

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: “Дизайн підхід у маркетингових дослідженнях”

Спеціальність 6.030507 «Маркетинг»

Завідувач кафедри

д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ Ілляшенко С. М.

Керівник роботи

д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ Ілляшенко С. М.

Виконавець

Студент групи МК-51

\_\_\_\_\_ Морозов М. О.

Суми 2019

## Зміст

Вступ	3
1. Різниця в маркетинговому та дизайн-підходах дослідження ринку та дослідження споживачів	5
1.1. Традиційний підхід в дослідженнях ринку	7
1.2. Дизайн-підхід в дослідженнях ринку	8
1.3. Історія підходу	12
1.4. Актуалізація різниці підходів	13
1.5. Контекст як складова дизайн-підходу в дослідженнях	16
2. Принципи дизайн-підходу в дослідженнях	20
2.1. Корисність продукту з точки зору дизайн-підходу	20
2.2. Визначення конкурентів	23
2.3. Розуміння мотивації споживачів. Job stories	38
2.4. Визначення шляху для подальшого руху і розвитку	41
3. Впровадження дизайн-підходу	49
3.1. Визначення «роботи» продукту як етапу дизайн-досліджень	49
3.2. Адаптація дизайн-підходу в дослідженнях в плануванні розвитку продукту	52
3.3. Впровадження дизайн підходу в компанії Dokka A.I. Ltd. Імплементація функції History	55
Висновок	58
Список літератури	61

## Вступ

Маркетингові дослідження вже давно стали невід'ємним етапом при розробці будь-якого продукту. Їх необхідність пояснюється потребою знайти правильне рішення на кожному з етапів розробки продукту, або створення стратегії просування, за рахунок кращого розуміння теперішнього стану та динаміки факторів оточуючого мікро- та макросередовища підприємства. Метою проведення таких досліджень є виявлення можливостей підприємства зайняти конкурентну позицію на ринку, а також максимізувати імовірність успіху створюваного продукту та забезпечення прибутку.

Можна стверджувати, що маркетингові дослідження є вкрай корисними для підприємства будь-якого масштабу та цілей. Проте, спосіб проведення досліджень, чи, краще сказати, підхід до них може бути і буде кращим при застосуванні дизайн-практик при підготовці та проведенні досліджень.

Сьогодні ж, все перважає більшість великих компаній мають у своєму штабі департамент дизайну. Менші компанії мають штатного співробітника або ж звертаються до дизайнерів на біржах фрілансу (UpWork, FreelanceHunt тощо). Великі підприємства отримують послуги у консалтингових агенств чи дизайн-студій. Проте, в незалежності від розміру компанії чи завдань, професійної дизайн-підтримки потребують все більше компаній. Це підвищує обізнаність людей в дизайні і покращує рівень дизайн-індустрії в цілому.

Розуміння мети, цілей та способів проведення дизайн-підтримки, сфер, які вона покриває, та результатів, які вона дає, може дати набагато більше можливостей для росту бізнесу. Метою дизайну є визначення формальних якостей продукту. Ці якості включають і зовнішні риси виробу, але головним чином ті структурні і функціональні взаємозв'язки, які перетворюють виріб у єдине ціле як з точки зору споживача, так і з точки зору виробника. Дизайн прагне охопити всі аспекти навколишнього середовища людини, яка обумовлена промисловим виробництвом.

Тому питання, яке заслуговує на увагу – це практики в дослідженнях дизайн-підходу, що відрізняє його від традиційних метрик та засобів у маркетингу при проведенні аналогічних досліджень та яким чином зміна підходу впливає на розвиток бізнесу.

Мета роботи – знаходження переваг дизайн-підходу в маркетингових дослідженнях перед традиційними та пошук можливості поєднання й інтеграції підходів, задля впровадження найкращого бізнес-рішення та вибору найбільш вірної стратегії розвитку продукту.

Ціль роботи – показати недоліки типових маркетингових досліджень, які застосовуються переважною більшістю компаній України та Європи, та запропонувати вдосконалення підходу до аналізу ринку, використовуючи дизайн-підхід як основоположний всього дослідницького процесу.

# **1. Різниця в маркетинговому та дизайн-підходах дослідження ринку та дослідження споживачів**

Для розуміння різниці у підходах, важливим є зрозуміти що являє собою дизайн. У тлумачному словнику читаємо, що дизайн – це професійна діяльність, а також, і результат даної діяльності. Тобто, дизайн розуміється як творчий процес створення чого-небудь [7].

Проте, набагато цікавішою і важливішою є дослідницька сторона дизайну як способу мислення. У цьому випадку дизайн розглядається в якості методології вирішення інженерних, ділових або інших завдань, ґрунтуючись при цьому більше на творчому, аніж аналітичному підході [9].

Філ Гілберт, генеральний менеджер з дизайну в IBM визначає дизайн-підхід як спосіб мислення орієнтований на людину. На його думку він являє собою процес, за якого дослідники, використовуючи різні методи, намагаються зрозуміти майбутнього або ж існуючого користувача, його проблеми, роблять припущення, перевіряють гіпотези, задля знаходження альтернативної стратегії та рішення існуючої проблеми [47].

У ролі продукту дизайну виступає весь продукт, тобто, аналізується загалом уся річ, яка оцінюється і реалізується на ринку [21].

Значить, у продукт з точки зору дизайну вкладаються певні властивості, а визначення цих властивостей перетворює саме поняття дизайну в більш широке, перетворюючи його в глобальний інструмент, та відтісняючи маркетинг, соціологію. Його завдання сьогодні – пошук диференціацій, народження потреб, відкриття нових напрямків.

У цьому простежується схожість дизайну з маркетингом, як діяльністю, спрямованою на створення попиту, через задоволення потреб споживачів.

Основна проблема в маркетингу – знаходження потреб споживачів. «Попит створює пропозицію» [29]. Дизайн-підхід до аналізу потенційних або реальних споживачів продукту справляється з цим завданням найкраще, адже

використовує більш зрозумілі та, що найголовніше, більш точні методи виявлення актуальних потреб, за якими фокус приходиться не на потреби як такі, а на мотивацію споживачів та кінцеві цілі, які вони переслідують, споживаючи продукт.

Ганна Булдакова стверджує – неможливо створити успішний продукт, опираючись лише на потреби споживачів [2]. Тут і приходиться на допомогу дизайн як метод аналізу, підхід до досліджень. Поєднання ж з маркетинговими підходами та синергія зусиль підходів обох сфер – маркетингової та сфери дизайну – може зіграти вирішальну роль в стратегічній боротьбі на ринку продуктів. У цьому й полягає мета та ціль даної роботи – знаходження оптимального підходу, враховуючи найращі практики обох існуючих з обох сфер – маркетингової та зі сфери дизайну.

У світі щоденно відкривається близько 100 тисяч стартапів – це понад 100 мільйонів в рік [46]. На думку Fortune (ділового журналу, що видається компанією “Time Inc.” – найбільшим видавцем журналів в США і Великій Британії) 90% з них чекає провал, адже вони створюють продукти, які нікому не потрібні [45].

У століття Big Data і незліченних інструментів для аналітики, здається, простіше простого провести дослідження ринку і зрозуміти, хто твій користувач. Однак, проблема не в цьому. Компанії все ще надають перевагу маркетинговим дослідженням для виявлення потреб ринку.

**Маркетингове дослідження** в результаті надає інформацію, пов'язану з продажем продукту [29, 14]. За даними Американської асоціації маркетингу (професійна асоціація маркетологів зі штаб-квартирою в Чикаго, що станом на 2008 р. нараховувала близько 40000 членів), маркетингові дослідження здатні допомогти різним компаніям виявити можливості, наявні та потенційні проблеми, згенерувати та вдосконалювати маркетинговий процес, проводити

оцінку маркетингових дій, моніторити ефективність діяльності загалом та покращити розуміння самого процесу проведення досліджень. [4]

Усі наступні показники, на які звертає увагу спеціаліст при проведенні маркетингових досліджень, вкрай важливі:

1. Почуття й емоції, які виникають у користувачів під час або після користування продуктом.

2. Оцінка самого продукту споживачем і наскільки ймовірно те, що вони захочуть витратити гроші на нього або користуватися ним в майбутньому.

3. Оцінка самої ідеї продукту, ґрунтуючись на ключових факторах купівлі та інших особливостях [1].

Проте, зосередження уваги під час дослідження лише, або переважно, на прибутку справедливо тільки з точки зору бізнесу. Навіть у B2B сфері власники бізнесу забувають, що в кінці-кінців ОПР (особа, яка приймає рішення) це все ж людина, і фокусуватись треба на іншому.

## **1.1. Традиційний підхід в дослідженнях ринку**

Ринкові (або маркетингові) дослідження традиційно спрямовуються на поліпшення стану бізнесу, шляхом збору даних про ринок. Ці дані дозволяють групам дослідників зрозуміти що відбувається на ринковому ландшафті, інформуючи про прийняття рішень щодо брендингу, продажів і маркетингової стратегії [6].

Кінцева мета – поліпшити стан бізнесу, зрозумівши, що саме люди будуть та хочуть купувати, і ким є ці люди, тобто визначення портрету споживача. [5]

Ринкові дослідження традиційно спираються на самостійну звітність (фоку-групи, опитування і т.д.) та орієнтовані на ставлення споживачів і сприйняття ними бренду чи продукту [6, 5]. Результатом таких досліджень є статистичний знімок тенденцій на ринку, тобто те, що відбувається на ньому

тут і зараз [4, 5]. Зібрані відгуки споживачів направлені на керування бізнес-рішеннями, та базуються на брендингу, продажах і маркетингу.

Дослідники ринку як частина маркетингової команди працюють на найбільш ранніх етапах циклу розробки продукту і досліджують потенціал даного продукту щодо принесення прибутку для бізнесу. Вони надають статистичну інформацію про потреби ринку, розмір ринкової ніші, конкуренцію та ціноутворення, використовуючи кількісні методи, тобто вони зосереджуються переважно на числах [5]. Дослідницькі команди розглядають великі набори вибірок, щоб зрозуміти середній вік потенційних користувачів, їх рівень доходу та інші загальні характеристики, а також вивчають поведінку споживачів та визначають їхні потреби. Підсумовуючи, можна сказати, що вони розкривають економічну, демографічну та загальну статистичну інформацію про певну галузь або сегмент ринку [1, 5].

Майже кожний стартап, що відкривається в наш час, проводить ринкові дослідження, проте все рівно потерпає невдачу. Відбувається це тому що, як вже казалось раніше, і як зазначає Пітер Тіль, неможливо створити успішний продукт, опираючись лише на потреби споживачів [14].

**Data-driven рішення, тобто ті, що ґрунтуються на зібраних даних ринкових досліджень, виграють лише в короткостроковій перспективі. Для успішної довгострокової стратегічної кампанії підприємствам не обійтися без design-driven підходу [2, 40].**

## **1.2. Дизайн-підхід в дослідженнях ринку**

Рейчел Ламберт, продакт маркетинг менеджер в Intercom стверджує, що опираючись лише на аналітичні дані ринкових досліджень неможливо



створювати те, що людям дійсно потрібно. Можливо лише запропонувати короткотривале рішення проблеми [69].

Для наочнішого ілюстрування того, про що говорить Рейчел Ламберт, візьмемо приклад компанії-виробника “Nokia” та її мобільного телефону (рис. 1.1). Довгий час компанії “Nokia” і “Motorola” працювали над тим, щоб задовольнити потребу своїх споживачів: володіти недорогим мобільним телефоном з гарним зв'язком і фізичною клавіатурою.



Рис. 1.1 – Телефон Nokia

Потреба була сформульована, виходячи з результатів численних досліджень [20].

Телефон дійсно задовольняв потреби людей у той час, про що свідчать статистичні дані перегляду цін на пристрої (Додаток 1) [20]

Кількість продажів зростала і аудиторія користувачів збільшувалась. Люди були задоволені продуктом. Згідно опитувань 2007 року, 80%

користувачів Nokia були задоволені тим, як працює телефон, і більше 50% з опитуваних купили б собі новий телефон Nokia у найближчому майбутньому [13].

Проте, як зазначалось раніше, інноваційні продукти неможливо створити, орієнтуючись тільки на запити користувачів та їх очікування від вже існуючого продукту [69]. Тому, у 2007 році з'являється iPhone – мобільний телефон від компанії Apple (рис. 1.2).

Це був перший телефон взагалі без фізичної клавіатури, який був не дуже дешевий, порівняно з конкурентами [15].

Постає питання: які аналітичні дані змусили компанію Apple прибрати фізичну клавіатуру зі свого смартфона? Перший iPhone був занадто дорогий на початку продажів, на що одразу поскаржились аналітики та споживачі [15]. Це навіть змусило компанію знизити ціну на 200 доларів на наймолодшу модель після 4 місяців продажів. До того ж, у нього були проблеми зі зв'язком, якість якого була гіршою, ніж у конкурентів у той час.



Рис. 1.2 – Apple iPhone

Якби Apple провели маркетингові дослідження, перед запуском продукту, вони б виявили меншою мірою 2 підстави не випускати продукт на ринок:

1. Люди не готові купувати телефон дорожче, ніж аналоги.
2. Фізична клавіатура потрібні для зручного користування.

Це те, на що вказували самі споживачі, за словами Грема Джеферсона [48]. Проте, у таких традиційних маркетингових дослідженнях є проблема:

**Люди купують не сам продукт як такий, люди купують рішення їх проблем [58].**

І це руйнує всю концепцію традиційних ринкових досліджень перед, під час, або після випуску продукту. Адже споживачі оцінюють продукт для себе, опираючись на те, яким чином вони вирішують свою проблему вже існуючим продуктом в даний момент часу. Звісно, що тоді люди були б проти інноваційного рішення Apple, адже існуючий продукт досить гарно вирішував проблеми людей в той час.

За словами Клейтона Крістенсена, професора Гарвардської школи бізнесу, – у користувача з'являється інший погляд на ринок. У той час, коли більшість компаній ділять свою цільову аудиторію на сегменти по призначених для користувача або продуктовим характеристикам, у споживача просто є завдання, яке треба виконати, і він шукає найкращий продукт, який допоможе йому в цьому [37].

Ось тут і криється різниця підходів в розумінні мотивації користувача:

*Люди купували не телефон Nokia, а можливість телефонувати.*

Так само відбувається і з іншими продуктами. Цінність, яку намагається дати бізнес і яку бачить споживач дуже відрізняються. Для того, щоб визначити першу, достатньо маркетингового дослідження; для того, щоб знайти другу – необхідний дизайн-підхід.

Умовна Олена купує не рекламу в соціальній мережі Facebook, а можливість для розвитку свого бізнесу, а якщо копнути глибше – краще життя

для себе і своїх дітей. І це можна зрозуміти лише подивившись на проблему очами споживача [2].

### 1.3. Історія підходу

Крім філософії (починати з проблеми, а не з рішення), дизайн-підхід в дослідженнях ринку і користувачів пропонує набір принципів та інструментів, які допомагають краще розуміти мотивацію людини для її залучення.

Такий підхід до досліджень бере початок з робіт Йозефа Шумпетера (австрійського економіста, соціолога та історика економічної думки), і особливо його теорії творчого руйнування. Шумпетер зауважив, що нові інноваційні продукти «крадуть» користувачів у існуючих продуктів і в результаті замінюють їх. Колись коні були основним засобом пересування – потім їх замінили машини [54].

Цю ідею розвивав Вільям Демінг, вчений в галузі статистики та менеджменту. Він відзначав, що компанії прагнуть поліпшити свій продукт, але цього недостатньо. В результаті боротьби одна з компаній винайде новий спосіб вирішення проблеми, і користувачі просто переключаться на інший продукт [76].

Інші вчені про даний підхід:

**Енн Грейб:** «Покупці підкоряються своїм звичкам» [72].

**Амос Тверські, Деніель Канеман «Сукупна теорія перспектив»:**

«Споживачі переоцінюють втрати і недооцінюють вигоди... Кількість цінностей, яке може бути у споживача, обмежена» [55].

В основі дизайн-підходу ринкових досліджень продукту також лежать роботи Даніела Канемана, Амоса Тверскі, Гері Кляйна, Джона Палмера, Боба Моеста, Річарда Педі та інших вчених, які вивчали процес прийняття рішення: чому користувачі приймають нерациональні рішення, не завжди діють в своїх інтересах і бувають непослідовні, висловлюючи думку про продукт.

У кінці 80-х років завдяки підприємцю Бобу Моеста і професору Гарвардської школи бізнесу Клейтона Крістенсену, це почало перетворюватись у повноцінну методологію проведення досліджень.

#### **1.4. Актуалізація різниці підходів**

У статті для Harvard Business Review ((HBR) — журнал про менеджмент, публікується 10 раз на рік Harvard Business Publishing, дочірньою компанією Гарвардського університету) і книзі «Дилема інноватора» Крістенсен пише, що зростаюча кількість даних про користувачів та продукт, яка збирається під час традиційних досліджень, не допомагає компаніям, а веде в неправильному напрямку [38, 37].

Отже, можемо зробити висновок, що в наш час, за великого різноманіття компаній та сегментованості споживачів, дані лише показують взаємозв'язки, проте ніяк не допомагають зрозуміти причини та мотивацію людей.

##### **Кейс 1. Dropbox.**

Створемо портрет типового користувача Dropbox.

Dropbox – це синхронізатор файлів та файлообмінник компанії Dropbox Incorporated [10]. Він вже досить давно існує на ринку та має велике коло користувачів, а отже зробити опис буде не складно. Так як аудиторія сервісу велика, то зробимо 2 портрети, на кожному з яких зобразимо людину, яка має підписку на цей сервіс.

1. Петро (рис. 1.3), 24 роки, живе в м. Київ. Місце роботи – ІТ-компанія DataRobot, позиція – менеджер. Рівень заробітної плати – вище середнього. Має дівчину, навідується до родичів двічі на місяць, адже зайнятий на роботі.

Має високі амбіції та масштабні цілі, як і більшість з його покоління.



Рис. 1.3 – Портрет споживача №1 (Петро)

2. Ірина (рис. 1.4), 42 роки, живе в м. Житомир. Місце роботи – бухгалтер на видавництві. Рівень заробітної плати – мінімальний. Має 2-х синів, розлучена. Має подругу з якою бачиться вкрай рідко.

Зараз це невелике дослідження і для нього буде достатньо навіть цих даних.



Рис. 1.4 – Портрет споживача №2 (Ірина)

Як бачимо, ці два портрети споживачів (реальних споживачів) вкрай різні. Єдине що їх об'єднює – географічне розташування в Україні. Жодна з характеристик, перелічених вище, не змусила придбати підписку на Dropbox.

Ми зібрали досить детальні портрети, які можна поглибити навіть маючи лише існуючі дані – можна створити припущення про звички, вподобання та оточення кожного з них і в реальних умовах ринкові дослідження будуть цього потребувати. Як будуть потребувати і більшої кількості портретів. Проте вони насправді не говорять нічого про користувачів.

Допомогти зможе дизайн-підхід. Дизайн-підхід в дослідженнях допомагає знайти відповідь на питання “Чому?”.

Чому Петро (з першого портрету споживача) купив підписку на Dropbox? Не тому що йому 24 роки і він працює в ІТ-компанії, а тому, що йому необхідно поділитись фотографіями з колегою по роботі.

Чому Ірина (з другого портрету споживача) стала користувачкою Dropbox? Тому що вона дізналась про весілля подруги і це єдиний спосіб подивитись фотографії звідти.

Отже, типові для маркетингових досліджень портрети споживача не дають відповіді на питання “чому”. Тому що маркетинг фокусується на особливостях людини і її потребах і намагається знайти відповідь для майбутніх дій саме там. Це приводить до ствердження, яке запропонував Лукас Тамборін, про те, що продукт не відповідає особливостям людини, він відповідає його проблемам [59].

## **1.5. Контекст як складова дизайн-підходу в дослідженнях**

Часто, проводячи ринкові дослідження, компанії допускають одну й ту саму помилку – досліджують продукт в контексті ринку і конкурентів, а не в контексті ситуації. Тут ми повертаємось до основної різниці маркетингового и дизайн-підходів: проведення досліджень з точки бізнесу і з точки зору споживачів.

Для початку, треба зрозуміти, що при маркетинговому дослідженні досліднику легко втратити фокус. Дослідження ринку призначене для підтвердження того, що дослідник прагне знайти. Тобто, воно може буди помилковим з самого початку. Наприклад, можна ретельно підготувати продукт для ринку, думаючи, що провели вичерпне дослідження і виявити, що упустили ключовий елемент користувацького досвіду клієнта, просто не задаючи правильні питання. Дизайн-підхід дозволяє досліднику виявити “золоті злитки” інформації, які вони могли б пропустити (Додаток 2).

Йдеться про те, щоб бути відкритим для інших форм знань і заглибитися в призначений для користувача досвід [59].



У першому випадку, аналіз ринку з точки зору бізнесу, все вірно – основною ціллю будь-якої підприємницької діяльності є максимізація прибутків, отже, основною метою збирання аналітичних даних з ринку є знаходження способу максимізувати прибутки, одночасно задовольнивши потреби споживачів.

Проте, зі споживацької точки зору ринок виглядає інакшим. У людини є проблема, яку їй необхідно вирішити самостійно або за допомогою якогось продукту. Проблеми виникають постійно: вбити час, стоячи в черзі; приготувати корисний сніданок; поділитися фотграфіями з весілля.

Коли людина починає користуватися продуктом, вона «наймає» його, щоб той допоміг виконати конкретну «роботу». І тут виникає контекст.

**Сам по собі продукт не має цінності, він набуває цінність, коли ми його використовуємо для досягнення результату (вирішення проблеми) в певній ситуації [2, 51].**

## **Кейс 2. Youtube або Instagram.**

1. Проведемо онлайн-опитування (один із стандартних методів проведення маркетингових досліджень) для виявлення того, якій програмі – Instagram або Youtube люди надають перевагу у використанні в повсякденному житті. Для проведення опитування був обраний сервіс Google Forms (Додаток 3).

Питання було задане без контексту навмисно.

2. Другим етапом – через 3 дні проведемо повторне опитування, проте додамо контекст у запитання (Додаток 4).

2. Останнім, третім етапом опитування задамо те ж саме питання, проте змінимо контекст (Додаток 5).

Як бачимо, запитання без контексту викликало труднощі у відповідях респондентів. Продукт набуває цінності лише в контексті використання. Сам продукт не змінився – це все той самий вибір між двома онлайн-сервісами, проте, змінився контекст використання. Продукт опинився не в вакуумі (перший етап опитування), а в середовищі існування, звичному або ж не звичному для тих чи інших респондентів.

Томер Шерон стверджує, що оцінити корисність продукту можливо лише в контексті ситуації і ніяк інакше [31].

Youtube буде очевидним вибором, коли потрібно розвеселити друзів або провести вечір вдома, а Instagram – для того, щоб “вбити” час, очікуючи замовлення або їдучи в транспорті.

Отже, основними перевагами дизайн-підходу є зосередженість на споживачі, емпатія та зовсім інші цілі при проведенні досліджень, ніж за традиційного підходу.

Маркетинг зосереджується більше на потребах споживачів та прибутку бізнесу, коли ж дизайн-мислення, чи то дизайн-підхід в дослідженнях, націлений на виявлення того, яку проблему споживачі хочуть вирішити за допомогою продукту, як вони вирішують зараз, та найважливіше – “чому” вони будуть використовувати продукт.

Чарльз Ревсон, засновник Revlon, вдало описав ану різницю. Він зазначив – “На заводі ми виробляємо косметику. В аптеці ми продаємо надію” [44]. Цими

словами він показав відмінність між тим, що клієнти купують і чому вони це купують.

Зараз компанії все ще намагаються побудувати портрет своїх клієнтів. Вони враховують їх стать, вік, рівень доходу, переваги та інтереси. На прикладі кейсу Dropbox ми виявили, що при складанні портрета компанії фокус припадає на моменті споживання продукту, в свою чергу дизайн-підхід визначає, коли і в яких умовах у клієнта з'явилася перша думка про покупку продукту. Те, що компаніям дійсно потрібно знати, – це результат, який клієнт намагається отримати в поточних умовах.

## 2. Принципи дизайн-підходу в дослідженнях

### 2.1. Корисність продукту з точки зору дизайн-підходу

Виходячи з попередньо проведених досліджень у кейсах, що представлені вище, можна вивести правило про корисність продукту, ґрунтуючись на дизайн-підході в дослідженнях:

**Проблема, яку має вирішити продукт = задача + контекст.**

Для розуміння роботи формули наведемо декілька прикладів:

1. Терміново оплатити рахунок (онлайн-банкінг);

*Проблема:* несплачений рахунок.

*Задача:* зробити терміновий платіж.

*Контекст:* всі банківські відділи закриті.

2. Розвеселити друзів на вечірці (відео з YouTube);

*Проблема:* друзі розділились на групи на вечірці.

*Задача:* зібрати друзів разом.

*Контекст:* перегляд на великому екрані.

3. Провести час в метро (Instagram);

*Проблема:* ви будете перебувати в дорозі щонайменше 1 годину.

*Задача:* відволікти себе від думок про роботу.

*Контекст:* лімітований інтернет-трафік.

Дизайн-підхід не має обмежень за областю застосування. Він може бути корисним не тільки в дослідженнях ринку, а й в плануванні кар'єри, бізнесу, стратегії розвитку продукту тощо [33].

### **Кейс 3. Apple iPod.**

В п. 1.2, говорячи про дизайн-підхід в дослідженнях ринку, ми задали питання: “які аналітичні дані змусили компанію Apple прибрати фізичну клавіатуру зі свого смартфона?” Тоді ми говорили про можливість компанії випустити телефон, який би відповідав потребам ринку. Проте, не зауважили, що Apple зовсім не випускали телефонів на той час.

У 2002 році Apple продала 376 тисяч iPod (рис. 2.1). У 2008 продажі досягли позначки в 55 мільйонів [67]. iPod був визнаний одним з найуспішніших і швидкозростаючих продуктів в світі [36]. Однак в 2004 році Apple почала розробку іншого пристрою, який повинен був «вбити» iPod – iPhone.

Чому компанія зважилася на такий крок? У 2004 році продажі iPod росли, не було причин, чому вони можуть впасти (і подальші 4 роки це підтвердили).

Інженери, маркетологи та менеджери компанії Apple розуміли, що зростання не може тривати вічно. Можна було насолоджуватися лідерством і чекати, поки на зміну MP3-плеєрів прийде нова технологія, і хтось інший захопить ринок. А можна було зіграти на випередження і взяти контроль у свої руки.

Для багатьох компаній таке мислення нетипово. Крім того, в Apple ще нічого не знали про розробку телефонів і повинні були з нуля побудувати процес. Замість того, щоб радіти зростаючим доходам і додавати нові функції

до iPod, вони подумали – чому б нам не зробити щось нове і не додати iPod до гнього? [50]



Рис. 2.1 – Apple iPod

Компаніям, що займаються розробкою продуктів і хочуть побудувати бізнес, який буде успішний протягом довгих років, потрібно вчитися мислити подібним чином, застосовувати такий підхід не тільки в дослідженнях, а й в плануванні стратегії розвитку бізнесу.

Дизайн має інструменти для руху в цьому напрямі, які схожі за своєю суттю з маркетинговими, проте через різницю в підходах працюють краще:

1. Правильне визначення конкурентів (особливо – непрямих).
2. Розуміння мотивації споживачів як основи для процесу створення продукту (розробки і тестування), та дослідження ринку.
3. Визначення шляху для подальшого руху і розвитку бізнесу, ґрунтуючись на рішеннях і результатах етапу 1 та етапу 2.

## 2.2. Визначення конкурентів

### Традиційний маркетинговий підхід

Будь-яка організація, яка бажає досягти успіху на своєму ринку, має проаналізувати стратегії своїх конкурентів. Аналіз конкурентів є важливою частиною процесу планування маркетингу. Сильний конкурент може перешкодити успішному розвитку бізнесу, та навіть призвести до зриву. Аналіз конкурентів допомагає фірмам передбачити дії своїх конкурентів і використовувати слабкі місця конкурентів. Це також дає змогу підприємству визначити свої унікальні точки продажу, щоб їх можна було рекламувати в маркетингових кампаніях. Аналіз конкурентів є постійним завданням, оскільки успішні конкуренти будуть постійно розвивати свої маркетингові стратегії у відповідь на зміни на ринку.

Ці обставини визначають етап дослідження фірми відносно інших гравців на ринку як важливу складову маркетингу мікро-середовища.

Виділяють наступні основні 5 напрямків конкурентного дослідження:

1. Визначення конкурентної позиції досліджуваного підприємства в умовах конкурентного середовища.
2. Оцінка знайдених існуючих та потенційних конкурентів фірми, для якої проводиться дослідження.
3. Детальний аналіз конкурентів підприємства відповідно до чинників і метрик конкурентоспроможності.
4. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства.

5. Аналіз конкурентної позиції досліджуваної фірми, ґрунтуючись на зіставленні з поточними позиціями конкурентів та їхніми потенціальними покращеннями [17].

**Дослідження конкурентного середовища** здійснюється за допомогою використання моделі конкурентної арени, запропонованої Майклом Портером (американським академіком, відомим своїми теоріями з економіки, бізнес-стратегії та соціальних причин), яка містить «п'ять сил конкуренції» (Додаток 6).

П'ять сил Майкла Портера – це модель, яка використовується для дослідження середовища, в якому працює продукт або компанія [62].

Аналіз п'яти сил розглядає п'ять ключових сфер, головним чином – загрозу вступу нових учасників, владу покупців, владу постачальників, загрозу заміни та ступінь суперництва.

Згідно з моделлю Портера, відносно підприємства необхідно дослідити:

- На скільки галузь є привабливою, орієнтуючись на довготривалий термін;
- Конкурентоспроможність фірми та її продуктів щодо інших гравців ринку [16].
- 

“П'ять конкурентних сил” як модель вперше була згадана Майклом Портером у книзі «Конкурентна стратегія: методи аналізу промисловості та конкурентів» у 1980 році [68].

Дана модель базується на розумінні того, що корпоративна стратегія повинна відповідати можливостям і загрозам у зовнішньому середовищі організацій. Особливо конкурентоспроможна стратегія повинна базуватися на розумінні галузевих структур і способу їх зміни.



Портер визначив п'ять конкурентних сил, які формують кожен галузь і кожен ринок. Ці сили визначають інтенсивність конкуренції, а отже, прибутковість і привабливість галузі. Метою корпоративної стратегії має бути зміна цих конкурентних сил таким чином, щоб покращити позицію організації. Модель підтримує аналіз рушійних сил у галузі. Грунтуючись на інформації, отриманій з аналізу п'яти сил, керівництво фірми може вирішити, як використовувати знайдені характеристики та особливості своєї промислової перевірки.

Модель Портера є інструментом бізнес-стратегії підприємства, що використовується для аналізу привабливості або вартості галузевої структури. Вона дозволяє структурувати і систематизувати аналіз ринку і конкурентної ситуації на ньому. Модель може бути застосована до певних компаній, сегментів ринку, галузей або регіонів, тому необхідно визначити обсяг ринку, який необхідно проаналізувати на першому етапі. Далі, всі відповідні сили для цього ринку ідентифікуються і аналізуються. Отже, немає необхідності аналізувати всі елементи всіх конкурентних сил з однаковою глибиною.

Модель п'яти сил базується на мікроекономіці. Вона враховує попит і пропозицію, додаткові продукти та замітники, взаємозв'язок між обсягом виробництва та собівартістю продукції та ринковими структурами, такими як монополія, олігополія або досконала конкуренція.

Як зазначалося раніше, аналіз конкурентних сил за даною моделлю здійснюється шляхом визначення 5 головних сил конкуренції:

1. Поява нових гравців ринку (легкість проникнення на ринок, аналіз існуючих бар'єрів).
2. Можливість заміни продукту (на скільки продукт чи послуга може бути замінен, або як зробити його виготовлення дешевшим)
3. Позиція споживачів (наскільки сильна позиція споживачів та оцінка їх можливості до об'єднаної роботи, щодо закупівлі великих обсягів продукту)

4. Позиція постачальників (оцінка поточного становища продавців, дослідження наявності потенційних поставчальників, присутність монополістичної конкуренції)

5. Суперництво між гравцями на ринку (загальна оцінка конкуренції, знаходження гравця, що є домінуючим на ринку та співставлення конкурентоспроможності інших)

Деякі вчені, такі як Донг-Сунг Чо і Хві Чанг Мун, вважають, що може бути включена шоста сила – уряд [35, 34].

Організоване подібним чином дослідження конкурентів передбачає:

- A) Знаходження наявних конкурентів досліджуваного підприємства;
- B) Дослідження можливостей появи нових гравців ринку;
- C) Аналіз постачальників та можливі зміни їхніх позицій – перегляд умов поставок, диктування або нав'язування своїх цін, зниження якості продукції тощо;
- D) Аналіз та вивчення споживачів; передбачення можливої зміни їхньої поведінки щодо товару, послуги, компанії в цілому; можливий перехід до продукту іншої компанії;
- E) Аналіз можливості появи на ринку альтернативних товарів, товарів-субститутів та товарів-комплементів.

При організації маркетингового дослідження конкурентного середовища, необхідно закласти в програму проведення робіт аналіз всіх складових маркетингового мікросередовища. При проведенні такого дослідження використовують опитування, метод hall-тестів, фокус-груп, панелей тощо. Вивчати потрібно не тільки діючих конкурентів, але все "конкурентні сили", а саме позиції постачальників і споживачів, можливості появи альтернативних товарів і послуг [8].

**Знаходження та оцінка конкурентів досліджуваного підприємства,** оцінка їх можливостей і потенціалу різноманітними методами досліджень, в процесі аналізу конкурентів.

Процес дослідження виглядає наступним чином:

- Попереднє виявлення існуючих і потенційних конкурентів досліджуваного підприємства;
- Проведення дослідницьких робіт зі збирання необхідної інформації про діяльність конкурентів підприємства різними методами традиційних маркетингових досліджень або маркетингової розвідки: за допомогою статистичних даних, за аналітичними даними підприємств, за допомогою аналізу рекламних матеріалів, виступів та звітів із конференцій та статей прес-релізв, за результатами споживацьких опитувань щодо продуктів того або іншого підприємства, в процесі офіційного відвідування фірм-конкурентів або ж бенч-маркетингу і т.п.;
- Оцінка потужностей конкуруючих фірм, потенціалу та їх схильності й можливостей до розширення частки ринку;
- Моніторинг існуючих конкурентів та систематичне накопичення статистичної та аналітичної інформації про їх ринкову діяльність;
- Складання прогнозу стосовно можливої зміни поведінки реальнієї і потенційних конкурентів, ґрунтуючись на зібраній інформації маркетингового дослідження, використовуючи метод експертних оцінок;
- Організація, за необхідності, акцій з маркетингової розвідки [30]

Л.В. Балабанова в роботі “Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця” надає рекомендацію накопичувати дані про конкурентів у, так званій, «картці обліку фірм-конкурентів». Такі облікові

картки мають накопичувати в собі оперативну інформацію, а їх зміст повинен своєчасно оновлюватися. Сукупність облікових карток у майбутньому складатиме банк даних про підприємство та конкурентів [3].

У процесі описаної вище дослідницької роботи проводиться аналіз основних (пріоритетних) конкурентів фірми. Їхньому вивченню приділяється першочергова увага і найбільший об'єм часу. Зазвичай, встановлення та визначення пріоритетних конкурентів підприємства залежить від долі ринку досліджуваної фірми і темпів зростання обсягу виробництва.

Наступним етапом йде визначення конкурентоспроможності підприємства щодо основних конкурентів.

Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта, яке вказує на його здатність витримувати конкуренцію із собі подібними, на його здатність здійснювати конкурентні дії і ін.. [43]

Професійні маркетингові дослідження, такі як фокус-групи та анкети, можуть надати цінну інформацію щодо конкурентного становища. Хоча проведення маркетингових досліджень може заощадити час і роботу, це може бути досить дорогим і просто неможливим для нових і зростаючих підприємств. Проте, більша частина інформації, необхідної для того, щоб проаналізувати конкурентів, легко доступна для всіх власників бізнесу.

Головними етапами визначення конкурентоспроможності підприємства є:

1. Дослідження конкурентних переваг товарів суб'єкта діяльності.
2. Аналіз конкурентних переваг та недоліків (порівняльної ефективності) маркетингової діяльності.
3. Оцінка загальної конкурентоспроможності підприємства [30, 43].

Аналізуючи конкурентні позиції продукту (товару чи послуги) проводять його порівняння з аналогами за наступними показниками:

- наскільки є економічним використання ресурсів матеріальних та енергетичних;
  - надійність;
  - екологічна безпека;
  - придатність і зручність до транспортування;
  - ремонт придатність;
  - обслуговування споживача після купівлі
- тощо

Аналізуючи конкурентоспроможність, проводять зіставлення підприємства з діяльністю пріоритетних конкурентів піддослідної фірми. Проводять дане порівняння відповідно до елементів маркетингового комплексу:

- товар;
- цінова політика;
- доведення продукту до споживача;
- просування товару [30, 3, 18].

Наступним кроком оцінки конкурентоспроможності підприємства є **аналіз факторів конкурентного аналізу.**

Відповідно до вищесказаного, роль традиційних досліджень маркетингової складової є особливо значимою, адже саме завдячуючи дослідним методам, наприклад, методу експертного опитування, проводиться

оцінка значимості таких конкурентних факторів, як споживчі властивості товару, ціна, якість, унікальність та багато інших [39].

Оцінка факторів конкурентоспроможності сильно залежить від даних маркетингової розвідки так само, як і дані, отримані з інших джерел різного типу.

Завершальним кроком дослідження конкурентного середовища підприємства є **аналіз конкурентних позицій** на ринку та співставлення їх з відповідними в інших гравців.

Даний аналіз зумовлює:

1. Знаходження конкурентної позиції досліджуваного підприємства – порівняння основних характеристик продукту підприємства щодо конкурентів, ґрунтуючись на потенціалі основних гравців ринку;
2. Визначення конкурентоспроможності конкуруючих підприємств – розуміння їхнього потенціалу, прогнозування стратегії діяльності з залученням бенч-маркетингу та “маркетингової розвідки”;
3. Порівняння конкурентних можливостей підприємства з іншими гравцями ринку (в особливості з пріоритетними), та побудова матриці конкурентоспроможності [26].

Процес відбору показників, що характеризують конкурентні позиції й оцінюють конкурентні переваги підприємства, відбувається за допомогою опитування експертів. Методом експертних оцінок відповідним чином проводиться аналіз показників – залежно від обраної методики показниками присвоюються конкретні ваги [26]. Таким же самим способом проводять оцінку параметрів конкурентоспроможності головних конкурентів.

Остаточні результати вносяться до таблиці, яку вже потім аналізують окремо.

Основними показниками конкурентоспроможності підприємства є:

- показник витрат – фінансові ресурси, вкладені у виробництво. Оцінюється сума витрат на упаковку й доставку, обсяг рекламного і маркетингового бюджету, митні збори,. Витрати розраховуються в абсолютних показниках (вартість випуску партії) або відносних величинах (відсоток зростання витрат на рекламу за квартал).

- показник прибутку – основний показник ефективності бізнесу. Проявляється у валовому прибутку підприємства за звітний період, виручці від продажу продукції, наданні послуг, приросту дебіторської заборгованості. Прибуток ділиться на: бухгалтерський (різниця доходу і витрат) та економічний (різниця доходу і всіх зобов'язань компанії).

- показник продуктивності – натуральне вираження ефективності роботи фірми. Оцінюється рівень віддачі виробничих потужностей, кількість продукції, що випускається в годину (або зміну, календарний місяць тощо), величина завантаженості підприємства.

- показник фінансової незалежності – це економічне представлення потенціалу розвитку компанії в даних умовах. Означає рентабельність випуску товарів, платоспроможність, частку кредиторської заборгованості в зобов'язаннях підприємства, величину витрат на розширення компанії, дослідження і розробки і т.д. [11].

- показники стану компанії на ринку. Такі показники оцінюються в ході маркетингових досліджень і показують ефективність взаємодії зі споживачами та посередниками.

- репутаційний показник компанії – нематеріальний показник, що виражає рівень довіри споживачів до виробника. Проявляється у впізнаваності бренду, рівні інтересу і довіри до нових продуктів і товарних лінійок, у швидкості перших і повторних покупок споживачами (новими і

постійними) та числі відвідувачів в офлайн чи онлайн магазинах компанії [12].

Для наочнішого представлення позицій підприємства стосовно конкурентів та виявлення переваг або слабких сторін зазвичай будують так звану “матрицю конкурентоспроможності” стосовно підприємства, що досліджується, порівнюючи його з основними (пріоритетними) конкурентами.

Щоб побудувати таку матрицю, по кожній із осей відкладаються значення кожного показника, які були отримані на попередніх етапах. У Додатку 7 наведений приклад матриці конкурентоспроможності підприємства та її основного (пріоритетного) конкурента. Вона побудована на основі оцінок основних показників конкурентоспроможності: виробничі потужності, фінансовий стан, концепція товару, якість товару, ціна товару, збут, реклама і заходи з просування, імідж фірми.

С.С. Гаркавенко зазначає, що принцип побудови даної матриці можна масштабувати. Так, її можна перенести аналогічним чином при аналізі об’єктів будь-якого класу – країни, товару тощо [28].

На матриці використано не всі показники, тож їх перелік може бути розширений. Отримати дані можливо як із внутрішнього середовища інформації фірми, так і з маркетингових досліджень, наприклад, при розвідці конкурентів.

Такі показники, як ефективність реклами або імідж фірми можна отримати виключно з результатів маркетингових досліджень.



## Дизайн-підхід в дослідженні конкурентів

Традиційний маркетинговий підхід до визначення конкурентів досить зрозумілий і прозорий, проте має суттєвий недоліки.

Не дивлячись на те, що роль маркетингових досліджень у подібному аналізі важко переоцінити, теорія конкурентних переваг М. Портера не дозволяє провести системний аналіз процесу формування конкурентоспроможності підприємства (будучи, при цьому, його найважливішою ідейною складовою) в повній мірі. Обставинами, що перешкоджають цьому є:

1. Фіксація певного стану статусу “кво” галузі, в якому лідерство забезпечується або ж нижчим рівнем витрат, або ж диференціацією продукції;

2. Конкурентних переваги, що виходять з аналізу, та їхній рівень визначають позицію фірми в галузі, в діапазоні «лідер – аутсайдер». Проте, не пояснюють, конкурентоспроможність аутсайдерів, адже справедливо буде сказати, що і вони володіють певним рівнем конкурентоспроможності, оскільки так чи інакше присутні на ринку;

3. Дана теорія співвідноситься з деяким «чистим» ринковим станом, або наближеним до такого, а тому не бере до уваги вплив неринкових факторів, що само по собі вже не універсалізує її в масштабі всіх існуючих типів економічних моделей і їх різновидів;

4. Модель Портера не враховує особливості таких типів структур, як олігополія і монополістична конкуренція, які є відмінними від «чистої» конкуренції, але при цьому залишаються цілком ринковими [11, 12].

5. При дослідженні конкурентного середовища традиційним методом фокус залишається на бізнесі. Проте, більш правильним буде проводити дослідження на полі споживача, фокусуючись на його проблемах і його рішеннях.

Якщо детальніше дивитися на продукт з точки зору проблем, які є у споживача, то можна відкрити нове поле конкурентів, про які раніше, дивлячись з точки зору підприємницької вигоди, не замислювалися.

Наприклад, ви хочете відкрити онлайн-сервіс з доставки квіткових композицій в красивих коробках. З традиційної точки зору маркетингових досліджень основним і пріоритетним конкурентом такого бізнесу є – інтернет-магазин квітів (або інші офлай-магазини). Проте, дивлячись з точки зору покупця – це хибне ствердження.

**Першочергово потрібно виявити не те яку потребу вирішує бізнес, а яку проблему хочу вирішити споживач за допомогою вашого товару [31].**

Якщо ви вирішуйте проблему «швидко купити квіти», то, ймовірно, інтернет-магазин квітів є основним конкурентом. Але якщо основна проблема майбутнього споживача це – «влаштувати сюрприз дівчині на день народження», то, скоріше, треба хвилюватися через магазин повітряних куль або сервісу з організації побачень на даху.

#### **Кейс 4. Мережа ресторанів швидкого харчування.**

Керівництво мережі швидкого харчування “Майстерня пончиків” хотіли збільшити продажі молочних коктейлів. Вони провели детальне дослідження своїх покупців і, ґрунтуючись на їх демо- і психографічних характеристиках, зробили зміни в меню та впровадили спеціальні пропозиції [23].

Продажі не вирости навіть на відсоток.

Після цього вони спробували дізнатися, за допомогою особистого інтерв'ю з деякими споживачами, для якої «роботи» покупці «наймають»

молочні коктейлі (тобто, яку свою проблему споживачі намагаються вирішити за допомогою продукту компанії – молочного коктейлю).

Як виявилось, основна мета покупців придбати коктейль – *не зголодніти в пробці по дорозі на роботу*.

Відповідно до цієї проблеми, вони виявили насправді важливі якості товару: “Коктейль густий і поживний, його вистачає надовго, він калорійний і дає багато енергії, щоб по приїзду на роботу відразу взятися за справу”.

Отже, виявилось що справжніми конкурентами молочних коктейлів були банани, кава і батончики мюслі, які споживачі купували в магазинах і кафе поряд.

Як тільки компанія зрозуміла, які переваги можуть бути у молочних коктейлів в порівнянні з цими продуктами, вона внесла наступні зміни:

1. Коктейль зробили гущішим (відповідно до того, щоб тривалість його споживання була довшою);
2. Тепер коктейль можна було купити через віконце прямо з вулиці, що зручно, коли покупець на машині (раніше потрібно було зайти всередину кафе).

Після впровадження цих змін, продажі компанії пішли вгору [24]

Крім того, як виявилось, у коктейлю була й інша «робота» (або ж проблема, яку споживачі хотіли вирішити) – батьки купували його дітям, щоб відчувати себе хорошими мамою і татом [22], але діти пили коктейль дуже довго, і батькам доводилося їх чекати.

Відповідно до цього, мережа ресторанів зробила дитячі коктейлі рідшими, що також позитивно вплинуло на зростання продажів.

Отже, ставлячи споживача в центр досліджень і проводячи аналіз з погляду того “для чого споживачі купують продукт” (замість того “яку потребу має задовольнити наш продукт”, що більше орієнтовано на вирішення бізнес-завдань) мережі ресторанів швидкого харчування вдалося збільшити кількість продажів і прибутки, чого не вдалося досягти, проводячи дослідження ринку звичними методами.

## **Види конкуренції**

Традиційний маркетинг виділяє наступні види конкуренції:

### **За способом задоволення потреб**

1. Функціональна конкуренція. До неї відноситься переважно продукція інформаційного виробництва, що конкурує з продукцією фірм інших галузей щодо задоволення тієї самої потреби, але різними засобами (радіо, телебачення, преса).
2. Видова конкуренція. Проявляється тоді, коли продукти мають по суті одне й те саме призначення, проте параметри суттєво відрізняються.
3. Предметна конкуренція. Пропонується ідентична продукція різними підприємствами. Продукція може мати різну або однакову якість.

### **За методами задоволення потреб**

1. Цінова конкуренція – одержання найвигідніших умов від реалізації, за рахунок маніпулювання цінами. Розрізняють пряму цінову конкуренцію, за зниження ціни на запропоновану продукцію, а також приховану, коли ціни на новий (або з поліпшеними властивостями) товар зростають несуттєво.

1. Нецінова конкуренція – на основі якості – передбачає вищу, ніж у конкурентів, ціну, надійність, меншу "ціну споживання", надання додаткового комплексу послуг.

Дизайн-підхід не розділяє цінову й нецінову конкуренцію. Так як даний підхід орієнтований на виявленні проблем з точки зору споживача, а не бізнесу.

В даному підході виділяється 3 види конкуренції, основані лише на тому яким чином споживач вирішує свою проблему тим чи іншим продуктом:

1. Пряма конкуренція – продукти виконують одну і ту ж роботу однаковим способом (McDonalds і BurgerKing).

2. Вторинна конкуренція – продукти виконують одну і ту ж роботу різними способами. Наприклад, Skype змагається з польотами бізнес-класом, тому що люди вирішують за допомогою цих продуктів одну й ту саму проблему – провести ділову зустріч.

3. Непряма конкуренція – продукти виконують різну роботу з конфліктуючим результатом. Наприклад, Петро любить бургери (проблема А), але в той же час хоче бути спортивним (проблема Б). Бургер в McDonalds, який вирішує проблему А, і фітнес-браслет FitBit, який вирішує проблему Б, але борються за одну цільову аудиторію, за одного й того ж споживача, хоч і вирішують різні проблеми [61].

Не дивлячись на те, що у фокусі досліджень в дизайн-підході є споживач, а не бізнес та підприємництво, кінцева ціль визначення конкурентів на ринку збігається з аналогічною в традиційному маркетингу, загальні рекомендації також є майже ідентичними.

Отже, проаналізувавши конкурентів, у підприємства є 2 шляхи щодо зміни чи вдосконалення власного продукту:

1. Зробити «результат» іншого продукту менш привабливим в очах користувача
2. Змінити позиціонування продукту, щоб «результати» більше не перебували в конфлікті.

### **2.3. Розуміння мотивації споживачів. Job stories**

Більшість поточних досліджень фокусуються на процесі споживання продукту. Дослідження для job story (роботи, для якої наймають продукт) дозволяє зрозуміти, коли у клієнта закралася перша думка про покупку продукту (що сталося ще до початку його використання) [71].

Дослідження ґрунтується на припущенні, що на клієнта в момент рішення про покупку діють чотири сили:

1. Невдоволення поточною ситуацією - «В цьому сервісі розсилки можна проводити А / В тести».
2. Привабливість нового рішення - «В іншому сервісі є ця функція»
3. Тривога, що щось може піти не так - «А що, якщо в новому сервісі моя розсилка потрапить в спам?»
4. Прихильність до того, що є - «Я вже давно користуюся сервісом і все там знаю» [64, 32].

Детальніше схема причин прийняття рішення щодо зміни продукту надано у Додатку 8..

Щоб виявити ці чотири фактори, з користувачами сервісу потрібно провести інтерв'ю.

Важливо враховувати не тільки раціональні, а й емоційні аспекти рішення ( «йшов чи дощ, коли ви робили покупку?», «як ви себе почували в той час?» тощо).

Наприклад, для вже оговореного сервісу розсилки, питання на інтерв'ю пожуть виглядати наступним чином:

1. Яким сервісом розсилки ви користувалися раніше?
2. Звідки дізналися про нього?
3. Опишіть по кроках, що відбувалося, коли ви заходили в профіль?
4. Що вас засмучувало в старому сервісі?
5. Коли задумалися про пошук нового?
6. Як ви дізналися про новий сервіс?
7. Чи вибирали з декількох варіантів?
8. Як довго приймали рішення про перехід?
9. Що вас утримувало від покупки?

тощо.

Важливим моментом, який рідко враховують при проведенні традиційних маркетингових досліджень – відрізнити покупця і користувача. Нерідко це різні люди, з різною мотивацією, різними особливостями та, що найголовніше – з різним ставленням до продукту.

Говорити на інтерв'ю треба з покупцем – тією людиною, яка приймає рішення про покупку, і це необов'язково користувач.

Наприклад, якщо все тим же сервісом розсилки користується аналітик, але покупку здійснював директор компанії, проводити інтерв'ю треба саме з директором.

Ще один важливий момент – як зазначає Мауріс Канбар, користувачі не купують продукт, а переключаються на нього з чогось іншого [60]. До нового розсилок була смс-розсилка, до неї – холодні дзвінки (непряма конкуренція).

Також, якщо це ваш потенційний користувач, то скоріш за все він вже користується продуктом вашого конкурента (якщо ваш продукт не є новим або не створює ринок). А треба розуміти, що люди інертні за своєю природою. У більшості випадків, вони будуть користуватися звичним рішенням до якого вони звикли, замість того, щоб шукати щось нове. Має статися щось надзвичайне, щоб люди перейшли на Dropbox, коли вони і так вже користуєтесь Google Drive – потрібно, щоб люди побачили очевидну перевагу нового сервісу, або старий перестав вирішувати поставлену перед ним проблему, або ж просто зник.

Можемо вивести просту формулу ціни переходу на новий продукт, спираючись на схему (рис. 2.3.1) і все вищесказане:

**Ціна переходу на інший продукт = (звичка + ступінь задоволеності) \* страх змін.**

Для підприємств дуже важливо спіймати момент боротьби споживача і підштовхнути в правильному напрямку різними методами:

- рекламою, яка буде “бити” точно в побоювання споживача щодо його актуального продукту і показувати переваги нового;
- акційними пропозиціями, які ще більше посилять вагу нового продукту в очах споживача;
- ілюстрація можливого шляху розвитку продукту конкурента і подання його в негативному світлі (застосовуючи бенч-маркетинг), тим самим, заниживши його привабливість для споживача тощо.



## 2.4. Визначення шляху для подальшого руху і розвитку

При створенні продукту завжди важливо брати до уваги цільову аудиторію продукту. Традиційними маркетинговими підходами можливо знайти рішення даної задачі, проте лише до того часу, поки не було дизайн-підходу. З точки зору дизайн-методології щодо створення, вдосконалення та розвитку продукту, цільова аудиторія набуває зовсім іншого контексту.

У традиційній методології існує підхід, який називається User Story. User Story – це короткий опис функції продукту з точки зору користувача. У традиційному маркетингу більш відомий, як “портрет споживача” – подібний до того, який проводився у п. 1.4, проте дещо вдосконалений.

Для створення User Story проводяться якісні дослідження, аналізуються дані і виявляється кілька персон – збірних образів користувачів – із ключових сегментів цільової аудиторії.

Цей процес може бути поданий у вигляді формули (Додаток 9):

Персона, яку ми визначили за допомогою User Story, складається з багатьох елементів: ім'я, місце роботи і посада, демографічні характеристики, цілі, технічний бекграунд, способи висловлювання та вираження, друзі та знайомі, оточення, фотографії персони тощо.

Мета підходу персон – створити емпатію у команди, що створює, аналізує, досліджує або іншими способами взаємодіє з продуктом на стороні підприємства чи фірми, особливо у тих, хто не спілкується з користувачами, а також нагадувати команді, хто є кінцевим користувачем продукту, і допомагати приймати рішення, орієнтовані на залучення користувача.

Цей інструмент є дуже корисним, проте працює не завжди.

Кім Флахерті з Nielsen Norman Group стверджує, що метод персон працює лише у випадках, коли цільова аудиторія визначена і відома [57]. Тобто, такими методами можна лише втримати існуючих, а не залучити нових користувачів.

Але в інших ситуаціях такий підхід не працює:

1. Що робити в ситуації, коли аудиторія продукту (сервісу, або послуги) надто велика і сегментована? У всіх споживачів різні цілі, різні професії, різне минуле.

2. Що робити у ситуації, коли, навпаки, по персональним та соціально-демографічними характеристиками аудиторія приблизно однорідна?

Використовуючи метод персон в таких ситуаціях дослідники зазвичай починають спроби все якимось чином об'єднати і вирізняють такі персони як «юриста Олену» або «студента Івана». Проте це лише означає, що починають створюватись здогадки, які мало відносяться до реальності. Робляться припущення.

Метод персон ґрунтується на даних поточних (а не потенційних) користувачів. І тільки в цьому випадку такий метод працює – коли цільова аудиторія існує, є чітко визначеною, а залучення нових споживачів не є основною ціллю.

Розберемо на прикладі Uber (сервіс для замовлення таксі).

На перший погляд застється, що тут точно є дві конкретні персони:

1. Водій;
2. Пасажир.

Пейдж Лаубхеймер зазначає, що насправді ж, ця характеристика – лише частина контексту [53], про який йшлося в п. 1.5. в залежності від ситуації водій може виявитися на місці пасажира, і навпаки.

Рідко коли в описі персон згадуються цілі – в основному, фокус припадає на атрибути. Але навіть персон з цілями штучно розбивають цільову аудиторію і обмежують її.

Пол Адамс, віце-президент по продукту в Intercom (комунікаційна платформа для роботи з клієнтами, що включає в себе набір інтегрованих продуктів для кожної команди, в тому числі під продаж, маркетинг, продукти і підтримку) так говорить про метод персон:

«Персон змушували мене думати, що люди дуже різні, але насправді схожого в них набагато більше. Мати трьох дітей, живе в Америці, викладає фотографії на Facebook з тих же причин, що і корейський підліток. Цілі і атрибути різні, мотивація – одна» [73]

Та ж Пейдж Лаубхеймер зазначає – потрібно думати не про те, що різнить наших користувачів, а що їх об'єднує. Таким чином, те, що ми робимо, отримує більший радіус дії [63].

Персон пояснюють, хто є користувачами підприємства і що вони роблять. Але чому вони це роблять, набагато важливіше.

## **Вдосконалення підходу User Story**

Як було сказано, метод User Story фокусується на характеристиках споживача, що не приносить результату й рідко може привести до насправді проривних ідей. Вдосконалений метод User Story називається – Job Story.

**В Job Story фокус з персональних характеристик зміщується на контекст [71, 32, 65].**

Опишемо процес створення Job Story знову за допомогою формули (Додаток 10).

Якщо уважніше проаналізувати дві вищенаведені формули (Job Story і User Story), можна побачити різницю в тому, на що звертається увага, на чому фокусується дослідження в кожному з випадків.

**Персони дозволяють детально подивитися на існуючих користувачів, але не відповідають на питання – чому вони продовжують користуватися вашим продуктом і чому прийдуть нові [71].**

Важливо розуміти, як виглядає поточна аудиторія споживачів продукту – цього можна досягти проводячи регулярні досліджень і інтерв'ю. Але безпосередньо перед розробкою нового сервісу і продуктової стратегії потрібна Job Story.

### **Кейс 5. Intercom.**

Intercom – це сервіс для спілкування з клієнтами на сайті і в веб-і мобільних додатках, отримання фідбеку і автоматизації маркетингу [52]. Компанія займається переважно розробкою рішень для взаємодії бізнесу і користувачів.

Кілька років тому вони зробили нову функціональність – карту [41], на якій клієнти могли бачити, де зосереджені їх користувачі (рис. 2.2). Така функціональність швидко набула популярності, картою почало користуватись велика кількість клієнтів.

Менеджери і маркетологи Intercom думали, як розвивати її далі.

Ось деякі з ідей:

- Поліпшити географічну точність;
- Додати інтерактивність.

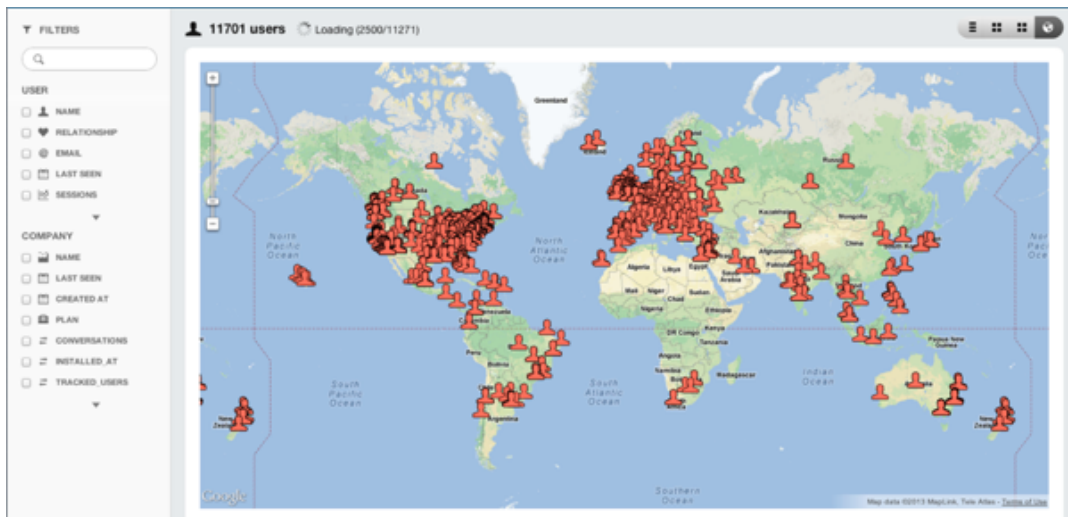


Рис. 2.2 – Перша версія карти Intercom

Проблема була в тому, що вони насправді не знали як люди користуються картою.

В Intercom провели дослідження, щоб зрозуміти «роботу» карти, і виявили, що нею користувалися переважно наступним чином:

- на виставках
- на презентаціях – щоб вразити інвесторів

- в соціальних мережах (рис. 2.3)



Рис. 2.3 – Пост в соціальній мережі Twitter про використання карти

При чому показували її переважно не на великих бігбордах, а на маленьких екранах комп'ютерів.

### **Покращення на основі використання**

Якщо спробувати покращити карту, перш ніж дізнатися, як вона використовується, можна спробувати зробити кращу карту. Для цього потрібно зосередитись на наступних речах:

- географічна точність
- кластеризація
- кращі кордони країни / міста
- різні інші картографічні удосконалення

Всі ці «вдосконалення» зайняли б тижні, а то й місяці розробки і призвели б до гіршого продукту. Тому що клієнт не купував те, що продавав йому Intercom.

### **Споживачі не купували карту. Вони купували шоу [41]**

Тому в компанії вирішили зосередитися на зовнішньому вигляді карти (що зробило її менш точною) і додати можливість легко ділитися їй в соцмережах (Додаток 11):

- карта, розроблена таким чином, щоб вона виглядала добре
- карта, яка приховує конфіденційні дані автоматично, роблячи її доступною для спільного використання.
- карта, якою клієнти можуть легко ділитися

Intercom запропонували клієнтам можливість оприлюднити карту, що втиглядала гарно, була анімована, а також мала унікальну URL-адресу для зручного поширення.

Отже, погіршивши саму карту, в Intercom поліпшили задоволення від її використання.

Якщо зосереджуватись виключно на тому, як використовується функція, ігноруючи "категорію" у ній, або "тип функції", можна швидко дізнатись, як її покращити, і ці покращення негайно відгукуються.

Отже, традиційний маркетинговий підхід в дослідженнях вирішує задачу лише на ранніх етапах та в умовах чіткого розуміння цільової аудиторії. Проте, він має багато недоліків. Наприклад, було визначено, що при оцінці конкурентоспроможності, модель “П’яти сил Майкла Портера”, будучи

важливою складовою маркетингового дослідження, не дозволяє провести системний аналіз процесу формування конкурентоспроможності підприємства. Натомість, дизайн підхід в конкурентному аналізі проявляє більшу емпатію стосовно кінцевого споживача, а тому результатом такого дослідження є більш наочні дані та більш честний погляд на роботу продукту.

У традиційному маркетингу також є методології, які націлені на формування емпатії, такі як User Stories. Проте, було виявлено, що насправді вони не несуть потрібної або ж корисної інформації. Метод персон ґрунтується на даних поточних (а не потенційних) користувачів. І тільки в цьому випадку такий метод працює – коли цільова аудиторія існує, є чітко визначеною, а залучення нових споживачів не є основною ціллю. Натомість, Job Stories, до яких долучаються за дизайн-підходу показують керівникам підприємства та дослідникам “чому” споживачі їхнього продукту поводяться тим чи іншим чином. А це є набагато важливішою інформацією.



### **3. Впровадження дизайн-підходу**

#### **3.1. Визначення «роботи» продукту як етапу дизайн-досліджень**

Продукти вирішують не ізольовані проблеми, а проблеми, які відбуваються в потоці різних інших дій і обставин. Якщо в продукті мало характеристик, або ж недостатньо для вирішення проблеми, для якої він призначений, то для користувача він не вартий того, щоб за нього платити. Також, якщо продукт робить занадто багато, він вступить в конфлікт з уже існуючими сервісами, які цілком влаштовують користувача.

#### **Кейс 6. Мобільний додаток будильника**

На прикладі мобільного додатку будильника розберемо поняття “роботи” продукту та її цикл в житті продукту і споживача.

Визначимо можливу послідовність дій користувача будильника:

1. Користувач ввечері спілкується з другом через месенджер в телефоні.
2. Розуміє, що варто піти спати.
3. Ставить будильник на 8-00 ранку.
4. Спить.
5. Прокидається вночі та йде до туалету.
6. Спить.
7. Будильник будить користувача о 8-00.
8. Користувач переставляє його на 8-15.

9. Будильник дзвенить о 8-15.
10. Користувач прокидається.
11. Користувач робить зарядку.

**Синад Кохрейн зазначає, що «робота» продукту починається з моменту, коли він може додати якусь цінність для користувача [74]**

У прикладі з будильником корисність для користувача починається на кроці 3.

Проте, можна створити користь раніше – наприклад, якщо ми знаємо, що користувач зазвичай прокидається о 8-00 (так як заводить будильник переважно на цю годину), а зараз, скажімо, 23-00 і телефон активний, мобільний додаток може відправити повідомлення “Чи не хочете ви поставити будильник зараз, щоб отримати достатньо часу для сну?”

Развитком цієї ідеї може стати стеження за пульсом та ритмом сну (крок 4), статистика скільки разів користувач переставляв будильникі як це впливає на його здоров'я (крок 8) і на основі цих даних рекомендувати йому найкращий час, щоб піти спати (а заодно і будити його в найкращий час для підйому).

Подальшими діями продуктова або дослідницька команди мають зрозуміти і вирішити який функціонал залишити, що прибрати, чи потрібен буде той функціонал та чи відчуває користувач «біль», відповідну масштабами досліджень і розробки [70]. Проте, це та робота, яку виконує продукт.

Робота продукту закінчується, коли:

- У наступного кроку в послідовності дій є однозначні лідери ринку, і ви не хочете з ними конкурувати;

- Наступний крок в контексті вашого продукту (наприклад, мобільний додаток будильник) може бути вирішене великою кількістю різних способів і безліччю різних типів користувачів;
- На наступному кроці у радикально змінюється цільова аудиторія продукту;
- Наступний крок не додає ніякої цінності продукту [49].

Коли “роботи” продукту чітко визначені, постає питання в їх пріоритизації – визначенні над чим необхідно працювати негайно, що є важливим зараз, а що можна залишити на майбутнє.

Є кілька чинників, на які треба звернути увагу в процесі пріоритизації:

1. Наскільки важлива сама «робота» (за оцінкою від 1 до 10).
2. Наскільки користувачі задоволені поточним рішенням (за оцінкою від 1 до 10).
3. Який є потенціал для розвитку кращого рішення [66].

Детальніше пріоритизація “робіт” продукту зображена на схемі (Додаток 12)

- На графіку в полі (А) зображені продукти, робота яких надмірно обслуговує користувача. Вони мають надлишок функціоналу, або ж намагаються створити користь зарано чи запізно (відповідно до кроків користування, наведених вище).
- В полі (С) зображені продукти, які недообслуговують споживача.

- В полі (В) зображені продукти, робота яких повністю задовольняє користувача і має переважно важливі для продукту характеристики.

Кожна з наведених на графіку областей – це своєрідне поле для вдосконалення продукту:

- «Недообслуговувані» роботи можуть бути вдосконалені завдяки інноваційній стратегії зростання ( покращення існуючого рішення).
- «Переобслуговувані» роботи стають можливостями для інновацій (перероблення рішення і залучення нової аудиторії).

### **3.2. Адаптація дизайн-підходу в дослідженнях в плануванні розвитку продукту**

Коли продукт вже існує на ринку досить давно і компанія є досить відомою, іноді дуже складно робити інноваційні рішення та впроваджувати нові ідеї. Тим складніше це робити, використовуючи традиційні методи до досліджень, генерації ідей тощо.

При використанні дизайн-підходу не тільки до досліджень, а й до маркетингу в цілому, легше оперувати інноваціями й ідеями, адже, знову ж таки, вони будуть створюватись з погляду споживача на ринок, а не бізнесу, що, як ми виявили дуже різниться.

#### **Коридор очікувань**

#### **Кейс 7. Apple iPhone X.**

Коли мова йде про велику компанію рівня Apple, то знаходження нових ідей несе за собою одразу декілька цілей:

1. Втримати існуючих споживачів і змусити їх купити новий пристрій.
2. Залучити нових споживачів, або краще сказати – переманити від конкурентів, адже ринок технологій зараз є вкрай насиченим і конкурентне середовище має велику кількість компаній.
3. Вдало конкурувати в умовах стрімкого розвитку технологій, впроваджуючі нові або новітні функції.

Всі ці 3 цілі пов'язані між собою:

- щоб залучити нових споживачів, потрібно показати перевагу твого продукту перед іншими, а значить, потрібно впроваджувати нові характеристики до свого продукту;
- щоб втримати старих користувачів є 2 шляхи: зробити нову версію пристрою кращою за попередню, та показати, що компанія і продукт в цілому розвиваються і залучають нових користувачів;
- щоб створювати і імплементувати нові технології необхідно бачити на них попит (або передбачити його, використовуючи дизайн-підхід в дослідженнях) і постійно залучувати аудиторію яка буде готова до інноваційних ідей.

Стосовно останнього пункту дизайн-підхід стверджує, що це не обов'язково. І компанія Apple вміло цим користується. Ця гіпотеза в дизайн-підході називається “коридор очікувань”.

Більшість нових продуктів які випускає найрізноманітніші компанії намагаються не дратувати користувача. Їх завдання потрапити в коридор очікування покупця стосовно майбутнього продукту (Додаток 13).

Це досить логічна ситуація, коли компанія-виробник впускає те, що від нього очікують. Проте, компанія Apple в даній ситуації дещо ламає очікування споживача (Додаток 14).

Компанія навмисне видається із коридору очікувань користувачів. Це зумовлює по-перше, всіх говорити про продукт компанії, по-друге, здивувати існуючих споживачів і залучити нових, адже з очікуваним розвитком довелося б пояснювати переваги продукту перед конкурентами, а так – все про них говорять [27].

Проте, тут є 2 моменти, які дозволяють компанії так робити:

1. Масштаб компанії.
2. Підготовка споживачів.

З невеликою компанією, або ж з малим ринком продукту такий спосіб наврядчи принесе гарні результати, адже створити інфоповід буде складно.

Під підготовкою споживачів мається на увазі фотографії нових пристроїв в інтернеті хадовго до офіційного виходу.

Зовнішній вигляд iPhone X був відомий за 6 місяців до виходу, як і всі попередені пристрої, які вибивалися з “коридору очікувань”. На мій погляд, це зроблено для того, щоб майбутні користувачі “звикли” до цього виходу з “коридору очікувань”.

### **3.3. Впровадження дизайн підходу в компанії Dokka A.I. Ltd.**

#### **Імплементация функції History**

Для наочного представлення переваг дизайн підходу над традиційними методами маркетингових досліджень, було проведено дослідження. В ході цього дослідження в компанії Dokka A.I. Ltd (стартап із Тель-Авіву) було погоджено вирішувати всі поставлені задачі перед службами маркетингу та менеджменту за допомогою дизайн підходу. Дослідження проводилось у період з 05.05.2019 по 04.06.2019 року.

Dokka A.I. Ltd – онлайн-сервіс типу SaaS, який дозволяє проводити миттєве ведення бухгалтерського обліку за допомогою AI (штучного інтелекту) та забезпечує інтелектуальне управління документами для бухгалтерів і їх клієнтів [42].

Сервіс побудований у вигляді PWA (Progressive Web Application) – технологія, за якої сервіс являє собою сайт, побудований з використанням веб-технологій, але який взаємодіє з користувачем як додаток [19].

07.05.2019 продакт-овнер встановив завдання для команди розробки щодо імплементации та тестування нової функції – History. За його прогнозами, та спираючись на маркетинговий аналіз, функціонал History мав покривати наступні задачі:

1. Всі користувачі бачуть хто зайшов до сервісу.
2. Всі користувачі бачуть хто вийшов із сервісу.
3. Всі користувачі бачуть дії над будь-яким документом: додавання, скачування, редагування, перегляд, підпис документа, додавання або редагування тегів, додавання або редагування анотації до документу.
4. Всі користувачі бачуть переписку в загальному чаті.
5. Користувачі, у котрих є відповідні права доступу бачуть переписку в чаті конкретного документу.

Маркетингова команда провела дослідження конкурентів, у котрих є схожий функціонал. Тому попередні специфікації були зіставлені опираючись на аналітичні дані досліджень.

Наступним етапом покращення функції History продакт-овнером було запропоновано підвищити деталізацію та зменшити затримку відповіді серверу задля того, щоб пришвидшити надходження push-повідомлень.

22.05.2019, після завершення розробки першої версії (Додаток 15), було запропоновано провести повторне дослідження за допомогою дизайн підходу – створивши Job Story, ґрунтуючись на інтерв'ю з користувачами, що допоможе визначити справжні мотиви користування споживачами даної функції та дослідити чи потрапили ми в очікування користувачів.

Для цього застосуємо сервіс Hawkeye. Він призначений для трекінгу очей користувача і показує результат у вигляді heat-map. Результат наведений у Додатку (Додаток 16). Як бачимо, за даними heat-map користувачі приділяють увагу більше діям з документу.

На перший погляд, це здається очевидним. Проте, у бухгалтерському обліку є нюанс – дані про авторизацію членів команди є важливими для складання звітності. А блок History розумівся командою як лог всіх подій для подальшого експорту для фінансового звіту компанії-користувача.

Маркетинговий відділ запропонував підвищити розпізнаваність даних повідомлень в блоку History. Проте, було вирішено все ж провести інтерв'ю.

Sponsored users – зовнішні клієнти, майбутні клієнти або кінцеві користувачі, які представляють вашого цільового користувача та регулярно надають експертну допомогу своїй команді [47, 56].

Провівши декілька інтерв'ю, стало зрозуміло, що юзери не відносяться до History як до логу для фінансового звіту. Навпаки, вони прагнуть дивитись там лише на важливі повідомлення.



Тобто, споживачі вирішували зовсім іншу роблему, ніж та, яку ставив перед собою бізнес.

Тому ми вирішили залишити лише важливі повідомлення і специфікації почали виглядати наступним чином:

1. Користувачі бачуть дії над останніми документами: додавання, скачування, редагування, перегляд, підпис документа, додавання або редагування тегів, додавання або редагування анотації до документу.

2. Користувачі, у котрих є відповідні права доступу бачуть важливі повідомлення в чаті конкретного документу.

Як бачимо, проблема, яку намагаються вирішити за допомогою продукту споживачі, іноді може кардинально відрізнятись від тієї, яку пропонує вирішувати бізнес. У цьому й криється відмінність, чи то перевага, дизайн підходу, у порівнянні з традиційним маркетинговим підходом.

Отже, “робота” продукту – це та корисність, яку дає продукт споживачеві і те, для чого споживач використовує продукт. Було визначено, що це не те саме, що цінність продукту. “Робота” має емпатичний характер, тобто фокусується на та точці зору споживача відносно продукту, а не на тому, яку проблему хоче і пропонує для вирішення бізнес.

На прикладі з функцією History в компанії Dokka A.I. Ltd дана відмінність є гарно проілюстрована.

Також, даний підхід дозволяє контролювати момент потрапляння в очікування споживача відносно нової версії продукту, або його вдосконалення і оцінити важливість “роботи” продукту. Як з’ясувалось на прикладі з History, перша версія не потрапила в очікування та виявилася “переобслуговуюною”. Вона мала надлишок функціоналу.

## Висновок

У роботі були розглянуті практики в дослідженнях за дизайн підходом; було отримано відповідь на питання – що відрізняє його від традиційних метрик та засобів у маркетингу при проведенні аналогічних досліджень та яким чином зміна підходу впливає на розвиток бізнесу.

Були знайдені переваги дизайн підходу в маркетингових дослідженнях перед традиційними, задля впровадження найкращого бізнес-рішення та вибору найбільш вірної стратегії розвитку продукту.

Були показані недоліки типових маркетингових досліджень, які застосовуються переважною більшістю компаній України та Європи, було проведено власне дослідження, яке підтвердило переваги дизайн підходу над традиційними засобами.

Ринкові (або маркетингові) дослідження традиційно спрямовуються на поліпшення стану бізнесу, шляхом збору даних про ринок. Ці дані дозволяють групам дослідників зрозуміти що відбувається на ринковому ландшафті, інформуючи про прийняття рішень щодо брендингу, продажів і маркетингової стратегії. Проте, зосередження уваги під час дослідження лише, або переважно, на прибутку справедливо тільки з точки зору бізнесу. Було визначено, що основними перевагами дизайн-підходу якраз і є зосередженість на споживачі, емпатія та зовсім інші цілі при проведенні досліджень, ніж за традиційного підходу.

Маркетинг зосереджується більше на потребах споживачів та прибутку бізнесу, коли ж дизайн мислення, чи то дизайн підхід в дослідженнях, націлений на виявлення того, яку проблему споживачі хочуть вирішити за допомогою продукту, як вони вирішують зараз, та найважливіше – “чому” вони будуть використовувати продукт.

Зараз компанії все ще намагаються побудувати портрет своїх клієнтів. Вони враховують їх стать, вік, рівень доходу, переваги та інтереси. На прикладі

кейсу Dropbox ми виявили, що при складанні портрета компанії фокус припадає на моменті споживання продукту, в свою чергу дизайн-підхід визначає, коли і в яких умовах у клієнта з'явилася перша думка про покупку продукту. Те, що компаніям дійсно потрібно знати, – це результат, який клієнт намагається отримати в поточних умовах.

Традиційний маркетинговий підхід в дослідженнях вирішує задачу лише на ранніх етапах та в умовах чіткого розуміння цільової аудиторії. Проте, він має багато недоліків. Наприклад, було визначено, що при оцінці конкурентоспроможності, модель “П’яти сил Майкла Портера”, будучи важливою складовою маркетингового дослідження, не дозволяє провести системний аналіз процесу формування конкурентоспроможності підприємства. Натомість, дизайн підхід в конкурентному аналізі проявляє більшу емпатію стосовно кінцевого споживача, а тому результатом такого дослідження є більш наочні дані та більш честний погляд на роботу продукту.

У традиційному маркетингу також є методології, які націлені на формування емпатії, такі як User Stories. Проте, було виявлено, що насправді вони не несуть потрібної або ж корисної інформації. Метод персон ґрунтується на даних поточних (а не потенційних) користувачів. І тільки в цьому випадку такий метод працює – коли цільова аудиторія існує, є чітко визначеною, а залучення нових споживачів не є основною ціллю.

На прикладі кейсу Intercom було проілюстровано на скільки Job Stories, до яких долучаються за дизайн-підходу, краще вирішують проблеми бізнесу, адже показують керівникам підприємства та дослідникам “чому” споживачі їхнього продукту поведуться тим чи іншим чином. А це є набагато важливішою інформацією.

На прикладі дослідницької роботи в компанії Dokka A.I. Ltd було виявлен, що “робота” продукту – це та корисність, яку дає продукт споживачеві і те, для чого споживач використовує продукт. Було визначено, що це не те саме, що цінність продукту. “Робота” має емпатичний характер, тобто фокусується на

та точці зору споживача відносно продукту, а не на тому, яку проблему хоче і пропонує для вирішення бізнес.

Також, даний підхід дозволяє контролювати момент потрапляння в очікування споживача відносно нової версії продукту, або його вдосконалення і оцінити важливість “роботи” продукту. Як з’ясувалось на прикладі з History у компанії Dokka A.I. Ltd, перша версія не потрапила в очікування та виявилася “переобслуговавоною”. Вона мала надлишок функціоналу.

Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження дизайн підходу в маркетингових дослідженнях може покращити цінність зібраних даних, а також пришвидшити розвиток бізнесу вцілому, адже він являє собою покращену, більш споживчо-орієнтовану та якомога сфокусовану на проблемах покупців систему в дослідженнях.

## Список літератури

1. Амблер Т. Г. Практичний маркетинг/ Пер. з англ. Під загальною ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб : Видавництво «Пітер», 2005.
2. Анна Булдакова Jobs To Be Done. Новый подход к работе с аудиторией продукта, 2018 URL: <http://tilda.education/articles-jobs-to-be-done>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця // Економічний часопис-XXI. - 2014.
4. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015.
5. Березін І. С. Маркетинг і дослідження ринків – М. : Ділова Література, 2004.
6. Голик В.С. Эффективность интернет-маркетинга в бизнесе [Текст]. – Дикта, 2008.
7. Дизайн // Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ Перун, 2009. – С. 294.
8. Дяченко Т. А. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4
9. Екатерина Измestьева Что такое дизайн-мышление? НКО, 2015 URL: <https://te-st.ru/2015/01/28/what-is-design-thinking/>
10. Електронний ресурс <https://uk.wikipedia.org/wiki/Dropbox>
11. Емадаков Р. Ю. Методические подходы к формированию конкурентоспособности предприятия // Анализ и управление в социально-

экономических системах: межвузовский сборник статей. / Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2002. Ч. 1

12. Иванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Иванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010.

13. Карти, гроші, два телефони – Мабіла Медіа, 04.04.2007 URL: <http://media.mabila.ua/ua/articles/2007/04/04/6792.html>

14. Колядюк Р.И Исследовательские технологии АМГС для стратегического маркетинга – Маркетинговые исследования в Украине, июль-август 2017, Харьков - НВФ Студцентр

15. Кусумано Майкл А., Йоффі Девід Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса, 2017

16. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка— М.: Форум: ИНФРА-М, 2005.

17. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016.

18. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования М.: Вильяме, 2002.

19. Марко Беллиньясо Разработка Web-приложений в среде ASP.NET 2.0: задача — проект — решение = ASP.NET 2.0 Website Programming: Problem — Design — Solution. — М.: «Диалектика», 2007.

20. Огляд ринку мобільних телефонів за квітень 2007 року – Мабіла Медіа, 03.05.2007 URL: [http://media.mabila.ua/ua/articles/review\\_mobile\\_2007\\_04/](http://media.mabila.ua/ua/articles/review_mobile_2007_04/)

21. Олесь Фіголь Історія зародження і розвитку дизайну // Пластичне мистецтво. – 2002

22. Офіційна сторінка “Майстерні пончиків” у Facebook 18.01.2019, Коментар URL: <https://www.facebook.com/majsternya.ponchikiv/posts/2283390295231258?>

[comment\\_id=2288762291360725&comment\\_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R%22%7D](https://www.facebook.com/majsternya.ponchikiv/photos/a.2009244882645802/2225667317670223/?type=3&__xts__%5B0%5D=68.ARB8HUAoS9d8j1V5uNqvwBgZMt7weA7dfdKwiyUjIfVNw2M4CzUID7xJ8MdeGQvGerHRen1Vws47BVR99XDYT8Tijyr-IwTtx32uPczrae5k-Eip5h-dTOV3l7Oag7ItDrQO2_6wGvTGkNyskVaffOGj8p11VmT_ycisXkVwT2ylC77DmCEX6IznOGezYg60OlFVFBuSNNi-fqr-q8yOXuCvmWhmS1L1ady147g4o1Rd8i8etLQ49jg5g9O87wSXvme0eJfVIuDa bOrwL1H0iCBHQgYmO2xn3hP0BnTxA2e-o3cevZ2uEXNJBXy6jPhu81D5xOt-BKuo-2mXd3TUwkUcN0dV&__tn__=-R)

23. Офіційна сторінка “Майстерні пончиків” у Facebook URL: [https://www.facebook.com/majsternya.ponchikiv/photos/a.2009244882645802/2225667317670223/?type=3&\\_\\_xts\\_\\_%5B0%5D=68.ARB8HUAoS9d8j1V5uNqvwBgZMt7weA7dfdKwiyUjIfVNw2M4CzUID7xJ8MdeGQvGerHRen1Vws47BVR99XDYT8Tijyr-IwTtx32uPczrae5k-Eip5h-dTOV3l7Oag7ItDrQO2\\_6wGvTGkNyskVaffOGj8p11VmT\\_ycisXkVwT2ylC77DmCEX6IznOGezYg60OlFVFBuSNNi-fqr-q8yOXuCvmWhmS1L1ady147g4o1Rd8i8etLQ49jg5g9O87wSXvme0eJfVIuDa bOrwL1H0iCBHQgYmO2xn3hP0BnTxA2e-o3cevZ2uEXNJBXy6jPhu81D5xOt-BKuo-2mXd3TUwkUcN0dV&\\_\\_tn\\_\\_=-R](https://www.facebook.com/majsternya.ponchikiv/photos/a.2009244882645802/2225667317670223/?type=3&__xts__%5B0%5D=68.ARB8HUAoS9d8j1V5uNqvwBgZMt7weA7dfdKwiyUjIfVNw2M4CzUID7xJ8MdeGQvGerHRen1Vws47BVR99XDYT8Tijyr-IwTtx32uPczrae5k-Eip5h-dTOV3l7Oag7ItDrQO2_6wGvTGkNyskVaffOGj8p11VmT_ycisXkVwT2ylC77DmCEX6IznOGezYg60OlFVFBuSNNi-fqr-q8yOXuCvmWhmS1L1ady147g4o1Rd8i8etLQ49jg5g9O87wSXvme0eJfVIuDa bOrwL1H0iCBHQgYmO2xn3hP0BnTxA2e-o3cevZ2uEXNJBXy6jPhu81D5xOt-BKuo-2mXd3TUwkUcN0dV&__tn__=-R)

24. Офіційна сторінка “Майстерні пончиків” у Facebook URL: <https://www.facebook.com/majsternya.ponchikiv/posts/2283390295231258>

25. Пітер Тіль Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє, 2015

26. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.

27. ПОЧЕМУ МЫ ТЕРПИМ СТРАШНЫЙ ДИЗАЙН APPLE? | Droider Show #441” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MJtaVvZFXDc&t=238s>

28. С. С. Гаркавенко Підручник для студентів економічних спеціальностей вузів. – 4-те вид. – К. : Лібра, 2006.

29. Храбратин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг. Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність», 2014

30. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования пер. с англ. под ред. Г. Багиева. — СПб.: Питер, 2007

31. Adam Doron *Are You Solving Your Customers' Real Problems? Here's How To Find Out* / Forbes New York Business Council, 21.02.2018 URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/02/21/are-you-solving-your-customers-real-problems-heres-how-to-find-out/#654e80294bb8>
32. Alan Klement *Designing features using Job Stories* / Inside Intercom – URL: <https://www.intercom.com/blog/using-job-stories-design-features-ui-ux/>
33. Anthony W. Ulwick *Jobs to be done. Theory to practice*, 2016
34. Cho, Dong-Sung and Moon Hwy-Chang *The Generalized Double Diamond Model. In: From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory* / World Scientific Publishing, (1998) 2000.
35. Cho, Dong-Sung, Moon Hwy-Chang Ed. *The Nine-Factor Model. In: From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory.* / World Scientific Publishing, 2000 (1994).
36. Christopher Breen *2004: The year of the iPod* / MacWorld, 21.12.2004 URL: <https://www.macworld.com/article/1041826/2004inreviewmusic.html>
37. Clayton M. Christensen *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, 1997
38. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Rory McDonald *What Is Disruptive Innovation?* / Harvard Business Review, 12.2015 URL: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
39. *Competitive Analysis* – Article [entrepreneur.com](http://entrepreneur.com) 01.08.2006 URL: <https://www.entrepreneur.com/article/25756>
40. *Data Overload: The Issue With Being Too Data Driven* / Authority Labs blog, 04.01.2018 URL: <https://www.authoritylabs.com/data-overload-the-issue-with-being-too-data-driven/>
41. Des Traynor *This is not a map* / Inside Intercom, 2014 URL: <https://www.intercom.com/blog/shareable-map/>
42. Dokka AI Ltd. Офіційний сайт URL: <https://www.dokka.com/>



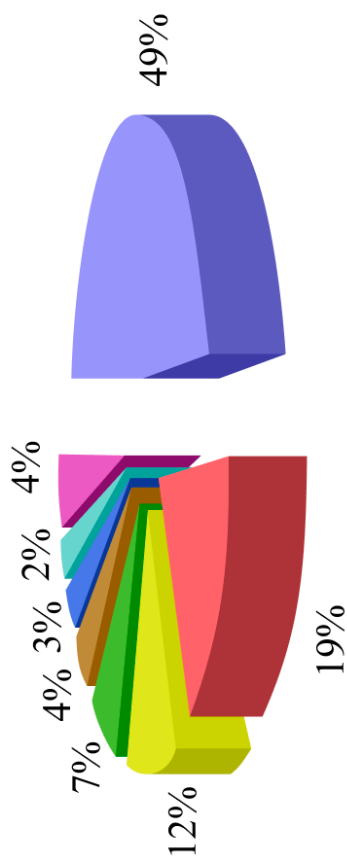
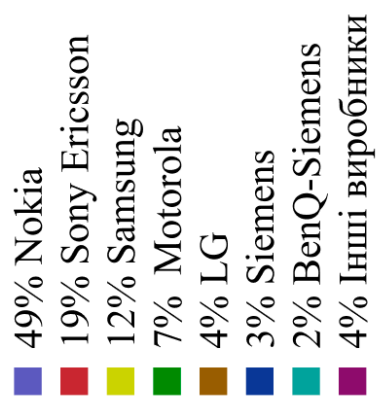
43. Dollar, D., Wolff, E. N. *Competitiveness, Convergence, and International Specialization*. (Cambridge: MIT Press), (1993)
44. Enid Nemy *Charles Revson of the Revlon Empire Dies* / *The New York Times archive*, 25.08. 1975 URL: <https://www.nytimes.com/1975/08/25/archives/charles-revson-of-the-revlon-empire-dies.html>
45. Erin Griggith *Conventional Wisdom Says 90% of Startups Fail. Data Says Otherwise* / *Fortune magazine*, June 27, 2017 URL: <http://fortune.com/2017/06/27/startup-advice-data-failure/>
46. GEM Global Report 2017/18, 6th April 2018
47. Global Elite Design Thinking IBM Workshop, 2016 URL: [https://www.ibm.com/analytics/globalelite/ibm-design-thinking-global-elite-clients?mhq=design%20thinking&mhsrc=ibmsearch\\_a](https://www.ibm.com/analytics/globalelite/ibm-design-thinking-global-elite-clients?mhq=design%20thinking&mhsrc=ibmsearch_a)
48. Graham, Jefferson *Up to 700,000 iPhones have sold* / *USA Today*, July 3, 2007.
49. Hoa Loranger *UX Without User Research Is Not UX* / Nielsen Norman Group article, 2014 URL: <https://www.nngroup.com/articles/ux-without-user-research/>
50. Howell, Denise. D: *Interview With Steve Jobs* / *Bag and Baggage*, February 1, 2007
51. Human Factors International *User Experience Research and Market Research*, Inc, 2012
52. Intercom. Офіційний сайт, URL: <https://www.intercom.com/> 67
53. Jakob Nielsen, Page Laubheimer *Top 10 Application-Design Mistakes* / Nielsen Norman Group article, 2019 URL: <https://www.nngroup.com/articles/top-10-application-design-mistakes/>
54. Joseph Alois Schumpeter *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, 1934 (2008)

55. Kahneman D., Tversky A. *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk* / *Econometrica.*, 1979.
56. Kim Flaherty *User Experience vs. Customer Experience: What's The Difference?* / Nielsen Norman Group article, 2019 URL: <https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-cx/>
57. Kim Flaherty *Why Personas Fail* / Nielsen Norman Group article, 2018 URL: <https://www.nngroup.com/articles/why-personas-fail/>
58. Larry Marine *Market research is not user research*, 2015 URL: <https://www.intuitivedesign.com/blog/market-research-vs-user-research>
59. Lucas Tamboryn *User Research VS. Market Research: the lowdown*, 2017 URL: <https://www.boardofinnovation.com/blog/user-research-vs-market-research/>
60. Maurice Kanbar *Secrets from an Inventor's Notebook: Advice on Inventing Success Hardcover*, 2015
61. Mihai Ionescu *Linking Jobs-to-Be-Done to Strategy* / LinkedIn Articles, 19.02.2017, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/linking-jobs-to-be-done-strategy-mihai-ionescu/>
62. Mike Morrison *Porter's Five Forces – Competitor Analysis* / Ripidbi article, 24/05/2010 URL: <https://rapidbi.com/porters-five-forces-competitor-analysis-michael-porter/>
63. Page Laubheimer *Personas vs. Jobs-to-Be-Done* / Nielsen Norman Group article, 2017 URL: <https://www.nngroup.com/articles/personas-jobs-be-done/>
64. Paul Adams *How we accidentally invented Job Stories* / Inside Intercom, 2016 URL: <https://www.intercom.com/blog/accidentally-invented-job-stories/>
65. Paul Adams *The other side* / Inside Intercom, 2015 URL: <https://www.intercom.com/blog/the-other-side/>

66. Paul Adams *What makes Intercom different for Product people* / Inside Intercom, 2018 URL: <https://www.intercom.com/blog/intercom-different-product-people/>
67. Philip Michaels *Timeline: iPodding through the years* / MacWorld, 23.10.2006 URL: <https://www.macworld.com/article/1053499/ipodtimeline.html>
68. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / New York: Free Press, 1980.
69. Rachel Lambert *Defining product marketing — and how it helps build product* / Inside Intercom, 2017 URL: <https://www.intercom.com/blog/how-product-marketing-helps-build-product/>
70. Sarah Gibbons *Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking* / Nielsen Norman Group article, 2018 URL: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
71. Sarah Richards *User stories and job stories* / Contest Design London, 23.07.2017 URL: <https://contentdesign.london/content-design/user-stories-and-job-stories/>
72. Scientific American *GOOD HABITS, Bad Habits. Researchers are pinpointing the brain circuits that can help us form good habits and break bad ones*, 310(6):38-43 · June 2014
73. Sian Townsend *Why I left Google to join Intercom* / Inside Intercom, 2014 URL: <https://www.intercom.com/blog/intercom-user-research/>
74. Sinead Cochrane *Maximizing user research across a product's lifecycle* / Inside Intercom, 2017 URL: <https://www.intercom.com/blog/maximizing-user-research-product/>
75. Tomer Sharon *Validating Product Ideas*
76. W. Edwards Deming *The New Economics for Industry, Government, Education* - 2nd Edition, 2000





## Додаток 1

Рейтинг брендів за переглядом цін (01.04 – 30.04.2007)



## Додаток 2

### Втрата фокусу при проведенні досліджень ринку

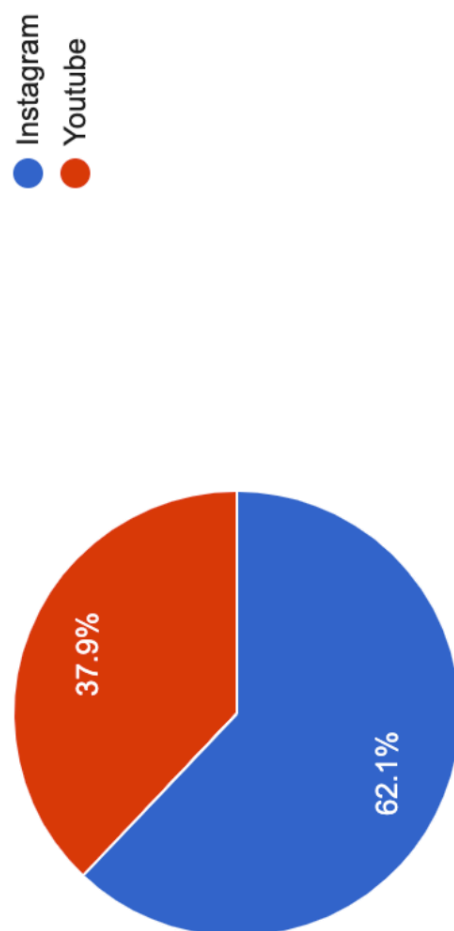
Традиційне дослідження ринку	Дослідження за допомогою дизайн-підходу
<b>100 підслідних</b> 	<b>10 підслідних</b> 
<b>10 думок</b> 	<b>100 думок</b> 

### Додаток 3

Діаграма результатів опитування першого етапу

**Що вам більше подобається для використання в повсякденному житті?**

29 responses

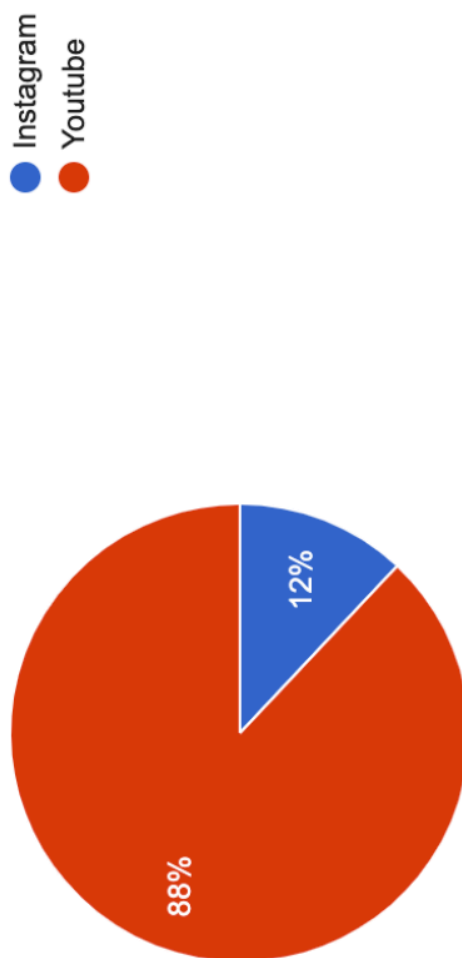


## Додаток 4

Діаграма результатів опитування другого етапу

**Чому ви надасте перевагу провести свій час вдома ввечері?**

25 responses

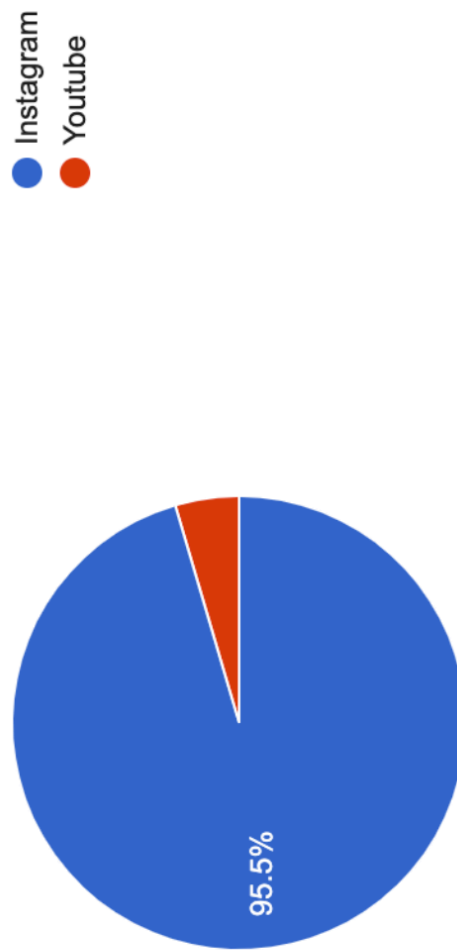


Додаток 5

Діаграма результатів опитування третього етапу

**Чому ви надасте перевагу чекаючи на замовлення в кафе з безкоштовним wi-fi?**

22 responses





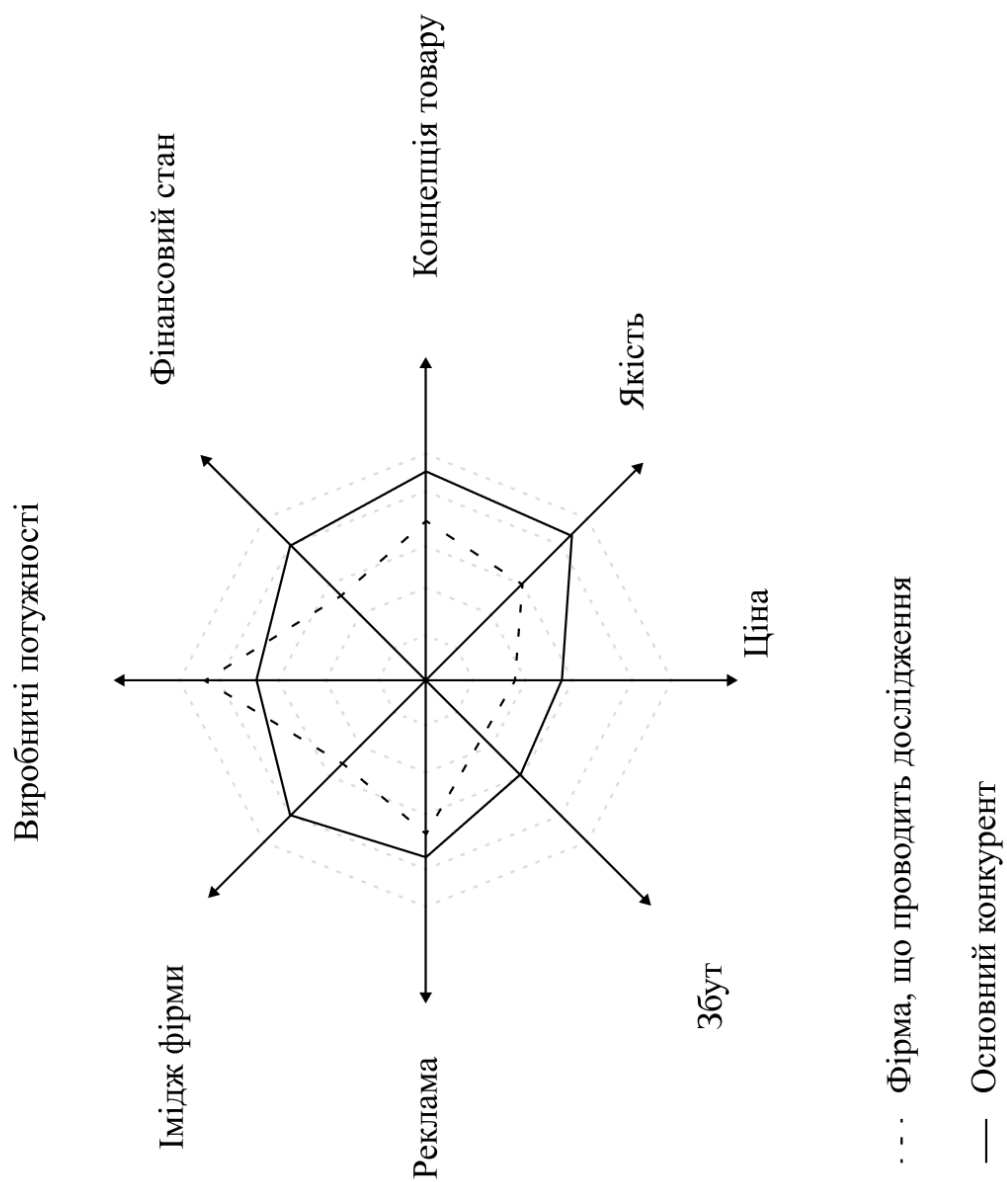
## Додаток 6

### Системний аналіз конкурентів за моделлю п'яти сил М. Портера

	<p><b>В</b> Д о с л і д ж е н н я м о ж л и в о с т і п о я в и н о в и х к о н к у р е н т і в</p>		<p><b>D</b> В и в ч е н н я с п о ж и в а ч і в, ї х н ь о ї п о в е д і н к и т а в п л и в у н а с и т у а ц і ю.</p>
<p><b>C</b> А н а л і з п о с т а ч а л ь н и к і в, ї х п л а н і в, я к і м о ж у т ь в п л и н у т и н а с и т у а ц і ю н а р и н к у</p>	<p><b>A</b> В и в ч е н н я к о н к у р е н т і в, щ о д і й о ж у т ь н а р и н к у в д а н и й м о м е н т ч а с у</p>		<p><b>E</b> А н а л і з м о ж л и в о с т і п о я в и н а р и н к у т о в а р і в - з а м і н н и к і в</p>

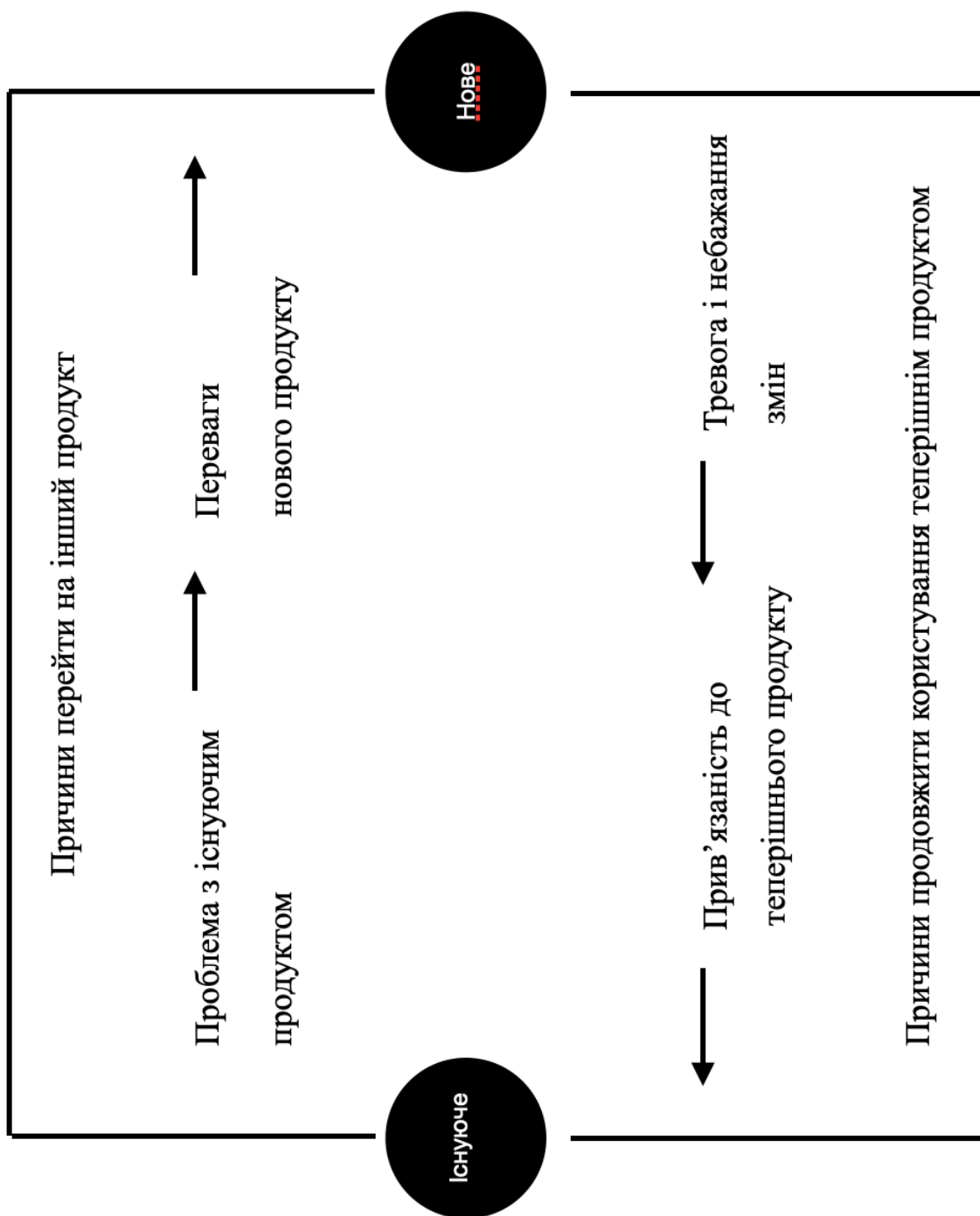
## Додаток 7

### Приклад матриці конкурентоспроможності підприємства



## Додаток 8

Сили, які впливають на прийняття рішення щодо зміни продукту



## Додаток 9

### Процес створення User Story

<b>Формула</b>	<b>Приклад</b>
Я, як (тип користувача)	Я, як шкільна модниця Ірина (образ користувача)
Хочу (цільова дія)	Хочу швидко купити на сайті плаття (дія)
Щоб (результат)	Щоб більше часу приділяти шопінгу, а не оформленню замовлення (результат)

## Додаток 10

### Процес створення Job Story

<b>Формула</b>	<b>Приклад</b>
Коли (опис ситуації)	Коли у мене є лише декілька хвилин, щоб щось зробити між зустрічами (опис ситуації)
Я хочу (мотивація)	Я хочу з'їсти щось, щоб це було просто, швидко і підняло мій рівень цукру в крові (мотивація)
Щоб (результат).	Щоб протриматися до обіду і зберегти робочий настрій (результат).

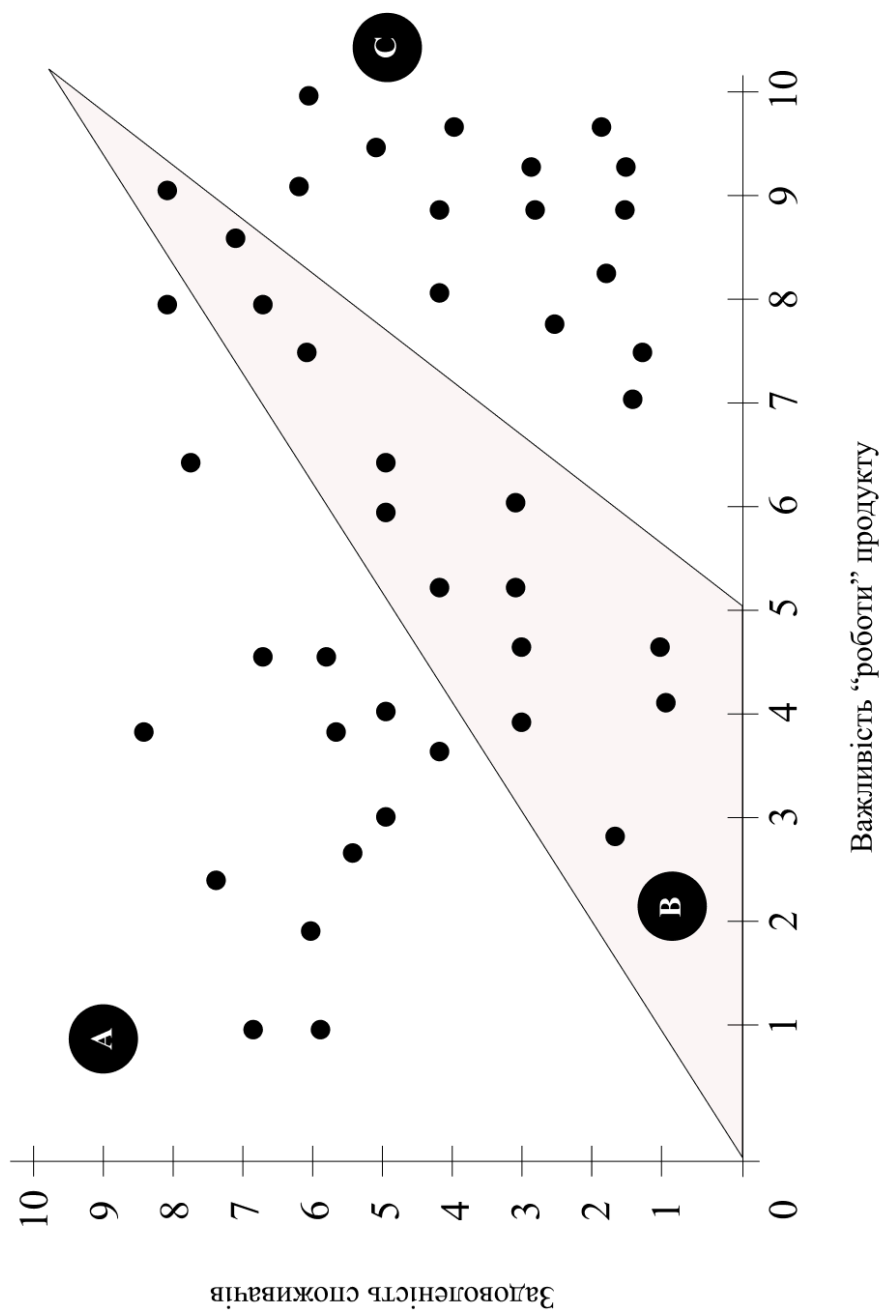
## Додаток 11

### Нова версія карти Intercom



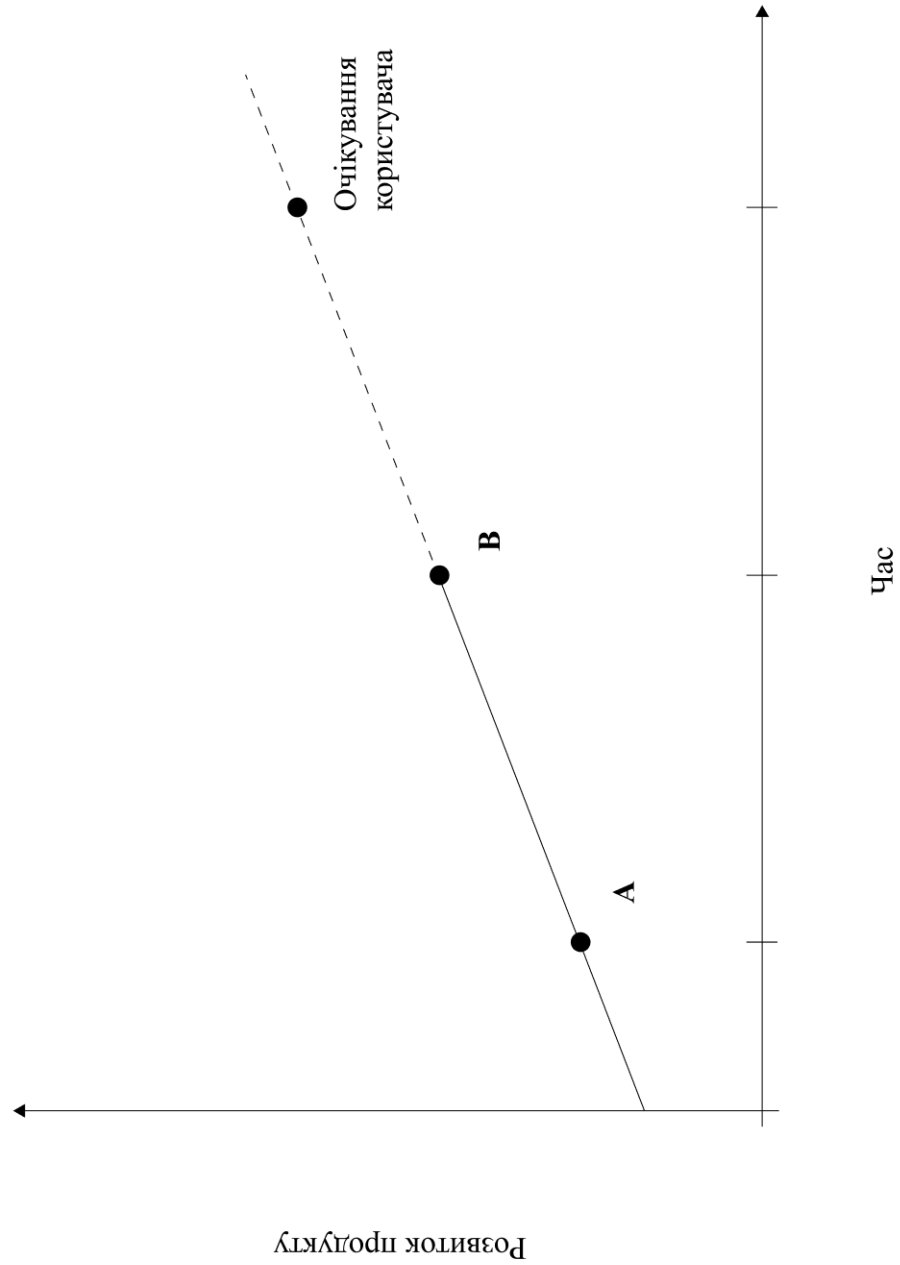
## Додаток 12

### Графік пріоритизації “робіт” продукту



## Додаток 13

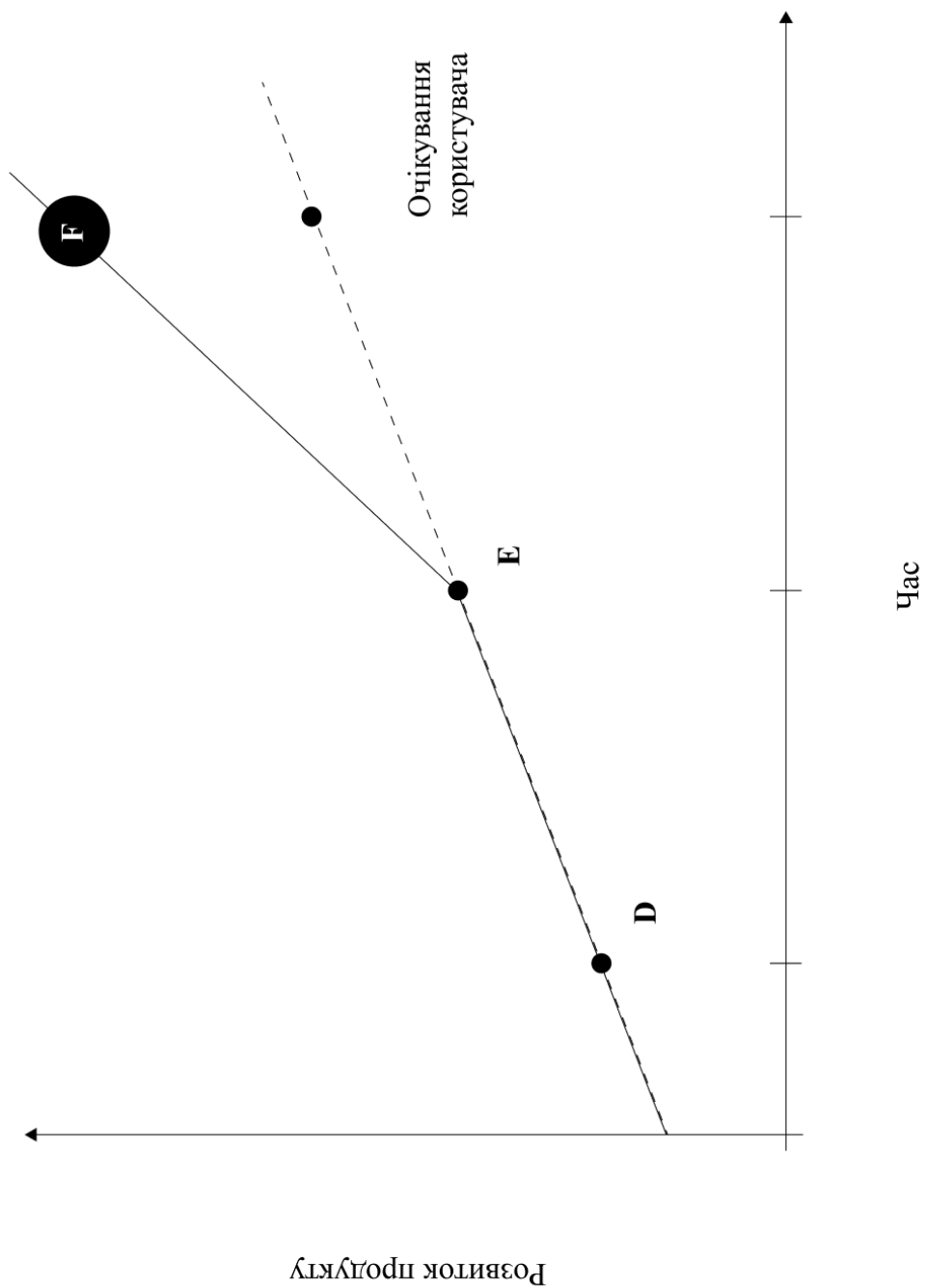
### Процес розвитку продукту звичайної компанії





## Додаток 14

### Процес розвитку продукту компанії Apple



# Додаток 15

## Перша версія History

The screenshot displays a web application interface. At the top, there is a navigation bar with the title "BANK STATEMENT\_TEST" and a URL "http://okba.biz". Below the navigation bar, there is a sidebar with tabs for "All", "Financial", "General", "New", "Accepted", "Rejected", and "Search". The main content area is divided into two sections: "History" and a grid of document thumbnails. The "History" section is currently active and shows a list of events with the following details:

- Alexey Fedorov Logged In** (14/06/2019, 02:21 PM)
- Meirav Lifshitz Logged In** (13/06/2019, 02:51 PM)
- Meirav Lifshitz Logged In** (13/06/2019, 02:51 PM)
- Meirav Lifshitz Logged In** (13/06/2019, 02:51 PM)
- Arik ( Client ) Fishbein downloaded a Document** (13/06/2019, 01:26 PM)
- Arik ( Client ) Fishbein split a Document** (13/06/2019, 01:22 PM)
- Arik ( Client ) Fishbein uploaded a Document as split** (13/06/2019, 01:22 PM)
- Arik ( Client ) Fishbein uploaded a Document as split** (13/06/2019, 01:22 PM)
- Arik ( Client ) Fishbein Logged In** (13/06/2019, 01:21 PM)

The grid of document thumbnails below the history list shows various documents, including "weflowGr", "TEST", "dflew", and "DUPLICATE 1". Each thumbnail has a "New" button and a close icon. The "History" section is highlighted with a blue bar at the top.

## Додаток 16

### Heat-map результату трекінгу очей користувачів

