МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Тернопільська бізнес школа

СКРИП Микола Петрович

Інноваційні підходи у процесі екотрофологічного бізнесу -- Innovative Approaches in the Process of Ecotrophological Business

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав: студент групи МБІм-22
М. П. Скрип

Науковий керівник: Луцишин О.О.

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 80 сторінок, 14 таблиць, 14 рисунки, список використаних джерел із 62 найменування, 1 додаток.

Метою дипломної роботи є розробка бізнес-моделі, використовуючи інноваційні підходи щодо ведення бізнесу в сфері виготовлення кондитерських виробів з екологічно чистих продуктів.

Об'єктом дослідження екотрофологічний бізнес та сфера здорового харчування.

Предметом дослідження є інноваційні підходи у процесі екотрофологічного бізнесу

Одержані висновки та їх новизна: полягають в розробці практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі, а саме: запропоновано уточнюючі корективи бізнес-моделі у ході здійсненого дослідження, що створить оптимізацію бізнес-моделі у сфері здорового харчування.

Ключові слова: витрати, інновація, підхід, бізнес-модель, клієнт, собівартість, потреба.

RESUME

Thesis contains 80 pages, 14 tables, 14 figures, list of sources with 62 titles, 1 application.

The aim of the thesis is the development of a business model using innovative approaches to doing business in the field of confectionery from environmentally friendly products..

Object is the current ecotrophological business and the field of healthy eating

The subject of research are innovative approaches in the process of ecotrophological business

The resulting conclusions and innovation: are to develop practical recommendations for improving the business model, namely: proposed clarifying adjustments to the business model in the course of the study, which will create the optimization of the business model in the field of healthy eating.

Keywords: costs, innovation, approach, business model, customer, cost, need.

АНОТАЦІЯ

Скрип Микола Петрович. Інноваційні підходи у процесі створення екотрофологічного бізнесу. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020.

Досліджено теоретичні та методологічні аспекти побудови бізнес-моделі у сфері здорового харчування; розроблено бізнес-модель та виокремлено оптимальні стратегії виходу на ринок; здійснено емпіричне дослідження клієнтського сегменту у контексті перевірки основних гіпотез; здійснено валідацію бізнес-моделі та винесено ключові пропозиційні корективи.

ANNOTATION

Skrp Mykola Petrovich. Innovative approaches in the process of creating ecotrophological business. - Manuscript.

Research on receipt of the educationally-qualifying level of "Master" after specialty 073 - Management. - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

Theoretical and methodological aspects of building a business model in the field of healthy eating are studied; the business model is developed and the optimal strategies of entering the market are singled out; an empirical study of the client segment in the context of testing the main hypotheses; the business model was validated and key propositional adjustments were made.

ЗМІСТ

ВСТУП……...……..……...…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СФЕРІ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ……..……6

1.1. Аналіз трендів здорового харчування на світовому ринку та роль сталості у процесі створення екотрофологічного бізнесу…..….....6

1.2. Методологічні основи Lean Startup та використання його теоретичних особливостей у формуванні бізнес-моделей……...…...12

1.3. Інноваційні підходи у процесі побудови бізнес-моделі як ключові інструменти стратегічного розвитку бізнесу…….….20

Висновки до розділу 1……..…..……25

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА РИНОК.…….……..…27

2.1. Опис бізнес-моделі за допомогою канви Остервальдера…….27

2.2. Lean Startup canvas та базові інструменти маркетингу у процесі створення додаткової цінності бренду …….……..45

2.3. Емпіричне дослідження клієнтського сегменту у процесі перевірки основних гіпотез бізнес-моделі……..…52

Висновки до розділу 2……...……55

РОЗДІЛ 3. ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ВЕКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОТРОФОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ…….....…….……...…57

3.1. Аналіз отриманих емпіричних результатів у ході валідації бізнес-моделі…….……...….57

3.2. Ключові пропозиційні корективи існуючої бізнес-моделі у ході аналізу здійсненого дослідження..…….…….66

Висновки до розділу 3…….…68

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ...……..…….....…...71

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……..…….....75

ДОДАТКИ……80

ВСТУП

Об’єктом даного дослідження є екотрофологічний бізнес та сфера здорового харчування.

Сфера здорового харчування була обрана внаслідок особистісних уподобань, внутрішньої мотивації та тенденцій розвитку сучасного суспільства.

Предметом дослідження є інноваційні підходи у процесі екотрофологічного бізнесу.

Бізнес-інноваційна проблема.

На даний час виробництво кондитерських виробів з неекологічних продуктів та з використанням надмірної кількості цукру заполонило ринок. Зокрема, використання синтетичних добавок часто призводить до низки проблем зі здоров’ям, що негативно впливає на життя нації в цілому. В умовах волатильної екологічної ситуації, що прослідковується в світі, зниження рівня здоров’я українців, буде доречним впровадження певної харчової альтернативи у сфері кондитерських виробів на ринок. Загалом, опираючись на дослідження дієтологів, варто зазначити низку ключових факторів, що погіршують стан здоров’я через вживання шкідливих солодощів, зокрема:

1) Надмірна кількість вуглеводів призводить до інсулінового скачка в крові, що підвищує ймовірність захворювання цукровим діабетом.

2) Використання синтетичних замінників цукру часто викликає алергію.

3) Надмірне вживання цукру призводить до серцево-судинних захворювань та гіпоксії клітин.

Частково дану проблему вирішують за допомогою виробництва таких замінників солодощів як пастила, безглютенові батончики і снеки. Проте повноцінних десертів на українському ринку не так і багато. Зокрема світовим трендом є морозиво та фруктові джеми без цукру.

Проблему високого глікемічного індексу вирішують за допомогою використання натуральних замінників цукру продуктів з низьким глікемічним індексом.

Іншим варіантом вирішення даної проблеми є врегулювання рівня цукру за допомогою продуктів, що сповільнюють всмоктування глюкози (клітковини), або спецій, що знижують рівень цукру (кориця). Також популярності набувають солоні десерти та десерти з контрастними смаками.

Інноваційним підходом у побудові екотрофологічного бізнесу може стати створення нової культури споживання десертів. Відкриття еко-кав'ярні з широким асортиментом вибору корисних десертів, та інформацією щодо споживання певного десерту з відповідним напоєм.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад побудови бізнес-моделі у сфері здорового харчування, розробці бізнес-моделі, використовуючи інноваційні підходи щодо ведення бізнесу в сфері виготовлення кондитерських виробів з екологічно чистих продуктів.

Очікується підвищення культури споживання солодощів та розвиток екотрофологічного бізнесу. Також можливі ризики з врахуванням звички суспільства повернення до попередніх форм поведінки, та низький рівень відповідальності населення за власне здоров'я.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких дослідницьких *завдань*:

1) дослідити теоретичні основи екотрофології та особливості впровадження сталості у стартап;

2) здійснити синтез інноваційних підходів у процесі побудови бізнес-моделей;

3) розробити бізнес-модель та проаналізувати основні чинники її формування;

4) здійснити валідацію бізнес-моделі.

Теоретичною базою дослідження є методологія Lean Startup, яка допомагає створити бізнес в умовах мінливого суспільства та є гнучкою в отримані зворотного зв'язку без значних фінансових вливань. Також опираючись на дану методологію можна апробувати новий продукт

зекономивши ресурси власні та природні, що є комфортним для стартапів. У дослідженні було використано бізнес модель – бізнес канва Остервальда. Дана модель дозволяє побудувати свій проект, опираючись на класичну схему побудови бізнесу, що сприятиме цілісному опису бізнес-моделі та зведенню основних елементів проєкту у чітку структуру.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані Державної служби статистики України та Світового банку, публікації зарубіжних і вітчизняних фахівців у сфері бізнес-моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та валідації бізнес-моделі майбутнього бізнесу у сфері здорового харчування

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 81 сторінка. Основний текст викладено на 76 сторінках, що містить 14 рисунків та 14 таблиць. Список використаних джерел налічує 62 найменування на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СФЕРІ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1. Аналіз трендів здорового харчування на світовому ринку та роль сталості у процесі створення екотрофологічного бізнесу

Сучасне суспільство має багато викликів для біологічної, психологічної складової функціонала homo sapiens. Надмірна текучість інформації, екологічна ситуація, гіпоксичне середовище та нові чинники з якими не стикалась людина до тепер, створюють емоційний та фізіологічний дистрес. Часто новий темп суспільства унеможливлює гармонійне харчування людини, створюючи низку нових порушень у здоров'ї людини. Таким чином на противагу цьому виступає новітня тенденція здорового способу життя в рамках якої вибудовується нова харчова епоха XI ст.

На противагу зростаючої кількості захворювань і невтішній екологічній ситуації, культура харчування змінюється кожного року. Зокрема опираючись сучасні дослідження цієї тематики нами було виокремлено ТОП-10 трендів у формуванні культури харчування в 2020 році:

1. Стале та екологічно безпечне харчування

Експерти відзначають, що споживачі все частіше починають задумуватись над вибором щодо продуктів харчування на основі таких категорій, як стійкість та особливості впливу на навколишнє середовище. Крім того, клієнти вважають за краще придбати харчові продукти, які практично нівелюють значення упаковки в товарі. Дедалі частіше надають перевагу сезонним фруктам та овочам, що вирощуються в регіонах поблизу, аніж імпортованим, відтак значна частка схиляється до самостійного вирощування фруктів та овочів в домашніх умовах

2. Веганське та рослинне харчування

Дієтологи зазначають, що веганське та рослинне харчування перейде на масовий ринок відразу із збільшенням попиту на веганські продукти, які комфортно упаковуються в екологічну упаковку. Веганські та рослинні дієти активно впроваджуються у галузях спортивного харчування та дієтологічних практиках.

3. Персоналізоване харчування та біохакінг

У зв'язку зі збільшення кількості алергій, непереносимості певних продуктів, зростає бажання оптимізувати працездатність та стійкість організму: Тому клієнти все частіше дотримуються своєї особистої схеми здоров'я, використовуючи (цифрові) засоби відстеження здоров'я, біологічно активні добавки чи діагностичні тести. У спортивному харчуванні спостерігається тенденція споживати менше добавок та оптимізувати власну результативність, застосовуючи певні дієти, такі як кето-дієта.

4. Плутанина у харчуванні

Ми спостерігаємо, що споживачі відчувають перевантаження інформації про харчування – часто із суперечливими фактами про «правильну» дієту. Неправильна та оманлива інформація про харчування у мільйонах статей та постах у соціальних мережах породжує розгубленість та невизначеність споживачів стосовно їх харчування.

5. Профілактика через освіту з питань харчування

Попит на дієтологічне лікування зростає, особливо в клініках, де попит часто не задовольняється через обмежені фінансові ресурси. Крім того, споживачі дедалі більше усвідомлюють, що інвестування в освіту з питань харчування дітей є потужним інструментом для виховання здорових звичок з раннього дитинства. Наразі освіта в галузі охорони здоров'я та харчування переходить від виняткового зосередження на фізичних активностях до більш цілісного підходу, відтак питання харчування та уважності – рівнозначно актуальні теми.

6. Альтернативні білки

Люди все частіше шукають альтернативні білки, найбільш підходящі продукти на рослинній основі, які замінюють сир, ковбасу та м’ясо. На думку експертної групи, ці продукти, матимуть успіх лише в тому випадку, якщо вони натуральні, мають низький вміст консервантів і мають чистий та чіткий перелік інгредієнтів.

7. Здоров’я для кожного та розсудливе харчування

Хоча останні десятиліття характеризувалися підрахунком калорій, дієтами та «ефектом йо-йо», дана експертна група спостерігає тенденцію до зменшення заборон на їжу та більш спокійного підходу до харчування в наш час: здоров’я для кожного (HAES) та розсудливе харчування це дві найпопулярніші тези. HAES допомагає людям будь-яких розмірів знаходити поблажливі способи доглядати за собою. Розсудливе харчування, як поняття, приділяє значну увагу до нашої їжі без докору собі. Обидва підходи зосереджуються на самій людині та її інтуїції, що веде до стійкого, позитивного мислення: для однієї людини сніданок може бути найважливішим прийомом їжі протягом дня, тоді як для іншої людини сніданок не є важливим. Відтак – це призводить до меншого насилля над собою і дозволяє отримати більше задоволення, в кінцевому варіанті.

8. Заміна традиційних прийомів їжі здоровими перекуси в дорозі

Традиційні харчові звички поступово змінюються: у сучасних сім’ях обоє батьків працюють, що в свою чергу призводить до догляду за дітьми в дитячому садку та школах. Пару десятиліть тому найважливішою їжею в сім’ях був обід – сьогодні це вечеря. Тому співробітники все частіше шукають варіанти заміни «їжі вдома» чи «їжі в закладах громадського харчування» на способи «здорового перекусу в дорозі», які підтримують їх впродовж тривалих робочих буднів. Крім того, вони хочуть мати можливість дотримуватися здорової дієти, багатої поживними речовинами. «Поживні речовини в дорозі» включають рішення, що містять продукти харчування або добавки на основі натуральних інгредієнтів, що покращують працездатність організму. Під час

приватних дієтологічних консультацій ми спостерігаємо, як клієнти все частіше вимагають поживних замінників їжі, які вони можуть інтегрувати у своє насичене життя.

9. Кето харчування

Кето-дієти використовуються все ширшим колом людей. Для таких груп населення, як спортсмени, існує тенденція зменшувати споживання добавок та застосовувати натомість певні дієти. Кетогенна дієта, яка є однією з них, – це дієта з низьким вмістом вуглеводів, але з нормальною кількістю білка (20% споживання енергії), яка змушує організм спалювати жири, а не вуглеводи, щоб виробляти енергію. «Класична» терапевтична кетогенна дієта була розроблена для лікування дитячої епілепсії в 1920-х роках. Сьогодні його переваги вивчаються у пацієнтів, які страждають на розсіяний склероз, хворобу Альцгеймера та вугрів (кето Компас, Ульріке Гондер).

10. Харчування без цукру

Батьки добре поінформовані про несприятливий вплив продуктів, що містять цукор. Через бажання забезпечити здорові харчові звички, рух проти цукру продовжуватиметься, і, на думку багатьох експертних груп, супроводжуватимуться науково обґрунтованими кампаніями, що навчають батьків та дітей про цукор, замінники цукру та підсолоджувачі [59].

Узагальнюючи вищесказане, можна підсумувати, що незаперечним фактором розвитку суспільства у даній сфері є вектор у сталість та конструктивне ставлення до свого тіла. Свідомі особистості дедалі частіше роблять кроки на зустріч своєму тілу, тим самим розвиваючись цілісно та гармонійно. Частково тему гармонійного, цілісного харчування охоплює недавно створена наука екотрофологія.

Екотрофологія розкривається як міждисциплінарний науковий напрям, що охоплює весь харчовий ланцюг і взаємодію системи харчування з довкіллям, суспільством, економікою, здоров’ям людини. Це інтегральна сфера, яка передбачає холістичний підхід до вирішення проблем харчування населення.

Через зв’язки глобалізаційного характеру особистість у XXI ст. перебуває в значно складнішому екологічному, соціальному, професійному середовищі, ніж раніше, й у більш суперечливому соціумі. Екологічна компонента при цьому набуває все більшого значення, оскільки саме через екологію, яка має справу з об’єктами стихійно-природного характеру, та об’єктами, що зазнали антропогенного впливу, наука та суспільство нарешті починають привертати свою увагу до процесів, що відбуваються між компонентами системи людина-природа-соціум. Важливим елементом взаємодії цих компонент є харчування. Для людини – це основний (і чи не єдиний керований) чинник, що забезпечує здоров’я, нормальний розвиток, довголіття, творчий потенціал, продуктивність праці. Людина споживає дари природи, постійно змінюючи, модифікуючи їх у процесі життєдіяльності. Рівень виробництва харчової продукції визначає якість життя спільноти людей, їх працездатність, впливає на долі цілих народів.

Аналіз динаміки харчування різних груп населення України свідчить про те, що за останнє десятиліття істотно порушилася структура харчування українців. Спостерігаються значні відхилення від формули збалансованого харчування передусім за рівнем споживання вітамінів, хімічних макро- і мікроелементів, біологічно цінних поживних речовин рослинного походження та інших біологічно активних речовин, які виконують важливу роль у підтриманні нормального обміну речовин, структури і функцій різних органів і систем. Одноманітне жиро-вуглеводне харчування більшої частини населення зумовило збільшення маси тіла у 30% жінок, 15% чоловіків та 10% дітей [32].

Значно збільшилася кількість захворювань у людей «похилого віку» (серцево-судинні захворювання, діабет, інсульт, катаракта і глаукома, остеопороз), які пов’язані з харчуванням нижче фізіологічних норм в умовах несприятливої екологічної ситуації [12].

Спостерігається значне погіршення екологічної ситуації і забруднення харчових продуктів токсичними речовинами, що призводить до їх надходження в організм в кількостях, що перевищують допустимі рівні. До груп ризику

потрапляють передусім діти, в них виникає синдром екологічної дезадаптації та екопатології [32].

Проблема раціонального харчування складна і широкомасштабна. Вона – своєрідне відображення соціального добробуту країни та населення і наразі в Україні не вирішена, оскільки відсутня єдина державна політика в галузі харчування. Проте слід зазначити, що причиною порушення структури харчування населення України є не тільки низька купівельна спроможність, а й низька культура споживання, неосвіченість у галузі харчування.

Ми переконані, що в умовах сьогодення виникає потреба не тільки в новій ідеології життя, а й у новій системі знань, побудованій на єдиній теоретичній основі, що охоплює низку питань, які в контексті харчування виходять за межі біології, екології, медицини, економіки.

Такою системою знань, яка базується на досягненнях природничих, соціальних та економічних наук, сьогодні виступає екотрофологія. Термін «екотрофологія» (грец. ойкос – місце проживання, трофе – харчування, логос – учення) вперше був застосований у Німеччині в середині 1960-х років по відношенню до вчення, яке об’єднувало науки про харчування людини та економіку домашнього господарювання [56].

Екотрофологія – це міждисциплінарний науковий напрям, який охоплює весь харчовий ланцюг і взаємодію системи харчування з навколишнім середовищем, суспільством, економікою, здоров’ям людини.

Екотрофологія навчає як створити умови, що повністю забезпечують потреби різних верств населення в раціональному і збалансованому харчуванні, адекватному національним традиціям і звичкам, віку, професії, стану здоров’я, економічному положенню та екологічній ситуації, відповідно до вимог сучасної медичної науки.

Дослідження дієтологів у минулому столітті були сфокусовані на конкретних складниках їжі та їх впливі на здоров’я людини. Проте раціон людини – це не просто сума окремих харчових речовин, а суміш харчових

продуктів, які складаються з безлічі хімічних речовин. В цій суміші можуть проявлятися різні комбінаційні ефекти, такі як взаємодія, антагонізм, синергізм.

Екотрофологія пропонує новий стратегічний підхід до вивчення проблем харчування людини – холістичний. За холістичною концепцією, ціле не розглядається як сума окремих його частин, а враховує динамічну взаємодію всіх складників цілого у їхньому синтезі. Жодна із частин не має властивостей, притаманних цілому [51, 62]. Про необхідність холістичного підходу для подолання існуючої кризи в системі харчування і забезпечення сталого розвитку суспільства йшлося на Всесвітньому саміті з проблем харчування, який відбувся в 2002 році.

1.2. Методологічні основи Lean Startup та використання його теоретичних особливостей у формуванні бізнес-моделей

Правильна бізнес-модель – запорука успішного розвитку компанії. Тому організацію, яка нехтує побудовою точної моделі чекає провал. Визначення основних компонентів бізнесу таких як: клієнти, пропозиція, інфраструктура й фінансова життєздатність уможливлюються за допомогою детального опрацювання всіх складових бізнес-моделей. Бізнес-модель схожа на стратегічний план, який буде втілено в життя за допомогою організаційних структур, процесів і систем. Одним з найбільш гнучких бізнес-моделей, що є доречними для початківців є Startup business model.

Стартап є відносно новою для вітчизняної практики формою підприємницької діяльності, яка довела свою перспективність в інших країнах, і набирає дедалі більшої популярності в Україні. Але за даними дослідження, проведеного у 2015 році журналом «Forbes», 90% всіх започаткованих стартапів виявляються збитковими та ліквідуються, навіть не досягнувши стадії зростання. Однією з причин такої невтішної статистики, за висновками експертів, є відсутність спеціальних знань у стартаперів щодо форм, методів та

інструментарію організації проєктів, що призводить до неправильного вибору стратегії їх розвитку [57].

Методичні підходи щодо організації та управління стартапами є найбільш описаними в працях зарубіжних фахівців. Різні аспекти менеджменту стартапів представлені в роботах Бланка С., Гильбо К., Купера Б., Маллінса Д., Пателя Н., Семенчука В., Фелда Б., Харниша В. та інших. Бізнес-модель стартапу є зручним інструментом опису його основних компонентів, таких як місія, цілі, структура, стратегія тощо. Проблематика побудови успішної бізнес-моделі стартап проекту висвітлюється в роботах Крістенсена К., Остервальдера А., Слівотскі А., Чесборо Г., Хемела Г., Швайцера Л., інших [18, 26, 34, 39, 40, 6, 27, 38, 45, 47, 58]. Активізація інтересу до стартапів з боку вітчизняних підприємців обумовлює необхідність узагальнення та адаптації зарубіжних методичних підходів та інструментарію побудови бізнес-моделей.

У ході проведеного дослідження нами було визначено, що стартап це по суті процес від ідеї до реалізації, який можна поділити на такі їх ключові етапи:

1. Проєкт або ідея на якому потрібна оцінка.

Ідеї генеруються, як варіант вирішення певної проблеми, яка є у даному часовому просторі, або ж у якості інтелектуального прориву, своєрідного інноваційного підходу або ж ідеї випливають як наслідок зайнятістю улюбленою справою. Найоптимальнішим рішенням та найбільш наближеною до успішної реалізації є ідея, яка поєднує в собі ці три складові, а саме – інноваційна ідея, що вирішує певну актуальну проблему і знаходиться у сфері особистих уподобань.

2. Аналіз – експертна оцінка ідеї, очікуваних ризиків, термінів, вартості.

Даний етап характеризується низкою зустрічей та обговорень ідеї, що виникла, з експертами, фахівцями в тій чи іншій сфері для попереднього виявлення можливих ризиків та їх нівелювання в майбутньому за допомогою використання певних інструментів. Важливим та дієвим способом уникнення негативних наслідків є складання попереднього фінансового плану,

знаходження точки беззбитковості, проведення первинного аналізу ринку та потенційних клієнтів, з'ясування їх потреб, заповнення канви ведення бізнесу, що призводить до структуризації самої ідеї.

3. Планування – тестування ідеї, формування команди, визначення відповідальних, аналіз ресурсів.

На етапі планування необхідно пропрацювати реалістичні сценарії розвитку подій, провести первинні інтерв'ю для тестування ідеї, за можливості виготовити прототип та апробувати його. Усе це стане можливим лише за умови формування команди однодумців, які працюватимуть над втіленням ідеї в життя. У процесі роботи над прототипом – сформується команда та розподіляться ролі і відповідальність за певні сектори чи напрямки роботи і, що найважливіше, буде проведено перший аналіз наявної і необхідної ресурсної бази.

4. Реалізація – пошук ресурсів (власних, залучених, позичених), створення продукту.

У стартапі виділяють наступні типи фінансування:

- Власні заощадження;

Використовуються на етапах зародження і становлення, коли ідея продукту, послуги, технології, а також бізнес-план самого стартапу знаходяться на стадії розробки, і пропонувати стороннім інвесторам поки просто нічого.

- 3F – family, friends, fools (сім'я, друзі, дурні);

Використовуються на перших етапах становлення проєкту, коли вже є витрати, а прибутку ще немає. У цей момент друзі та родичі можуть виступати не тільки в якості фінансових помічників, але і як перші користувачі продуктом або послугою.

Основною перевагою такого фінансового джерела є відсутність боргів та отримання стартапером всього прибутку. Але, обсяг власних та сімейних коштів, які інвестуються в стартапи, здебільшого, є незначним. Крім того, в нинішніх умовах економічної та політичної нестабільності в Україні, це джерело фінансування стартапів має більш теоретичний, ніж практичний

характер, оскільки платоспроможність населення перебуває на вкрай низькому рівні. До недоліків такого виду фінансування можна також віднести складності в розмежуванні дружніх, сімейних та ділових стосунків.

- Краудфандинг;

Краудфандинг – це модель колективного фінансування, яке передбачає акумулювання коштів на продукт, проєкт чи організацію за рахунок численних, зазвичай невеликих сум, зібраних від бекерів. Бекер – це особа чи організація, яка фінансово підтримує проєкт (команду) під час краудфандингової кампанії. З огляду на специфіку організацій креативних індустрій, мотивація бекерів є здебільшого соціальною, їхні внески та розміри фінансування добровільні й не регламентовані. Зазвичай бекери не отримують ніякої винагороди (або ж символічну), в разі успішної краудфандингової кампанії та реалізації проєкту їхні кошти не повертаються. Політика деяких платформ краудфандингу, наприклад, Kickstarter, забороняє будь-які фінансові повернення бекерам із проєктів, які вони фінансують. Краудфандинговий проєкт стає успішним, коли збирає заплановану суму в межах зазначеного періоду. Кошти внескодавців платформа краудфандингу перераховує отримувачу, при цьому залишає собі комісію (відсоток комісії варіюється, проте це зазвичай не більше 10% + комісія за банківські послуги). Натомість бекер може отримати сам продукт від проєкту, який він фінансує, заохочувальний подарунок або ж соціальне визнання як доброчинця. Важливо зазначити, що бекери, як правило, не є співвласниками кінцевого продукту, ними фінансованого: ініціатор проєкту залишає за собою всі права на продукт. Найсуттєвішим чинником, який спонукає бекерів підтримати проєкт, є особисте зацікавлення у проєкті чи бажання підтримати когось із власної спільноти [46].

Залежно від фінансових очікувань бекерів та форми надання коштів є різні види краудфандингу:

• На основі пожертв (donation-based crowdfunding). Бекер надає фінансування на основі своєї соціальної мотивації. Він не очікує жодної нагороди чи прибутку від реалізації проєкту.

• На основі винагороди (reward-based crowdfunding). Бекер надає фінансування та сподівається отримати нефінансову, суто символічну винагороду, наприклад, квиток на концерт, або ж продукт, який він профінансував на платформі краудфандингу.

Ці два види краудфандингу є найпоширенішими для реалізації проєктів у сфері культурних та креативних індустрій. Є декілька основних схем, за якими працює краудфандинг на основі пожертв та винагороди:

• «Усе або нічого» – внески бекерів дістаються авторові проєкту тільки за умови, що врешті зібрано запитувану суму. Якщо ж цього не стається, то кошти в повному обсязі повертаються бекерам.

• «Залишається все» – автор проєкту отримує всі внески бекерів незалежно від того, зібрав проєкт запитувану суму чи ні.

• Підписка – кошти бекера у визначеній сумі автоматично перераховуються на рахунок проєкту / організації, яку він підтримує.

• Вільна ціна – бекери самостійно визначають суму проєкту та свого внеску, автор проєкту згодом отримує зібрані кошти.

• «Переломний момент» – зібрані кошти перераховують авторові проєкту, якщо зібрано мінімально прийнятну суму (вона може бути меншою за попередньо запитувану суму)

Краудлендинг (crowdlending/social lending / peer-to-peer lending) – модель колективного фінансування, за якої бекери поєднують соціальну й фінансову мотивації: вони фінансують соціально важливий проєкт та сподіваються згодом повернути свої кошти, можливо, навіть із відсотками.

• Краудінвестинг (crowdinvesting (equity) – модель колективного фінансування, за якої бекери поєднують соціальну мотивацію з високою фінансовою: вони фінансують проєкт в обмін на частку в ньому, також отримуючи частину прав на продукт.

Залежно від цілі підтримки виокремлюють такі види краудфандингу:

• Індивідуальний краудфандинг – спрямований на підтримку конкретної особи (наприклад, громадського діяча, митця, співака), незалежно від його проєктів.

• Проєктний краудфандинг – спрямований на збір коштів для вирішення конкретної проблеми (завдання) чи задля задоволення потреби в реалізації певного проєкту.

• Інституційний краудфандинг – спрямований на збір коштів для постійної підтримки конкретної інституції (організації, ініціативи) без прив’язки до команди чи проєктів.

Завдяки краудфандингу у стартапах є можливість залучити гроші з мінімальними для себе витратами. Звичайно, в кожній платформі є свої системи оплати послуг, але в середньому це лише 3-9 відсотків від залученої суми.

Крім того, краудфандингові платформи допомагають отримати відповідь на питання – чи дійсно майбутній продукт потрібний користувачам, а значить – чи є у нього ринок і майбутнє. Найвідоміші краудфандингові платформи: Kickstarter, Big Idea, Ideax Nescafe.

Проте, поки що екосистему краудфандингу в Україні можна охарактеризувати як слаборозвинену. Ті платформи, які справді допомагають проєктам й організаціям залучати фінансування, працюють за принципом краудфандингу на основі пожертв та винагороди.

- Бізнес-янголи;

Бізнес-янгол – це фізична особа, яка готова вкладати кошти в стартап на нульовому або початковому етапі, в обмін на частку в майбутньому підприємстві. Крім вкладення грошей і отримання частки компанії, бізнес-янголи інвестують людський капітал: діляться своїм досвідом і знаннями ведення бізнесу, використовують свої особисті зв’язки і беруть участь в прийнятті рішень

Бізнес-янголи, як правило, вкладають свої власні кошти на відміну від венчурних інвесторів, які керують грошима третіх осіб, об’єднаними в венчурні

фонди. Янголами керує не лише можливість примножити свої інвестиції, а й особистий інтерес до стартапу, в який вони вкладені.

Головним недоліком співпраці з бізнес-янголами є їх пряме втручання в управління проєктом, яке може не збігатися з баченням стартапера, а також загроза припинення фінансування на будь-якій стадії розвитку проєкту.

Саме з підтримкою бізнес-янголів стартували такі проєкти, як Twitter, Google, PayPal, Facebook, Skype.

Найвідоміші платформи де можна віднайти власного бізнес-янгола: Асоціація часних інвесторов України, 908.vc, UAngel, UAban

- Інституційні інвестори;

Юридична особа, яка виступає в ролі власника грошових коштів (у вигляді внесків, паїв) і здійснює їх вкладення в цінні папери, нерухоме майно (в тому числі права на нерухоме майно) з метою отримання прибутку. До інституціональних інвесторів відносяться інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові організації, кредитні спілки (банки). Інституційні інвестори забезпечують майже половину торгівлі на нью-йоркській фондовій біржі, торгуючи, як правило, великими пакетами акцій. У США існує поняття кваліфікованого інституціонального інвестора (Qualified institutional investor).

Варто зазначити, що основний підхід є клієнт орієнтований. Часто організації інвестують значні кошти в дослідження ринку, але помилково нехтують поглядом клієнта. Це не означає, що позиція або мислення клієнта є вихідною точкою, із якої слід починати впроваджувати інновації. Як правило клієнт сам не завжди розуміє, що йому потрібно і як він хоче задовольнити свою потребу. Саме тому успішні інновації вимагають глибокої емпатії, певного розуміння повсякденних турбот, прагнень, болей клієнта. Потреби споживача є ключовим орієнтиром вибору ціннісної пропозиції, каналів дистрибуції та особливостями взаємовідносин з клієнтами.

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проєкту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [39]. Бізнес-модель призначена для

їх цілісного опису та аналізування системи бізнес-процесів, що їх пов’язують. Ч. Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками:

– бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проєкт або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;

– бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;

– бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проєкт або підприємство будуть створювати цінність для споживачів [45].

Виходячи з таких передумов, очевидно, що бізнес модель є ефективним зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників стартап проєкту. В разі стартапу, крім окресленого вище, бізнес модель демонструє схему перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу. Вона детально відображає механізм формування економічних результатів проєкту шляхом визначення його місця в ланцюгу створення цінності. Для стартап проєкту спектр функцій бізнес-моделі є ще більш широким, ніж для традиційних видів бізнесу. Узагальнивши, можна виділити такі функції:

– визначення ключових компетенцій проєкту;

– визначення структури витрат та доходів, аналіз руху грошових коштів;

– визначення цінності для споживачів;

– ідентифікація ринку та мети використання продукту, створюваного за проєктом;

– ідентифікація позиції стартапу у взаємозв’язках з постачальниками, замовниками, конкурентами;

– формування конкурентних переваг проєкту [26].

Варто зазначити, що використання методологічних основ стартапу допомагає не витрачати даремні ресурси на впровадження і масштабування проєкту, а навпаки схиляється до вивчення ринку і запуску мінімально

робочого продукту, що дозволить побачити основні тенденції ринку, які є на даній території. Як наслідок відбувається більш дотична до потреб клієнта організація продукту.

1.3. Інноваційні підходи у процесі побудови бізнес-моделі як ключові інструменти стратегічного розвитку бізнесу

Інноваційні ідеї для бізнес-моделі можуть генеруватися різними методами. Використовуючи бізнес-канву Остервальдера, кожен із її структурних елементів може стати вихідною точкою для інновацій. Часто впроваджуючи трансформаційні інновації використовують відразу кілька структурних складових бізнес-моделей.

Інновації можуть стосуватися різних типів побудови бізнесу, зокрема виокремлюють 9 типів інновацій:

1. Бізнес-процес, а саме впровадження нового, більш досконалішого методу виробництва або доставки.
2. Продукт – виведення нового, покращеного продукту, який створює нову додаткову цінність для клієнта.
3. Поступові інновації – незначні цілісні вдосконалення існуючого продукту, покращення сервісу і оптимізації процесів.
4. Сервіс – виведення нового, покращеного сервісу, що створює нову цінність для клієнта.
5. Бізнес-моделі – нові способи, за допомогою яких організація створює, забезпечує та фіксує цінність.
6. Руйнівні інновації – витісняють усталенні компанії, галузі.
7. Проривні – генерують зміну парадигми в техніці або науці.
8. Організаційні – нові способи управління та обміну ресурсами.
9. Орієнтовані на результат – стратегія та інноваційний процес, що дозволяє компанії створювати та продавати виграшні пропозиції продуктів та

послуг із показником, який у 5 разів перевищує середній показник у даній галузі.

Розглядаючи, інноваційні підходи у процесі формування бізнесу, було виокремлено основні чотири епіцентри бізнес-інновацій:

- Ресурсні – виникають завдяки партнерських стосункам чи певній організаційній інфраструктурі і тим самим модифікують або розширюють бізнес-модель;
- Пропозиційні – змінюють бізнес-модель шляхом появи нової ціннісної пропозиції;
- Клієнтські – базуються на бажаннях, потребах, проблемах клієнтів і мають вектор щодо підвищення рівня доступності, покращення і т.п.;
- Фінансовоорієнтовані – основний вектор зосереджений на нові потоки доходів, зниження витрат, політику ціноутворення.

Оскільки інновація це пошук нових кореляцій, шляхів розвитку бізнесу в певній сфері. Кожний з типів інновацій здатний стати вихідною точкою для істотної зміни структурних елементів бізнес-моделі.

Інноваційний підхід може стосуватися не тільки особливостей організації маркетингової чи фінансової структури бізнесу, але й особливостей організації складових життя споживачів, зокрема корекції їх біологічної та психологічної сфер.

Більшість людей народжується з тягою до солодких продуктів. Причина цього в тому, що в людському геномі прописано застереження щодо гіркого і кислого, бо подібні смаки в дикій природі властиві отруйним рослинам, тому наша вроджена схильність до споживання цукру – це еволюційний процес, який покликаний спрямовувати нас на продукти, які є безпечними і поживними.

Також варто зазначити, що споживання цукру людиною призводить до посиленого викиду дофаміну в область мозку, що безпосередньо пов’язане з мотивацією, нагородою і новизною відчуттів. Саме тому людина відчуває себе набагато краще, коли їсть цукор і продукти, що його містять. Відбувається це,

звичайно ж, з дитинства, адже саме тоді формується тип продуктів, які ми хочемо споживати щодня.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що вживання цукру напряму пов'язане з вивільненням нейромедіаторів, що викликають задоволення дуже простим шляхом. Оскільки, дофамінова система нагородження та заохочення формувалася протягом багатьох тисячоліть еволюції. Вона призначення для надання індивіду додаткової мотивації у випадку подолання якихось труднощів чи у досягненні певних цілей. Саме тому цукрова залежність така непроста, оскільки прочитати книгу чи пробігти крос куди важче, ніж отримати подібний ефект за допомогою цукру. Однак, рівень дофаміну у випадку перестимуляції має тенденцію знижуватись, що провокує стан депресії, тим самим створюючи замкнене коло: депресія + цукор = вивільнення дофаміну + підвищення рівня цукру в крові = швидке задоволення, підняття настрою = депресія. Часто рішенням виступає дофамінова дієта за допомогою якої відбувається відновлення чутливості нейромедіаторів.

Також варто зазначити, що рухаючись за даним колом людина не тільки знижує опірність організму до захворювань через зниження імунітету, але викликає в собі почуття провини за власну поразку перед нездатністю відмовити наступній цукерці.

Класична психоаналітична теорія розглядає почуття провини як певне деструктивне явище. У своїй структурній моделі психіки Фрейд зазначав, що почуття провини виникає внаслідок конфлікту між его та супер-его (Фрейд, 1923). Тобто це відбувається коли відстань між бажаннями, внутрішніми поривами і нормами, правилами завелика. Деколи так звана гіпервідповідальність щодо власного здоров'я призводить до значних неврозів, що ускладнюють існування людини в цілому. Якщо говорити більш дотично, даний внутрішній конфлікт відбувається, коли певний індивід знаходиться у психологічній залежності від певного типу продуктів, зокрема від цукру і продуктів, що його містять та намагається відмовитись від них з метою переходу на здоровий

спосіб життя. Як результат, нездатність це здійснити породжує ряд негативних переживань, зокрема і провину.

Підсумовуючи вищезгадане було прийнято інновативе рішення піти у конструктив розвитку кондитерської діяльності та здійснити вектор діяльності у сталість, виконуючи роль своєрідної перехідної ланки для людей, які хочуть відмовитися від солодкого, проте не можуть і для тих хто хотів би зробити своє харчування натуральнішим та кориснішим, тим самим знімаючи тягар провини з клієнта та допомагаючи у вибудовуванні більш гармонійного внутрішнього стану.

Розглядаючи вищеназвані психологічні фактори не можна оминути і об'єктивні чинники впливу на організм людини.

Наразі основними інноватівними рішеннями у сфері кондитерської промисловості є:

- використання виключно натуральних інгредієнтів;
- зниження кількості доданого цукру у десертах;
- заміна традиційного цукру на інші види цукру з нижчим глікемічним індексом (тростинний, кокосовий) і на натуральні безпечні замінники (еритритол + сукралоза + екстракт стевії);
- заміна білого пшеничного борошна на спельтове, гречане, вівсяне т.д.;
- застосування спецій, з метою зниження рівня глікемічного індексу (кориця, імбир, мускат);
- використання клітковини, як способу уповільнити всмоктування цукру у кров.

Також варто зазначити провідні інновації щодо стратегій організації бізнесу в умовах конкуренції. Дуже цікавий і новаторський підхід до створення стратегії, яка ґрунтується на інноваціях, запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн [44]. Їхню концепцію називають стратегією блакитного океану (на відміну від попередніх концепцій конкуренції, названих загально «стратегією червоного океану»), спираючи її на інновацію вартості. Названі автори подали принципи, інструменти, а також схеми дій, які уможливлюють побудову, а

також використання нового ринкового простору. На їхню думку, це простір, вільний від конкуренції. Такий простір може створити тільки вся система дій, що веде до стрибкоподібного приросту вартості як для клієнта, так і для усього підприємства. Ця система концентрується на пошуку нового ринкового простору перехоплюючи у ньому попит. А отже, не створює конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, абстрагує від аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, а також від засобової теорії побудови конкурентної стратегії. Це стає можливим завдяки таким інноваціям, які дають змогу знизити витрати продуктів при одночасному підвищенні їхньої вартості для клієнтів.

Сама стратегія «блакитного океану» сформульована достатньо загально, спираючись на шість принципів, які діють як обмеження (нейтралізація) на окремі чинники ризику. Чотири з них, пов'язані з формулюванням стратегії, такі:

1. Реконструкція границь ринку. Означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи в цей спосіб ризик пошуків.

2. Концентрація при побудові стратегії на широкому баченні, а не на конкретних числах, що дає змогу оволодіти ризиком планування.

3. Вихід за межі наявного попиту, залучення цілком нових клієнтів повинно мінімізувати ризик масштабу.

4. Збереження відповідної послідовності елементів, які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності.

Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів. Перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, другий через застосування відповідної мотиваційної системи робить меншим ризик управління, пов'язаний з поведінкою і позиціями людей. Якщо пропаговане В. Хан Кімом і Р. Мабоурном твердження, що аплікація стратегії блакитного океану робить неістотною конкуренцію, є контроверсійним, то експонування інноваційності як найважливішого чинника, що будує вартість для клієнта, а через неї і підприємства, варто трактувати як стратегічний імператив розвитку сучасних організацій.

Усі, однак, підкреслюють величезну роль, яку повинні відігравати інновації в побудові сучасних моделей бізнесу. Можна стверджувати, що ідентифікація і застосування різних форм інновацій становить певною мірою імператив структури стратегії, як і операційної діяльності підприємства XXI століття.

Висновок до розділу 1

Сфера здорового харчування та сталість загалом є одними з найбільш актуальних запитів сучасного суспільства. Оскільки в час інертного способу життя, анаеробного середовища, «проживання у трьох кріслах» – домашньому, автомобільному і робочому, стан здоров'я дедалі важче стає корегованим. Відповідно до нових викликів сьогодення, зокрема ряду інформаційних, емоційних стресів, дистресів, що викликають низку компенсаторних деструктивних звичок такі як заїдання солодким, отримання швидкого, легкого задоволення за допомогою цукру, який спонукає вивільнення дофаміну, зростають і запити щодо інноваційних підходів у вирішенні цих проблем у сфері здорового харчування.

Варто зазначити, що тренд здорового харчування лиш набирає обертів на теренах України. Відтак запозичення світового досвіду та надання оптимального сервісу, досягнення ефекту, коли ціна стає неважливою здатне відіграти позитивну роль у розвитку даного стартапу на даній території. Розглядаючи основні світові тренди 2020 року було виокремлено низку ключових:

- Стале та екологічно безпечне харчування;
- Зниження кількості простих вуглеводів;
- Здорові перекуси та дефіцит часу для повноцінного прийому їжі.

Розглядаючи теоретичні та методологічні принципи розвитку стартапу було визначено такі ключові його параметри:

1) Стартап допомагає уникнути втрат, використовуючи попередній аналіз, тестування MVP, поступовий захід на ринок без значних фінансових

вливань і відповідно у зв’язку з постійними ризики у майбутньому без значних втрат. Тому це дуже гнучка і підходяща модель для початківців.

2) Стартап – це процес від ідеї і до її втілення. Було визначено, що максимально продуктивна інноваційна ідея, яка вирішує певну актуальну проблему і знаходиться у сфері особистісних уподобань.

3) Фінансування відбувається наступними варіантами: власні заощадження, 3F, краудфандинг, бізнес-янголи, інституційні інвестори. Важливо зазначити, що стартап проходить на певному етапі кожен і з цих варіантів, проте на даному етапі було обрано фінансування за рахунок власних заощаджень та 3F.

Одним з найоптимальніших векторів розвитку стартапу є знаходження ніші «блакитного океану» в рамках якої здійснюється пошук вільного від конкуренції простору на якому і виводиться власний продукт.

Узагальнюючи, варто зазначити, що епоха ведення бізнесу заради бізнесу пройшла, і на сьогоднішній день суспільство потребує інноваційних вирішень актуальних проблем, які будуть орієнтуватись на клієнта і будуть максимально ефективно вирішувати його проблему та задовольняти його бажання.

РОЗДІЛ 2
РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

2.1. Опис бізнес-моделі за допомогою канви Остервальдера

Для аналізу та опису бізнес-моделі взято інноваційний бізнес-проект, ідею і стратегію розвитку якого було сформовано під час навчання у Тернопільській бізнес-школі. Ідея полягає у виробництві та продажі натуральних десертів, а саме: шоколадного та кунжутного печива з поступовим розширенням лінійки товару. Згідно з «17 Goals of sustainable development», United Nations, ідея відповідає третій цілі: «Good health and well-being» та до 2030 року перебуває у фокусі сталого розвитку. Нижче подано опис місії, візії та цінностей компанії.

Місія – надання можливості споживати їжу без шкоди для здоров'я, шляхом виготовлення корисних солодощів без надмірної кількості білого цукру та без використання штучних замінників, які на 100% складаються із натуральних компонентів.

Візія – лідер на ринку корисних десертів Західної України, продукція продається у 4 містах Правобережної України.

Розглянемо ключові цінності:

1. Корисність.
2. Натуральність.
3. Висока якість.
4. Точність.

Аналіз бізнес-моделі проводиться згідно з шаблоном «Business Model Canvas» Остервальдера, яка складається з дев'яти блоків, що охоплюють чотири основних компоненти бізнесу: клієнтів, пропозицію, інфраструктуру й фінансову життєздатність.

Клієнти

Споживачі є серцевиною будь-якої бізнес-моделі. З метою більш цілісного і ефективнішого задоволення клієнтів, організація часто розділяє їх на

окремі сегменти за певними ознаками. Зокрема, виокремлюють один або декілька сегментів. Ключовою умовою збільшення ефективності проекту є усвідомлене рішення стосовно чіткої диференціації на сегменти, які будуть обслуговуватися, та які будуть ігноруватись.

Умовою поділу на сегменти відбувається, якщо:

1. Потреби формують забезпечення і вимогу різних ціннісних пропозицій.
2. Різні канали продажів.
3. Специфіка відносин з клієнтом відрізняються.
4. Різний рівень прибутковості.

Зокрема для бізнес-інноваційного проекту «Mari Le» було обрано нішевий ринок натуральних солодощів, і метою стало задоволення специфічних потреб конкретних, спеціалізованих сегментів споживачів.

Варто диференціювати два поняття клієнт і споживач (користувач), оскільки вони містять у собі різне смислове навантаження. Клієнт – фізична / юридична особа, яка безпосередньо здійснює придбання продукту. Натомість споживач (користувач) є особа, яка користується продуктом / послугою і кінцевою точкою споживання.

Опираючись на вищесказане, було виокремлено сегмент клієнтів (кав’ярні на виніс):

1. Кав’ярні на виніс (Ровер);

Основні характеристики:

- Оренда невеликих за площею приміщень, як результат здатність легко і швидко масштабуватися;
- Локація на центральних вулицях міста Тернополя, де переважає значна концентрація потенційних споживачів (Валова, Сагайдачного, центральна площа, державний медичний університет, обласна філармонія); Загалом 8 основних точок;
- Тип організації праці – приготування кави і супутніх напоїв виключно на винос;

- Цінова категорія середня відносно конкурентів;
- Опираючись на власні спостереження основним сегментом споживачів є чоловіки, жінки 15-35 років, що беруть каву перед роботою / навчанням, на обідніх перервах і у вихідні дні;

2. Класичні кав’ярні (Black & White)

Основні характеристики:

- Оренда середніх за площею приміщень;
- Тип роботи – приготування кави і супутніх напоїв на виніс та можливість сісти у приміщенні;
- Локація на місцях, де висока концентрація споживачів (Західноукраїнський національний університет, що поблизу Макдональдса, Автовокзал, вулиця Крушельницької, що поблизу парку Шевченка). Загалом три кав’ярні у місті Тернополі;
- Опираючись на власні спостереження та відгуки споживачів в кав’ярнях затишний дизайн, високі смакові характеристики напоїв, хороший сервіс (привітні баристи, безкоштовна вода з лимоном як бонус для споживача);
- Вище середнього цінова категорія;
- Наявність позицій корисних снеків і класичних солодощів.
- Опираючись на власні спостереження основними їхніми сегментами споживачів є:

1) студенти, які приходять до / після навчання / на перерві провести час у колі друзів або для особистого навчання у затишній атмосфері.

2) чоловіки, жінки 21-45 років, що беруть каву перед роботою, на обідніх перервах і у вихідні дні у процесі ведення міжособистісних комунікацій, зустрічей і т.д.;

3) чоловіки-жінки 21-45 років, які заходять просто взяти смачної кави і піти на прогулянку.

Кінцевими споживачами (користувачами) ж виступили дві категорії людей:

1. Жінки більшою мірою і чоловіки 16-40 років, які вживають продукцію здорового харчування і прискіпливо ставляться до свого здоров'я; Можна охарактеризувати цей сегмент як той, що їсть «тільки корисне»

2. Жінки, чоловіки 16-45 років, які є класичними «любителями» натуральних солодощів. Загалом можна дати назву «класичний споживач»

З метою детальнішого опису типового споживача було створено його портрет (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Портрет споживача

Persona Name	Юлія
Age	24 роки
Job/career path	Маркетолог, працює в компанії, де виготовляють меблі
Location	Проживає у Тернополі
Income	До 10000 тис. грн.
Family	Перебуває у стосунках

Ідентифікатори портрету клієнта:

- Свідомо обирає здоровий спосіб життя;
- Слідкує за тим, що їсть;
- Займається саморозвитком, бажає бути ефективною та енергійною;
- Попереджує захворювання;
- Вагому роль при виборі товару відіграє натуральність та висока якість складових;
- Свідомо скорочує кількість шкідливої їжі та вживання цукру;
- Розуміє закон причино-наслідкового зв'язку.

Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція обумовлюється проблемою чи потребою клієнта і стає певним найкращим і найбільш підходящим для обраних сегментів споживачів рішенням. Вдало створена пропозиція цінності стає ключовою конкурентною перевагою на ринку.

Бізнес-інноваційний проект «Mari Le» спрямований на задоволення двох бажань клієнтів: споживання десертів без шкоди для здоров'я, отримувати корисну альтернативу перекусам за кавою.

З огляду на це, у бізнес-проекті пропонується два окремі асортименти продукції: класичні корисні десерти та шоколадне печиво без білого борошна з прорахованою денною нормою складників та кунжутне печиво без білого цукру зі спельтовим борошном. Детальніше у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад продуктів шоколадного печива

Інгредієнти	Кількість на кілограм (кг)
Натуральний чорний шоколад (73%)	0,44
Кокосовий цукор	0,18
Вершкове масло	0,12
Какао	0,06
Яйця	0,2 (4шт.)

Для кунжутного печива склад буде наступним (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Склад продуктів кунжутного печива

Інгредієнти	Кількість на кілограм (кг)
Кунжут	0,4
Кокосовий цукор	0,2
Вершкове масло	0,14
Спельтове борошно	0,16
Яйця	0,1 (2 шт.)

Обидві позиції мають нижчий глікемічний індекс (ГІ) за рахунок заміни білого цукру (з ГІ-70 і з абсолютною відсутністю поживних речовин) на кокосовий (з ГІ-35, що є найменшим серед інших видів цукру і з наявністю мінералів, амінокислот і вітамінами В2, В5, В6, РР); та білого пшеничного борошна (з ГІ-85, високим рівнем глютену) на спельтове (з ГІ-50 та з низьким рівнем глютену). В подальшому планується розширити асортимент за рахунок додавання нових корисних позицій (цукерки з сухофруктів, панакота без цукру з натуральним замінником еритритол + стевія)

З метою деталізації ключових потреб клієнта та наданої ціннісної пропозиції було розроблено канву ціннісної пропозиції.

Ця модель може істотно полегшити пошук інноваційного пропозиції для ринку. VPC допомагає проектувати, тестувати і вибудовувати пропозицію цінності дуже наочним, структурованим і осмисленим способом.

Канва ціннісних пропозиції фокусується на двох блоках – пропозиція цінності і сегмент клієнтів. Таким чином в новій канві можна значно докладніше розписати ці блоки окремо, а також описати їх відповідність між собою. Тобто це два взаємодоповнюючих, а не виключающих механізми. Вони призначені працювати разом, і в такому вигляді дають найкращий результат.

Метою VPC є забезпечення допомоги в пошуку відповідності між пропозицією цінності, яку дає ваш продукт і тим, чого потребує покупець, його потребами і що допомагає йому вирішити його проблеми. Це те, що називають відповідністю продукту і ринку або відповідністю між проблемою і рішенням.

Опираючись на канву ціннісної пропозиції було виокремлено основні запити клієнтського сегменту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Сегменти споживачів

Споживач	**Задачі**	**Болі**	**Вигоди**
«Тільки корисне»	Задовольнити потребу у солодкому; Отримання вуглеводів і речовин у внормованій кількості;	Надмірна кількість цукру і простих вуглеводів, які спричинюють порушення зі здоров'ям і енергетичні коливання; Асортимент з шкідливими, штучними замінниками; Нездатність відмовити собі у солодкому, періодичні зриви;	Можливість не тільки слідкувати за своєю вагою, здоров'ям, але й отримувати поживні речовини; Можливість задовольнити свою потребу без почуття провини;
«Класичний споживач»	Корисний перекус; З'їсти смачне і не шкідливе;	Взяти десерт з собою без супутніх складнощів і ризиків погіршення якості продукту;	Можливість зробити перерву на каву більш здоровішою і не менш смачнішою; Можливість з'їсти вдома, або взяти з собою на прогулянку чи роботу як перекус;

Також ключовою цінністю та конкурентною перевагою виступило наявність «корисного» асортименту та екологічний базис складу солодощів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Пропозиція цінності

Споживач	Рішення задач	Зняття болю	Фактори вигоди
«Тільки корисне»	Складники виключно натуральні, тому корисні властивості зберігаються і смакові властивості не втрачаються; У наборі прорахована денна норма споживання людиною вуглеводів і складників продукту;	Вміст повільних вуглеводів буде здійснювати плавне підвищення енергії; По QR-коду можна переглянути склад і відео з виробництвом; Корисна заміна як варіант перехідної ланки у випадку цілі повної відмови від цукру;	Склад печива включає в себе натуральні, поживні компоненти, що не роблять продукт пустою їжею; Не є деструктивним для здоров'я і набору ваги, що виключає почуття провини у випадку недотримання дієти;
«Класичний споживач»	Зручний перекус; Натуральний склад; Продукція без штучних замінників;	Упакування та об'єм продукту надають можливість у легкому транспортуванні продукту	Зручна упаковка, яку можна спокійно брати з собою;

Варто зазначити, що основна мета VPC наближення товару до ідеальних для клієнта. Звичайно досягти повної відповідності неможливо, проте необхідно удосконалювати продукт для того, щоб бути максимально привабливим та конкурентноздатним.

Канали

У блоці «Канали» описуються типи взаємодії з сегментами клієнтів. Канали продажів, зв'язку визначаються як система взаємодії з споживачами, вони відіграють значну роль у клієнтському досвіді. До основних їх функцій можна віднести наступні:

- Отримання ціннісної пропозиції;
- Надання можливості у придбані певних продуктів і послуг споживачем;
- Підвищують рівень загальної обізнаності щодо продуктів і послуг організації;

- Надання можливості для залишення фідбеку клієнтом та отриманні загального зворотного зв’язку;
- Забезпечують обслуговування клієнтів після здійснення покупки.

Виокремлюють п’ять різних фаз каналів, а саме:

1. Обізнаність – стратегія підвищення впізнаваності бренду, продуктів, послуг.
2. Оцінка – надання способу оцінки ціннісної пропозиції для клієнта.
3. Купівля – особливості організації купівлі.
4. Доставка – як відбувається процес доставки.
5. Досвід після продажу – підтримка споживача після купівлі.

Також розрізняють прямі (офлайн / онлайн продажі), непрямі (власні магазини, маркет-плейси) їх різновиди, що надають змогу диференціювати власні та партнерські канали, визначаючи специфіку їх використання.

Важливо зазначити, що партнерські канали мають тенденцію до зниження рентабельності, проте перевагою є здатність охопити ринок і за рахунок сильних партнерів виграти час для становлення і укріплення власної компанії на відміну від власних каналів, де організація бізнес-процесів можуть спричинювати значні витрати. Тому важливо знайти гармонійне співвідношення у типології каналів та інтегрувати їх таким шляхом, щоб доходи збільшувались, притому не втрачаючи рівня задоволеності клієнта обслуговуванням.

Опираючись на вищесказане, у нашому проєкті було виокремлено наступні типи каналів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6.

Канали

<table>
<tr><th colspan="3">Online</th><th>Offline</th></tr>
<tr><td>Instagram</td><td>Facebook</td><td rowspan="4">Web-site</td><td rowspan="4">1. Кав’ярні
2. Партнерство: ресторани / пекарні</td></tr>
<tr><td>Сторінка з фото десертів</td><td>Сторінка з продукцією</td></tr>
<tr><td colspan="2">Таргетингова реклама</td></tr>
<tr><td>Реклама у блогерів
Розіграші (giveaway)</td><td>Тематичні пости</td></tr>
</table>

З метою збільшення рівня впізнаваності та швидкого аналізу затребуваних позицій, початковим каналом продажу стали маркет-плейси у кав'ярнях та продажі через СММ. Етапи просування будуть відбуватися наступним чином:

1. Впровадження стартового продукту (шоколадне та кунжутне печиво) у кав'ярні. Тобто клієнтом будуть кав'ярні, які зможуть створити додаткову цінність для своїх споживачів. У даному випадку використовується стратегія «win-win», оскільки обидві сторони отримують взаємні вигоди, а саме кав'ярні більш цілісно задовольняють потребу свого споживача, а наш стартап за допомогою маркет-плейсів зможе стати підвищити рівень впізнаваності і статусності.

2. На цьому етапі буде здійснюватись перевірка гіпотези та аналізу продукції, чи користується попитом (отримання зворотного зв'язку здійснюється через продавців та при отриманні додаткових замовлень через контактні дані).

3. Налагодження процесу і масштабування через даний канал. Відбувається оптимізація роботи відповідно до отриманих фідбеків.

4. Паралельне ведення Інстаграм / Фейсбук сторінок, створення сайту на платформі Tilda, просування в системі google, написання тематичних постів, реклама, таргетинг.

5. Здійснення додаткового продажу тематичних подарункових позицій в онлайн форматі.

6. Сервіс після продажу. Протягом 2-3 днів після здійснення покупки буде надсилатися повідомлення в діректвідносно рівня задоволеності споживачем продукцією.

Відносини з клієнтами

Бізнес-модель передбачає відносини з клієнтами як окремий структурний блок, оскільки це спричинює істотний вплив на клієнтський досвід у процесі взаємодії з компанією. Компанії слід диференціювати типи відносин з кожним сегментом клієнтів.

Серед основних мотивів відносин з клієнтами виокремлюють наступні:

- Залучення клієнтів;
- Утримання клієнтів;
- Збільшення продажів.

В компанії вибудовуються персональні відносини із кожним з клієнтів. Першоджерело та первинна точка комунікації: публікації на персональному аккаунті компанії в Instagram та публікації в Insta Stories. З розширенням ринкового сегмента до інструментів взаємодії додадуться бізнес-сторінка в соціальній мережі Facebook та лендінгова сторінка в Інтернеті.

У сфері офлайн, дані будуть збиратися за допомогою збереження інформації про клієнта, його контакти. Також буде використовуватись картки з мережі кав'ярні, оскільки там зосереджена основна інформація про клієнта.

Ключові види діяльності:

Ключовою діяльністю компанії буде виробництво двох видів печива здорового харчування, а саме шоколадного і кунжутного.

Якщо розглянути детальніше, то в перелік інших активностей входять такі:

1. Приготування десертів;

Для забезпечення 11 точок кав'ярень мінімальною кількістю печива у розмірі 45 шт. (15 упакованих наборів) на одну точку необхідно зробити по 24 порції двох видів печива. На даному етапі необхідно буде витрачати приблизно 8 год. на виготовлення одного виду печива, оскільки одна порція випікається у два заходи, що сумарно становить близько 20хв. З огляду на це виробництво варто зорганізувати почергово, один день шоколадне, другий – кунжутне. Відтак, організація виробництва зосереджується на почерговому випіканні печива протягом шести днів з приблизним 8-годинним робочим процесом за який буде сумарно випікатися 990шт. За тиждень буде випікатися по 2970 шт. двох видів печива.

Перед етапом закупівлі сировини необхідно окреслити вміст продуктів, які будуть використовуватися. З метою точного прорахування кількості

необхідної сировини потрібно надати співвідношення кількості продуктів для одної порції. Склад продуктів буде виглядати наступим чином:

- шоколадне печиво: натуральний чорний шоколад (73%) – 220г., какао – 30г., кокосовий цукор – 90г., вершкове масло – 60г. яйця – 2шт.;
- кунжутне: кунжут – 200г., кокосовий цукор – 100г., спельтове борошно – 80г., вершкове масло – 70г., яйця – 1шт.

Після аналізу процесу приготування десертів можна переходити до етапу закупівлі.

2. Закупівля сировини та обладнання;

Для забезпечення виробництва необхідними інгредієнтами потрібна періодична закупівля сировини. Варто зазначити, що закупівля сировини буде здійснюватися один раз в тиждень на гуртовні і через онлайн-магазини.

Опираючись на нижческазане процес виробництва буде вимагати забезпечення наступною кількістю сировини на день, а саме для шоколадного печива:

- чорний шоколад = 5,28кг.;
- вершкове масло = 4,32кг.;
- кокосовий цукор = 6,48кг.;
- какао = 0,72кг.;
- курячі яйця = 2,4кг (48 шт.)

Для кунжутного:

- кунжут = 4,8 кг.;
- вершкове масло = 1,68кг.;
- кокосовий цукор = 2,4кг.;
- спельтове борошно = 1,92кг.;
- курячі яйця = 1,2 кг. (24шт.).

3. Створення та модифікування рецептів;

У процесі розвитку бізнесу буде відбуватися розширення асортименту. А саме будуть створюватись та модифікуватись класичні десерти у вектор

зниження глікемічного індексу шляхом заміни шкідливих продуктів на корисні аналоги як було описано вище.

4. Оформлення та пакування продукції;

Ще одним етапом виробництва є упакування продукції. Відбувається воно наступним чином: у мережі кав'ярень з метою більш цілісного візуального сприйняття продукція буде упаковуватись по три штуки одного типу печива в прозорий пакетик, зверху буде наклейка з логотипом та QR-кодом з посиланням на наші контакти та обмотано стрічкою у кольоровій гамі логотипу.

Для цього потрібно здійснювати закупівлю упакування. Орієнтуючись відносно кількості виробництва на один тиждень буде необхідна наступна кількість матеріалів:

- 330 прозорих пакетів;
- 330 наклейок;
- 5 метрів стрічки бузкового кольору.

Дане упакування було обрано з метою простішого транспортування споживачем, кращої видимості продуктів та легкістю у контакті з постачальником (QR-код). Кількість печива в упаковці відповідає приблизній денній нормі вживання кількості складників для людини.

5. Розробка тематичних подарунків;

Після виведення товару на ринок і його тестування буде розроблена нова концепція подарункових наборів, зокрема тематичні подарунки до дня Миколая, дня матері, 8 березня і т.д. Також оформлення подарунків може відбуватися за спеціальним замовленням клієнта;

6. Позиціонування та поширення інформації про продукцію;

З метою підвищення рівня впізнаванності організація роботи стосовно поширення інформації буде наступною:

1) Перший місяць купівля giveaway та розіграш продукту з блогером до 25000 підписників. Переваги даного рішення полягають у тому, що наша компанія отримує додаткову аудиторію та підвищує рівень активності

підписників. Паралельно до цього буде запущена таргетингова реклама в Інстаграм з охопленням 10000 людей тернопільської області;

2) На другий місяць створення сайту на платформі Tilda, та настроювання Google ads з ціллю підвищення рівня у системі google-пошуку. Таргетингову рекламу можна залишити на рівні 8 тисяч охоплення.

3) На третій місяць співпраця з блогерами у яких підписників вище 100000. Підтримка рівня охоплення аудиторії за допомогою таргетингу.

Також буде створено коротке відео виробництва і ключові пункти переваг компанії.

7. Ведення сторінки в соціальних мережах: комунікація, консультування з вибору продукції, прийом замовлень, формування контенту та ціннісної пропозиції через візуальну складову;

8. Доставка набору клієнту: у випадку доставки для мережей кав'ярень буде відбуватись за допомогою власного авто. Якщо товар буде замовлений клієнтом доставка може відбуватися двома шляхами, кур'єрська доставка або самовивіз. У випадку замовлення за межами Тернополя продукт буде доставлений Новою поштою.

9. Комунікація з клієнтом через 2-3 дні після продажу для отримання фідбеку.

10. В подальшому створення партнерських відносин з пекарнями, ресторанами здорової їжі та установами фітнес-індустрії;

Ключові ресурси

Ресурси виконують роль палива для бізнесу, вони необхідні для того, щоб бізнес запрацював. Зокрема, вони сприяють підприємству створювати та надавати пропозицію цінності, отримувати прибуток, ефективно взаємодіяти із сегментами клієнтів та виходити на ринок.

Серед ключових ресурсів виділено три типи: матеріально-технічні, інтелектуальні та партнерські.

До матеріально-технічних відносяться:

- сировина на якій буде все виготовлятися;

- автомобіль на якому буде здійснюватися поставка продукту та закупівля сировини; буде здійснюватися як інвестиція власного капіталу;
- обладнання (електропіч, кухонне приладдя і т.д.) – безпосередньо матеріальні засоби, інструменти за допомогою яких буде здійснюватися процес виробництва; буде інвестуватися за рахунок власного капіталу;
- власне кухонне приміщення, де буде здійснюватися виробництво;
- кімната для зберігання сировини;
- банківські рахунки – необхідні для здійснення фінансових операцій;
- сторінки в соціальних мережах – акаунти, за допомогою яких відбувається просування бренду в СММ.

До інтелектуальних:

- логотип – графічна презентація бренду;
- назва бренду;
- концепція бізнес-проекту, організації роботи, цінностей;
- рецепти модифікованих десертів.

До партнерських:

- співпраця з постачальниками сировини;
- партнерство з кав’ярнями;
- пекарнями;
- контакти з блогерами;
- контакти зі службами доставки.

Потоки доходів

Доходи є своєрідним артеріями у бізнес-моделі. Формуються вони різними шляхами, зокрема бізнес-модель містить два типи потоків доходів:

- Доходи від разових фінансових операцій клієнтів;
- Повторювані доходи, отримані від поточних клієнтських платежів, отриманих як цінність внаслідок сервісу після продажу.

Виокремлюють два типи механізмів ціноутворення (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Механізми ціноутворення

Фіксовані ціни (на основі статистичних змінних)		**Динамічне ціноутворення (кореляція відповідно до ринкових умов)**	
Ціна за прейскурантом	Фіксовані ціни на окремі продукти, послуги або інші ціннісні пропозиції	Переговори (торг)	Ціна встановлюється під час переговорів між двома і більше партнерами в залежності від позиції сторін на переговорах чи вміння вести переговори
Кореляція від характеристик продукту	Ціна корелюється від кількісних чи якісних характеристик ціннісної пропозиції	Менеджмент доходів	Ціна корелюється від запасів і часу купівлі (зазвичай використовується для ресурсів, які потребують тимчасового чи швидкого використання)
Кореляція від сегмента клієнтів	Ціна варіюється від типу й характеристик сегмента клієнтів	Ринок у режимі реального часу	Ціна встановлюється динамічно на основі попиту і пропозиції
Кореляція від кількості	Ціна залежить від кількості придбаного	Аукціони	Ціна визначається за підсумками конкурсних торгів

Визначаючи ціновий сегмент на ринку, та опираючись на собівартість виготовлення продукції було визначено ціну для клієнта нижче середнього для даного ринку. А саме продукція буде постачатися у кав'ярні за ціною 25грн. за набір шоколадного і кунжутного печива.

Ключові партнерства

З метою оптимізації бізнес-моделей, зниження ризиків і отримання доступу до додаткових ресурсів організації об'єднуються у спільноти і створюють партнерські відносини.

Виокремлюють чотири типи партнерських відносин:

1. Стратегічна співпраця між партнерами, що не є конкурентами.
2. Конкуренція (кооперація + конкуренція): стратегічні партнерства між конкурентами.
3. Спільні підприємства для розвитку нових бізнес-проєктів.
4. Відносини «покупець-постачальник» для забезпечення надійного постачання.

Ключовими партнерами бізнес-проекту «Mari Le» на ранніх стадіях є ті, хто впливають на обізнаність ринку з компанією, позиціонуванням та

інформаційним поширенням. Також важливими є і будуть залишатися постачальники сировини та техніки, які прямолінійно впливають на собівартість продукції.

До ключових партнерів інноваційного бізнес-проекту «Mari Le» належать:

1. Класичні кав'ярні і кав'ярні на виніс, які є ключовими партнерами і клієнтами одночасно;

2. Instagram-блогери – співпраця спочатку з блогерами у яких невелика кількість підписників сприяє ефективній синергії та підвищення рівня активних підписників для обох сторін. Надалі потрібно створити партнерські відносини з блогерами вищої категорії;

3. Постачальники продуктів – активна співпраця з постачальниками надає змогу знизити собівартість продукту за рахунок оптимальніших цін від постачальника;

4. Пекарні – оренда маркет-плейсів з ціллю підвищення рівня впізнаваності та як варіант початкового партнерства купівлі інгредієнтів за оптимальнішими цінами, допоки процес співпраці з постачальниками не налагодиться;

5. Служба доставки – співпраця з кур'єрською доставкою по місту та новою поштою у інші райони;

6. Ресторани здорової їжі.

Структура витрат

Початковим етапом для побудови структури витрат є опис собівартості одиниці продукту. Для її вирахування необхідно включити наступні елементи:

- Вартість сировини;
- Упакування;
- Витрати на електроенергію;

1) Опираючись на вищенаведену організацію виробництва, його об'єми та особливості виготовлення структура витрат буде виглядати наступною (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Витрати на сировину шоколадного печива

Інгредієнти	Співвідношення на (кг)	Ціна, грн./кг	Вартість виготовлення, грн.
Натуральний чорний шоколад (73%)	0,44	150	66
Кокосовий цукор	0,18	330	59.4
Вершкове масло	0,12	88	10.56
Какао	0,06	120	7.2
Яйця	0,2 (4шт.)	2/шт.	8
Сума			151.16
Собівартість одиниці	0,025		3.779
Собівартість набору	**0,075**		**11,337**

Для кунжутного печива вартість буде наступною (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Витрати на сировину кунжутного печива

Інгредієнти	Кількість на кілограм (кг)	Ціна, грн./кг	Вартість виготовлення, грн.
Кунжут	0,4	100	40
Кокосовий цукор	0,2	330	66
Вершкове масло	0,14	88	12,32
Спельтове борошно	0,16	55	8,8
Яйця	0,1 (2 шт.)	2/шт.	4
Сума			131,12
Собівартість одиниці	0,025		3,278
Собівартість набору	**0,075**		**9,834**

2) Упакування (ціна за 1шт.):

- 330 прозорих пакетів * 27коп = 89,1грн.;
- 330 наклейок * 1,8 = 594грн.;
- 5 метрів стрічки бузкового кольору = 1,3 грн.

Упакування набору становить : 0, 27 + 1.8 + 0.02 = 2,09

Сума упакування становить 684,4 грн. за день.

Сума упакування за тиждень – 4106,4 грн.

3) Витрати на електроенергію:

Дана електропіч використовує 2, 8 кВт/год. За день електропіч буде ввімкнена протягом 8 год. (22,4 кВт), за тиждень кількість годин буде становити 48год. (134,4кВт). Вартість кВт для жителів становить 0,9грн.

Підсумовуючи можна здійснити простий розрахунок: 134,4кВт * 0,9 грн = 120,96грн. витрат за тиждень. За день – 20,16грн.

Витрати на електроенергію на один набір становить 0,06 грн.

Відтак, підсумовуючи можна вирахувати вартість одного набору, що буде продаватися:

1) Шоколадне печиво: сировина (11,337) + упакування (2,09) + електроенергія (0,06) = 13,487грн.
2) Кунжутне печиво: сировина (9,834) + упакування (2,09) + електроенергія (0,06) = 11,984грн.

Другим етапом визначення витрат буде опис маркетингових послуг. Першого місяця:

- Giveaway у блогера до 25 тисяч підписників – 3000грн. (разовий платіж);
- 700грн. таргетинг з охопленням 10000людей (Instagram);

Другого місяця:

- Створення сайту на платформі Tilda – 300грн./місяць;
- Настроювання Google Ads – 800грн. (разовий платіж);
- Таргетинг 550грн. з охопленням 80000 людей (Instagram+Facebook);

Третього місяця;

- Співпраця з блогерами (100000 і вище підписників) – 2000грн./1-2 сторіс;
- Таргетинг 550грн. з охопленням 80000людей (Instagram+Facebook);
- Обслуговування сайту 300грн./місяць.

Підсумовуючи, витрати на послуги маркетингу будуть становити:

1) Перший місяць 3700грн.;
2) Другий місяць 1650грн.;
3) Третій місяць 2850грн.

Отож підсумовуючи варто поділити структуру витрат на дві групи:

1) Постійні:
   - ЄСВ 1320грн. / місяць;

- Ставка єдиного податку 1200 грн. / місяць;
- Бухгалтерський облік – 500грн. / місяць;
- Маркетинг – 2500грн. / місяць.

Разом постійні витрати на місяць становлять – 5520 грн/міс.

2) Змінні

- собівартість набору: шоколадне - 13,487грн.; кунжутне - 11,984грн. (також можуть коливатися наступні змінні – сировина, вартість упакування, електроенергія);

Визначаючи маржу було отримано наступні показники:

- Шоколадне печиво: 25 - 13.487 = 11,513 (46%)
- Кунжутне печиво: 25 – 11,984 = 13,016 (52%)

Точка беззбитковості досягне при продажі 450 наборів.

2.2. Lean Startup canvas та базові інструменти маркетингу у процесі створення додаткової цінності бренду

На ранніх етапах розвитку бізнесу доречним є використання спрощеної версії Business model canvas, а саме Lean Canvas, що дозволяє побачити гештальт (цілісний образ) бізнес-проєкту і основні його стратегічні компоненти.

Коли створені ідея і концепція, мета проєкту – зрозуміти, як буде виглядати продукт на початковому рівні, яким чином буде здійснюватися заробіток і т.д. Правильний Lean-процес заснований на основі постійного зворотного зв'язку. Зокрема процес виведення початкового продуку відбувається наступним чином:

1) створення стартового продукту;
2) презентація користувачам;
3) отримання фідбеку;
4) аналіз, куди рухатися далі;

5) продовження розвитку або віраж (корекція), коли фідбек негативний.

Крок за кроком відбувається формування продукту, а потім його ускладнення. Lean Canvas – інструмент, за допомогою якого не робиться нічого зайвого, а лише мінімально необхідне. Як результат даний алгоритм дозволяє краще зрозуміти, яким буде наступний крок у процесі розвитку бізнесу.

У процесі роботи з Startup Canvas потрібно заповнити чотири ключові складові, а саме:

1. Опис клієнта, його думок, потреб, відчуттів (карта емпатії, портрет клієнта).
2. Ціннісна пропозиція / рішення (опис концепту ціннісної пропозиції).
3. Стратегія виходу на ринок (шлях клієнта).

Зокрема для бізнес-проекту «Mari Le»

Одним з варіантів опису клієнта може слугувати карта емпатія (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Карта емпатії

ГОВОРИТЬ	**ДУМАЄ**
• «Мені потрібно щось смачне і не шкідливе», • «Чому цього не зробили раніше?», • «Я чув(ла), що замінники шкідливіші, краще просто цукор», • «Колись їли цукор ложками і були здорові»	• «З'їсти би щось таке, щоб не поправитись», «Було б ідеальне якби це було правда» • «Чи справді воно нешкідливе?» • «Мені здається, новий маркетинговий хід і не більше» • «Але думаю варто спробувати, це виглядає цікаво»
Customer	
РОБИТЬ	**ВІДЧУВАЄ**
• Читає інструкцію • Розпитує бариста • Купує з обережністю • Роздивляється • Дегустує • Повторно купує	• « Я розгублений (а) – не готовий (а) експерементувати» • « Я зацікавлений (а) – красиво звучить » • « Скептицизм – недовіра до нового » • « Радість – отримання смакової ейфорії» • «Стан легкості і заспокоєння внаслідок позитивної дії натуральних компонентів на смакові рецептори» • «Відсутність почуття провини за спожите солодке»

Як результат окреслена вище карта емпатії дала змогу побачити основні відчуття, сумніви, вагання клієнта. Виходячи з цього варто зазначити, що ключовим завданням є наближення клієнта до прийняття рішення придбати даний продукт. Тобто перейти бар'єр певних стереотипів та ілюзій щодо корисних десертів. Оскільки в час інформаційного перенасичення інформацією людина стає розхитаною у формулюванні чітких концептів щодо певної тематики. Допоміжними елементами у процесі формування коротшого шляху вагання у прийнятті клієнтом рішення є: soft-навички персоналу, QR-код з посиланням на наш бренд, відео з виробництвом, коротка «лайтова» стаття про корисні десерти, дизайн.

Концепт ціннісної пропозиції звучить наступним чином:

Для чоловіка-жінки, що слідкують за своїм здоров'ям і харчуванням, які мають усвідомлену потребу їсти корисне для здоров'я і бути в тренді.

Корисний десерт забезпечує споживання натуральної продукції зі збереженням всіх смакових якостей на відміну від класичних мега-солодких десертів з багатьма шкідливими домішками.

Наш продукт заміняє пшеничну муку і білий цукор-рафінат на кокосовий / коричневий цукор і спельтове борошно з ціллю зниження глікемічного індексу і глікемічного навантаження.

Визначаючи стратегію виходу на ринок, важливо розуміти прагнення, бажання клієнта, його основні болі. Одним з ефективних інструментів на даному етапі є опис шляху клієнта й опис шляху прийняття клієнтом рішення про покупку. Для бізнес-проекту «Mari Le» шлях клієнта буде виглядати наступним чином:

1. Кав'ярні (Ровер, Black & White): продукт – шоколадне печиво без цукру рафінату і білого борошна та кунжутне печиво зі спельтовим борошном.
2. Консультація бариста (soft-skill), QR-код з посиланням на нас, нашу продукцію і деяка лайтова інформація стосовно корисного спрямування наших десертів, коротке відео, як відбувається процес виготовлення.

3. Оцінка вивіски, продукту, (органічне поєднання кольорів, стилю, логотипу товару)

4. Натуральність продуктів створює позитивний ефект на клієнта, його смакові рецептори, створюючи приємний післясмак.

5. Реклама, поширення в смм, просування блогерами, база даних клієнта (використання карток кав'ярень для отримання інформації стосовно кінцевих споживачів).

Наш продукт знімає почуття провини з клієнта позиціонуючи себе як корисний.

Додатковим маркетинговим інструментом, що дозволяє більш точно визначити основні точки дотику є опис шляху клієнтського рішення. Це також дозволяє більш цілісно побачити позицію і бачення самого бренду з боку клієнта. Ефективність складання мапи клієнтського рішення залежить від емпатійної здатності побачити, що відчуває, як діє та що думаю клієнт, коли контактує з нашим брендом.

Таблиця 2.11

Customer decision journey

CDJ	**Формування первинного набору розгляду**	**Активна оцінка**	**Покупка**	**Постпродажний досвід**
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Ціль бренда	Легкі десерти	Відрізнятися чіткий, дотичним до сенсу бренду дизайном	Викликати асоціацію з натуральність, користю	Натуральний склад продуктів і високі смакові характеристики дадуть позитивний ефект на самопочуття і настрій клієнта
Точки контакту	Зовнішній вигляд десерту, візуальне оформлення	Онлайн: акаунт в СММ Офлайн: мережа кав’ярень	Діректи / каса	Сервіс після продажу через месенджері
Відчуття клієнта	Зацікавленість	Відчуття натуральності, безпеки відносно вмісту продуктів	Естетичне, смакове задоволення	Вироблення дофаміну сприяє запуску рішення попробувати знову і знову

Продовження табл. 2.11

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Дії клієнта	Запуск тригера поглянути на товар	Оцінка візуальна і тактильна	Купівля продукту	При високому поширенню і доступності товару буде повторна покупка
Думки клієнта	Стиль у бузково-білих тонах сприяє позитивній асоціації з певною гармонією, цілісністю, здоровям	«Органічне оформлення і наявність видимих кусочків інгредієнтів, підсвідомо позиціонує продукт як натуральний»	«Це мені сподобалось», «Треба буде ще раз якось взяти»	«Можна їсти і не поправлятись», «це навіть смачніше», «може би ще щось попробувати», «я себе відчуваю краще»

Важливим елементом у побудові маркетингової стратегії розвитку бізнес-проекту є створення вдалого бренду та формування успішного позиціювання, яке зробить бренд впізнаваним на ринку.

Позиціонування товару та бренду – розробка конкретного образу компанії, який транслює цінності, переваги її пропозиції і запам’ятовується споживачем сукупно. У зв’язку з перенасиченістю сучасного ринку товарами та послугами споживачеві легко розгубитися у пропозиціях, що до нього надходять. Саме тому, продукти без позиціонування несвідомо потрапляють у велику групу незрозумілих пропозицій, до якої покупець звернеться в останню чергу. А швидше за все – він буде вибирати продукт з позиціонуванням, яке будується на важливих для нього властивостях та критеріях.

Коректне позиціонування бренду надає змогу:

- сформувати для сегменту чіткий і зрозумілий гештальт (образ) сприйняття компанії;
- створити необхідні асоціації і тригери, щоб потенційний клієнт вчасно згадав про продукт (тобто бренд має бути на слуху);
- говорити з аудиторією про її проблеми зрозумілою для неї мовою;
- донести основні ідеї і цінності бренду, які поділяють споживачі;
- встановити тісну взаємодію і довіру з сегментом цільової аудиторії;

- відокремити свою пропозицію від аналогічних.

Простіше кажучи, бренд з чітким позиціонуванням стає помітним на ринку, його відразу розуміють, запам’ятовують і довго пам’ятають, а коли виникає необхідність – його купують.

Ефективне позиціювання здійснюється шляхом чітких відповідей на наступні запитання:

1. Як описати наш бренд трьома прикметниками? У цьому запитанні важливо описати ключові характеристики та властивості бренду і його унікальні особливості.

2. Що ми пропагуємо? Опис ціннісної пропозиції трьома ключовими словами.

3. Що ми даємо споживачеві? Опис яку перевагу отримує наш споживач коли користується нашим продуктом / сервісом.

4. Що об’єднує наших людей? Окреслення спільних цінностей, орієнтирів цільової аудиторії.

5. Яскравий представник групи? Детальний опис споживача, його основних характеристик, ключових ознак.

6. Що хоче сказати про себе людина, коли використовує бренд? Окреслення як людина буде себе відчувати, коли буде використовувати бренд.

7. Що дратує наших конкурентів? Окреслення того, що ми робимо краще за конкурентів, які цінності бренду підвищують конкурентоздатність.

8. Проти чого ми б вийшли на демонстрацію? Тут вказуються основні способи організації діяльності, які не вписуються в систему цінностей організації.

9. Tone of voice? Спосіб (тон) спілкування з клієнтами та споживачами.

Завершальним етапом є формулювання одного-трьох слів позиціювання.

Для інноваційного бізнес-проекту «Mari Le» позиціювання бренду буде презентуватися наступним чином:

1. Корисна, вишукана, стала.

2. Здоров’я, перфектність, професійність.

3. Стан «насолода без провини», легкість, свідомість

4. Поклик бути в тренді, здоровий спосіб життя, бажання харчуватися якісно по-новому.

5. Жінка-чоловік 16-40 років, що прискіпливо та усвідомлено ставиться до свого здоров’я та харчування.

6. Я в тренді, я їм краще, я в гармонії.

7. Класичні кондитерські: ми не використовуємо цукор і білу муку (або робимо їх вміст мінімальним). Кондитерські корисного спрямування: у нас наявні повноцінні десерти, а не снеки чи певні примітивні позиції.

8. Проти штучного, синтетичного, шкідливої надмірності.

9. Дружній тон, рівний-рівний, як до людини спільних життєвих орієнтирів щодо харчування.

Позиціонування: живи з легкістю

Ціннісна пропозиція може мати кількісні та якісні значення. Зокрема створенням додаткової цінності можуть слугувати наступні елементи. (табл. 2.12.)

Таблиця 2.12

Елементи створення додаткової цінності для інноваційного бізнес-проекту «Mari Le»

Продуктивність	Оптимізація бізнес-процесів: • перманентне поступове покращення продукту • сервісних елементів • розширення мережей продажу
Сталість	Впровадження сталості: • удосконалення технології створення корисності та натуральності у десертах; • використання еко-пакування
Орієнтація на клієнта	• періодичний аналіз потреб клієнтів, • надання можливості здійснити фідбек в зручний для клієнта спосіб
Дизайн	• візуальне оновлення логотипу • дизайн акаунтів соціальних мереж • застосування психології кольорів з метою покращення сприйняття клієнтом продукту
Ціна	• Підвищення рівня партнерства з постачальниками, з метою отримання більш прийнятної ціни • акції для клієнтів • спеціальні пропозиції

Продовження табл. 2.12

Бренд	• періодичний ребрендінг • підвищення рівня статусності за рахунок співпраці з блогерами
Доступність	Створення корисної альтернативи солодощам більш доступною для споживачів: • маркет-плейси • швидкі інтернет продажі • різні варіанти оплати • швидка доставка
Сервісність	• досягнення рівня сервісу, коли ціна стає неважливою • сервіс після покупки • формування позитивного циклу досвіду клієнта

1.3. Емпіричне дослідження клієнтського сегменту у процесі перевірки основних гіпотез бізнес-моделі

Правильний вибір клієнта є запорукою успішного розвитку бізнесу. Оскільки, у період перенасиченості ринку, виведення нового товару стає все більш проблематичнішим. Тому визначення сегменту клієнтів це своєрідний «камінь спотикання» при створенні стартапів. Створення чогось якісно нового не завжди ставить у виграшну позицію бізнес стартапера. З метою перевірки основних припущень було застосовано онлайн-опитування.

Метою опитування є валідація основних припущень, а саме:

- Наявність попиту споживачів на продукт;
- Частота придбання продукту;
- Вплив цінової категорії на купівлю та доречний ціновий сегмент;
- Визначення тенденцій щодо харчування;
- Характеристики продукту, які є первинними при купівлі продукту;
- Перевірка наявності потреби у купівлі товару на виніс та у потребі надання альтернативи класичним десертам

Основним інструментом стало створене на платформі google-forms опитування.

1. Вкажіть своє ім’я, прізвище. Створене з метою ідентифікації споживача.

2. Вкажіть як часто Ви відвідуєте кав’ярні? Питання визначає як часто споживач загалом відвідує кав’ярні, чи даний респондент може бути потенційним споживачем і як наслідок аналіз того, чи буде мати точки дотику з продуктом даного типу.

3. Вкажіть, які кав’ярні Ви відвідали за останні 2 місяці? Дане питання визначає, які кав’ярні є найбільш популярні і відвідувані клієнтом, чи правильно обраний канал продажів.

4. Чи брали ви з кавою якийсь десерт (тістечко, тортик), як часто? Питання задається з метою отримання даних стосовно того, наскільки частим є бажання брати разом з кавою якийсь супутній продукт, чи такої потреби взагалі нема або вона мізерна.

5. Як ви ставитесь до здорового харчування? Дане питання визначає чи потенційні споживачі взагалі перебувають в контексті здорового харчування чи слідкує за своїм станом здоров’я.

6. Чи притримувались ви коли-небудь дієт? Питання з'ясовує чи клієнти притримуються певних дієт, чи стикались з ними взагалі і як результат чи буде пропозиція нешкідливості стосовно ваги тіла і фігури актуальною.

7. Чи вживали ви солодощі виключно з натуральними складниками? Питання створене з метою ідентифікації обізнаності клієнта у солодощах з натуральними складниками його залученості до купівлі товару даної групи.

8. Чи звертали ви увагу на натуральність складу десерту коли збирались його придбати? Питання з’ясовує наскільки актуальним є натуральність складу десерту у процесі купівлі продукту.

9. Чи брали би ви солодке в кав’ярнях частіше як би знали, що воно точно не є шкідливим? Питання створене з метою визначення готовності брати споживачем продукт за умови створення певного гаранта нешкідливості.

10. Чи впливає ціна на ваше рішення придбати певний десерт ? Питання визначає наскільки ціна є ключовою у придбані десерту.

11. Яка ціна, на Ваш погляд, є прийнятною для десертів у кав’ярнях ? Питання з'ясовує, за яку ціну клієнт готовий купити і вона для нього буде цілком оптимальною.

12. Що найбільше вплинуло на ваш вибір придбати десерт останнього разу? У цьому питання визначається ключові характеристики вибору клієнтом десерту, що спонукало зробити вибір, на що клієнт опирався коли здійснював вибір.

13. Що зупиняє вас від купівлі десерту? З'ясовуються, які суб'єктивні, об'єктивні елементи є блокуючими для придбання десерту.

14. Чи було у Вас бажання разом з кавою на виніс взяти замовлений десерт (тістечко, тортик т.д.)? Питання визначає чи виникає у клієнта при купівлі кави бажання взяти з собою десерт на виніс чи була у нього така потреба.

15. Чи відсутність зручного упакування колись відбивало бажання взяти десерт на виніс? З’ясовує чи спричиняло некомфортне упакування десерт дискомфорт, як результат відсутність бажання взяти з собою на виніс.

Метою є опитування не менше 40 респондентів і отримання кількісних результатів і як результат підтвердження гіпотези або її спростування. Як наслідок бізнес-модель може отримувати певні корективи.

Додатковим варіантом перевірки гіпотез став метод спостереження. Зокрема, було проведене спостереження однієї з кав’ярень (Black & White) та бесіда з її працівниками.

Метою стала перевірка гіпотези щодо визначення клієнтів, основного вікового сегменту для кав’ярень, по-друге метою було визначення, хто частіше купує десерти (чоловіки, жінки), та виокремлення тих, хто саме бере корисні аналоги солодощам (корисні батончики, снеки т.д). Зокрема було виділено на спостереження 2 дні та опитано у процесі бесіди двох баристів.

Висновки до розділу 2

Для аналізу та опису бізнес-моделі взято інноваційний бізнес-проект, ідею і стратегію розвитку якого було сформовано під час навчання у Тернопільській бізнес-школі. Ідея полягає у виробництві та продажі натуральних десертів, а саме: шоколадного та кунжутного печива з поступовим розширенням асортименту товару.

Продукція інноваційного бізнесу-проекту зорієнтована на двох клієнтів – кав'ярні «Ровер» та «Black & White». Додатково виокремлено два сегменти споживачів: Жінки більшою мірою і чоловіки, які вживають продукцію здорового харчування і прискіпливо ставляться до свого здоров'я; Можна охарактеризувати цей сегмент як той, що їсть «тільки корисне»; Та жінки, чоловіки, які є класичними «любителями» натуральних солодощів. Загалом можна дати назву «класичний споживач».

Для кожного із сегменту створено конкретну пропозицію, більш детально в канві ціннісної пропозиції вона виокремлюється відносно різних властивостей продукту, які є важливими для конкретного запиту.

Обгрунтовано, що конкурентною перевагою є унікальна концепція проміжної ланки у переході на здоровий спосіб життя за рахунок надання корисної альтернативи класичним десертам та знятті психологічної напруги внаслідок деструктивного переживання відчуття провини.

«Mari Le» – це інноваційний бізнес-проект, який зорієнтований на продаж через офлайн та онлайн канали, з акцентом на соціальні мережі, а саме мережа Instagram та вподальшому Facebook.

Оцінено фінансові витрати та прибутки. Зокрема, встановлено, що основну частку витрат складуть виробничі витрати та витрати на маркетинг. Крім того, винесено витрати на просування в соціальній мережі Instagram, Facebook (партнерство з блогерами, giveaway, таргентингова реклама) та інші.

Обгрунтовано, що точка беззбитковості буде досягнута після продажу 450 наборів.

Також з метою глибшого розуміння клієнта було розроблена карта емпатії. Виходячи з неї варто зазначити, що ключовим завданням є наближення клієнта до прийняття рішення придбати даний продукт. Тобто перейти бар'єр певних стереотипів та ілюзій щодо корисних десертів. Допоміжними елементами у цьому процесі є: soft-навички персоналу, QR-код з посиланням на наш бренд, відео з виробництвом, коротка «лайтова» стаття про корисні десерти, дизайн. Додатковими інструментами послужили моделювання шляху клієнта та шляху прийняття клієнтом рішення.

РОЗДІЛ 3
ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

3.1. Аналіз отриманих емпіричних результатів у ході валідації бізнес-моделі

У ході проведеного опитування було отримано відповіді від 49 респондентів різного віку, статі.

За критерієм частоти відвідування було отримані дані, що клієнти в основному відвідують кав'ярні рідше одного разу на три дні(45%). Значна частка робить це у межах трьох днів (23%). Як результат додатковий канал продажів онлайн є необхідним для повноцінного функціонування на сучасному ринку (рис. 3.1).

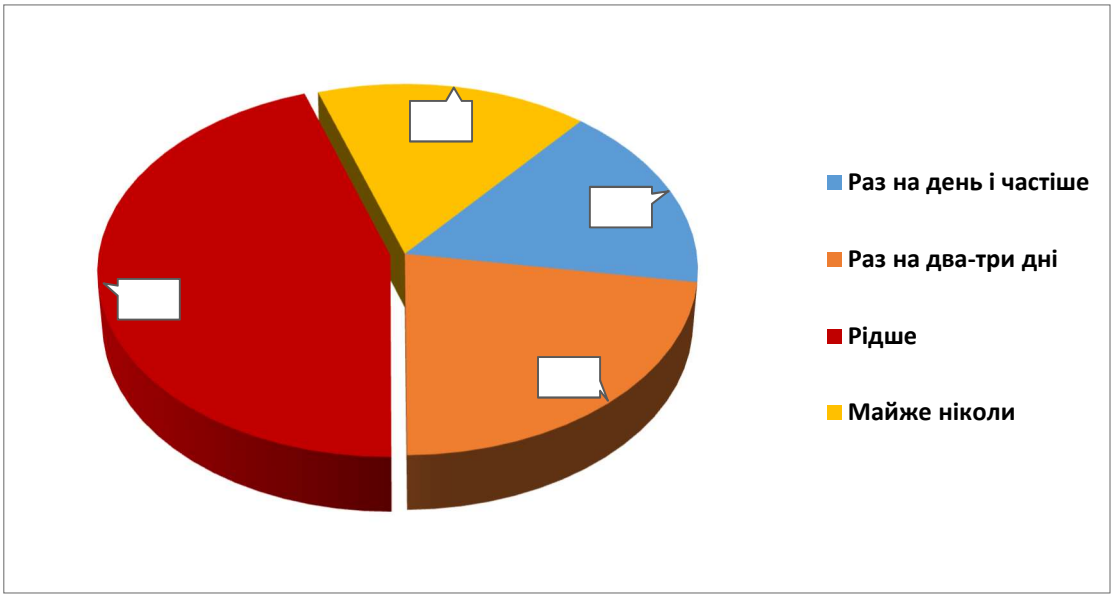

Рис. 3.1. Частота відвідувань респондентами кав'ярень

1. Здійснюючи аналіз отриманих даних стосовно прихильності респондентів до певних кав'ярень було визначено, що лідерами на ринку кав'ярень у Тернополі є кав'ярні «Ровер»(59,6%) . Другу позицію зайняла «Карма кава» (38,3%), проте дана кав'ярня не підходить в якості каналу продажу для інноваційного бізнес-проекту «Mari Le», оскільки у неї наявний постійний постачальник, що унеможливлює взаємодію з кав'ярнею на рівні стартапу.

Позицію лідерів закриває «Black & White» (27,7%), тим самим підтверджуючи гіпотезу, стосовно вибраного клієнта та каналу продажів (рис. 3.2).

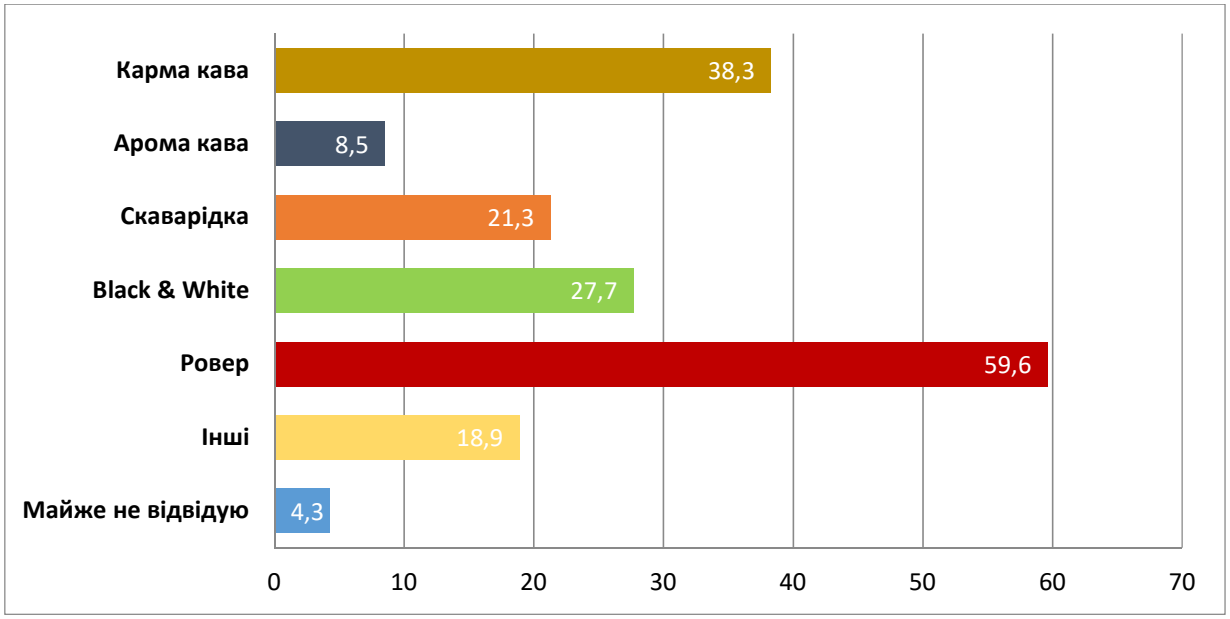

Рис. 3.2. Рівень прихильності респондентів до кав'ярней міста Тернополя

(показники у %)

2. Визначаючи частоту та схильність людей брати десерт у процесі купівлі кави було отримано дані, що значна респондентів беруть десерти нечасто, періодично (39%) та значна частина майже не бере (31%) (рис. 3.3). Тим самим, визначаючи певні негативні точки дотику, що об'єктивно чи суб'єктивно є неприйнятними для споживача. Для бізнес-проекту отримані дані вказують на актуальні зони розвитку даної сфери, і як результат майбутні конкурентні переваги.

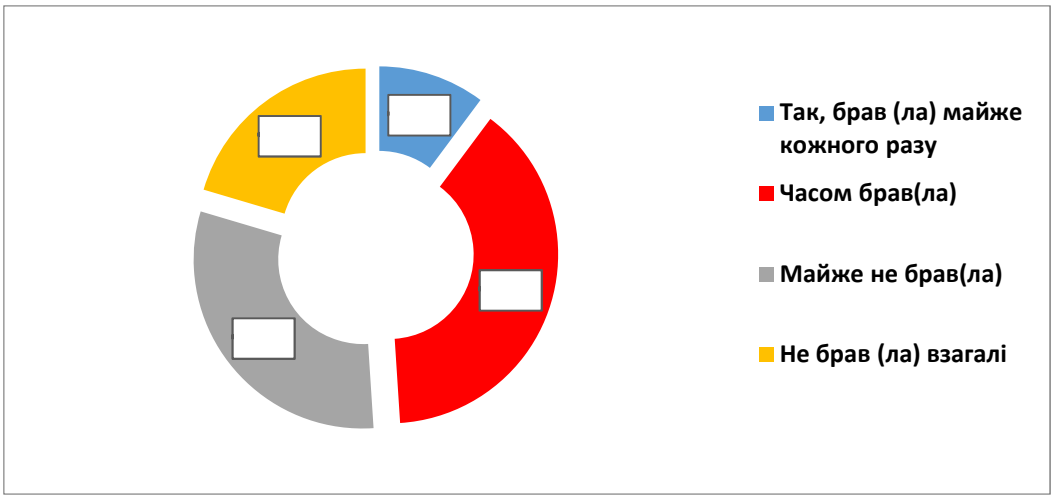

Рис. 3.3. Частота купівлі десертів у кав'ярнях

3. Досліджуючи ставлення респондентів до здорового харчування було виявлено ключову тенденцію браку ресурсів потенційних клієнтів (57%) щодо організації власного харчування. Проте наявна яскрава тенденція до вмотивованості людей щодо оптимізації свого харчування (33%). (рис. 3.4).

Для бізнес-проекту дані результати є підтвердженням гіпотези, стосовно вибору ніші певної перехідної ланки для людей, які прагнуть харчуватись правильно, але за умов стресовості даної епохи та в умовах надмірної швидкості подавання інформації не здатні належним чином приділити цьому увагу; та для людей, які хочуть відмовитись від солодкого, але не можуть оволодіти своїми прагненнями тим самим генеруючи в собі деструктивну емоцію провини.

Рис. 3.4. Особливості ставлення до здорового харчування

4. Здійснюючи аналіз отриманих відповідей стосовно того, чи притримуються опитувані дієти, було визначено, що переважаюча кількість (44%) не має у цьому актуальної потреби. Проте значна частка (35%) періодично притримується дієт, тим самим виокремлюючи в якості потенційних споживачів людей, які будуть зважати особливості складу продукту та його впливу не тільки на здоров'я, але й на фігуру.

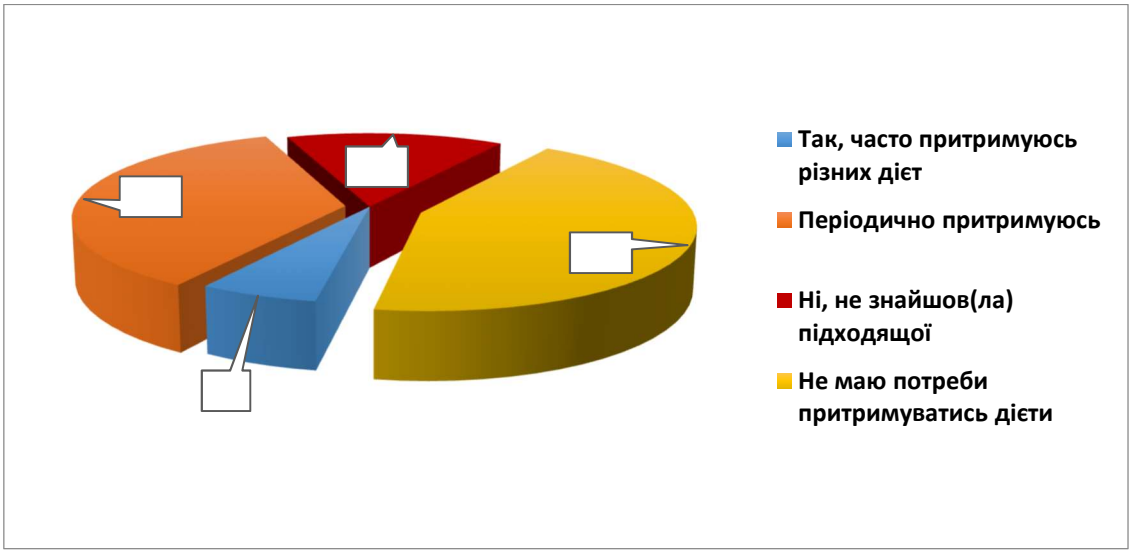

Рис. 3.5. Виявлення схильності респондентів до дотримування дієт

5. Майже половина респондентів(49%) вживають натуральні солодощі рідко, та значна частка вживає досить часто (43%) (рис.3.6).

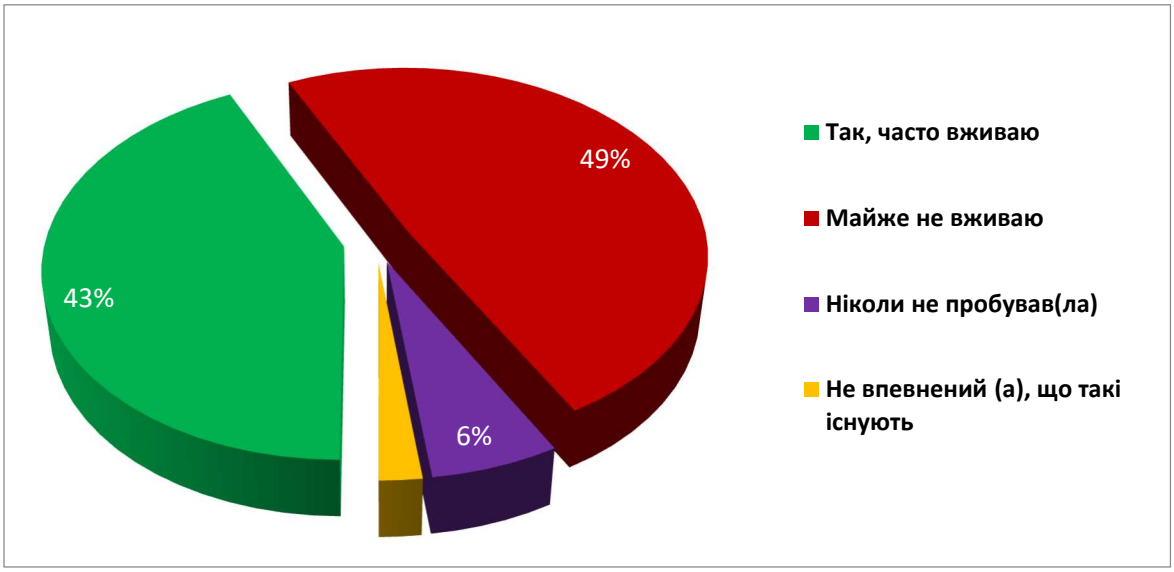

Рис. 3.6. Аналітика вживання натуральних солодощів

6. Опитувані вказали, що вони однаковою мірою звертають увагу на натуральність складу так і не звертають. Проте переважаючими показниками стали люди, які не звертають увагу на склад(52%) (рис. 3.7).

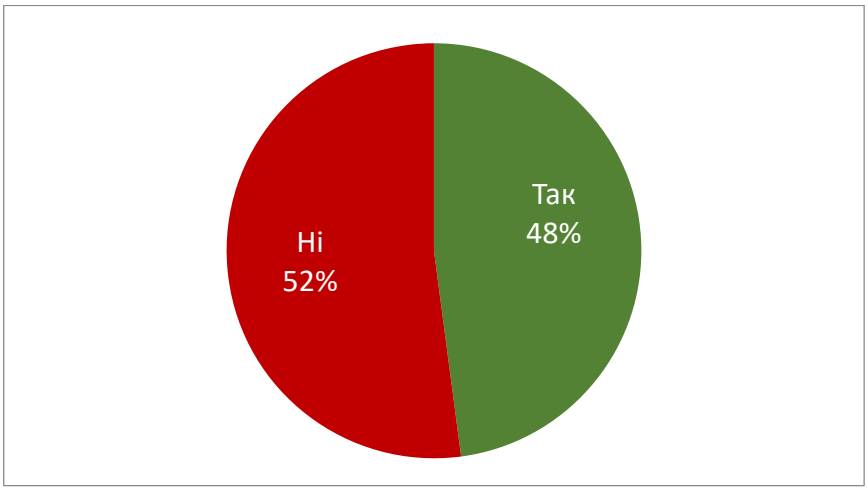

Рис. 3.7. Окреслення вагомості натуральності продукту для споживача

7. Наступні показники свідчать, що більшість людей стали б частіше вживати солодощі за умови нешкідливості складників продукту та мінімізації негативного впливу на здоров'я. Однак майже половина респондентів не впевнена у наданій ствердній відповіді (49%). Третина (31%) все ж таки схиляється до думки, що це б вирішило їхню актуальну біль, яку вони отримують у випадку конфлікту між бажанням та власними побоюваннями (рис. 3.8).

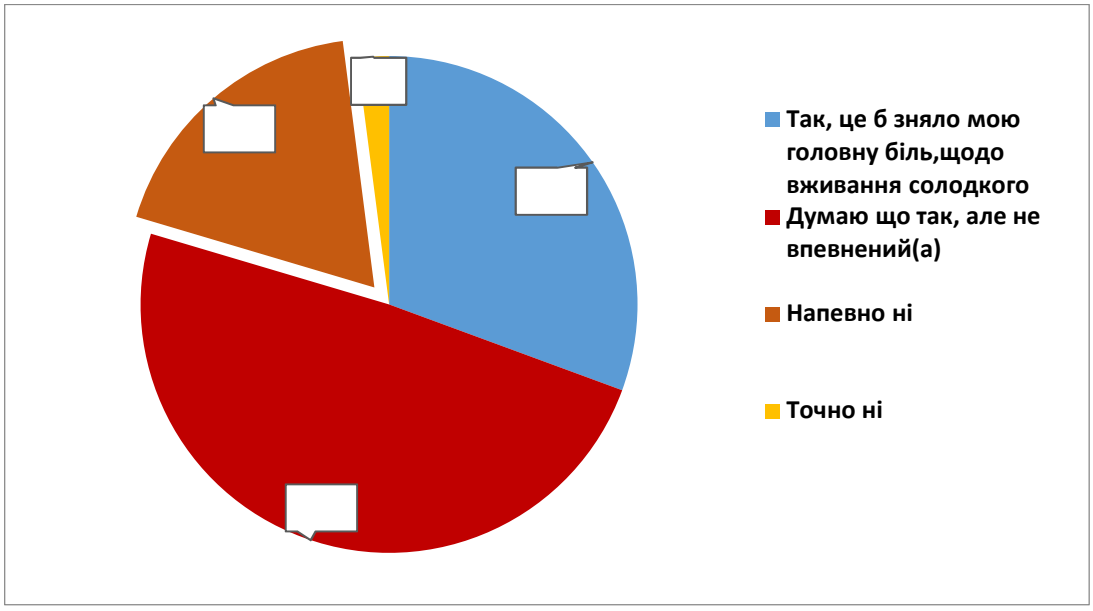

Рис. 3.8. Поведінкові особливості в контексті впевненості у натуральному складі продукту

8. Аналізуючи ціннові параметри було отримані наступні кореляції, а саме споживачі готові брати десерт за умови не зависокої ціни (29%), та щоб

вона була оправдана (25%). Четвертина опитуваних вказала, що власні бажання при купівлі є первинними на противагу ціні. Узагальнюючи, ціна не повинна бути істотно нижча за середню на ринку та не має бути завищеною (рис. 3.9).

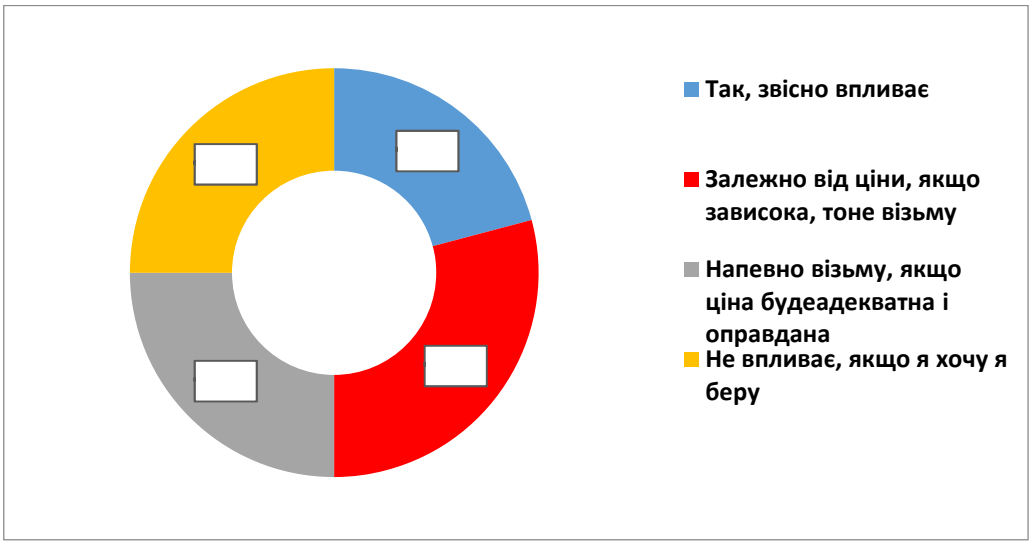

Рис. 3.9. Ціннові параметри впливу на покупку десертів

9. Респонденти схиляються до середньої ціннової категорії продукту. Зокрема, переважаюча частка (61%) бачить прийнятною ціну у сегменті 30-50грн. за десерт (рис. 3.10.). На основі вищесказаного вибрана ціннова категорія є оптимальною для офлайн каналів продажу однак є дещо заниженою для купівлі клієнтами беспосередньо.

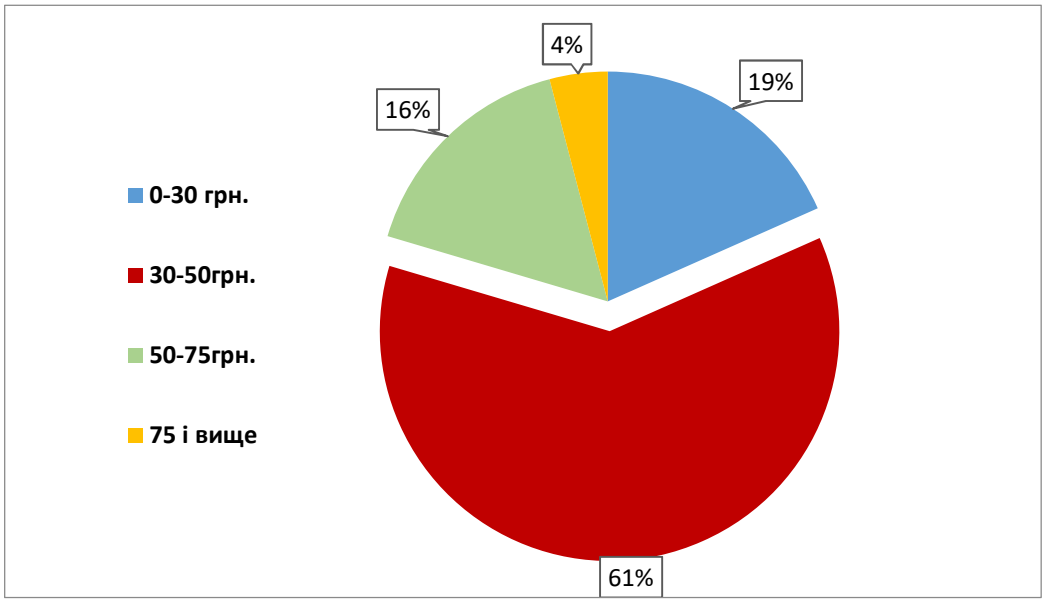

Рис. 3.10. Пріоритетна ціннова зорієнтованість споживача

10. Серед чинників впливу на здійснення вибору за отриманими даними найважливішим є особисті смакові уподобання (58%). Натомість чинник відомості виробника на ринку взагалі не ставиться до уваги респондентами (0%). Також для опитуваних важливішими є зовнішній вигляд продукту (31%), аніж його склад (11%) (рис. 3.11).

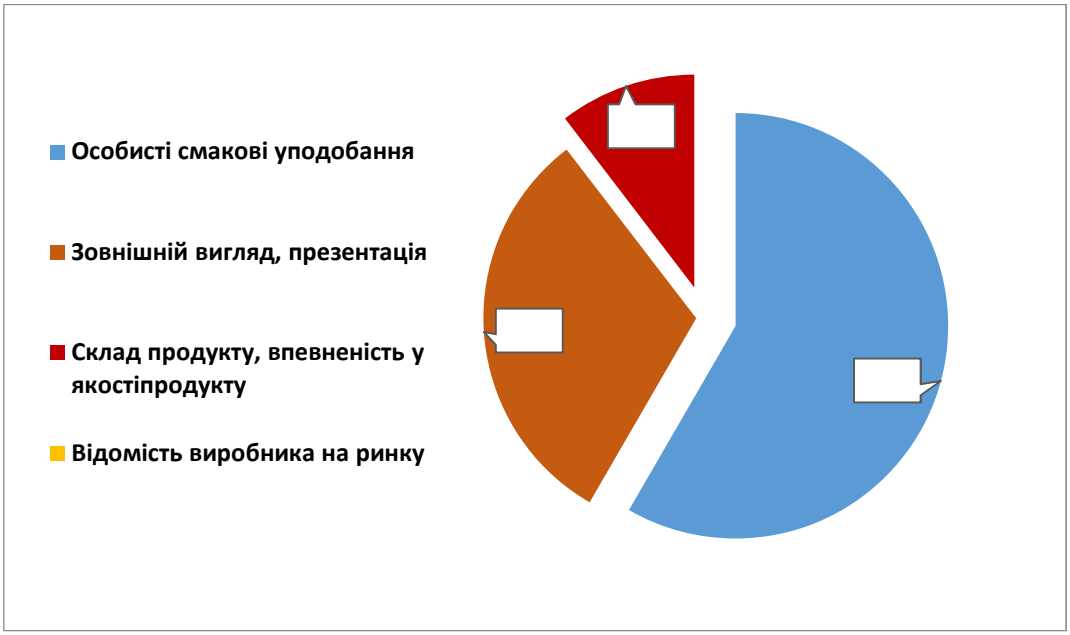

Рис. 3.11. Ключові детермінати здійснення вибору при купівлі

11. Серед основних блокуючих змінних у процесі купівлі десерту є неприйнятна ціна продукту (38%). Негативний вплив на фігуру (28%) опитувані вважають вагомішою причиною відмовити собі у солодкому на противагу шкідливому впливу на здоров'я (19%). Тим самим ставлячи потребу людей у врегульованій масі тіла вище аніж здоров'я.

Рис. 3.12. Блокуючі фактори у процесі придбання десерту

12. Переважаюча частка респондентів схиляється все ж таки до класичної форми споживання десертів, тобто вона їх з'їсть в закладі (35%). Проте майже третина вказала, що у випадку необхідності піти, вона б не проти була взяти з собою десерт (29%). Загалом це свідчить, що бажання взяти з собою певний десерт все таки є (рис.3.13).

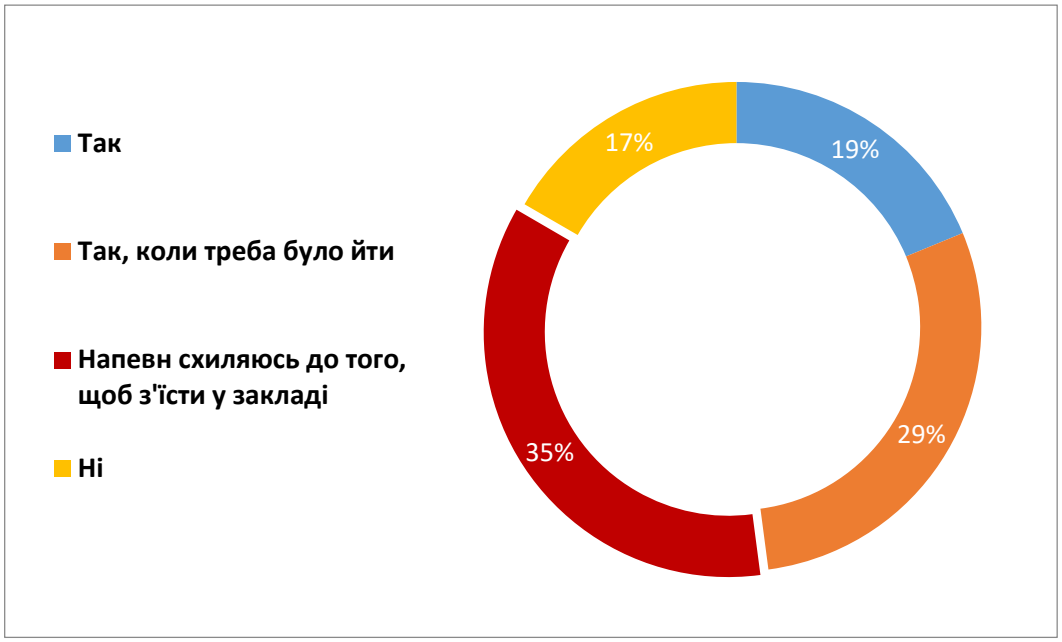

Рис. 3.13. Виявлення пріоритетності варіанту споживання продукту

13. Основним блокуючим фактором у випадку виникнення бажання взяти з собою продукт на виніс виявилась відсутність зручного упакування десерту (63%). Більше третини все ж таки візьмуть з собою у будь-якому випадку (37%) (рис. 3.14).

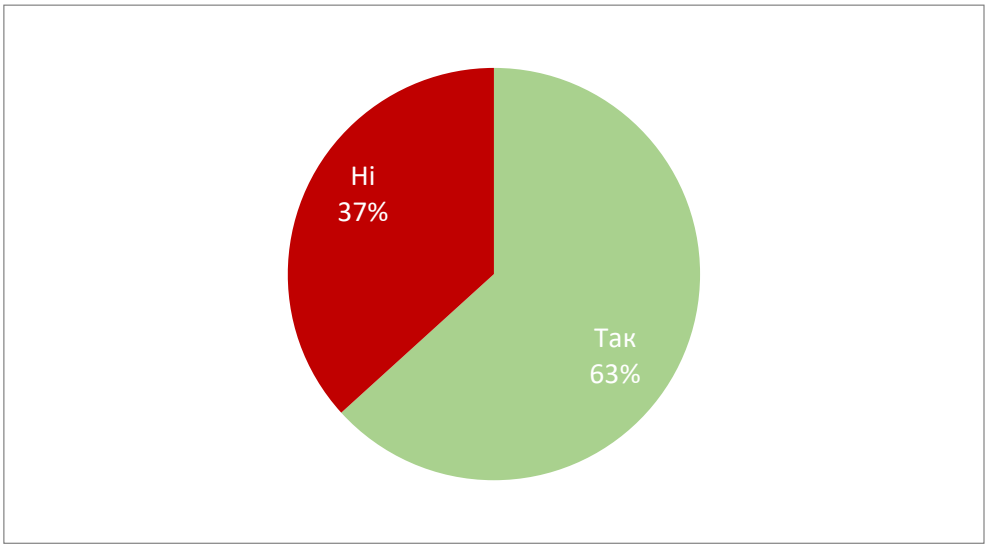

Рис. 3.14. Фактори упакування при купівлі на виніс

У ході проведення спостереження та бесіди було отримані наступні результати:

1) Клієнтами кав'ярні, які беруть кавові напої і десерти є:

- Жінки 55% (16-45 років, проте значна частка постійних клієнтів, якщо їх виключити, то віковий діапазон звузиться до 16-30років);
- Чоловіки 45% (16-50 років, аналогічно віковий діапазон звузиться до 16-30років);

Можна зазначити, що клієнти приблизно поділились порівну з невеликою перевагою жіночої частини над чоловічою.

2) Клієнтами, що купують корисні аналоги є більшою мірою:

- Дівчата (16-30років);
- Мами з дітьми

3.2. Ключові пропозиційні корективи існуючої бізнес-моделі у ході аналізу здійсненого дослідження

Здійснюючи дослідження було перевірено ряд гіпотез за допомогою онлайн-опитування та власного спостереження. Опираючись на вищесказане бізнес-модель отримує певні корективи у своїх стуктурних блоках. А саме:

Клієнти

Клієнтом є кав'ярні, як і було обрано на початку дослідження, зокрема було обрано дві мережі кав'ярень. Перша класичного типу з можливістю взяти з собою на виніс (Black & White) та друга (Ровер), яка працює виключно на виніс.

У дослідженні було здійснено рангування кав'ярень за допомогою опитувань. Отримані дані підтвердили гіпотезу стосовно обраних клієнтів (див. підрозділ 3.1).

Споживачами (користувачами) виступили дві групи:

1. Жінки більшою мірою і чоловіки 16-40 років, які вживають продукцію здорового харчування і прискіпливо ставляться до свого здоров'я; Можна охарактеризувати цей сегмент як той, що їсть «тільки корисне».

У ході перевірки гіпотези було виявлено, що люди, які прискіпливо ставляться до свого здоров'я знаходяться у меншості. Переважаюча більшість людей є ті, які хотіли б їсти солодке, але вони переживають за негативний вплив на свою фігуру і друга група людей, які хотіли б їсти, щось корисніше, оскільки переживають за негативний вплив на своє здоров'я.

За методом спостереження виявилось, що споживач отримує нові ролі, а саме:

- Дівчата (16-30років), які переживають за свою фігуру і періодично дотримуються певних дієт. Тим самим вони виступають тими для кого ціннісна пропозиція знімає психологічний тягар, що виникає у випадку відмови перед солодким.

- Мами (20-35років), які переживають за здоров’я своє і своїх дітей. Основними характеристиками для даної ролі є побоювання щодо складу продукту, його натуральності, нешкідливості.

2. Жінки, чоловіки 16-45 років, які є класичними «любителями» натуральних солодощів. Загалом можна дати назву «класичний споживач» Гіпотезу підтверджено, що чоловіки та жінки майже однаковою мірою є споживачами солодощів, однак переважаючим віковим сегментом є споживачі віком 16-30 років.

Ціннісна пропозиція

Опираючись на вищеописанні результати дослідження було виявлено, що з точки зору споживача продукт повинен бути презентабельним, прийнятним за цінновим сегментом та мати зручне упакування у випадку купівлі на виніс.

Здійснюючи аналіз нових ролей споживачів, ключова цінність надається для людей, що переживають за негативний вплив на фігуру та здоров’я солодкого і не здатні повністю відмовитись від солодкого (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Сегмент споживачів

Роль	Задачі	Болі	Вигоди
«Дівчата, які слідкують за фігурою»	Задовольнити потребу у солодкому; Отримання вуглеводів і речовин у внормованій кількості;	Необхідність постійного прорахунку калорій; Надмірна кількість цукру і простих вуглеводів спричинюють набір ваги і анулювання фізичних навантажень; Нездатність відмовити собі у солодкому, періодичні зриви;	Можливість не тільки слідкувати за своєю вагою, але й отримувати поживні речовини; Можливість задовольнити свою потребу без почуття провини; Можливість скористатись перехідним варіантом у випадку відмови від цукру;
«Мами»	Корисний перекус; Зайняти дитину; Відповісти на бажання дитини у солодкому.	Точно натуральне? Чи не буде алергії? Чи безпечне?	Можливість надати дитині корисну альтернативу; Можливість у наданні перехідного варіанту для цукровозалежних дітей

У канві пропозиції цінності було викоремлено наступні скоректовані елементи наданої пропозиції (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Пропозиція цінності

Роль	Рішення задач	Зняття болю	Фактори вигоди
«Дівчата, які слідкують за фігурою»	Складники виключно натуральні, тому корисні властивості зберігаються і смакові властивості не втрачаються; У наборі прорахована денна норма споживання людиною вуглеводів і складників продукту;	У наборі міститься приблизна денна норма споживання складників; Вміст повільних вуглеводів буде здійснювати плавне спалювання калорій, що анулює набір зайвої ваги; Корисна заміна як варіант перехідної ланки у випадку цілі повної відмови від цукру;	Склад печива включає в себе натуральні, поживні компоненти, що не роблять продукт пустою їжею; Не є деструктивним для здоров'я і набору ваги, що виключає почуття провини у випадку недотримання дієти; Можуть використовуватись як дієтичні;
«Мами»	Зручний перекус; Натуральний склад; Продукція без штучних замінників; Корисна альтернатива класичним солодощам;	Відсутність штучних компонентів мінімізують виникнення алергії та є цілком безпечними;	Замінені компоненти містять додаткові мікро-макро елементи та вітаміни. Складники смакують, як класичні солодощі, але є низькоглікемічними.

Варто зауважити, що з урахуванням деякої корекції сегменту ключових споживачів за віковими діапазонами та рольовими ознаками, ключові корективи будуть стосуватись і пропозиції цінності, зокрема у наданні певного гаранту пропонованих переваг продукту, що буде досягатися за допомогою інформаційно-технічних ресурсів.

Висновки до розділу 3

З метою валідації бізнес-моделі та перевірки основних гіпотез було здійснено онлайн-опитування на платформі google forms. Зокрема, було здійснено перевірку наступних припущень: уаявність попиту споживачів на продукт, частота придбання продукту, вплив цінової категорії на купівлю та доречний ціновий сегмент, визначення тенденцій щодо харчування, характеристики продукту, які є первинними при купівлі продукту, перевірка

наявності потреби у купівлі товару на виніс та у потребі надання альтернативи класичним десертам.

Було здійснено опитування 49-ти респондентів, результати яких вплинули на існуючу бізнес-модель та стали детермінантою корекційних внесень. Узагальнюючи, було отримано наступні результати: респонденти відвідують кав'ярні більшою мірою рідше одного разу на три дні; серед «улюбленців» виступила трійка лідерів – «Ровер», «Карма кава», «Black&White»; опитувані беруть з кавою десерти переважно періодично, при нагоді; визначаючи ставлення до здорового харчування, було отримано дані, що більшою мірою їм не вистачає ресурсів для ведення здорового харчування; було досліджено, що переважаюча частина аудиторії не має потреби у дотриманні дієт, однак значна частка періодично притримується дієт, тим самим виокремлюючи в якості потенційних споживачів людей, які будуть зважати особливості складу продукту та його впливу не тільки на здоров'я, але й на фігуру; половина аудиторія відповіла, що вживає натуральні солодощі нечасто, проте на незначну кількість відсотків виступила частка людей, які вживають часто; склад продукту для респондентів не є первинним показником, тому відповіді розділились навпіл; більшість людей стали б частіше вживати солодощі за умови нешкідливості складників продукту та мінімізації негативного впливу на здоров'я, однак майже половина респондентів не впевнена у наданій ствердній відповіді; ціна для споживача не повинна бути істотно нижча за середню на ринку та не має бути завищеною, оптимальною вважається у діапазоні 30-50грн.; первинним при покупці залишаються все-таки особисті смакові уподобання, другий по значущості фактор – зовнішній вигляд продукту; основними блокуючими факторами можна прорангувати наступним чином – неприйнятна ціна, негативний вплив на фігуру, негативний вплив на здоров'я; переважаюча частина людей все-таки схиляється до того, щоб з'їсти десерт у закладі, проте за умови зручного упакування не проти взяти з собою.

У ході проведення спостереження кав'ярні та бесіди з баристами було отримані наступні результати: клієнтами кав'ярні, які беруть кавові напої і

десерти є: жінки 55% (16-45 років, проте значна частка постійних клієнтів, якщо їх виключити, то віковий діапазон звузиться до 16-30років); чоловіки 45% (16-50 років, аналогічно віковий діапазон звузиться до 16-30років);

Можна зазначити, що клієнти приблизно поділились порівну з невеликою перевагою жіночої частини над чоловічою. Клієнтами, що купують корисні аналоги є більшою мірою: дівчата (16-30років); мами з дітьми.

У процесі корекції бізнес-моделі було виокремлено нові ролі: «дівчата», які переживають за негативний вплив на фігуру, та «мами», які переживають за негативний вплив на здоров’я. Відносно цього, пропозиція цінності набуває нових спектрів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у ході дослідження, використовуючи ряд наукових методів було досягнуто поставлені завдання. Зокрема, досліджено основні теоретичні та методологічні основи побудови бізнес-моделей, що дало змогу поліаспектно визначити різні особливості використання інноваційних підходів.

1. Сфера здорового харчування та сталість загалом є одними з найбільш актуальних запитів сучасного суспільства. Оскільки в час інертного способу життя, анаеробного середовища, «проживання у трьох кріслах» – домашньому, автомобільному і робочому, стан здоров'я дедалі важче стає корегованим. Відповідно до нових викликів сьогодення, зокрема ряду інформаційних, емоційних стресів, дистресів, що викликають низку компенсаторних деструктивних звичок такі як заїдання солодким, отримання швидкого, легкого задоволення за допомогою цукру, який спонукає вивільнення дофаміну, зростають і запити щодо інноваційних підходів у вирішенні цих проблем у сфері здорового харчування.

Варто зазначити, що тренд здорового харчування лиш набирає обертів на теренах України. Відтак запозичення світового досвіду та надання оптимального сервісу, досягнення ефекту, коли ціна стає неважливою здатне відіграти позитивну роль у розвитку даного стартапу на даній території. Розглядаючи основні світові тренди 2020 року було виокремлено низку ключових:

- Стале та екологічно безпечне харчування;
- Зниження кількості простих вуглеводів;
- Здорові перекуси та дефіцит часу для повноцінного прийому їжі.

Узагальнюючи, варто зазначити, що епоха ведення бізнесу заради бізнесу пройшла, і на сьогоднішній день суспільство потребує інноваційних вирішень актуальних проблем, які будуть орієнтуватись на клієнта і будуть максимально ефективно вирішувати його проблему та задовольняти його бажання. Впровадження інновацій у проєкт це процес постійного удосконалення продукту, сервісу тощо.

2. Використовуючи бізнес-канву Остервалдера було визначено, що бізнес-модель формується за принципом орієнтованості на клієнта, де головною детермінантою створення продукту виступає потреба клієнта/споживача. На противагу старій концепції, де перше створюється продукт, а потім здійснюється пошук цільової аудиторії, дана позиція сприяє заощадженню цінних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для аналізу та опису бізнес-моделі взято інноваційний бізнес-проект, ідею і стратегію розвитку якого було сформовано під час навчання у Тернопільській бізнес-школі. Ідея полягає у виробництві та продажі натуральних десертів, а саме: шоколадного та кунжутного печива з поступовим розширенням асортименту товару.

Продукція інноваційного бізнесу-проекту зорієнтована на двох клієнтів – кав'ярні «Ровер» та «Black & White». Додатково виокремлено два сегменти споживачів: Жінки більшою мірою і чоловіки, які вживають продукцію здорового харчування і прискіпливо ставляться до свого здоров'я; Можна охарактеризувати цей сегмент як той, що їсть «тільки корисне»; Та жінки, чоловіки, які є класичними «любителями» натуральних солодощів. Загалом можна дати назву «класичний споживач».

Для кожного із сегменту створено конкретну пропозицію, більш детально в канві ціннісної пропозиції вона виокремлюється відносно різних властивостей продукту, які є важливими для конкретного запиту. Зокрема пропозицією виступають набір натурального шоколадного і кунжутного печива без вмісту білої муки і рафінованого цукру.

Обгрунтовано, що конкурентною перевагою є унікальна концепція проміжної ланки у переході на здоровий спосіб життя за рахунок надання корисної альтернативи класичним десертам та знятті психологічної напруги внаслідок деструктивного переживання відчуття провини.

«Mari Le» – це інноваційний бізнес-проект, який зорієнтований на продаж через офлайн та онлайн канали, з акцентом на соціальні мережі, а саме мережа Instagram та вподальшому Facebook.

Оцінено фінансові витрати та прибутки. Зокрема, встановлено, що основну частку витрат складуть виробничі витрати та витрати на маркетинг. Крім того, винесено витрати на просування в соціальній мережі Instagram, Facebook (партнерство з блогерами, giveaway, таргентингова реклама) та інші.

Обгрунтовано, що точка беззбитковості буде досягнута після продажу 450 наборів.

Також з метою глибшого розуміння клієнта було розроблена карта емпатії. Виходячи з неї варто зазначити, що ключовим завданням є наближення клієнта до прийняття рішення придбати даний продукт. Тобто перейти бар'єр певних стереотипів та ілюзій щодо корисних десертів. Допоміжними елементами у цьому процесі є: soft-навички персоналу, QR-код з посиланням на наш бренд, відео з виробництвом, коротка «лайтова» стаття про корисні десерти, дизайн. Додатковими інструментами послужили моделювання шляху клієнта та шляху прийняття клієнтом рішення.

3. Валідація здійснювалась на основі отриманих результатів з проведеного опитування на платформі Google Forms та власного спостереження. Зокрема, було здійснено перевірку наступних припущень: уаявність попиту споживачів на продукт, частота придбання продукту, вплив цінової категорії на купівлю та доречний ціновий сегмент, визначення тенденцій щодо харчування, характеристики продукту, які є первинними при купівлі продукту, перевірка наявності потреби у купівлі товару на виніс та у потребі надання альтернативи класичним десертам.

Було здійснено опитування 49-ти респондентів, результати яких вплинули на існуючу бізнес-модель та стали детермінантою корекційних внесень. Узагальнюючи, було отримано наступні результати: респонденти відвідують кав'ярні більшою мірою рідше одного разу на три дні; серед «улюбленців» виступила трійка лідерів – «Ровер», «Карма кава», «Black&White»; опитувані беруть з кавою десерти переважно періодично, при нагоді; визначаючи ставлення до здорового харчування, було отримано дані, що більшою мірою їм не вистачає ресурсів для ведення здорового харчування; було досліджено, що

переважаюча частина аудиторії не має потреби у дотриманні дієт, однак значна частка періодично притримується дієт, тим самим виокремлюючи в якості потенційних споживачів людей, які будуть зважати особливості складу продукту та його впливу не тільки на здоров'я, але й на фігуру; половина аудиторія відповіла, що вживає натуральні солодощі нечасто, проте на незначну кількість відсотків виступила частка людей, які вживають часто; склад продукту для респондентів не є первинним показником, тому відповіді розділились навпіл; більшість людей стали б частіше вживати солодощі за умови нешкідливості складників продукту та мінімізації негативного впливу на здоров'я, однак майже половина респондентів не впевнена у наданій ствердній відповіді; ціна для споживача не повинна бути істотно нижча за середню на ринку та не має бути завищеною, оптимальною вважається у діапазоні 30-50грн.; первинним при покупці залишаються все-таки особисті смакові уподобання, другий по значущості фактор – зовнішній вигляд продукту; основними блокуючими факторами можна прорангувати наступним чином – неприйнятна ціна, негативний вплив на фігуру, негативний вплив на здоров'я; переважаюча частина людей все-таки схиляється до того, щоб з'їсти десерт у закладі, проте за умови зручного упакування не проти взяти з собою.

У ході проведення спостереження кав'ярні та бесіди з баристами було отримані наступні результати: клієнтами кав'ярні, які беруть кавові напої і десерти є: жінки 55% (16-45 років, проте значна частка постійних клієнтів, якщо їх виключити, то віковий діапазон звузиться до 16-30років); чоловіки 45% (16-50 років, аналогічно віковий діапазон звузиться до 16-30років);

Можна зазначити, що клієнти приблизно поділились порівну з невеликою перевагою жіночої частини над чоловічою. Клієнтами, що купують корисні аналоги є більшою мірою: дівчата (16-30років); мами з дітьми.

У процесі корекції бізнес-моделі було виокремлено нові ролі: «дівчата», які переживають за негативний вплив на фігуру, та «мами», які переживають за негативний вплив на здоров'я. Відносно цього, пропозиція цінності набуває нових спектрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І. Управління змінами / Іцхак Калдерон Адізес., 2018. – 398 с.
2. Байрон Ш. Как растут бренды. О чем не знают маркетологи / Шарп Байрон. – Москва: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.
3. Барден Ф. Код зламано, або Наука про те, що змушує купувати / Філ Барден., 2017. – 324 с.
4. Безжальна правда про нещадний бізнес / Пер. З англійської Олени Замойської. – К.: Наш Формат, 2016. – 240с.
5. Бизнес с нуля: Метод для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. С англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 253с.
6. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу / Я. Бжуска// Вісник національного університету «Львівська політехніка».— 2008. — № 628. — С. 29-35.
7. Боб Дорф Д. Стартап без помилок / Д. Боб Дорф, Б. Стів., 2018. – 512 с.
8. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 768 с.
9. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / Веснин В. Р. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
10. Види інноваційних стратегій [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/73366/investuvannya/vidi_innovatsiynih_strategiy
11. Власенко В. М., Димань Т. М., Ківа М. С. Екотрофологія – нова система гуманістичних знань // Аграрні вісті. – 2004. – № 3. – С.4–6
12. Возіанов О. Ф. Харчування та здоров’я населення України // Журнал Академії медичних наук України. – 2002. – Т. 8, № 4. – С.645–657.
13. Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик., 2017. – 432 с.
14. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с. 6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.,

Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.

15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пітер Друкер., 2007. – 272 с.

16. Идрис М. Брендинг за 60 минут / Мути Идрис., 2016. – (Top Business Awards).

17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

18. Котельников В. Бизнес модель и ее 1 + 6 компонентов [Электронный ресурс] / В. Котельников // Центр предпринимательского творчества и системных инноваций [Сайт].—Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.

19. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: підр. — К.: Видавництво "Хімджест", 2008. — 720 с.

20. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент в новом тысячелетии. / Ф Котлер – СПб.: Питер, 2002. – 750 с.

21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с анг. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.

22. Маллінс Д. Пошук бізнес-моделі: Як врятувати стартап, вчасно змінивши план / Д. Маллінс, Р. Комісар., 2012. – 336 с.

23. Моборн Р. «Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції» / Р. Моборн, В. Чан Кім., 2018. – 272 с.

24. Моделі фінансування стартапів [Електроний ресурс] Режим доступу: https://www.businesslaw.org.ua/modeli-finansuvannya-startapiv/

25. Основи інноваційного менеджменту / За ред. М'якушева О.П. – Харків, 2003.

26. Основы построения бизнес-моделей [Электронный ресурс] // Business Analysisin Russia [База знаний по бизнес-анализу]. — Режим доступа: http://iiba.ru/business-model-design.

27. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.

28. Петруня Ю.Є., Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007. - 325 с.

29. Райз Е. Стартап без помилок / Еріз Райз., 2016. – 368 с.

30. Розробляємо ціннісні пропозиції / [А. Остервальдер, І. Піньє, Т. Пападакос та ін.]., 2018. – 324 с.

31. Сенор Д. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / Д. Сенор, С. Синґер., - К.: 2018. – 368 с.

32. Сердюк А. М. Еколого-гігієнічні проблеми харчування // Журнал Академії медичних наук України. – 2002. – Т. 8. – № 4. – С.677–684.

33. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Адриан Сливотски., 2006. – 175с.

34. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели [Электронный ресурс] / SaaS.ru: все об облачных технологиях [Сайт]. – Режим доступа: http://saas.ru/articles/~startap-s-nulia-luchshiiebiznies-modieli~4109.

35. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. З англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2017. – 288с.

36. Фрайд Д. Rework: Бизнес без предрассудков / Д. Фрайд, Д. Хайнемайер Хенссон., 2020. – 208 с.

37. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад., 2014. – 288 с.

38. Хэмел Г. Во главе революции / Г. Хэмел. – СПб: Best Business Books, 2007. – 368 с.

39. Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа [Электронный ресурс] / О. Чеславский // NewsOne [Информационно-аналитический сайт]. – Режим доступа: http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-staratapa-08-05-2015.

40. Что такое бизнес-модель: какие бизнес-модели существуют в Интернете [Электронный ресурс] // LPgenerator [Сайт компании]. – Режим

доступа: http://lpgenerator.ru/blog/ 2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete.

41. Что такое Value proposition canvas [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://esputnik.com/blog/chto-takoe-value-proposition-canvas

42. Adner B. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation / Bon Adner., 2012.

43. Adner R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem [Електронний ресурс] / Ron Adner. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem.

44. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.

45. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation / Ch. Baden-Fuller, S. Haefliger // Long Range Planning. – 2013. – Vol. 46. – Is. 8. – Pp. 419-426.

46. Crowdfunding's Potential forthe Developing World. The World Bank Group. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17626?show=full

47. Debelak D. Business Models Made Easy / D. Debelak. – NY: Entrepreneur Press, 2006. – 240 p.

48. Dent E. B. The international model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena // Foundations Sci. – 2003. – Vol.8. – P.81–100.

49. Freud S. The ego and the id. Reprinted (in 1953–1974) in Standard Edition of the Complete Works of Sigmund Freud. – Vol. 19 (trans & ed. J. Strachey). – Hogarth Press, 1923. – 366.

50. Freud S. Some charactertypes met with in psychoanalytic work: Chapter III Criminals from a sense of guilt. Reprinted (in 1953–1974) in Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. – Vol. 14 (trans & ed. J. Strachey). – Hogarth Press, 1916. – 3323.

51. Hoffmann I. Transcending reductionism in nutrition research // Clinical Nutrition. – 2003. – Vol.78. – P.514–516.

52. Instagram Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.hubspot.com/instagram-marketing

53. Jacobs D. The Cultural Side of Innovation: Adding Values (Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology) / Dany Jacobs., 2013.

54. Kim, W. Chan, and Mauborgne, Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontesed Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 2005.

55. Kotler P. Principles of Marketing - 14th Edition / P. Kotler, G. Armstrong.. – 613 c.

56. Leonhauser I. – U. Ecotrophology – the state of the art and perspectives / Мат. I Міжнарод. наук.–практ. конф. «Екотрофологія. Сучасні проблеми» (30 травня – 1 червня 2005 р.).– Біла Церква, 2005. – С.269–271.

57. Patel N. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% [Electronic resource] / N. Patel // Forbes : Business and Financial Magazine [Digital edition]. – 2015. – January, 16th . – Mode of access: http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-ofstartups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#1737bedd55e1.

58. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models / L. Schweizer // Journal oj General Management. – 2005. – 31. – Vol. 2. – Pp. 37-56.

59. Top-10-nutrition-trends-in-2020 [Electronic resource] Mode of access: https://www.nutrition-hub.com/post/top-10-nutrition-trends-in-2020

60. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2015. – 336 p.

61. Vaughan P. How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business [Free Persona Template]How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business [Free Persona Template] [Електронний ресурс] / Pamela Vaughan. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research.

62. Weinberg M. G. An introduction to general systems thinking. – New York: Wiley-Interscience Publication, 1975.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для перевірки гіпотез

1. Вкажіть своє ім’я, прізвище.
2. Вкажіть як часто Ви відвідуєте кав’ярні?
3. Вкажіть, які кав’ярні Ви відвідали за останні 2 місяці?
4. Чи брали ви з кавою якийсь десерт (тістечко, тортик), як часто?
5. Як ви ставитесь до здорового харчування?
6. Чи притримувались ви коли-небудь дієт?
7. Чи вживали ви солодощі виключно з натуральними складниками?
8. Чи звертали ви увагу на натуральність складу десерту коли збирались його придбати?
9. Чи брали би ви солодке в кав’ярнях частіше як би знали, що воно точно не є шкідливим?
10. Чи впливає ціна на ваше рішення придбати певний десерт ?
11. Яка ціна, на Ваш погляд, є прийнятною для десертів у кав’ярнях ?
12. Що найбільше вплинуло на ваш вибір придбати десерт останнього разу?
13. Що зупиняє вас від купівлі десерту?
14. Чи було у Вас бажання разом з кавою на виніс взяти замовлений десерт (тістечко, тортик т.д.)?
15. Чи відсутність зручного упакування колись відбивало бажання взяти десерт на виніс?