах, а тому ми провели додаткові глибинні інтерв'ю з представниками саме таких закладів з метою виявлення системних закономірностей стосовно досвіду співпраці з постачальниками, зокрема переваг та проблем. Результати цих інтерв'ю дозволили нам підтвердити твердження які стосуються:

- Того, хто в закладі є відповідальним за закупівельний процес – в переважній більшості це менеджери.
- Відсутності програмного забезпечення для трекінгу залишків. Попри те, що замовлення відбуваються системно (базуючись на розумінні відвідуваності закладу протягом тижня), частими є випадки, коли певний продукт чи товар закінчується, а тому замовлення відбуваються ситуативно та терміново.

- Регулярного пошуку більш вигідних пропозицій від постачальників, а відтак готовності до їх зміни.
- Ключових факторів у виборі постачальника – якості товару та часу реалізації замовлення.
- Викликів, з якими стикається менеджер в процесі співпраці - регулярна зміна цін на продукти чи товари зі сторони постачальників, відсутність можливості контролю цін на ринку, нерозуміння чи точно продукт чи товар є в наявності, заміна продуктів чи товарів зі сторони постачальника без попередження, доставлення замовлень не в попередньо зазначений час, помилки в накладних чи договорах та їхнє зберігання в друкованому вигляді.

Важливо зауважити, що завданням цих інтерв'ю було не лише дослідити досвід співпраці, а також зрозуміти як безпосередньо відбувається цей процес і які інструменти використовують менеджери на даний момент. Весь процес можна розділити на 3 етапи:

- Етап 1. Збір інформації. Як було зазначено раніше, в більшості випадків відповідальним за закупівельний процес в не мережевих закладах є його менеджер. Також ми згадували, що замовлення відбуваються системно (в залежності від відвідуваності). Відтак, перед тим, як оформити замовлення менеджер звертається до шеф-кухаря та баристи й просить надати інформацію стосовно необхідності замовлення тих чи інших продуктів/товарів. Для реалізації цього етапу команди використовують месенджери або такі сервіси як Excel чи Google Sheets.
- Етап 2. Оформлення та реалізація. Отримавши інформацію чого і скільки необхідно замовити, менеджер комунікує з постачальником в месенджері, який був обраний ними на початку їхньої співпраці. Всі аспекти, які відбуваються в процесі виконання замовлення і стосуються відсутності

продуктів/товарів у постачальника, їх заміни чи зміни часу доставки, також вирішуються в таких месенджерах як Viber чи Telegram.

- Етап 3. Отримання замовлення. На цій стадії менеджер отримує від постачальника товар, а також документи (накладні та акти), які стосуються конкретного замовлення. Опісля їх отримання менеджер передає отриману документацію бухгалтеру закладу, який вносить їх в систему обліку та здійснює оплату відповідно до попередньо узгоджених домовленостей. Заклади харчування використовують такі системи автоматизації та обліку як Poster та 1С.

Підсумовуючи, це дослідження допомогло нам зрозуміти як відбувається процес співпраці між двома цільовими аудиторіями зі сторони закладів харчування, а також виявити переваги та виклики, з якими стикаються менеджери. Також результатом дослідження стало розуміння того, що, як і у випадку з закладами харчування, нам потрібно звузити цільову аудиторію серед постачальників. Як було згадано раніше, такі гравці на цьому ринку як Metro та Шувар мають запропоновані процеси співпраці (онлайн маркетплейс, особистий кабінет, цифровізована документація), які задовольняють менеджерів закладів. Саме тому нами було прийняте рішення про фокусування на крафтових, нішевих постачальниках.

У рамках дослідження цієї аудиторії було проведено 7 глибинних інтерв'ю на основі напівструктурованого гайду (див. Додаток 2) з постачальниками львівських закладів харчування. Постачальники були обрані рандомним методом. Завданням було дослідити процес співпраці зі сторони постачальників, а також провалідувати наступні гіпотези:

- Залученість у процес декількох виконавців є неналаштованою, а тому збільшується ймовірність виникнення проблем в процесі реалізації замовлення.

- У постачальників відсутні системи допродажу свого товару (збільшення вартості середнього чеку та частоти покупки).
- Через високу конкуренцію на ринку, постачальникам важко залучати нових клієнтів.
- Ціна та якість товару, а також час виконання замовлення є ключовими перевагами.
- Одними з ключових проблем в процесі співпраці, які впливають на його ефективність, є комунікація з замовниками на різних платформах та документообіг.

Отримані результати дозволили нам зробити наступні висновки. Перша гіпотеза «залученість у процес декількох виконавців є неналаштованою, а тому збільшується ймовірність виникнення проблем в процесі реалізації замовлення» була спростована респондентами. Усі опитані зазначили, що в них не спостерігається ця проблема, оскільки розміри їхніх компаній є малими (до 10 працівників), а тому кожен чітко знає свої обов'язки та процеси, за які відповідає. Відтак, ймовірність виникнення проблем під час реалізації замовлень, як і в будь-якій компанії, існує, проте вона не пов'язана з неналаштованими процесами всередині команди. Друга гіпотеза, яка звучить так: «у постачальників відсутні системи допродажу свого товару (збільшення вартості середнього чеку та частоти покупки)», була підтверджена. Проте, варто зауважити, що респонденти звертали нашу увагу на специфіку співпраці з закладами харчування, яка полягає в чіткому дотриманні бюджету на закупівлі другими. Відтак постачальники не вбачають можливості розвитку свого бізнесу за рахунок допродажу товару наявним клієнтам. Єдиним ключем, до масштабування, на думку респондентів, є залучення до співпраці нових закладів харчування. Якщо ж говорити про цей аспект, то третя гіпотеза «через високу конкуренцію на ринку, постачальникам важко залучати

нових клієнтів» була частково підтверджена. Респонденти зазначали, що на ринку справді є велика кількість крафтових постачальників. Проте важливо брати до уваги нішу, якою вони займаються. За словами респондентів конкуренція в конкретних нішах часто не є великою, проте ключовим викликом залучення нових клієнтів є способи, які для цього використовують. На даний момент, найбільш ефективним методом є особисте знайомство з потенційним клієнтом й пропозиція свого товару чи продукту. Такий спосіб, згідно з твердженнями постачальників, є часозатратним та далеко не завжди успішним. Альтернативним способом залучення нових клієнтів є «холодна» комунікація через соціальні мережі, яка також в більшості випадків є неефективною. Також під час проведення інтерв'ю респонденти вказували на проблему, яка пов'язана з розподілом власного часу на роботу з наявними клієнтами та залученням нових. Відповідно, ми можемо зробити висновок, що незважаючи на невисокий рівень конкуренції між постачальниками в більшості ніш, компаніям важко залучати нових клієнтів через наявні малоефективні методи. Гіпотеза «ціна, якість товару, а також час виконання замовлення є ключовими перевагами» була підтверджена. Якщо говорити про останню гіпотезу, в якій йдеться про те, що одними з ключових проблем в процесі співпраці, які впливають на його ефективність, є комунікація з замовниками на різних платформах та документообіг, то ми можемо стверджувати, що вона була спростована. У зв'язку з малою кількістю клієнтів, постачальники не вбачають проблем, які пов'язані з вище згаданими аспектами. Проте, респонденти припускали, що проблеми комунікації, документообігу та управління відносинами з клієнтами можуть виникнути паралельно зі збільшенням кількості партнерств.

Як і у дослідженні з менеджерами закладів харчування, нашим завданням було зрозуміти процес співпраці зі сторони постачальників та які інструменти вони використовують. Якщо говорити про сам процес, то він є схожим у всіх респондентів і складається з 3 етапів: прийняття замовлення, підготовка товару й фінансових документів, доставка замовлення. На першому етапі постачальники

отримують замовлення від закладу в месенджері (Viber, Telegram). Варто зауважити, що у випадку, коли постачальник має нові пропозиції, то вони презентуються клієнту текстом або надсиланням файлу в форматі pdf. Опісля інформація про кожне замовлення переноситься в сервіс Excel або Google Sheets, де ведеться складський та фінансовий обліки. За допомогою цих сервісів також створюються фінансові документи. На останньому етапі комунікація щодо аспектів доставки відбувається в месенджері або телефонній розмові з клієнтом. Ключовим інсайтом цього дослідження для нас став зворотній зв'язок щодо використання різних систем автоматизації процесів. Більшість респондентів вказували, що використання платних сервісів буде безпосередньо впливати на собівартість товарів, що може призвести до втрати наявних клієнтів, оскільки ціна є однією з ключових переваг на ринку.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ В БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ

3.1. Створення ціннісної пропозиції

Проаналізувавши ринок HoReCa в Україні та дослідивши процес співпраці між закладами харчування та постачальниками, ми переходимо до створення ціннісної пропозиції. Важливо зазначити, що, як і у випадку з закордонними аналогами, нам потрібно напрацювати дві ціннісні пропозиції для обох сегментів: не мережеві заклади харчування у місті Львів та локальні нішеві постачальники. Для цього ми будемо використовувати канву ціннісної пропозиції, яку запропонував О. Остервальдер [9, с.19]. Першою аудиторією, для якої ми будемо створювати ціннісну пропозицію, є менеджери закладів харчування. Насамперед, важливо опрацювати профіль споживача, який включає в себе такі аспекти як: цілі, які він ставить перед собою, болі, з якими він стикається та вигоди, які прагне отримати.

Цілі менеджера закладу харчування:

- Не допустити ситуації, коли на кухні чи барі немає певних продуктів/товарів. Така ситуація має безпосередній вплив на зниження доходів закладу, а відтак ця ціль є ключовою для особи, яка відповідальна за процес закупівель.
- Знайти найкращу ціну, не жертвуючи якістю продуктів чи товарів. Недивно, що менеджери стараються знайти постачальника, який запропонує їм нижчу ціну за продукт такої ж або навіть кращої якості. Оптимізація витрат, в тому числі й на закупівлі, є важливою складовою роботи менеджера.
- Зменшити час на оформлення замовлення. Закупівлі є не єдиними обов'язками менеджерів, а тому цілком зрозумілим є їхнє бажання оптимізувати час, який вони витрачають на цей процес.

- Спростити процес взаємодії з бухгалтером закладу. Зазвичай, при отриманні доставки, менеджерам передають фінансові документи, які він згодом повинен передати бухгалтеру. Виклик полягає в тому, що ця людина не завжди є в закладі, а оплата і поставлення на облік отриманих продуктів можливе лише після її опрацювання цих документів. Є опція надсилання фотографій накладних, проте менеджери вважають цей спосіб ненадійним.
- Отримати визнання власної роботи серед колег та керівників. Очевидним є те, що кожна людина прагне, щоб її цінували та поважали на робочому місці.

Болі, з якими стикається менеджер:

- Відсутність зручного програмного забезпечення для відслідковування залишків на складах. Менеджери зазначали, що облікові системи, які використовуються в закладах є незручними для використання, відтак вони збирають інформацію про продукти чи товари, які слід купити, від своїх колег на кухні та барі.
- Регулярна зміна цін на продукти чи товари зі сторони постачальників. Менеджери зазначали, що зміна ціни негативно впливає на можливість прогнозувати закупівельний бюджет закладу.
- Відсутність можливості моніторингу цін на ринку. Менеджери зазначали, що під час оформлення замовлення зобов'язані погоджуватись на ціну постачальника, навіть якщо вона була не вигідною. Причиною цього є відсутність розуміння які ціни на ті чи інші продукти чи товари пропонують інші постачальники.
- Нерозуміння чи точно продукт/товар, який потрібно замовити, є в наявності. Частими є випадки, коли при оформленні замовлення менеджери повторюють попереднє замовлення і отримують відповідь від постачальника, що чогось немає в наявності. В гірших випадках про це не попереджають і просто не включають в замовлення.

- Заміна певних позицій зі сторони постачальника без попередження. Також бувають ситуації, коли постачальники без попереднього узгодження роблять заміну товару, який є непотрібним менеджеру.
- Доставка замовлення не в узгоджений час. Менеджери планують свій день відповідно до попередньо домовленого графіку доставки, проте часто постачальники не дотримуються узгодженого графіку й доставляють замовлення в зручних для них час.
- Помилки в фінансових документах або їхня відсутність в момент доставки. Частими є випадки допущення механічних помилок в фінансових документах зі сторони постачальників. Проте їх виправлення та повернення менеджеру займає багато часу й створює додаткові труднощі.
- Зберігання друкованих екземплярів документів. Часто в закладах харчування банально немає місця для зберігання великої кількості документів.

Вигоди, які прагне отримати менеджер:

- Спрощений процес отримання інформації щодо позицій, які потрібно замовити.
- Впевненість, що замовлення буде виконано без проблем / форс-мажорів.
- Швидке вирішення проблем, які пов'язані з документацією.
- Легкість в пошуку нових постачальників.
- Розуміння актуальних цін на ринку.
- Впевненість в якості товару, у випадку початку співпраці з новим постачальником.

Отже ключовими цілями менеджера є забезпечення постійної наявності необхідних товарів та продуктів, співпраця з постачальником, який пропонує найкращу пропозицію для закладу, а також оптимізація процесу цієї співпраці. Болями споживача є відслідковування залишків, трекінг цін та пропозицій від інших постачальників, відсутність комунікації зі сторони постачальника в певних

випадках та робота з документацією. Натомість, менеджер прагне отримати такі вигоди як: впевненість в успішній реалізації замовлення, більш ефективний спосіб отримувати інформацію щодо товарів, які необхідно замовити, легкість роботи з документацією та впевненість в якості та надійності нового постачальника

Опрацювавши профіль споживача, ми переходимо до створення ціннісної пропозиції, яка включає наступні аспекти: продукт/послуга, знеболювальні та забезпечення вигоди.

Продукт/послуга:

- Продукт надаватиме можливість зробити співпрацю більш ефективною та реалізувати її в одному місці.
- Продукт включатиме в себе маркетплейс, на якому буде доступ до всіх постачальників й можливості пошуку найкращих пропозицій.
- Продукт дозволить його використання іншими членами команди.
- Продукт включатиме можливість зберігання фінансових документів в цифровому варіанті.
- Продукт включатиме можливість ведення аналітики для аналізу даних щодо співпраці з постачальниками та прийняття управлінських рішень.

Забезпечення вигоди:

- В продукті буде доступним чат для комунікації з постачальником в межах конкретного замовлення.
- В продукті будуть відображатись рейтинг та відгуки щодо кожного постачальника.
- В продукті буде доступним поділ постачальників по категоріях товарів та продуктів, які вони продають.
- В продукті буде змога зберігати попередні замовлення для швидкого повторного оформлення.
- В продукті буде можливість відстежування статусу замовлення.

Знеболювальні:

- Інтеграція з системою автоматизації та обліку, яку використовує заклад харчування. Відтак, менеджер матиме можливість контролювати залишки й оперативно реагувати на потребу закупівлі тих чи інших товарів в межах однієї платформи.
- Перегляд альтернативних пропозицій від інших постачальників.
- Фільтр постачальників за ціною. Менеджер матиме змогу виконувати закупівлі, дотримуючись бюджету.
- Індикатор, який вказуватиме на наявність чи відсутність того чи іншого товару.
- Постачальники завантажуватимуть фінансові документи до кожного замовлення.

Канву ціннісної пропозиції для менеджерів не мережевих закладів харчування ми зобразили на рисунку 3.1.

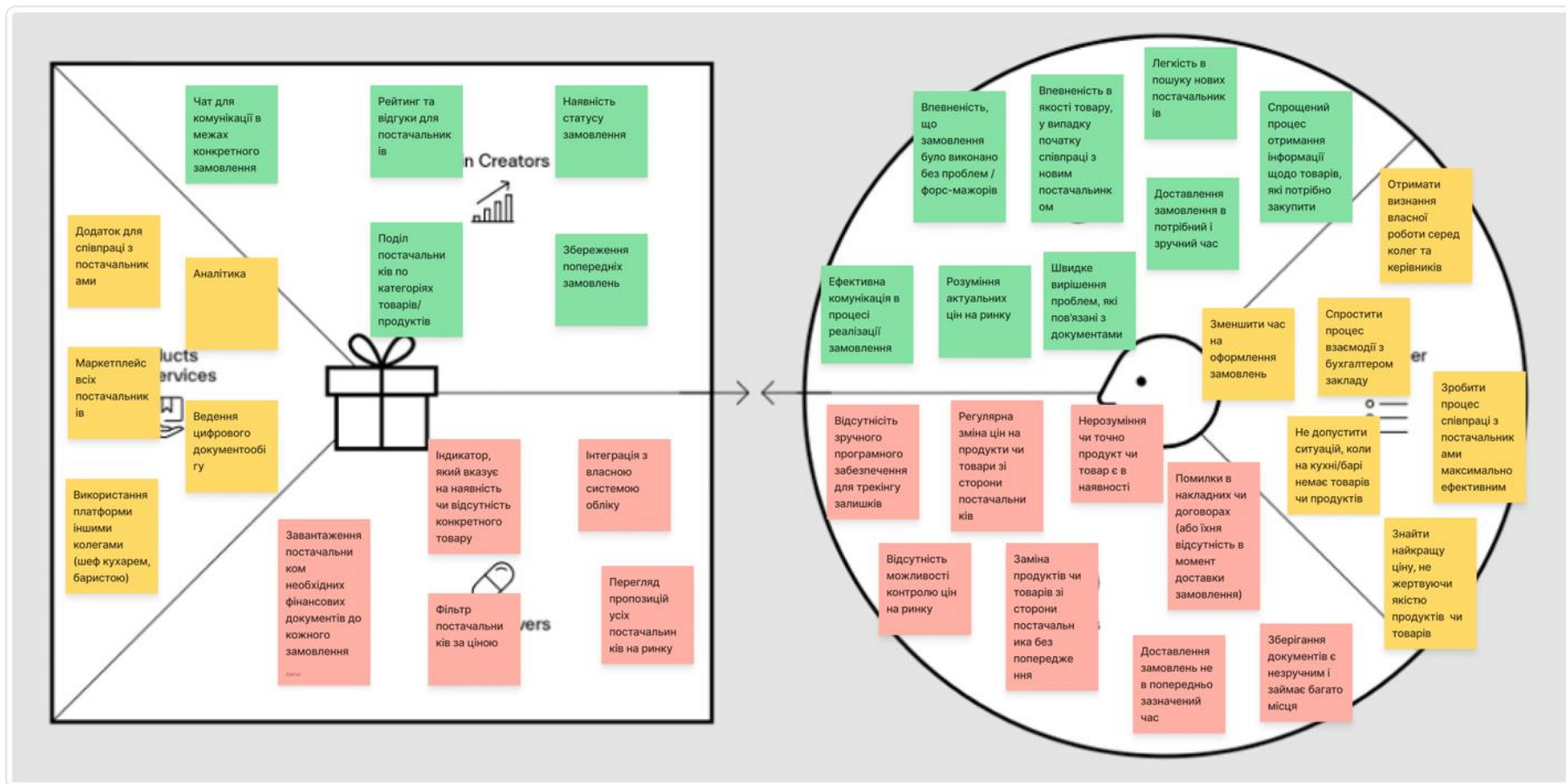


Рис. 3.1 Ціннісна пропозиція для закладів харчування

Тепер ми переходимо до створення ціннісної пропозиції для другого сегменту – менеджерів локальних нішевих постачальників. Важливо зазначити, що у випадку крафтових постачальників, розмір компанії є малим, а відтак роль менеджера виконує її власник. Розглянемо портрет споживача.

Цілі менеджера:

- Успішно реалізувати отримані замовлення. Очевидним є факт, що кожний підрядник намагається виконати отримане замовлення якнайкраще. У випадку, коли залучення нових клієнтів є проблематичним, це бажання стає лише сильнішим, оскільки незадоволеність клієнта й потенційна його втрата матиме вагомий вплив на бізнес.
- Збільшити кількість клієнтів. Недивно, що власник компанії намагається залучити більше клієнтів і, відповідно, збільшити як доходи компанії, так і свої.
- Масштабувати свою компанію. Ця ціль також є очевидною, оскільки кожний власник прагне росту своєї компанії та збільшення її відсотку на ринку.
- Налаштувати операційні процеси. З ростом компанії виникає потреба в налаштуванні процесів для покращення сервісу та мінімізації ризиків. Цей етап вимагає максимальної залученості менеджера та його часу, який він радше би хотів інвестувати в покращення свого товару та його виробництва.
- Сформувати сильний бренд компанії. Наявність цього атрибуту дозволяє компанії легше залучати клієнтів та розвивати бізнес, а тому ця ціль власника є цілком зрозумілою.
- Стати успішним підприємцем. Очевидним є те, що кожний підприємець ставить перед собою такі цілі як: визнання, успіх та збільшення власних прибутків.

Болі менеджера:

- Неефективність наявних методів залучення нових клієнтів. Як було згадано в попередньому розділі, способи отримання нових клієнтів, які зараз використовують постачальники, є малоефективними та часозатратними.
- Обмеження в логістичних можливостях. У зв'язку з малим розміром компанії, частими є випадки, коли менеджер, який отримує замовлення сам виконує доставку. Відтак, він має обмежений час, який виділяється для цього процесу.
- Відсутність системи для управління відносинами з клієнтами. Менеджери прагнуть ініціювати комунікацію з власними клієнтами з метою збільшення частоти покупки, проте відсутність систематизованої інформації про своїх клієнтів ускладнює цей процес.
- Відсутність власного сайту.

Вигоди, які він хоче отримати:

- Отримати доступ до потенційних клієнтів.
- Можливість відкрито конкурувати з іншими постачальниками.
- Отримати доступ до інструментів, які спростять налаштування операційних процесів.
- Доступ до аналітики для прийняття управлінських рішень.
- Мінімізувати час на вирішення задач, які пов'язані з фінансовими документами.

Підсумовуючи, основними цілями власника/менеджера є залучення нових клієнтів, налаштування операційних процесів та масштабування своєї компанії. Водночас він стикається з такими болями як: низька ефективність способів залучення нових клієнтів, які зараз використовуються, обмеження в логістиці та відсутності системи для взаємодії з наявними клієнтами. Серед вигод, які він прагне

отримати, є доступ до потенційних клієнтів, аналітики, яка буде використовуватись для прийняття рішень, інструментів для налаштування процесів та оптимізація часу для роботи з документами. Розглянувши профіль споживача другого сегменту, ми розпочинаємо напрацювання ціннісної пропозиції.

Продукт/послуга:

- Продукт надаватиме можливість зробити співпрацю більш ефективною та реалізувати її в одному місці.
- Продукт включатиме в себе маркетплейс, за допомогою якого постачальники отримують доступ до потенційних клієнтів та зможуть відслідковувати ціни й пропозиції своїх конкурентів.
- Продукт надаватиме функції, які допоможуть більш ефективно управляти внутрішніми процесами компанії.

Забезпечення вигоди:

- В продукті буде доступним чат для комунікації з клієнтом в межах конкретного замовлення.
- В продукті буде можливість платної реклами для кращого ранжування й підвищення ймовірності залучення нових клієнтів.
- В продукті буде можливість вказувати дату та час найближчої можливості для доставки.
- В продукті буде доступна система для управління відносинами з клієнтами.
- Продукт надаватиме особисту сторінку на маркетплейсі, яка може бути використана як власний вебсайт у випадку залучення клієнта поза межами платформи.

Знеболювальні:

- Можливість завантажувати фінансові документи до кожного замовлення.

- Доступ до аналітики, базуючись на якій менеджер зможе приймати управлінські рішення.
- Можливість переглядати пропозиції конкурентів.

Таким чином, наша пропозиція відповідає цілям постачальників, а також їхнім болям та вигодам, які вони прагнуть отримати. Ціннісна пропозиція для постачальників зображена на рисунку 3.2. Підсумовуючи, ми напрацювали дві функціональні пропозиції цінності для обох сегментів наших користувачів, що дозволило підтвердити продуктовий фіт та виявити сет функцій, який необхідний для кожної з сторін. аож, варто зауважити, що ми будемо використовувати ці ціннісні пропозиції в подальшому тестуванні продукту.

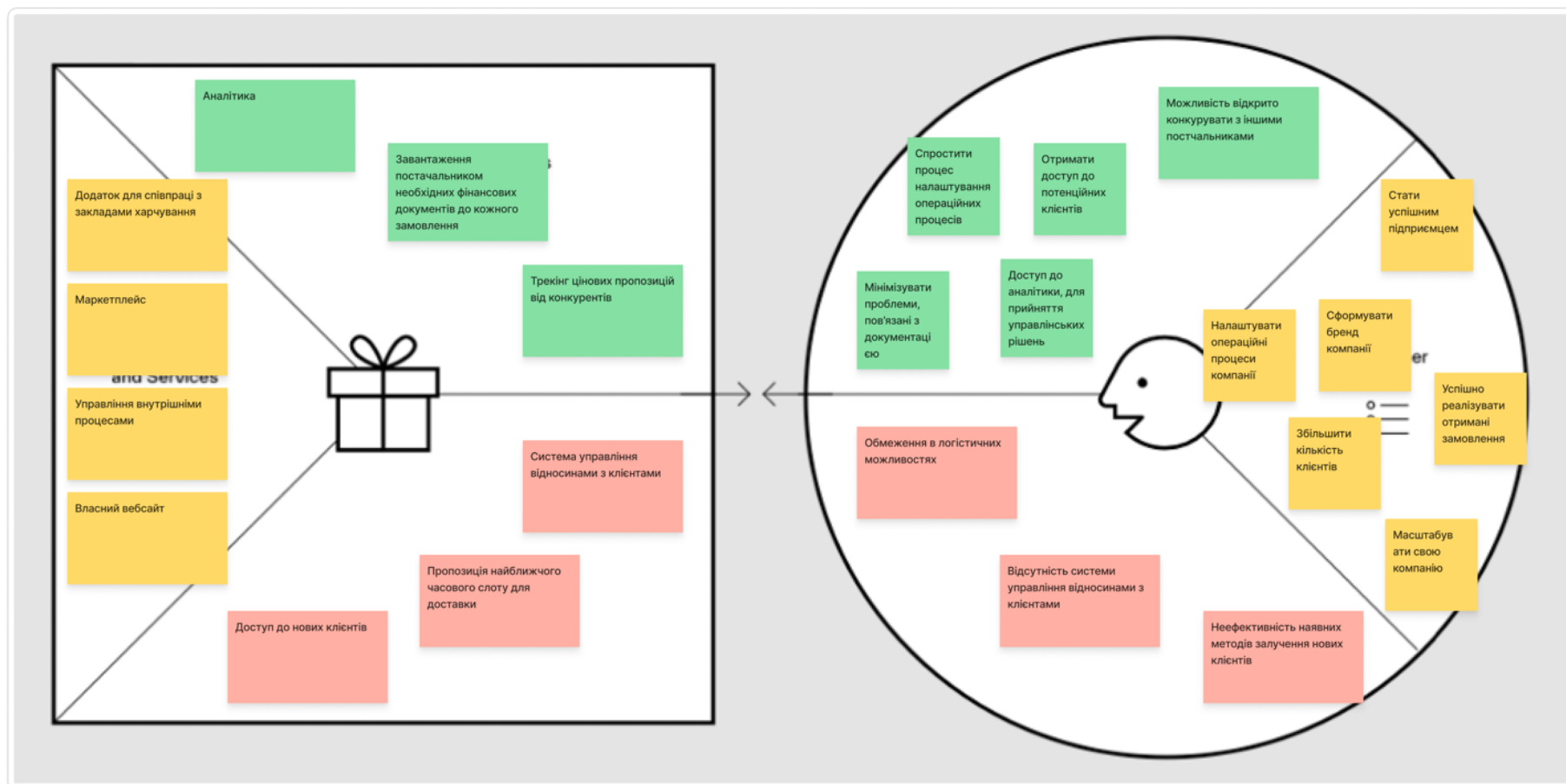


Рис. 3.2 Ціннісна пропозиція для постачальників

3.2 Розробка прототипу бізнес-моделі

Після напрацювання ціннісних пропозицій, ми переходимо до створення прототипу бізнес-моделі, в яку вони будуть інтегровані. Важливо зауважити, що цей інструмент може бути зміненим в подальшому, проте пропрацювання всіх аспектів дозволить отримати розуміння того, що слід врахувати при створенні стратегії виходу на ринок. Для розробки ми використаємо канву бізнес-моделі О. Остервальдера [10].

Сегменти споживачів:

- Менеджери, які відповідальні за закупівлі в не мережевих закладах харчування.
- Менеджери локальних нішевих постачальників.

Ціннісна пропозиція:

- Для закладів харчування: зробіть співпрацю з вашими постачальниками ефективнішою. Трекінг залишків, контроль ринкових цін, пошук найкращої пропозиції, оформлення замовлень, комунікація та електронний документообіг – все в одному місці.
- Для постачальників: отримуйте нових клієнтів, оптимізуйте процеси та масштабуйте ваш бізнес.

Канали:

- Головним каналом буде вебсайт, за допомогою якого ми зможемо надавати детальну інформацію про наш продукт, продавати його та отримувати контакту інформацію про лідів.

- Соціальні мережі будуть використовуватись з метою привернення уваги цільових аудиторій, швидкої комунікації щодо оновлень продукту та інших новин, а також взаємодії з клієнтами.
- Публікації в ЗМІ впливатимуть на впізнаваність та довіру до бренду.
- Приватна комунікація. Цей канал надасть можливість персоналізованого підходу до клієнта й отримання детальнішого зворотного зв'язку.
- Публічні заходи, на яких ми зможемо демонструвати наш продукт в режимі реального часу та донести наші пропозиції цінності.
- Google Ads та Meta Ads будуть використовуватись для таргетованої реклами на наші аудиторії з метою залучення нових клієнтів.

Відносини з клієнтами:

- Персоналізована підтримка через месенджери та пошту.
- Автоматизоване створення середовища для взаємодії двох сегментів.

Джерела доходів:

- Дохід від закладів харчування за використання додатку. Варто зауважити, що концепція продукту не передбачає функції оплати на нашій платформі, відтак монетизація базуватиметься на використанні SaaS-моделі, тобто стягнення щомісячної оплати. На відмінну від закордонних аналогів, які ми описували в другому розділі, нашим ключовим сегментом, який генеруватиме прибуток будуть саме заклади харчування.
- Дохід від постачальників за рекламу на платформі (модель ранжування / рекомендацій). Ми наголошували, що важливим інсайтом з дослідження постачальників є їхнє небажання використовувати платні сервіси. Проте, попри надання їм безкоштовного доступу до продукту, ми пропонуємо можливість купувати рекламу з метою підвищення ймовірності залучення

НОВИХ

КЛІЄНТІВ.

Структура витрат:

- Розробка та оптимізація продукту.
- Маркетингові витрати.
- Адміністративні витрати.
- Податки.

Ключові ресурси:

- Людські: команда з 3 людей, яка спеціалізується на продуктовому дизайні та виведенні продуктів на ринок.
- Інтелектуальні: створений дизайн та написаний код для розробки продукту.

Види діяльності:

- Створення та розвиток продукту. Це постійний процес вдосконалення та оптимізації продукту, базуючись на інформації, яку ми отримуватимемо від користувачів.
- Маркетинг.
- Продаж.
- Клієнтська підтримка.

Ключові партнерства:

- Інвестори та фонди. У випадку успішного тестування прототипу, нам буде необхідно залучити інвестиції, які будуть використані для розробки продукту та маркетингових і адміністративних витрат на цей період.
- Популярні не мережеві заклади харчування у місті Львів. При запуску продукту такі партнерства допоможуть підвищити довіру до компанії та її впізнаваність серед інших закладів.

- Нішеві постачальники цих закладів. В свою чергу, такі партнерства допоможуть підвищити довіру до компанії та її впізнаваність серед інших постачальників.
- Локальні ЗМІ. Як і в попередніх партнерствах, ми зможемо підвищити обізнаність про наш продукт і його цінність для обох цільових аудиторій. Ми відобразили напрацьовану бізнес-модель на рисунку 3.3.

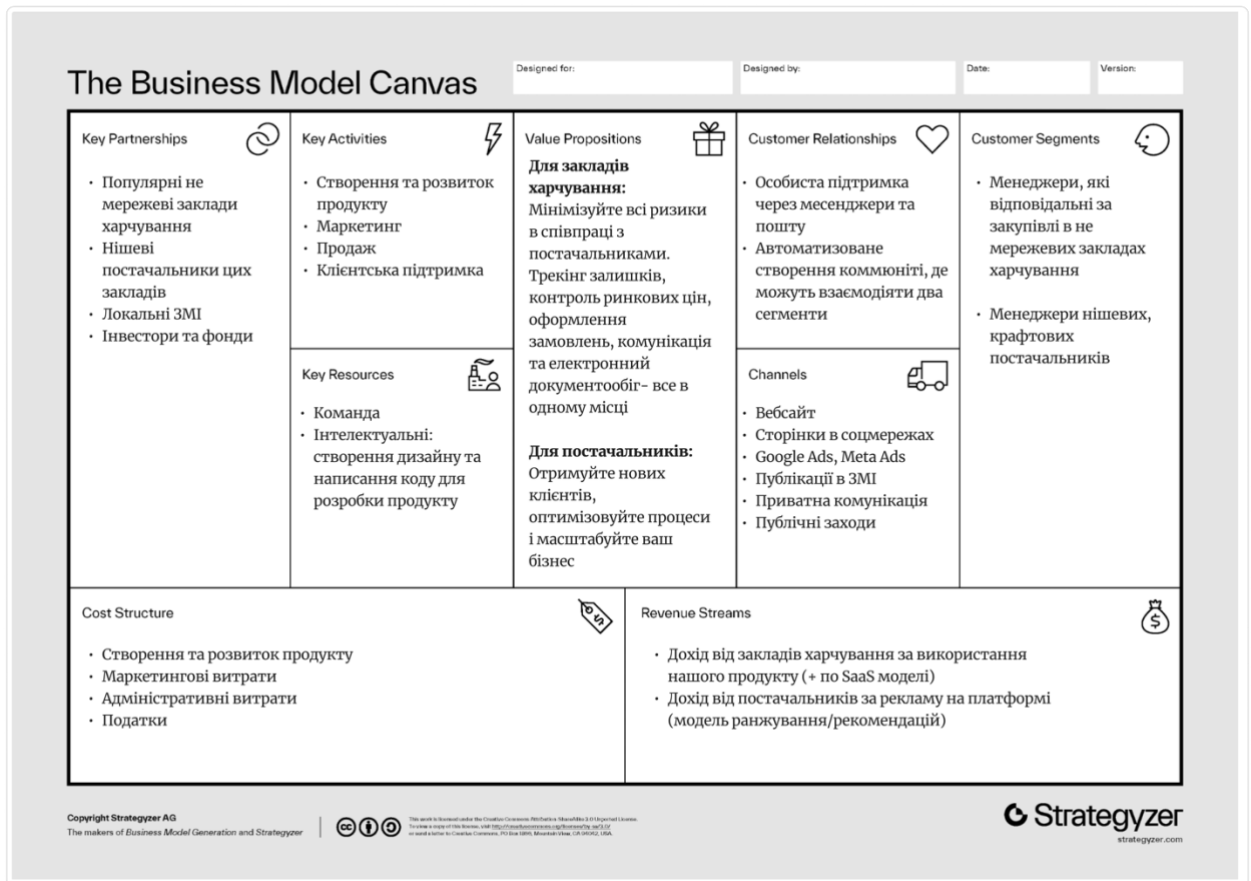


Рис. 3.3 Канва бізнес-моделі нашого цифрового продукту

Створено на основі досліджень та канви бізнес-моделі О. Остервальдера

[10].

3.3. Розробка концепції продуктового рішення

Створенні ціннісні пропозиції дозволили нам зрозуміти яким має бути продукт та які функції він повинен включати для того, щоб задовольнити потреби обох сегментів споживачів. Для кращого висвітлення концепції продуктового рішення нами було прийнято рішення про створення інформаційної архітектури продукту, яка в подальшому буде використана для створення його дизайну, розробки та тестування користувачами з метою отримання зворотного зв'язку. Варто зауважити, що продукт матиме дві версії: веб та мобільну, яка буде доступна на платформах iOS та Android. Проте ми розпочнемо з представлення архітектури вебсайту, за допомогою якого ми зможемо надавати детальну інформацію про наш продукт, продавати його та отримувати контакту інформацію про лідів. Він буде складатись з трьох блоків: «головна сторінка», «як це працює?» та «про нас». На головній сторінці ми будемо висвітлювати для кого створений це продукт, яку цінність він пропонує, а також описуватимемо функції додатку. В наступному блоці ми надаватимемо пояснення як використовувати додаток для кожного сегменту. В останньому блоці нами будуть надані відповіді на популярні запитання, наші контакти та історія створення продукту. Також відвідувачі сайту матимуть можливість зареєструватись, увійти або завантажити мобільну версію додатку (див. рисунок 3.4).

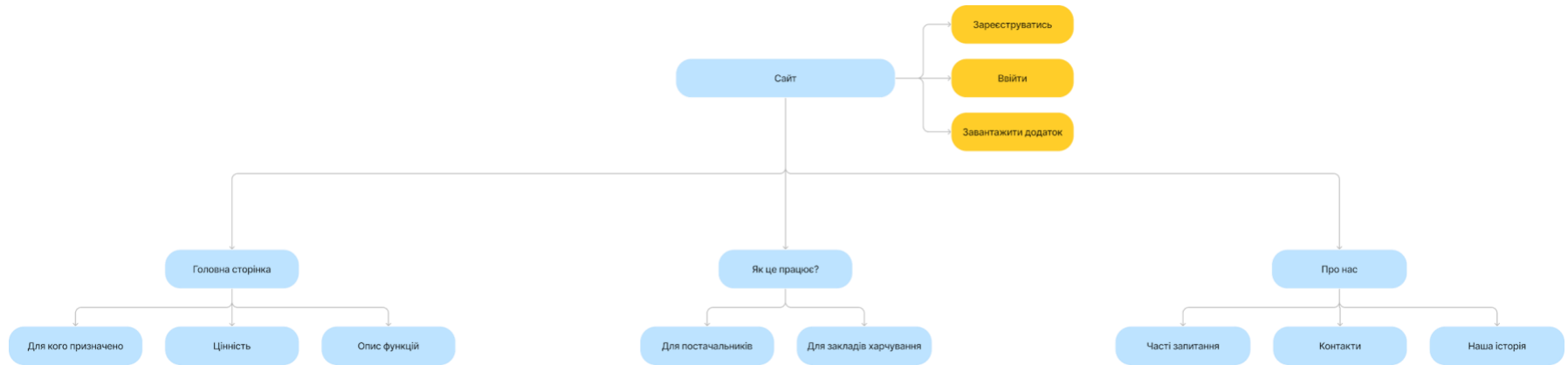


Рис. 3.4 Інформаційна архітектура вебсайту

Якщо говорити про додаток для постачальників, то він буде складатись з дашборду, менеджменту замовлень, месенджера, менеджменту фінансових документів, складського обліку та налаштувань. Також в продукті будуть такі функції як система управління відносинами з клієнтами та доступ до аналітики, проте нами було прийняте рішення про не включення їх до першої версії продукту й роботи над ними в наступних ітераціях. В блоці «дашборд» користувачі матимуть можливість бачити певну кількість останніх замовлень, останню власну активність та базову статистику щодо кількості замовлень, нових клієнтів, тощо. В розділі «менеджмент замовлень» будуть відображені всі замовлення, які можна буде фільтрувати, видаляти. Також важливим є те, що в кожному рядку поряд з інформацією про замовлення буде можливість відкрити чат для комунікації з клієнтом та підвантажити фінансові документи. У месенджері користувач матиме доступ до усіх чатів з клієнтами. Відповідно, у блоці менеджменту документів постачальник матиме доступ до усіх документів, які були завантажені до замовлень. У складському обліку користувач бачитиме власний товар, який зможе фільтрувати, шукати, редагувати та додавати нові позиції. В блоці налаштувань, окрім стандартних функцій, будуть доступними можливості вказувати час, за який може бути виконане замовлення, та варіанти оплати. Також в налаштуваннях буде можливість сконтактувати щодо оформлення угоди про рекламу своєї компанії. Візуалізовану інформаційну архітектуру додатку для постачальника можна переглянути на рисунках 3.5 та 3.6.



Рис. 3.5 Інформаційна архітектура додатку для постачальників



Рис. 3.6 Інформаційна архітектура додатку для постачальників

Додаток для менеджерів закладів харчування матиме майже ідентичний функціонал: дашборд, менеджмент замовлень, месенджер, менеджмент фінансових документів та налаштування, деталі яких ми окреслили вище. Відмінністю буде

наявність маркетплейсу, на якому менеджери матимуть можливість відслідковувати пропозиції від інших постачальників та розпочинати співпрацю з ними. В ньому будуть функції, які дозволятимуть сортувати товари та продукти за категоріями, знаходити конкретні позиції за допомогою пошуку, фільтрувати пропозиції за необхідними критеріями (ціна, час реалізації замовлення, рейтинг та відгуки) та оформляти замовлення. Відповідно до обраної категорії менеджер закладу бачитиме список компаній, які можуть доставити необхідний товар чи продукт, а також їхній рейтинг та відгуки. Опісля вибору конкретного постачальника, менеджер зможе переглянути його асортимент та додати бажані товари до кошика, в якому буде оформлене замовлення. Також, як і у випадку з постачальниками, нами було прийняте рішення про не включення в першу ітерацію розробки продукту таких функцій як аналітика, інтеграція з системою обліку, яку використовує заклад (див. рисунки 3.7 та 3.8).



Рис. 3.7 Інформаційна архітектура додатку для закладів харчування

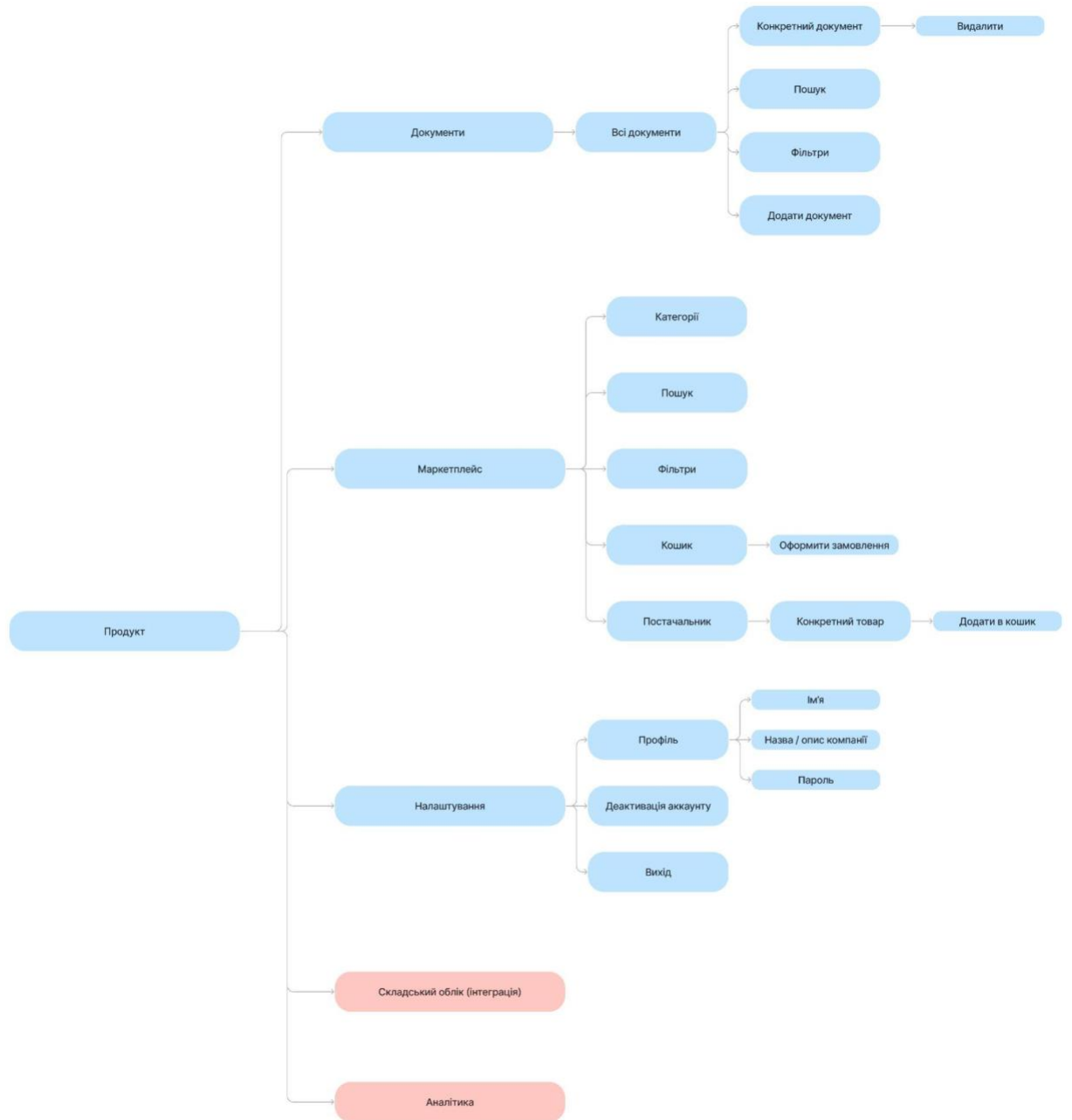


Рис. 3.8 Інформаційна архітектура додатку для закладів харчування

Підсумовуючи, ціннісні пропозиції допомогли нам визначити характеристики та функціонал продукту, який ми відобразили в концепції продуктового рішення за допомогою інформаційних архітектур. В подальшому

вони послужать основою для створення дизайну продукту, його розробки та тестування.

ВИСНОВКИ

Метою нашої роботи було проаналізувати теоретичні та практичні напрацювання явища «ціннісна пропозиція», дослідити ринок та процес співпраці між цільовими аудиторіями, а також створити ціннісну пропозицію для потенційних користувачів. Також варто наголосити, що ідея продукту, і відповідно, мета роботи була сформована на основі гіпотези про неефективність наявних форм співпраці між закладами харчування та постачальниками. Відтак, ключовим результатом роботи для нас є можливість відповісти на запитання, які виокремив у своїй роботі «Стартап без помилок» Е. Райз:

- Чи визнають споживачі, що в них є проблема, яку ми намагаємось вирішити?
- Якщо запропонувати їм рішення цієї проблеми, чи готові вони за нього платити?
- Чи стануть вони платити саме нам?
- Чи можемо ми запропонувати рішення? [25]

У першому розділі нами було розкрито поняття ціннісної пропозиції та способи її інтеграції в бізнес-модель компанії. При реалізації цього етапу ми брали до уваги попередні теоретичні та практичні напрацювання таких авторів як: М. Портер, А. Сливоцький, Е. Райз, О. Остервальдер та Дж. Пайн, які описували ціннісну пропозицію з різних перспектив, проте одночасно наголошували на важливості її напрацювання та донесення власним споживачам чи користувачам.

У другому розділі ми описали ідею нашого продукту. Також нами були проаналізовані успішні закордонні аналоги з метою виявити функціонал цих продуктів, їхні бізнес-моделі та яку цінність вони пропонують своїм користувачам. В межах цього розділу ми проаналізували ринок HoReCa в Україні (акцентуючи увагу на розумінні реалій, в яких перебуває український бізнес) для того, щоб виявити виклики та ключові тенденції. Переконавшись, що ринок зміг адаптуватись до реалій та викликів, які постали перед його гравцями, та демонструє позитивну

тенденцію розвитку, ми перейшли до якісного дослідження. Його метою було вивчення процесу співпраці між закладами харчування та постачальниками у місті Львів. Це, в свою чергу, пов'язано з орієнтацією на виведення продукту саме на цей локальний ринок. В рамках цього дослідження були проведені глибинні інтерв'ю з представниками львівських закладів харчування та їх постачальниками. Перший етап, під час якого ми проводили інтерв'ю з менеджерами закладів харчування, дозволив нам зрозуміти специфіку співпраці й отримати розуміння того, що нам необхідно звузити сегменти споживачів. Результатом цього стало більш детальне виокремлення цільових аудиторій: не мережеві заклади харчування у місті Львів та нішеві постачальники, які виробляють та продають крафтові товари чи продукти. Відтак, нами було прийняте рішення про проведення додаткових інтерв'ю з представниками вже звуженого сегменту закладів харчування та зміни наявних респондентів зі сторони постачальників. Після проведення дослідження ми отримали змогу зрозуміти як відбувається процес та які інструменти для його реалізації використовують сторони на даний момент.

У третьому розділі, базуючись на отриманих результатах та інсайтах, ми пропрацювали цілі, які ставлять перед собою потенційні споживачі, вигоди, які вони прагнуть отримати, та болі, з якими стикаються в процесі. Ці аспекти були основою при створенні двох ціннісних пропозицій для обох сегментів. Також нами була напрацьована бізнес-модель стартапу й запропонована концепція продуктового рішення з візуалізованою інформаційною архітектурою продукту.

Після реалізації вище описаних етапів, ми маємо чітке розуміння того, що сторони справді стикаються з проблемами, які ми намагаємось вирішити. Ми також усвідомлюємо чи готові потенційні користувачі платити за використання продукту й переконані в можливості запропонувати рішення у вигляді нашого продукту.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Boulette A. 12 value proposition templates, plus real-world examples to help you craft your own [Електронний ресурс] / Allisa Boulette. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://zapier.com/blog/value-proposition-template/>.
2. Coleman B. How to Write a Great Value Proposition [7 Top Examples + Template] [Електронний ресурс] / Basha Coleman – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.hubspot.com/marketing/write-value-proposition>.
3. Pine J. Welcome to the Experience Economy [Електронний ресурс] / J. Pine, J. Gilmore // Harvard Business Review – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Hardcover / Porter., 1980.
5. Prokesch S. Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall [Електронний ресурс] / Steve Prokesch // Harvard Business Review. – 1995. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1995/11/competing-on-customer-service-an-interview-with-british-airways-sir-colin-marshall>.
6. Shewan D. 7 of the Best Value Proposition Examples We've Ever Seen [Електронний ресурс] / Dan Shewan – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples>.
7. Бойко В. УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК NORECA В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЙОГО РЕВІТАЛІЗАЦІЯ [Електронний ресурс] / В. Бойко, Л. Бойко // «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 16. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/365/344>.
8. Гуль Я. АНАЛІЗ РИНКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ [Електронний ресурс] / Я. Гуль, У. Гузар – Режим доступу до ресурсу: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33247/1/08-12->

2022%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%93%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022_removed.pdf.

9. Остервальдер А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / А. Остервальдер, І. Піньє., 2018. – 324 с.
10. Остервальдер А. Створюємо бізнес-модель / А. Остервальдер, І. Піньє., 2017. – 288 с.
11. Офіційна сторінка Choco в Instagram [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/appchoco/>.
12. Офіційна сторінка Choco в LinkedIn [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://de.linkedin.com/company/choco-app>.
13. Офіційна сторінка Rekki в Instagram [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/rekkiapp/>.
14. Офіційна сторінка Rekki в LinkedIn [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ca.linkedin.com/company/rekkiapp?trk=ppro_cprof.
15. Офіційний веб-сайт Amazon [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.amazon.com/>.
16. Офіційний веб-сайт Choco. Вартість [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://choco.com/us/pricing>.
17. Офіційний веб-сайт Choco. Постачальникам [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://choco.com/us/distributors>.
18. Офіційний веб-сайт Choco. Про нас [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://choco.com/us/about>.
19. Офіційний веб-сайт Imperfect Foods [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imperfectfoods.com/impact>.
20. Офіційний веб-сайт Rekki [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rekki.com/>.
21. Офіційний веб-сайт Rekki. Маркетплейс [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rekki.com/food-wholesalers>.

- 22.Офіційний веб-сайт Rekki. Профіль постачальника [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rekki.com/gb/food-wholesalers/miller-s-bakery>.
- 23.Офіційний веб-сайт Sony Interactive Entertainment. About us [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sonyinteractive.com/en/our-company/>.
- 24.Офіційний веб-сайт Tinder [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tinder.com/uk>.
- 25.Райз Е. Стартап без помилок: як сучасні підприємці використовують безперервні інновації задля створення радикально успішного бізнесу / Ерік Райз., 2016
- 26.РЕСТОРАННИЙ РИНОК У 2023 РОЦІ – ЗМІНИ ТА ПІДСУМКИ [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>.
- 27.Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / Адріян Сливоцький., 1995
- 28.Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні за 2023 рік, – дослідження [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://dyvys.info/2024/01/17/pidsumkove-doslidzhennya-restorannogo-rynku-za-2023-r/>.

ДОДАТКИ

Додаток А. Гайд напівструктурованого глибинного інтерв'ю з представниками закладів харчування

Шановний респонденте, це дослідження проходить в рамках написання магістерської роботи. В цьому дослідженні я намагаюся з'ясувати процес реалізації закупівель сировини в закладах харчування у Львові та основні форми співпраці цих закладів з їхніми постачальниками, а також з'ясувати основні фактори, які визначають перебіг та результати співпраці цих двох суб'єктів. Я вдячний Вам за Вашу згоду долучитися до цього проекту.

Я буду записувати нашу розмову. Цей запис необхідний для того, щоб я згодом не пропустив щось важливе з нашої розмови.

Запис розмови буде доступний лише вузькому колу і ніколи не з'явиться у публічному доступі. Однак я прошу у Вас права процитувати в своїй роботі прямі цитати з інтерв'ю зі збереженням анонімності (зазвичай імена респондентів зашифровують і реальні імена ніколи не називають).

Тут не буває правильних чи неправильних відповідей, оскільки йдеться про Ваш досвід, а він цінний таким, який він є. Тому прошу Вас бути максимально відвертими у власних відповідях [Турчиновський З. Співпраця ІТ-сектору та міської влади (на прикладі міста Львів), 2022].

Загальна інформація про закупівлі:

1. Хто в закладі виконує цю функцію?
2. Чи є у вас система прогнозування замовлень чи це робиться ситуативно (на вимогу)?
3. З якими проблемами ви стикаєтесь в розрізі закупівель сировини?

Загальна інформація про постачальників закладу:

1. Скільки у вас є постачальників?
2. Як вони поділяються (хто що доставляє)?
3. Чому саме з цими постачальниками співпрацюють?
4. Наскільки вони "незмінні"? Якщо змінюєте, тоді чому (недостатній асортимент, тривала доставка)? Наскільки це проблемно?
5. Як часто з ними комунікувати (протягом дня/тижня/місяця)?

Процес взаємодії:

1. Як відбувається процес співпраці для регулярних / для ситуативних потреб?
2. Які канали використовуються для комунікації з постачальниками?
3. Чи відслідковується ними виконання свого замовлення?
4. Який середній час виконання доставки?
5. Які найбільш критичні проблеми можуть виокремити в рамках співпраці з постачальниками?
6. Що з цього можна змінити / покращити?
7. Що ж навпаки, відбувається добре в процесі?

Додаток Б. Гайд напівструктурованого глибинного інтерв'ю з постачальниками

Шановний респонденте, це дослідження проходить в рамках написання магістерської роботи. В цьому дослідженні я намагаюся з'ясувати процес реалізації закупівель сировини в закладах харчування у Львові та основні форми співпраці цих закладів з постачальниками, а також з'ясувати основні фактори, які визначають перебіг та результати співпраці цих двох суб'єктів. Я вдячний Вам за Вашу згоду долучитися до цього проекту.

Я буду записувати нашу розмову. Цей запис необхідний для того, щоб я згодом не пропустив щось важливе з нашої розмови.

Запис розмови буде доступний лише вузькому колу і ніколи не з'явиться у публічному доступі. Однак я прошу у Вас права процитувати в своїй роботі прямі цитати з інтерв'ю зі збереженням анонімності (зазвичай імена респондентів зашифровують і реальні імена ніколи не називають).

Тут не буває правильних чи неправильних відповідей, оскільки йдеться про Ваш досвід, а він цінний таким, який він є. Тому прошу Вас бути максимально відвертими у власних відповідях [Турчиновський З. Співпраця ІТ-сектору та міської влади (на прикладі міста Львів), 2022].

Загальна інформація:

1. Чи є у вас програмне забезпечення для прогнозування замовлень? Чи це відбувається ситуативно? Як ви плануєте свої продажі?
2. Чи є у вас система нагадування / допродажу?
3. Чи вважаєте ви проблемою відсутність такої системи?

Інформація про к-сть клієнтів:

1. Скільки у вас є закладів харчування, з якими ви співпрацюєте?
2. Як часто з ними комунікувати (протягом дня/тижня/місяця)?
3. Чи важко зараз залучати нових клієнтів? Наскільки ринок є “поділеним”? Чи навпаки всі готові до “відкритої” конкуренції?

Процес взаємодії:

1. Як відбувається процес співпраці для регулярних / для ситуативних потреб?
2. Хто бере участь в процесі співпраці? Скільки осіб?
3. Які канали використовуються для комунікації з закладами харчування?
4. Чи відслідковується виконання свого замовлення?
5. Який середній час виконання доставки?
6. Як відбувається оплата?
7. Які найбільш критичні проблеми можуть виокремити в рамках співпраці з закладами харчування?
8. Що з цього можна змінити / покращити?
9. Що ж навпаки, відбувається добре в процесі?