

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

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему «Оновлення бренд-стратегії під час повномасштабної війни на прикладі  
бренду FJ Pomades»

Виконав(-ла): студентка 2 курсу,  
групи СУМ 22/М  
Галузі знань 07 “Управління та  
адміністрування”  
Спеціальності 073 “Менеджмент”  
Освітньої програми “Менеджмент  
маркетингової діяльності”  
Освітній ступінь: магістр

СНІТКО О.А.

Керівник: Міщенко Н. Г

Рецензент: Павленко М.В.

Львів – 2024

Снітко О.А. Оновлення бренд-стратегії під час повномасштабної війни на прикладі бренду FJ Pomades: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / О. А. Снітко / Український Католицький Університет. Кафедра суспільних наук; Наук. кер.: Міщенко Н. – Львів: 2024. - 111 с.

**Анотація.** У роботі проаналізовано сучасні інструменти розробки брендів та бренд-стратегій. Здійснено аналіз ринку косметичного догляду для чоловіків, в тому числі глобальні тренди та передбачувану динаміку майбутніх років. Здійснено аналіз мікро- та макросередовища підприємства FJ Pomades, проведено дослідження аудиторії двох сегментів — B2B та B2C. На основі цих даних розроблено бренд-модель та оновлене позиціонування, враховуючи зміни після початку Великої війни. Усі дослідження було проаналізовано та викладено у рекомендаційний план по впровадженню стратегії та розвитку бренду.

*Ключові слова:* бренд-стратегія, косметика для чоловіків, чоловічий догляд, аналіз аудиторії за допомогою методології Jobs-to-be-done, кількісне дослідження, позиціонування, бренд-модель

**Abstract.** The paper examines modern tools for brand development and strategies. It analyzes the men's cosmetic care market, including global trends and expected dynamics. The micro and macro environment of FJ Pomades was assessed, along with studying two audience segments - B2B and B2C. Using this data, a brand model and updated positioning were developed, considering changes post the Great War outbreak. All research was compiled into a recommendation plan for strategy implementation and brand development.

*Keywords:* brand strategy, men's cosmetics, men's care, Jobs-to-be-done audience analysis, quantitative research, positioning, brand model.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БРЕНДУ. ТЕОРЕТИЧНІ ПОНЯТТЯ.....	6
1.1 Означення поняття “бренд” та етапи його формування у 2024 році.....	6
1.2 Етапи формування бренду.....	7
1.3. Дослідження аудиторії методом Jobs-to-be-Done.....	15
1.4 Матриця Россітера-Персі.....	18
1.5. Різновиди бренд-моделей.....	20
1.5.1 Bates Equity Wheel.....	20
1.5.2. Піраміда бренду.....	22
1.5.3. Brand key model.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ “FJ POMADES” ДЛЯ ОНОВЛЕННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ.....	28
2.1 Загальна характеристика компанії “FJ Pomades”.....	28
2.2. Аналіз ринку косметики для чоловіків.....	35
2.3 Аналіз конкурентів компанії FJ Pomades.....	47
2.4. Аналіз аудиторії шляхом якісних досліджень.....	53
2.5 Аналіз кількісних досліджень.....	67
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ РІШЕНЬ У РОЗРОБЦІ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ.....	83
3.1 Опис цілей перед впровадження стратегії.....	83
3.2 Стратегії росту по Ансоффу.....	84
3.3 Дорожня карта для побудови бренд-стратегії .....	86
3.4 Побудова бренд-моделі для FJ Pomades.....	87
3.5 Сегментація аудиторії та формування тактичних рішень.....	92
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	110

## ВСТУП

У висококонкурентному середовищі та постійній нестабільності на економічній та політичних аренах українському бізнесу приходиться не легко. Споживчі настрої та цінності суттєво змінилися після початку повномасштабного вторгнення і спрогнозувати рішення клієнтів стає дедалі важче. Особливо не просто компаніям, ключова аудиторія яких — вразливі групи населення, у нашому випадку — аудиторія чоловіків, що масово мобілізуються до лав війська, а відповідно змінюють своє життя та що гірше втрачають його.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи стала компанія FJ Pomades — офіційний дистриб'ютор косметики для чоловіків. FJ на ринку з 2014 року, з того часу здобув ексклюзивне право експортувати 5 найкращих брендів у сфері грумінгу, серед яких Uppercut Deluxe та Reuzel, а за цей період здобув лідерство на ринку у B2B секторі та займає 77%.

Незважаючи на стрімку динаміку зростання та лідерські позиції компанія стикнулася з відсутністю стратегії для реалізації бізнес та маркетингових цілей. Зокрема, це оновлення бізнес-моделі в умовах повномасштабного вторгнення, а відповідно оновлення інструментарію досягнення цих цілей. Протягом 5 років компанія працювала без чітко сформованої бренд-стратегії та відповідно з відносно з загальною комунікацією, що опиралась виключно на раціональні переваги продукту та сервісу.

Ключовою метою написання цієї роботи та власне оновлення бренд-стратегії стала потреба у побудові більш тісних емоційних та раціональних зв'язків з аудиторією у зв'язку з повномасштабним вторгненням, а також розуміння, що компанія прагне масштабуватись на ринку, що зменшується.

Першим етапом даної роботи став аналіз теоретичної інформації на тему брендингу та побудови бренд-стратегії, було проаналізовано десятки фреймворків українських та іноземних авторів для якомога всебічного аналізу ситуації. Після цього було зібрано аналітичні дані про ринок, глобальні тренди у сфері чоловічого догляду, це важливо, оскільки саме вони впливатимуть на

бренди, що представлено в компанії, а також проаналізовано статистику потенційного обсягу ринку до 2028 року. Усі ці дані свідчать про позитивну динаміку росту ринку та глобальну потребу чоловіків у догляді на рівні з жінками. Окрім цього, враховуючи соціокультурний аспект, було проаналізовано зміни у споживчих настроях українців. Для глибинного розуміння ринку та визначення більш релевантних цілей дослідження цільової аудиторії було проаналізовано ключових конкурентів, а також сам об'єкт дослідження за допомогою інструмента «5 сил Портера».

Дослідження аудиторії було поділено на дві частини та здійснено у два етапи. Перша частина — це аналіз B2B сегменту, а саме глибинні інтерв'ю, а також якісне дослідження аудиторії. Друга частина — аналіз B2C такими ж методами.

У ході цих досліджень було сформовано первинно гіпотези, а опісля частина з них була спростована, а частина підтверджена. Найважливіше, що дані дослідження у поєднанні з аналітичними даними по ринку, а також аналізу компанії дозволили прийти до висновку, що компанія FJ Romades зараз на такому рівні розвитку, що робити як у всіх — не варіант. Потрібно розвивати ринок, а також формувати нові споживацькі звички аудиторії. Детальний аналіз описано у другому розділі роботи.

У третьому розділі повторно описано ключові цілі дослідження, побудовано бренд-модель за фреймворком Brand key, а також підсумовано стратегічні та тактичні дії для кожного з сегментів аудиторії. Важливо, що сформовано ключовий інсайт та оновлено сутність бренду. На основі цього запропоновано декілька варіантів потенційних банерів та комунікаційних меседжів.

Цінність даної роботи полягає у глибинному аналізі аудиторії та контексту у якому функціонує бренд, а також детальному плану реалізації стратегії з врахованими каналами комунікації та розробленими варіантами меседжів.

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БРЕНДУ. ТЕОРЕТИЧНІ ПОНЯТТЯ

#### 1.1 Означення поняття “бренд” та етапи його формування у 2024 році

У 2024 році вже нікого не здивуєш поняттям “бренд”. 500 000 — саме стільки їх налічено у світі за останній рік [1].

За умов високої ринкової конкуренції, постійної економічної та політичної нестабільності та надзвичайно зростаючої глобалізації підприємці дедалі частіше “змагаються” за увагу споживача не лише раціональними перевагами та характеристиками свого продукту чи послуги, а й емоційними. При цьому стараються формувати міцні асоціації та уявлення про свою компанію, товар та багато інших чинників, які впливають на рішення про покупку.

Ми, маркетологи, називаємо це поняття “брендинг” та працюємо з усіма його інструментами, які буде розкрито згодом.

Цікаво, що сам термін “бренд” за своєю суттю нічим не змінився порівняно з 1934 роком. У "Кишеньковому Оксфордському словнику сучасної англійської мови", що датований 1934 можна зустріти таке поняття:

Бренд — 1. мн. Шматок дерева, що горить або тліє, смолоскип, (літературне): (поет.); залізний штамп, розпечений до червоного, щоб залишити незгладимий слід, знак, залишений ним, клеймо, торгова марка, певний вид товару. 2. перен. Таврувати (знак, предмет, шкіру), накладати незгладимий відбиток (затаврований на моїй пам'яті).

Звертаючись, до того ж видання, але вже новішої редакції (1980 року):

Бренд (іменник): торгова марка, товари певної марки: знак ідентифікації, зроблений гарячою праскою. праска, що використовується для цього: шматок палаючого або обвугленого дерева, (дієслово): позначати гарячою праскою, або маркувати торговою маркою.

Самі визначення, ілюструють, як за 50 років первинне використання слова "бренд" тепер має комерційне застосування. Однак вони й також підкреслюють спільне походження. Майже незалежно від того, як це слово використовується

сьогодні, воно завжди означало в пасивній формі об'єкт, за допомогою якого формується враження, а в активній формі - процес формування цього враження [2].

Сучасне визначення можна окреслити доволі лаконічно:

“Бренд — це образ у голові та серці споживача”. Саме так, адже у сучасному динамічному світі бренд може використовуватись споживачем у різних цілях:

1. для диференціації товарів та послуг — раціональні та емоційні характеристики, що доцільно представлені до кінцевого споживача та в принципі за якими можна зробити вибір
2. для формування ком'юніті та приналежності — гарним прикладом можна вказати бренд Nike, який формує бігові події тим самим, транслуючи свої цінності
3. для споживання контенту — як спосіб проведення часу та ще один спосіб взаємодії з масами людей

Також бренд можна вважати інструментом “у руках бізнесу”, оскільки наявність брендового інструментарію може суттєво впливати на ціну продукції.

## **1.2 Етапи формування бренду**

Формування бренду слід вважати доволі важким та глибинним процесом, в основі якого є наступні етапи:

1. Аналіз ринку та бриф
2. Розробка позиціонування
3. Розробка фірмового стилю
4. Створення стратегії комунікації
5. Розробка брендбуку та гайдлайну [3]

Першим етапом традиційно слід вважати аналіз ринку та брифування — це передбачає визначення можливостей компанії, її частку ринку, конкурентів та найголовніше — споживачів. У межах цього етапу важливо проаналізувати поточну ситуацію та дані, а також визначити потенційні зони дослідження. Для

цього перед початком роботи формується бриф та проводиться аналітика маркетингом або ж бренд-менеджером.

Для цього використовують такі інструменти, як:

- опитування та аналіз сприйняття бренду працівниками та ключовими стейкхолдерами для синхронізації та загального сприйняття компанії
- кабінетні дослідження ринку з використанням Big Data, що генерують такі відомі компанії, як Nielsen, GfK, Romir, BusinessStat, українська компанія Gradus та багато інших. Основна перевага таких досліджень — це швидкість отримання даних, дуже часто вони безкоштовні і вже навіть на такому ранньому етапі дозволяють зрозуміти первинну ситуацію по ринку та власне сформувані потенційні до опрацювання гіпотези. З мінусів, особливо в Україні, дані дуже часто бувають не релевантними, оскільки ситуація кардинально змінюється у короткому проміжку, а також їх не завжди проводять для специфічних ніш.

Загалом у цій категорії досліджень слід виділяти два типи даних — це дані про структуру споживання/використання у категорії та дані про поведінку споживачів у тій же категорії.

Власне перший тип покликаний для розуміння кого варто досліджувати, а також для кого потенційно фінансово найбільш привабливо розробляти стратегію. Другий тип зосереджений на підтвердженні або спростуванні гіпотез з інтерв'ю або ж для розуміння більш глибоких причин вибору або тих чи інших дій респондентів з того ж самого інтерв'ю.

- якісні дослідження — глибинки для пошуку інсайтів та унікальних поведінкових патернів аудиторії. За логікою найкраще починати з них аби розібратись у категорії та зрозуміти що важливо, а що ні, за яких умов обирають та як. Зазвичай тут відкриті питання.
- кількісні дослідження, а саме опитники для здобуття даних, що перевірені більшою групою людей.

Для даного типу досліджень найважливішим є репрезентативність вибірки всього ринку. На основі цих даних можна прийняти рішення про сегментацію, а



також сформувані більш цифрові гіпотези, оскільки можливе розуміння обсягів. З мінусів — це доволі тривалий процес, дані можуть бути викривленими, оскільки на відміну від якісних досліджень ви не можете передбачити емоції та настрої респондентів.

Найважливішим при проведенні якісних досліджень є доцільний підбір респондентів, а також модерація самого інтерв'ю, маркетологам слід пам'ятати, що це не допит, а основна ціль — сформувані прихильну для розмови атмосферу та дізнатись якомога більше щирих думок про ту чи іншу тему.

Мозок людини здатний видавати бажане за дійсне, а тому для побудови більш глибокого діалогу необхідно дотримуватись наступних рекомендацій:

- перед дослідженням варто відкинути свої гіпотези, а також експертність, щоб не провокувати респондентів на відповіді, які “вигідні”
- не завжди респондент сприймає питання так, як воно озвучене, відповідно не варто його перебивати та задавати питання повторно, найкраще дати йому можливість “виговоритись”, оскільки у цих діалогах можуть бути цікаві та несподівані інсайти.

У загальному етап дослідження є ключовим у розробці бренду, оскільки дозволяє опиратись не лише на стан ринку, а й безпосередньо “контролювати” та враховувати потребу споживачів, закладати більш релевантні сенси та згодом частково прогнозувати привабливість та впізнаваність бренду.

Окрім цього, етап досліджень включає у себе аналіз конкурентів — це необхідно для розуміння наявного асоціативного ряду з продуктом чи послугою, якщо вони не унікальні на ринку, для розуміння цінової політики, медійної складової та того, що вже доступно потенційному споживачеві. Зазвичай на цьому моменті є ймовірність формування більш викрасталізованих точок диференціації бренду для якого проводиться дослідження.

Спеціалісти з маркетингу можуть використовувати дані з вільного доступу, а також проводити окремі дослідження споживачів саме конкурентних

компаній або ж купувати дані з національних досліджень, якщо це допустимо розміром та сферою галузі.

Аналіз конкурентів покликаний більш чітко сформуванню розуміння середовища та запитів потенційних споживачів або визначити “вузькі місця”, які на даний момент не доступні клієнтам.

Для аналізу ринку, у галузях, де це можливо, слід використовувати інструмент — модель “5 сил Портера”. Незважаючи на те, що вперше ця модель була опублікована Майклом Портером у статті для Harvard Business Review у 1979 року, вона і досі залишається актуальною та корисною для аналізу конкурентності ринку. Вона допомагає визначити конкурентні сили, що існують у галузі, а вони у свою чергу визначають її привабливість [4].

Портер виділив п'ять сил, що діють у певній галузі: внутрішня конкуренція, потенціал для нових учасників, переговорна сила постачальників, переговорна сила клієнтів і здатність клієнтів знаходити заміники. Нижче розглянуто кожен з п'яти сил:

**1. Постачальники** сильні, коли вони є єдиним джерелом чогось важливого, чого потребує фірма, може диференціювати свій продукт або мати сильні бренди.

Ця сила дозволяє визначити скільки є постачальників, наскільки сильний вплив вони мають на аналізовану компанію, а також інші компанії на ринку. У загальному символізує яку владу над бізнесом мають постачальники.

**2. Покупці**, а саме аналіз їх сили над бізнесом. Коли у клієнтів більше сил, вони можуть чинити тиск на підприємства, щоб вони надавали кращі продукти або послуги за нижчими цінами.

Ця сила дозволяє визначити скільки всього є потенційних покупців на ринку, скільки є у аналізованого бізнесу, наскільки чутливими до цін є покупці, а також яка інформація є доступною для них.

**3. Загроза нових учасників** — сила, що аналізує наскільки легко чи важко зайти на ринок новим учасникам.

Галузі, в які нові фірми можуть легше увійти, майже завжди мають нижчий прибуток, і кожна з фірм, що беруть участь, має меншу частку ринку.

Сила дозволяє визначити наскільки легко відкрити бізнес на ринку, які є бар'єри до входу, а також яких правил слід дотримуватись.

**4. Загроза заміників** — сила, що аналізує наскільки легко аудиторії покупців перейти до іншого продавця та знайти досліджуваний товар чи послугу.

Сила дозволяє визначити наскільки багато заміників вже існує на ринку, наскільки легко перейти та скільки потенційно це може коштувати споживачу.

**5. Конкурентне суперництво** — сила, що аналізує наскільки конкурентним є ринок, основних гравців, конкурентну стратегію [5].

Для формування довготривалих та міцних відносин з аудиторією на моменті створення бренду слід орієнтуватись на свої головні відмінності та переваги, які будуть доноситись до споживача. Для цього варто розробити позиціонування.

Позиціонування — створення унікального образу бренду в свідомості споживачів. Дослідження Navas Media Agency показало, що споживачам буде байдуже, якби 77% із 1800 брендів зникли.

Це неабияк підкреслює важливість виокремлюватись та створювати щось унікальне аби формувати у головах споживачів унікальні образи та асоціації. Ефективно сформоване позиціонування має транслювати аудиторії яка суть вашого бренду та яку цінність для клієнта він несе.

У загальному позиціонування об'єднує у собі відповіді на такі важливі питання, як “яка роль компанії на ринку”, “хто її цільова аудиторія”, “чим виражені об'єктивно сильні сторони”. Це все можна зобразити умовною формулою:

Що (продукт/послуга)+ Чим унікальний + На відміну від кого + Ціна (опціонально).

Позиціонування справді є важливим етапом розробки бренду і на це є декілька причин:

- Допомагає відрізнитись від інших брендів конкурентів і формує унікальні асоціації, наприклад бренд Volvo впевнено асоціюється зі словом “безпека” та забирає усі лаври у галузі машинобудування.
- Підвищує цінність продукту чи послуги та дозволяє масштабувати дохід, впливати на проблеми конкретних груп споживачів та замикати процес покупки лише на собі. Наприклад, унікальне позиціонування бренду Monobank, а саме “перший мобільний банк України” дозволяє формувати у головах споживачів певні очікування від інших сервісів, що надають схожі послуги, а також саме це позиціонування формує власне і розуміння цього ринку.
- Підкреслює переваги та ацентує увагу на унікальності. Наприклад бренд Hermes та їх відома сумка Birkin, яка завдяки своєму позиціонуванню створює просто неймовірний ажіотаж у цілому світі.

Важливо, що в основу позиціонування слід закладати елементи, так званої “бази бренду”. У моєму інтерпретуванні — це фундамент цієї конструкції, як і у будівлях фундамент не завжди видимий, але без нього неможливо нічого побудувати. Складовими цієї “бази” я вважаю цінності, місію та візію.

Цінності бренду - це принципи компанії, які вона транслює світу. Цінності бренду в ідеалі мають співпадати із цінностями цільової аудиторії. Компанія має розуміти не тільки потреби споживачів, а й їх погляди на ті чи інші речі, що для них важливо, а що неприпустимо. Крім комунікації про цінності, важливо не забувати їх дотримуватись в усіх аспектах життя компанії, починаючи від розмови консультанта з клієнтом, закінчуючи підбором працівників, які розділять погляди компанії. Цінності є ключовим у формуванні міцних взаємовідносин зі споживачем, адже у критичній ситуації саме за ними споживач оцінюватиме своє ставлення до бізнесу. Яскравим прикладом можна назвати повномасштабне вторгнення, коли в Україні розпочалась масова політика кенселінгу брендів, що мають відношення до країни-агресорки або ж досі продовжують свою діяльність на її теренах.

Щоб більш влучно розкривати цінності через комунікації маркетологи та бренд-менеджери використовують систему архетипів для окреслення. Вперше їх було описано Карлом Густавом Юнгом, а впроваджено у маркетинг Маргарет Марк у своїй книзі “Герой і бунтар”. Виділяють 12 архетипів — поведінкових програм, що базуються на повторюваних патернах та емоційних характеристиках, що будуть найбільш релевантними до цільової аудиторії.

Усі архетипи можна поділити на чотири категорії:

1. Свобода: невинний, мудрець, дослідник;
2. Індивідуалізм: герой, маг, бунтар;
3. Незалежність: хороший хлопець, блазень, коханець;
4. Порядок: правитель, опікун, творець [6].

Місія бренду — це причина для чого компанії веде свою діяльність та який вплив вона хоче давати світу [7].

Іноді місією називають занадто амбіційну ціль, яку прагне задовільнити бренд. До прикладу, місія Google — упорядкувати всю інформацію в світі та зробити її доступною для кожного [8].

Ці дані слід викарбовувати та отримувати від ключових стейкхолдерів на моменті первинного брифуння та обов'язково враховувати у “документах” бренду, а саме брендбуці та бренд-стратегії.

Бренд-стратегія — це частина маркетингового плану компанії, яка направлена на створення єдиної ідентичності бізнесу, зміцнення довіри і лояльність вже існуючих користувачів та привернення уваги та впізнаваності серед цільової аудиторії, передаючи узгоджене повідомлення по всіх каналах комунікації. Ефективна бренд-стратегія — це інструмент для комунікації компанії з світом, створення сильних асоціативних рядів та закарбування місця в пам'яті людей.

Бренд-стратегія може містити різні елементи відповідно до її цілей та потреб бізнесу, проте дуже важливим завжди залишатиметься їх поєднання в одну систему та постійне дотримання її як в комунікації з цільовою аудиторією, так і всередині компанії [9].

Існує безліч підходів до розробки бренд-стратегій. Проте всі вони містять в собі схожі пункти, які можуть бути по різному названі, це такі як: дослідження цільової аудиторії та діяльності конкурентів, точки диференціації, унікальне позиціонування на ринку, головна ідея бренду [10].

Одним з ключових етапів розробки бренду є узагальнення теоретичного підґрунтя у вже прямі способи прояву — вербальні та візуальні комунікації. До елементів вербальних комунікацій слід додати наймінг ( назва бренду, яка буде його ідентифікувати серед інших), транскриптор ( короткий опис, що розкриває суть бренду та зазвичай розміщується під лого. наприклад — mitte [міське кафе]), слоган — короткий влучний вислів, які може транслювати ідею бренду та вже окремо використовуватись у рекламах і інших проявах. Наприклад, Nokia — Connecting people. Також до вербальних комунікацій слід додати такий інструмент, як Tone of voice — “збірник” правил та вказівок по вербальній комунікації, а саме унікальні слова, характеристики тексту, емодзі та багато іншого.

До візуальних комунікацій слід додати розробку унікальної айдентики, що включає у себе формування логотипу, логознаку, шрифтів, унікальних елементів, підбір кольорів та інших візуальних композицій, що можуть використовуватись брендом. Це необхідно для підвищення рівня впізнаваності, формування ментальної доступності та більш прагматично — для вирізнення серед решти конкурентів.

Відтак, будь-яке формування айдентики починається з дизайн-ресерчу, також можливі додаткові дослідження аудиторії на предмет актуальності, ідентифікації меседжів та сенсів, що були закладені брендом.

Наступним етапом є розробка комунікативної стратегії — це свого роду путівник та уніфікований документ, у якому зібрані усі рекомендації та правила з комунікації бренду на різних каналах — сайт, лістинги, соціальні мережі та навіть внутрішні презентації та документи.

Стратегія може формуватись у довільній формі та включати у себе портрети аудиторії, сегменти, ключові інсайти отримані з досліджень, Tone of Voice, особливості платформ на яких буде здійснюватись комунікація.

Фінальним етапом розробки бренду є формування брендбуку — це збірник правил та досліджень, що було описано вище, який має на меті підсумувати та уніфікувати усі прояви бренду, а також окреслити правила використання комунікаційних меседжів, візуальної айдентики, тощо.

### **1.3. Дослідження аудиторії методом Jobs-to-be-Done**

Для дослідження аудиторії, формування потенційних сегментів та більш клієнтоцентричних рішень використовують безліч підходів та теорій. У цій роботі буде розглянуто та впроваджено рекомендації, що були сформовані за методологією Jobs-to-be-Done. Теорія “Jobs-to-be-Done” або ж “теорія робіт” вперше була запропонована Бобом Моеста, Пемом Муртотаус, Джулією Вессон, як розвиток напряму “Voice of Customer” в методології управління якістю продукту - де клієнт ставав центром, що визначає якість продукту у 1980-х роках. Основна суть якої базується на твердженні, що люди “наймають” товари чи послуги на роботу [11].

Професор Гарвардської школи бізнесу Теодор Левіт казав - "Люди не хочуть купувати свердло на дюйм. Вони хочуть дюймовий отвір!" , проте ймовірніше за все, люди хочуть навіть не дюймовий отвір, а красу в своїй оселі, коли вони зможуть повісити картину на стіну [11].

Використання теорії Jobs-to-be-Done може бути корисним для:

1.Вибору ринку: рішення про те, на які ринки виходити.

По-перше, “теорія роботи”, яку потрібно виконати, використовується підприємцями в стартапах які намагаються виявити, оцінити і вибрати ринки, які є привабливими для них, щоб вийти на них.

Якщо розглядати ринок через призму роботи, яку потрібно виконати, то він визначається як група людей (виконавців роботи) та робота, яку вони намагаються виконати. Коли підприємці та менеджери беруть участь у процесі

виявлення та відбору ринку, вони починають з того, що намагаються виявити низку унікальних робіт, які виконавці намагаються виконати.

2. Планування продукту: рішення про те, які продукти створювати. Jobs-to-be-Done була прийнята менеджерами з продукту, маркетингу та інновацій у вже існуючих компаніях, що намагаються розвиватися і розширювати свої основні ринки.

Їх цілі, як правило, полягають у тому, щоб:

- створити ціннісну пропозицію, яка резонує з клієнтами
- удосконалити існуючі продукти
- розробити концепцію нових продуктів, які відповідатимуть основним або суміжним ринковим можливостям.

3. Розробка продукту: рішення про те, як краще спроектувати продукт.

Третя сфера застосування включає розробників і UI та UX дизайнерів, які намагаються розробити продукти, що були схвалені для розробки (їхня робота, яку потрібно виконати). Ці розробники можуть працювати в ошадливому або гнучкому середовищі. Їхня мета полягає в тому, щоб продукти, які вони створюють, і код, який вони пишуть, не тільки відповідали специфікаціям продукту, але й гарантували позитивний користувацький досвід.

Ті, хто намагається застосувати Jobs-to-be-Done до процесу розробки продукту, зазвичай мають перевагу в тому, що знають, який продукт вони намагаються створити: продукт вже концептуалізований і визначений як частина інноваційного процесу.

4. Процес купівлі: прийняття рішення про те, як покращити процес купівлі для клієнта.

Четверта сфера застосування теорії включає членів маркетингової команди, які намагаються зрозуміти процес, через який проходить клієнт, купуючи продукт, щоб покращити його купівельний досвід. Плутанина щодо теорії виникає через те, що люди думають, що розуміння рішення клієнта про покупку якимось чином вплине на процеси інновацій та розвитку, але це не так.



Процес купівлі - це абсолютно унікальна робота, яку намагається виконати клієнт, і її найкраще вивчати як окрему роботу.

Процес дослідження починається з JTBD-інтерв'ю, у якому слід фокусуватись на обставинах, емоціях, процесі вибору та критеріях прийняття рішення про найм продукту.

Відтак, питання можуть виглядати наступним чином:

- Розкажіть про свій досвід користування продуктом/послугою X
- Чому саме ви обрали це?
- Як здійснювався вибір?
- Що ви відчували у даний момент?
- Як ви формували критерії вибору?

Згодом усі результати інтерв'ю можна згрупувати у матрицю, що систематизує тригери, які мотивують людину до пошуку нового рішення, критерії оцінки альтернатив, очікувані клієнтом результати та можливості, що не закривають існуючі рішення [11].

Нижче наведено приклад можливої матриці:

<b>Тригери подій</b>	<b>Критерії оцінки</b>
<b>Очікуваний результат</b>	<b>Можливості</b>

Рис.1.1. Матриця Jobs-to-be-Done

Перед підготовкою до проведення інтерв'ю слід окреслити вектори дослідження, ключову проблематику та сформулювати обширні відповіді на наступні питання:

**Мета дослідження.** Що ви намагаєтесь дізнатися або досягти своїм дослідженням?

**Питання дослідження.** На які ключові питання ви хотіли б отримати відповіді в цій роботі?

**Чому.** Як з'явилася ця можливість? Чи є якась попередня робота, яку команда вже виконала, що є основою для цього дослідження?

**Цілі компанії.** Чи є якісь OKR компанії або продукту, які підтримуються цим дослідженням?

**Припущення та гіпотези.** Чи є у вас якісь ключові припущення або гіпотези щодо того, що ви хотіли б дізнатися?

**Учасники.** Хто може надати знання, які ми шукаємо? Кого ми повинні виключити?"

Розгорнуті відповіді на ці питання дозволять більш чітко розуміти фінальну ціль дослідження, виділяти релевантні гіпотези, що будуть сформовані з масиву отриманої інформації, а також дозволять синхронізувати питання та процес інтерв'ювання.

#### 1.4 Матриця Россітера-Персі

Для опрацювання великого масиву інформації та формування більш доцільних пропозицій, що враховуватимуть потреби як B2B, так і B2C сегментів та дозволятимуть підтримувати цілісність бренду на усіх ринках, використано матрицю Россітера-Персі.

Це матриця купівельного рішення, що виділяє два типи мотивацій до покупок — позитивну та негативну. Негативна мотивація — коли покупку роблять, щоб вирішити проблему, уникнути проблеми або поліпшити, раніше недосконалий, продукт/ситуацію. Наприклад, я купую зволожувальний шампунь та маску, тому що у мене пошкоджене та сухе волосся.

Позитивна мотивація — коли купівля робиться для задоволення, фізичного або психологічного, або для соціального визнання. Наприклад, маска для обличчя для влаштування собі spa day.

Натомість, залучення у покупку може бути високим та низьким. Висока залученість до прийняття рішення про покупку - коли існує високий ризик,

пов'язаний з покупкою, як економічний, так і психологічний. Низький рівень залучення до прийняття рішення про покупку - коли ризик мінімальний. Продукти з низьким рівнем залучення - це товари повсякденного попиту, а продукти з високим рівнем залучення - дорогі, рішення про покупку яких може довго зважуватись.



Рис.1.2. Схематичне зображення матриці Россітера-Персі

Джерело: розроблено автором

Якщо коротко описати кожен з груп, то:

- Низька залученість та мотивація. Зазвичай це регулярні покупки. Здебільшого це товари з низькою вартістю, які потрібно купувати. Наприклад, продукти, такі як миючі засоби, хліб, молоко, фрукти та овочі, а також основні ліки, такі як аспірин. Це не "веселі" покупки.
- Низький рівень залучення та висока мотивація. Ці продукти є досить регулярними покупками і мають відносно низьку вартість. Але вони асоціюються з більш емоційними та приємними діями та заняттями. Вони, як правило, менш "необхідні". Вони мають фактор "гарного самопочуття". Купівля і "використання" їх має позитивні асоціації. Наприклад, до цієї групи належать закуски, алкоголь, засоби по догляду за шкірою та парфуми.

- Високий рівень залучення та низький рівень мотивації. Ці продукти зазвичай цінніші та мають більший вплив на споживача. Тому клієнти довше приймають рішення і шукають більше інформації. Вони відчувають, що є ризик прийняти неправильне рішення. Тому вони хочуть мінімізувати цей ризик і раціоналізувати свою покупку.
- Високий рівень залучення та мотивація. Остання група охоплює ті випадки, коли рішення про покупку пов'язане з високим ступенем залучення та сильними емоційними асоціаціями. Хорошим прикладом є автомобілі. Це покупка з високими витратами, яка відіграє важливу роль у житті людей. Більшість покупців багато думають про автомобіль, який вони купують [12].

### **1.5. Різновиди бренд-моделей**

Для кращого і суцільного сприйняття всі елементи бренду, що описано вище групуються в бренд-моделі, яких налічується десятки в світі. Перші бренд-моделі почали будувати ще в 30-их роках 20-го століття в компанії Procter & Gamble. Завданням тогочасних бренд-менеджерів P&G було не лише не дати конкурентам обійти їх бренд, але і зробити так, щоб інші бренди компанії не завдавали шкоди один одному. Для цього їм необхідно було придумати систему для порівняння брендів і мінімізації їх збігів. Давайте розглянемо найбільш популярні, на мою думку, бренд-моделі, які використовуються у сучасному маркетингу: колесо бренду, піраміда бренду, сходинки бренду і brand key model [13].

#### **1.5.1 Bates Equity Wheel**

Колесо бренду, яке створила компанія Bates Worldwide – один з найбільш класичних прикладів бренд-моделі. Його вигляд зображено на рис. 1.3.

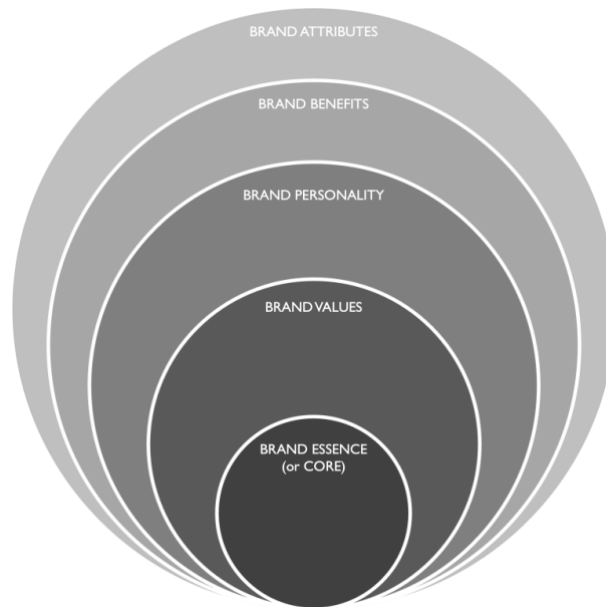


Рис 1.3. Bates Equity Wheel [14]

Зовнішні кільця мають більш поверхневі характеристики бренду – це його атрибути, тобто як можна описати цей бренд, що він робить в своїй діяльності і його переваги, які бренд дає своїм споживачам.

У середині колеса знаходиться особистість бренду та його цінності. Особистість бренду – це такий собі набір характеристик людини, яка співпадає з характером бренду. Їх визначення важливе для більшої емоційної прив'язки бренду з його аудиторією. Бренди здатні глибоко вкорінюватись у стиль життя людей, а тому найкраще та найлегше їх ідентифікувати та порівнювати з людьми, зі своїм образом, а відповідно і характером [14].

Наприклад, любителі важких тренувань, постійних виходів з зони комфорту віддають перевагу бренду Nike, коли людина хоче показати свою розкішність та імідж вона одягне Louis Vuitton, а запеклі любителі кіновечорів та комфорту вдома можуть асоціюватись з брендом Netflix. Не менш важливим є і цінності бренду — вони показують, яких переконань притримується особистість бренду, як вона діє в тих чи інших ситуаціях. Цінності однаково важливі, як для зовнішніх споживачів, так і для працівників компанії. Для перших вони є елементом, який закарбовується в пам'яті і співпадає з їх особистими переконаннями. Для других – путівником, який допомагає орієнтуватися в історії

бренду, діях і рішеннях та бути постійно синхронізованим для росту та розвитку компанії.

Нарешті центральна частина колеса – це ядро бренду, його головна сутність, його обіцянка, відповідь на питання “для чого цей бренд було створено?”. Воно акумулює все вище перераховане у одну коротку фразу, а інколи навіть слово. Такий підхід дозволяє чітко виокремити істинну потребу бренду на ринку, а також узагальнити його особливості, як раціональні, так і емоційні.

### 1.5.2. Піраміда бренду

Піраміда бренду була описана в книзі "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity" Кевіном Лейн Келлером ще у 1997 році. Суть побудови бренду заключається у побудові тісних емоційних стосунків між людиною та брендом. Бренду варто ефективно комунікувати зі своїми споживачами, якщо хоче викликати у них резонанс, а виходить це зробити тільки тоді, коли він створює відчуття, що вони належать до чогось більшого, ніж вони самі. На рис. 1.4 зображено піраміду резонансу бренду Кевіна Лейн Келлера.

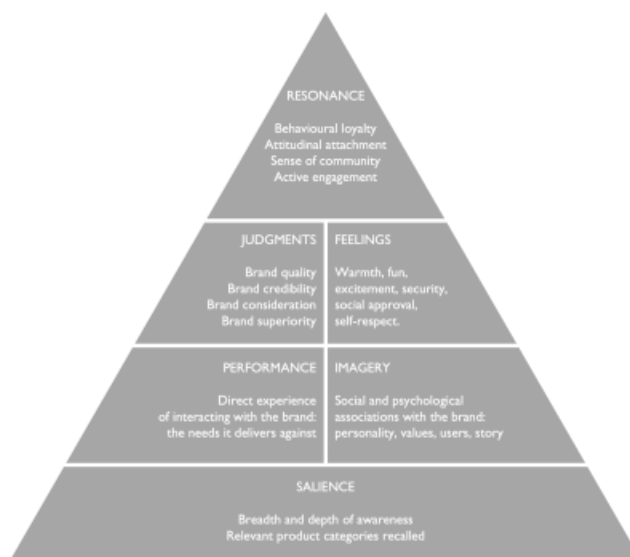


Рис.1.4. Піраміда резонансу бренду Кевіна Лейн Келлера [15]

Піраміда складається із чотирьох поверхів. На першому – ідентичність – на цьому етапі бренду треба виділятися серед конкурентів. Мета побудови ідентичності – створити візуальні елементи, які будуть запам’ятовуватись

людям, ставати першою асоціацією з брендом. Ідеальними прикладами можуть бути swoosh бренду Nike та чотири кільця Audi. Споживачу не треба задумуватись, що це за компанія та чим вона займається. Лого робить за нього всю роботу.

Другий поверх займає значення бренду. Це сильні асоціації, які виникають у споживача, коли він чує або задумується про бренд. Хорошим прикладом у цьому випадку буде, коли споживачі чують назву бренду Volvo, перше, що спадає їм на думку – це безпека.

Третій поверх – це реакції. Бренд-стратегам варто чітко визначити реакцію, яку бренд хоче, щоб асоціації викликали у цільовій аудиторії, тобто що ви хочете, щоб споживачі думали та відчували в результаті взаємодії з вашим брендом?

Верхівка піраміди і найголовніше, до чого має прагнути кожен бренд, за словами Кевіна Лейн Келлера – це резонанс з аудиторією. На цьому етапі бренд має побудувати тісні емоційні стосунки із своїм користувачем і допоможе йому у цьому три синергія трьох попередніх поверхів [15].

### **1.5.3. Brand key model**

Попереднім бренд-моделі не враховували дуже важливий елемент для діяльності будь-якого бізнесу – це конкурентне середовище. Недостатнім є визначення цільової аудиторії та виявлення незадоволених функціональні та емоційні потреб, які бренд здатний задовольнити. Візуалізація бренд-моделі зображена на рис. 1.5.

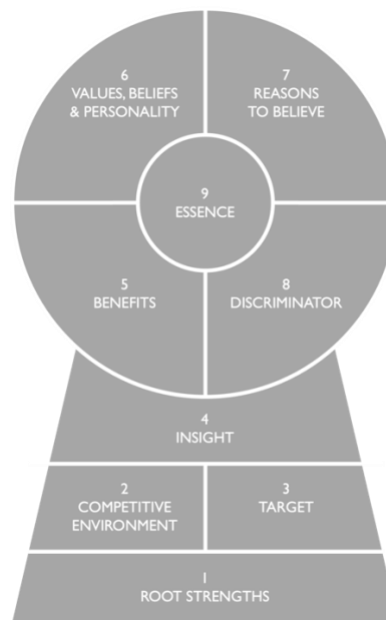


Рис.1.5. Brand key model [16]

Побудова бренд-моделі складається із дев'яти послідовних етапів, таких як: основна сила, цільова аудиторія, конкурентне середовище, інсайти (мотиви споживачів), переваги, цінності і особистість бренду, причини довіряти бренду, головна точка диференціації, ядро бренду [16].

Розбирати ці етапи варто починати із визначення основної сили бренду і відповіді на питання “що робить ваш бренд величним?”, “яка сильна сторона переважає у вашому бренді”. Бренд-менеджеру варто глибоко розуміти причини створення бренду, основні характеристики продукту чи послуги, що надається і згодом обрати яка ж одна сильна сторона переважає – це ціна, продукт, досвід споживача чи історія бренду. Нерозуміння ключової сильної сторони стане на заваді при подальших кроках в розбудові моделі бренду.

Другий крок – це дослідження конкурентного середовища. Конкурентне середовище певною мірою і формує запити та розуміння ринку споживачем, в першу чергу, якщо продукт чи послуга легкозамінні — клієнт буде апелювати до існуючих брендів та порівнюватиме з ними. Важливо розуміти, в якому ринку знаходиться бренд, яка його насиченість, про що говорять сусідні по сфері компанії, яка їх основна цінність. Відповідно до якої категорії належить їх компанія: чи це бренд-лідер, чи бренд-послідовник, чи бренд-нішер залежить подальша стратегія як бізнесу, так і маркетингова, а з нею і бренд-стратегія.



Наступним кроком побудови бренд-моделі є аналіз цільової аудиторії. Він потребує детального дослідження потреб та більш споживачів. Вважаю цей етап одним із ключових, оскільки сучасний маркетинг повинен орієнтуватись в першу чергу на споживача та його істинні потреби. Саме від аудиторії та її запитів необхідно відштовхуватись. Так, у буремні часи з ковідом та війною це зробити доволі важко, але чим більш деталізовано проаналізувати запити та болі аудиторії, тим міцніші звязки можна побудувати з аудиторією. Для цього бренд-менеджери та маркетологи можуть використовувати безліч інструментів, у даній роботі буде використано якісні дослідження — глибинні інтерв'ю та аналіз даних за методологією *jobs to be done*, а також кількісні — опитники. Окрім цього первинно буде здійснено кабінетний аналіз ринку та контексту.

Для того щоб в майбутньому комунікація бренду була яскравою та запам'ятовувалась цільовою аудиторією, в її основу має бути покладено споживацький інсайт. Інсайт – це неочевидне знання, які пояснюють поведінку, мотивацію, больові точки та емоції вашої аудиторії. Інколи споживачі не можуть самі пояснити цю ідею, поки бренд її не озвучить. Правильний інсайт має викликати у людини думку: «Так, я саме так відчуваю». Бренди повинні розглядати інформацію про споживачів як потенційну конкурентну перевагу. Вони за важливістю прирівнюються до інтелектуальної власності, володіння якою робить бренд ближче до його клієнта. Банально, але не інстайтом може бути те, що мами люблять своїх дітей та оберігають, а от те, що мами до 9 місяців потребують експертної думки збоку і дуже часто не знають яким джерелам вірити — вже може бути чудовим інсайтом для формування нових рішень для брендів, що працюють з цією аудиторією.

Проте, просто комунікацією бренд не завоює місце в голові його споживачів, тому необхідно працювати над споживчими перевагами. Їх можна розділити на дві категорії: функціональні, які пов'язані з самим продуктом і емоційні, які говорять про емоції та досвід користування продуктом.

Функціональні переваги забезпечуються характеристиками продукту, організацією взаємодії зі споживачами, відносинами між користувачами

продукту та власником бренду. Функціональні переваги пов'язані з відчутними характеристиками бренду.

Якщо ж говорити про емоційні переваги, то бренд має емоційні переваги, коли сприяє підвищенню самоствердження споживачів та їх самооцінки, приналежність до якогось продукту. Бренд може створювати відчуття безпеки, як це роблять у Volvo або демонструвати високий статус людини (Gucci або Mercedes). Для споживача емоційна перевага це як додаткова складова бренду, цінність, яка виникає завдяки поєднанню його матеріальних і нематеріальних характеристик і функціональних переваг [17].

Наступним кроком у побудові ключу бренду є визначення цінностей компанії. Цінностей показують як бренд себе ідентифікує, як веде себе на ринку, які має пріоритети.

Для того щоб всі попередні пункти не були пустими словами, бренд має знайти аргументи, які пояснюють чому клієнт має вибрати саме його. Аргументи повинні бути сформовані коротко і по суті, наприклад у фразу: «я купую цей бренд, тому що ...» [18].

Може бути багато повідомлень, які бренд транслюватиме як аргументацію, наприклад, бренд підкріплює свої твердження науковими дослідженнями, відгуками споживачів, нагородами в номінаціях або своїм досвідом, якщо це бренд-лідер, який довгий час на ринку.

Передостанній крок у побудові моделі ключу бренду — це пошук головної точки диференціації. Визначення цієї точки дасть бренду розуміння, яка фактична різниця між ним і конкурентами. Цю різницю можна легко описати одним реченням: «Тільки цей бренд має...».

Останнім кроком описується суть бренду. Ідея полягає у тому, щоб виділити одне-три слова, які пояснюють всі попередні етапи та фіналізують всю роботу над побудовою бренд-моделі. Щоб виграти на ринку ідея вашого бренду має бути цікавою, простою, унікальною, надихаючою, мотивуючою та доступною. Коли суть бренду цікава та проста — це допомагає йому проникати

у свідомість споживача і заохотити його дізнатися більше про бренд і в кінці кінців купити його.

Усі елементи моделі brand key прив'язані до споживача на основі розуміння маркетологів їх і їхніх потреб, а також на основі знань про ринок, в якому перебуває компанія. Тому перед тим як почати розробляти будь-яку бренд-модель варто провести як кількісні, так і якісні дослідження [16].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ “FJ POMADES” ДЛЯ ОНОВЛЕННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика компанії “FJ Pomades”

Об'єктом дослідження та оновлення бренд-стратегії стала компанія “FJ Pomades” — офіційний дистриб'ютор косметики для чоловіків, що працює на ринку з 2014 року. Компанія виникла через потребу працювати та забезпечувати безперебійну роботу мережі барбершопів “Solidol”, оскільки у цих компаній одні власники.

Загалом асортиментна лінійка компанії налічує близько 25 брендів, у 5 з яких “FJ Pomades” ексклюзив. Брендями-візитними картками є Uppercut Deluxe, а також Reuzel. Це всесвітньо відомі бренди засобів для догляду та укладання волосся.

Uppercut Deluxe бренд з багаторічною історією, родом з Австралії. З моменту заснування компанії “FJ Pomades” і досі являється найулюбленішим серед українських барберів та загалом чоловіків, що звикли укладати волосся. У зв'язку з тим, що FJ офіційний представник та дистриб'ютор бренду — це частково сформувало бренд атирибути компанії, а також комунікаційні меседжі. Відділ маркетингу бренду активно співпрацює з нашим, надсилаючи брендові матеріали, контент та пресрелізи [19].

Reuzel історичний бренд у сфері барберингу, родом з Роттердаму, заснований двома перукарями, що щиро любили свою справу та шукали найкращий продукт для роботи.

Як і для кожного постачальника, представлені бренди відіграють дуже важливу роль, а відповідно компанія частково залежна та відповідальна за усі прояви бренду. Залежна через те, що ми єдині маємо унікальні права на розповсюдження, а відповідно якщо бренди припинять своє існування, погіршиться загальна репутація це напяму впливатиме на нашу роботу.

Станом на зараз компанія займає близько 77% у B2B сегменті, при потенційній кількості активних барбершопів та перукарень, що надають послуги чоловікам та працюють на косметичі вищого сегменту, 1300 штук. Ці дані взято з внутрішніх досліджень компанії, проведених sales-відділом на основні куплених статистичних даних. Станом на зараз у базі є близько 1000 клієнтів, 800-900 з яких стабільно роблять замовлення.

Для більш детального аналізу діяльності компанії слід більш детально поглянути на фінансові показники за період з 2021-2023 рр.

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік\*


Важлива інформація. Ці дані можна отримувати автоматично прямо у вашу систему обліку. [Дізнатись більше](#) ×

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 496	90,1
Інші операційні доходи	2120	264,5	3,9
Інші доходи	2240	36,8	-
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>14 797,3</b>	<b>94</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 783,8	69,1
Інші операційні витрати	2180	2 853,8	95,3
Інші витрати	2270	-	-
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>14 637,6</b>	<b>164,4</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	159,7	-70,4
Податок на прибуток	2300	34,6	-
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>125,1</b>	<b>-70,4</b>

Рис. 2.1. Інформація про фінансові результати компанії FJ Pomades за 2021 рік

Джерело: YouControl

**Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємства за 2022 рік\***

 **Важлива інформація.** Ці дані можна отримувати автоматично прямо у вашу систему обліку. [Дізнатись більше](#) ×

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 812,2	14 496
Інші операційні доходи	2120	650,7	264,5
Інші доходи	2240	-	36,8
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>22 462,9</b>	<b>14 797,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 156	11 783,8
Інші операційні витрати	2180	6 137,9	2 853,8
Інші витрати	2270	-	-
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>22 293,9</b>	<b>14 637,6</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	169	159,7
Податок на прибуток	2300	30,4	34,6
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>138,6</b>	<b>125,1</b>

\* Застереження для користувачів!

Рис.2.2. Інформація про фінансові результати компанії FJ Romades за 2022 рік

Джерело: YouControl

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік\*

Важлива інформація. Ці дані можна отримувати автоматично прямо у вашу систему обліку. [Дізнатись більше](#) X

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 060,2	21 812,2
Інші операційні доходи	2120	242,9	650,7
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>45 303,1</b>	<b>22 462,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 995,4	16 156
Інші операційні витрати	2180	14 677,5	6 137,9
Інші витрати	2270	-	-
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>44 672,9</b>	<b>22 293,9</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	630,2	169
Податок на прибуток	2300	113,4	34,6
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>516,8</b>	<b>134,4</b>

Рис.2.3 Інформація про фінансові результати компанії FJ Pomades за 2023 рік

Джерело: YouControl

Як видно з рисунків вище, можна побачити, що чистий дохід компанії у період з 2022-2023 рр збільшився вдвічі, що свідчить про позитивну динаміку росту ринку, а також збільшенню потреби та середнього чеку.

Для більш детального аналізу саме продажів у B2B сегменті вартує проаналізувати прибуток в період з 2022-2023 рр.

Таблиця 2.1

Прибуток компанії FJ Pomades в період з 2022-2023 рр.

Місяць	2022 рік	2023 рік
Січень	783,449	2,218,361
Лютий	577,535	2,117,176
Березень	413,734	1,929,094

Продовження таблиці 2.1

Квітень	642,733	2,547,676
Травень	775,149	2,922,203
Червень	1,029,551	2,324,856
Липень	1,036,173	2,479,521
Серпень	1,747,281	2,537,491
Вересень	2,404,926	2,629,242
Жовтень	2,058,154	2,607,518
Листопад	1,736,248	2,836,623
Грудень	2,055,034	2,587,838
<b>Разом</b>	<b>15,259,967</b>	<b>27, 200, 108</b>

Джерело: розроблено автором

У таблиці наведено не чистий дохід, а загальний прибуток лише з B2B сектору, але навіть ці дані дозволяють побачити позитивну динаміку росту закупівель саме у цьому сегменті.

Якщо аналізувати наявний стан бренду на даний момент на предмет цілісності, то можна виділити наступні бренд-атрибути:

1. Назва бренду — Franz Jozeph Pomades Shop. Названий бренд на честь австрійського імператора Франці Йозефа, що був особливо вибагливий до свого зовнішнього вигляду та умів за собою доглядати.

2. Бренд персонаж — той самий Франц Йозеф на честь якого названо бренд.





Рис. 2.4. Зображення бренд персонажу Франца Йозефа

### 3. Логотип

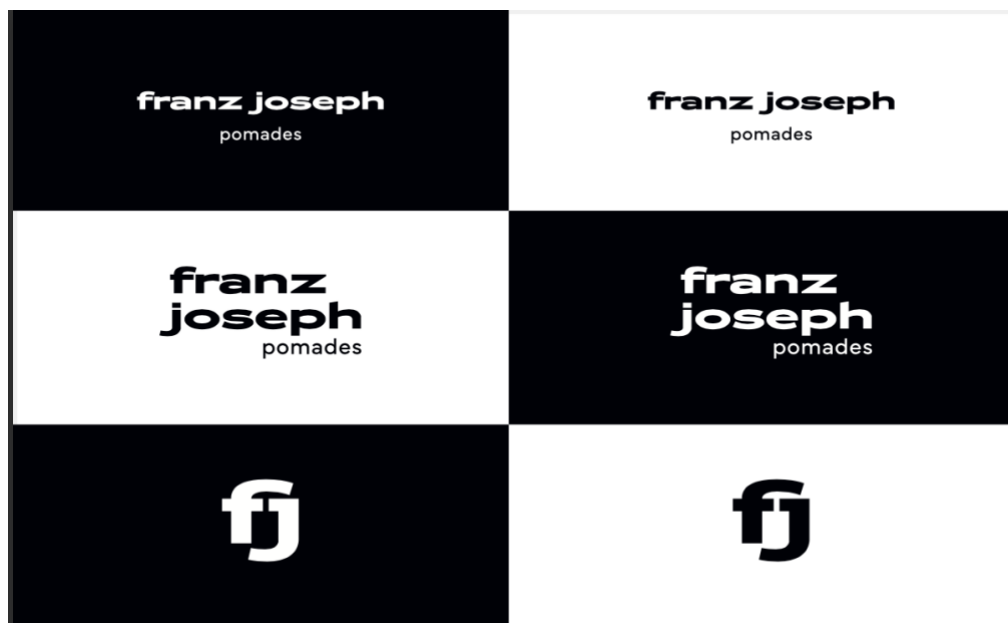


Рис.2.5. Варіанти логотипів у монохромному вигляді

## 4. Кольори



Рис. 2.6. Кольорова гамма бренду FJ Pomades

## 5. Шрифти



Рис. 2.7. Шрифти бренду FJ Pomades

## 6. Інші елементи бренд-айдентики



Рис. 2.8. Приклад банеру на веб сайт бренду FJ Pomades

Для більш детального розуміння наявних каналів комунікації було розроблено аналіз за оновленою PESO-моделю [20].



Рис.2.9. PESO model для компанії FJ Pomades

### 2.2. Аналіз ринку косметики для чоловіків

Прогресивні українські компанії потребують змін та нових рішень, особливо це необхідно враховувати у непростий час, час повномасштабної війни, нестабільності політичної, економічної ситуацій та суттєвих змін у патернах поведінки споживачів. На жаль, багато рішень, що було прийнято до подій 2022 року можуть бути не актуальними та навіть тригерними для окремих груп осіб.

За даними досліджень компанії Gradus споживчі настрої українців суттєво змінюються порівняно з 2022 роком. Відтак, 62% звертають особливу увагу на бренд під час здійснення покупок, тоді як у грудні 2022 таких було трохи більше половини (54%). Також дві третини респондентів (65%), загальна вибірка 1000, надають перевагу більш дешевим брендам. Третина (32%) відмовилася від покупки улюблених брендів [21].

Проте, не слід виключати і глобальний контекст споживання та уникати загальних трендів. Саме вони впливають на споживчі інтереси досліджуваної категорії, у тому числі в Україні. Саме глобальні тренди у галузі диктують нові запити чоловіків вже завтра або ж у найближчій перспективі.

За даними сервісу Statista, до 2028 очікується стрімке зростання розміру ринку чоловічих засобів для догляду. За оцінками, до 2028 року світовий ринок чоловічого грумінгу становитиме близько 115 мільярдів доларів США, порівняно з майже 80 мільярдами доларів США станом на 2022 рік. Нижче на рис.2.10 наведено схематичне зображення.

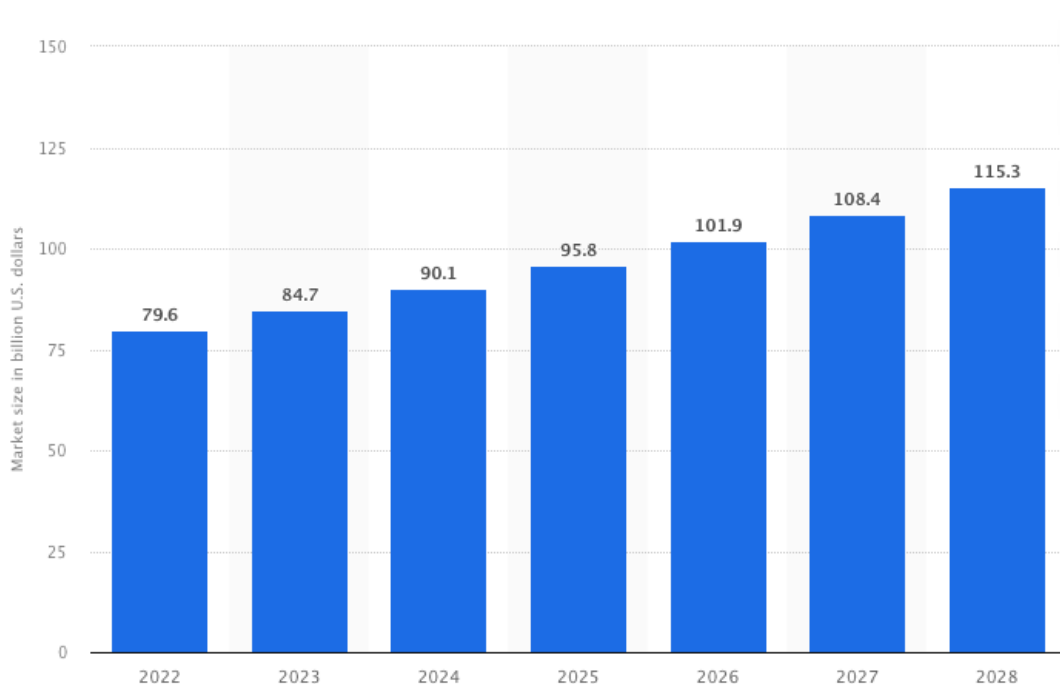


Рис. 2.10. Прогноз ринку росту чоловічих засобів для догляду за даними Statista

Згідно зі статтею, опублікованою у 2019 році виданням *Cosmetics Europe*, 81,0% чоловіків у всьому світі вважають, що саме стан здоров'я, гігієна та зовнішній вигляд впливають на їхнє рішення щодо купівлі засобів догляду [22].

За даними дослідження Ipsos основними причинами використання чоловіками косметичних засобів є покращення загального вигляду, покращення текстури та зовнішнього вигляду шкіри, а також бажання виглядати молодше [23].

Якщо раніше елементами чоловічого догляду були лише дезодорант, шампунь та засоби для гоління, то зараз дедалі частіше полиці заповненні кремами, засобами для догляду за шкірою, скрабами та іншими. Про збільшення глобального інтересу до цієї теми свідчить і тенденція великих компаній інвестувати у чоловічі лінійки продуктів і навіть частково відходити від свого класичного позиціонування. Як приклад можна навести бренд L'Oréal, що вклав значні інвестиції у свою лінію Men Expert, але бренд L'Oréal все ще в основному асоціюється з жінками. Для деяких чоловіків це досі залишається бар'єром для його купівлі, а менші конкуренти, що спеціалізуються на чоловічих засобах для догляду за собою, скористалися цією слабкістю [24].

Окрім цього лідери у сфері косметики не тільки змінюють позиціонування, а й суттєво інвестують у інноваційні рішення, змагаючись не тільки у закритті нової потреби, а й у створенні її. Наприклад, на американському ринку Procter & Gamble щойно випустила дезодорант для всього тіла: Old Spice Total Body Deodorant.

За останнє десятиліття в деяких країнах Азії чоловічий догляд за собою став майже таким же прибутковим, як і жіночий. Наприклад, за даними Statista, у фінансовому році, що закінчився, станом на 31 березня 2023 року, японська компанія Mandom Corporation отримала чистий дохід у розмірі близько 38 мільярдів японських ієн у сегменті чоловічого догляду за собою, причому найбільша частка припадає на чоловічий косметичний бренд Gatsby.

Актуальність та важливість догляду для сучасного чоловіка підтверджено і фінансово. Згідно з результатами дослідження Global Data, проведеного в

четвертому кварталі 2023 року, майже третина європейських чоловіків продовжують витратити на догляд за шкірою ту ж суму, що й раніше, незважаючи на зростання цін у всіх сферах життя. Ще 24% виявили, що витрачають більше і готові покрити будь-які зростаючі витрати на продукти, на які вони зараз покладаються [25].

Таке зростання інтересу та обізнаність напряму пов'язані зі збільшенням кількості чоловіків-інфлюенсерів, а також популярністю їх у відомих соціальних мережах. У тому ж TikTok ,на #mensincare припадає 704,7 мільйона переглядів, а #mensgrooming майже понад 2,1 мільярда переглядів.

На індустрію краси в цілому впливають не лише тренди соціальних мереж, а й напряму інноваційні технології та наукові рішення. Нижче наведено декілька глобальних тенденцій, що безпосередньо впливатимуть на розвиток індустрії краси для чоловіків, а відповідно матимуть безпосередній вплив на діяльність аналізованої компанії FJ Romades, оскільки FJ співпрацює з світовими лідерами ринку.

#### 1. Персоналізація за допомогою штучного інтелекту та AR

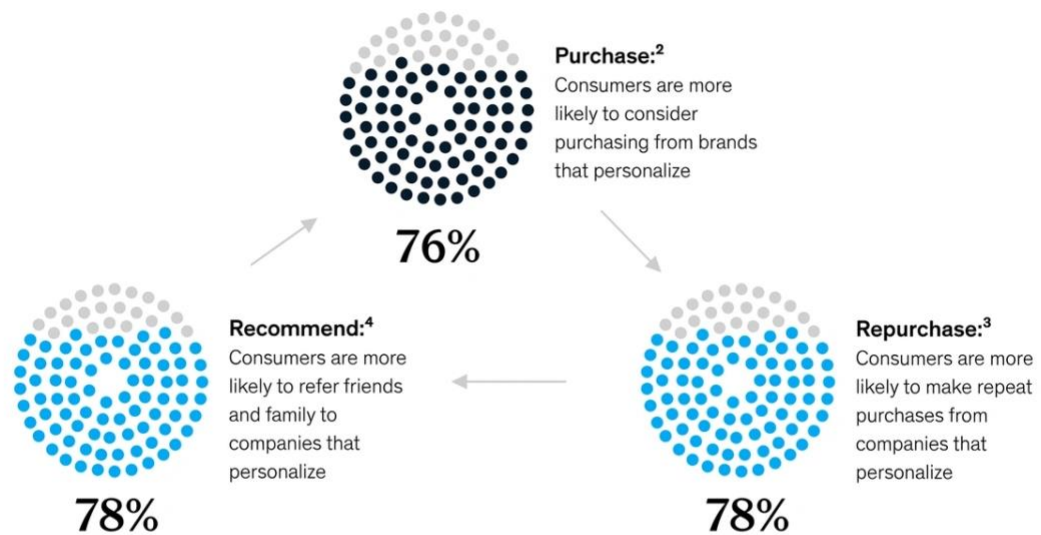
За даними, отриманих з досліджень McKinsey, 71% сучасних споживачів очікують отримати персоналізований досвід при здійсненні покупок. Понад три чверті покупців розчаровуються, коли цього не відбувається. Дослідження показує, що персоналізація може мати прямий вплив на життєвий цикл клієнта.

Майже 80% споживачів з більшою ймовірністю зроблять повторні покупки в компанії та порекомендують цю компанію друзям або членам сім'ї, якщо компанія надасть їм персоналізований досвід.

Нижче, на рис.2.11 наведено частину з результатів дослідження McKinsey.

## Personalization directly influences buying behavior across the customer life cycle.

Likelihood to purchase, recommend, and repurchase depending on personalization, % of respondents<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Question: "Please indicate how much you agree or disagree with the statements below when it comes to personalized communications and products/services from brands/businesses."

<sup>2</sup> Purchase: "I am more likely to consider buying from brands/businesses that engage with me in a personalized and tailored way."

<sup>3</sup> Repurchase: "I am more likely to repurchase from brands/businesses that offer personalized communications and products/services."

<sup>4</sup> Recommend: "I am more likely to recommend brands/businesses to my friends and family that offer personalized communications and products/services."

Possible answers: "strongly disagree"; "disagree"; "somewhat disagree"; "somewhat agree"; "agree"; "strongly agree." Numbers shown indicate respondents that selected "somewhat agree"; "agree"; and "strongly agree."

Source: McKinsey Next in Personalization 2021 consumer survey 9/7–9/8/2021 (n = 1,013), sampled and weighted to match the US general population 18+ years

McKinsey  
& Company

Рис.2.11. Результати дослідження McKinsey [26]

Якщо говорити конкретніше про індустрію краси, то 58% покупців кажуть, що вони з більшою ймовірністю зроблять покупку у компанії, яка пропонує онлайн-тест, щоб порекомендувати їм конкретні косметичні засоби.

А 45% респондентів стверджують, що вони з більшою ймовірністю зроблять покупку у компанії, яка пропонує віртуальну реальність або штучний інтелект, що дозволяє їм спробувати продукт онлайн [26].

У світовій практиці вже є яскраві приклади використання AI та AR для персоналізації. Технологічна компанія Revieve створила кілька інтерактивних модулів на основі штучного та доповненої реальності в рамках своєї цифрової платформи здоров'я-краси-благополуччя. Це охоплює клієнтів, які цікавляться доглядом за шкірою, макіяжем, захистом від сонця та харчуванням. Такі косметичні корпорації, як Murad, Living Proof, Ulta Beauty та Schwan Cosmetics,

нещодавно уклали партнерство з Revieve, щоб надавати клієнтам можливість приміряти косметику в реальних умовах та отримувати персоналізовані рекомендації.

Компанія Pure Culture Beauty пропонує домашній тест шкіри, який визначає тип шкіри, стан шкіри та стан шкірного бар'єру. Клієнти також відповідають на низку запитань про свої проблеми, спосіб життя та навколишнє середовище.

Проходження тесту займає 20 хвилин, а результати можна завантажити безпосередньо на сайт Pure Culture Beauty. Після цього клієнтам надається можливість придбати індивідуальні формули по догляду за шкірою на основі результатів їхнього аналізу.

## 2. Біотехнологічні інновації з акцентом на сталий розвиток

Все частіше великі гравці ринку розуміють, що цінності споживачів змінюються і все дедалі важливе враховувати й екологічний аспект у виготовленні косметики. Відтак, вирощування інгредієнтів для краси у великих масштабах є нераціональним, адже це призводить до значного руйнування землі, використання води та забруднення навколишнього середовища.

Проте біотехнологічний рух спонукає дослідників знаходити інгредієнти краси, які вже існують в організмах у природі. Тоді вони можуть відтворити цей природний процес і масово виробляти інгредієнти в лабораторії. Наприклад, Unilever у середині 2022 року оголосила про партнерство з біотехнологічною фірмою Geno, що базується в Сан-Дієго.

Geno використовує процес ферментації для створення поверхнево-активних речовин, які використовуються в косметичних засобах. Як і інші біотехнологічні косметичні продукти, їхні інгредієнти розглядаються як альтернатива нестійким інгредієнтам, таким як пальмова олія та викопне паливо.

На початку 2023 року компанія L'Oreal оголосила, що також приєднається до партнерства.

## 3. Натуральні та екологічні інгредієнти



За даними Environmental Working Group, середньостатистична людина щодня наносить на своє тіло дев'ять засобів особистої гігієни [27].

Понад 65% споживачів шукають екологічно чисті бренди, а 55% готові платити більше за sustainable продукти [28].

За даними Statista, до 2031 року світовий ринок натуральних косметичних засобів зросте до 59 мільярдів доларів [29].

Десятки косметичних брендів вже використовують тенденцію до створення екологічно чистих, натуральних та органічних продуктів. За оцінками, майже третина косметичних засобів зараз маркується як "чиста", і, за прогнозами, до 2027 року ця цифра зросте на 12% [30].

А такий продуктивний гігант, як Walmart нещодавно відкрив магазин чистої краси, який пропонує 900 продуктів, що не містять інгредієнтів зі списку "Зроблено без", таких як формальдегіди та PFAS [31].

Саме ці тренди диктують ринкові умови для брендів, що представлено у магазині FJ Romades, а разом з цим і формують розуміння продукції і в українського споживача.

Для більш детального аналізу ринку косметики для чоловіків в Україні необхідно використати інструмент "5 сил Портрера" та більш детально проаналізувати кожну силу, що безпосередньо впливатиме на досліджуване підприємство.

#### 1. Постачальники

Постачальники є ключовою силою у дослідженні цього ринку, оскільки ринок доволі обмежений у споживчих вподобаннях, а також має достатню кількість загроз для входу, яку буде охарактеризовано у іншій силі нижче. За структурою цей ринок можна охарактеризувати як олігополія. Такі ринки характеризуються незначною кількістю конкурентів і дії кожного напряму впливають на рівень цін, а також на загальну ситуацію на ринку. Відповідно до цього, компанія FJ Romades, що станом на зараз займає близько 80% у секторі B2B безпосередньо конкурує з декількома великими брендами, що самостійно

постачають частину продукції і теж працюють з барбершопами та онлайн магазинами.

Через таку обмеженість безпосередні B2B клієнти дуже залежать від ситуації “на полиці” у постачальників, а також слід відмітити, що ринок відносно не контрольований, а також є частина сірих продажів без сплати мита, завезення продукції малими партія нелегально. На жаль, такі випадки дуже часто трапляються у практиці взаємодії з клієнтами, які вже мали негативний досвід з такими постачальниками. Також варто відмітити, що споживання деякого виду продукції є сезонним, до прикладу, укладальні засоби є більш актуальними у теплі сезони, тоді як зволожувальні креми, засоби для покращення гоління більше користуються попитом у холодні пори року. У такому випадку часто виникає проблема обмеженості об’ємів, що впливає на ситуацію на ринку, адже багато клієнтів з B2B сектору прагнуть закрити потребу і купують банально у тих, у кого є запас. Це передбачає частково відтік клієнтів, адже з сезонними товарами клієнту можуть продати інші товари і це зручніше отримувати одну поставку, також це розмиває поняття “прив’язаності” до бренду і ускладнює процес планування закупівель на майбутні періоди. Тому з цього можна зробити висновок, що іноді саме постачальники диктують умови ринку та галузі, а також, що перехід до іншого постачальника практично не помітний для клієнтів.

Він стає помітним лише у випадку масштабування закупівель і відповідно не можливості постачальника покривати усі обсяги, саме тоді компанії дуже часто шукають декілька постачальників для диверсифікації ризиків.

Якщо розглядати компанію, що здійснює закупівлю у таких постачальників, як FJ Romades, то для неї ми відіграємо одну з ключових ролей у системі роботи. Оскільки закупівля продукції здійснюється з двома цілями:

1. як розхідний матеріал для безперебійної роботи барбершопу чи перукарні
2. як додаткове залучення коштів та допродаж та збільшення середнього чеку серед клієнтів, шляхом продажу косметики

Суттєву роль для клієнтів відіграє і наявність актуальних для нього брендів у постачальника. Оскільки розуміння продукту поки є не глибинним на ринку України, деякі постачальники суттєво збільшують свою привабливість через наявність відомих та якісних брендів. Серед них і об'єкт дослідження — компанія FJ Romades, що представляє два найбільш популярних бренди — Uppercut Deluxe та Reuzel.

Через часткову не контрольованість ринку постачальники диктують свої умови, іноді навіть нехтуючи рекомендованими для реалізації цінами, що виставляють самі бренди. На превеликий жаль, у багатьох постачальників зберігається не діловий формат взаємодії, а саме не документальне відстрочення платежів, договірні відносини з власниками барбершопів, система бонусів і навіть допродажів заборонених товарів, таких як Uppercut Deluxe, ексклюзивні права на продаж якого має лише FJ. Юристи FJ Romades за 10 років існування бренду мали декілька досудових справ з штрафуванням порушників.

## 2. Покупці

Покупці відіграють дуже важливу роль на цьому ринку. Це пов'язано в першу чергу з контекстами споживання продукції. З одного боку, це є засоби догляду за собою, що є засобами першої необхідності та деякі з них є у базовій корзині, з іншого — в Україні лише зароджується культура догляду за собою серед чоловіків, а тому, незважаючи на позитивну світову динаміку росту, темпи росту галузі доволі повільні. Це також пов'язано і з контекстом повномасштабного вторгнення, а також тим, що ми маємо справу з найбільш вразливою групою споживачів.

Якщо аналізувати вплив покупців на розвиток компанії FJ Romades, то у B2B сегменті вони відіграють значну роль, оскільки через обмеженість постачальників, але в той же час відомих брендів на ринку, на яких комфортно працювати барберам, клієнти фактично залежні від наших поставок та ситуації на полиці.

За внутрішніми даними компанії станом на 2023 рік в Україні є 1300 перукарень та барбершопів, що можуть надавати послуги для чоловіків. Станом

на зараз у B2B сегменті компанія має близько 77%, якщо не брати до уваги сіру частину ринку. Зазвичай клієнти купують великими партіями, що з одного боку дозволяє зосередити увагу на більш детальній роботі та опрацюванні кожного клієнта окремо, з іншого боку при найменшій неточності або невдалому прогнозуванню попиту і відсутності необхідних товарів у нас може спричинити відтік клієнтів. Також варто відзначити що ринок доволі традиційний і звик працювати за правилами продажів з 2015 року, а саме особисті домовленості, також у даному випадку чудово працює налагодження особистих дзвінків, допродажі при зустрічах.

Переваги у ексклюзивній дистрибуції 5 ключових на ринку брендів дозволяє компанії FJ Romades частково диктувати тренди серед покупців, формувати черги з замовлень на нові поставки, а також саме через ексклюзивність першими знайомити споживачів з новинками, а також таким чином постійно тримати частку ринку.

Через часткову обмеженість ринку та особистісні умови з постачальниками деякі покупці у B2B сегменті можуть нести додаткові втрати через переключення на інших постачальників, оскільки присутня система знижок та бонусів відповідно до суми закупівель та кількості замовлень у певний проміжок часу.

У загальному спостерігається висока чутливість до цін, адже це безпосередньо впливає на маржинальність проданої косметики у шопах та онлайн-магазинах, а також на собівартість наданих послуг, оскільки косметика використовується для надання послуг. Дуже часто підняття цін на косметику автоматично спричиняє підняття цін на послуги у барбершопах.

Значну роль для покупців відіграє актуальність сучасним трендам у догляді та грумінгу, наявність декількох товарів однієї категорії на вибір, наприклад декілька шампунів, що можуть використовуватись як для роботи так і для продажу. Також важлива наявність товарів з різною ціновою вилкою.

### 3. Загроза нових учасників

Можлива реакція на нового конкурента потенційно може спричинити інтерес наших клієнтів до нього, проте це надто складно, щоб ціла компанія перейшла на нового постачальника для закупівлі, до прикладу, розхідних матеріалів. Оскільки компанія FJ Romades зараз ексклюзив у декількох найвідоміших брендів в Україні. Звісно, є конкуренти, більш детально яких описано у наступному підрозділі, проте самі користуваччі підтверджують те, що разом з брендом вони отримують гарантовано оригінальний товар, який доставлено безпосередньо з країни-виробника, з усіма необхідними підтвердженнями, батч-кодами, а також з можливістю апелювати до дистриб'ютора за усіма необхідними документами для підтвердження якості. Великі мережі особливо відзначають це. Також відомі факти заходу з товарами італійських брендів через бренд-обличчя та амбасадорів, що має успіх та зараз складає основну конкуренцію досліджуваному бренду.

Основними бар'єрами входу у галузь є:

- економія на масштабі — це в основному характеризується тим, що лише декілька компаній мають налагоджену митну діяльність та можуть забезпечувати постачання великих партій для клієнтів. Великі партії передбачають відповідні логістичні витрати, сплату мита, наявність великої кількості працівників для опрацювання цього товару. Також це прямий зв'язок з економією на собівартості, оскільки можливість експортування великими партіями і за допомогою одного автомобіля дозволяє зекономити транспортні витрати
- диференціація продукту — оскільки на ринку вже представлені найкращі бренди для догляду, нові бренди все важче сприймаються споживачами, на це також впливає розвиток українських косметичних компаній, що представляють значну конкуренцію. Також для диференціації потрібні додаткові витрати на формування потреби цього унікального продукту чи бренду, оскільки ми маємо справу ще з несформованою групою споживачів, а після повномасштабного вторгнення ще й з доволі вразливою у комунікаціях та потребах.

- великі витрати у переході — частково потреби у B2B сегменті диктують барбери, що вже звикли працювати на тих чи інших засобах, а також, що вже сформували звичку користування у своїх клієнтів. Відтак тривалість переходу на нові бренди доволі довга, це як мінімум 6 місяців, оскільки перші 3 місяці — це зазвичай період адаптації для барбера, оскільки різні шампуні, укладальні та інші засоби для процедур мають свою специфіку, діючий склад, а також особливості відповідності до типів шкіри. Решта 3 місяці — це період ознайомлення клієнтів з новими продуктами, а також потенційні покупки нових засобів. Це ще пов'язано з тривалістю використання тих самих укладальних засобів.
- ліцензування та сертифікація — ключовий бар'єр входу, оскільки справа з по суті дерматологічними засобами, а відтак вони можуть викликати проблеми зі шкірою і для продажу необхідно мати всі документи і підтвердження офіційного ввезення продукції через кордон, сплата мита і т.д.

4. Субститути — у даному випадку для B2B сегменту немає товарів-субститутів, оскільки ними може стати лише косметична продукція інших брендів, а це вже конкуренція. Для сегменту B2C субститутами може бути косметика для жінок, особливо якщо вона доступна, адже чоловік у парі.

## 5. Конкуренти

Ринок доволі конкурентний, проте це олігополія, як було описано вище ключові частки ринку поділено між декількома гравцями. В основному ці гравці мають представлені свої ключові якірні продукти, а також декілька брендів по яких конкурують ціною. Загалом ринок на стадії зрілості, оскільки лише до початку повномасштабного вторгнення, він стабілізувався. Переживши ковід та велику стагнацію, оскільки постраждав офлайн бізнес та сфера обслуговування, але натомість збільшилась частка чоловіків, що почали доглядати за собою, частина бізнесів у сегменті підхопила споживчі запити, суттєво змінився ринок барбершопів, через брак кваліфікованих кадрів барбершопи змінювали один за

одним своє позиціонування з “only man” і навчали барберству жінок, що теж привнесли вклад у використання косметики для процедур та послуг.

Після початку повномасштабного вторгнення, не усі конкуренти змогли продовжити свою діяльність через близьке розташування до місця активних бойових дій, логістичні проблеми, а також втрати продукції внаслідок потрапляння снарядів у складські приміщення.

Більш детальний аналіз саме конкурентного середовища компанії FJ Pomades наведено у наступному підрозділі.

### **2.3 Аналіз конкурентів компанії FJ Pomades**

Для формування релевантної основи для оновлення бренд-стратегії необхідно проаналізувати діяльність ключових конкурентів компанії. Компанія FJ Pomades працює з різними каналами збуту продукції, а саме:

- продаж косметики для B2B сегменту ( тут мається на увазі барбершопи, перукарні та барбери-індивідуалісти)
- продаж через власний веб-сайт для B2C сегменту
- продаж для онлайн-магазинів косметики
- співпраця з мережами ( Епіцентр, Rozetka та інші)
- дропшипінгова модель збуту

Оскільки ключовим залишається співпраця та продаж продукції для B2B сегменту, у даному розділі буде проаналізовано ключових гравців на ринку, а також додано аналіз декількох онлайн-магазинів, що є лідерами на ринку у B2C сегменті, купують продукцію у нас, проте мають незначну частку B2B клієнтів або ж закривають потребу наших клієнтів за рахунок своїх складських запасів.

**ForBarber.** Один з ключових конкурентів бренду FJ Pomades. Компанія теж розташована у Львові, а також позиціонує себе, як ексклюзивний дистриб'ютор косметики для чоловіків. Щоправда дана компанія офіційний представник італійських брендів преміум класу Luxina та Xflex. У продажі представлено продукцію 25 світових брендів, у 2 з них ForBarber офіційні

представники в Україні, а основна конкуренція у постачанні 12 брендів, що представлені також у лінійці FJ.

Стратегія залучення нових клієнтів компанією ForBarber полягає у розвитку особистих зв'язків через бренд власника — Романа, що представляє клієнтам спеціальні ціни та відстрочки платежів.

Основний акцент компанія робить на побудові ком'юніті та навчального напрямку. Зокрема є організатором 4 подій з запрошеними спікерами з України та Європи. На подіях завжди представлено стенди, а також відбувається розіграш продукції, що дозволяє навіть барберам, що працюють на наших якірних брендах мати перший контакт з брендами Luxina та Xflex, а відповідно потенційно перейти на них. Щоправда це можливо лише за відсутності бренду Uppercut на ринку, оскільки якість суттєво вища за приблизно таку ж ціну. Якщо розглядати роздрібну ціну на схожі товари, а саме укладальний засіб, що являється найпопулярнішим товаром у кожної з компаній, то вартість Uppercut Matte Pomade за 100 г є 645 грн, а помада для волосся Xflex Glowing Hair Wax коштує 600 грн.

Варто відмітити, що компанія теж має закритий сайт з гуртовими цінами, а також форму для заповнення для вступу у ком'юніті барберів, а відповідно перевірки діяльності та доступу до унікальних цін. Сам сайт бренду розроблено на тій же платформі, що сайт FJ, а формування блоків та підписів товарів оформлені практично ідентично. Це теж свого роду спосіб конкуренції, адже багато з клієнтів можуть плутатись і випадково не відділяти стилістику.

Також стосовно закритого клубу, окрім подій компанія розвиває власний YouTube канал, де представлено відео для ознайомлення з товаром і його користуванням. Окрім цього ще одним методом залучення клієнтів є робота з амбасадорами компанії ForBarber та зокрема ключових брендів Luxina та Xflex.

Комунікаційні меседжі та акценти теж схожі та зводять до:

- історичності представлених брендів, зокрема біля якірних представлено дату створення брендів
- швидкої доставки та відмінного сервісу



- широкого асортименту продукції
- створення спільної культури барберингу, що важливо з моменту створення бренду FJ Pomades, ключовим меседжем компанії було “Творимо культуру разом”. Відповідно можна прогнозувати, що компанія ForBarber скористалась цим. Про це так званий агресивний маркетинг свідчить і візуальний вигляд сайту, що створено за прикладом сайту FJ Pomades.

**Cosmed.** Одна з найстаріших компаній України, що є офіційним представником низки всесвітньо відомих брендів, таких як L'Oréal, VICHY, La Roche-Posay, CeraVe, Laboratory Dr. Irena Eris з брендами Pharmaceris, Dr.Irena Eris Clinic Way, Lirene.

З 2019 року є офіційним дистриб'ютором брендів Marvis і Proraso італійського виробника Ludovico Martelli. З грудня 2021 року компанія стала ексклюзивним дистриб'ютором бренду Marvis в Україні. З 2022 року експортує бренди Valobra, Floid, Erba Viva. Компанія Cosmed конкурує з FJ Pomades на ринку салонів та перукарень, що можуть надавати послуги чоловікам, а також представляє бренди лікувальної косметики і забирає значну частку зокрема у таких категоріях догляду, як догляд за обличчям та тілом, що певною мірою у FJ представлено не у повному обсязі. Також FJ експортує 3 “спільних” з Cosmed бренди — це Marvis, Proraso і Floid. Окрім цього, компанія надає супутні послуги партнерам, що представлено на їх вебсайті, а саме:

- Аналіз потенціалу ринку, конкурентів, цінового позиціонування для нових брендів і рекомендація по асортименту;
- Закупівля продуктів у виробника, при необхідності імпорт і митне очищення;
- Організація якісної дистрибуції по різних каналах продажів, включаючи аптечний канал, парфумерні магазини, професійні салони і студії краси, магазини професійної косметики, он-лайн магазини, барбершопи;
- Послуги зі зберігання і доставки продукції;
- Аналітика продажів, сервіс по спілкуванню з клієнтами, автоматизована система збору і оброблення замовлень;

- Просування брендів за допомогою різних маркетингових інструментів, торгової та медичної команди [32].

Інші канали комунікації, окрім сайту компанія публічно не висвітлює та не підтримує, сайт виступає у ролі візитівки та не дозволяє оформити замовлення, оскільки компанія працює лише у B2B сегменті.

Основний тип клієнтів — аптеки, про це свідчить представлення брендів в Україні, ключовий акцент на сайті про це, а також додаткові статті у розділі сайту “Документи”, де представлено інформацію про ліцензії, привітання партнерів, серед яких великі мережі аптек (наприклад Аптека 911), а також статті для SEO просування брендів.

**Barbercompany.** Ще один конкурент з Західного регіону, що має декілька особливостей. Перше — це унікальне позиціонування, адже бренд акцентує свою увагу лише на засобах для гоління. Друге — це наявність фізичного магазину. Свого часу до початку повномасштабного вторгнення, компанія активно працювала з B2B сегментом та лише заходила у сегмент B2C. Після виходу деяких ключових гравців, а також активного залучення клієнтів нами — FJ Pomades, а також компанією ForBarber, почала диференціюватись виключно у B2C сегменті, формуючи відповідні меседжі. Кількість продажів у сегменті B2B за загальними оцінками ринку є доволі незначною, орієнтовно на рівні 5%.

Загальне позиціонування — компанія традиційного гоління. На полицях представлено такі бренди, як American Crew, Prorasso, Arko, Floid, Nishman та інші. Загалом представлено більше 50 брендів різноманітних цінкових категорій. Близько 10-12 перетинаються з продуктовою лінійкою FJ Pomades. Компанія також представлена у соціальних мережах, активно займається зовнішньою рекламою поблизу локацій магазинів, на сайті видно SEO статті.

Як і в ForBarber ключові меседжі побудовані на такій раціональній інформації:

- Безкоштовна доставка Новою Поштою, на відділення чи кур'єром (при замовленні від 5000грн.);
- Власний кабінет з гуртовими цінами та історією замовлень;

- Постійно актуальна наявність товару;
- Оформлення замовлень 24/7;
- Персональний менеджер: постійно на зв'язку, проконсультує і допоможе з вибором товарів;
- Подарунки, наліпки, брендові аксесуари до усіх замовлень;
- Бонусна накопичувальна знижка за лояльність [33].

**Chub Style.** Дана компанія є нашим постійним клієнтом, а відповідно частина продукції співпадає з нашим асортиментом. На відміну від інших, ця компанія побудована на особистому бренду власника — Павла Чуба. Саме він являється бренд-обличчям та власне займається навчальною складовою покупців. Локаційно вони знаходять у м.Кропивницький, там мають і фізичний магазин. У асортиментній лінійці представлено близько 36 брендів. Важливо відзначити, що Chub Style один з лідерів у B2C сегменті. Своїми перевагами бренд виділяє:

- Професійний персонал, який надасть найдетальнішу консультацію. Кожний товар протестований нами особисто;
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- Найшвидша доставка по Україні. Відправки замовлень здійснюються щоденно;
- Доступні ціни та великий асортимент продукції;
- Весь товар сертифікований.

Важливо відзначити, що компанія активно просуває свої товари у соціальних мережах, а саме в Instagram, де станом на зараз є 64 тисячі підписників. Також у компанії є барбершоп, у якому теж відбувається продаж косметики.

Основна комунікація базується на бренді власника, асортиментній лінійці, а також сертифікованості продукції, що можна підтвердити, запросивши сертифікати у нас, оскільки ми офіційний дистриб'ютор [34].

**Minoxidilia.** Ще один наш партнер, що закуповує косметику у нас, проте працює з B2C сегментом, частково з B2B і фактично конкурує з нами. Як і в

попередньої компанії, у Voroda комунікація відбувається через бренд-обличчя власника, проте у компанії є унікальне позиціонування — це ключовий акцент на трихології та відрощуванню волосся у чоловіків. Ключовим продуктом є Міноксидил — засіб, що сприяє відновленню росту волосся, проте представлено асортимент іншої косметики.

Сама компанія ставить собі за мету розвивати не тільки сегмент, а й сприяти розвитку галузі краси та здоров'я. Ключовими перевагами компанія виділяє широкий спектр товарів, швидку доставку, наявність постійної допомоги від самого Стаса — власника бренду. Також бренд активно комунікує про гуртові ціни та спеціальні умови для B2B сегменту.

Ключові акценти у комунікації:

- бренд-обличчя самого власника, що є успішним кейсом відрощення густої та довгої бороди за допомогою засобів
- орієнтація на навчання спеціалістів, незалежно від рівня кваліфікації та професії зараз
- полегшення досвіду покупки на усіх стадіях шляху

Як і у попередньої компанії, що була аналізована, соціальні мережі є та залишаються ключовим каналом комунікації бренду, а також важливою ланкою лідогенерації [35].

Як зазначалось раніше галузь доволі закрита та має ряд компаній, які не висвітлюють публічно свою діяльність, оскільки або працюють по прайс-листах, або покривають лише частину брендів, що використовуються у великих об'ємах лише для роботи, або ж працюють нелегально, тому частину конкурентів проаналізувати не вдалось, але саме вони займають частину ринку.

Основними висновками з аналізу конкурентів слід вважати:

- проаналізовані конкуренти, що являються лідируючими у сфері B2B використовують декілька каналів комунікації та працюють на два сегменти
- усі раціональні переваги зводяться до питань логістики, сертифікації та командного складу

- частина компаній робить акцент на роботі з бренд-обличчями та формуванням довіри до продукту через них
- декілька брендів мають більш вузьке позиціонування, тобто спеціалізуються на товарах для гоління чи бороди, проте підтримують це лише комунікаційними меседжами, а не продуктовою лінійкою і в результаті можуть продавати, як товари для жінок, так і для грумінгу абоощо.

#### **2.4. Аналіз аудиторії шляхом якісних досліджень**

У рамках оновлення бренд-стратегії для компанії FJ Pomades було проведено дослідження аудиторії, а саме якісне та кількісне. Методологія, що була використана — Jobs-to-be-done. Перед початком аналізу було сформовано відповіді на загальні запитання для синхронізації цілей та розуміння кінцевого результату, що очікується. Відтак, підсумувавши вхідні дані перед дослідженням, можна дати відповіді наступним чином:

**Мета дослідження:** Основна мета — це зрозуміти наявну ситуацію на ринку, проаналізувати споживчі зміни після початку повномасштабного вторгнення, а також зрозуміти чи є у представників сегменту — барбершопів, перспектива до збільшення закупівель у рамках співпраці з нами і чи це можливо при наявному стані справ.

**Питання дослідження:** Для формування “скелету” інтерв’ю було розроблено ряд запитань, що розміщено нижче:

1. Розкажіть будь ласка про ваш бізнес та загалом ваш досвід у сфері барберингу
2. Як ви познайомились з FJ Pomades?
3. Чи купуєте ви косметику в інших магазинах? Якщо так, то чи можете ви назвати у яких?
4. Що для вас ключове у виборі постачальника косметики?
5. Як часто ви продаєте косметику у барбершопі?
6. Чи є у вас потреба у збільшенні продажів? Чи вважаєте ви це можливим, враховуючи ваших клієнтів?

7. Які бренди найчастіше запитують ваші клієнти?
8. Які бренди ви найчастіше купуєте на полиці і чому?
9. Ваші топ 5 продуктів
10. Як ви гадаєте чи змінилась тенденція купівлі косметики чоловіками порівняно з 2022 роком?
11. Чи змінились запити чоловіків за ці 2 роки?
12. Чи вплинула війна на ваш бізнес?
13. Чи помітили ви унікальні запити/ патерни у чоловіків (наприклад після певної стрижки купують більше такого то засобу?)
14. Чи маєте ви потребу у додатковому навчанні стосовно особливостей косметики?
15. За ким стежити у соціальних мережах, хто для вас лідери думок у сфері (іноземні та українські). Тут можна вказати барбершопи
16. Чи є бренди, які ви знаєте, але які поки не представлені в Україні і не доступні до тестування?

**Чому проводиться це дослідження:** Бренд-стратегія — це лише складова досягнення бізнес-цілей, що ставить собі за мету компанія. Дослідження проводиться, оскільки немає релевантних даних про галузь, особливо після початку повномасштабного вторгнення, ключові та кінцеві клієнти — це вразлива група, для якої зараз треба якщо не особлива, то доволі продумана комунікація. Також факт того, що компанія має набір бренд-атрибутів, проте вони розроблені хаотично, без цілей та сама комунікація формується виключно на гіпотезах, у яких ми можемо бути упередженими.

**Цілі компанії:** Після детального брифінгу ключових стейкхолдерів було визначено загальну ціль — нарощення прибутку з позитивною динамікою та прогнозом на майбутні періоди, а також супутні цілі — це дослідження сучасного споживача, формування гіпотез про продукт, а також бренди, що зараз на слуху в Україні, а також розуміння впливу контексту війни на поведінкові звички аудиторії.

**Припущення та гіпотези:** Перед початком дослідження було декілька гіпотез побудованих на тому, що ринок доволі обмежений і інформація не міститиме глибини або ж що респонденти будуть говорити завідома вигідну мені інформацію, оскільки на ринку панує формат ведення справ нелегально і деякі закупки клієнти роблять незважаючи на заборону продажу.

Також у мене були гіпотези стосовно побудови ком'юніті барберів, як це робить наш конкурент ForBarber, проводячи події та залучаючи на них відомих спікерів, що працюють на ключових брендах, на яких спеціалізується компанія.

Також була гіпотеза про сприйняття бренду FJ Romades на ринку, не як окремої компанії, а з позиціонуванням “постачальники Uppercut”, тобто що сама ціннісна пропозиція полягає лише у брендах, що постачаються і бренд немає сильних атрибутів.

Ще однією з гіпотез було те, що на ринку навчань основний акцент роблять на навчанні ремеслу, але не навчають повною мірою користуватись косметикою, грамотно її підбрати клієнтам та найголовніше у контексті роботи продавати її.

Первинно, план дослідження полягав у тому, щоб поспілкуватись з представниками B2B сегменту. Вимоги до респондентів полягали у максимально різноманітній географії по Україні, розмірах бізнесу та формату (барбер-індивідуаліст, мережа барбершопів, онлайн-магазин).

Важливо було первинно поспілкуватись з клієнтами, зрозуміти їх болі та загалом ситуацію на ринку, оскільки до цього усі маркетингові активності здійснюються лише на основі гіпотез після брифуння внутрішньої команди та sales-відділу.

Загалом було проведено 7 глибинних інтерв'ю, тривалістю до 60 хвилин. Респондентами стали клієнти компанії у B2B секторі, а саме — власники онлайн-магазинів, деяких з них було досліджено у аналізі конкурентів, адміністратори, власники мереж барбершопів у Західних та Центральних регіонах України.

Після проведення дослідження було виявлено наступні патерни:

- Усі респонденти звертали увагу на те, що сфера доволі неоднозначна і важкопрогнозована на майбутні періоди, у зв'язку з тим, що основна цільова аудиторія — вразлива група після початку повномасштабного вторгнення.
- Відвідуваність барбершопів та відповідно продажі косметики дуже хвилеподібні та безпосередньо залежать від політичної ситуації, наявних законів про мобілізацію.
- Барбершопи у спальних районах більш комфортні для відвідування та іноді приносять кращі показники, аніж центральні, оскільки чоловіки менше стикаються з ТЦК та іншими органами місцевого самоврядування.
- 5 з 7 респондентів відзначили, що чоловіки, які до війни користувались косметичними засобами, а також відвідували барбершопи зараз продовжують це робити, а підняття цін сприйняли з розумінням, оскільки відбувався ріст долара.
- 4 з 7 респондентів відзначили, що мають брак кадрів, а також вимушено оптимізували свої ресурси в період з 2022 по травень 2023 року.
- усі респонденти-представники барбершопів відзначили, що продажем займається як барбер, так і адміністратор, проте часто адміністраторам бракує знань саме про властивості продукту і покупка не здійснюється або ж це не призводить до збільшення чеку, допродажів або ж повторних покупок згодом
- рішення про вибір нових брендів у користування та на полиці зазвичай централізоване, а ініціатива виходить з колективу барберів
- практично усі респонденти відзначили обов'язковим навчання команди, мінімум 2 рази на рік.

Окремо варто відзначити, що усі респонденти звертали увагу на проблеми з фінансовим регулюванням ринку, сірим ринком та нелегальним продажем, а також постійними пропозиціям купівель у роздріб, продукції, що була завезена малими партіями.

Це підтверджено навіть цитатою респондента:



“Ну дивіться, тут же наразі на ринку, що України, компанії, займаючихся, скажімо так, засобами для гоління та чоловічим грумінгом, Ну, не багато. На пальцях десь 10. Та навіть менше. Та навіть менше ще. Раніше, до війни, так, кожен студент міг завезти на 200 євро товару і продавати. Зараз цього вже менше стало, такого не стало. Залишилися тільки якісь компанії, з якимись там вже оборотами, не 200 євро а вище.

А так думаю, на пальцях однієї руки порахувати можна”

Респонденти, що працюють на ринку понад 8 років і пережили Covid та мають досвід роботи у критичних ситуаціях не ризикують змінювати постачальника, оскільки прораховують витрати від переходу, проте очікують від постачальника наступне:

1. Постійну асортиментну групу товарів з можливістю додаткових закупівель для складських запасів. Відсутність товарів та очікування моментально спричиняють у них потребу шукати додаткових постачальників, це пов'язує з тим, що частину витрат закривають пост-фактом.
2. Швидку доставку та можливість відправки у день замовлення, особливо розхідних матеріалів. Це пов'язано з нестабільною відвідуваністю барбершопів і відповідно ускладненням прогнозування.
3. Систему лояльності та особливі ціни відповідно до обсягу закупівель. Загалом отримання особливих умов, персонального менеджера та постійну комунікацію з представниками постачальника
4. Автоматизованість замовлення та діджиталізація. Зручний сайт, власний кабінет, розуміння залишку на складі та потенційного прогнозування закупівель.

Ключовим висновком даного дослідження стало те, що була підтверджена попередня гіпотеза про неконтрольованість ринку та відсутність розуміння запитів кінцевого споживача у розрізі його користування косметикою. Також усі

респонденти неоднозначно висловились стосовно наявної ситуації та змін після повномасштабного, а саме дані були дуже різними та загально не демонстративними для прийняття рішень для оновлення бренд-стратегії, враховуючи контекст повномасштабного вторгнення.

Проте головним інсайтом, що вдалось виявити — це постачальник відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні та побудові бізнесу у цій галузі. Це пов'язано з тим, що вартість стрижки у барбершопі — суттєво вища за стрижку у класичній перукарні, додану вартість створює сервіс, а також засоби, які використовуються для проведення процедури. Відтак клієнти барбершопів все частіше відзначають саме ці моменти, що барбери є по суті провідниками чоловіків у світ догляду.

Такий інсайт було знайдено мною під час проведення дослідження барберів мережі “Solidol” у період січень-лютий 2023 року. Під час цього дослідження я провела близько 26 глибинних інтерв'ю з командою барберів мережі. Ціль була у розумінні споживача та як наслідок сегментуванні споживачів послуг відповідно до локації та рангу барбера, проте одним з ключових питань було розуміння “місця” косметики у шляху клієнта, а також причин “чому барбери не хочуть або ж не займаються продажем косметики”.

Вважаю ці дані релевантними, оскільки опитано було доволі велику вибірку діючих спеціалістів, стажем роботи від 3 місяців до 6 років у великій мережі барбершопів м. Львів. Також варто підкреслити контекст того, що FJ Romades та мережа барбершопів “Solidol” мають одних власників та спільну команду з розвитку. Поставки косметики на локації відбуваються щотижня, кожен з барберів має необмежену можливість відвідувати склад компанії, формувати замовлення за приємними цінами та власне першим користуватись новинками, оскільки компанія ексклюзив у 5 брендів.

Відтак, з дослідження було виокремлено наступні інсайти до опрацювання:

1. Продаж — це соромно для барбера. Спеціаліст сприймає це одразу з контексту насадження своєї думки, а це не припустимо після того, як протягом

останньої години він намагався налагодити особистісний контакт. Тому продаж відбувається ситуативно та часто навіть не свідомо.

2. Адміністратори не мають достатньої кількості знань про процес послуг, а також властивості косметики, тому часто рекомендують дуже загально, що не спричиняє повторних покупок.

3. Після початку повномасштабного вторгнення чоловіки з дистанційними професіями більше засіли дома і це не викликає у них потребу укладати волосся, а тому вони не розглядають варіанту покупки засобів.

4. У 90% випадків чоловік купує у барбершопі те, що йому порадив барбер після стрижки.

Саме тому результати дослідження сегменту B2B, попередній аналіз ринку, економічних показників та конкурентів, а також інсайти з дослідження барберів призвели до того, що було зрозуміло, що є два шляхи роботи з даними та вирішення поставлених цілей та проблем:

1. Покращення існуючої комунікації бренду через ключові потреби аудиторії B2B, а саме — швидка доставка, унікальні умови, зручний сайт та власне допомога клієнтам у нестабільній ситуації та спроби допродажів. Це свого роду призведе до обмеженого масштабування, масштабування на кількості клієнтів, а не на якості замовлень і потенційно до стелі, оскільки є обмеження по ринку.

2. Пошук глибинних інсайтів аудиторії у сегменті B2C та комунікація з нашими B2B клієнтами не лише через їх потребу, а через потребу їх кінцевого споживача. Такий варіант дозволить більш глибинно проаналізувати потребу споживача, його ставлення до продукту, вплив глобальних трендів, а також допоможе зрозуміти що компанія FJ може зробити зараз для в першу чергу забезпечення рівня доходу наших клієнтів, а як наслідок закупівель у нас.

Працювати потрібно з двома варіантами, проте сфокусуватись на другому шляху вирішення ситуації, було прийняте рішення побудувати процес дослідження наступним чином:

- для підтвердження гіпотез отриманих у результаті глибинних інтерв'ю з представниками B2B сегменту провести кількісне дослідження. Результати якого буде подано нижче у загальних висновках дослідження.
- проведення додаткового якісного дослідження за методологією Jobs-to-be-done серед українських чоловіків, що мали бодай один досвід користування косметикою для чоловіків.
- після отримання інсайтів з дослідження чоловіків проведення кількісного опитування для розуміння статистичних даних більшої вибірки людей.

Саме тому, мною було проведено 15 глибинних інтерв'ю з чоловіками різної географії у межах України, а також різного вікового поділу та матеріального достатку.

Для синхронізації та розуміння кінцевого очікування від цих інтерв'ю я описала так званий study framework, за яким:

**Мета дослідження:** Основна мета — це зрозуміти наявну ситуацію на ринку, проаналізувати споживчі зміни після початку повномасштабного вторгнення, а також зрозуміти що для сучасних українських чоловіків є бар'єром до постійного користування або ж як вони прийшли до цього, незважаючи на загальні упередження.

**Питання дослідження:** загально питання були орієнтовані на досвід користування, емоції від користування та аналіз, як раціональних характеристик, так і емоційних. З усіма респондентами вдалось поговорити про щоденну рутину, потребу у користуванні косметикою, а також ключові бренди в голові, а також початок користування продуктом.

**Чому проводиться це дослідження:** Для того, щоб краще зрозуміти ситуацію на ринку, а також сформувані більш релевантні рішення для аудиторії і відповідно для B2B сегменту.

Для кожного з респондентів було сформовано проблему за фреймворком When \_\_\_\_\_, I want to \_\_\_\_\_, so I can \_\_\_\_\_. За допомогою таких сформованих проблем можна більш детально зрозуміти емоції та контекст споживання продукції. Відтак, після проведених 15 інтерв'ю вийшли наступні описані тези:

1. Коли у мене була проблемна шкіра у підлітковому віці, я хотів покращити це незважаючи на упередження навколо, тож я попросив маму підібрати мені косметику і таким чином зробив догляд за собою рутинною.
2. Коли моя дружина почала цікавитись доглядом за шкірою обличчя, я хотів задумався позбутись сухості та певних висипань, тож почав вона почала мені купувати засоби і я поступово ними користувався.
3. Коли я зрозумів, що у мене є ознаки облісіння та генетична схильність до цього, я хотів запобігти цього у майбутньому, тож я почав активно купувати відповідні шампуні та цікавитись темою догляду.
4. Коли я зрозумів, що від мого зовнішнього вигляду напряду залежить мій імідж, а також відношення до мене на роботі, я почав більш активно цікавитись цією темою, тож зараз догляд — це обов'язкова частина мого з дружиною життя, тому що ми вартуємо цього і повинні думати про це.
5. Коли я почав активно спілкуватись зі своїм барбером, я зрозумів, що догляд за собою це дуже цікава тема і що це нормально для чоловіків, так як і для жінок, саме тому я зараз часто експериментую з засобами та створюю собі справжні ритуали краси.
6. Коли я переїхав та змінив оточення, я зрозумів, що доглядати за собою можна більш глибинно, тому зараз я знайшов для себе варіант догляду без особливих зусиль, але з крутим результатом.
7. Коли я зіткнувся з проблемною шкірою я протягом декількох років боровся з цією проблемою, експериментуючи з усіма можливими способами, тож зараз я роблю все, щоб підтримувати стан шкіри та не повернутись до попереднього стану.
8. Коли мені вперше подарували щось краще Нівеї, я зрозумів, що може бути багато цікавої продукції для чоловіків, тому зараз я підібрав для себе догляд та сприймаю це я подяку своїй шкірі та норму для будь-якої людини.

9. Коли я почав жити з дівчиною, я почав користуватись загалом засобами для догляду, тому зараз я користуюсь ними, оскільки вона купує для двох, але особливої різниці у брендах чи властивостях не бачу.
10. Коли я хочу виглядати краще, я стараюсь вкладати волосся, можу нанести крем для обличчя від сухості, тому я порадився з барбером і купив собі два засоби для потреби.
11. Коли я відчуваю дискомфорт шкіри, особливо зимою чи там наприклад те, що волосся виглядає неохайно, я задумався про вибір засобів, тому я впринципі користуюсь, але якщо чесно на бренди мені всеодно.
12. Коли я в компанії друзів почув, що хлопці обговорювали стрижку одного друга, а ще говорили про барберів та косметику для влкладаання, я задумався, що може мені теж треба порадитись з барбером і підібрати собі баночки, тому зараз я стараюсь якщо щось питати барбера.
13. Коли я почав зустрічатись з дівчиною, а вона у мене косметолог, я взагалі почав думати про те, що митись водою і мазатись дезодорантом недостатньо, тому вона мені підбрала догляд і я зараз активно користуюсь і чекаю коли вона принесе щось нове.
14. Коли я почав працювати на дуже високооплачуваній роботі, я зрозумів, що неохайним гроші не дадуть, тому я почав відвідувати барбера, ходити на манікюр (щоб обрізати акуратно) і почав вкладати засобами волосся.
15. Коли в компанії зайшла розмова за те, що є круті засоби 3 в 1, я почав більше гуглити інформацію і купив собі і зараз попробував усі з цього бренду.

Наступним етапом було групування цих проблематик та по суті висновків у матрицю Россітера-Персі. Схематичний приклад описано у розділі 1, проте для більш детального розуміння, варто описати значення кожного квадранта.

Квадрант 1. Мотивація негативна, а залученість низька — продукт необхідний для користувача для закриття потреби, не важливо який продукт, головне, щоб виконав роботу.

Квadrant 2. Мотивація позитивна, а залученість низька — квадрант соціалізації. Особливої потреби у споживача немає, але є можливість закрити ту чи іншу потребу у іншій манері “за компанію” або зі сприяння когось і він не проти.

Квadrant 3. Мотивація негативна, а залученість висока. У споживача може бути конкретна проблема, яку потрібно вирішувати не простими методами і відповідно споживач залучений у продукт і хоче це вирішити.

Квadrant 4. Мотивація позитивна, залученість висока. Споживач широко вважає, що йому важливий продукт і він може більш детально дізнатись про нього та закрити потребу краще.

Відповідно до дослідження, що було проведено, отримані тези можна погрурувати у матрицю.

Аналіз результатів якісних досліджень сегменту В2С за допомогою  
матриці Россітера-Персі

Негативна мотивація

Позитивна мотивація

Низька залученість	<p>Коли я відчуваю дискомфорт шкіри, особливо зимою чи там наприклад те, що волосся виглядає неохайно, я задумався про вибір засобів, тому я впринципі користуюсь, але якщо чесно на бренди мені всеодно.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коли моя дружина почала цікавитись доглядом за шкірою обличчя, я хотів задумався позбутись сухості та певних висипань, тож почав вона почала мені купувати засоби і я поступово ними користувався.</li> <li>- Коли я почав активно спілкуватись зі своїм барбером, я зрозумів, що догляд за собою це дуже цікава тема і що це нормально для чоловіків, так як і для жінок, саме тому я зараз часто експериментую з засобами та створюю собі справжні ритуали краси.</li> <li>- Коли я переїхав та змінив оточення, я зрозумів, що доглядати за собою можна більш глибинно, тому зараз я знайшов для себе варіант догляду без особливих зусиль, але з крутим результатом.</li> <li>- Коли мені вперше подарували щось краще Нівеї, я зрозумів, що може бути багато цікавої продукції для чоловіків, тому зараз я підібрав для себе догляд та сприймаю це я подяку своїй шкірі та норму для будь-якої людини.</li> <li>- Коли я почав жити з дівчиною, я почав користуватись загалом засобами для догляду, тому зараз я користуюсь ними, оскільки вона купує для двох, але особливої різниці у брендах чи властивостях не бачу.</li> </ul>
--------------------	---	---



*Продовження таблиці 2.2*

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Коли я в компанії друзів почув, що хлопці обговорювали стрижку одного друга, а ще говорили про барберів та косметику для вкдаання, я задумався, що може мені теж треба порадитись з барбером і підібрати собі баночки, тому зараз я стараюсь якщо щось питати барбера.</li><li>- Коли я почав зустрічатись з дівчиною, а вона у мене косметолог, я взагалі почав думати про то, що митись водою і мазатись дезодорантом недостатньо, тому вона мені підбрала догляд і я зараз активно користуюсь і чекаю коли вона принесе щось нове.</li><li>- Коли в компанії зайшла розмова за те, що є круті засоби 3 в 1, я почав більше гуглити інформацію і купив собі і зараз попробував усі з цього бренду.</li></ul>
--	--	--

## Продовження таблиці 2.2

Висока залученість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коли у мене була проблемна шкіра у підлітковому віці, я хотів покращити це незважаючи на упередження навколо, тож я попросив маму підібрати мені косметику і таким чином зробив догляд за собою рутинною.</li> <li>- Коли я зіткнувся з проблемною шкірою я протягом декількох років боровся з цією проблемою, експериментуючи з усіма можливими способами, тож зараз я роблю все, щоб підтримувати стан шкіри та не повернутись до попереднього стану.</li> <li>- Коли я зрозумів, що у мене є ознаки облісіння та генетична схильність до цього, я хотів запобігти цього у майбутньому, тож я почав активно купувати відповідні шампуні та цікавитись темою догляду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коли я зрозумів, що від мого зовнішнього вигляду наряду залежить мій імідж, а також відношення до мене на роботі, я почав більш активно цікавитись цією темою, тож зараз догляд — це обов'язкова частина мого з дружиною життя, тому що ми вартуємо цього і повинні думати про це.</li> <li>- Коли я почав працювати на дуже високо оплачуваній роботі, я зрозумів, що неохайним гроші не дадуть, тому я почав відвідувати барбера, ходити на манікюр (щоб обрізати акуратно) і почав вкладати засобами волосся.</li> </ul>
--------------------	--	--

Відтак, погрупувавши отримані результати дослідження, стало зрозуміло, що для чоловіків у більшості випадків догляд — це не першочергова тема, проте задумавшись про це та отримавши так би мовити спонукання зі сторони осіб, яким чоловік довіряє — барбер, дівчина це нормалізується та стає рутинною.

Проте, незважаючи на те, що вибірка була достатньою для проведення дослідження все ж таки зберігався ризик упередженості через доволі тривалу роботу з даною аудиторією. Саме тому для підтвердження отриманих даних було проведено кількісне дослідження для двох сегментів аудиторії.

## 2.5 Аналіз кількісних досліджень

Оскільки отримані дані з якісного дослідження у B2B сегменті були доволі загальними та суттєво відрізнялись у всіх респондентів, а також за ними було важко сформуванати певну динаміку ринку після початку повномасштабного вторгнення, було прийнято рішення провести кількісне дослідження.

Ціллю цього дослідження було підтвердження або спростування гіпотез, що утворились після глибинок:

- Після початку повномасштабного вторгнення ринок суттєво просів та має негативну динаміку.
- Барбер — ключова особа у прийнятті рішення покупцем в барбершопі про покупку і більшість покупок здійснюється за їх рекомендаціях
- Все частіше споживачі запитують про сертифікацію, тому продавці не ризикують співпрацювати з невідомими постачальниками і надають перевагу ексклюзивним дистриб'юторам
- Рівень впізнаваності бренду FJ Pomades доволі неоднозначний, оскільки компанію більше сприймають за брендами, що продаються
- Барберам бракує унікальних навчань по косметичці для того, щоб продавати більше та краще

Кількість опитаних респондентів у B2B сегменті становила 70 – це були барбери, власники барбершопів та адміністратори, що працюють на території України і не тільки. Нижче представлено демографічні дані респондентів, у тому числі на рис. додано більш детальну інформацію про професію опитаних.

Вкажіть вашу стать  
70 відповідей

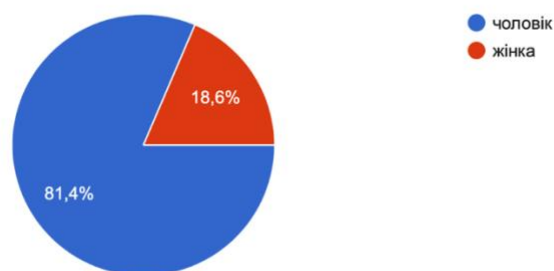


Рис. 2.12. Відповідь на питання «Вкажіть вашу стать»

Серед опитаних 81% чоловіків та 18% — жінок. Для розуміння вікових характеристик також було додано запитання і результати наступні:

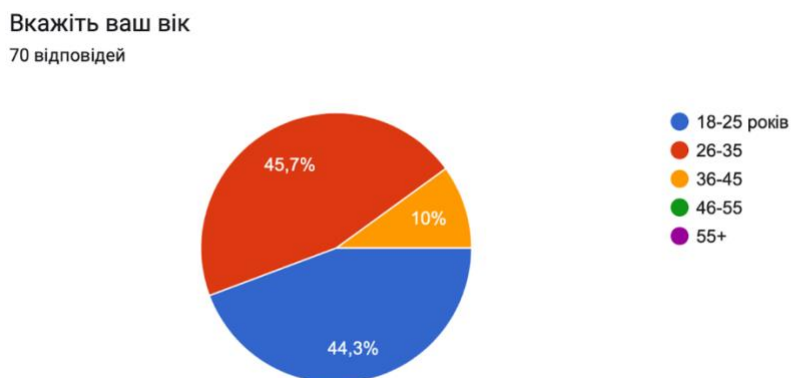


Рис. 2.13. Відповідь на питання «Вкажіть ваш вік»

Як бачимо з рис. серед опитаних переважає діапазон від 26-35 років, а також від 18 до 25, а для розуміння посади та статистики того, хто закупає косметику було додано запитання про професію опитаних.

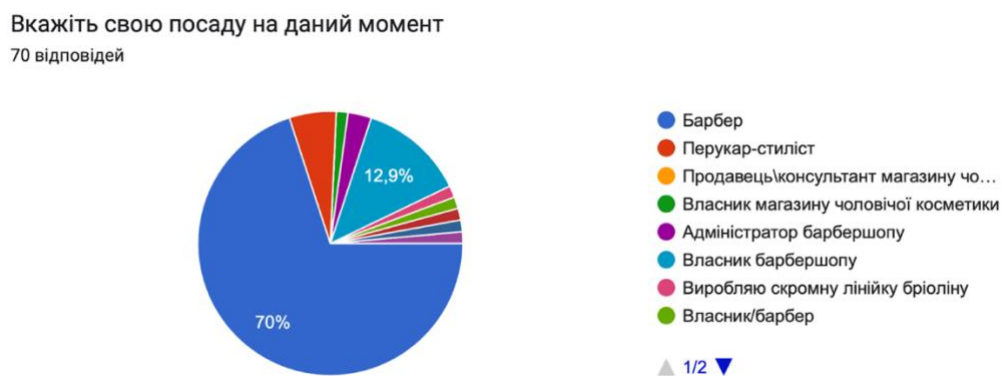


Рис. 2.14. Відповідь на питання «Вкажіть свою посаду на даний момент»

Серед 70 опитаних, 85% вказали, що у їх барбершопів представлено полицю з косметикою.

Чи представлена у вашому барбершопі/-салоні полиця з косметикою на продаж?  
70 відповідей

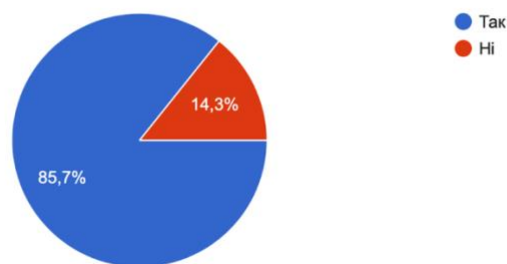


Рис. 2.15. Відповідь на питання «Чи представлена у вашому барбершопі/-салоні полиця з косметикою на продаж?»

Також у запитанні “Чи цікавляться ваші клієнти косметикою, яку ви використовуєте для процедур” 55% вказали на те, що клієнти запитують і часто, а відповідно бачимо, що інтерес у чоловіків до цієї теми.

Чи цікавляться ваші клієнти косметикою, яку ви використовуєте для процедур?  
70 відповідей

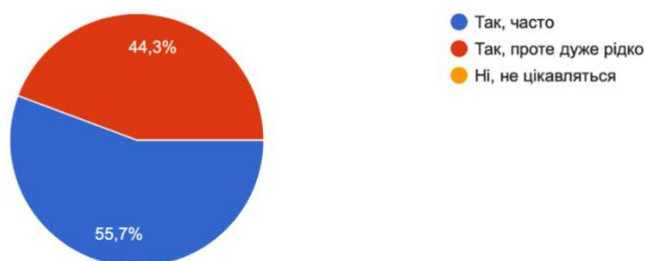


Рис. 2.16. Відповідь на питання «Чи цікавляться ваші клієнти косметикою, яку ви використовуєте для процедур?»

Статистичні дані отримані з форми підтверджують, що найлегша та найзручніша точка доступу чоловіків до косметики — це барбершоп, а відтак на запитання чи продають барбери косметику своїм клієнтам, 71 % відповіли, що “так” і лише 20%, що рідко.

Чи продаєте ви косметику своїм клієнтам?  
70 відповідей

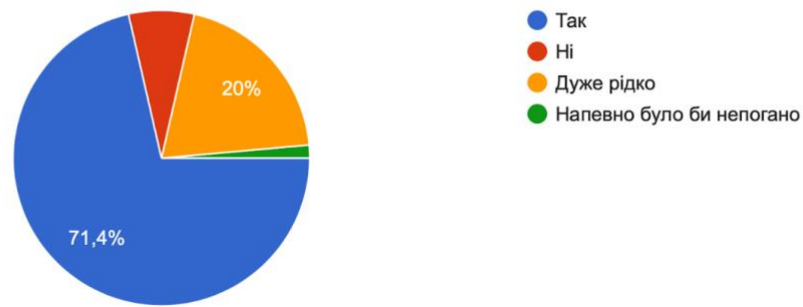


Рис. 2.17 Відповідь на питання «Чи продаєте ви косметику своїм клієнтам?»

Також важливим аспектом було зрозуміти чи продаж відбувається лише чоловікам і клієнтам чи також жінкам, які потенційно сприймають барбершоп як чоловічий простір де можна придбати косметику на подарунок чоловікам.

Відтак на питання “ Чи купують у вас косметику жінки” 52% вказали, що купують, проте у питанні була можливість власної відповіді і решта відповідей були про те, що купують на подарунок, тому фінальний результат можна вважати 65% вказують, що жінки купують.

Чи купують у вас косметику жінки?  
70 відповідей



Рис. 2.18 Відповідь на питання «Чи купують у вас косметику жінки?»

Важливим етапом дослідження було розуміння які ж саме фактори є важливими при виборі постачальника та на що саме варто орієнтуватись у комунікації раціональних переваг компанії.

За даними проведеного опитування найважливішим фактором для барберів є асортимент, на другому місці — система лояльності, а на третьому розміщено швидкість доставки та власний кабінет з бонусною системою.

Якщо у вас був досвід замовлення косметики, вкажіть будь ласка які фактори для вас важливі при виборі постачальника? (1 – не важливо, 5 – дуже важливо)

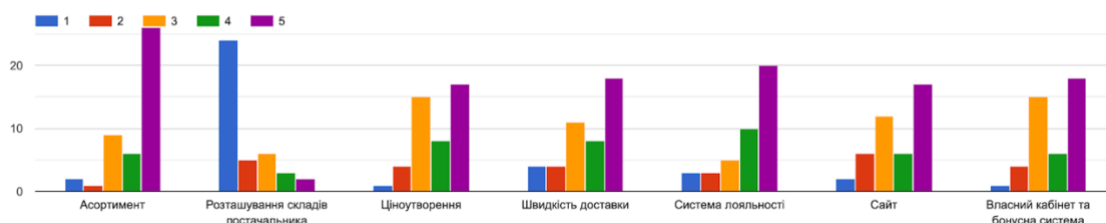


Рис. 2.19 Відповідь на питання «Якщо у вас був досвід замовлення косметики, вкажіть будь ласка які фактори для вас важливі при виборі постачальника»

Для розуміння яким сервісам для купівлі косметики надають перевагу опитані респонденти було сформовано питання «На яких сервісах (-сайтах, -магазинах) ви замовляєте косметику?» і 50% опитаних вказали, що довіряють ексклюзивним дистриб'юторам.

На яких сервісах (-сайтах, -магазинах) ви замовляєте косметику?

70 відповідей

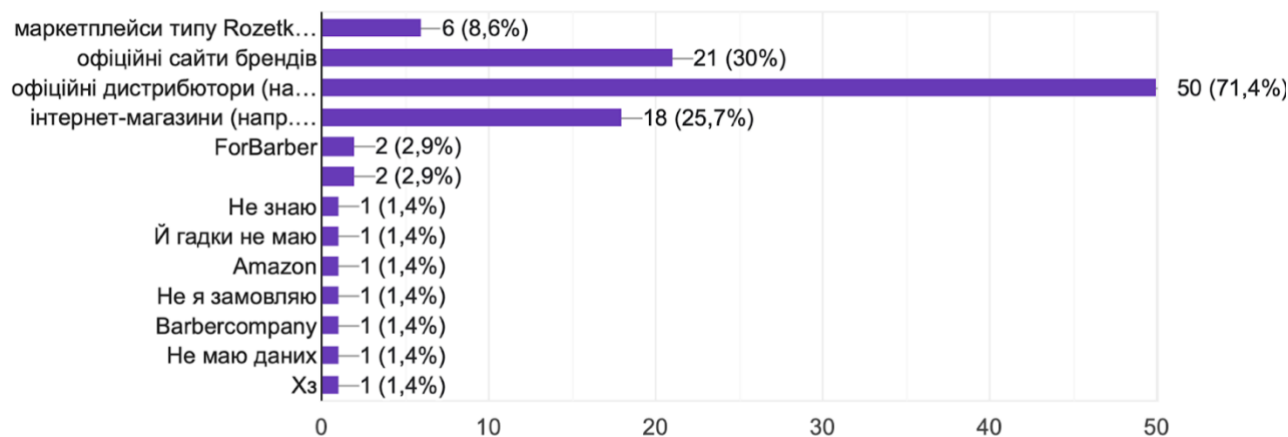


Рис. 2.20 Відповідь на питання «На яких сервісах (-сайтах, -магазинах) ви замовляєте косметику?»

Після цього запитання було сформовано питання з вільною відповіддю для розуміння брендів, що вже у першій згадці” “Вкажіть постачальників косметики в Україні з якими ви співпрацювали (-або яких знаєте)? і серед 70 відповідей 54 містили згадку FJ Romades, проте у деяких назва була написана не правильно або ж написано ключові бренди, які ми постачаємо і це свідчить про те, що рівень впізнаваності та сила бренду доволі суперечливі.

Важливо було зрозуміти чи є негативні зміни, про які вказували респонденти на глибинках і чи настільки негативна динаміка після початку повномасштабного.

Саме тому було сформовано блок запитань на цю тему і на одне з них “Чи змінилось ваше ставлення до купівлі косметики після початку повномасштабного вторгнення” було отримано наступні результати.

Чи змінилось ваше ставлення до закупівлі косметики після повномасштабного вторгнення?  
70 відповідей

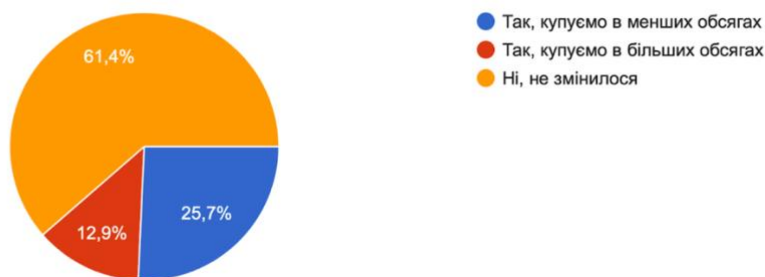


Рис. 2.21 Відповідь на питання «Чи змінилось ваше ставлення до закупівлі косметики після повномасштабного вторгнення?»

61% респондентів вказав, що ставлення компаній не змінилось після початку повномасштабного, саме тому важливо було зрозуміти, а чи змінилось ставлення кінцевого споживача до купівлі косметики на думку самих барберів.



Чи змінилось ставлення ваших клієнтів до косметики\догляду після початку повномасштабного вторгнення?  
70 відповідей

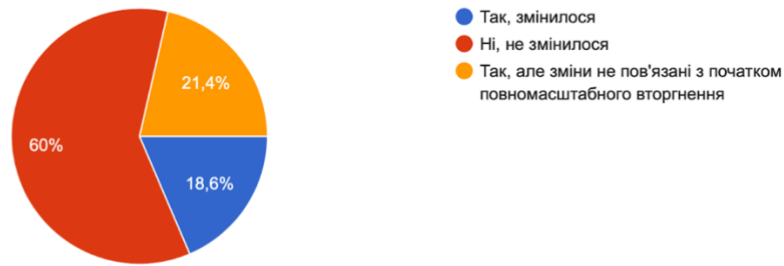


Рис. 2.22 Відповідь на питання «Чи змінилось ставлення ваших клієнтів до косметики/догляду після початку повномасштабного вторгнення»

На думку опитаних у B2B сегменті, ставлення до косметики не змінилось, адже лише 18% вказують на певні зміни.

Проте для розуміння чому таки змінилось на думку опитаних було сформовано запитання з вільним полем для відповідей, де було описано наступні тези:

“Я думаю що цінова політика, + з'явилися більш важливі витрати. Рідше, нестача часу у людей, тому не використовують косметику”

“Ті, хто пішов до ЗСУ не завжди мають час та умови користуватися косметикою”

“Більше військових, хто відрощує бороди хоче доглядати за ними і починає цікавитись косметикою”

Усе це сформувало краще розуміння ринку в цілому, але сформувало ще більше запитань власне про те, що ж потрібно кінцевому споживачу, а тому було проведено інтерв'ю з українськими чоловіками, що мали досвід користування косметикою, а також на основі гіпотез, що було сформовано з цього дослідження, а саме:

1. Чоловіки теж формують свою власну рутину по догляду
2. Найважливішим при виборі косметики є властивості та запах/текстура

3. Дуже часто причиною користування косметикою є вплив друзів, другої половинки чи рідних
4. Барбери безпосередньо приймають одну з найважливіших ролей у житті чоловіка при виборі косметики та формуванні культури догляду
5. Після початку повномасштабного жіночки почали більше купувати подарунків для своїх чоловіків і косметика один із найпопулярніших варіантів.

Для того, щоб ще краще зрозуміти як купують косметику для чоловіків чоловіки та жінки, оскільки багато респондентів з інтерв'ю що у B2B секторі, що у B2C, вказали, що жінки теж активно купують і це підтверджено кількісним дослідженням серед барберів, першим запитання було запитання про стать респондента. Згодом, залежно від відповіді вже було сформовано конкретні запитання. У цьому дослідженні прийняло участь 126 респондентів, ціль була 50 на 50 по статті, проте зараз є 69 опитаних жінок і 58 чоловіків.

Вкажіть вашу стать  
126 відповідей

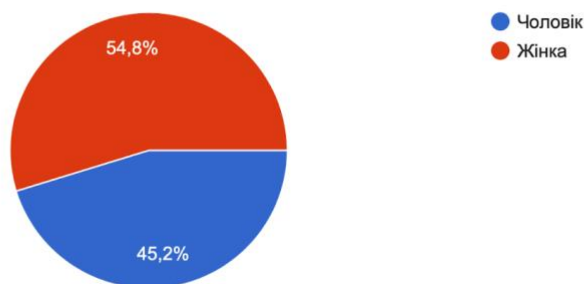


Рис. 2.23 Відповідь на питання «Вкажіть вашу стать» для B2C аудиторії

У блоці для респондентів-чоловіків усі питання були зосереджені на власний досвід купівлі косметики, розуміння продукту, готовності його купувати та суми коштів, яку готові витратити на покупку. Також важливо було зрозуміти чи відбулись зміни після початку повномасштабного вторгнення.

Відтак, 90% з опитаних вказує, що купували косметику.

Чи купували ви доглядові засоби для чоловіків?

57 відповідей

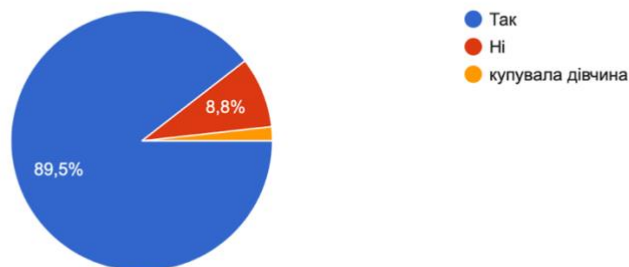


Рис. 2.24 Відповідь на питання «Чи купували ви доглядові засоби для чоловіків?» для аудиторії чоловіків

Частота покупок доволі різноманітна, проте серед опитаних простежується тенденція купівлі 1-2 рази на 2-3 місяці.

Як часто ви купуєте доглядові засоби для чоловіків?

57 відповідей

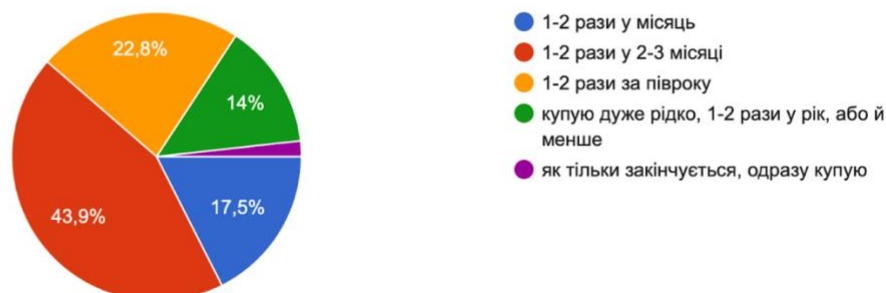


Рис. 2.25 Відповідь на питання «Як часто ви купуєте доглядові засоби для чоловіків?» для аудиторії чоловіків

Догляд за собою та власне формування щоденної рутини теж підтверджено з даних дослідження, оскільки 54% вказують, що користуються засобами щодня.

Чи є використання засобів для догляду вашою щоденною рутинною?

57 відповідей

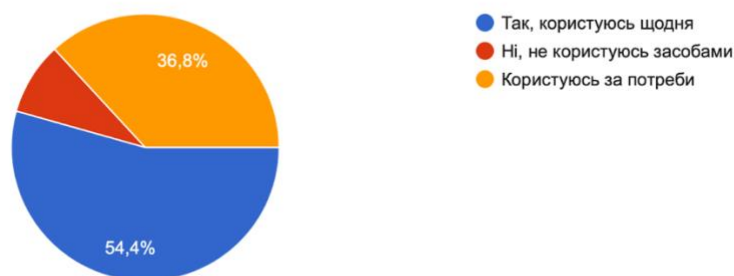


Рис. 2.26 Відповідь на питання «Чи є використання засобів для догляду вашою щоденною рутинною?»

На купівлю косметики в середньому у місяць витрачають до 500 грн.

Скільки грошей ви витрачаєте на купівлю косметики в місяць?

57 відповідей

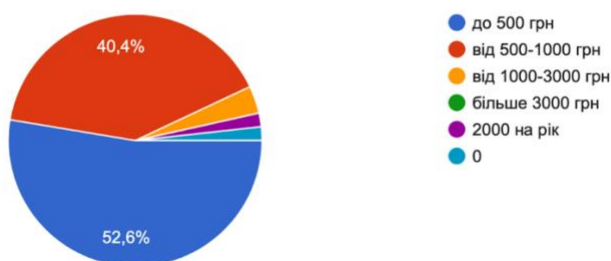


Рис. 2.27 Відповідь на питання «Скільки грошей ви витрачаєте на купівлю косметики в місяць?»

Для розуміння раціональних переваг за якими обирають косметику в користування було сформовано запитання на постановку оцінок.

На першому місці за важливістю для опитаних чоловіків є запах/текстура, що підтверджує інсайт сформований з якісного дослідження, на другому місці є натуральність та склад, а на третьому — ціна.

Визначіть за 5-ти бальною шкалою важливість характеристик для прийняття рішення про покупку (1 – не важливо, 5 – дуже важливо)

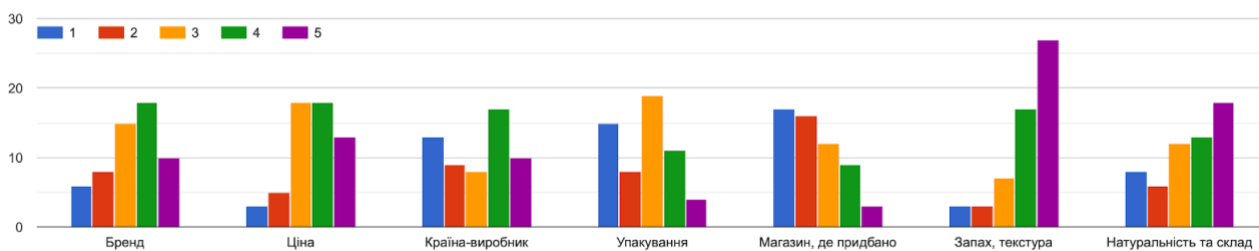


Рис.2.28 Відповідь на питання «Визначіть за 5-ти бальною шкалою важливість характеристик для прийняття рішення про покупку»

94% респондентів-чоловіків вказало, що відвідує барбера.

Чи відвідуєте ви барбера/-перукаря?

57 відповідей

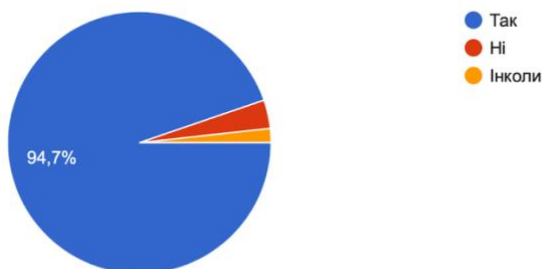


Рис. 2.29 Відповідь на питання «Чи відвідуєте ви барбера/- перукаря?»

Проте практично 43% вказує, що барбер не пропонував косметику.

Чи пропонував вам барбер/-перукар придбати косметику для чоловіків?

57 відповідей

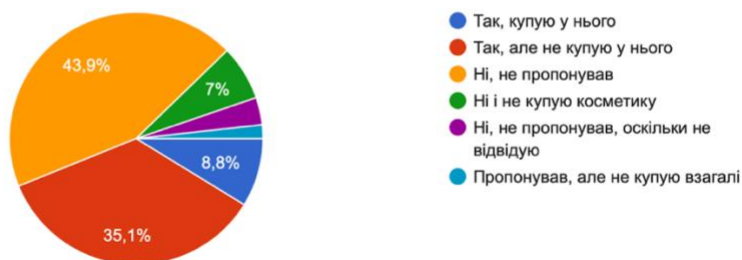


Рис. 2.30 Відповідь на питання «Чи пропонував вам барбер/-перукар придбати косметику для чоловіків?»

Також важливо було зрозуміти, хто впливає загалом на думку чоловіків при виборі косметики. За отриманими даними це дружина/дівчина та лікарі та спеціалісти, на другому місці — це барбер/-перукар.

Чи впливає думка перелічених нижче осіб на ваш вибір косметики? (1 — не впливає взагалі, 5 — впливає)

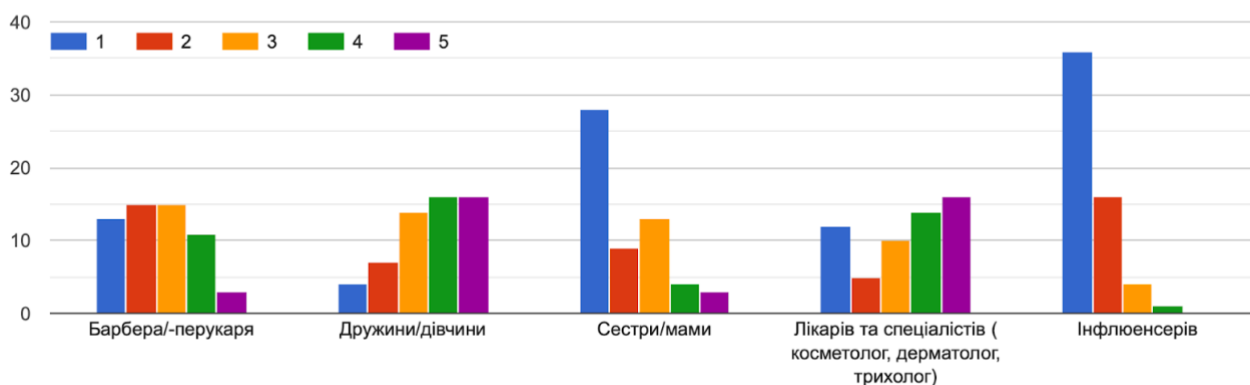


Рис. 2.31 Відповідь на питання «Чи впливає думка перелічених нижче осіб на ваш вибір косметики?»

64% з опитаних респондентів чоловіків вказують, що їх ставлення до купівлі косметики після початку повномасштабного вторгнення не змінилось.

Чи змінилось ваше ставлення до догляду після початку повномасштабного вторгнення?  
57 відповідей

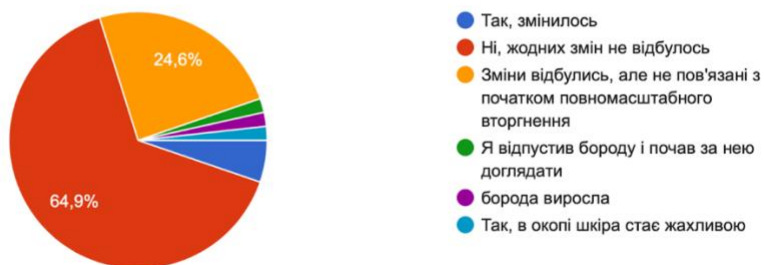


Рис. 2.32 Відповідь на питання «Чи змінилось ваше ставлення до догляду після початку повномасштабного вторгнення?»

Проте для розуміння причин змін та більшої деталізації, у разі, якщо респондент обрав відповідь “так, змінилось” було додано запитання з вільною відповіддю на які було отримано такі тези:

“З віком починаєш розуміти, що здоров'я та зовнішній вигляд важливі.”

“Я відпустив бороду і почав за нею доглядати”

“після початку повномасштабного вторгнення з'явилася потреба купувати доглядову косметику так як віросла рослинність на обличчі”

“Почались проблеми зі здоров'ям та прояв себореїного дерматиту”

За даними досліджень не змінились і витрати, більше того 19% респондентів почали витратити більше, а лише 7% менше.

Чи змінились ваші витрати на засоби по догляду після початку повномасштабного вторгнення?  
57 відповідей



Рис. 2.33 Відповідь на питання «Чи змінились ваші витрати на засоби по догляду після початку повномасштабного вторгнення?»

Дослідження респондентів-жінок показало, що жінки купують косметику доволі рідко, 39% вказало, що це 1-2 рази в рік, а іноді й рідше.

Як часто ви купуєте доглядові засоби для чоловіків?  
69 відповідей

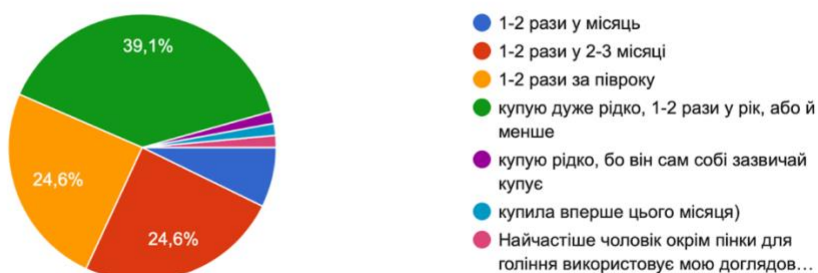


Рис. 2.34 Відповідь на питання «Як часто ви купуєте доглядові засоби для чоловіків» серед жінок

Проте жінки готові витратити на таку покупку більше грошей, а саме 46% готові витратити від 500-1000, а 20% від 1000-3000.

Скільки зазвичай ви витрачаєте на купівлю косметики для чоловіків?  
68 відповідей

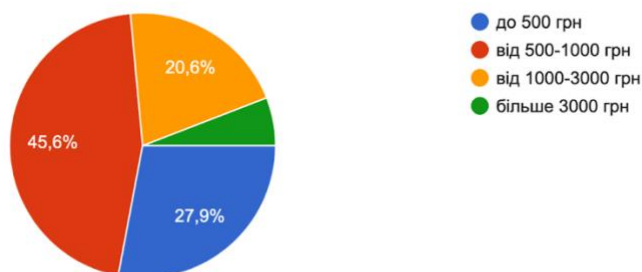


Рис. 2.35 Відповідь на питання «Скільки зазвичай ви витрачаєте на купівлю косметики для чоловіків?» серед жінок

Найважливішими характеристиками для жінок є запах та текстура продукту, на другому місці це ціна та упакування, а на третьому натуральність та склад.

Визначіть за 5-ти бальною шкалою важливість характеристик для прийняття рішення про покупку (1 – не важливо, 5 – дуже важливо)

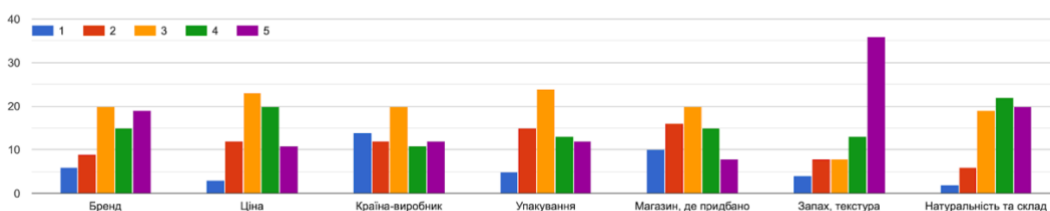


Рис. 2.36 Відповідь на питання «Визначіть за 5-ти бальною шкалою важливість характеристик для прийняття рішення про покупку»

У відповідь на питання «Чи змінилось ставлення вашого чоловіка або ж чоловіків, яким ви даруєте косметику до догляду після початку повномасштабного вторгнення?» 68% респондентів вказало, що змін не відбулось.



Чи змінилось ставлення вашого чоловіка або ж чоловіків, яким ви даруєте косметику до догляду після початку повномасштабного вторгнення?

69 відповідей

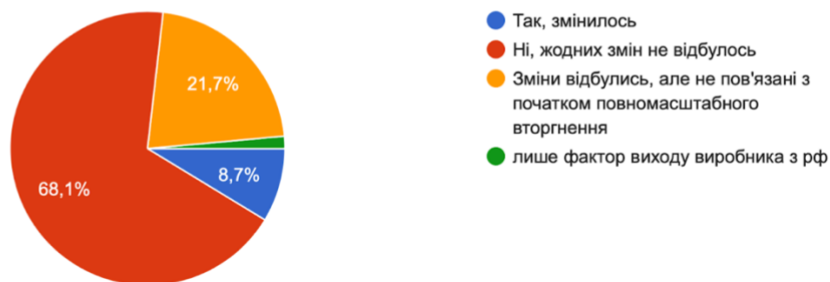


Рис. 2.37 Відповідь на питання «Чи змінилось ставлення вашого чоловіка або ж чоловіків, яким ви даруєте косметику до догляду після початку повномасштабного вторгнення?»

Проте для розуміння що саме змінилось було сформовано запитання з відкритою відповіддю на яку було отримано такі тези:

“Він побачив результат догляду”

“Напевно це таки пов’язано з початком війни, тому що зараз шкіра швидше обвітряється, руки пересихають, і треба напевно щось для губ підібрати. Це новий запит) щоб не сильно блищало і не сильно пахло”

“прийшло розуміння що шкіра - це такий самий орган як наприклад зуби, і це все потрібно відповідним чином обробляти”

“Уникаємо товарів, що вироблені у Росії та мають написи мовою агресора”

53% з опитаних жінок не помітили збільшення витрат на косметику для чоловіків.

Чи змінились ваші витрати на косметику по догляду для чоловіків після початку повномасштабного вторгнення?  
69 відповідей



Рис. 2.38 Відповідь на питання «Чи змінились ваші витрати на косметику по догляду для чоловіків після початку повномасштабного вторгнення?»

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ РІШЕНЬ У РОЗРОБЦІ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ

#### 3.1 Опис цілей перед впровадження стратегії

У межах роботи було проведено аналіз ринку, глобальних трендів, конкурентів, споживачів, а також проведено брифування ключових стейкхолдерів для визначення цілей роботи. Для ще кращого розуміння вектору формування стратегії необхідно визначити ключові цілі, що поставлені перед бізнесом та маркетинг командою.

**Бізнес-ціль:** Оновлення бізнес-моделі у зв'язку з повномасштабним вторгненням. Після лютого 2022 у бізнесу сформувались нові виклики — зокрема стрімкий ріст продажів, що спричинений неможливістю повноцінно функціонувати ключових конкурентів, зміна споживчих інтересів та цінностей, а також збільшення амбіцій до масштабування і пошук нових шляхів. Глобально компанія прагне збільшувати свій прибуток, проте чітко розуміє, що перед маркетингом потрібно ставити нові цілі.

**Маркетингові цілі:**

- Проведення аналізу ринку та аналізу цільової та потенційної аудиторії
- Оновлення бренд-стратегії, враховуючи контекст війни та отримані дані з досліджень
- Формування маркетингового плану розвитку компанії
- Збільшення впізнаваності брендів, на дистрибуцію яких є ексклюзивні права
- Оновлення комунікаційних меседжів
- Формування системи оцінки ефективності маркетингових дій

Враховуючи наявну ситуацію, було прийнято рішення провести дослідження ринку та аудиторії, а також оновити бренд-стратегію і відповідно позиціонування бренду. Результатом вимірювання ефективності проведених дій має стати отримана аналітика досліджень, сформована бренд-модель, а

також чітка roadmap бренду з розумінням стратегічних та тактичних цілей для подальшої реалізації.

### 3.2 Стратегії росту по Ансоффу

Для того, щоб остаточно переконатись або ж спростувати гіпотези, що були отримані у ході досліджень ринку та аудиторії, важливо було обрати стратегію за якою варто надалі розвиватись компанії FJ Romades. Для цього було використано аналітичний інструмент — матрицю Ігоря Ансоффа, завдяки цьому інструменту можна обрати оптимальну стратегію розвитку та росту компанії. Важливо, що у її побудові сильним підґрунтям став саме попередній аналіз ринку за 5 силами Портера, а також аналіз самої компанії FJ Romades.

Згідно до отриманих даних, було визначено, що можливою є стратегія “розвитку товару”. Усі висновки подано у рисунку, а аналіз кожного кроку та потенційної стратегії додано у додатках.

Варіант стратегії	Можливість	Опис	КЛЮЧОВІ ДЖЕРЕЛА ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ
Стратегія проникнення	імовірна	імовірна	Стратегія проникнення у даному випадку імовірна, оскільки компанія FJ Romades співпрацює з доволі сильними брендами, а також має представлено не усю лінійку товарів, а відтак може розширитись на існуючому ринку з існуючим продуктом.
Стратегія розвитку ринку	імовірна	імовірна	Стратегія розвитку ринку імовірна, проте є значні ризики у високих темпах зростання потенційного ринку, наявності великих гравців ринку, а також відсутності значного капіталу до масштабування станом на зараз.
Стратегія розвитку товару	можлива	можлива	Стратегія розвитку товару за даними матриці є найбільш можливою до реалізації, оскільки ринок сповільнюється, проте все ж росте, а також є багато бар'єрів для входу нових конкурентів. Відтак, варто нарощувати значимість та обізнаність ЦА брендами, що вже присутні на ринку, а також дистрибуцією нових. Інструментами можуть стати навчання для B2B, співпраці з платформами жіночої косметики для B2C
Стратегія диверсифікації	неможлива	неможлива	На даний момент, ризики та інвестиції у вихід з новим продуктом на новий ринок надто високі. Тому стратегія диверсифікації неможлива.

Рис. 3.1 Результати матриці Ансоффа для бренду FJ Romades

Відповідно до матриці, стратегія розвитку є можливою, оскільки темпи ринку сповільнюються, через повномасштабне вторгнення бар'єрів до входу збільшується, а за даними досліджень аудиторії попит тримається сталим і має тенденцію до збільшення. Відтак перевагу будуть мати компанії, що вже мають

напрацьовану схему дистрибуції товарів, можливості до збільшення обсягів закупівель та маркетингових активностей. Враховуючи аналіз ЦА, рівень ознайомлення з товаром зараз на середньому рівні, але попит присутній і різних категоріях аудиторії — B2B, B2C та інших.

Важливо, що у компанії представлено бренди-лідери у сфері чоловічого грумінгу та догляду, а відповідно їх впізнаваність безпосередньо підвищує рівень довіри до офіційного представника, а також робить стратегію розвитку товарів на існуючому ринку доволі логічною.

Про обізнаність аудиторії свідчать і дані з кількісного аналізу аудиторії B2C. Top-of-mind бренди у чоловіків представлено на рис.

Які з перелічених брендів вам відомі?

57 відповідей

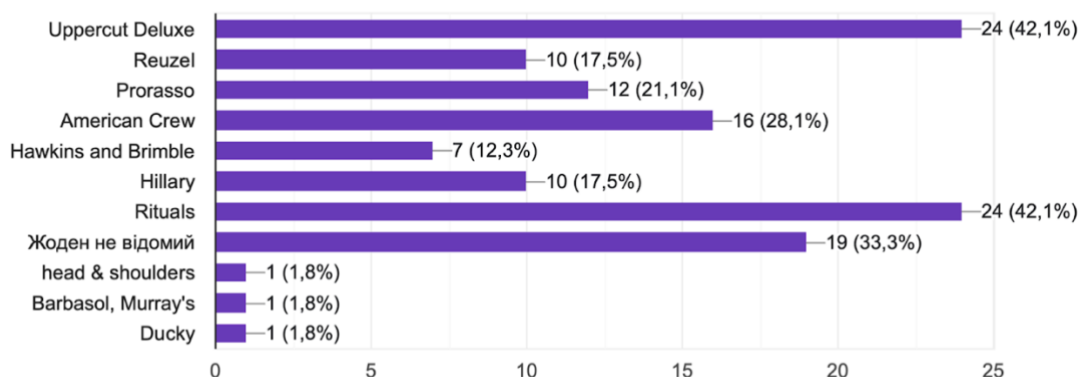


Рис. 3.2 Відповідь на питання «Які з перелічених брендів вам відомі?»

А також top-of-mind у опитаних жінок представлено на рис.

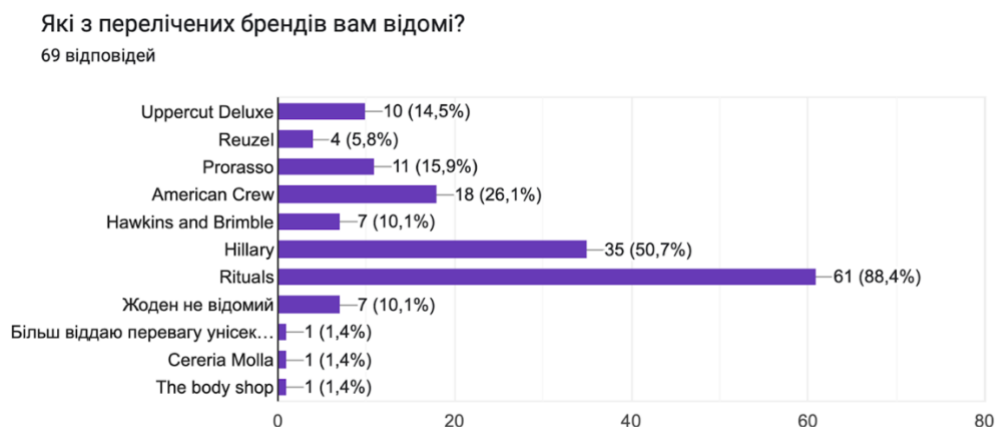


Рис. 3.3 Відповідь на питання «Які з перелічених брендів вам відомі» серед жінок

Як бачимо, з поданих рисунків якірні бренди компанії FJ Pomades — Uppercut Deluxe, Reuzel, Prorasso та інші відомі практично 60% опитаних респондентів.

### 3.3 Дорожня карта для побудови бренд-стратегії

Плани з бренд стратегії мають відповісти на запитання: «Яким чином ми можемо досягти цієї мети?». Найголовніше, стратегії повинні надавати чіткі вказівки, які визначають стратегічну програму, в яку ви інвестуєте, вибрану можливість, бажаний ринковий вплив та винагороду у вигляді результату, що користується брендовим бізнесом. Стратегічні вибори залежать від ринкових можливостей для розвитку вашої основної сили, створення зв'язку з споживачами, боротьби з конкурентами або узгодження з вашою бізнес-ситуацією. Кожен бренд повинен мати довгостроковий документ «Дорожня карта стратегії бренду», що включає в себе бачення, мету, цінності, ключові питання, стратегії та тактики [36].

Місія бренду: Формувати культуру догляду чоловіків в Україні та зробити це щоденною приємною рутинною.

Візія бренду: Стати лідером ринку у сфері чоловічого догляду та бути основним партнером усіх барбершопів та чоловічих перукарень України.

Ключові цінності: орієнтація на споживача, сертифікація, бездоганний сервіс та полегшення взаємодії та шляху клієнта.

Цілі:

- сформувати ментальну та фізичну доступність бренду
- збільшити продажі наших B2B клієнтів та навчити їх продавати та розуміти специфіку косметики
- втримати та наростити частку ринку у B2B секторі

Де ми зараз: лідер у B2B секторі — 77% ринку, прагнемо до нарощення позицій на ринку та масштабування його.

Ключові питання до вирішення:

- Формування нових споживчих звичок у чоловіків та едубація їх до користування кращими засобами
- Формування думки у аудиторії “барбер - наставник, якому варто довіряти”
- Робота з упередженням “ретельний догляд за собою — не по-чоловічому”
- Полегшення процесу купівлі косметики групою жінок

### **3.4 Побудова бренд-моделі для FJ Pomades**

Для розробки найбільш вдалих рішень для компанії FJ Pomades було обрано Brand key model, це пов'язано з тим, що саме ця модель враховує конкурентне середовище та дозволяє врахувати усі аспекти діяльності бренду.

Також це необхідно для розуміння суті бренду та кристалізації позиціонування і як наслідок формування ще більш вдалих стратегічних та тактичних рішень для досягнення цілей бізнесу та закриття проблем цільової аудиторії.

**1. Суть бренду:** основна перевага компанії — це наявність ексклюзивного права на дистрибуцію найбільш популярних брендів в Україні.

Власне це дозволяє отримувати доступ до ексклюзивного мерча, закритих колекцій та новинок брендів першими. Також, враховуючи такий не врегульований ринок, це дозволяє тримати ціни на прийнятному рівні і диктувати умови націнок. Бренд виник з потреби, з потреби у якісній косметиці

для роботи та особистого користування власників. У 2014 році, коли зароджувалась компанія на полицях було представлено лише масмаркетові позиції, а також позиції з жіночих брендів преміум сегменту, що первинно спеціалізуються на парфумах, а не грумінгу і т.д.

Саме “потреба” і є ключовим на ринку зараз, оскільки більшість чоловіків і досі мають потребу у догляді за собою, але не можуть знайти відповідних засобів або не можуть нормалізувати догляд за собою, як явище через загальні упередження.

Первинно бренд розвивався через особисті контакти власників, а згодом продовжив діяльність, нарощуючи кількість постійних клієнтів та замикаючи їх на собі ексклюзивними умовами і тим, що компанія є досить великою і відповідно не надто похитною до зовнішніх обставин типу Covid-19, Велика війна в Україні.

**2. Конкурентне середовище:** у загальному на ринку B2B присутньо 3-6 ключових компаній конкурентів, повноцінний аналіз яких подано у попередніх розділах, проте 3 з них частково купують косметику під реалізацію у нас. Два конкуренти представляють інші ключові бренди та іноді продають нелегально бренди, у яких ми ексклюзиви. Якщо говорити про ринок B2C, то загалом на ринку представлено орієнтовно 100-200 різноманітних брендів, проте на них ми не орієнтуємось, оскільки зараз позиціонуємо себе, не як окремий бренд, а як компанія/платформа з багатьма брендами, але виключно для чоловіків. Загалом, компанії-конкуренти позиціонують себе або за окремим напрямом — для гоління, для бороди, або як магазин косметики для чоловіків.

**3. Цільова аудиторія:** основна аудиторія зараз — це барбершопи та барбери-індивідуалісти, що надають повний спектр послуг для чоловіків, а саме: стрижки, стрижки бороди, гоління, фарбування бороди, діють на території України та мають полицю з косметикою на продаж.

Також до ЦА можна віднести чоловічі перукарні, онлайн та офлайн магазини косметики для чоловіків, та не тільки.



Для них — наші товари — це одна із доданих вартостей до вартості послуг, а також інструмент для роботи та заробітку.

Якщо говорити про кінцевого споживача — для них косметика для чоловіків цілком може бути ситуативною покупкою, що виникає без потреби, або ж після ряду усвідомлень та дій ціленаправлено. Ключова мотивація — це за допомогою наших товарів покращити зовнішній вигляд та досягти бажаного результату — уникнути сухості, укласти волосся і т.д.

У даному випадку вік не відіграє суттєвої ролі, оскільки у нас представлено асортимент для різних вікових груп та цінової політики.

#### **4. Інсайт:**

Ключовий інсайт для аудиторії B2B — це те, що після початку повномасштабного вторгнення є логічна тенденція до сталості або ж зменшення аудиторії барбершопів — це пов'язно з масовими мобілізаціями, що команд, що клієнтів. Відтак, аби дотримуватись сталого рівня розвитку, барбершопи змінюють свої комунікації і потребують залучення нової аудиторії — тієї, що закривала потребу у стрижці у більш дешевший спосіб або у перукарнях, де в більшості надають послуги для жінок. Відтак, для того, щоб пояснити цінність послуги у барбершопі недостатньо лише “продукту” — стрижки, а потрібно шукати додану вартість. Це, відповідно до досліджень, є — рівень компетенцій майстра, атмосфера ( автентичні крісла, лорогий алкоголь, форма, методи надання послуг) та рівень косметики на якій працює майстер. У такому випадку, FJ може відповідати за два з трьох вищеописаних пунктів, а саме — рівня компетенцій майстрів та косметику. Ми фактично стаємо наставником для наших клієнтів та закриваємо в першу чергу не свої цілі, а допомагаємо рости ринку, нашим клієнтам і як результат ростемо у прибутку і самі.

Чоловіки не проти догляду за собою і з кожним роком стараються це нормалізувати, трендсеттери у стрижках та догляді за собою зараз є військові. Саме вони таким чином, за змоги, компенсуються собі втрачені вигоди життя та інвестують у свій догляд, наскільки це можливо. Вони відрощують бороди, часто

використовують сухі шампуні для догляду, креми для догляду за руками та шкірою, через несприятливі умови та непостійний доступ до води і т.д.

Чоловіки, які поки не активно користуються косметикою для догляду, але мають гігієнічну потребу — сухість, потовиділення, лупа, абощо, зазвичай потребують “наставника” та людину, що зможе навчити та підібрати і головне нормалізує цю щоденну рутину для них. За даними досліджень, це або барбер, оскільки виступає експертність, або кохана людина, оскільки є довіра і постійна присутність цієї людини у житті.

Відтак, це і є такий спільний інсайт для двох аудиторій, що у випадку догляду за собою — споживачі потребують більш детального залучення бренду чи наставника.

## **5. Переваги:**

Ключові переваги компанії:

- офіційна діяльність та наявність усіх сертифікатів якості косметики
- наявність 4 брендів з ексклюзивними правами дистрибуції та у загальному 20 брендів у асортиментній лінійці
- наявність ексклюзивного мерча від брендів, який представлено лише у нас
- зручний сайт для двох аудиторій з особистими кабінетами для B2B
- прозорість у цінах та наявності продукції на складі
- відправка замовленого товару “день-у-день”
- наявність власної мережі барбершопів, де можна потестувати у дії косметику та новинки, а також спрогнозувати клієнтський інтерес до товарів
- співпраця з лідерами думок у сфері

## **6. Цінності та особистість**

Компанію FJ Pomades можна описати, як архетип “опікун” — бренд, що покликаний турбуватись, проте можна додати ще елементи архетипу “правитель”.

Оскільки FJ — це лідер, що хоче навчити тебе користуватись лише кращим, працювати лише на кращій косметиці та матеріалах, а також не розмінюватись

на компанії-одноденки та працювати спільно, у довгу, з усіма сертифікаціями та перевагами такого партнерства.

Бренд впевнений у своєму продукті, хоче будувати культуру споживання разом. Це прикріплено у слогані “Творимо культуру разом”.

### **7. Причини для довіри**

Причинами для довіри є восьмирічний досвід роботи, широкий асортимент всесвітньовідомих брендів, яким довіряють барбери та визначні барбершопи Європи та Америки, наявність навчальних матеріалів та ексклюзивних фото та відео від брендів, а також лідерство на ринку, співпраця з ТОПами України. Сертифікація та офіційна прозора діяльність з постачанням косметики відомим компаніям України. Персоналізована комунікація та людиноцентричність.

### **8. Дискримінатор**

Лише FJ Pomades має найбільшу базу контактів та активних клієнтів в Україні, а також може допомагати їм з покращенням продажів та культури використання косметики для чоловіків в цілому. Це пов'язано з наявними брендами, ресурсами для розвитку, а також партнерством з усіма великими маркетплейсами України.

### **9. Сутність бренду**

Лідер, що підтримує/ ментор

Як бачимо з бренд-моделі вище, оновлена сутність бренду поляє у менторстві та підтримці бренду FJ Pomades своїх ключових клієнтів. Раніше бренд виступав більше у ролі друга і позиціонувався, як надійний експортер косметики і оперував меседжем “Творимо культуру разом”. Зараз це позиціонування переросло у дещо більше і стало більш прийнятним, оскільки позиції після повномасштабного вторгнення посилились, дослідження аудиторії підтвердило потребу, а аналіз ринку та розроблена матриця Ансоффа “сформувала” шлях — розвиток ринку в цілому.

Скорочений варіант brand key model для бренду FJ Pomades зображено на рис. Б.1 у додатку Б.

### 3.5 Сегментація аудиторії та формування тактичних рішень

Загалом компанія FJ Pomades працює з аудиторію B2B та B2C, у ході досліджень, що описано у попередніх розділах було визначено, що зараз необхідно сфокусуватись на активній роботі з B2B сегментом та працювати у напрямку формування ключового меседжу “барбер — це наставник у виборі косметики для чоловіків”.

Дослідження дозволило віднайти наступний інсайт — чоловіки прагнуть доглядати за собою, але потребують підтримки та наставництва у виборі та використанні косметики.

Барбершопи шукають способи залучити нову аудиторію та підкреслити свою цінність, враховуючи обмеження ринку та складний контекст війни. Одним зі способів може стати експертність працівників, у тому числі у косметичі з якою вони працюють та яку можуть рекомендувати.

Велика ідея для B2B аудиторії барберів:

Станьте наставником для своїх клієнтів у світі чоловічого догляду!

Проблема: Чоловіки хочуть доглядати за собою, але часто не знають, з чого почати. Вони потребують підтримки та наставництва, щоб вибрати правильні продукти та навчитися правильно їх використовувати.

Рішення: Ваш барбершоп може стати центром чоловічого догляду, де клієнти отримують не лише стрижку та гоління, але й експертні поради щодо вибору та використання косметики. FJ допоможе вам в цьому.

Проте є більш чітке розуміння, що це рішення буде ускладнене у реалізації, якщо не працювати двосторонньо, а саме не працювати з потребою типового користувача косметики.

Тому, щоб сформуванати якомога доцільний план варто поділити аудиторію B2B та B2C на групи та описати рішення можливі для впровадження. Дані зібрано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сегментування аудиторії бренду FJ Pomades та потенційні рішення для кожного з сегментів

Сегмент аудиторії	Потенційні загальні рішення для реалізації бренд-стратегії
Барбершопи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. формування навчальних програм для розвитку сервісу та обізнаності про косметику</li> <li>2. підтримка продажів та перегляд систем нарахування бонусів</li> <li>3. кастомізація супутньої продукції для представництва на локаціях</li> </ol>
Барбери-індивідуалісти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. створення онлайн-спільноти барберів</li> <li>2. підтримка продажів та формування спеціальних кешбеків</li> <li>3. формування навчальних матеріалів персоналізація комунікацій та аудит власних кабінетів</li> </ol>
Онлайн-магазини	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. формування навчальних матеріалів по косметиці</li> <li>2. розробка та підтримка спільних активностей для обізнаності аудиторії</li> </ol>
Кінцеві споживачі — чоловіки або ж жінки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. змінити ключові меседжі та візуальну комунікацію наростити присутність у активних каналах продажу для цієї аудиторії — Makeup, Notino</li> </ol>

Для кращого розуміння необхідних рішень до впровадження слід більш детально описати потенційні дії:

1. Розробити та запропонувати барбершопам-партнерам навчальні програми з чоловічого догляду та продажів косметики. Ці програми можуть включати:

- Ознайомлення з продуктами FJ Pomades
- Техніки нанесення та використання косметики
- Психологія продажів та обслуговування клієнтів
- Тренди в чоловічій моді та догляді
- Трихологія та робота з проблемною шкірою.

Навчальні програми можуть проводитися як офлайн, так і онлайн. FJ Pomades може співпрацювати з відомими барберами та експертами в галузі чоловічого догляду для проведення навчальних програм. Ця потреба підтверджена і кількісним дослідженням B2B аудиторії, зокрема на рис. представлено результати опитування, що показують, що потреба справді існує.

Чи вважаєте ви необхідним окремі навчання по косметиці від постачальників?

71 відповідь

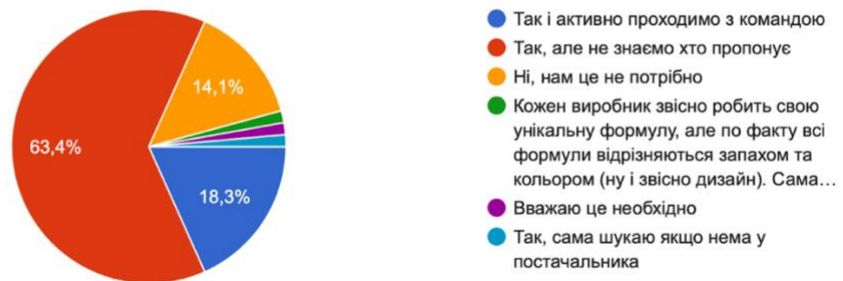


Рис. 3.5. Відповідь на питання «Чи вважаєте ви необхідним окремі навчання по косметиці від постачальників?»

## 2. Створення маркетингових матеріалів:

Розробити маркетингові матеріали, які допоможуть барбершопам просувати послуги з чоловічого догляду, використовуючи продукти FJ Pomades.

Ці матеріали можуть включати:

- Брошури та флаєри
- Плакати та банери
- Відеоролики та демо-версії, а також потенційно планується розробка динамічних планшетів з усією необхідною інформацією про продукт
- Матеріали для соціальних мереж, зокрема естетичний контент, оскільки станом на зараз у нас великий маркетинговий відділ

FJ Pomades може надати барбершопам-партнерам безкоштовні або за зниженою ціною маркетингові матеріали, а також готувати їх спеціально для використання партнерами.

### 3. Підтримка продажів:

Запропонувати барбершопам-партнерам підтримку продажів, яка допоможе їм збільшити продаж продуктів FJ Pomades. Ця підтримка може включати:

- Консультації з продажу
- Мерчандайзинг
- Промо-акції
- Програми лояльності

FJ Pomades може призначити спеціальних менеджерів з роботи з барбершопами, які будуть надавати їм підтримку. Станом на зараз це все є, але не являється доданою вартістю і не менеджеться окремо командою.

### 4. Створення спільноти:

Створити онлайн-спільноту для барберів, які використовують продукти FJ Pomades. Ця спільнота може бути місцем, де барбери можуть:

- Ділитися досвідом та знаннями
- Ставити запитання та отримувати відповіді
- Спілкуватися з іншими барберами
- Отримувати доступ до ексклюзивних ресурсів

Зараз це є у вигляді окремих груп в месенджерах, що ніяк не модеруються і перетворюються у хаос, наявність платформи для навчання, а також менторської підтримки зможе це вивести на новий рівень.

Ключовими каналами комунікації будуть: соціальні мережі, власна платформа на сайті компанії, особисті кабінети, веб сайт, реклама у лідерів галузі, Facebook Ads

### 5. Підтримка барберських конкурсів чи проведення їх:

Спонсорувати та брати участь у барберських конкурсах. Це допоможе FJ Pomades підвищити впізнаваність бренду та зацікавити нових клієнтів.

FJ Pomades може запропонувати призи для переможців конкурсів, такі як продукти, навчальні програми або маркетингові матеріали.

Враховуючи цей інсайт, FJ Pomades може стати цінним партнером для барбершопів, які прагнуть допомогти своїм клієнтам доглядати за собою.

Як зазначалось вище, окремо слід виділити роботу з потребою та розумінням продукту кінцевими споживачами. Для цього слід використати всім відомі маркетплейси та присутність якірних брендів FJ Pomades на них. Слід зазначити, що компанія ніколи не користувалась PR-пропозиціями від Makeup, а також не співпрацювала з ними для популяризації в першу чергу іміджевої складової брендів. Це свого роду win-win процес, оскільки ми працюємо і над підвищенням впізнаваності брендів, відповідно над ментальною доступністю їх у барбершопах та підвищенню довіри від барберів, а також над збільшенням продажів на самих маркетплейсах і як наслідок, підтримуємо цінності брендів, що експортуємо та виконуємо умови, як ексклюзивного дистриб'ютора та розвиваємо їх на українському ринку.

Така ідея виникла з інсайту, що чоловіки прагнуть доглядати за собою, але потребують підтримки та наставництва у виборі та використанні косметики. За даними досліджень, таким наставником для чоловіка є або спеціаліст — барбер, лікар і т.д, або дівчина/жінка. При опитуванні останніх було визначено, що для них зручніше робити покупки на сайтах, де вони традиційно купують косметичні засоби і собі. Відповідно необхідно використовувати потенційні канали комунікації з жіночою аудиторією. Як показує дослідження, жінкам теж треба опора у виборі і власне асоціація “барбер = професіоналізм” формує її. Зокрема для FJ варто поєднати експертизу команди, пояснити, що представлена косметика є більш професійною та високо оцінена барберами.

Відтак, меседжами можуть бути:

“Бренд номер 1 серед барберів світу”

“Бренд, що обирають барбери”

Приклади потенційних банерів представлено на рис. 3.6 та рис.3.7



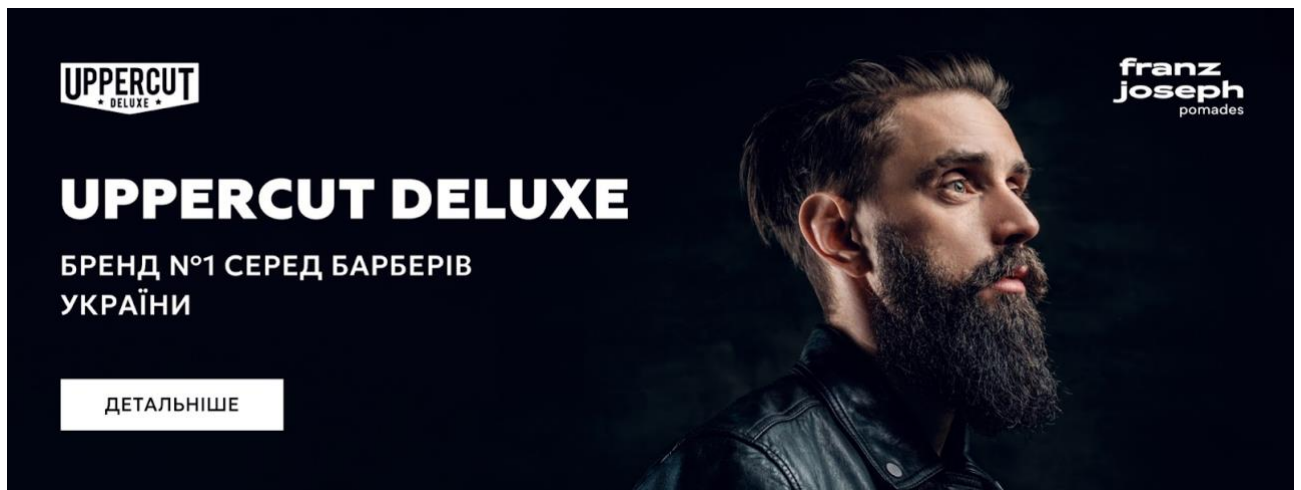


Рис.3.6. Банер № 1 для компанії FJ Pomades для маркетплейсу Makeup з оновленими меседжами

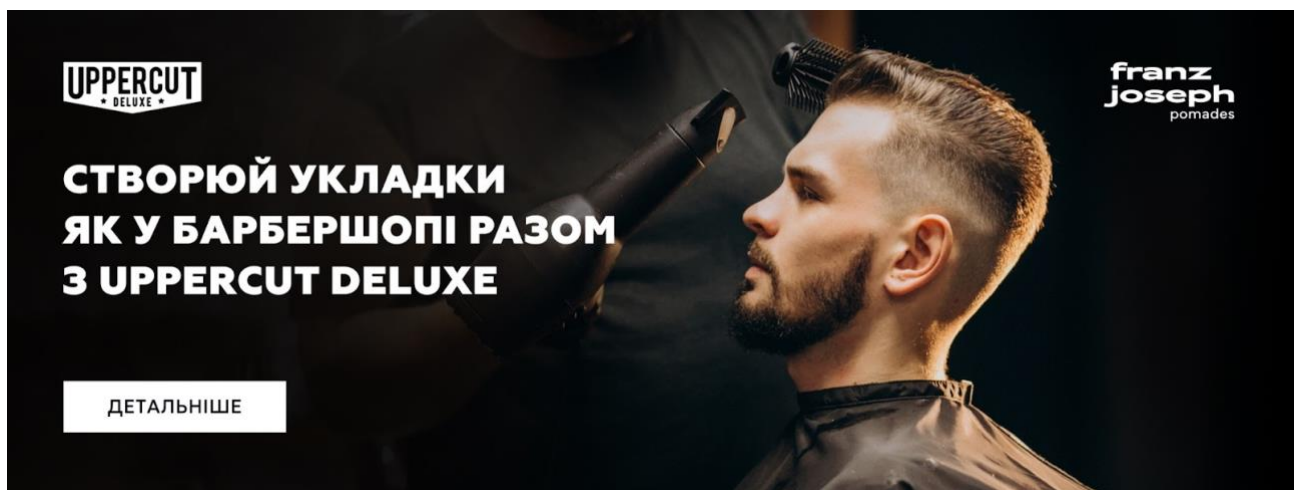


Рис.3.7. Банер № 2 для компанії FJ Pomades для маркетплейсу Makeup з оновленими меседжами

Загалом у візуальній комунікації варто робити акцент на приємну зовнішність чоловіків, а також їх доглянутий вигляд, щоб проектувати такий же ефект для чоловіка, якому потенційно буде купуватись косметика.

Для формування детального плану роботи з аудиторією B2B, враховуючи оновлену бренд-модель та позиціонування, необхідно:

- провести дослідження серед B2B аудиторії на предмет рівня задоволеності сервісом та продукцією компанії. Дослідження передбачається кількісне та лише серед клієнтів B2B-сегменту. Основна

мета — це заміряти рівень задоволеності клієнтів зараз і після впровадження суттєвих змін у бізнес та маркетингову діяльність.

- Для підтримки ідеї — розвитку навчального напрямку серед наших клієнтів, необхідно провести детальний аудит сайту та власних кабінетів клієнтів, щоб зрозуміти та прийняти рішення про зміну або ж видозміну наявного сайту.
- Розробка навчальних матеріалів командою проекту, а також залучення кваліфікованих спеціалістів з продажу, медичної сфери та формування запитів до керівних команд брендів, що у нас представлено на предмет спільної співпраці.
- Зміна ключових меседжів для взаємодії з аудиторією — акцент на кваліфікацію, сертифікацію косметики, а також комфорт у здійсненні замовлення.

Прикладами можуть бути:

“Дізнайся більше про засоби які використовуєш для роботи”

“Постійно вдосконалюйся з лідерами ринку — FJ Romades”

“Навчайся. Працюй. Надвай найкращий сервіс своїм клієнтам”

- Формування оновленої айдентики бренду, з урахуванням сучасних трендів, а також мачурності компанії — зміна бренд-айдентики у напрямку менторства та компанії-лідера, що покликана змінювати умови ринку.

Приклади потенційних банерів на сайт розміщено на рис. 3.8 та рис.3.9



Рис.3.8 Приклад банеру для комунікації з аудиторією B2B



Рис.3.9 Приклад банеру №2 для комунікації з аудиторією B2B

Найважливіше у побудові плану дій, врахувати, що сам продукт є доволі вразливим для певної групи аудиторії і варто враховувати та працювати над customer intimacy.

Розуміючи наявну ситуацію та аналізуючи усі отримані попередньо дані, а також вектор на розвиток товару, чітко зрозуміло, що при обмеженій аудиторії варто збільшувати рівень обізнаності та будувати міцні зв'язки та близькість з клієнтами. Якщо враховувати контекст повномасштабного вторгнення, на жаль, чисельність платоспроможної аудиторії з потребою у продуктах середнього + сегменту має динаміку до зменшення. У нашому випадку, дані отримані з глибинних інтерв'ю, а також кількісне їх підкріплення мають стати базою для формування потенційних рішень для побудови customer intimacy. Клієнтоорієнтованість та customer intimacy, на перший погляд ідентичні поняття,

а з іншого боку відрізняються між собою. Орієнтованість на клієнта здебільшого зосереджена на дослідженні клієнтів, з'ясуванні їхніх потреб і задоволенні їх транзакційним способом.

У той час як близькість клієнтів ґрунтується на глибоких стосунках. Мета полягає не тільки в тому, щоб задовольнити потребу, а й у тому, щоб запропонувати індивідуальне рішення, про яке клієнт навіть не знав, що йому потрібно.

Основними рішеннями для досліджуваної компанії можуть стати:

1. Сегментації аудиторії за методом JTBD, а відповідно поділ за роботою, що виконує бренд споживача. У нашому випадку, це вже сформовано вище за інструментом — матрицею Росітера Персі.
2. Формування customer journey map — шлях користувача відображає всі кроки, які робить конкретний користувач, щоб досягти певної мети при використанні продукту.
3. Персоналізація розсилок та комунікації в особистих кабінетах, можливість підтримки власного менеджера, що формуватиме пропозиції відповідно до запитів кінцевих клієнтів
4. Робота з сайтом та покращення СХ для покращення конверсій
5. Постійний збір та аналітика відгуків, збільшення рівня задоволеності сервісом та додатковими послугами
6. Переосмислення бонусної системи та покращення гейміфікації клієнтів, перегляд призів за успішні продажі і т.д

Загалом, компанія FJ Romades вже зараз активно тримає курс на побудову міцних взаємовідносин з клієнтами і показало дослідження, на регуляцію та побудову нових умов ринку та культури споживання продукту.

Також для повноцінного розуміння якими ж каналами комунікації компанія буде доносити ключові меседжі необхідно актуалізувати PESO model, що було розроблено раніше. На рис. жирним шрифтом підкреслено канали, що будуть використовуватись у першу чергу та є ключовими для теперішньої комунікації.



Рис.3.10. PESO-модель з виділеними важливими каналами комунікації нових меседжів

Відтак, ключовими каналами комунікації визначено: вебсайт, соціальні мережі, власна платформа на сайті компанії, особисті кабінети, реклама у лідерів галузі, Facebook Ads та UGC-контент.

## ВИСНОВКИ

Бренди займають особливе місце у житті кожного користувача товарів чи послуг. Вони здатні ідентифікувати вподобання, формувати приналежність до груп, а також підкреслювати статусність і не тільки. Формування їх не менш важливе, адже формуючи бренд, компанія формує образ у голові та серці споживача, а сам продукт наділяє унікальними емоційними особливостями.

У даній роботі було розглянуто оновлення бренд-стратегії для компанії FJ Romades, враховуючи контекст повномасштабного вторгнення. Компанія FJ — офіційний дистриб'ютор косметики для чоловіків, що на ринку з 2014 року і за цей час здобула лідерство у B2B секторі та займає 77%.

Важливо, що первинним етапом роботи став аналіз загальних тенденцій галузі та ринку в цілому, адже ці дані безпосередньо впливатимуть на діяльність брендів, що експортує компанія FJ.

За даними сервісу Statista, до 2028 очікується стрімке зростання розміру ринку чоловічих засобів для догляду. За оцінками, до 2028 року світовий ринок чоловічого грумінгу становитиме близько 115 мільярдів доларів США, порівняно з майже 80 мільярдами доларів США станом на 2022 рік.

Окрім цього, було досліджено поведінкові зміни українців після початку повномасштабного вторгнення.

Далі було проаналізовано компанію за допомогою інструменту «5 сил Портера», що дозволило структурувати інформацію про проект та дійти висновку про те, що ринок доволі обмежений у споживачах продукції, а також погано контрольований з точки зору фіксації цін та дистрибуції.

Аналіз ключових конкурентів підтвердив це та гіпотезу про те, що проаналізовані компанії стараються комунікувати лише раціональними перевагами бізнесу, які свого часу компанія FJ Romades нормалізувала на ринку: швидка доставка, підтримка спеціалістів, зручність замовлення через сайт та інші.



Відтак, наступним етапом роботи стало глибинне дослідження аудиторії, що відбувалось у два етапи. Першим етапом стали глибинні інтерв'ю з представниками B2B сегменту — ними стали власники барбершопів, барбери та власники онлайн/офлайн-магазинів, що здійснюють закупівлю косметики у FJ. Метою цього дослідження було дізнатись більше про користувацький досвід, а також зрозуміти які зміни відбулись після початку повномасштабного вторгнення і чи є потенціал до масштабування у цих умовах. Як результат було проведено 7 розмов. Усі респонденти звертали увагу на те, що сфера доволі неоднозначна і важкопрогнозована на майбутні періоди, у зв'язку з тим, що основна цільова аудиторія — вразлива група після початку повномасштабного вторгнення. Відвідуваність барбершопів та відповідно продажі косметики дуже хвилеподібні та безпосередньо залежать від політичної ситуації, наявних законів про мобілізацію. Барбершопи у спальних районах більш комфортні для відвідування та іноді приносять кращі показники, аніж центральні, оскільки чоловіки менше стикаються з ТЦК та іншими органами місцевого самоврядування. 5 з 7 респондентів відзначили, що чоловіки, які до війни користувались косметичними засобами, а також відвідували барбершопи зараз продовжують це робити, а підняття цін сприйняли з розумінням, оскільки відбувався ріст долара. 4 з 7 респондентів відзначили, що мають брак кадрів, а також вимушено оптимізували свої ресурси в період з 2022 по травень 2023 року. Усі респонденти-представники барбершопів відзначили, що продажем займається як барбер, так і адміністратор, проте часто адміністраторам бракує знань саме про властивості продукту і покупка не здійснюється або ж це не призводить до збільшення чеку, допродажів або ж повторних покупок згодом. Рішення про вибір нових брендів у користування та на полиці зазвичай централізоване, а ініціатива виходить з колективу барберів. Практично усі респонденти відзначили обов'язковим навчання команди, мінімум 2 рази на рік.

Також для підтвердження отриманих гіпотез необхідно було зібрати більше статистичних даних, а відтак було проведено кількісне дослідження шляхом опитування аудиторії. У дослідженні прийняло участь 70 респондентів,

що вказали, що працюють на посаді барбера, власника барбершопу та є представниками онлайн-магазинів.

Проте після аналізу B2B сегменту стало зрозуміло, що шукати рішення для цього сегменту потрібно через аналіз їх кінцевого споживача — чоловіків та жінок, що можуть придбати косметику. Було проведено глибинні слухання 15 респондентів, ними стали чоловіків різного віку, що проживають на території України і бодай раз у житті стикались з купівлею косметики для чоловіків. Як висновок, чоловіки теж формують свою власну рутину по догляду. Найважливішим при виборі косметики є властивості та запах/текстура. Дуже часто причиною користування косметикою є вплив друзів, другої половинки чи рідних. Барбери безпосередньо приймають одну з найважливіших ролей у житті чоловіка при виборі косметики та формуванні культури догляду. Після початку повномасштабного жінки почали більше купувати подарунків для своїх чоловіків і косметика один із найпопулярніших варіантів.

Згодом їх було підтверджено за допомогою кількісного аналізу, у якому прийняло участь близько 130 учасників, серед яких зокрема жінки, що купують косметику для своїх чоловіків.

Загалом компанія FJ Pomades працює з аудиторію B2B та B2C було визначено, що зараз необхідно сфокуватись на активній роботі з B2B сегментом та працювати у напрямку формування ключового меседжу “барбер — це наставник у виборі косметики для чоловіків”.

Дослідження дозволило віднайти наступний інсайт — чоловіки прагнуть доглядати за собою, але потребують підтримки та наставництва у виборі та використанні косметики, а барбершопи шукають способи залучити нову аудиторію та підкреслити свою цінність, враховуючи обмеження ринку та складний контекст війни. Одним зі способів може стати експертність працівників, у тому числі у косметиці з якою вони працюють та яку можуть рекомендувати. У роботі представлено ряд рекомендацій, розроблено оновлені меседжі та візуальну комунікацію, а також описано способи оцінки ефективності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How Many Brands Are there in the World? (2023 Update) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessdit.com/how-many-brands-are-there-in-the-world/#how-many-brands-in-the-world>
2. John Wiley & Sons. Brands and Branding / John Wiley & Sons, R. Clifton., 2009. – 284 с. – (2, ілюстроване)
3. Просвіріна А. Чек лист. Розробка бренду з нуля [Електронний ресурс] / Анна Просвіріна. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/chek-list-razrobotka-brenda-s-nulya.html>
4. 5 сил Портера [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
5. Майкл Портер. "Як конкурентні сили формують стратегію". Harvard Business Review. Березень-квітень 1979. Стор. 137-145.
6. Данилюк Д. 12 архетипів брендів: які вони і для чого потрібні в маркетингу [Електронний ресурс] / Даяна Данилюк. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://bazilik.media/12-arkhetypiv-brendiv-iaki-vony-i-dlia-choho-potribni-v-marketynhu/>
7. Занічковська О. Архітектура бренду: від місії до втілення. Частина перша — піраміда бренду. [Електронний ресурс] / Олена Занічковська. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/@Zanichkovska/архітектура-бренду-від-місії-до-втілення-частина-перша-піраміда-бренду-6cb6810fd724>
8. Навіщо компанії місія та цінності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/articles/employer/1995>
9. Juha-Pekka Ropo. Brand Management and Branding: Creating a Brand Strategy for ADcode / Juha-Pekka Ropo., 2009
10. The ultimate guide to brand strategy [Електронний ресурс] // Adobe. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.adobe.com/express/learn/blog/brand-strategy>.

11. JTBD, чому клієнти \"наймають\" та \"звільняють\" продукти? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/jobs-to-be-done-theory-cases>
12. Copywriting and the Rossiter Percy grid [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.three-brains.com/creative/writing/copywriting-and-the-rossiter-percy-grid/>
13. Brand wheels, pyramids, ladders and keys [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://baronsauvage.com/portfolio/brand-wheels-pyramids-ladders-and-keys/>
14. Amati F. What is brand wheel? [Електронний ресурс] / Filiberto Amati – Режим доступу до ресурсу: <https://www.amati-associates.com/what-is-a-brand-wheel/>.
15. Amati F. Why is brand resonance important? [Електронний ресурс] / Filiberto Amati – Режим доступу до ресурсу: <https://www.amati-associates.com/brand-resonance/>
16. How to use a Brand Key Model to display your brand’s USP? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://beloved-brands.com/brand-key-model/>
17. Тема 1. Сутність цілі та завдання брендингу в діяльності ринкового суб’єкта [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/brendingsoccult/тема-1-сутність-цілі-та-завдання-брендингу-в-діяльності-ринкового-субєкта.>
18. Greg Miecznikowski. Shape Your Brand With This Exercise [Електронний ресурс] / Greg Miecznikowski. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/@gmiecznikowski/shape-your-brand-with-this-exercise-4645ac3ea26d>.
19. Офіційний сайт бренду Uppercut Deluxe [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uppercutdeluxe.com/pages/about-us>
20. Dietrich G. A 2024 PESO Model™ Primer for Communicators [Електронний ресурс] / Gini Dietrich – Режим доступу до ресурсу: <https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>

21. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>
22. Men Personal Care Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report by Type, Age Group, Price Point and Distribution Channel : Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2021-2030 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.alliedmarketresearch.com/men-personal-care-market>.
23. There’s a market for men’s cosmetics—and a generation gap [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/customer-experience/there-is-a-market-for-mens-cosmetics-and-a-generation-gap>
24. Size of the global men’s personal care products market from 2022 to 2028 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/287643/global-male-grooming-market-size/>
25. Is men’s grooming still a lucrative market? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2024/02/06/Men-s-grooming-and-beauty?utm\\_source=copyright&utm\\_medium=OnSite&utm\\_campaign=copyright](https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2024/02/06/Men-s-grooming-and-beauty?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright)
26. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
27. Why Skin Deep? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.ewg.org/skindeep/learn\\_more/why-skin-deep/](https://www.ewg.org/skindeep/learn_more/why-skin-deep/).
28. New research shows consumers more interested in brands’ values than ever [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cloud.google.com/blog/topics/consumer-packaged-goods/data-shows-shoppers-prioritizing-sustainability-and-values>
29. Global market value for natural and organic cosmetics and personal care from 2020 to 2031 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.statista.com/statistics/673641/global-market-value-for-natural-cosmetics/>

30. The Dirt on Clean Beauty [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nytimes.com/2023/01/04/style/clean-beauty.html>

31. Walmart Launches Clean Beauty: Affordable, Accessible and Transparent [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://corporate.walmart.com/news/2023/03/16/walmart-launches-clean-beauty-affordable-accessible-and-transparent>

32. Офіційний сайт компанії «Космед» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cosmed.ua/about/>

33. Офіційний сайт компанії Barbercompany [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://barbercompany.com/spivpracya/>

34. Офіційний сайт компанії Chubstyle [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chubstyle.com.ua>.

35. Офіційний сайт компанії Міноксидилія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minoxidilia.com.ua/about-us>

36. Brand Strategy Roadmap: One-page strategic plan for your brand [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://beloved-brands.com/brand-strategy-roadmap/>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

<b>1 крок: Розглядаємо можливості зростання на існуючому ринку з існуючим товаром</b>			
<i>Якщо компанія оперує на кількох ринках з кількома товарами, то таблиця складається для кожного окремого ринку, для кожного окремого товару</i>			
стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	можливо	імовірно	не можливо
<i>Описати поточний ринок і поточний товар</i>	Поточний ринок: дистрибуція косметики для чоловіків		
Темп зростання ринку	Високий	сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Рівень споживання товару серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку	Нижче ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Нема
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	так		ні
Можливості до високого рівня інвестицій	так		ні

Рис. А.1. 1 крок аналізу за матрицею Ансоффа

<b>2 крок: Розглядаємо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки</b>			
<i>Якщо компанія розглядає кілька нових ринків входу, то заповнювати таблицю слід для кожного ринку окремо</i>			
<i>Під новим ринком розуміється як нові географічні ринки, так і нові цільові групи споживачів</i>			
Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	можливо	імовірно	не можливо
<i>Описати потенційний новий ринок і поточний т</i>	Поточний ринок: дистрибуція косметики для чоловіків по всій Україні		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)	так	є деякі недоліки	Ні, необхідно доопрацювання продукту
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній ринок насиченості (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	так		ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	так		ні

Рис. А.2. 2 крок аналізу за матрицею Ансоффа

<b>3 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на поточному ринку</b>			
<i>Якщо компанія розглядає випуск кількох нових товарів, то заповнювати таблицю слід для кожного товару окремо</i>			
<i>Новим товаром може бути: вдосконалені товар, товар в новій упаковці, товар в новій якості, абсолютна новинка</i>			
Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	можливо	імовірно	не можливо
<i>Описати поточний ринок і існуючий товар</i>	Поточний ринок: дистрибуція косметики для чоловіків Новий товар: ?		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намінаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
внутрішньогалузева конкуренція	висока	тенденції до посилення	низька
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	високий		низький

Рис. А.3. 3 крок аналізу за матрицею Ансоффа

<b>4 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на нових ринках</b>			
<i>Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?</i>			
Стратегія диверсифікації	можливо	імовірно	не можливо
	<i>Описати новий ринок і новий товар</i>	...	
Темпи зростання поточних ринків	Стагнація або зниження поточних обсягів	сповільнюється, але росте	Високий
Конкуренція на поточних ринках	високий рівень	тенденції до посилення	низька
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні		Так

Рис.А.4. 4 крок аналізу за матрицею Ансоффа

ДОДАТОК Б

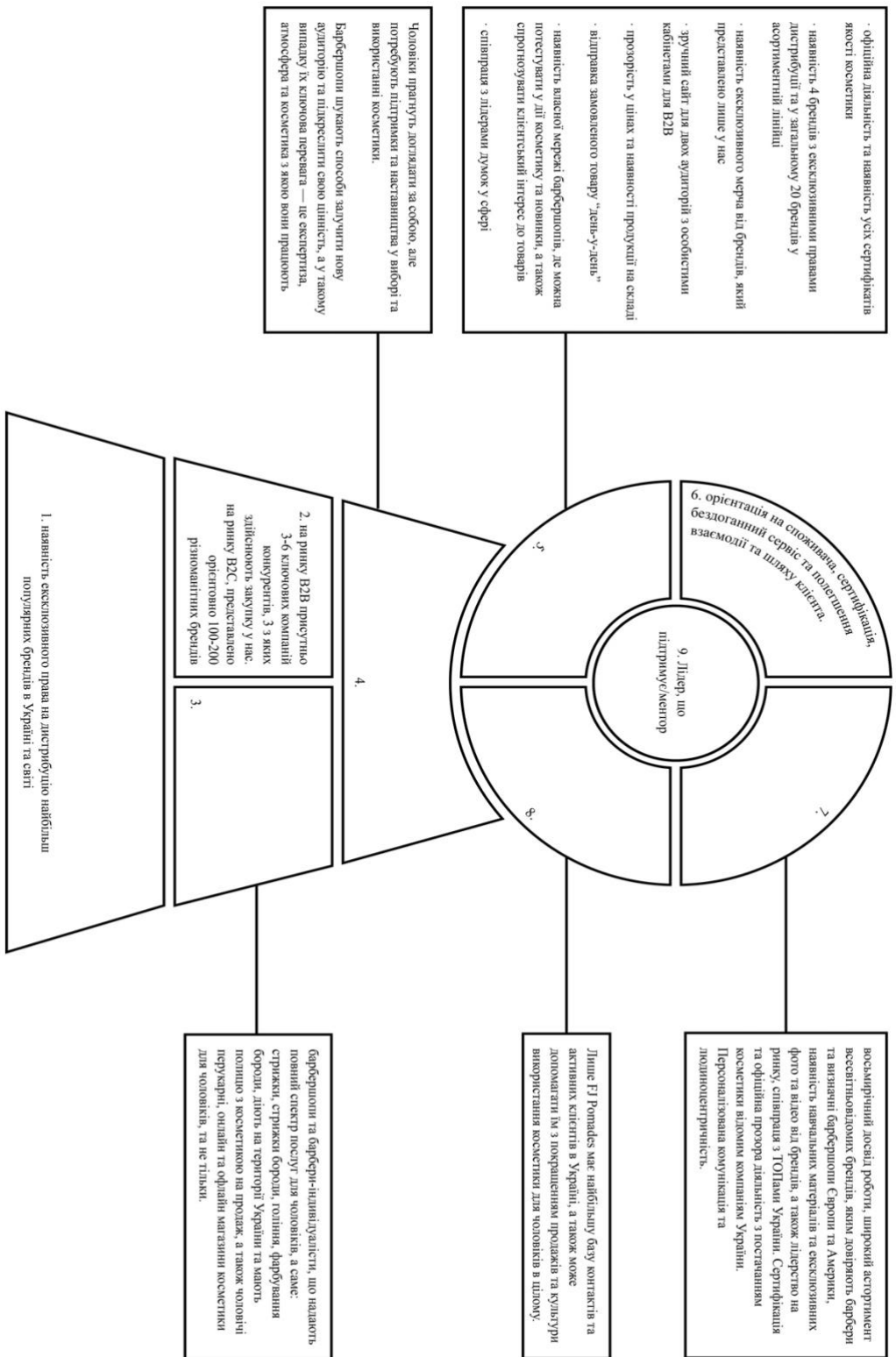


Рис.1.Б Brand key model для бренду FJ Pomades