

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему «Розробка ціннісної пропозиції для сервісу з оренди електросамокатів  
«Kobi Electric»»

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  
Гутик Д.Т.

Керівник: Володимир Мельник

Рецензент: Дмитро Лютковський

Львів – 2024

Гутик Д.Т. Розробка ціннісної пропозиції для сервісу з оренди електросамокатів «Kobi Electric»: Магістерська робота: (073 Менеджмент) / Гутик Д.Т./ Український Католицький Університет. Кафедра суспільних наук; Наук. кер.: Мельник Володимир – Львів: 2024. - 88 с.

**Анотація.** У даній роботі з метою розробки ціннісної пропозиції для українського сервісу з оренди електросамокатів Kobi Electric проведено детальний огляд українського ринку оренди даного типу транспортних засобів. Окрім того, здійснено глибоке дослідження поведінки споживачів сервісів з оренди електросамокатів, включно з ознайомленням із попередніми незалежними дослідженнями в галузі, а також проведено детальний аудит продуктів та послуг, що пропонуються компаніями на відповідному ринку. На основі даних, отриманих в межах вищезгаданих досліджень, було розроблено ціннісну пропозицію компанії Kobi Electric, що покликана забезпечити бізнесу ефективну диференціацію від конкурентів, а також сформовано низку рекомендацій, спрямованих на практичну реалізацію такої ціннісної пропозиції.

*Ключові слова:* сервіс з оренди електросамокатів, ціннісна пропозиція, диференціація, поведінка користувача, конкурентна перевага, фізична близькість до клієнта.

**Abstract.** In order to develop a value proposition for the Ukrainian e-scooter rental service Kobi Electric, this paper provides a detailed overview of the Ukrainian e-scooter rental market. In addition, an in-depth study of the behavior of consumers of electric scooter rental services was conducted, including a review of previous independent studies in the industry, as well as a detailed audit of the products and services offered by companies in the relevant market. Based on the data obtained in the course of the above-mentioned research, the value proposition of Kobi Electric was developed, which is intended to provide the business with effective differentiation from competitors, and a number of recommendations aimed at the practical implementation of such a value proposition were formulated.

*Keywords:* electric scooter rental service, value proposition, differentiation, user behavior, competitive advantage, physical proximity to the customer.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ</b>	8
1.1. Стисла інформація про компанію Kobi	8
1.2. Характеристика українського ринку оренди електросамокатів	10
1.3. Висновки щодо проблематики	13
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНКУРЕНТІВ КОМПАНІЇ</b>	17
2.1. Вступ до дослідження	17
2.2. Формування гіпотез щодо поведінки користувача	18
2.3. Аналіз поведінки користувачів сервісу Kobi	20
2.4. Детальний аналіз продукту, позиціонування та поточної диференціації компанії Kobi та її ключових конкурентів на існуючих ринках	32
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ</b>	55
<b>ВИСНОВКИ</b>	67
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	68
<b>ДОДАТКИ</b>	72

## ВСТУП

Компанія Kobi Electric – це український сервіс з оренди електросамокатів, заснований у 2021 році у місті Тернопіль. Станом на момент заснування компанії сервіси з оренди електросамокатів були присутні лише у найбільших українських містах з туристичним потенціалом, а саме Києві, Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові. Єдиними конкурентами Kobi Electric на ринку на момент створення компанії були бренди Bolt, Jet, Kiwi, Scroll, E-Wings.

Від самого початку Kobi Electric обрала стратегію уникнення конкуренції та розширення шляхом заходу на вільні локальні ринки із мінімально необхідною інфраструктурою. За три роки свого існування компанія, окрім Тернополя, зайшла ще на два ринки, а саме Миколаїв та Хмельницький, а також зросла у 10 разів за кількістю самокатів, та в 3 рази за доходом.

Не зважаючи на вищезгадані успіхи, компанія Kobi Electric зіштовхнулася з низкою викликів у своїй бізнесовій діяльності. З моменту заснування компанії кількість конкурентів на ринку оренди електросамокатів значно розширилася. Більшість існуючих та потенційних ринків для компанії Kobi Electric у 2024 році покриваються ключовими конкурентами, до яких належать сервіси Bolt, Jet, Vevі, ПРОКАТайся. Крім того, внаслідок органічного наповнення ринку, а також жорсткого регулювання кількості електросамокатів на певній локації з боку органів місцевого самоврядування, вищезгадані конкуренти поступово переходять від стратегії зростання за рахунок розширення самокатного парку до стратегії активної конкуренції шляхом покращення продукту, залучення нових клієнтів, підвищення частоти користування та захоплення частки ринку інших сервісів. При цьому від моменту появи компанії, засновники Kobi Electric тісно спілкувалися із основними конкурентами на ринку. Таким чином, під час входу на ринок компанія в більшості випадків переймала досвід існуючих брендів, зокрема у стратегії розвитку власного продукту, виборі назви, розробці айдентики, стилю та каналів комунікації, а також підходу до маркетингової діяльності.

За умов, описаних вище, зокрема внаслідок значного підвищення конкуренції та заповнення ринку, компанія Kobi Electric зіштовхнулася із проблемою недостатньої диференціації. Наразі компанії складно заходити на нові ринки та конкурувати із компаніями-франшизами або іноземними гравцями. Більше того, Kobi Electric стало складніше утримувати власну частку існуючих ринків, що позначилося на прибутках компанії. Таким чином, компанія Kobi Electric прагне втримати та максимізувати прибутки на існуючих ринках, збільшивши кількість користувачів та підвищити частоту користування власним сервісом, а також усвідомити власні точки диференціації від конкурентів для подальшого успішного заходу на вже зайняті ринки.

Розуміючи власні виклики та цілі, компанія відчуває все більшу потребу в налагодженні маркетингових процесів та залученні відповідних експертів. До недавнього часу Kobi Electric не вкладала коштів у маркетинг. Компанія лише підтримувала власні соціальні мережі (Instagram) та офіційний веб-сайт. Не маючи досвіду у сфері маркетингу, керівництво компанії прийняло рішення зосередитися перш за все на зовнішніх комунікаціях бренду, інвестувавши кошти в розвиток профілю Kobi Electric у мережі TikTok. При цьому компанії, її керівництву та її зовнішнім комунікаціям бракує розуміння особливостей поведінки користувача, власної унікальної стратегічної ціннісної пропозиції, а отже і своїх точок диференціації від ключових конкурентів, що значно ускладнює досягнення цілей компанії у довгостроковій перспективі.

Відповідно, співпраця з компанією Kobi Electric у рамках даного проєкту буде цілковито присвячена проведенню критично важливих досліджень та формуванню висновків необхідних для розробки ціннісної пропозиції компанії на ринку. У подальших розділах даного проєкту описана низка кроків та результатів, спрямованих на досягнення нижченаведених цілей:

- 1) Сформувати розуміння користувачів на ринку, зокрема провівши глибинне дослідження цільової аудиторії компанії, а саме її завдання, реальні контексти користування, болі та потреби, ключові фактори вибору того чи іншого бренду електросамокатів.

2) Сформувати розуміння ціннісних пропозицій ключових конкурентів компанії на основі детального аналізу та порівняння їхніх продуктів, сервісів, цінової політики, брендової комунікації, тощо.

3) Скласти детальний аудит власного продукту та сервісу компанії за алгоритмом аналогічним до аналізу конкурентів.

4) Поєднавши результати дослідження поведінки споживача, аналізу конкурентного середовища та аудиту власного продукту компанії, оцінити існуючі ціннісні пропозиції на ринку.

5) Спираючись на висновки вищезгаданої оцінки, а також здобуті в межах проведених досліджень дані, вдосконалити або розробити нову ціннісну пропозицію для компанії, що відповідатиме досягненню її цілей.

Основними інструментами, використаними в межах даного проєкту для виконання поставлених вище завдань та, зокрема, для розробки ціннісної пропозиції для компанії Kobi, стали канва ціннісної пропозиції Остервальдера-Піньє та метод дослідження поведінки користувача «Jobs-to-be-Done», запропонований Клейтоном Крістенсенем.

Результати досліджень та висновки, презентовані у подальших розділах даної роботи, свідчать про загально низький рівень диференціації на ринку оренди електросамокатів в Україні. За таких обставин, даний проєкт, спираючись на отримані дані та осяяння, пропонує компанії Kobi варіант стратегії розвитку власної ціннісної пропозиції, що базується на вже набутих конкурентних перевагах, а також доповнень та трансформацій поточного продукту компанії. Окрім самої ціннісної пропозиції та дизайну змін до продукту та сервісу Kobi, даний проєкт надає компанії значно глибше розуміння поведінки, потреб, завдань, болів та очікуваних переваг користувачів, а також краще розуміння власних точок диференціації та позиції конкурентів з точки зору споживача.

## РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ

### 1.1. Стисла інформація про компанію Kobi

Об'єктом даного проєкту є компанія Kobi Electric (тут і надалі – Kobi). Kobi – це український сервіс з оренди електросамокатів, заснований у місті Тернополі у 2021 році.

Станом на момент заснування компанії сервіси з оренди електросамокатів були присутні лише у найбільших українських містах з туристичним потенціалом, а саме Києві, Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові. Єдиними конкурентами Kobi Electric на ринку на момент створення компанії були бренди Bolt, Jet, Kiwi, Scroll, E-Wings.

Від самого початку своєї діяльності компанія Kobi обрала стратегію уникнення конкуренції, згідно з якою компанія обирала та заходила на ринки, котрі володіли достатнім потенційним попитом (кількістю населення) та мінімально необхідною інфраструктурою (якість доріг, пішохідної та велосипедної інфраструктури), однак не мали власних сервісів оренди електросамокатів. Зазвичай такими ринками ставали менші від вищезгаданих туристичних міст обласні центри України.

За три роки свого існування, відповідно до вищезгаданої стратегії, компанія Kobi зайшла ще на два ринки і наразі присутня, окрім Тернополя, у Хмельницькому та Миколаєві. На момент заснування компанії її самокатний парк складався з 50 транспортних засобів, розташованих у місті Тернополі. Станом на 2024 рік кількість самокатів Kobi зросла у 10 разів та налічує понад 500 одиниць.

До 2023 року прибутки компанії зростали прямопропорційно до кількості закуплених самокатів. Найбільший приріст прибутку спостерігався протягом весняного та літнього сезону 2022 року, що було спричинено значним підвищенням попиту внаслідок паливної кризи в Україні, зумовленою повномасштабним вторгненням Російської Федерації.

У 2023 році, незважаючи на збільшення самокатного парку вдвічі, прибутки компанії залишилися на рівні попереднього року. Така зміна росту



компанії була спричинена низкою зовнішніх та внутрішніх факторів, а саме відтоком потенційних користувачів з України, мобілізаційними заходами серед населення, падінням доходів цільової аудиторії, а також підвищенням цін з боку компанії та її конкурентів.

На відміну від 2021 року, наразі у кожному населеному пункті, у якому веде свою діяльність компанія Kobi (Тернопіль, Хмельницький, Миколаїв), існує як мінімум один конкурентний сервіс. Найбільша конкуренція спостерігається у місті Хмельницький, де, окрім Kobi, присутні також компанії Bolt, Jet та ПРОКАТайся. У Тернополі основним конкурентом Kobi є сервіс Vevi. Із вже згаданими компаніями Jet та ПРОКАТайся Kobi конкурує також у Миколаєві.

На національному рівні за даними компанії також спостерігається швидке зростання конкуренції та насичення ринку. Зокрема станом на 2024 рік у кожному обласному центрі України (окрім тимчасово окупованих та прифронтових територій) присутній хоча б один сервіс з оренди електросамокатів.

Враховуючи, усе зазначене вище стратегія компанії Kobi з уникнення конкуренції втратила власну актуальність у 2024 році. Наразі компанії на постійній основі доводиться змагатися з конкурентами за утримання існуючих ринків. Окрім того, до короткострокових та довгострокових планів компанії входить подальша експансія на інші обласні центри України, що за безумовної наявності конкурентів передбачатиме високий поріг заходу на кожен новий ринок та необхідність захоплення ринкової частки (часток) конкурента (конкурентів).

Варто також враховувати той факт, що з моменту появи компанії, засновники Kobi Electric тісно спілкувалися із основними конкурентами на ринку, особливо на заході України. Таким чином, під час входу на ринок компанія в більшості випадків переймала досвід існуючих брендів, зокрема у стратегії розвитку власного продукту, виборі назви, розробці айдентики, стилю та каналів комунікації, а також підходу до маркетингової діяльності. За умов, описаних вище, зокрема внаслідок значного підвищення конкуренції та

заповнення ринку, компанія Kobi Electric зіштовхнулася із проблемою недостатньої диференціації. Наразі компанії складно заходити на нові ринки та конкурувати із компаніями-франшизами або іноземними гравцями, прикладом яких є бренд Bolt, для яких характерною є вищий обсяг інвестицій та ширша фізична присутність. Більше того, Kobi Electric стало складніше утримувати власну частку існуючих ринків, що позначилося на прибутках компанії.

## **1.2. Характеристика українського ринку оренди електросамокатів**

Уперше сервіси з оренди електросамокатів з'явилися в Україні у 2019 році із тестового запуску прокату у місті Києві естонською компанією Bolt [1]. Наступним гравцем на українському ринку стала компанія Kiwi (покинула ринок України після початку повномасштабного вторгнення), розмістивши свої самокати в Одесі та Києві [2]. Протягом 2020-2021 років у великих містах України також з'явилися сервіси Scroll, Bikenow, Zelectra, Vzhooh [3]. У менших обласних центрах конкуренція також зростала. Станом на 2021 рік на ринок міста Тернопіль, окрім Kobi, вийшли компанії Go Easy та ProkatTernopil [4].

За оцінкою Олексія Кушки, співзасновника та директора з розвитку компанії Kiwi, на яку посилається українське видання Forbes, у 2020 році ринок прокату електросамокатів в Україні був заповнений лише на 5% [3]. До прикладу, у тому ж 2020 році Кушка оцінював потенційний обсяг ринку Києва у 15 000-20 000 самокатів, що, на його думку, перевищувало поточну пропозицію у 5 разів [3].

У 2020-2021 роках українські ЗМІ для оцінки потенційного обсягу українського ринку оренди електросамокатів вдавалися до аналогій та відстеження трендів на європейському та американському ринках. Згідно з даними українського видання Forbes, що посилалося на прогнози міжнародної консалтингової компанії McKinsey, обсяг ринку мікромобільності до 2030 року може вирости до \$200-300 мільярдів у США та \$100-150 мільярдів у Європі [3]. У свою чергу глобальний ринок власне оренди електросамокатів за деякими оцінками у 2021 році сягав 925,3 мільйона доларів із прогнозованим щорічним зростанням на 18% протягом 2022-2032 років [5]. Українська компанія

розробник програмного забезпечення Mobindustry, посилаючись на оцінки агенції eFortune Business Insights, прогнозувала, що розмір глобального ринку електричних самокатів досягне 31 мільярда доларів США до 2028 року та зростатиме на 10,7% між 2021 та 2028 роками [5].

До порівнянь із західними ринками вдавалися також представники українських сервісів оренди електросамокатів. За інформацією представників компанії Easy середня кількість електросамокатів, що здавалися в прокат у європейських столицях Берліні та Парижі ще у 2020 році становила близько 4 тисяч транспортних засобів [6].

Позитивні прогнози щодо зростання українського ринку оренди електросамокатів, що базуються на аналогіях із західними трендами, підтверджує і чи не єдине українське дослідження у даному секторі, проведене компанією ЛУН у 2020 році. Згідно з результатами дослідження у травні 2020 року попит на електросамокати в Україні був вищий на 188% за аналогічні показники 2019 року, що свідчило про тренд на зростання [9].

За оцінками представників компанії Kobi, найбільшого зростання даний ринок зазнав у роки пандемії COVID-19, що підтверджують й незалежні від компанії джерела [6,7]. Наступним піком популярності прокатних електросамокатів в Україні, на думку компанії Kobi та інших експертів, стало перше півріччя повномасштабного вторгнення Російської Федерації, що було зумовлено паливною кризою та падінням доступності громадського транспорту [8].

У 2024 році представники компанії Kobi вважають український ринок електросамокатів помірно насиченим. Протягом 2022-2023 років з українського ринку зникла низка як великих (Kiwi, Scroll) так і локальних гравців (до прикладу Go Easy у Тернополі). Однак звільнені ніші були зайняті вже існуючими або новими сервісами, для яких характерні значний доступ до капіталу, експансія за рахунок продажу франшизи, широка фізична присутність на національному рівні. До таких компаній, з якими прямо конкурує на існуючих ринках та буде конкурувати за потенційної експансії Kobi, належать сервіси Bolt (9 локацій), Jet

(17 локацій), ПРОКАТайся (18 локацій), Vevi (6 локацій). За поточного попиту, який є нижчим, порівняно із західними країнами, через недостатньо розвинену культуру мікромобільності, українські сервіси все частіше переходять від стратегії експансії на вільні від конкуренції ринки до стратегії збільшення частоти користування, залучення нових користувачів вже на існуючих ринках та захоплення частки ринку конкурентів. До прикладу, один із найбільших гравців українського ринку компанія Bolt у своєму дослідженні, проведеному у партнерстві з норвезьким Institute of Transport Economics, доходить висновку, що регулярне нагадування користувачам про можливі контексти використання оренди електросамокатів здатне підвищити конверсію в покупку на 40-60% [9]. Даний висновок та його наявність у дослідженні Bolt опосередковано ілюструє вищезгадану тезу про зміну стратегії гравців українського ринку.

Зміна стратегії ключових українських сервісів з оренди електросамокатів, окрім української культури мікромобільності, що перебуває лише на стадії розвитку, спричинена відсутністю належного нормативно-правового регулювання в межах ринку, а також складністю діалогу між провайдерами послуг та органами місцевого самоврядування щодо розвитку міської інфраструктури та наповнення міст електричним засобами мікромобільності. Так згідно з Білою книгою мікромобільності, опублікованою Програмою розвитку ООН у червні 2021 року, три з п'яти опитаних компаній-провайдерів назвали серед перешкод для розширення бізнесу відсутність пріоритету міської влади щодо розвитку відповідної інфраструктури для руху засобів мікромобільності, відсутність законодавчого регулювання визначення та руху цих засобів, а також відсутність бажання місцевої влади йти на діалог та надмірна забюрократизованість міських процесів, з якими доводиться зіштовхуватися подібним бізнесам [11, 12].

Аналогічну тенденцію ілюструє конфлікт, що виник між компанією Bolt та місцевим самоврядуванням міста Києва. Згідно з повідомленнями українських ЗМІ, у серпні 2020 року естонському сервісу з оренди електросамокатів було

заборонено вести діяльність у столиці України через відсутність належного регулювання користування даним видом транспорту [3].

Ситуація з законодавчим регулюванням на національному рівні покращилася в березні 2023 року внаслідок підписання Президентом України законопроекту №8172 «Про деякі питання використання транспортних засобів, оснащених електричними двигунами та внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подолання паливної залежності і розвитку електрзарядної інфраструктури та електричних транспортних засобів», згідно з яким самокати, електровелосипеди, моноколеса та інші види електричної мікромобільності отримали визначення як транспортні засоби [13]. Тим не менше, за даними отриманими від представників компанії Kobi, положень нового закону недостатньо для вирішення усіх питань, що стосуються діалогу бізнесу з органами місцевого самоврядування. До прикладу місцеві органи влади, зокрема на цільових для компанії Kobi ринках Тернополя, Хмельницького та Миколаєва, станом на 2024 рік вдаються до запровадження локальних обмежень на діяльність сервісів з оренди електросамокатів, а саме накладення лімітів на максимальну швидкість руху транспортних засобів, визначення обмеженої кількості так званих точок старту (чітких локацій для розміщення самокатів на початку дня) та що найголовніше обмеження кількості самокатів, дозволених для розміщення у конкретному місті. Запровадження обмежень на кількість активних транспортних засобів та створення локальних квот для провайдерів сервісу з оренди електросамокатів з боку місцевих органів влади унеможливило конкуренцію на ринку за рахунок покращення фізичної доступності для користувача, що є важливою для такого типу бізнесу. Діючи в заданих умовах відносної рівності обсягу самокатних парків, ключові конкуренти компанії Kobi (як і сама компанія) намагаються знайти інші способи для підвищення прибутку, а саме для залучення нових користувачів, збільшення конверсії в покупку, покращення частоти користування сервісом, захоплення частки ринку та досягнення переходу користувачів від компаній-конкурентів.

### **1.3. Висновки щодо проблематики**

Беручи до уваги усе зазначене у попередніх підрозділах, можна дійти висновку, що основним викликом для компанії Kobi на даному етапі є ефективна диференціація від існуючих конкурентів. Ключовими факторами, котрі впливають на актуальність даного виклику для компанії є:

- Насичення українського ринку оренди електросамокатів та зростання конкуренції на цільових для Kobi локаціях. Зокрема, за даними компанії Kobi поява конкурентів на існуючих ринках, спричинила падіння користування самокатами компанії на 20-30% у Хмельницькому, 40% у Миколаєві та 15% у Тернополі.
- Перехід ключових гравців на цільових ринках від стратегії зростання за рахунок розширення самокатного парку до стратегії активної конкуренції шляхом активної комунікації та побудови бренду, покращення продукту та сервісу, залучення нових клієнтів та підвищення частоти користування.
- Обмеження зростання кількості самокатів на цільових ринках з боку органів місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на зміну стратегії зростання конкурентів, згаданої у попередньому пункті.

Усі описані вище фактори зумовлюють ситуацію, в якій потенційному користувачеві прокату електросамокатів все частіше доводиться обирати, яким саме сервісом скористатися, а спектр такого вибору зростає. Логічним видається той факт, що за таких обставин компанії Kobi (як і її конкурентам) необхідно мотивувати користувачів купувати саме їхні послуги за рахунок певних відмінностей. Таку базову логіку та прямий зв'язок між зростанням ринкової конкуренції, ускладненням завдання вибору для користувача та необхідністю відрізнятись, з якою зіштовхуються представники ринку, підтверджують у своїй праці «Диференційоюся або помри» Джек Траут та Стів Рівкін [17].

Отже, усвідомлюючи описані вище ризики та виклики, компанія Kobi опинилася у пошуках ефективних інструментів диференціації від конкурентів. У 2023 році компанія зробила ставку на підвищення обізнаності потенційних користувачів про власний сервіс та розбудову власного бренду. З цією метою

Kobi активізувала комунікацію в мережі Instagram, а також інвестувала кошти в розвиток профілю в мережі TikTok.

Не зважаючи на проміжні успіхи такої стратегії (за даними представників Kobi, у перші місяці сезону 2024 року користування самокатами компанії зросло у місті Тернопіль у порівнянні з попереднім роком, що компанія пов'язує із своєю активністю в TikTok), більш інтенсивна зовнішня комунікація не забезпечує компанії довгострокової стратегічної диференціації від конкурентів. Компанії, її керівництву та її зовнішнім комунікаціям бракує розуміння особливостей поведінки користувача, власної унікальної ціннісної пропозиції, а отже і своїх точок диференціації від ключових конкурентів, що значно ускладнює досягнення цілей компанії, зокрема розбудову ефективного бренду. Хоча активна присутність Kobi в мережі TikTok наразі є унікальною серед решти конкурентів, дана унікальність може бути легко скопійованою у майбутньому, адже вона її основною є певний обсяг інвестицій та розважальний контент, що не має зв'язку із реальними операційними, продуктовими чи сервісними перевагами компанії. Варто також зазначити, що деякі сервіси з оренди електросамокатів, що є конкурентами Kobi на існуючих та потенційних ринках, зокрема компанія Bolt, володіють значно вищою обізнаністю серед користувачів та значно розвиненішим брендом, що робить завдання якісної диференціації ще більш актуальним для Kobi. У вже згаданій вище праці «Диференційоюся або помри» Джек Траут та Стів Рівкін обґрунтовують думку, що ефективна диференціація повинна базуватися на так званій унікальній торговій пропозиції компанії, яка є відмінною від пропозиції конкурентів [17]. Щоб краще пояснити дану концепцію варто вдатися до прямої цитати Траута та Рівкіна про те, що «диференціація проявляється в продукті чи послугі, що фактично наділені цінностями — об'єктивними або суб'єктивними, раціональними або емоційними — і мають вагоме значення для споживачів, не обмежене простою поінформованістю щодо них [17].

Беручи до уваги усе зазначене вище, можна дійти висновку, що мета даного проєкту повинна полягати в тому, щоб допомогти компанії Kobi

зрозуміти власні точки диференціації від конкурентів та сформувані унікальну торгову пропозицію компанії, основою якої буде відмінна від інших сервісів цінність, котру отримуватиме користувач. Саме така ціннісна пропозиція допоможе компанії більш ефективно утримувати користувачів на існуючих ринках, формуючи більш якісну та надійну лояльність, розробити зрозумілу та обґрунтовану стратегію заходу на інші ринки, що базуватиметься на усвідомлених та пропрацьованих конкурентних перевагах, а також розвинути власний бренд та зовнішні комунікації, котрі будуть менш вразливими до копіювання з боку конкурентів.



## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНКУРЕНТІВ КОМПАНІЇ

### 2.1. Вступ до дослідження

Як вже зазначалося у попередньому розділі даної роботи, розробка ціннісної пропозиції для бізнесу та його продукту спрямована на позитивні зміни в процесі вибору споживача, а сама унікальна торговельна пропозиція передбачає донесення до цільової аудиторії об'єктивної, суб'єктивної, раціональної або емоційної цінності, що має для такої аудиторії вагоме значення [17]. Тобто можна зробити висновок, що ефективна ціннісна пропозиція повинна базуватися на продукті чи послугі, що відповідає та вирішує потреби потенційного клієнта. Аналогічний висновок роблять і автори одного із найбільш популярних інструментів для формування цінності компанії, а саме канви ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), Александер Остервальдер та Ів Пінье, а також їхні співавтори Грег Бернارد та Алан Сміт. У своїй книзі «Розробляємо ціннісні пропозиції» експерти, пояснюючи структуру розробленого ними інструменту, вказують наступне: «Канва ціннісної пропозиції має дві сторони. Профіль клієнта допомагає уточнити ваше розуміння користувача. За допомогою карти цінностей ви описуєте, як збираєтеся створити цінність для цього клієнта. Ви досягнете відповідності, коли узгодите ці дві сторони» [18].

У межах даного проєкту саме канва ціннісної пропозиції Остервальдера-Пінье була обрана в якості основного інструменту для розробки ціннісної пропозиції для компанії Kobi. Однак для ефективного використання обраного інструменту необхідним є отримання глибинної інформації щодо клієнтських завдань, болів та очікуваних від продукту переваг, а також окремих елементів та сильних сторін такого продукту. Отже, для виконання даного завдання у межах проєкту є доцільним проведення глибинного дослідження споживачів сервісів з оренди електросамокатів, детального аудиту сервісу, який продає на ринку компанія Kobi, та порівняння даного сервісу із пропозиціями конкурентів. У подальших частинах цього розділу викладений детальний опис проведених

досліджень, їхніх результатів та аналітичні висновки, що були отримані в процесі.

## **2.2. Формування гіпотез щодо поведінки користувача**

Як вже було з'ясовано вище, дослідження поведінки цільової аудиторії є надважливим етапом в процесі розробки ціннісної пропозиції для компанії Kobi. Варто зауважити, що від моменту заснування у компанії була відсутня практика дослідження користувача та його зворотного зв'язку, що робить даний етап виконання проєкту ще більш актуальним та цінним для бізнесу. Однак перш ніж перейти до безпосередньої комунікації із користувачами компанії Kobi та її ключових конкурентів на цільових ринках, варто проаналізувати вже існуючі незалежні дослідження в даній сфері. Подібний підхід дозволить сформулювати перелік орієнтовних гіпотез щодо мотивації користувачів, їхніх контекстів користування, потреб, болів та бар'єрів. У подальших частинах даного підрозділу наведені стислі підсумки такого збору інформації.

Згідно з результатами опитувань, що були проведені в межах підготовки Білої книги мікромобільності, опублікованої Програмою розвитку ООН у червні 2021 року, основними перевагами прокатних електросамокатів, що приваблюють користувачів до даного виду транспорту, є швидкість, мобільність, можливість оминати затори, незалежність від громадського транспорту, економія коштів, комфорт, екологічність, задоволення від користування, відсутність потреби шукати місце для паркування [11]. Серед ключових бар'єрів, які наводить Біла книга мікромобільності зі слів учасників опитування, було названо відсутність відповідної інфраструктури, високу вартість послуги, вандалізм, хаотичне паркування, недостатню кількість та поширеність транспортних засобів, що пливає на нерівномірне покриття сервісами міста [11].

Згідно з іноземним дослідженням проведеним у 2020 році Крістофером Зігфрідом Коппліном, Бенедиктом М. Брандом та Яніком Райхенбергером, оренда електросамокатів сприймається користувачами перш за все як тип розваги. Дослідники також звертають увагу на те, що на вибір користувачів значно впливає потенційна та прогнозована безпека користування сервісами з

оренди [14]. Окрім безпечності та надійності транспортних засобів, до критеріїв вибору споживачів дослідники відносять простоту користування та керування. При цьому Копплін, Бранд та Райхенбергер зазначають, що згідно з емпіричними дослідженнями оренда електросамокатів для користувачів є радше заміною піших маршрутів, аніж аналогом громадського транспорту чи автомобіля.

Подібного висновку у своєму дослідженні, опублікованому у лютому 2022 року, дійшли й Уго Бадіа та Ерік Дженеліус. За даними експертів орендований електросамокат може замінити для користувача пішу прогулянку або ж поїздку на велосипеді [15]. Серед основних контекстів користування прокатними самокатами Бадіа та Дженеліус виділяють: а) поїздки на роботу, навчання, інші короткотривалі ділові подорожі, б) скорочення шляху до найближчих станцій громадського транспорту, в) неділові поїздки пов'язані з соціальною активністю (маршрути до ресторанів, кінотеатрів, інших місць зустрічі з друзями та колегами), г) використання прогулянок на електросамокатах в якості розваги, д) переміщення з точки А в точку Б, пов'язані з рутинними задачами (шопінг, відвідування лікарень та установ). Серед основних мотиваційних чинників, що впливають на рішення споживача скористатися орендою самокатів, дослідники зазначають: а) можливість скоротити час витрачений на вимушене пересування пішки, б) гнучкість у виборі маршрутів та можливість дістатися максимально близько до точки призначення, в) новітній та розважальний характер самокатів як виду транспорту, г) можливість уникнути користування складними та перевантаженими системами громадського транспорту.

Усі озвучені вище гіпотези та результати досліджень можна підсумувати, сформувавши так званий клієнтський профіль, що є невід'ємним елементом канви ціннісної пропозиції Остервальдера-Піньє. У книзі «Розробляємо ціннісні пропозиції», автори даного підходу описують завдання та складові клієнтського профілю наступним чином: «Клієнтський профіль структурованіше і детальніше описує певний сегмент користувачів. Він розділяє сегменти на елементи: клієнтські завдання, болі і створення переваг» [18]. У свою чергу під

клієнтськими завданнями Остервальдер, Піньє, Бернард та Сміт мають на увазі те, «чого клієнти намагаються досягти у своїй роботі й у житті», під болями – «погані результати, ризики, й перешкоди, пов’язані з роботою клієнта», а під перевагами – користь або конкретні вигоди, яких очікує користувач. Отже, клієнтський профіль для сервісів з оренди електросамокатів, створений на основі а) підходу, описаного Остервальдером, Піньє, Бернардом та Смітом, б) канви, запропонованої агенцією Strategyzer (засновниками якої є автори концепції) [19], в) а також гіпотез отриманих в результаті аналізу попередніх незалежних досліджень в даній сфері, матиме наступний вигляд:

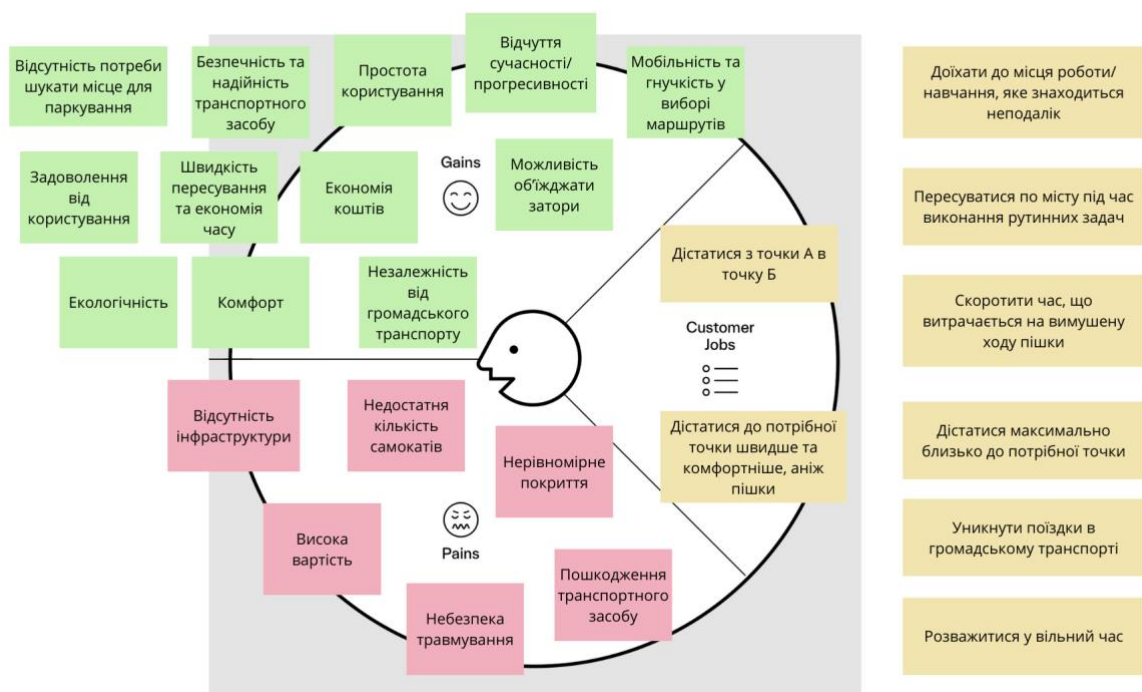


Рис. 2.1. Профіль клієнта сервісу з оренди електросамокатів  
Джерело: Розроблено автором на основі результатів незалежних досліджень та на основі шаблону агентства Strategyzer [19]

### 2.3. Аналіз поведінки користувачів сервісу Kobi

Отже, одним із ключових елементів клієнтського профілю, що належить до канви ціннісної пропозиції Остервальдера-Піньє, є так звані завдання, котрі бажає вирішити користувач за рахунок запропонованого йому продукту. В оригінальному тексті книги «Розробляємо ціннісні пропозиції» [18], а також

англомовній версії канви, розробленої агенцією Strategyzer [19], завдання клієнта мають назву «customer jobs», тобто метафорично описують роботу, на яку клієнт наймає продукт. Такого ж погляду на взаємозв'язок між користувачем та продуктом дотримується і автор одного із методів дослідження поведінки та потреб споживачів Клейтон Крістенсен. Метод, запропонований Крістенсеном, носить символічну назву «Jobs-To-Be-Done» та передбачає проведення глибинних інтерв'ю із представниками цільової аудиторії з метою визначення завдань та цілей, котрі прагнуть виконати та досягнути користувачі. При цьому, окрім самих завдань, методика «Jobs-To-Be-Done» покликана визначити унікальні контексти їх виникнення та виконання, а також раціональні, соціальні та емоційні болі, бар'єри, та очікувані переваги користувачів. Сам автор даного інструменту зазначає, що таке глибоке розуміння користувача та його «робіт» допомагає бізнесу більш ефективно та персоналізовано розробляти та трансформувати продукт, покращуючи сервіс та досвід користування [20]. Таким чином вибір методу «Jobs-To-Be-Done» в межах даного проєкту обґрунтований не лише його релевантністю в контексті використання канви ціннісної пропозиції Остервальдера-Піньє, але й його зосередженістю на реальних потребах клієнта, а не на характеристиках готового продукту, а також його схильністю до визначення унікальних контекстів споживання, що є динамічними та характерними для представників різних вікових, соціальних, майнових та демографічних груп [16].

Відповідно до особливостей методики «Jobs-To-Be-Done», ключовим етапом дослідження поведінки споживача у межах даного проєкту стало проведення глибинних інтерв'ю із представниками цільової аудиторії. У якості підготовки до проведення вищезгаданих інтерв'ю було розроблено форму-опитувальник для більш ефективного відбору учасників (Див. Додаток А). На основі даних, отриманих із так званої скринінгової форми (форму заповнили 49 користувачів) для проведення глибинних інтерв'ю було відібрано 18 учасників, що включали:

- постійних користувачів сервісу Kobi, що проживають у Тернополі, Хмельницькому та Миколаєві;
- користувачів, що мали змогу скористатися сервісами конкурентів Kobi на цільових ринках (Bolt, Jet, ПРОКАТайся, Vevi).

Для кращого розуміння бар'єрів та болей, з якими зіштовхуються користувачі сервісів з оренди електросамокатів, були також проведені інтерв'ю із споживачами, що з певних причин припинили регулярне користування такими сервісами та відгукнулися на відповідний запит у соціальних мережах.

Результати інтерв'ю проведених за методикою Jobs to be Done відображені у таблицях нижче:

Таблиця 2.1

Завдання, які прагнуть вирішити користувачі сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

№	Короткий опис завдання	Повторюваність під час інтерв'ю
1.	Коли мені особисто та моїм друзям набридли наші звичні розваги, з самокатами ми можемо отримати нові емоції та урізноманітнити рутину.	10 з 19 інтерв'ю
2.	Коли мій день йде не по плану і я спізнююся, з самокатом я можу швидше або навіть вчасно дістатися в потрібну мені точку, не переплачуючи за таксі.	8 з 19 інтерв'ю
3.	Коли я змушений користуватися громадським транспортом для пересування містом, але не люблю його, з самокатом я можу швидко дістатися в потрібну точку, уникаючи громадського транспорту.	7 з 19 інтерв'ю

Продовження табл. 2.1 Завдання, які прагнуть вирішити користувачі сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

4.	Коли я надто втомлений, щоб йти пішки або чекати на громадський транспорт, з самокатом втомлений я «буду довезений» додому швидше, аніж пішки, комфортніше ніж в громадському транспорті та дешевше ніж в таксі.	5 з 19 інтерв'ю
5.	Коли мені потрібно довго йти пішки, але умови несприятливі й піший маршрут спричинить багато дискомфорту, з самокатом я можу швидше й комфортніше дістатися потрібної локації.	4 з 19 інтерв'ю
6.	Коли я змушений довго йти пішки, щоб дістатися до найближчої зупинки громадського транспорту, з самокатом я можу зекономити час та зусилля на таку дорогу.	4 з 19 інтерв'ю
7.	Коли моє переміщення по місту, тобто мій вільний час, перетворився на нудну рутину, з самокатом я можу перетворити рутинний маршрут з точки А в точку Б на задоволення та розвагу.	4 з 19 інтерв'ю
8.	Коли у мене немає транспорту, щоб почати працювати кур'єром, з самокатом я можу опанувати бажану професію, оперативно пересуваючись по місту.	1 з 19 інтерв'ю

Продовження табл. 2.1 Завдання, які прагнуть вирішити користувачі сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

9.	Коли мені набридло самостійно утримувати власний електричний транспорт, з орендованим самокатом я можу пересуватися містом на електричному транспорті, не переймаючись про його обслуговування.	1 з 19 інтерв'ю
----	---	-----------------

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих в межах проведення глибинних інтерв'ю

У таблиці 2.1. перелічені завдання або «типи робіт», котрі, згідно з результатами проведених інтерв'ю, виконують за допомогою прокатних самокатів постійні користувачі компанії Kobi та сервісів-конкурентів. Кожне завдання, викладене в таблиці у своєму описі містить деталізований контекст, що складається з небажаної ситуації, котру користувач прагне змінити, та очікуваного позитивного результату, якого клієнт прагне досягнути. Пріоритизація виявлених завдань здійснювалася відповідного їхньої повторюваності серед вибірки проведених інтерв'ю.

Повертаючись до гіпотез, сформованих на основі незалежних досліджень, можна простежити певні співпадіння з результатами глибинних інтерв'ю. Зокрема пункт перший таблиці 2.1. чітко підтверджує гіпотезу про те, що чи не найбільш популярним серед українських користувачів є застосування орендованих електросамокатів у якості розваги. Аналогічно глибинні інтерв'ю доводять, що поширеними серед користувачів є такі завдання, як зменшити кількість часу та зусиль, витрачених на піші маршрути, уникнути користування громадським транспортом або ж навпаки полегшити таке користування, скоротивши маршрут до найближчої зупинки.

Водночас, незалежні дослідження, проаналізовані вище, у низці випадків та контекстів приділяють значну увагу саме локаціям, до яких прагнуть дістатися користувачі орендованих електросамокатів (дім, робота, місце навчання,



торговельний центр, місце зустрічі із друзями, тощо), не пояснюючи при цьому реальної мотивації клієнтів скористатися саме цим видом транспорту для пересування населеним пунктом. У свою чергу результати проведених глибинних інтерв'ю дозволяють виявити цілу низку завдань, котрі виконують користувачі, пересуваючись з точки А в точку Б на електросамокаті, зокрема уникнення несприятливих зовнішніх обставин (дощ та інші погодні умови, пізня пора доби), економія часу та пом'якшення наслідків непередбачуваних ситуацій, полегшення втоми. Такий підхід до аналізу поведінки споживача дає можливість глибше зрозуміти потреби потенційного клієнта, а отже й надати йому більш релевантну та якісну цінність у вигляді продукту та його окремих складових. Першим кроком на цьому шляху є коригування профілю клієнта сервісів з оренди електросамокатів із врахуванням нових даних та інсайтів, що були отримані. Канва такого профілю, оновлена лише в частині клієнтських завдань, зображена на рисунку 2.2. нижче.

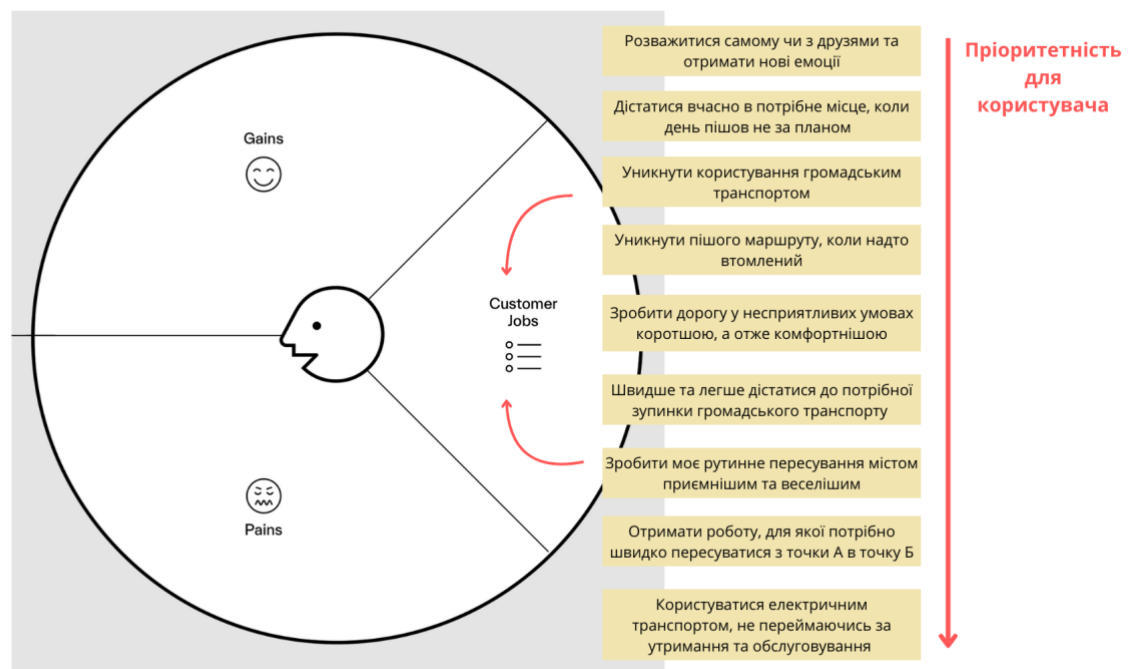


Рис. 2.2. Профіль клієнта сервісу з оренди електросамокатів, частково оновлений

Джерело: Розроблено автором на основі результатів проведених глибинних інтерв'ю та шаблону канви, запропонованої агенцією Strategyser[19]

Однак, окрім деталізованих та більш глибоко пропрацьованих клієнтських завдань, рисунок 2.2. демонструє нестачу інсайтів для двох інших важливих елементів профілю клієнта, а саме його болів та очікуваних переваг. Із заповненням цієї прогалини здатна допомогти іще одна складова методики «Jobs-To-Be-Done», а саме так звані критерії найму та звільнення, котрі споживач бере до уваги, приймаючи рішення про початок припинення користування певним продуктом чи послугою [21] [22]. Саме перелік таких критеріїв, визначених на основі проведених глибинних інтерв'ю, наведений у таблиці 2.2 нижче.

Таблиця 2.2

Критерії найму/звільнення користувачів сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

№	Критерій найму/звільнення	Повторюваність під час інтерв'ю
1.	Хочу знайти поблизу справний транспортний засіб, коли мені потрібно.	17 з 19 інтерв'ю
2.	Хочу відчувати себе в безпеці та спокійно керувати самокатом.	11 з 19 інтерв'ю
3.	Хочу їхати швидко і відчувати цю швидкість та нові емоції.	8 з 19 інтерв'ю
4.	Хочу доїхати прямо до тієї точки, яка мені потрібна, і запаркувати там самокат.	7 з 19 інтерв'ю
5.	Хочу платити за послугу так, як зручно мені.	6 з 19 інтерв'ю

Продовження таблиці 2.2. Критерії найму/звільнення користувачів сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

6.	Хочу, щоб мене попереджали про заборонену зону до того, як я туди потраплю, щоб я вчасно змінив маршрут.	5 з 19 інтерв'ю
7.	Хочу їхати вулицею на чистому та привабливому самокаті.	5 з 19 інтерв'ю
8.	Хочу їхати на самокаті, навіть коли в мене є сторонні речі (телефон, годинник, пакет, сумка, ноутбук, тощо).	4 з 19 інтерв'ю
9.	Хочу підбирати найбільш вигідну підписку під свої потреби та звички користування.	3 з 19 інтерв'ю
10.	Хочу мати менше додатків на телефоні і щоб все в одному місці.	3 з 19 інтерв'ю
11.	Хочу отримувати знижки, подарунки та акції на важливі для мене події та відчувати турботу.	2 з 19 інтерв'ю
12.	Хочу легко переміщувати самокат через перешкоди.	2 з 19 інтерв'ю
13.	Хочу платити менше за користування.	2 з 19 інтерв'ю

Продовження таблиці 2.2. Критерії найму/звільнення користувачів сервісів оренди самокатів, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done»

14.	Хочу користуватися самокатами відомого бренду, якому довіряю.	1 з 19 інтерв'ю
15.	Хочу брати декілька самокатів зі свого акаунту, щоб кататися з друзями та близькими.	1 з 19 інтерв'ю

Джерело: Розроблено автором на основі даних, отриманих в процесі проведення глибинних інтерв'ю

Автори канви ціннісної пропозиції Остервальдер та Пінье у своїй книзі «Розробляємо ціннісні пропозиції» зазначають, що одна й та ж сама ідея або інсайт може належати як до проблем, так і до вигод споживача, однак мати при цьому діаметрально протилежний вигляд та формулювання. Саме тому критерії найму/звільнення, визначені за методикою «Jobs-To-Be-Done», подані у таблиці 2.2. у формі узагальнених бажань, потреб та очікувань користувача від продукту, які у свою чергу можна розділити на болі та переваги запропонованого рішення, використовуючи для цього додаткові деталі та контекст із глибинних інтерв'ю (Див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Відповідність критеріїв найму/звільнення конкретним болям та вигодам користувачів сервісів оренди самокатів

№	Критерій найму/звільнення	Болі	Вигоди/Очікувані переваги
1.	Хочу знайти поблизу справний транспортний засіб, коли мені потрібно.	Не можу знайти поблизу самокат, коли він потрібен.	Знайти самокат поблизу, коли він потрібен легко.
2.	Хочу відчувати себе в безпеці та спокійно керувати самокатом.	Самокат несправний або пошкоджений.	Самокат справний та надійно керується.

Продовження табл. 2.3. Відповідність критеріїв найму/звільнення конкретним болям та вигодам користувачів сервісів оренди самокатів

3.	Хочу їхати швидко і відчувати цю швидкість та нові емоції.	Швидкість самокату надто мала для отримання задоволення від поїздки.	Швидкість самокату приносить приємні емоції.
4.	Хочу доїхати прямо до тієї точки, яка мені потрібна, і припаркувати там самокат.	Самокат неможливо запаркувати у потрібному мені місці.	Можу доїхати і припаркуватися в будь-якій потрібній локації.
5.	Хочу платити за послугу так, як зручно мені.	Оплата користування незручна.	Можу оплачувати користування різними способами, як мені зручно.
6.	Хочу, щоб мене попереджали про заборонену зону до того, як я туди потраплю, щоб я вчасно змінив маршрут.	Самокат зупиняється, коли я вже в забороненій зоні і його треба повертати силою.	Самокат заздалегідь повідомляє про заборонені зони.
7.	Хочу їхати вулицею на чистому та привабливому самокаті.	Самокат брудний та неохайний.	Самокат чистий та візуально привабливий.

Продовження табл. 2.3. Відповідність критеріїв найму/звільнення конкретним  
 болям та вигодам користувачів сервісів оренди самокатів

8.	Хочу їхати на самокаті, навіть коли в мене є сторонні речі (телефон, годинник, пакет, сумка, ноутбук, тощо).	Не можу скористатися самокатом, тому що немає куди поставити особисті речі.	Можу зручно влаштувати особисті речі під час поїздки.
9.	Хочу підбирати найбільш вигідну підписку під свої потреби та звички користування.	Ціна та форма оплати незручна для мого типу користування.	Можу обрати зручну для себе підписку, виходячи з мої потреб та типу користування.
10.	Хочу мати менше додатків на телефоні і щоб все в одному місці.	Змушений завантажувати нові додатки та проходити додаткові реєстрації.	Можу використовувати додатки, які вже маю на смартфоні.
11.	Хочу отримувати знижки, подарунки та акції на важливі для мене події та відчувати турботу.	Не відчуваю турботи та уваги від бренду.	Бренд не просто продає мені послугу, але й турбується про мене та приділяє увагу.
12.	Хочу легко переміщувати самокат через перешкоди.	Самокат складно переміщувати через численні перешкоди.	Самокат легко переміщується, тому легко оминати перешкоди.

Продовження табл. 2.3. Відповідність критеріїв найму/звільнення конкретним  
болям та вигодам користувачів сервісів оренди самокатів

13.	Хочу платити менше за користування.	Надто висока ціна.	Приємна ціна та економія коштів.
14.	Хочу користуватися самокатами відомого бренду, якому довіряю.	Бренд мені невідомий і я йому не довіряю.	Можу користуватися самокатами бренду, чийм продуктам я вже довіряю.
15.	Хочу брати декілька самокатів зі свого акаунту, щоб кататися з друзями та близькими.	Не можу користуватися самокатами разом з друзями та рідними, які не мають додатку	Можу брати самокат для себе та для своїх друзів та рідних

Джерело: Розроблено автором на основі даних, отриманих в процесі проведення глибинних інтерв'ю

Таким чином аналіз критеріїв найму та звільнення користувачів сервісів з оренди електросамокатів, а також їх розподіл на окремі (діаметрально протилежні) болі та вигоди, дозволили сформувати в межах даного проєкту завершений клієнтський профіль, що складає 50% канви потенційної ціннісної пропозиції (Див. рисунок 2.3.).

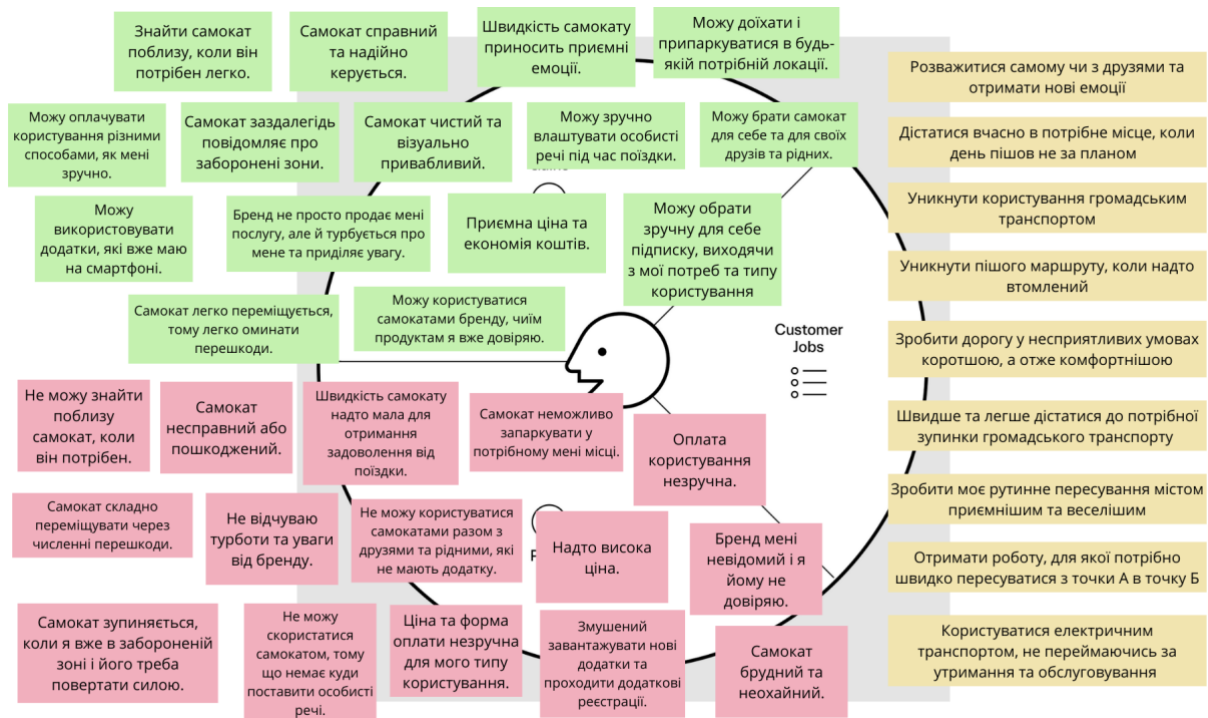


Рис. 2.3. Клієнтський профіль споживачів сервісів з оренди електросамокатів, розроблений на основі проведених глибоких інтерв'ю

## 2.4. Детальний аналіз продукту, позиціонування та поточної диференціації компанії Kobi та її ключових конкурентів на існуючих ринках

Зібравши у попередніх розділах даного проєкту необхідні для формування клієнтського профілю інсайти та виділивши низку завдань, болів та переваг, яких очікують або зазнають користувачі сервісів з оренди електросамокатів, варто зрозуміти чи відповідає продукт, котрий продають на ринку компанія Kobi та її конкуренти, профілю клієнта, що був отриманий. Точніше необхідно визначити, на закритті яких саме потреб користувача зосереджені ті чи інші гравці ринку, що дозволить краще оцінити рівень та напрями диференціації, а також визначити ціннісну пропозицію для бізнесу, що об'єктом даної роботи. З цією метою у межах проєкту був проведений детальний



аналіз продукту та поточного позиціонування компанії Kobi та її конкурентів, результати якого наведені нижче. Варто зазначити, що в процесі аналізу було використано декілька критеріїв та елементів з яких складаються пропозиції сервісів з оренди електросамокатів, а саме:

- 1) обсяг самокатного парку (кількість транспортних засобів на певній локації);
- 2) цінова політика компаній;
- 3) наявність підписок та програм лояльності;
- 4) особливості користування сервісами;
- 5) зони користування транспортними засобами;
- 6) функціональне наповнення мобільних додатків;
- 7) брендові комунікації та позиціонування;
- 8) основні скарги та переваги, на які звертають увагу користувачі.

#### **2.4.1. Обсяг самокатного парку**

Кількість транспортних засобів, що належать компанії та розміщені на певній локації, відіграє чи не ключову роль у задоволенні потреб та виконанні завдань користувача. Покриття населеного пункту електросамокатами безпосередньо впливає на здатність користувача знайти поблизу транспортний засіб, яким можна скористатися у потрібний момент. Як зазначалося раніше, наразі загальна кількість самокатів на певній локації визначається органами місцевого самоврядування.

У більшості випадків така політика сьогодні спрямована не на розширення самокатного парку певного міста, а на прирівнюванні квот окремих гравців ринку. Завдяки таким особливостям, а також тісній комунікації Kobi із конкурентами, представникам компанії відома точна кількість транспортних засобів, що належать кожному бренду (Див. таблицю 2.4.).

На основі даних, відображених у таблиці 2.4. можна дійти висновку, що жоден із поточних гравців на ринку оренди електросамокатів не володіє значною перевагою з точки зору обсягу самокатного парку. Окремими винятками є

переважання компанії Kobi у Миколаєві, а також краще покриття бренду Volt та дещо менша присутність ПРОКАТайся у Хмельницькому.

Таблиця 2.4

Обсяг самокатного парку компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових ринках (згідно з інформацією, наданою представниками компанії Kobi)

Бренд	Локація	Кількість транспортних засобів
Kobi	Тернопіль	150 самокатів
	Миколаїв	230 самокатів
	Хмельницький	150 самокатів
Jet	Миколаїв	150 самокатів
	Хмельницький	150 самокатів
ПРОКАТайся	Миколаїв	150 самокатів
	Хмельницький	100 самокатів
Bolt	Хмельницький	200 самокатів
Vevi	Тернопіль	150 самокатів

#### 2.4.2. Цінова політика

У межах даного проекту аналіз цінової політики сервісів з оренди електросамокатів було проведено у декількох форматах. За основу аналізу були взяті стандартні пакети користування, що пропонуються кожним брендом, без врахування підписок та абонементів, котрі пропонують особливі умови, однак потребують додаткової оплати. Усі представники ринку, проаналізовані в даній роботі, включно з компанією Kobi, розраховують ціну власного сервісу на основі двох складових, а саме вартості розблокування транспортного засобу (початку користування) та похвилинній тарифікації самих поїздок. Для кращого порівняння умов, котрі компанії пропонують користувачам різних категорій, окрім стандартних тарифів (розблокування та одна хвилина користування), була також проаналізована вартість користування протягом 10 хв (орієнтовний час короткотривалого пересування з точки А в точку Б) та 60 хв (орієнтовний час користування споживачів, для яких електросамокати є способом проведення

вільного часу та розвагою). На основі даних, що відображені у таблиці 2.5., можна дійти висновку, що цінова політика компанії Kobi та інших гравців на ринку є практично однаковою. Різниця між стандартними тарифами компаній, а також вартістю 10-хвилинних та 60-хвилинних поїздок, або відсутня, або ж є мінімальною. Серед інших конкурентів вирізняються компанії Bolt, чия тарифікація є вищою за решту конкурентів, особливо у випадку довготривалого користування, а також ПРОКАТайся, що автоматично пропонує споживачам два режими тарифікації, залежно від їхніх потреб та звичок. При цьому варто зауважити, що згідно з результатами глибинних інтерв'ю, вартість послуг є непоширеним критерієм звільнення/найму серед користувачів сервісів з оренди електросамокатів, що вказує на те, що мінімальні відмінності у ціновій політиці компанії є непомітними та не відіграють критичної ролі в процесі вибору та диференціації.

Таблиця 2.5

Цінова політика компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових  
ринках

Бренд	Стандартний формат користування	Вартість	Час використання	Вартість
Kobi	Розблокування + 1 хв	9 грн + 3 грн	10 хв	39 грн
			60 хв	189 грн
Jet	Розблокування + 1 хв	9 грн + 3 грн	10 хв	39 грн
			60 хв	189 грн

Продовження таблиці 2.5. Цінова політика компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових ринках

ПРОКАТ я	Розблокування + 1 хв	Хмельницький: 9 грн + 2,99 грн / 0 грн + 3,5 грн	10 хв	38,9 грн / 35 грн (Хмельницький)
		Миколаїв: 9 грн + 3,5 грн / 0 грн + 4 грн		44 грн / 40 грн (Миколаїв)
			60 хв	188,4 грн / 210 грн (Хмельницький) 219 грн / 240 грн (Миколаїв)
Bolt	Розблокування + 1 хв	9 грн + 3,20 грн	10 хв	41 грн
			60 хв	210 грн
Vevi	Розблокування + 1 хв	9 грн + 2,99 грн	10 хв	38,9 грн
			60 хв	188,4 грн

Джерело: Розроблено автором на основі даних, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках

[24][25][26][27][28][29][30][31][32] [33]

### 2.4.3. Підписки та програми лояльності

Популярністю на ринку оренди самокатів серед самих провайдерів сервісу є запровадження підписок та абонементів для користувачів. Зазвичай такі підписки передбачають більш вигідні умови тарифікації або ж безлімітний період користування за окрему визначену плату (Див. таблицю 2.5.). Згідно з інформацією отриманою від представників компанії Kobi, сама компанія та її конкуренти не вважають запровадження підписок переходом до іншої (більш

вигідної бізнес моделі), а радше розглядають подібні продукти як рекламні, здатні привабити користувачів та вплину на їхній вибір у свою користь. До прикладу за відгуками споживачів, що проживають у Тернополі, Хмельницькому та Миколаєві, безлімітна підписка, яку пропонує компанія Kobi, є найбільш вигідною на ринку завдяки відсутності будь-яких обмежень, котрі існують у конкурентів (Jet, Vevi). При цьому варто враховувати, що наявність Kobi Pass (Безліміт) як конкурентну перевагу сприймають дорослі користувачі, а також підлітки та діти, котрі користуються електросамокатами в якості розваги. При цьому кількість таких споживачів за даними представників Kobi не перевищує 5-10% від загальної кількості, а сам Kobi Pass (Безліміт) не приносить критичної вигоди компанії. Серед решти конкурентів у даному контексті виділяються бренди Bolt та ПРОКАТайся. У обидвох компаній відсутні будь-які підписки та абонементи. Bolt пропонує користувачам сталу ціну на свій сервіс, тоді як ПРОКАТайся за замовчуванням дозволяє обрати більш вигідну тарифікацію для короткотривалих і довготривалих поїздок. Враховуючи усе зазначене вище, включно із а) відсутністю цінності підписок для бізнес-моделі компаній, б) їх відносно низькою важливістю для більшості користувачів, в) відсутністю чітко артикульованих лідерів серед підписок, запропонованих на ринку (окрім Kobi Pass (Безліміт)), г) а також практикою копіювання підписок конкурентів, що є поширеною серед ключових гравців та г) легкістю такого дублювання (беручи до уваги знову ж таки некритичну роль для бізнес моделі), наявність підписок чи абонементів не можна вважати важливим фактором, що впливає на ціннісну пропозицію Kobi та її диференціацію.

Таблиця 2.6

Підписки та абонементи компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових ринках (згідно з інформацією, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках)

Бренд	Тип підписки/абонементу	Особливості користування	Вартість
Kobi	Kobi Pass (Стандарт)	0 грн за розблокування 3 грн за хвилину	90 грн/7 днів 280 грн/30 днів
	Kobi Pass(50%)	5 грн за розблокування та 1,5 грн за хвилину	330 грн/7 днів 900 грн/30 днів
	Kobi Pass (Безліміт)	0 грн за розблокування та 0 грн за хвилину	350 грн/7 днів 1750 грн/30 днів

Продовження таблиці 2.6. Підписки та абонементи компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових ринках (згідно з інформацією, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках)

Jet	Денний абонемент на 30 хв	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 10 км поїздок</li> <li>– 10 хв для паузи</li> <li>– Кількість розблокувань безлімітна</li> </ul>	110 грн
	Денний абонемент на 90 хв	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 30 км поїздок</li> <li>– 20 хв для паузи</li> <li>– Кількість розблокувань безлімітна</li> </ul>	300 грн
	Місячний абонемент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 300 хвилин катання</li> <li>– Кількість розблокувань безлімітна</li> <li>– 100 км поїздок</li> <li>– 90 хв для паузи</li> </ul>	990 грн
*ПРОКАТайся	Стандарт	Хмельницький: 9 грн + 2,99 грн / Миколаїв: 9 грн + 3,5 грн	0 грн
	Безкоштовна посадка	Хмельницький: 0 грн + 3,5 грн Миколаїв: 0 грн + 4 грн	0 грн

*\*У компанії відсутні підписки, замість яких є два безкоштовних формати користування на вибір.*

Продовження таблиці 2.6. Підписки та абонементи компанії Kobi та ключових конкурентів на цільових ринках (згідно з інформацією, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках)

*Bolt	-----	-----	-----
*У компанії відсутні підписки.			
Vevi	Абонемент на добу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 10 хв бронювання</li> <li>– 10 розблокувань</li> <li>– 150 хв користування (їзди)</li> <li>– 40 хв паузи</li> <li>– 50 км відстані користування</li> </ul>	249h

Джерело: Розроблено автором на основі даних, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках

[24][25][26][27][28][29][30][31][32] [33]

#### 2.4.4. Особливості користування

Важливою складовою сервісу з оренди електросамокатів є правила, обмеження та додаткові можливості користування, які запроваджуються компаніями, що конкурують на ринку. Такі елементи сервісу здатні безпосередньо впливати на досвід користувачів, а отже і на їхній вибір конкретного продукту та диференціацію конкурентів. Саме тому в межах даного проєкту було проведено детальний аудит усіх особливостей користування сервісами компанії Kobi та інших гравців на цільових ринках (Див. Додаток Б). З цією метою були досліджені офіційні ресурси компаній, а також їхній мобільні додатки. Результати аналізу, представлені у Додатку Б, демонструють, що особливості користування сервісами оренди самокатів є досить шаблонізованими



серед конкурентів, а тому дозволяють розділити їх на обмежену кількість сталих категорій, а саме а) можливість призупинити користування самокатом на певний час (пауза в користуванні), б) можливість короткострокового бронювання транспортного засобу, в) можливість активувати декілька самокатів з одного клієнтського профілю, г) наявність страхування користувачів, ґ) максимальна швидкість пересування, д) додаткові функції та приладдя, встановлене на транспортний засіб. На основі результатів аналізу можна зробити висновок, що і в категорії особливостей користування сервісом між компанією Kobi та її конкурентами не існує значних відмінностей. Лише за певними категоріями серед решти провайдерів сервісу виділяються компанії Bolt (пропонує спеціальний режим обмеження швидкості для новачків та має найбільшу ціну за призупинення користування), ПРОКАТайся (надає користувачам найбільше часу (5 хв) безкоштовного бронювання), Vevi (транспортні засоби облаштовані сигналами повороту та безпроводними зарядними станціями для смартфонів) та Jet (пропонує повернення коштів у випадках, коли через несправність самокату користувач припинив поїздку протягом перших 60 секунд). При цьому окрім додаткових функцій транспортних засобів Vevi (про які ще йтиметься далі), а також функції повернення коштів Jet (яку також використовують проте не формалізують на офіційних ресурсах інші компанії) більшість сервісів конкурують між собою мінімальними відмінностями в одних і тих самих категоріях.

#### **2.4.5. Зони користування**

Важливу роль у задоволенні потреб та виконанні завдань клієнтів сервісів з оренди електросамокатів відіграють так звані зони користування транспортними засобами. Такі зони визначають режим користування (дозволено, заборонено, обмежено) та паркування самокатів у межах певної локації. Визначення подібних зон зумовлено нерівномірним розподілом попиту між локаціями, особливостями конкретних районів населених пунктів (частота випадків вандалізму), а також вимогами органів місцевого самоврядування. При цьому характер, кількість та масштаб таких зон безпосередньо впливають на дві

надважливих потреби користувача, а саме знайти самокат у потрібному місці та запаркувати його у зручній локації.

Кожна компанія, проаналізована у межах даного проєкту, позначає відповідні зони користування на мапі у власному мобільному додатку (Див. Додаток В). Така практика дозволяє ознайомитися із зонами ключових конкурентів компанії Kobi та проаналізувати відповідні відмінності. Загальні зони покриття (локації, де самокати не припиняють функціонувати) є приблизно однаковими серед конкурентів як у Тернополі, так і в Хмельницькому та Миколаєві. За даними компанії Kobi, така тенденція спричинена схильністю конкурентів наслідувати одне одного. Саме тому диференціація між компаніями розгортається не на основі загальної зони покриття, а на основі кількості типів користування, характеру та жорсткості обмежень, а також масштабів зон, де користування зовсім не обмежується.

Компанія Kobi, що є об'єктом даного дослідження, пропонує користувачам три зони та режими користування, а саме а) паркування та користування дозволено, б) паркування заборонено, а користування дозволено, б) користування та паркування заборонено. Аналогічні типи зон застосовуються і брендом Vevi у місті Тернопіль [31]. У свою чергу компанія ПРОКАТайся до режимів, вже зазначених вище, додає ще локації, в межах яких швидкість пересування самокату автоматично знижується до 15 км/год (так звана помаранчева зона) [29]. Іншими типами зон користування відрізняються від конкурентів бренди Jet та Bolt. На власному офіційному сайті та у мобільному додатку Jet визначає наступні типи локацій:

- дозволено лише користування, паркування заборонено;
- дозволено користування та паркування;
- користування та паркування заборонено (припинення поїздки карається штрафом);
- максимальну швидкість обмежено [33].

Однак особливістю режимів користування компанії Jet є значна обмеженість так званих зелених зон, що є єдиними локаціями, дозволеними для

паркування самокатів. Внаслідок такого обмеження більшість території населених пунктів, де присутній сервіс Jet, є недоступною для завершення поїздки, що негативно впливає на здатність компанії задовольнити потребу користувачів у зручному паркуванні транспортного засобу поблизу точки призначення. Варто зазначити, що учасники глибинних інтерв'ю, проведених в межах даного проєкту, відзначали даний недолік компанії Jet в якості «критерію звільнення» (клієнти припиняли користуватися сервісом компанії з цієї причини).

У свою чергу компанія Bolt є лідером серед конкурентів за кількістю різних типів та режимів користування, які поширюються на локації, де вона присутня. Зокрема, для компанії характерними є п'ять зон користування, а саме а) зона заборонена для пакування, у якій не можна призупинити або завершити поїздку, б) зона із заборonoю на паузу та паркування, а також із автоматичним зниженням швидкості, в) зона, де будь-яке користування заборонено, зона, завершення поїздки в межах якої заборонене та карається штрафом, г) зона із автоматичним зниженням швидкості, ґ) зона дозволена для паркування, призупинення поїздки та користування [30]. Внаслідок такої кількості зон, їхніми розширеними характеристиками, користування сервісом Bolt є більш регульованим у порівнянні з конкурентами. До прикладу у Хмельницькому, де компанія конкурує з брендом Kobi, Bolt дозволяє вільне користування та паркування транспортних засобів лише в обмеженій центральній локації міста, що аналогічно до компанії Jet позначається на досвіді користувачів та відзначалося останніми в процесі проведення глибинних інтерв'ю.

Беручи до уваги усе зазначене вище, а також дані, наведені у Додатку В, можна зробити висновок, що загальне покриття населених пунктів конкурентами не є надто відмінним. Якщо хтось з конкурентів поступається іншим за даним критерієм у певній локації, то такий недолік або ж незначний, або може нівелюватися перевагою в іншому місті. При цьому конкуренти різняться між собою за кількістю та поширеністю обмежень, котрі накладаються на споживачів. Бренди Jet та Bolt надають власним клієнтам найменше свободи

вибору місця паркування, активування, та вільного користування транспортним засобом. Компанії Vevі та ПРОКАТайся регулюють користування значно менше, однак все ж поступаються за рівнем свободи пересування, паркування та призупинення сервісу Kobi. У даному контексті варто зазначити, що зручність режимів та покриття різними зонами компанії Kobi визначалася в якості конкурентної переваги споживачами, що мали досвід оренди самокатів інших брендів, зокрема у місті Хмельницький. Представники Kobi також вважають зони користування своєю перевагою та точкою диференціації, заявляючи, що можуть редагувати зони навіть під запити користувачів.

#### 2.4.6. Функціональне наповнення мобільного додатку та досвід користування

Мобільний додаток сервісів з оренди електросамокатів, поряд із самим транспортним засобом, є ключовим елементом продукту та каналом донесення цінності до споживача. Аналіз мобільних додатків компанії Kobi та її конкурентів продемонстрував, що подібно до попередніх категорій дослідження конкурентного середовища, значних відмінностей між гравцями ринку у даній категорії немає (Див. рис. 2.4).

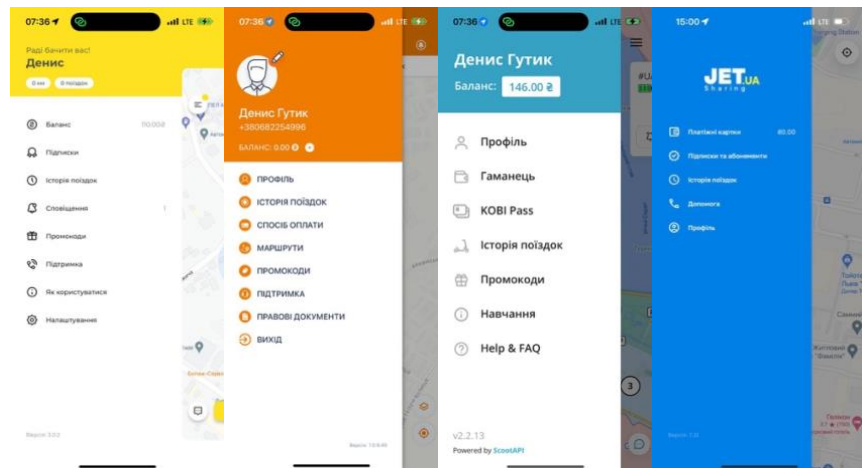


Рис. 2.4. Фрагменти мобільних додатків компаній Vevі, ПРОКАТайся, Kobi, Jet

Джерело: надано автором на основі інформації, що подається компаніями на офіційних ресурсах [32][29][31][33]

У випадку компанії Kobi та більшості її конкурентів (Vevi, ПРОКАТайся, Jet) першою точкою контакту користувача із мобільним додатком є процес реєстрації. Даний алгоритм є однаковим для усіх зазначених вище сервісів та передбачає низку обов'язкових кроків:

- завантаження нового мобільного додатку на смартфон;
- внесення мобільного номеру телефону;
- погодження з умовами користування;
- введення 4-значного коду, що надходить у вигляді SMS;
- внесення ПІБ та адреси електронної пошти [32][29][31][33].

У даному контексті серед решти конкурентів вигідно вирізняється компанія Bolt. Сервіс із оренди електросамокатів компанії, доступний у мобільному додатку паралельно із сервісом таксі Bolt, що значно знижує бар'єр для початку користування, особливо для користувачів, для яких завантаження нового додатку може бути складним чи неприємним досвідом. Аналогічно процес реєстрації у компанії Bolt є більш оперативним та дозволяє створити клієнтський профіль, використовуючи вже існуючий Apple або Google акаунт [30].

Не менш важливою частиною клієнтського досвіду є процес оплати отриманої послуги, включно із вибором платіжного засобу (1) та шляхом здійснення регулярних платежів (2). Щодо першого критерію, то переважно всі конкуренти на ринку, в тому числі компанія Kobi, пропонують користувачам однаково різноманітний спектр для вибору способів оплати, а саме Apple Pay (окрім Jet), цифрову оплату від ПриватБанку, Google Pay, або ручне внесення даних платіжної картки [32][29][31][33]. Що ж стосується самого методу здійснення регулярних платежів, то підходи компаній різняться між собою. Для початку користуванням сервісами Kobi, Vevi споживачеві потрібно поповнити так званий баланс у мобільному додатку на мінімально дозволenu суму, яка становить 100 гривень (Kobi) та 50 гривень (Vevi) [31][32]. Компанії Jet та Bolt не використовують у своїх сервісах функцію поповнення балансу, проте блокують на картці клієнта фіксовану суму (300 гривень) [26][30][33]. Після

завершення користування сума коштів, що не була витрачена, повертається на платіжну картку споживача. Однак подібне повернення часто відбувається із значним запізненням, про що йтиметься далі. У свою чергу компанія ПРОКАТайся пропонує користувачам обидва варіанти здійснення платежів, описаних вище [29].

Щодо функціонального наповнення додатку, то знову ж таки більшість конкурентів на ринку використовують однакові підходи та шаблони. Зокрема це зумовлено тим фактом, що більшість компаній користуються послугами єдиних розробників ПЗ та мобільних додатків. Додатки компаній Jet, Vevi, ПРОКАТайся, Kobi, Bolt, окрім ідентичних деталізованих мап із розміченими зонами користування (що були проаналізовані вище), містять функції вкладки а) для поповнення балансу та вибору платіжного засобу, б) ознайомлення та вибору підписок/абонементів (за наявності), в) отримання сповіщень від сервісу, г) отримання підтримки, г) ознайомлення з інструкціями користування та д) передачу фідбеку (скарги та коментарі) [32][29][30][31][33].. Інтерфейс мобільних додатків є практично ідентичним, окрім використання фірмових кольорів, що відповідають різним брендам. Більш відмінним від пропозицій конкурентів є мобільний додаток компанії Bolt, що за даними представників Kobi розроблявся самою естонською компанією. Тим не менш, відмінності додатку Bolt полягають більше в поєднанні послуг з оренди електросамокатів із послугами таксі та інтерфейсі продукту. Функціонально мобільний додаток Bolt дає користувачам можливість обрати режим максимальної швидкості, зв'язатися зі службою підтримки через вбудований чат, та ознайомитися із візуалізований інструкціями з безпечного користування.

#### **2.4.7. Брендіві комунікації та позиціонування**

З першого погляду може здатися, що аналіз брендової комунікації конкурентів не здатне забезпечити об'єктивних та корисних для розробки ціннісної пропозиції висновків, адже мова йде про те, як про себе розповідають самі компанії, а не про те, як їх насправді сприймають користувачі. Насправді ж такий аналіз дозволяє оцінити (за наявності) усвідомлення компаніями власних

конкурентних переваг, а також виявити (знову ж таки за наявності) фокус їхньої операційної діяльності, зосередженість різних брендів на тих чи інших потребах користувача. До аналізу брендкових комунікацій та позиціонування конкурентів як до інструменту визначення ціннісних пропозицій та УТП інших гравців на ринку, зокрема, підходять у своїй професійній діяльності і співробітники стратегічної команди провідної української маркетингової агенції Vanda Agency [23].

У контексті даного проекту варто зазначити, що, аналогічно до порівняння продуктів ключових гравців на ринку оренди електросамокатів, аналіз їхніх брендкових комунікацій не дозволив визначити достатнього рівня диференціації між конкурентами. Бренди Kobi, ПРОКАТайся та Vevi використовують однакові канали донесення меседжів та контенту до користувача, а саме офіційний сайт, профілі у соціальних мережах [24][25][28]. При цьому компанії застосовують практично ідентичні формати комунікації, що ілюструють зображення на рисунку 2.5 нижче.

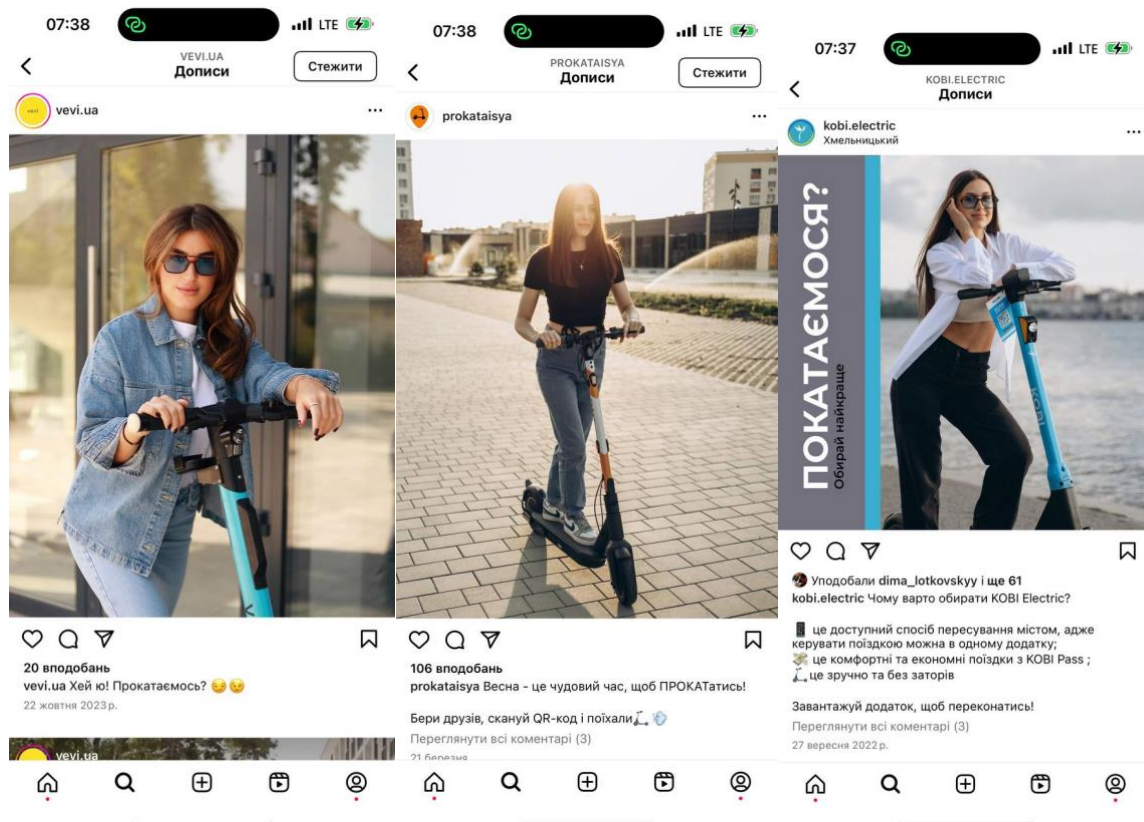


Рис. 2.5. Фрагменти брендової комунікації компаній Kobi, Vevi, ПРОКАТайся

Джерело: Надано автором на основі даних, що публікуються компаніями у соціальних мережах [34][35][36]

Окрім того, вищезгадані бренди, замість чітко артикульованих конкурентних переваг та точок диференціації, використовують у своїх брендових комунікаціях точки паритету, що існують на ринку, надто узагальнені контексти користування, а також шаблонізовані гіпотези щодо вигод клієнта, до яких, зокрема, належать такі меседжі як:

- доступність та гнучкість у пересуванні;
- комфорт та економія;
- уникнення заторів та громадського транспорту;
- мікромобільність;
- близькість;
- задоволення від користування;
- гарний настрій;
- позитив;
- сприятлива погода;
- веселощі та розвага [34][35][36].

Дещо відрізняються від конкурентів компанії Kobi та Vevi, котрі активно використовують розважальний контент у власних комунікаціях (віральні тренди, розважальні сюжетні відео, меми, інтерактивні опитування, тощо) [34][36]. При цьому компанія Kobi є єдиним серед конкурентів брендом, що активно присутній у мережі TikTok. Не зважаючи на це (та на той факт, що частота користування самокатами Kobi у місті Тернопіль значно зросла після запуску комунікації в TikTok, яка в більшості зображує локації даного населеного пункту), навіть у мережі TikTok компанія Kobi не доносить до споживача інформацію про свою унікальну ціннісну пропозицію.

Серед реальних конкурентних переваг (принаймні з точки зору самих компаній), що відображені у комунікаціях вищезгаданих брендів, можна відзначити а) можливість вибору одного з двох типів тарифікації в залежності від потреб користувача (ПРОКАТайся), б) наявність широкого спектру підписок



Kobi Pass (Kobi), в) та наявність додаткового обладнання, встановленого на самокат, а саме сигнали повороту та безпроводна зарядна станція для смартфона (Vevi) [34][35][36].

Найбільш зосередженим серед усіх проаналізованих гравців на даному етапі є позиціонування компанії Bolt, що позиціонує себе як найбезпечніший сервіс з оренди електросамокатів на ринку України. Доводить даний аргумент компанія розширеною аналітикою у даній сфері, створенням стратегій повного нівелювання ДТП, проведенням тренінгів з безпеки користування для споживачів, а також інтенсивним використанням меседжів, пов'язаних з безпекою у всіх каналах комунікації (офіційний сайт, соціальні мережі, мобільний додаток, тощо) [27][30][37].

#### **2.4.8. Основні скарги та переваги, на які звертають увагу користувачі**

У попередніх підрозділах аудиту продукту компанії Kobi та її конкурентів результати дослідження базувалися на інформації, котру надають самі провайдери сервісів з оренди електросамокатів. Дана ж частина аналізу у свою чергу присвячена відгукам користувачів щодо сильних та слабких сторін різних гравців на ринку. Такі відгуки були зібрані на основі а) глибинних інтерв'ю зі споживачами, котрі мали змогу скористатися самокатами Kobi поряд із послугами інших брендів у містах Тернопіль, Хмельницький, Миколаїв, б) дослідження поведінки споживачів компаній Bolt та Jet у населених пунктах, де компанія Kobi не веде діяльності, в) а також на основі коментарів користувачів на офіційних профілях відповідних брендів у мережі Instagram та TikTok.

Детальні результати такого збору інформації, відображені у Додатку Г, демонструють, що для всіх гравців ринку оренди електросамокатів характерною є низка спільних недоліків, що стосуються несправності транспортних засобів, неохайності їхнього зовнішнього вигляду, низької швидкості пересування.

У контексті простоти та зручності оплати послуг, до найбільш слабких, з точки зору задоволеності споживача, можна віднести компанії Bolt, Jet, ПРОКАТайся. Їх підхід із безпосереднім блокуванням коштів на платіжній

картці видається значній кількості користувачів непрозорим. Поповнення балансу у мобільному додатку Kobi є зручнішим, аніж у вищезгаданих представників ринку, однак все ж поступається компанії Vevi, мінімальна сума поповнення у якої становить 50 гривень, що деякі користувачі відзначають в якості критерію найму. У категорії сприйняття безпечності та комфорту користування самокатами, споживачі відмічають маневреність та легкість керування самокатами Kobi у порівнянні з пропозиціями решти конкурентів. Менш маневреними та безпечними вважаються транспортні засоби Vevi, Bolt, ПРОКАТайся, Jet. Згідно з відгуками споживачів слабкими сторонами компаній Bolt та Jet також є повільне реагування та низька якість служби підтримки. Серед сильних сторін різних представників ринку, споживачі виділяють а) зручність зон користування та паркування Kobi, б) надійність та відомість бренду, зручність мобільного додатку, а також легкість самокату Bolt, в) зручне розташування та наявність додаткових функцій у самокатів Vevi. Однак варто зазначити, що паралельно значна кількість споживачів скаржиться на несправність сигналів повороту та безпроводних зарядних станцій Vevi, що говорить про недостатню успішність компанії в утриманні даної переваги.

У контексті зручності зон користування, аналіз відгуків користувачів підтверджує оцінку зон користування, представлену у попередніх розділах. Хоча загальні зони покриття компанії Kobi поступаються деяким конкурентам, зокрема ПРОКАТайся у Миколаєві, та є недостатніми для певних постійних користувачів, свободу користування в межах зон загального покриття (кількість обмежених для паркування, швидкого пересування та вільного користування локацій) можна вважати перевагою бренду Kobi.

#### **2.4.9. Висновки щодо рівня диференціації між конкурентами на ринку оренди електросамокатів**

Детальний аналіз продукту, сервісу, брендкових комунікацій та позиціонування компанії Kobi та її ключових конкурентів на існуючих ринках, представлений у попередніх підрозділах даного проєкту, дає можливість сформулювати низку висновків про рівень диференціації, котра існує між

відповідними сервісами з оренди електросамокатів, а отже і про ціннісні пропозиції, котрі доносяться до споживача, та їхню відмінність.

Беручи до уваги усе зазначане вище, можна підсумувати, що продукти та сервіси як компанії Kobi, так і її ключових конкурентів є практично ідентичними за сукупністю ключових ознак. Практично усі гравці на ринку не можуть повноцінно забезпечити виконання найбільш пріоритетних задач та потреб користувачів, а саме максимальну фізичну близькість та доступність транспортних засобів, безпечність та справність самокатного парку, швидкість руху транспортного засобу, зручність наявних зон та режимів користування, тощо. Ключові сервіси конкуренти та компанія Kobi намагаються покрити усі потреби клієнта одночасно, зазнаючи таким чином поразки у кожній важливій для користувача ніші.

В основному ключові гравці на ринку конкурують між собою за рахунок: а) акцій та промокодів, б) підписок та абонементів із різним ступенем вигідності, в) помірного розширення зон користування, що в більшості відбувається шляхом реагування на дії конкурента, г) більш активною та агресивною комунікацією у доступних джерелах інформації із використанням шаблонних меседжів, д) доповненням транспортних засобів додатковими функціями та перевагами (тримачі для смартфонів, сигнали повороту, тримачі для особистих речей, тощо). При цьому навіть короткотермінові конкурентні переваги або зазнають дублювання з боку інших гравців, або ж не підтримуються на належному рівні, що унеможливорює підтримання такої конкурентної переваги.

Аналіз сервісів та продуктів ключових гравців на ринку демонструє, що жоден із них досі не обрав для себе конкретну нішу та конкретну потребу/завдання клієнта, котре дана компанія виконуватиме краще за інших конкурентів. В процесі аналізу надзвичайно складно прослідкувати стратегічні конкурентні переваги окремих компаній. Така тенденція може бути спричинена особливостями розвитку ринку шерінгу електросамокатів, коли більшість гравців довгий час використовували стратегію уникнення конкуренції та першості в різних географічних локаціях. У межах даної стратегії, непрямі

конкуренти регулярно та тісно комунікували між собою та дублювали підходи одне одного до операційної діяльності.

Вищеописані особливості продукту та сервісу ключових гравців на ринку оренди електросамокатів автоматично позначаються і на їхній брендовій комунікації. Практично жоден із гравців не має чітко диференційованого позиціонування та не веде послідовну комунікацію із користувачем, акцентуючи увагу на свої конкурентних перевагах. В основному компанія Kobi та сервіс-конкуренти використовують власні точки паритету у брендovих комунікаціях, що унеможливує їхню ефективну диференціацію.

Варто зазначити, що певною винятковістю з вищезгаданого контексту вирізняється естонська компанія Bolt. Згідно за аналізу сильних та слабких сторін продукту компанії, можна дійти попереднього висновку, що компанія зосередилася винятково на максимізації фізичної близькості до користувача та є менш зосередженою на зовнішньому вигляді транспортних засобів, їх комфортності та справності, зручності та прозорості системи оплати та зняття коштів, запровадженні додаткових функцій та характеристик, що покращуватимуть досвід користувачів.

Однак навіть у кейсі компанії Bolt порівняння операційних показників компанії, відгуків її користувачів та її брендovих комунікацій не демонструє необхідної сфокусованості та послідовності компанії у закритті потреб клієнта. Для максимальної фізичної близькості до користувача, компанії Bolt не вистачає, окрім значної кількісної переваги її самокатного парку, розширених зон для використання та паркування транспортних засобів. Зони та режими користування компанії Bolt є чи не найбільш обмеженими серед конкурентів.

Позиціонування Bolt на даному етапі є найбільш зосередженим серед усіх проаналізованих гравців. Компанія позиціонує себе як найбезпечніший сервіс з оренди електросамокатів на ринку України. Тим не менш, аналіз відгуків користувачів Bolt свідчить, що позиціонування, аргументи та докази, котрі наводяться компанією, є дещо штучними та не сприймаються цільовою аудиторією. Жоден учасник глибинних досліджень проведених в межах даного

проєкту не асоціює сервіс Bolt із безпекою користування. Через поганий зовнішній стан транспортних засобів Bolt та значну кількість пошкоджень часто сприйняття сервісу з боку користувачів є протилежним до позиціонування компанії.

Для кращого співставлення вищезгаданих висновків із завданням даного проєкту, яке полягає в розробці диференційованої від конкурентів ціннісної пропозиції для компанії Kobi, варто сформувану орієнтовну карту закриття найбільш пріоритетних потреб користувачів сервісів з оренди електросамокатів, що були визначені на попередніх етапах дослідження, із особливостями наявних на ринку продуктів. Подібна карта представлена у таблиці 2.6. та дозволяє визначити незакриті конкурентами проблеми, а також перейти до формування ціннісної пропозиції.

Таблиця 2.6

Карта відповідності продукту компанії Kobi та її конкурентів потреб користувача

Потреба користувача	Kobi	Jet	ПРОКАТайся	Bolt	Vevi
Хочу знайти поблизу справний транспортний засіб, коли мені потрібно.	++	++	++	++	++
Хочу відчувати себе в безпеці та спокійно керувати самокатом.	++++	++	+++	++	+++
Хочу їхати швидко і відчувати цю швидкість та нові емоції.	++	++	++	++	++
Хочу доїхати прямо до тієї точки, яка мені потрібна, і запаркувати там самокат.	+++	+	++	+	++
Хочу платити за послугу так, як зручно мені.	+++	+	++	+	++++
Хочу, щоб мене попереджали про заборонену зону до того, як я туди потраплю, щоб я вчасно змінив маршрут.	----	--- -	----	----	----

Продовження таблиці 2.6. Карта відповідності продукту компанії Kobi та її конкурентів потреб користувача

Хочу їхати вулицею на чистому та привабливому самокаті.	++	++	++	++	+++
Хочу їхати на самокаті, навіть коли в мене є сторонні речі (телефон, годинник, пакет, сумка, ноутбук, тощо).	----	--- -	----	----	++
Хочу підбирати найбільш вигідну підписку під свої потреби та звички користування.	+++	++	++++	----	++
Хочу мати менше додатків на телефоні і щоб все в одному місці.	----	--- -	----	+++++	----
Хочу отримувати знижки, подарунки та акції на важливі для мене події та відчувати турботу.	+++	++	++	+	++
Хочу легко переміщувати самокат через перешкоди.	+	++	++	+++	++
Хочу платити менше за користування.	++	++	+++	+	++
Хочу користуватися самокатами відомого бренду, якому довіряю.	----	--- -	----	++++	----
Хочу брати декілька самокатів зі свого акаунту, щоб кататися з друзями та близькими.	++++	--- -	----	++++	++++

Джерело: Розроблено автором на основі результатів глибинних досліджень поведінки користувачів та аудиту конкурентного середовища, описаного у попередніх розділах роботи

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

Висновки, описані наприкінці попереднього розділу, безпосередньо позначаються на процесі вибору користувачів. Досвід проведення глибоких інтерв'ю демонструє, що більшість споживачів зберігають лояльність до сервісу оренди електросамокатів, яким вони скористалися вперше. Значна частка клієнтів експериментує з новими брендами, коли такі з'являються на ринку, проте не змінюють попередніх звичок через відсутність у конкурентів значних переваг, що вкотре підтверджує низький рівень диференціації між провайдерами даного сервісу.

Основними критеріями найму/звільнення, які можуть та впливають на таку лояльність (користувач робить вибір на користь іншого бренду), є а) значний негативний досвід користування певним сервісом (ДТП, що спричинило травми, проблеми зі службою підтримки), б) або ж наявність самокату конкурента у потрібному місці та в зручний для клієнта час. Згідно з результатами глибоких інтерв'ю останній критерій, а саме можливість забезпечити фізичну близькість продукту до користувача, є основним фактором успіху на ринку та впливає на виконання більшості клієнтських завдань (окрім оренди в якості розваги). Тобто практично кожен користувач прагне знайти самокат у зручній для нього локації у потрібний час, а якщо ж дана потреба не задоволена відповідним сервісом, користувачі обирають послуги конкурента або взагалі інший вид транспорту для пересування з точки А в точку Б. При цьому така зміна провайдера або типу пересування може носити як точковий характер (користувач обирає найвигідніший сервіс у конкретному випадку, який може перемістити його з місця перебування у точку призначення), так і ставати практикою (негативний досвід робить клієнта лояльним до іншого сервісу або виду транспорту).

Як вже зазначалося раніше особливо важливим фактор фізичної близькості є для користувачів, котрі орендують електросамокати в якості засобу переміщення населеним пунктом. Згідно з результатами глибоких інтерв'ю такі клієнти відрізняються більшою регулярністю поїздок, адже використовують

самокати для виконання рутинних справ (поїздки на роботу, навчання, до магазину чи поштової станції, додому, тощо). Враховуючи, що для бізнесової моделі будь-якого сервісу з оренди електросамокатів частота користування транспортним засобом протягом дня/тижня/місяця та кількість хвилин, витрачених на ньому клієнтом, відіграє ключову роль, такий сегмент користувачів та вирішення їхніх задач, а також відповідність їхнім критеріям найму в порядку пріоритетності, має важливе значення та забезпечує перспективу зростання.

Незважаючи на все зазначене вище, згідно з результатами попередніх досліджень, ні компанія Kobi, ні її конкуренти на цільових ринках не забезпечують користувачам необхідної фізичної близькості. Дану тезу знову ж таки підтверджує той факт, що абсолютна більшість учасників глибинних інтерв'ю, що включає користувачів усіх відповідних сервісів, регулярно зіштовхуються з проблемою неможливості знайти потрібний самокат у потрібному місці. Як зазначалося у попередніх розділах даного проєкту, така проблема представників ринку оренди електросамокатів зумовлена не операційними чи бізнесовими недоліками самих компаній, а політикою органів місцевого самоврядування, котрі обмежують кількість самокатів у певному населеному пункті та врівноважують частки конкуруючих сервісів.

Зважаючи на сказане вище, можна зробити висновок, що за умови розробки рішень, котрі покращуватимуть фізичну близькість самокатів до клієнта, однак не потребуватимуть розширення самокатного парку, компанія Kobi здатна побудувати ціннісну пропозицію на закритті найбільш пріоритетною потреби сегменту, для якого характерною вища регулярність користування сервісами оренди. Подальша частина даного проєкту буде зосереджена на спробі виконати дане завдання, а саме побудувати ціннісну пропозицію Kobi на кращій близькості до користувача за рахунок збільшення шансів останнього знайти потрібних йому самокат у підходящій для цього час.

### **3.1. Елемент №1: Довгострокове бронювання**



Як зазначалося раніше контекстом користування для значної частини клієнтів, котрим не вдається знайти самокат у потрібному місці в потрібний час, є рутинна короткотривала поїздка, зокрема до місця роботи, навчання, торговельного центру, найближчої зупинки громадського транспорту та навпаки. Особливо в даному розділі мова йтиме про користувачів, котрі застосовують оренду самокатів для урізноманітнення рутини та отримання задоволення від свої шаблонних поїздок, що повторюються з певною регулярністю (декілька разів на день, щоденно, декілька разів на тиждень). Орендування електросамокатів даним сегментом клієнтів зумовлене радше бажанням регулярно економити час, зблизити відстань до системи громадського транспорту, якою вони користуються, отримувати задоволення та позитивні емоції навіть від рутинних маршрутів, котрі такі споживачі вважають вільним часом (клієнтські завдання № 6, 7 у таблиці 2.2). Аналогічно до даного сегменту можна віднести користувачів, котрі прагнуть уникнути контакту з громадським транспортом, при цьому не переплачуючи за таксі, а також не витрачаючи надто багато часу та зусиль на пішу дорогу.

Наразі використання клієнтами, описаними вище, оренди електросамокатів залежить від їх можливості знайти поблизу власного місця перебування потрібний їм транспортний засіб. Саме тому завдання компанії Kobi полягає в покращенні або гарантуванні такої можливості. Для виконання даного завдання пропонується перейняти практику інших провайдерів засобів пересування населеним пунктом. Такий підхід запозичення з інших або суміжних індустрій, вважається доцільним авторами книги «Розробляємо ціннісні пропозиції» Остервальдером, Пінье, Бернардом Смітом. Зокрема, цифрові служби таксі, а саме компанія Uklon, пропонує своїм клієнтам функцію довгострокового бронювання (Див. рисунок 3.1. нижче).

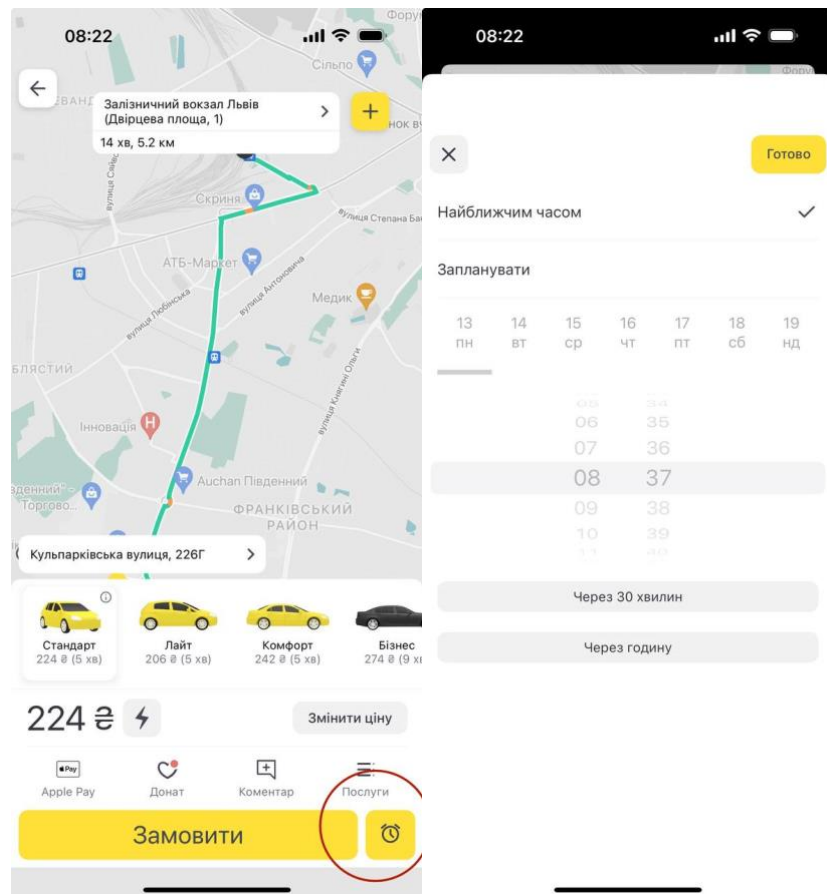


Рис. 3.1. Фрагмент мобільного додатку служби таксі Uklon, що зображує можливість клієнтів компанії забронювати автомобіль заздалегідь

Джерело: Мобільний додаток компанії Uklon [38]

Наразі сервіси з оренди електросамокатів, пропонують користувачеві лише функцію короткострокового бронювання, яке є безкоштовним, проте обмеженим в часі, або ж має похвилинну тарифікацію, що робить бронювання на наступний день або ж принаймні в межах декількох годин неможливим або принаймні не вигідним. Аналогічно користувачі можуть забронювати лише вільний самокат, котрий не перебуває в русі та доступний на мапі у мобільному додатку. Таким чином шанси споживача забезпечити собі самокат у заздалегідь відомий час та на заздалегідь відомій локації значно зменшуються.

З метою вирішення даного виклику компанії Kobi пропонується поряд із короткостроковим бронюванням із похвилинною тарифікацією запровадити функцію довгострокового бронювання, що відбуватиметься за фіксованою вартістю та здійснюватиметься заздалегідь (від 2 годин до вказаного клієнтом часу).

### 3.2. Елемент №2: Відслідковування руху

Згідно з результатами глибинних інтерв'ю, проведених в межах даного проєкту, абсолютна більшість користувачів, що подорожують з точки А в точку Б, використовують мобільний додаток Kobi в якості інструменту для пошуку найближчого до них електросамокату. При цьому, як вже побігом згадувалося вище, наразі клієнтам усіх сервісів оренди самокатів доступна лише можливість бачити на цифровій мапі самокати, що є вільними для активування та короткострокового бронювання. Проте усі рухомі самокати, що перебувають в користуванні інших людей на мапі не відображаються та не можуть братися до уваги споживачами в процесі їхнього вибору. Значна частина лояльних користувачів бренду Kobi під час пошуку самокату (в момент виникнення потреби) відкриває мобільний додаток саме цього бренду. Вибір користувача на користь Kobi у такому випадку залежить лише від двох взаємовиключних факторів: а) самокат Kobi є на мапі поблизу, б) самокату Kobi поблизу на мапі не позначено. У випадку другого сценарію користувач перемикається на додаток сервісу-конкурента або ж одразу обирає інший тип пересування по місту (піша хода, громадський транспорт, таксі, тощо). Однак варто зазначити, що точки призначення та точки відбуття різних користувачів часто співпадають, проте із різницею в часі, а самі поїздки користувачів цільового сегменту, що описаний вище в даному розділі, є короткотривалими та в середньому становлять 10-15 хв (за даними компанії Kobi).

Беручи до уваги, усе зазначене вище, наступною функцією, котру пропонується запровадити компанії для збільшення власної цінності для обраного сегменту, є так звана можливість відслідковування рухомих самокатів, котрі перебувають в користуванні в момент пошуку транспортного засобу іншим споживачем. Для повної реалізації даної пропозиції до мобільний додаток Kobi необхідно доповнити не лише відображенням самокатів, що пересуваються, в реальному часі, але й можливістю для користувачів перед початком поїздки вказати власну фінальну точку призначення. За наявності та використання такої функції, споживачі, котрі шукають транспортний засіб отримують можливість

бачити самокати, що наближаються до їхнього місця перебування. Дана пропозиція також базується на запозиченні із суміжних індустрій, а саме на мобільних додатках для відслідковування громадського транспорту, а також функції відображення маршруту автомобіля у цифровізованих службах таксі (Див. рисунки 3.2. та 3.3. нижче).

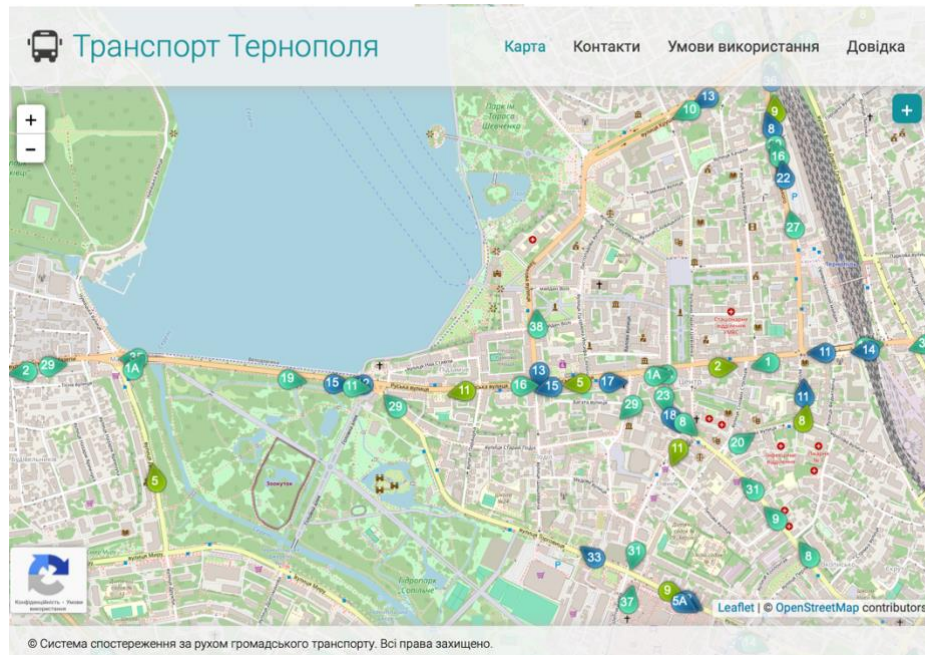


Рис. 3.2. Фрагмент сервісу з відслідковування громадського транспорту міста

Тернопіль

Джерело: [39]

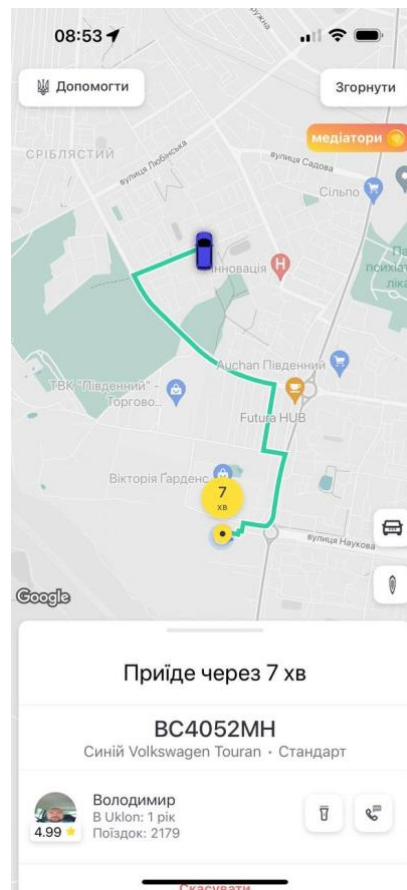


Рис. 3.3. Фрагмент функції відслідковування руху автомобіля служби таксі Uklon

Джерело: Мобільний додаток компанії Uklon [38]

Запровадження подібної функції дозволить збільшити шанси знаходження самокату у потрібному і місці у потрібний час, зокрема для користувачів, котрі не відчувають цінності від довгострокового бронювання через спонтанне та нерегульоване в часі користування сервісами оренди. Перш за все, це стосується користувачів, котрі за допомогою самокатів економлять час та уникають спізень у непередбачуваних масштабах, а також клієнтів, що обирають електросамокати у випадку несприятливих зовнішніх обставин чи надмірної втоми (клієнтські завдання 2,4,5 у таблиці 2.2). Водночас із збільшенням шансів клієнта та отримання транспорту для пересування містом, компанія Kobi, застосовуючи вищеописану функцію, отримає можливість розширити спектр вибору користувача та втримати останнього у власному додатку, а також від переходу до сервісу-конкурента або іншого типу пересування.

Можливим бар'єром в процесі імплементації даної рекомендації може стати необхідність з боку користувачів проходити додатковий крок у мобільному додатку та вказувати власну точку призначення. При цьому варто враховувати, що в контексті цінності даного рішення беруться до уваги користувачі, що прагнуть в першу чергу скоротити час пересування до потрібної локації та менш схильні до зміни маршрутів. Важливим завданням в межах такої ініціативи буде донесення спільної цінності від вказування фінальної точки призначення для усіх користувачів.

Рішення, описане вище, також володіє значним простором для масштабування. Якщо на початковому етапі, користувачі можуть отримати лише можливість слідкувати за рухом самокатів та знати їхню фінальну точку призначення, то майбутні вдосконалення можуть включати відображення часу до прибуття самокату в потрібну локацію, а також пропозиції коротких піших прогулянок до транспортного засобу, що невдовзі зупиниться неподалік від клієнта.

### **3.3. Відповідність бізнесовій моделі компанії**

Бізнесова модель компанії Kobi та її конкурентів на ключових ринках побудована на отриманні доходу від кожної хвилини користування орендованими самокатами, котрі надають компанії. Таким чином, як вже зазначалося вище, важливу роль для провайдерів послуг оренди електросамокатів відіграє регулярність користування транспортними засобами з боку споживачів. Важливим інсайдом в даному контексті стали дані компанії Kobi щодо простою власних електросамокатів, тобто обсягу часу, протягом якого самокат може перебувати не у використанні. До прикладу, в момент точкової перевірки, можливості якої надає ПЗ забезпечення та аналітична система компанії Kobi, 20-50 самокатів компанії не використовувалися протягом однієї години (Див. рисунки 3.4. та 3.5. нижче). Варто зазначити, що дана перевірка проводилася не у період доби, коли попит на користування є абсолютно відсутнім, а у першій половині робочого дня тижня.



Рис. 3.4. Кількість самокатів компанії Kobi у місті Хмельницький, що використовувалися понад годину тому на момент здійснення перевірки (самокати позначені зеленими знаками на мапі)

Джерело: Надано автором на основі даних, отриманих з аналітичної системи, компанії Kobi

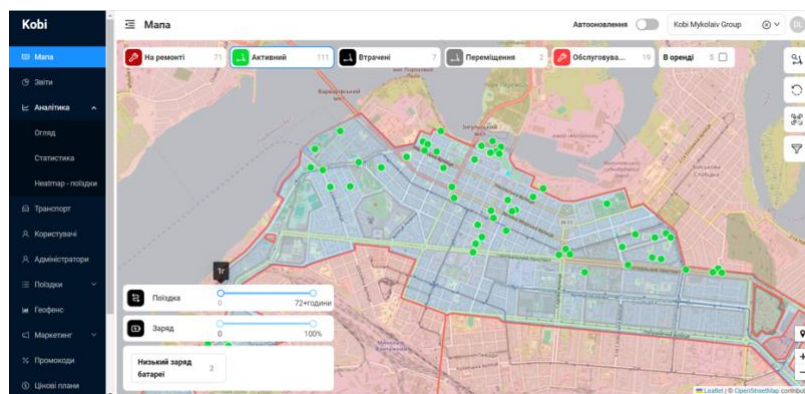


Рис. 3.4. Кількість самокатів компанії Kobi у місті Миколаїв, що використовувалися понад годину тому на момент здійснення перевірки (самокати позначені зеленими знаками на мапі)

Джерело: Надано автором на основі даних, отриманих з аналітичної системи, компанії Kobi



Рис. 3.4. Кількість самокатів компанії Kobi у місті Тернопіль, що використовувалися понад годину тому на момент здійснення перевірки (самокати позначені зеленими знаками на мапі)

Джерело: Надано автором на основі даних, отриманих з аналітичної системи, компанії Kobi

Загальний середній простій одного електросамоката протягом всього періоду активності (16 годин) становить 15 годин за даними представників компанії Kobi. Саме тому для покращення темпів зростання та збільшення прибутку завдання компанії полягає у підвищенні конверсії в оплату поїздки, частоти користування власними транспортними засобами та скорочення показників середнього простою. Наразі компанія намагається досягати поставлених цілей за рахунок мобільних команд персоналу, що регулярно переміщують самокати на прогнозовані точки попиту. Тим не менш, варто зазначити, що такі локації є саме прогнозованими та не гарантують миттєвого використання транспортного засобу.

У свою чергу, рішення, презентовані вище, покликані полегшити задачу компанії, що полягає в скороченні простою транспортних засобів. Таким чином, функція короткострокового бронювання частково нівелює необхідність в прогнозуванні локацій з підвищеним попитом та дозволить чітко поєднувати гарантований попит із цільовою пропозицією. У випадку функції відслідковування рухомих електросамокатів, попит та пропозиція на ринку самі регулюватимуться з боку користувачів із меншим залученням персоналу компанії. Більше того, ресурси необхідні довгострокового користування, враховуючи значну кількість активних та заряджених транспортних засобів, котрі перебувають в простой, наявність найманого персоналу, що вже наразі регулярно займається логістикою та переміщенням самокатів, а також унікальна можливість доставляти самокат, будучи його водієм та не застосовуючи автомобіль, є незначними та не потребуватимуть масштабних додаткових інвестицій. У свою чергу витрати на розробку системи відслідковування рухомих самокатів, що була б доступна в клієнтському профілі у мобільному додатку, із



врахуванням поточної наявності у компанії GPS-трекерів, встановлених на кожен транспортний засіб, оцінюються представниками Kobi в 3000 доларів США. При цьому варто зазначити, що така інвестиція придатна до амортизації та є відносно одноразовою. Окрім того, дане технологічне рішення за умов подальшого масштабування компанії зберігатиме свою цінність для бізнесу та зменшуватиме потребу в людському персоналі, що займається логістикою, та попит на який, згідно з досвідом компанії Kobi, зростає внаслідок результатів повномасштабного вторгнення РФ та мобілізаційних заходів, що тривають в Україні.

### **3.4. Остаточне формування ціннісної пропозиції**

Підсумовуючи усе зазначене вище, можна дійти висновку, що жодна із ніш нинішнього ринку оренди електросамокатів та жоден сегмент цільової аудиторії не є покритий конкретним сервісом на ринку на 100%. Саме тому у компанії Kobi на даному етапі є можливість обрати власну нішу та побудувати свою ціннісну пропозицію навколо неї. Враховуючи дану ситуацію на ринку, доцільним вибором компанії Kobi в поточних обставинах є зосередження своїх зусиль на завданнях та потребах клієнтів, що регулярно користуються орендою електросамокатів для переміщення з точки А в точку Б з метою виконання рутинних завдань. При цьому, за умов, що створені зовнішнім регулюванням, компанія може сфокусуватися на побудові конкурентної переваги за рахунок покращення фізичної близькості власного продукту до користувача без розширення самокатного парку. Елементами продукту, що сприятимуть виконанню завдань, забезпеченню очікуваних переваг та нівелюванню болів клієнта, можуть стати функції довгострокового бронювання електросамокатів, а також відслідковування рухомих транспортних засобів у мобільному додатку. Дані нові доповнення до продукту Kobi органічно поєднуються із наявною перевагою компанії в категорії зручності зон для користування та паркування, а також повинні й надалі відповідати середнім на ринку показникам задоволеності потреб користувачів у справності транспортних засобів та їхньому зовнішньому вигляду. Ідеї, описані вище, схематично відображені у вигляді канви ціннісної

пропозиції, запропонованої компанії Kobi в межах даного проекту, на рисунку 3.5. нижче.

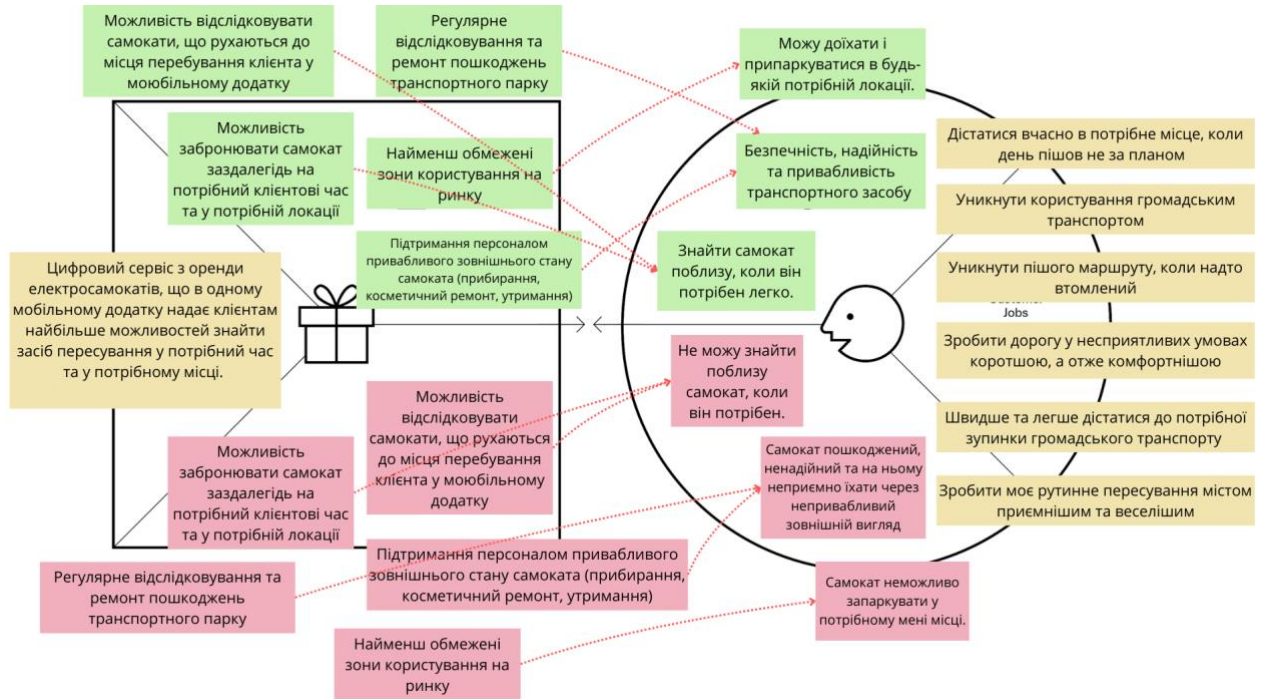


Рис. 3.5. Остаточна форма ціннісної пропозиції, що пропонується компанії Kobi в межах даного проекту

Джерело: Сформовано автором на основі шаблону канви ціннісної пропозиції компанії Strategyzer [19])

## ВИСНОВКИ

Беручи до уваги усе зазначене у попередніх розділах даного проєкту, можна зробити висновок, що український ринок електросамокатів зазнав значного масштабування та заповнення протягом останніх двох років. У результаті такої тенденції основні представники даної галузі, включно з компанією Kobi Electric, що є об'єктом роботи, опинилися в умовах, коли раніше обрана стратегія уникнення інтенсивної конкуренції та локальної першості втратила свою актуальність. Гравці на ринку оренди електросамокатів зіштовхнулися з проблемою недостатньої диференціації, що полягає, як показують результати дослідження поведінки споживачів та детальний аудит наявних пропозицій, у відсутності стратегічних конкурентних переваг серед основних компаній-провайдерів на рівні самого продукту.

При цьому зовнішні обмеження, запроваджені органами місцевого самоврядування на ринку оренди електросамокатів, хоча й стримують зростання індустрії загалом, проте одночасно створюють вакуум класичної фізичної близькості до користувачі з боку всіх існуючих конкурентів компанії Kobi. У результаті компанія, що є об'єктом даного проєкту, здатна скористатися вищезгаданою тенденцією та моментом в часі для проактивного інвестування в цифрові логістичні рішення, що покращуватимуть досвід споживачів та наближуватимуть послуги оренди самокатів до повноцінного типу транспорту. Тренди, описані у перших розділах даного проєкту, свідчать про те, що український ринок електросамокатів зростатиме паралельно із збільшенням популярності шерінгової економіки (економіки поділу), а українське регулювання в даній індустрії рухатиметься вперед. Таким чином навіть за сценарію розширення максимально дозволеного обсягу самокатних парків в містах України та зменшення кількості обмежень, компанія Kobi, почавши інвестувати в цифрові логістичні рішення на ранньому етапі, може отримати довгострокову конкурентну перевагу навіть в умовах майбутніх перегонів у кількості транспортних засобів, якими володіють конкуренти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергій Куліш. Bolt запустил в Киеве в тестовом режиме прокат электросамокатов Segway NineBot ES4, полноценный запуск запланирован на весну 2020 года. URL: <https://itc.ua/news/bolt-zapustil-v-kieve-v-testovom-rezhime-prokat-elektrosamokatov-segway-ninebot-es4-polnoczennyj-zapusk-zaplanirovan-na-vesnu-2020-goda/> (21.11.2019)
2. Сергій Куліш. В Одессе запустили автоматизированный прокат электросамокатов Kiwi, на этих выходных он также заработает в Киеве (тариф: 10 грн старт, 3 грн/мин). URL: <https://itc.ua/news/v-odesse-zapustili-avtomatizirovannyj-prokat-elektrosamokatov-kiwi-na-etih-vyhodnyh-on-takzhe-zarabotaet-v-kieve-tarif-10-grn-start-3-grn-min/> (06.03.2020)
3. Катерина Іванова. В Україні працює шість сервісів шерингу електросамокатів. Пояснюємо на цифрах, як влаштований цей ринок. URL: <https://forbes.ua/innovations/v-ukraini-pratsyue-pyat-servisiv-sheringu-elektrosamokativ-poyasnyuemo-na-tsifrah-yak-vlashtovaniy-tsey-rinok-16062021-1844#:~:text=У%202020%20дму%20на%20український,%20Bikenow%2C%20Zelectra%20i%20Vzhoooh> (16 червня 2021 р.)
4. Федір Восінський. Абсурд, до чого тільки доходить! Хто і як нищить електросамокати в Тернополі? URL: <https://te.20minut.ua/Kult-podii/toplyat-kradut-navit-babusi-vid-kogo-ta-chogo-poterpayut-elektrosamoka-11432316.html> (24 вересня 2021 р.)
5. Sveta Cherednichenko. E-Scooter Sharing Market: Insights, Trends, and the Best Services to Learn from [Електронний ресурс] / Sveta Cherednichenko // Mobindustry. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mobindustry.net/blog/e-scooter-sharing-market-insights-trends-and-the-best-services-to-learn-from/>
6. Ольга Шведа. ОМИНУТИ ЗАТОРИ. ЯК У ЛЬВОВІ ЗАПРАЦЮВАВ ШЕРІНГ ЕЛЕКТРОСАМОКАТІВ [Електронний ресурс] / Ольга Шведа // Твоє Місто – Режим доступу до ресурсу:

- [https://tvoemisto.tv/exclusive/ne stiyte v zatorah yak u Lvovi na karantyni uspishno zapratsyuvala orenda elektrosamokativ 112271.html](https://tvoemisto.tv/exclusive/ne_stiyte_v_zatorah_yak_u_lvovi_na_karantyni_uspishno_zapratsyuvala_orenda_elektrosamokativ_112271.html)
7. Альошкін В. А. Автоматизована система оренди транспортних засобів : Спеціальність 126 «Інформаційні системи та технології» / Альошкін Володимир Анатолійович – Київ, 2023. – 68 с. Альошкін Володимир Анатолійович, «Автоматизована система оренди транспортних засобів», 2023 рік
  8. Yuliya Malich. Нові реалії українських міст: мікромобільність [Електронний ресурс] / Yuliya Malich. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/нові-реалії-українських-міст-мікромобільність-yuliya-malich/>
  9. Як змінився попит на велосипеди та електросамокати в Україні [Електронний ресурс] // ЛУН Місто. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://misto.lun.ua/bikes-electric-scooters#:~:text=Про%20це%20каже%20свіжа%20статистика,У%20березні%20—%20на%20184%25>
  10. Reducing car use through e-scooters. A nudging experiment. // ТØI Report. – 2022. – №1875. – С. 108. URL: <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=72395>
  11. Біла книга мікромобільності / Ірина Бондаренко, Вікторія Яшкіна, Богдан Лепявко, Юлія Мадінова. – Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2021. – 39 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/bila-knyha-mikromobilnosti>
  12. Біла книга мікромобільності. Що це таке і навіщо вона потрібна Поділитися: [Електронний ресурс] // ПроМобільність. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-mobility.org/dumka/bila-knyha-mikromobilnosti-shcho-tse-take/>
  13. Електричні самокати та велосипеди визнано транспортом в Україні [Електронний ресурс] // U-Cycle. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://u-cycle.org.ua/news/samokaty-elektrovelosypedy-ta-inshi-vydy-mikromobil-nosti-vyznani-transportnymy-zasobamy-v-ukraini/>

14. Cristopher Siegfried Kopplin. Consumer acceptance of shared e-scooters for urban and short-distance mobility / Cristopher Siegfried Kopplin, Benedikt M. Brand, Yannick Reichenberger. // Transportation Research Part D. – 2021. – №91. – С. 25. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1361920920308646?via%3Dihub>
15. Hugo Badia & Erik Jenelius (2023) Shared e-scooter micromobility: review of use patterns, perceptions and environmental impacts, Transport Reviews, 43:5, 811-837, DOI: 10.1080/01441647.2023.2171500
16. Finding the right job for your product / Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Gerald Berstell, Denise Nitterhouse. // MIT Sloan Management Review. – 2007. – С. 10.
17. Диференціюйся або помри / Джек Траут, Стів Рівкін; пер. з англ. Я. Машико. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. — 240 с.
18. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / Александер Остервальдер, Ів Піньє, Грег Бернанд та Алан Сміт; пер. з англ. Роман Корнута. – 3-тє вид. – К.: Наш Формат, 2024. – 324 с.
19. The Value Proposition Canvas [Електронний ресурс] // Strategyzer – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>.
20. Know Your Customers’ “Jobs to Be Done” Is innovation inherently a hit-or-miss endeavor? Not if you understand why customers make the choices they do. [Електронний ресурс] / Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan // Harvard Business Review. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
21. Bob. What is the Jobs To Be Done framework? [Електронний ресурс] / Bob // The Re-Wired Group – Режим доступу до ресурсу: <https://therewiredgroup.com/playbooks/>.

22. TIM HOSKINS. JOBS TO BE DONE. From deep insight comes successful innovation [Електронний ресурс] / TIM HOSKINS, ANDREA JOSS // Quester. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.bradley.edu/sites/strategicplan/2021/assets/docs/2021\\_JobsToBeDone.pdf](https://www.bradley.edu/sites/strategicplan/2021/assets/docs/2021_JobsToBeDone.pdf).
23. [https://youtu.be/wYKLRcM6Xxg?si=qkV-8gaG4WBBFP\\_V](https://youtu.be/wYKLRcM6Xxg?si=qkV-8gaG4WBBFP_V)
24. <https://vevi.com.ua/>
25. <https://kobielectric.com.ua/>
26. <https://jetsharing.com.ua/>
27. <https://bolt.eu/uk-ua/scooters/>
28. <https://prokataisya.com.ua/>
29. <https://apps.apple.com/ua/app/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%8F/id1587151806>
30. <https://apps.apple.com/ua/app/bolt-request-a-ride/id675033630>
31. <https://apps.apple.com/ua/app/kobi/id1566170000>
32. <https://apps.apple.com/ua/app/vevi-scooters/id1560991817>
33. <https://apps.apple.com/ua/app/jet-ua/id1633318494>
34. <https://www.instagram.com/kobi.electric/>
35. <https://www.instagram.com/prokataisya/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>
36. <https://www.instagram.com/vevi.ua/>
37. [https://www.instagram.com/bolt\\_ukraine/?igsh=MWdzcNubjZxcHZzNw%3D%3D](https://www.instagram.com/bolt_ukraine/?igsh=MWdzcNubjZxcHZzNw%3D%3D)
38. <https://apps.apple.com/ua/app/uklon-more-than-a-taxi/id654646098>
39. <https://te.org.ua/index/0-99>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

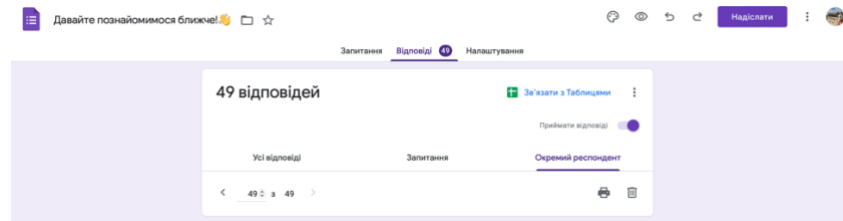


Рис. А.1. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача

Джерело: Розроблено та надано автором

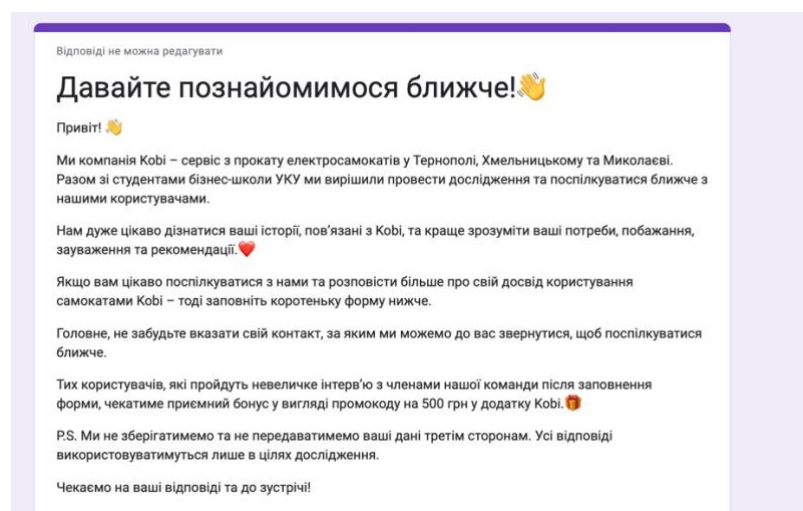


Рис. А.2. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача

Джерело: Розроблено та надано автором

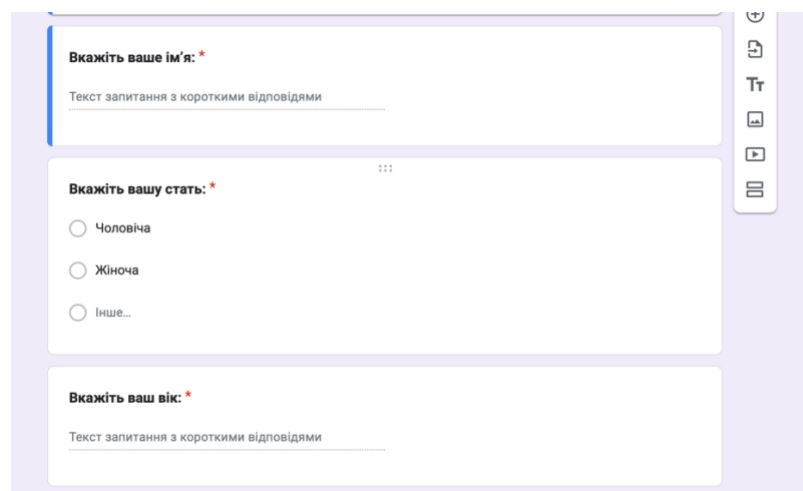


Рис. А.3. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача



Джерело: Розроблено та надано автором

The image shows a screenshot of a survey form. The first question is "У якому місті ви проживаєте:" (In which city do you live?). It has four radio button options: "Тернопіль" (Ternopil), "Хмельницький" (Hmelnytskyi), "Миколаїв" (Mykolaiv), and "Інше..." (Other...). The second question is "Чи користуєтеся ви сервісами з шерінгу електросамокатів:" (Do you use e-scooter sharing services?). It has two radio button options: "Так" (Yes) and "Ні" (No). Both questions have a red asterisk indicating they are required.

Рис. А.4. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача

Джерело: Розроблено та надано автором

The image shows a screenshot of a survey form. The question is "Якими сервісами шерінгу електросамокатів ви користуєтеся/користувалися:" (Which e-scooter sharing services do you use/used?). It has a list of checkboxes for the following services: "Kobi", "ПРОКАТайся", "Bolt", "Vevi", "E-Wings", "Jet", and "Інше..." (Other...). The question has a red asterisk indicating it is required.

Рис. А.5. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача

Джерело: Розроблено та надано автором

Як часто ви користуєтеся самокатами Kobi: \*

Декілька разів на день

Більше 3 разів на тиждень

Менше 3 разів на тиждень

Декілька разів на місяць

Декілька разів на рік

Інше...

Залиште контакт, щоб ми могли з вами поспілкуватися та подарувати вам промокод (Telegram/Instagram/WhatsApp/Viber/номер телефону): \*

Текст запитання з короткими відповідями

Рис. А.6. Фрагмент скринінгової форми із запитаннями для відбору учасників глибоких інтерв'ю в межах дослідження поведінки користувача

Джерело: Розроблено та надано автором

## Додаток Б

	Kobi	Jet	ПРОКАТайся	Bolt	Vevi
<b>Пауза в користуванні</b>	1 грн за 1 хв паузи	2,5 грн за 1 хв паузи	1 грн за 1 хв паузи	3,5 грн за 1 хв паузи	1 грн за 1 хв паузи
<b>Бронювання</b>	1 грн за 1 хв бронювання	Відсутнє	5 хв безкоштовного бронювання	3 хв безкоштовного бронювання	1 грн за 1 хв бронювання
<b>Активування з одного аккаунту</b>	До 3 самокатів з одного аккаунту	Відсутнє	Відсутнє	До 4 самокатів з одного аккаунту	До 3 самокатів з одного аккаунту
<b>Страховання користувачів</b>	Відсутнє <i>(компанія відшкодовує кошти у випадках травм та пошкоджень користувачів)</i>	Є договір страхування	Відсутнє <i>(компанія ймовірно відшкодовує кошти у випадках травм та пошкоджень користувачів)</i>	Є договір страхування	Відсутнє <i>(компанія ймовірно відшкодовує кошти у випадках травм та пошкоджень користувачів)</i>
<b>Швидкість</b>	20 км/год (максимальна)	20 км/год (максимальна)	20 км/год (максимальна)	Режим максимальної швидкості може становити 15 або 20 км/год. 15 кілометрів є режимом, рекомендованим для початківців.	20 км/год (максимальна)
<b>Додаткові функції самокату</b>	----	----	----	----	1) Сигнали повороту 2) Безпроводна зарядна станція та тримач для смартфона
<b>Інше</b>	----	Повернення коштів, якщо внаслідок несправності самокату користувач припинив поїздку в межах 60 секунд після активування.	----	----	----

Таблиця Б.1. Особливості користування сервісами з оренди електросамокатів

Джерело: Розроблено автором на основі даних, що надається компаніями на офіційних ресурсах та у мобільних додатках

[24][25][26][27][28][29][30][31][32] [33]

## Додаток В



Рис. В.1. Зони користування сервісом Bolt у місті Хмельницький  
Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [30]

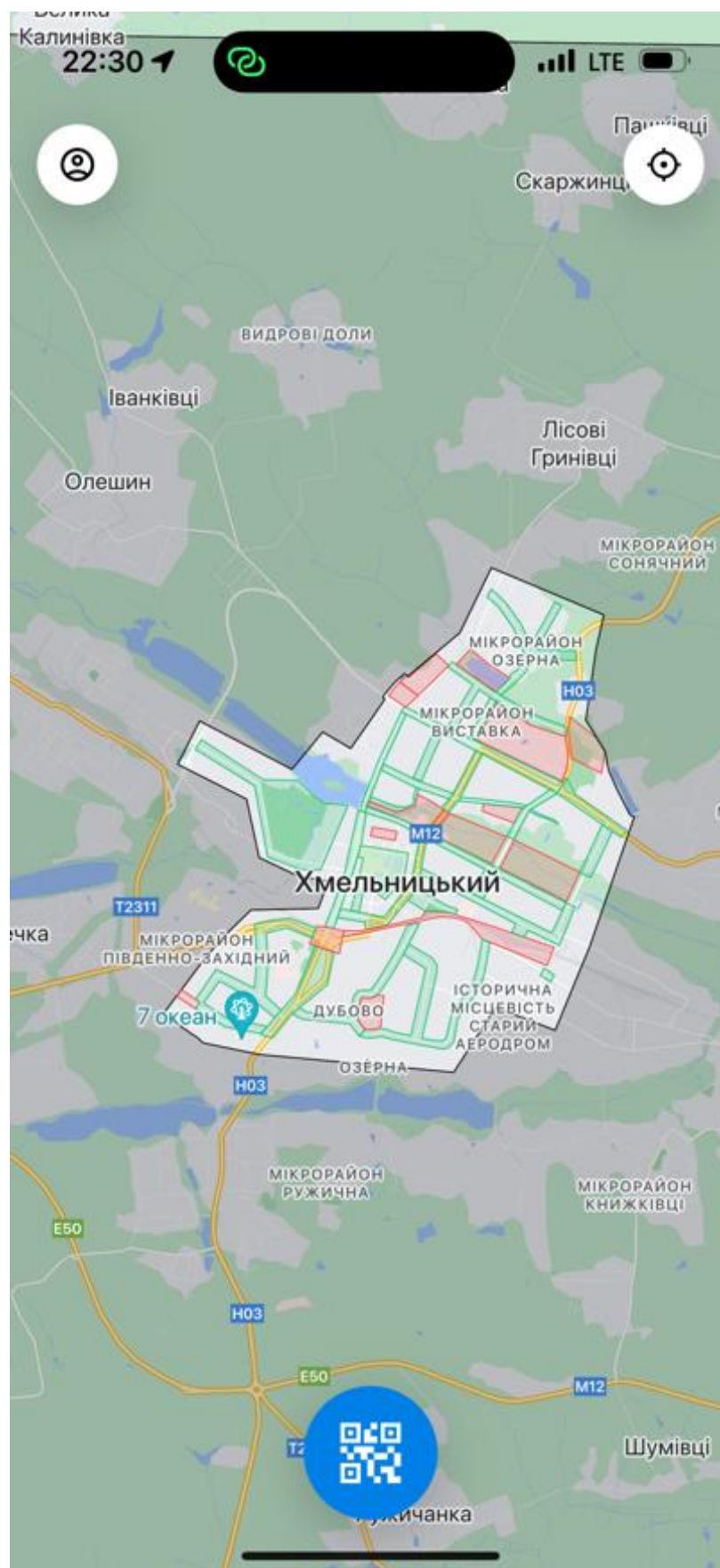


Рис. В.2. Зони користування сервісом Jet у місті Хмельницький  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [33]



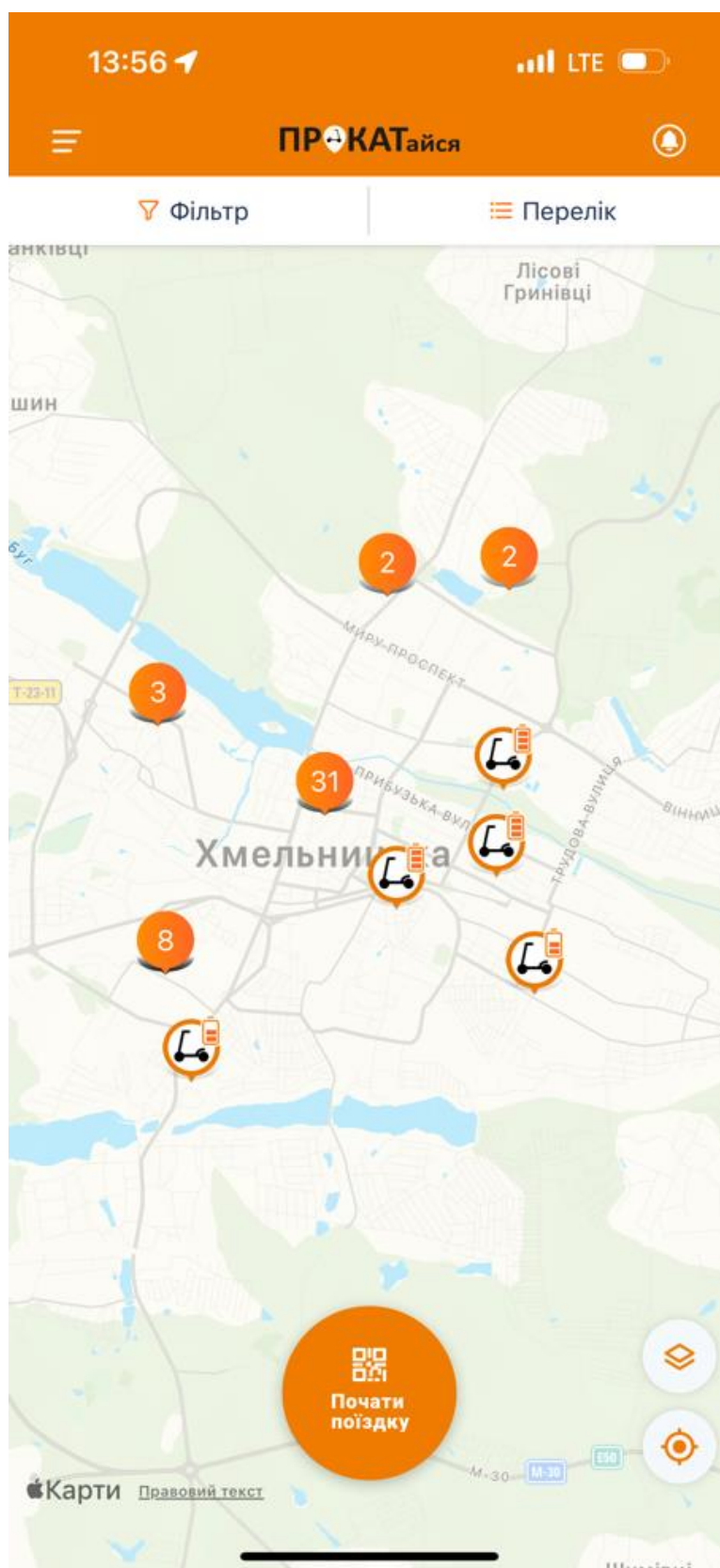


Рис. В.4. Зони користування сервісом ПРОКАТайся у місті Хмельницький  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [29]



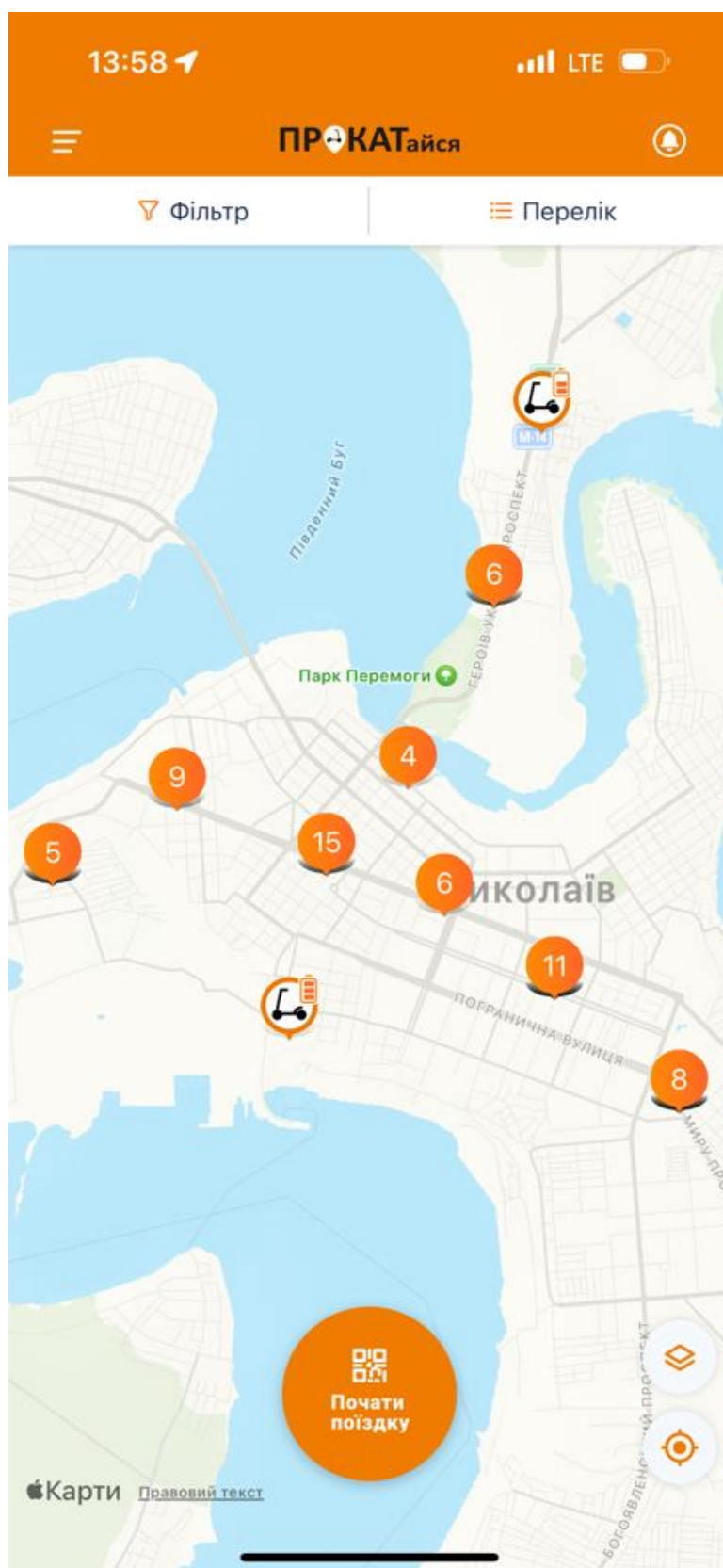


Рис. В.5. Зони користування сервісом ПРОКАТайся у місті Миколаїв  
Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [29]

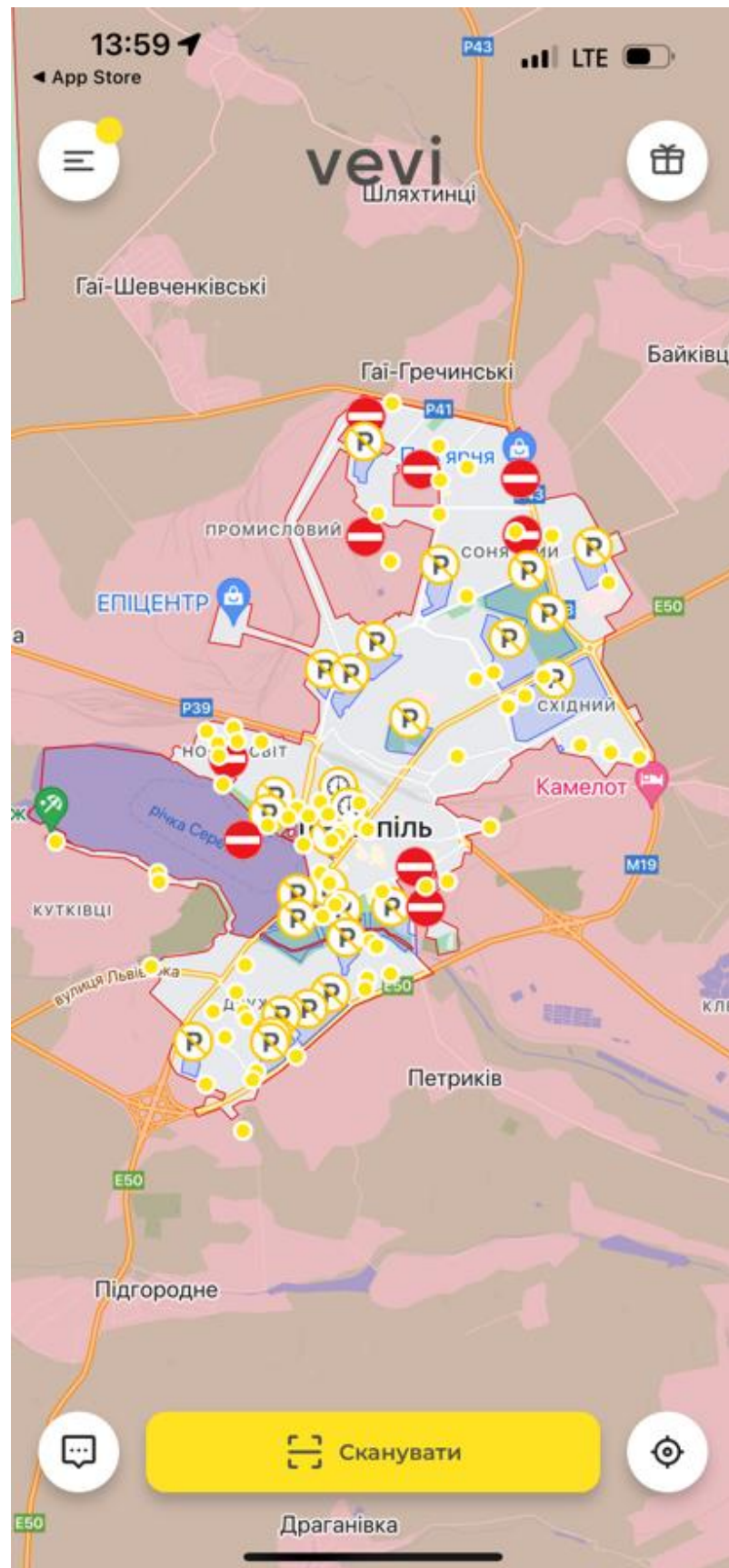


Рис. В.6. Зони користування сервісом Vevi у місті Тернопіль  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [32]

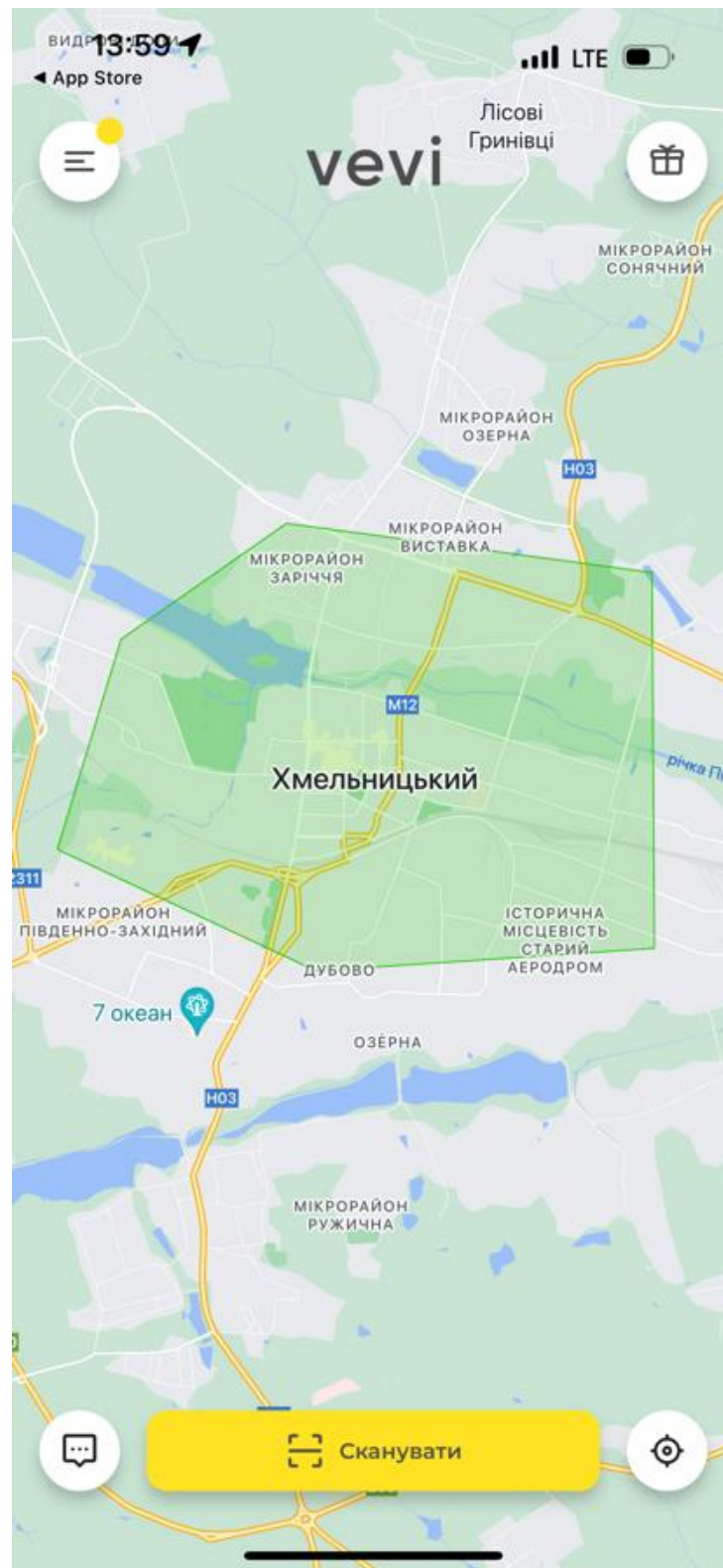


Рис. В.7. Зони користування сервісом Vevi у місті Хмельницький  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [32]

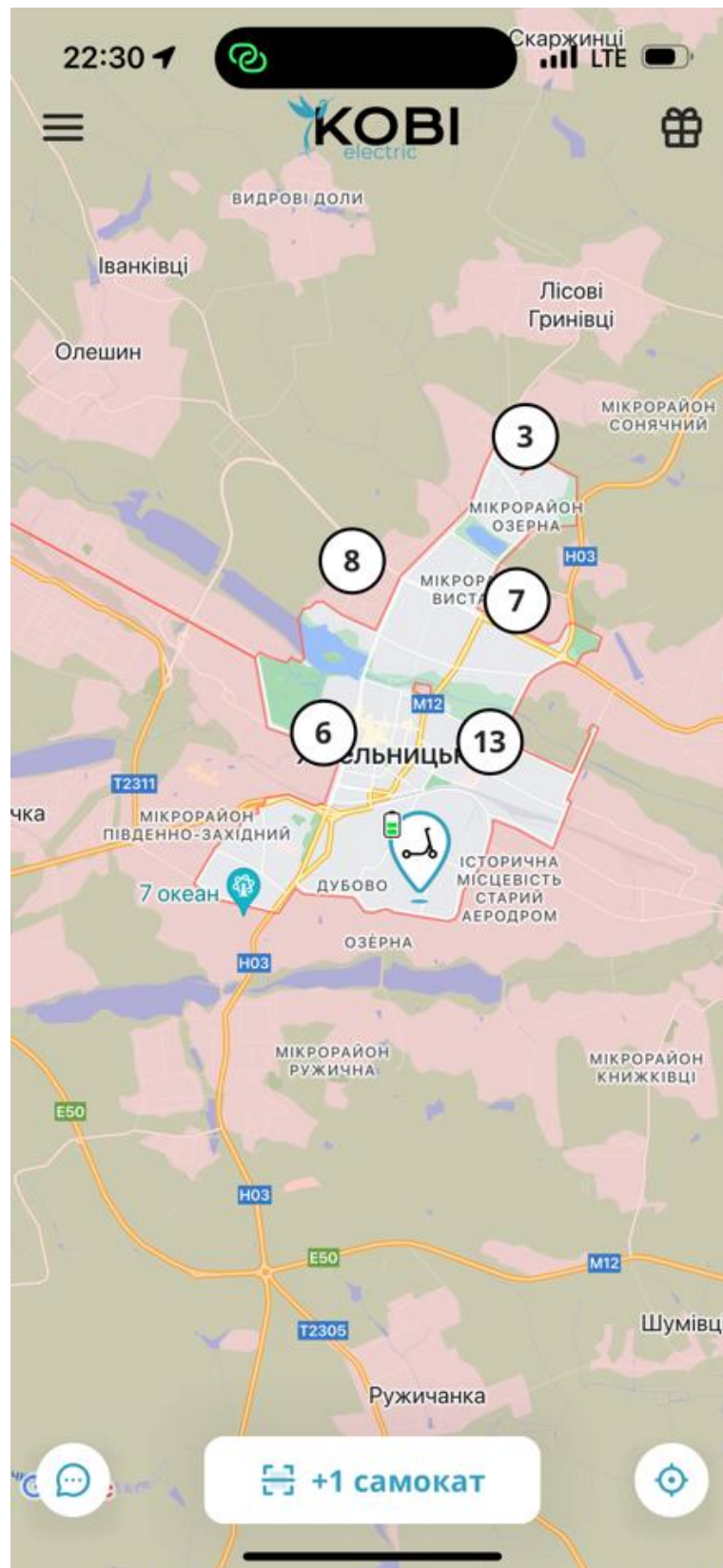


Рис. В.8. Зони користування сервісом Kobi у місті Хмельницький  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [31]

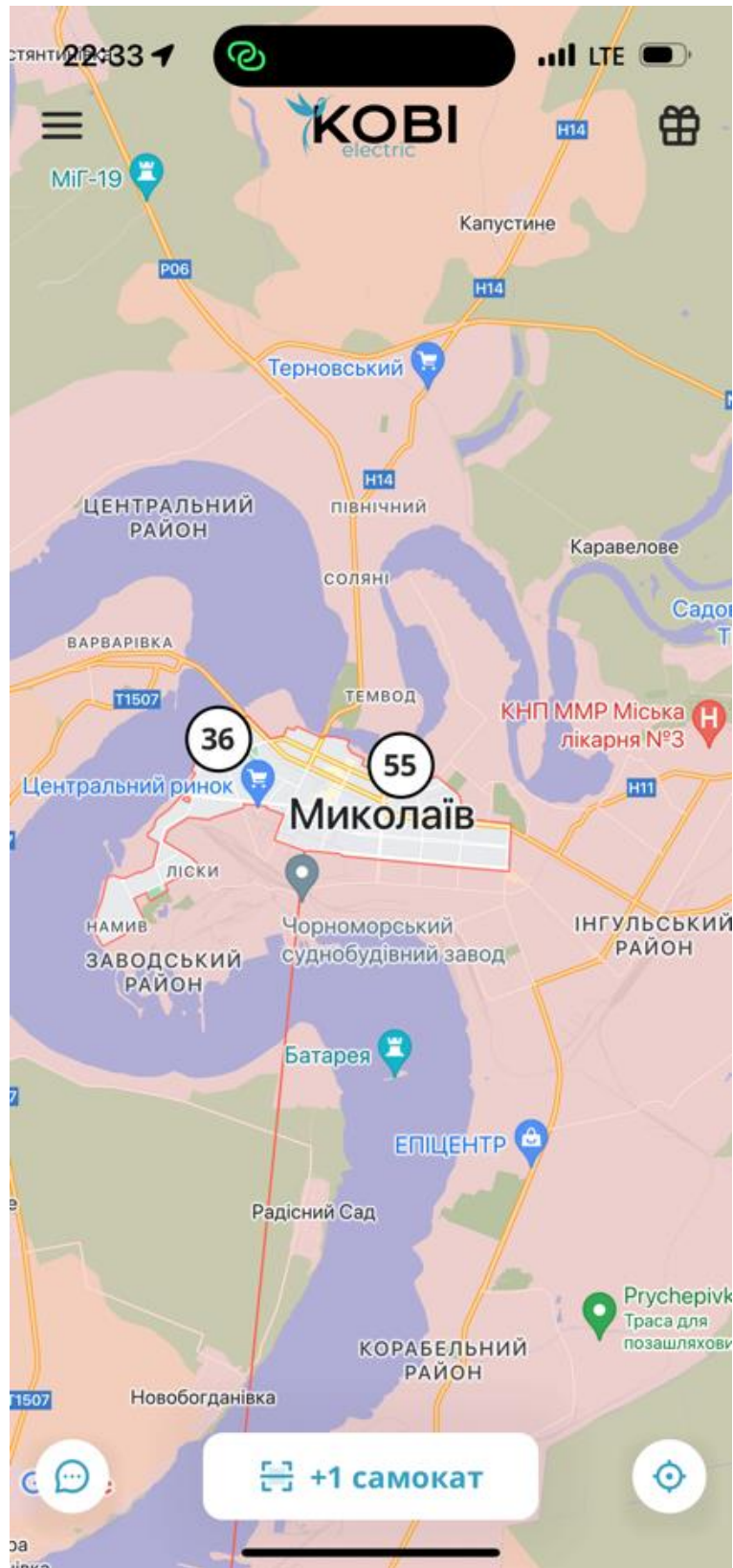


Рис. В.9. Зони користування сервісом Кові у місті Миколаїв  
 Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [31]

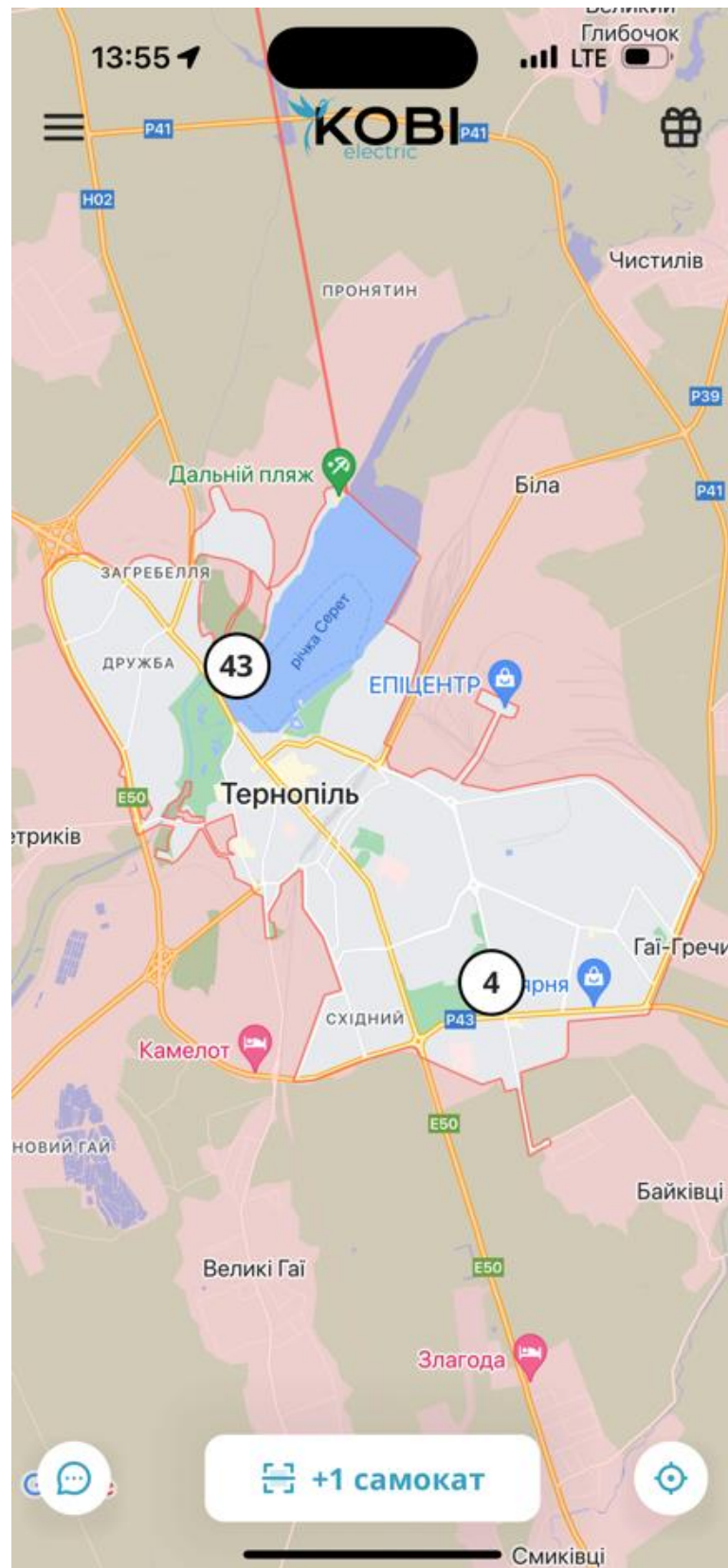


Рис. В.9. Зони користування сервісом Кові у місті Тернопіль (на основі даних, що надають компанією Кові у мобільному додатку)

Джерело: Надано автором на основі офіційних ресурсів компанії [31]

## Додаток Г

<b>Kobi</b>	<b>Jet</b>	<b>ПРОКАТайся</b>	<b>Bolt</b>	<b>Vevi</b>
Несправність самокатів та наявність зовнішніх пошкоджень	Самокати легші та мініатюрні, що робить їх менш безпечними в користуванні	Незручне зняття коштів. Додаток блокує суму на карті і не повертає кошти (авт. - повертає зі значним запізненням)	Незручне та непрозоре зняття коштів. Додаток блокує суму на карті і не повертає кошти (або повертає надто довго)	Самокати надто різкі в маневруванні та незручні в управлінні
Неохайний зовнішній вигляд самокатів	Незручна система оплати через блокування суми на карті та прямого доступу до карти клієнта	Несправний самокат	Неохайний зовнішній вигляд самокатів	Не можу знайти самокат поблизу
Низька швидкість самокатів	Низька швидкість самокатів	Відсутність самокатів у спальних районах.	Несправний самокат	Низька швидкість самокатів
Надто велика мінімальна сума поповнення балансу	Повільне реагування служби підтримки	Перебої у роботі додатку	Повільна та непрофесійна служба підтримки. Відповідає за підготовленими скриптами.	Обмеженість зон користування та паркування
Висока ціна безлімітного пакету	Незручні зони, що доступні для користування та пакування	Відсутність підписок та абонементів на безлімітне використання	Надто малий розмір зон для паркування та користування.	Несправність додаткових функцій (сигналів повороту та зарядної станції для смартфона).
Обмеженість загальних зон покриття міст (відсутність спальних районів далі від центру міста)	Неохайний зовнішній вигляд самокатів	Не можу знайти самокат поблизу	Низька швидкість самокатів	
Не можу знайти самокат поблизу	Поганий GPS сигнал, що впливає на відстеження самокату у додатку.	Низька швидкість самокатів	Самокати менш стійкі та збалансовані, ніж у конкурентів.	
	Не можу знайти самокат поблизу	Самокати легші та мініатюрні, що робить їх менш безпечними в користуванні	Не можу знайти самокат поблизу	

Таблиця Г.1. Слабкі сторони продукту та сервісу компанії Kobi та її конкурентів з точки зору користувачів

Джерело: Розроблено автором на основі проведення глибинних інтерв'ю

<b>Kobi</b>	<b>Jet</b>	<b>ПРОКАТайся</b>	<b>Bolt</b>	<b>Vevi</b>
Безпечне керування самокатом через вагу та збалансованість	У межах проведеного дослідження жоден користувач не відзначив переваг бренду Jet	Широка загальна зона користування у місті Миколаїв.	Відомий бренд, якому можна довіряти	Самокати трапляються поблизу місця роботи чи дому частіше
Зручні зони для паркування та користування			Самокат легший, ніж у конкурентів і його легше переміщувати через перешкоди	Гнучкіші можливості для поповнення балансу. Мінімальна сума поповнення 50 грн.
Комунікація з користувачами, турбота про користувача (акції, привітання зі святами, активність)			Шерінг самокатів у одному додатку з іншими продуктами, якими користуються споживачі	Наявність зручних додатків до самокату: тримач та зарядне для телефону, екран зі спідометром для відстеження швидкості пересування.
	Самокатів Bolt найбільше і їх найлегше знайти (авт. - мають на увазі міста Київ та Львів)			

Таблиця Г.2. Сильні сторони продукту та сервісу компанії Kobi та її конкурентів з точки зору користувачів

Джерело: Розроблено автором на основі проведення глибинних інтерв'ю