

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему: «Вдосконалення ціннісної пропозиції стартап-проекту»

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
Богатиренко Ю.А.
Керівник: Лагоцька Н.З.
Рецензент: Вуйцик О.І.

Львів – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	
1.1. Сутність концепту ціннісної пропозиції	7
1.2. Ціннісна пропозиція як складова бізнес-моделі. Канва ціннісної пропозиції.....	8
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В.МЕ.365	
2.1. Загальний огляд трендів та прогнозів розвитку модної індустрії.....	15
2.2. Аналіз існуючої бізнес-моделі та ціннісної пропозиції стартап-проєкту.....	18
2.3. Аналіз та оцінка конкурентів бренду V.me.365	40
2.4. Результати досліджень аудиторії бренду V.me.365 за методикою Jobs to be done	48
 РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В.МЕ.365	
3.1. Сегментування ринку та характеристика профілю клієнта	58
3.2. Оновлена бізнес-модель. Проєктування ціннісної пропозиції в контексті оновленої бізнес-моделі, результати їх апробації	62
3.3. Відображення ціннісної пропозиції у позиціонуванні бренду.....	87
3.4. Обґрунтування вибору CRM-системи для постійного вдосконалення ціннісної пропозиції.....	97
ВИСНОВКИ	100

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....102

ДОДАТКИ.....103

Додаток 1

Додаток 2

Додаток 3

Додаток 4

Додаток 5

Додаток 6

Додаток 7

Додаток 8

Додаток 9

Богатиренко Ю. А. Удосконалення ціннісної пропозиції стартап-проекту: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Ю.А. Богатиренко/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: Лагоцька Н.З. – Львів: УКУ, 2024. – 86 с.

Анотація. Дипломна робота присвячена розгляду теоретико-методичних та практичних аспектів розробки ціннісної пропозиції стартап-проекту в галузі виробництва та дистрибуції одягу та аксесуарів з натуральних тканин. Метою роботи є вдосконалення ціннісної пропозиції бренду одягу в контексті викликів існуючої бізнес моделі та у перспективі його подальшого розвитку. В роботі наведено результати моніторингу трендів індустрії моди, SWOT-аналізу для поточного стартап-проекту, аналізу конкурентів, інтерв'ю з покупцями бренду за методикою *Jobst to be done*. Автором спроектовано оновлену бізнес-модель та удосконалену ціннісну пропозицію із наведенням результатів їх апробації, а також напрацьовано низку рішень щодо бренд-стратегії та комунікацій бренду, спрямовані на підвищення цінності пропозиції та усвідомлення її споживачем.

Ключові слова: бренд одягу, ціннісна пропозиція, канва ціннісної пропозиції, бізнес-модель, глибинні інтерв'ю, *Jobs-To-Be-Done*, стартап-проект.

Abstract. The paper is devoted to exploring the theoretical, methodological, and practical aspects of developing the value proposition of a startup project in the field of clothing and accessories production and distribution using natural fabrics. The aim of the work is to enhance the value proposition of the clothing brand within the context of existing business model challenges and its future development prospects. The thesis presents the results of monitoring fashion industry trends, SWOT analysis for the current startup project, competitor analysis, and interviews with brand customers using the *Jobs to be Done* methodology. The author has designed an updated business model and improved value proposition, providing the results of their testing, as well as developed a series of decisions regarding brand

strategy and brand communication aimed at enhancing the value proposition and consumer awareness.

Keywords: clothing brand, value proposition, value proposition canvas, business model, in-depth interviews, Jobs-To-Be-Done, startup project.

ВСТУП

Сучасність вносить суттєві корективи до методів ведення бізнесу. Так, нинішні реалії потребують пильного вивчення стану ринку, його дослідження та прогнозів розвитку, оптимізації збуту. Усьому причиною є політична та економічна ситуації, посилення конкуренції, монополізація та висока концентрація товарів. Не виключено, що в найближчому майбутньому на нас чекають нові корективи у плануванні бізнес-моделі для стартапів.

За статистикою, 90% стартапів гинуть, ще 9% стають операційно прибутковими компаніями без великих мультиплікаторів зростання і лише 1% досягають успіху в розумінні венчурних капіталістів [1].

Управління бізнес-моделями допомагає компаніям розробляти нові бізнес-ідеї, вивчати існуючу бізнес-діяльність і змінювати свої стратегії та структури, спрощуючи складність і динаміку сучасного бізнес-середовища. Бізнес-моделі являють собою суть корпоративної діяльності. Вони підтримують керівництво в систематичному аналізі факторів успіху та адаптації їх ділової діяльності [2].

Ціннісна пропозиція та вибір бізнес-моделі є ключовими компонентами успішного розвитку стартап-проектів. Ціннісна пропозиція визначає, як компанія представляє свої продукти або послуги клієнтам, підкреслюючи їх унікальність та вартість. Вона служить основою для формування ідентичності бренду, маркетингових стратегій та збуту [3]. У свою чергу, бізнес-модель описує, як організація створює, доставляє та збирає цінність, що включає механізми взаємодії з клієнтами, джерела доходів, структуру витрат та інші ключові аспекти. Вибір правильної бізнес-моделі та розробка сильної ціннісної пропозиції є вирішальними для стартапів, оскільки це визначає їхню конкурентоспроможність і здатність приваблювати клієнтів та інвесторів. Важливість цих елементів посилюється у світі, де ринкові умови швидко змінюються, а конкуренція зростає [4].

Актуальністю даної роботи є вдосконалення ціннісної пропозиції стартап-проєкту. Метою роботи є вдосконалення ціннісної пропозиції бренду одягу в контексті викликів існуючої бізнес моделі та у перспективі подальшого розвитку бізнесу.

У рамках дослідження використані наступні методи: SWOT-аналіз, глибинні інтерв'ю, канва бізнес-моделі та ціннісної пропозиції О. Остервальдера, методика Jobs-To-Be-Done.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі розкрито актуальність теми, визначено мету та сформульовано завдання, описано використані методи дослідження.

У першому розділі досліджено сутність ціннісної пропозиції як важливої складової бізнес-моделі.

У другому розділі проведено аналіз поточної ціннісної пропозиції та бізнес-моделі B.me.365, оцінено конкурентну ситуацію на ринку та проведено аналіз індустрії. Також в цьому розділі наведено результати якісного дослідження за методикою "Jobs to be done".

У третьому розділі описано сегментування ринку та характеристику профілю клієнта, а також розроблено оновлену бізнес-модель та спроектовано ціннісну пропозицію. Також в цьому розділі напрацьовано рішення щодо покращення позиціонування бренду, донесення ціннісної пропозиції через комунікацію бренду, обґрунтовано вибір CRM-системи для постійного вдосконалення ціннісної пропозиції.

У висновках узагальнено результати вдосконалення ціннісної пропозиції. Загальний обсяг роботи 86 сторінок та додатки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

1.1 Сутність концепту ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція стартап-проєкту є фундаментальною концепцією, яка визначає, чому клієнт повинен вибрати саме цей продукт чи послугу, а не конкурента. Вона виражає унікальність пропозиції на ринку, відображаючи переваги та ключові аспекти, що роблять продукт або послугу винятковими в порівнянні з конкурентами [28, с. 138].

Перше дослідження концепції ціннісної пропозиції було введено в обіг Майклом Ланнінгом та Робертом Массом у 1984 році. Ці дослідники вперше використали термін «ціннісна пропозиція» у своїй роботі, яка зосереджувалася на управлінні маркетингом та стратегічному позиціонуванні. Вони визначили ціннісну пропозицію як чітко артикульовану заяву, яка пояснює, чому певний продукт або послуга є привабливішим варіантом, ніж альтернативи, пропоновані конкурентами .

М. Ланнінг та Р. Масс розробили рамки, що дозволяють компаніям розуміти та артикулювати свою цінність для клієнтів. Вони підкреслили, що ефективна ціннісна пропозиція повинна бути відповідною (задовольняти потреби цільового ринку), квантифікованою (в міру можливості висловлювати переваги у числовій формі) та унікальною (відрізнитися від пропозицій конкурентів).

Ця концепція стала важливим елементом у стратегічному маркетингу та бізнес-плануванні, оскільки вона забезпечує основу для розробки стратегій, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів та створення конкурентних переваг на ринку. До сьогоднішнього дня, ціннісна пропозиція залишається ключовим інструментом для компаній у їхніх зусиллях диференціювати себе на ринку та

встановити міцні та довготривалі відносини відносини зі своїми клієнтами [4, с. 114].

На сучасному етапі ціннісна пропозиція є ключовим елементом в стратегії бізнесу, яка використовується широким колом компаній – від стартапів до великих корпорацій. Вона служить як фундамент для формування ідентичності бренду, стратегій маркетингу та збуту.

Для стартапів, ціннісна пропозиція є ще більш критичною, оскільки вони зазвичай входять на ринок без усталеної репутації чи великої клієнтської бази.

Сильна та зрозуміла ціннісна пропозиція дозволяє стартапам швидко залучити увагу потенційних клієнтів та інвесторів, встановити своє місце на ринку, та побудувати стійкі конкурентні переваги. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, де стартапам потрібно швидко адаптуватися та бути інноваційними. Ціннісна пропозиція визначає, яким чином компанія буде конкурувати на ринку, які сегменти ринку будуть обслуговуватися, та які ресурси будуть потрібні для успішного виконання бізнес-моделі. Крім того, вона впливає на маркетингові та продажні стратегії, а також на розвиток продукту та інновації в цілому. Вона допомагає стартапам зорієнтуватися в напрямку створення стійких конкурентних переваг, що є ключовим для довгострокового успіху [29].

1.2 Ціннісна пропозиція як складова бізнес-моделі. Канва ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція тісно пов'язана з вибором та розробкою бізнес-моделі. Якщо ціннісна пропозиція слабка або нечітка, це може негативно позначитися на ефективності бізнес-моделі, зменшуючи її здатність генерувати дохід.

Можна виділити два фундаментальні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-модель».

Орієнтований на бізнес-процеси/ролі – підхід зосереджений на аналізі та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Він розглядає

бізнес-модель як систему взаємопов'язаних дій та ролей всередині організації. Основна увага приділяється ефективності, стандартизації процедур, управлінню ресурсами, інтеграції технологій та покращенню внутрішньої координації [30, с. 97].

Орієнтований на цінність/клієнта – підхід фокусується на створенні та доставці цінності клієнту. Він розглядає бізнес-модель з точки зору створення цінності для зовнішнього середовища – клієнтів та партнерів. Основний акцент робиться на ідентифікації потреб клієнтів, розробці унікальних пропозицій, стратегіях залучення та утримання клієнтів, а також на механізмах взаємодії з ринком [30, с. 97].

У економічній літературі термін «бізнес-модель» почав з'являтися в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках набув популярності через використання в ділових іграх для керівників. З 70-х до 90-х років ХХ століття на розвиток поняття «бізнес-модель» вплинули такі фактори, як формалізація, автоматизація бізнес-процесів, моделювання ланцюгів подій, фінансових потоків, та інформаційне моделювання. У цей період бізнес-моделювання передбачало зокрема моделювання бізнес-процесів і їх автоматизацію. Починаючи з 2000 років, визначення бізнес-моделі охоплює створення та нарощування цінності, з акцентом на ефективний розподіл ресурсів, використання ключових компетенцій, а також на взаємовідносини з клієнтами [31, с. 207].

Нижче представлено основні трактування концепту бізнес-моделі підприємства.

1) Бізнес-модель забезпечує фокусування підприємства на ключових фінансових аспектах: генерації доходу, структурі витрат, джерелах доходів і стратегіях досягнення рентабельності [32, с. 107].

2) Бізнес-модель допомагає ідентифікувати й обслуговувати цільову аудиторію, визначити та відокремити пропозиції, розподілити ресурси, а також планувати завдання й обирати зовнішніх виконавців для досягнення цілей на ринку, створюючи вартість для клієнтів і забезпечуючи прибуток [32].

3) Бізнес-модель централізована навколо ціннісної пропозиції, акцентуючи на важливості внутрішніх процесів і ролей у створенні та доставці цінності клієнту [34, с. 273].

4) Бізнес-модель – методика, яка дозволяє компанії генерувати прибуток, акцентуючи на ролі компанії у ланцюжку створення вартості та ефективному управлінні бізнес-процесами [3, с. 88].

Таким чином, бізнес-модель – це концептуальний інструмент, який охоплює різні аспекти функціонування бізнесу, дозволяючи йому ефективно генерувати прибуток і створювати цінність для клієнта.

Для стартапів, розуміння та вибір правильної бізнес-моделі є критично важливими, оскільки це може визначити їхній подальший успіх та стійкість на ринку.

На сучасному етапі у світі існує велика різноманітність моделей, які класифікуються за різними параметрами, і їхня кількість постійно зростає.

Бізнес-модель О. Остервальдера надає чітко структурований підхід для аналізу та розробки бізнес-стратегії. Це особливо корисно для стартапів та нових проєктів, яким потрібно чітко визначити свої ключові компоненти бізнесу, від сегментів ринку до ціннісних пропозицій і каналів збуту [20].

Методологія дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та експериментувати з різними аспектами бізнесу.

Бізнес-модель О. Остервальдера відома своєю простотою та інтуїтивним розумінням. Це дозволяє команді проєкту легко спілкуватися та бути на одній хвилі щодо бізнес-стратегії, що є важливим для стартапів, де ресурси часто обмежені.

Модель охоплює всі основні компоненти бізнесу – від цільових сегментів ринку до каналів збуту, взаємодії з клієнтами, ключових ресурсів, партнерств, структури витрат та потоків доходів.

Модель стимулює інноваційний підхід до бізнесу, заохочуючи команду бренду думати креативно та виходити за рамки традиційних підходів. Це може

допомогти бізнесу створити унікальну ціннісну пропозицію, що відрізнятиметься від конкурентів.

Використання моделі сприяє кращому розумінню того, як різні елементи бізнесу співвідносяться та впливають один на одного, що є важливим для стратегічного планування і довгострокового успіху бізнесу [21].

Основна мета бізнес-моделі О. Остервальдера полягає у сприянні інноваціям, адаптації до змін на ринку та удосконаленні бізнес-процесів. Модель допомагає ідентифікувати цільові сегменти клієнтів та визначати унікальні цінності, які компанія може їм запропонувати. Крім того, вона включає в себе аналіз ключових ресурсів, діяльностей та партнерств, що важливі для ефективного функціонування компанії [20].

Завдяки цій бізнес-моделі бренди можуть інтегрувати та координувати роботу різних відділів, забезпечуючи єдиний підхід до управління бізнесом. Це сприяє не тільки кращому розумінню внутрішніх процесів, але й допомагає у формулюванні стратегій для виходу на нові ринки, створення нових продуктів чи послуг. Такий комплексний підхід є важливим для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в динамічному бізнес-середовищі [21].

Бізнес-модель О. Остервальдера включає 9 компонентів, кожен з яких грає важливу роль у формуванні та розумінні бізнес-структури компанії:

Ключові партнери. Описує взаємовідносини з зовнішніми організаціями, які допомагають бізнесу функціонувати; включає постачальників, партнерів по дистрибуції, стратегічні альянси; допомагає знизити ризики та витрати.

Основні напрямки діяльності. Основні дії, необхідні для успішної реалізації бізнес-моделі; може включати виробництво, розробку продуктів, маркетинг, доставку, обслуговування клієнтів тощо.

Ціннісні пропозиції. Унікальні переваги та цінності, які бізнес пропонує своїм клієнтам (інноваційність, індивідуальний підхід, ціна, якість, дизайн тощо).

Відносини з клієнтами. Визначає, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами для створення та підтримки відносин; включає персоналізацію, самообслуговування, автоматичне обслуговування, спільноти клієнтів.

Сегменти споживачів. Різні групи людей або організацій, які компанія прагне обслуговувати; кожен сегмент має свої потреби та характеристики, що впливають на ціннісну пропозицію та способи звернення до них.

Основні ресурси. Активи, необхідні для функціонування бізнесу; можуть включати фізичні ресурси (будівлі, обладнання), інтелектуальні (патенти, авторські права), людські (співробітники) та фінансові ресурси [22, с. 12].

Канали збуту. Шляхи, через які компанія зв'язується зі своїми клієнтами та доставляє їм продукт; включають прямі канали (власні магазини), непрямі канали (дистриб'ютори), онлайн-продажі.

Структура витрат. Всі витрати, необхідні для функціонування бізнесу; включає фіксовані витрати (оренда, зарплати), змінні витрати, економію від масштабу.

Джерела доходів. Методи, за допомогою яких компанія генерує дохід; включають прямі продажі, абонентську плату, комісії, оренду, ліцензії та інші [37].

Канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) є одним із ключових інструментів стратегічного управління, особливо корисним для підприємців, які працюють в контексті методології L.E.A.N. Цей інструмент допомагає створити компактний опис проекту або бізнесу, дозволяючи зосередитися на основних аспектах його функціонування. Авторами та творцями Канви бізнес-моделі є Олександр Остервальдер та Ів Піньє.

Головна функція Business Model Canvas полягає у тому, щоб надати інструмент для аналізу існуючої бізнес-моделі підприємства. Вона допомагає виявити слабкі місця та потенційні точки росту, а також сприяє у формуванні стратегії подальшого розвитку. Це забезпечує підприємствам можливість вдосконалювати свою діяльність та адаптуватися до змін у внутрішньому та

зовнішньому середовищі. Ілюстрація Business Model Canvas наведена на Рисунку 1.1. нижче.

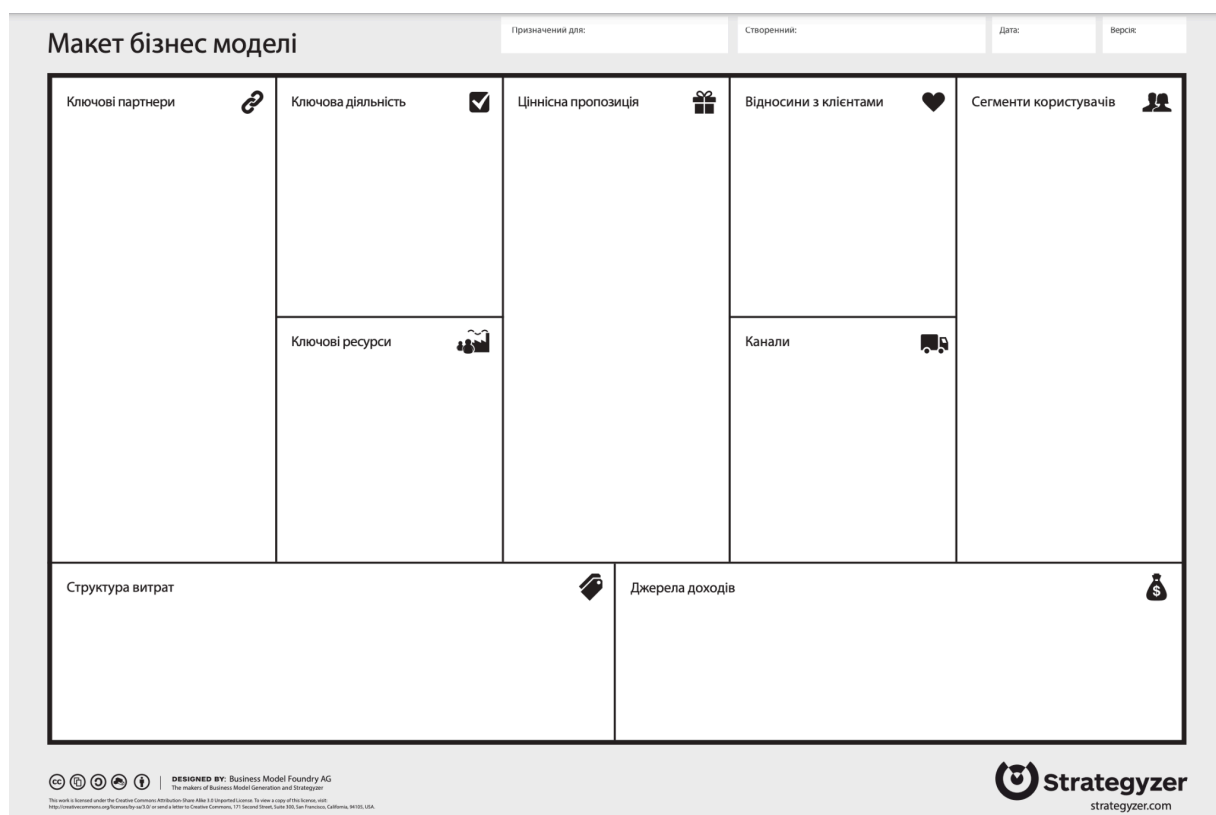


Рис. 1.1. Канва бізнес-моделі [39]

Існує безліч способів того, як бізнес може інтегрувати ціннісну пропозицію в свою бізнес-модель. Одним із найбільш вдалих підходів до інтеграції цінностей бізнесу в існуючу бізнес-модель є використання Value Proposition Canvas, її у своїй роботі описав О. Остервальдер. Вона складається з двох блоків — профілю споживача та ціннісної пропозиції [38].

Цей інструмент створений для того, щоб допомогти організаціям у створенні, аналізі та вдосконаленні своїх бізнес-моделей.

Ілюстрація Value Proposition Canvas наведена на рисунку 1.2. нижче [39].

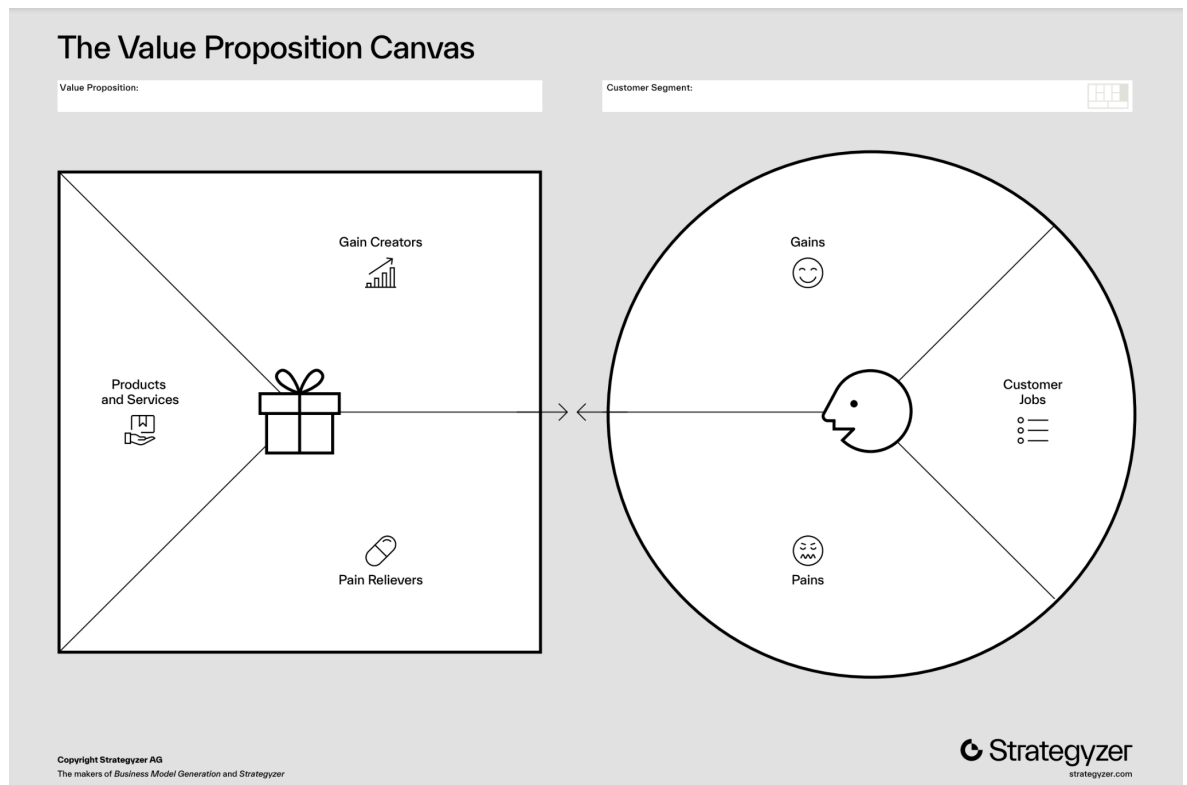


Рис. 1.2. Канва ціннісної пропозиції [39]

Підсумовуючи, варто зазначити, що ціннісна пропозиція – це не просто перелік характеристик товару чи послуги, а комплексне бачення того, як продукт або послуга може задовольнити потреби клієнтів та вирізнитися серед конкурентів. Однак, незалежно від конкретного визначення, основна ідея залишається незмінною: ціннісна пропозиція повинна бути чіткою, конкретною та відрізнитися від пропозицій конкурентів, щоб створити унікальну позицію на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В.МЕ.365

2.1. Загальний огляд трендів та прогнозів розвитку модної індустрії.

В Україні через зростання купівельної спроможності після кризи 2014-2015 років населення більше витрачає гроші на одяг, взуття та інші продукти не першої необхідності [6]. Це відбувається в зв'язку з тим, що починаючи з 2019 року середня заробітна плата в Україні почала збільшуватись і в порівнянні з 2015 роком зросла на 150% вже до 2019 року, можна вважати, що це було однією з причин зростання попиту на одяг та взуття [7]. В свою чергу, це стало поштовхом для розвитку ринку легкої промисловості, зокрема спровокувало створення та розвиток локальних українських брендів, а також залучило світові бренди до виходу на український ринок. До повномасштабного вторгнення найбільшим попит був на жіночий одяг в Україні – він займав 40% ринку одягу, трохи меншим був чоловічий сегмент, він також мав значну частку на ринку – 35%. Дитячий одяг складав 25% [8].

Хоча у 2019-2021 рр. понад 50 % українського ринку одягу та взуття – загальною вартістю в 60 млрд грн – належало світовим торговим операторам, значна частка належала і українським виробникам [6].

Незважаючи на збільшення середньої заробітної плати починаючи з 2019 року, значним внеском у розвитку ринку стала пандемія 2020 року, так як насамперед карантин також вплинув на заробіток людей, частина населення втратила роботу, інша частина втратила прибуток на термін обмежувальних заходів, що зменшило кількість потенційних покупців, які могли витратити гроші на покупки одягу та взуття [6].

Втім, деякі сектори легкої промисловості, навпаки, змогли зацікавити покупців під час карантину:

Ринок домашнього одягу та взуття, комфортний і практичний одяг та взуття для дому стали більш популярними [6].

Також ситуація з карантинном вплинула на модні тенденції в цілому. Домашній одяг перейшов в категорію одягу, що почали використовувати не лише вдома. Комфортний одяг для повсякденного життя та роботи почав набувати неабиякої популярності.

Ринок спортивного одягу та взуття, ця категорія товарів зросла разом із зростаючим інтересом до спорту і здорового способу життя, який наразі є тенденцією як у всьому світі, так і в Україні [6].

Звичайно пандемія мала великий вплив на український ринок одягу, але також варто поглянути на цю галузь і в контексті повномасштабного вторгнення. Тож далі у роботі хотілося б розглянути вплив війни на ринок одягу в Україні.

З початком повномасштабного вторгнення частка імпортованої продукції знизилась на 60 % [6]. Наприклад, бренд H&M та всі магазини групи Inditex, в яку входять популярні Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti та Oysho закрились одразу після початку бойових дій, та не відновили свою роботу станом на лютий 2024 р.

Дефіцит імпортного одягу створює досить сприятливі умови для розвитку українських виробників, але логічним є також зниження попиту через міграцію українців, падіння доходів та насамперед – зміну пріоритетів. Тобто з одного боку вихід великих гравців з ринку створює сприятливі можливості для розвитку українських брендів, а з іншого боку значна частина платоспроможної аудиторії виїхала за кордон [9].

Крім потенційних покупців з країни виїхали компетентні спеціалісти легкої промисловості, що знижує продуктивність праці та створює дефіцит кадрів із необхідною освітою. Крім того, невеликий вибір сировини, збільшення її собівартості, труднощі з поставками з за кордону, обмежує можливості виробництва і розширення асортименту продукції [10].

Порівняно з довоєнним 2021 роком, більшість тенденцій докорінно змінилися. В цілому можна відмітити зростання імпорту трикотажного одягу, зокрема спортивного, по групі спортивного одягу був найбільший приріст

поставок. Ріст продажів цієї групи товарів пояснюється тим, що українці почали шукати більш практичний та зручніший одяг, ніж раніше [6].

Щодо ринку одягу та аксесуарів з натуральних тканин, зокрема з льону, в Україні, то існує кілька ключових тенденцій та викликів, що формують цей сегмент протягом останніх років. Це включає динаміку зростання інтересу до екологічно чистих матеріалів, зміну споживчих пріоритетів на користь сталості та етичного виробництва, а також адаптацію ринку до нових економічних умов, викликаних світовими та локальними кризами [3].

Як і багато інших галузей, індустрія моди підпадає під посилений контроль з боку споживачів і регулюючих органів стосовно того, звідки походять її тканини і які відходи вона продукує.

Дуже показовим є факт, що наприклад у США кількість текстильних матеріалів, що потрапляють на звалища, збільшується ще з 1960 року і досягло 11,3 млн тонн у 2018 році. Про це говорять дані Агентства охорони довкілля США [11].

Також індустрія моди готується до регулювання зі сторони Європейського Союзу, де до 2030 року одяг має бути «довговічним та придатним для вторинної переробки, у значній мірі виготовленим з перероблених матеріалів» [12].

На початку січня 2024 року у The Guardian вийшла стаття де вони говорять, що статистика показує, що щороку виробляється від 80 до 150 мільярдів одиниць одягу, а від 10% до 40% виробленого одягу просто не продається. Припускається, що йдеться про діапазон від 8 до 60 мільярдів зайвого одягу на рік [13]. В цій же статті говориться про те, що проблема не лише в виробництві зайвого одягу, але і у надмірному споживанні. Виходячи з вищесказаного, наступні роки ми можемо спостерігати зростання тренду на екологічно чисті продукти. Глобальні та локальні тенденції свідчать про вже зростаючий інтерес споживачів до екологічно чистих та сталих продуктів, що в свою чергу сприяє збільшенню попиту на одяг та аксесуари з льону. Льняна тканина вважається однією з найбільш екологічних, оскільки вирощування льону вимагає менше хімічних речовин та води порівняно наприклад з

бавовною. Окрім попиту на екологічність, має збільшитись попит на більш якісні і довговічні речі через тренд на свідомий підхід до покупок серед споживачів. Очікується, що бренди будуть шукати нові способи використання та обробки льону, щоб створювати продукцію, яка буде більш комфортною, тривалою та естетично привабливою. Інновації у сфері технологій виробництва та дизайну також можуть сприяти розвитку нових стилів та моделей. У підсумку, ринок одягу та аксесуарів з льону в Україні має потенціал до зростання, підтриманий глобальними тенденціями до сталості, екологічності та інновацій. Розвиток технологій, зосередженість на екологічності та унікальності продукції, а також адаптація до змінюваних уподобань споживачів дозволять українським виробникам зайняти своє місце на українському та міжнародному ринках та забезпечити стабільне зростання. Вищезазначені тренди базуються на глобальному прогнозі розвитку галузі споживчих товарів на 2023 рік компанії «Делойт», для якого компанія провела опитування у листопаді 2022 року [14].

2.2. Аналіз існуючої бізнес-моделі та ціннісної пропозиції стартап-проєкту.

В.me.365 – це новий український бренд одягу з виробництвом одягу на території України. Пошив одягу виконується з високоякісного бельгійського льону під замовлення, тобто наразі бренд не має свого складу з готовим одягом, але це дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожного клієнта. Бренд представлений лише онлайн лише в одній соціальній мережі – Instagram [5]. На момент написання цієї роботи сторінка бренду існує більше половини року, а сторінка Instagram налічує близько 1500 підписників, частина з яких – лояльні клієнти бренду. Якість матеріалів і пошиву робить одяг бренду довговічним. Великий акцент бренд робить на соціальних аспектах – участь у благодійних маркетах, благодійні лотереї, допомога притулкам тварин і звичайно є донати на ЗСУ.

Асортимент магазину – це 4 види костюмів льону, що вдало поєднуються між собою. Середня вартість костюму становить від 2700 до 3000 гривень.

V.me.365 створювався досить спонтанно та швидко. За перші три місяці органічно кількість підписників виросла від 0 до 1500. Так як бюджету на платне просування не було, для просування використовувались:

Reels з UGC контентом, що органічно просувались інстаграмом. Одяг на звичайних людях, а не на моделях.

Також були випадки, коли під час зйомок контенту, до контент кризйтора у центрі Львову підходили питати що це за бренд, а потім робили покупки.

Пропозиції релевантним блогерам співпрацювати на бартерних умовах.

Але це комунікувалось так, що бренд хоче відправити подарунок, що ми розвиваємось лише і хочемо зробити приємне вам, якщо сподобається наш продукт, ми будемо неймовірно вдячні, якщо ви додасте позначку нашого одяг у себе на сторінці. У 100% це було точне попадання. Блогери рекламували бренд після отримання одягу.

Добре працювало сарафанне радіо, коли подружки дівчат, що купували одяг бренду, також приходили робити покупки.

Естетичний контент додавав підписників, частина з яких з часом ставали покупцями.

Проведення благодійних лотерей поєднало в собі благодійність та ріст впізнаваності бренду і підписників сторінки, так як аудиторія репостила допис, де була анонсована лотерея.

Участь у благодійних маркетах також приносила продажі, нових підписників і додавала впізнаваності бренду.

Важливу роль відіграла комунікація Н2Н. Так як бренд з клієнтами і клієнти з брендом спілкувались дуже “по-людськи”. Форс-мажори і затримки сприймались з розумінням, була можливість допродажу, клієнти повертались купити ще якусь річ до костюму і залишались на сторінці бренду в якості підписника, тобто частіш за все не відписувались після покупки.

Кумунікувалась натуральність льону, якість одягу була на дуже високому рівні, але це недокомуніковувалось, так як при отриманні часто реальність значно перевищувала очікування клієнтів.

Бренд комунікував індивідуальний пошив, але часто покупці не розуміли цього на етапі покупки. Тобто скоріш за все це також не було очевидним з інстаграму бренду. Бренд пропагував прийняття себе, задоволення бути собою і прийняття себе в будь-якому стані. Підтверджував це шиючи одяг на будь-яке тіло, адаптовуючи вироби. Навіть назва V.me.365 - про бути собою завжди і не зраджувати собі.

Спираючись на теоретичну складову цієї роботи, було створено початкову бізнес-модель для бренду V.me.365. Більш детально ознайомитись з Бізнес-моделлю V.me.365 “As is” можна у Додатку 2.

Далі розглянемо кожен аспект бізнес-моделі V.me.365.

- Ключові партнери

1. Постачальники тканини та інших матеріалів і посередники.
2. Ательє, що розробляє лекала та відшиває одяг.
3. Інші бренди: вони одночасно і конкуренти, але також можуть бути потенційними партнерами у спільних колабораціях. Зазвичай це робиться для обміну аудиторіями, підвищення впізнаваності бренду.
4. Заклади та блогери, що організують благодійні маркети.
5. Сервіси доставки (Нова Пошта).
6. Контент крейтори також можуть бути партнерами і амбасадорами бренду одночасно. Співпраця зазвичай вигідна для обох сторін, а точніше - для впізнаваності двох сторін.

- Основні напрямки діяльності

1. Закупівля матеріалів. Сюди входить комунікація з постачальниками, вибір матеріалів, оплата, доставка.
2. Створення нових моделей одягу. Створення лекал.
3. Пошив одягу під замовлення по потребах клієнтів.
4. Пакування одягу - підготовка до відправлення.
5. Облік та фінанси.

6. Маркетинг. Включає ціноутворення, створення і публікацію контенту для сторінки бренду в Instagram, комунікацію з клієнтами, брендинг, просування.
7. Продаж - оформлення замовлення, отримання оплати.
8. Клієнтська підтримка. Супровід до та після придбання костюму, відповіді на питання, консультації по догляду.

- Ціннісна пропозиція

Якщо описати ціннісну пропозицію коротко і тезово то вона заключається в тому, що:

1. Бренд створює якісний комфортний одяг з льону.
2. Бренд одягу, що буквально перевіряє кожен шов перед тим, як відправити виготовлене замовлення клієнту.
3. Виготовлення речей під замовлення на конкретні параметри.
4. Виробництво розташоване в Україні.
5. Технологія пошиву, моделі виробів та тканини, що не відчуються на тілі. Це про турботу про себе.
6. Стиль життя - одяг, який не обмежує рухи. Це про свободу обирати свій шлях.
7. Довговічність одягу.

- Відносини з клієнтами

1. Спілкування в коментарях до публікацій в Instagram.
2. Відповіді на приватні повідомлення про ціну костюмів, додаткова інформація про матеріал.
3. Додавання інформації та контенту на сторінку Instagram.
4. Участь у благодійних маркетах.
5. Комунікація Н2Н - неформально, розуміюче, наче з подругою, але з великою повагою.

- Сегменти споживачів

В2С сегмент:

1. Жінки 18-30 років з середнім доходом (18 - 30 тисяч гривень на місяць).

2. Працюють на креативних роботах, займають початкові і середні менеджерські посади. Стилістика одягу не відповідає строгому стилю.
3. Слідкують за тенденціями моди; Надихаються стилістами та лідерами думок.
4. Подорожують 3-5 разів на рік (по Україні і не тільки).
5. Слідкують за трендами; прагнуть виділитись унікальними аксесуарами.
6. Проводять багато вільного часу: - Instagram, TikTok, YouTube, Pinterest.

- Основні ресурси

1. Кошти для закупівлі тканини та інших речей необхідних для пошиття одягу.
2. Наявність лекал.
3. Сторінка Instagram.
4. Контент для сторінки.
5. Експертність у питанні закупівлі тканин та пошитті одягу.
6. Менеджер сторінки та його час.

- Канали збуту

Instagram.

- Структура витрат

1. Закупівля матеріалів.
2. Перешивання, якщо розмір не підійшов.
3. Створення нових моделей та лекал.
4. Адаптація лекал.
5. Маркетингові витрати.
6. Адміністративні витрати.
7. Податки.
8. Благодійність.
9. Брендинг.
10. Логістика.
11. Пакування.

- Джерела доходів

Роздрібна торгівля через соціальні мережі. Наразі є лише один спосіб реалізації товарів - їх продаж через соціальну мережу Instagram.

Після сформованої бізнес-моделі логічним є розуміння структури витрат, що дозволяє ідентифікувати основні складові витрат та їх вплив на фінансові результати бренду.

Розуміння собівартості та маржинальності дозволить визначити витрати на виробництво одного товару, а також прибуток, отриманий від реалізації.

Ці показники не лише вказують на ефективність виробництва, а й допомагають приймати рішення щодо ціноутворення та стратегій продажу.

У наведеній нижче таблиці ми можемо побачити собівартість кожного костюму, тобто вартість виготовлення одного костюма, а також базові операційні витрати, які покриває підприємство. Важливо зауважити, що операційні витрати є досить низькими, оскільки багато обов'язків закриває власниця бізнесу.

З метою забезпечення ефективного управління та максимізації прибутковості бізнесу важливо тримати собівартість на оптимальному рівні та адаптувати ціни на товари відповідно до цієї вартості.

Такий підхід сприяє підтримці фінансової стійкості підприємства та забезпечує задоволення потреб споживачів за доступними цінами.

Нижче на Таблиці 2.1. [46] можна ознайомитись зі структурою витрат, що приходить на одну одиницю товару.

COGS (Собівартість Проданих Товарів)	Костюм м 1	Костюм 2	Костюм 3	Костюм 4
Вартість матеріалів:				
тканина грн.	900	700	650	630
Вартість матеріалів:				
гудзики, ... грн.	100	100	80	80
Вартість пошиву грн.	500	400	390	400
Вартість аксесуарів грн.	20	20	20	20

(бірки, наклейки, ...)				
Вартість пакування грн.	70	70	70	70
Вартість логістики (ательє-склад-ательє) грн.				
	50	50	50	50
Вартість доставки (Нова Пошта) грн.				
	70	70	70	70
<hr/>				
Total грн.	1710	1410	1330	1320

Табл. 2.1. Структура витрат за одну одиницю товару

Джерело: складено автором на основі даних [46]

Базуючись на структурі витрат, було створено файл з прибутками та збитками (PnL) за перші три місяці роботи бренду, з даними можна ознайомитись у Додатку 3 [46]. На перший погляд PnL свідчить про прибутковість бізнесу. Однак, варто врахувати, що операційні витрати в цьому періоді є мінімальними, так як більшість операційних задач власниця бренду взяла на себе.

Після створення PnL за перший квартал роботи (Додаток 3) було припущення, що при масштабуванні бізнесу очікується збільшення витрат: розширення команди, збільшення бюджету на маркетинг, оренда офісу і тд. Це дає підставу стверджувати, що поточна бізнес-модель та стратегія ціноутворення можуть виявитися неефективними в довгостроковій перспективі.

На основі цього припущення було створено прогноз на наступні 6 місяців. Передбачається, що кількість проданих товарів протягом наступних 3 місяців зросте в півтора рази від поточного рівня, а на 4-6 місяці цей зріст становитиме вже два рази. Це обумовлено запуском рекламних кампаній, маркетингових заходів та інших ініціатив, спрямованих на підвищення обсягів продажів.

У результаті збільшення витрат, не дивлячись на зростання чистого прибутку, маржинальність продуктів та загальна маржинальність падають. Це

вказує на те, що витрати зростають швидше, ніж прибуток, що може вплинути на загальну прибутковість бізнесу.

Тобто гіпотеза про потребу у перегляді бізнес-моделі і цінової політики підтвердилась. Більш детально з прогнозом можна ознайомитись у Додатку 4 [46].

Для оновлення бізнес моделі та перегляду ціноутворення варто також поглянути на внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на розвиток бренду. Вдалим рішенням для цього є розробка SWOT-аналізу, візуалізацію якого можна знайти у Додатку 5.

Більше детально сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози було розглянуто нижче.

Спершу розглянемо слабкі сторони.

Вік бренду. В.me.365 існує на ринку менше року, що значно менше ніж його конкуренти.

Сезонність. Одяг з льону традиційно асоціюється з літнім сезоном, що обмежує його використання та продажі в холодні місяці. Льон – легкий і «дихаючий» матеріал, ідеально підходить для теплої погоди, але його сприйняття як виключно літнього одягу може знижувати попит у холодні сезони.

Оmnіканальність. Одна платформа для ведення бізнесу. Бізнеси, які залежать лише від однієї платформи, такої як Instagram, ризикують втратити все при її блокуванні. Зосередження всіх маркетингових і продажних зусиль на одній платформі створює ризик для бізнесу, оскільки будь-які зміни в політиці або технічні проблеми можуть мати величезний негативний вплив.

Обмежений асортимент. Представлений лише одяг на літній сезон - 4 види костюмів, що можна поєднувати між собою.

Залежність від підрядника. Залежність від ательє і постачальників. Закриття одного ательє або втрата постачальника може призвести до зупинки виробництва та втрати прибутку. Багато малих підприємств залежать від

обмеженої кількості виробничих партнерів та постачальників, що робить їх вразливими до будь-яких змін у цих відносинах.

Є лише один постачальник тканини та фурнітури.

Інтелектуальна власність. Немає власного торгового знаку. Це важлива тема, і хоча у V.me.365 немає конкретних товарних знаків або патентів, бренд завжди прагне зберегти унікальність та якість одягу. Речі відображають візію та стиль бренду. Бренд не має офіційних патентів чи товарних знаків.

Логотип та айдентика. Низька якість логотипу, який не відповідає сучасним тенденціям.

Приміщення офісу/магазину. Офісу та складу у бренду немає.

Залишки. Наразі залишків немає, оскільки одяг виготовляється під конкретних клієнтів. Це також і перевага, оскільки дозволяє зменшити витрати на зберігання товарів.

Фокус на регіон. Бренд фокусується лише на жителях великих міст України. Це вказує на високий рівень конкуренції.

Експорт. Товар бренду реалізується лише на території України. Але розширення на зовнішні ринки може відкрити нові можливості для росту V.me.365.

Стилісти. Бренд не співпрацює зі стилістами, немає стилістів, які складала б образи для фотосесій.

Команда. Одна людина займається всіма процесами. З одного боку це важке завдання, але також це забезпечує більший контроль над усіма аспектами бізнесу. Але одночасно є проблема неможливості масштабування без команди. Одна людина не може ефективно керувати всіма аспектами бізнесу, що обмежує його зростання та розвиток. Ведення бізнесу вимагає вирішення багатьох завдань: від виробництва до маркетингу та продажів. Відсутність команди може створювати бар'єри для розширення та масштабування діяльності.

Фотографи. Бренд співпрацює з фотографами, але варто розглянути покращення якості контенту.

Копірайтери. Відсутні копірайтери, які могли б писати тексти для соціальних мереж.

Сайт. Відсутній.

Методи оплати. Наразі є лише один метод оплати - банківський переказ на рахунок ФОП по реквізитах.

Підтримка клієнтів. Можливе спілкування лише через Instagram, так як одна людина займається всім, можливі затримки з обробкою замовлень, що сприяє втраті потенційних клієнтів.

Умови доставки. Доставка за рахунок клієнта лише Новою Поштою.

Бренд-нейм. Відсутній слоган, але назва бренду запам'ятовується досить легко.

Айдентика бренду. Відсутня цілісна айдентика бренду а також бренд-стратегія.

PR. Відсутні PR кампанії та будь-які публікації в медіа.

Партнерські програми. Варто розглянути більш активну співпрацю з блогерами та стилістами.

Амбасадори бренду. Відсутні.

Команда маркетингу. Відсутні SEO-фахівець, PPC-фахівець, SMM-фахівець, PR-фахівець. Всі ці функції виконує засновниця компанії.

Оmnіканальна рекламна стратегія. Бренд присутній наразі лише онлайн - має свою Instagram сторінку.

Сильні сторони В.me.365 охоплюють ряд чинників, зокрема:

Унікальна торговельна пропозиція: льняний одяг, що виготовляється індивідуально під кожного клієнта, тобто неможливо зіткнутися з проблемою, що рукава задовгі чи штани закороткі.

Дизайн продукту. У В.me.365 немає штатних дизайнерів одягу, але ми співпрацюємо з талановитими фрилансерами. Наш дизайн одягу не обмежується модними тенденціями. Натомість, він має свій власний потенційно впізнаваний стиль.

Тканини. Одяг виготовляється з високоякісного 100% льону. Цей матеріал має кілька важливих переваг. Лён - це рослинний матеріал, який виготовляється з волокон льону. Він є природним і екологічно чистим, не містить синтетичних компонентів. Лён відомий своєю міцністю та довговічністю. Одяг з льону може служити довгі роки, якщо його доглядати належним чином. Лён має відмінну вентиляцію та дихаючість. Він допомагає регулювати температуру тіла, що робить його ідеальним для літнього одягу. Лён має природний шарм та текстуру, яка надає одягу елегантний вигляд. Він може бути використаний для створення різних стилів - від кежуал до формального. Вирощування льону менше навантажує навколишнє середовище порівняно з іншими текстильними матеріалами. Таким чином, наш одяг з льону поєднує в собі якість, комфорт та стиль, і може служити вам довгі роки.

Контроль якості перед відправкою товару. В.me.365 вкладає багато зусиль у виробництво високоякісних товарів. Наші продукти проходять контроль якості, щоб вони відповідали найвищим стандартам.

Ціни. Бренд аналізує ринок та ціни конкурентів. Це допомагає нам встановлювати конкурентоспроможні ціни, які відповідають якості наших товарів. Ми намагаємося забезпечити найкраще співвідношення ціна-якість. Наші товари можуть бути трохи дорожчими, але це компенсується їхньою високою якістю та довговічністю.

Комунікаційна стратегія. Комунікація H2H.

Репутація. На сторінці достатньо відгуків, щоб зрозуміти наскільки якісний одяг у бренду В.me.365.

Маркетинг у соціальних медіа (SMM). У бренду 1500 лояльних підписників, велика частина з них - покупці одягу бренду В.me.365.

Пакування. Естетичне та екологічне пакування.

Зовнішні загрози розвитку В.me.365 охоплюють ряд чинників, які можуть ускладнити ведення бізнесу, зокрема:

Високі мита та вартість імпорту. Це стосується імпортованого льону та готових виробів з нього, що може підвищити кінцеву вартість товарів для споживачів.

Міграція населення.

Зміна споживчих пріоритетів. Льняні речі не є речами першої необхідності. Військові дії та економічна криза впливають на доходи населення та їх спроможність купувати не першої необхідності товари.

Конкуренція з синтетичними матеріалами. Незважаючи на зростаючий інтерес до натуральних тканин, синтетичні матеріали залишаються конкурентоспроможними через низьку ціну та високу функціональність.

Економічна нестабільність. Висока волатильність національної валюти, інфляція та економічна невизначеність можуть впливати на вартість ресурсів, виробничі витрати та споживчу спроможність, що ускладнює планування та прогнозування розвитку бізнесу.

Обмежений доступ до фінансування. Малим та середнім підприємствам може бути важко отримати кредити або інвестиції для розвитку виробництва або розширення асортименту через жорсткі умови банківського кредитування та високий ризик для інвесторів.

Законодавчі та регуляторні бар'єри. Зміни в законодавстві, зокрема у сфері екологічних норм та стандартів якості, можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію виробництва або реорганізацію бізнес-процесів.

Недосконалість логістичної інфраструктури. Проблеми з транспортуванням та доставкою можуть впливати на своєчасність поставок сировини та готової продукції, збільшуючи витрати та знижуючи конкурентоспроможність.

Нестача кваліфікованих кадрів. На якомусь етапі бізнесу може знадобитися більша кравчинь, закрійщиць, конструкторів і тд.

Вплив війни та міжнародної політики. Торговельні обмеження та митні тарифи між країнами можуть ускладнити імпорт сировини та експорт готової

продукції, впливаючи на цінову конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках.

Ці загрози вимагають від бізнесу адаптивності, інноваційного підходу та ефективного управління ризиками для забезпечення стабільного розвитку та зростання в умовах постійних змін.

Також варто розглянути можливості для бізнесу.

Тренд на натуральність. Споживачі все більше цінують натуральні матеріали, такі як льон. Бренд може акцентувати увагу на екологічності та природній красі свого одягу.

Вихід конкурентів з ринку. Якщо інші бренди зменшують свою присутність на ринку, це може створити можливість для бренду льняного одягу зайняти їхнє місце.

Зсув споживання до якісної продукції. Льняний одяг може вигідно виділятися серед інших матеріалів своєю якістю, довговічністю та комфортом.

Спрощення виходу на іноземні ринки. Якщо бренд розглядає можливість експорту, спрощення процесу виходу на зовнішні ринки може бути важливим фактором.

Тренд на свідоме споживання. Споживачі все більше усвідомлюють важливість своїх виборів. Бренд може акцентувати увагу на якості, етичних практиках та відповідальному виробництві.

Можна зробити висновок, що сегмент льняного одягу має значні перспективи для розвитку. Попри наявні виклики та перешкоди, такі як сезонність попиту, залежність від обмеженої кількості постачальників і виробничих партнерів, а також потребу в адаптації до нестабільної економічної ситуації в країні, можливо розробити ефективні стратегії для їх подолання.

В цілому, український ринок одягу та аксесуарів з льону виглядає обнадійливо з огляду на глобальні тенденції до сталості, екологічності та повернення до натуральних матеріалів. З урахуванням належного стратегічного планування та інноваційного підходу, українські виробники мають всі

можливості для успішного розвитку та завоювання значних часток як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Запобігання перешкодам, розглянутим в SWOT-аналізі:

Найбільш критичні показники внутрішніх чинників, що необхідно змінити/ взяти до уваги:

Сезонність: створення капсульної колекції на сезон осінь-зима зі змішаної тканини льон та кашемір. Руйнування стереотипу про те, що льон – це лише про літо.

Припускається, що продаж літніх костюмів зимою не стане на стоп, так як є подорожуючі в теплі країни, що потребують покупки нового одягу. Втім, щоб дохідність бізнесу зберігалась на високому рівні, варто додати універсальні аксесуари, що продаватимуться і взимку також. Тобто потрібен перегляд та розширення асортименту.

Оmnіканальність: Необхідно розподілити ризики – створити резервну сторінку Instagram, додати ще одну соціальну мережу – TikTok, створити сайт, співпрацювати з онлайн шоурумами, виходити на Etsy, щоб реалізовувати товар на Європейському ринку.

Залежність від підрядника: співпрацювати з декількома підрядниками і постачальниками. Створення складу вже з готовими товарами, щоб мати можливість якийсь час продовжувати працювати поки буде вирішуватись проблема з постачальниками чи підрядниками.

Лише один метод оплати (на рахунок фоп): при створенні сайту у покупців буде можливість швидше робити покупки і сплачувати Apple Pay, Google Pay або карткою на сайті.

Втрата стратегічного фокусу у засновниці: найняти команду, почати з SMM менеджера. Створювати більше якісний контент.

Зовнішні чинники, які важливо врахувати, та які змінити поки неможливо:

Міграція населення. Це стосується як потенційних покупців, так і кваліфікованих кадрів.

Зміна споживчих пріоритетів. Льняні речі не є речами першої необхідності.

Недосконалість логістичної інфраструктури. Варто враховувати перебої з поставками.

2.3. Аналіз та оцінка конкурентів бренду V.me.365

Для аналізу конкурентів одягу з льону серед українських брендів було обрано Atelier Handmade, Harpers Homewear, Balcony Garment та Dayinlinen. Також було прийнято рішення проаналізувати бренд Sleeper, хоч він і не створює пряму конкуренцію, так як знаходиться на абсолютно іншому етапі розвитку і його купують часто вже не за якості одягу, але за бренд. Цей бренд може стати своєрідним прикладом для розвитку.

Розглянемо кожен з них, зосереджуючись на їхніх ключових характеристиках, інноваціях та маркетингових стратегіях.

Бренди середньої цінової категорії, схожі з V.me.365, що також спрямовані на клієнтів з середнім рівнем доходів:

- Harpers Homewear
Особливості.

Harper's Homewear – бренд одягу для дому та відпочинку, заснований у 2016 році. Концепція бренду формується за принципом елегантної простоти та комфорту. Натуральність та зручний крій – цінність, що доносить бренд своїм клієнтам [16].

Спеціалізація на домашньому одязі та аксесуарах. Використання натуральних матеріалів.

Інновації.

Інноваційні дизайни домашнього одягу. Екологічні та довговічні матеріали.

Маркетингові стратегії.

Таргетована реклама через соціальні мережі. Співпраця з інфлюенсерами для збільшення впізнаваності бренду, публікації в українських виданнях.

Присутність бренду.

Бренд представлений в Instagram та має власний сайт з можливістю замовлення по всьому світу.

Сайт не дуже зручний, повільна швидкість завантаження сторінок, якість дизайну сайту посередня.

Асортимент/ продуктовий аналіз.

Бренд Harpers Homewear може похвалитися не лише широким вибором продукції з натурального льону, а й різноманіттям і альтернативами для своїх клієнтів. Загалом, асортимент бренду налічує понад 25 моделей одягу, що означає великий вибір для різних смаків та потреб.

Окрім льону, в асортименті представлені інші натуральні тканини, такі як бавовна, вовна, шовк та бамбук. Це надає клієнтам можливість вибирати серед різних матеріалів, які вони вважають найбільш комфортними та підходящими для своїх потреб.

Цінова політика та аудиторія.

Середня ціна на костюм 3000 - 3500 гривень. Ціни на рівні 3000 гривень за костюм можуть бути привабливими для середнього класу та молоді, які шукають стильний і якісний одяг за помірну ціну. Бренди, що спрямовані на клієнтів з високим рівнем доходів:

- Valcony Garment
Особливості.

Засновано у 2012 році. Фокус на одязі для дому і відпочинку. Затишок і комфорт у дизайні. Виробництво у Львові, Україна [17].

Інновації.

Лаконічний сучасний крій. Ретельність у деталях і якості швів.

Маркетингові стратегії.

Ексклюзивний фірмовий магазин у Києві. Активна онлайн-присутність. Маркетингові кампанії з акцентом на затишок та якість.

Присутність бренду.

Бренд представлений в Instagram та TikTok, має власний сайт з можливістю замовлення по всьому світу. Також бренд представлений офлайн у шоурумі Києва.

Асортимент/ продуктовий аналіз.

Має до 7 варіантів лляних костюмів, що зберігають актуальність роками. Але бренд не обмежується лише лляним одягом. У весняно-літній сезон він пропонує своїм клієнтам льняні костюми, сорочки і штани, забезпечуючи їх легким, дихаючим і стильним одягом.

Проте, восени і взимку, коли потрібно більше тепла, бренд також випускає колекції сорочок та більш теплого одягу.

Важливо зауважити, що навіть у ці прохолодні періоди, не зупиняється продаж льняного одягу.

Цінова політика та аудиторія.

Середня ціна на костюм 4000 гривень. Ціни на сорочку чи штани окремо коливаються від 2000 до 25000 гривень.

- Atelier Handmade
Особливості.

Atelier Handmade – український sustainable-бренд заснований в 2012 році, який спеціалізується на колекціях для відпочинку та подорожей. Тобто бренд існує на ринку вже близько 12 років [15].

Попри візуальну безтурботність, Atelier Handmade – бренд, що активно залучений до благодійності та перераховує частину прибутку з кожної покупки на гуманітарні цілі [27].

Інновації.

Використання перероблених матеріалів. Створення патріотичних капсульних колекцій.

Маркетингові стратегії.

Співпраця з відомими журналами та медіа такі як Forbes, Vogue, Elle, колаборації з блогерами мільйонниками. Активна присутність у соціальних мережах, високоякісний контент створений за кордоном в таких країнах як

Іспанія, Португалія, Греція, щоб ще краще показати атмосферу бренду. Колаборації з брендами. Підтримка громадських ініціатив, благодійність.

Присутність бренду.

Бренд представлений в таких соціальних мережах як Instagram та TikTok, має власний сайт та присутній в офлайн шоурумі Києва на Антоновича 48В, в Київському ЦУМі та в офлайн шоурумах у Португалії та Греції.

Бренд має естетичне оформлення на всіх представлених платформах, переважають природні, натуральні відтінки, що дають непряму асоціацію натуральності. Соціальні мережі та сайт дають чітке уявлення про асортимент бренду. Сайт легкий в користуванні, високий рівень якості дизайну, виглядає досить просто, але дорого одночасно.

Асортимент/ продуктовий аналіз.

Присутні десятки моделей костюмів та суконь. Це свідчить про те, що бренд дбає про різноманіття в своєму асортименті. Це дозволяє привернути більшу кількість клієнтів і задовольнити різні потреби.

Також є можливість придбати речі як костюмом, так і окремо. Це дає клієнтам більше гнучкості у побудові свого гардеробу. Це особливо корисно, оскільки деякі люди можуть шукати лише верх або лише низ одягу.

Цінова політика та аудиторія.

Ціни на одяг стартують від 7000 гривень. Вартість льняного костюму може сягати від 15 до 20 тисяч гривень.

Ціни від 7000 гривень за один предмет одягу свідчать про те, що бренд спрямований на клієнтів із високим рівнем доходу, які готові і можуть собі дозволити витратити більше на високоякісний та ексклюзивний одяг для повсякденного використання.

- Dayinlinen
Особливості.

Бренд заснований у 2020 році. Спеціалізується на високоякісній продукції з льону. Широкий асортимент одягу та аксесуарів. Використання екологічних матеріалів [18].

Інновації.

Стале виробництво та мінімізація впливу на довкілля. Еко-пакування та мінімізація відходів.

Маркетингові стратегії.

Бренд Dayinlinen співпрацює з відомими журналами та медіа, такими як Forbes, Vogue, Elle, реалізує колаборації з блогерами-мільйонниками. Ми активно присутні у соціальних мережах, де публікуємо високоякісний контент, створений як українськими, так і закордонними експертами в сфері моди та стилю.

Співпраці та контент допомагають зміцнити позиції бренду та залучити широку аудиторію, що дозволяє нам залишатися на чолі тенденцій та визначати тренди в модній індустрії.

Присутність бренду.

Бренд представлений в таких соціальних мережах як Instagram та TikTok, має власний сайт та присутній в офлайн шоурумі Києва а також в престижному магазині Києва - ЦУМ.

Бренд має естетичне оформлення на всіх представлених платформах. Соціальні мережі та сайт дають чітке уявлення про асортимент бренду. Сайт легкий в користуванні, високий рівень якості дизайну та контенту.

Асортимент/ продуктовий аналіз.

Бренд Dayinlinen не обмежується виробництвом лише жіночого одягу, але також створює чоловічі колекції.

Його жіноча лінійка одягу представлена в різноманітних варіаціях, включаючи костюми з шортами, штанами та бермудами. Крім того, в асортименті також присутні сукні.

Цінова політика та аудиторія.

Середня ціна на костюм 13000 гривень. Це свідчить про те, що бренд спрямований на клієнтів із високим рівнем доходу, які готові і можуть собі дозволити витратити більше на високоякісний та ексклюзивний одяг для повсякденного використання.

- Sleeper
Особливості.

Заснований у 2014 році. Концепція «First Walking Sleepwear». Екологічні матеріали та перероблені тканини. Міжнародне визнання і наявність у 160 шоурумах у 32 країнах [19].

Інновації.

Використання перероблених матеріалів. Випуск весільної лінії та взуття. Виробництво купальників.

Маркетингові стратегії.

Співпраця з відомими журналами та медіа. Активна присутність у соціальних мережах. Підтримка громадських ініціатив.

Присутність бренду.

Бренд присутній в Instagram, TikTok, має власний сайт, представлений в українських шоурумах на території України та за кордоном, також бренд представлений в іноземних шоурумах.

Висока якість контенту, чітке позиціонування на всіх платформах, креативний та динамічний сайт з легкою навігацією, кожен аспект продуманий до деталей.

Асортимент/ продуктовий аналіз.

Основною особливістю є те, що вся продукція створюється з урахуванням стилю "будніх сновидінь" – елегантною та затишною атмосфери, яка заохочує до відпочинку та розслабленості. Асортимент бренду включає:

Сукні-халати. Елегантні, зручні та стильні сукні-халати, які можна носити як вдома, так і на вулиці. Вони зроблені з комфортних тканин і прикрашені стильними деталями, такими як обробка з мережива чи квіткові вставки.

Піжами. Комплекти піжам, які поєднують в собі стиль та затишок. Вони виготовлені з м'яких та приємних на дотик матеріалів і мають трендові дизайни.

Акcesуари для сну. Набори для сну, які включають маски для сну, пов'язки для волосся та інші акcesуари, що допомагають створити затишну атмосферу для відпочинку.

Цінова політика та аудиторія.

Середня вартість суконь та костюмів від 13000 до 15000 гривень. Якщо купувати окремо штани чи сорочку, то вартість однієї одиниці товару становить близько 6000 - 8000 гривень.

Бренд Sleeper спрямований на клієнтів із високим рівнем доходу, які цінують якість, стиль та ексклюзивність у своєму одязі. Ці люди готові і можуть собі дозволити витратити більше на високоякісний та елегантний одяг для повсякденного використання, оскільки вони цінують якість, комфорт та індивідуальний підхід до свого образу. Також покупка одягу Sleeper це свого роду престиж.

Якщо порівняти верхньорівнево, то всі бренди мають свої сильні сторони та області для потенційного зростання і надалі. Так, Sleeper і Atelier Handmade вирізняються широким асортиментом, що вказує на гнучкість у відповіді на різноманітні потреби споживачів. Більше того, Sleeper показує високу оцінку за ціновими параметрами та розвиненістю збутової мережі, що свідчить про їхню сильну ринкову присутність та доступність продукції для широкої аудиторії.

Варто акцентувати увагу, що аналіз зосереджується на брендах льняного одягу, які відрізняються за ціновою категорією. На даний момент бренд V.me.365 знаходиться на етапі становлення його цінової політики, тому тому було прийнято рішення розглянути бренди декількох цінових категорій.

Якщо розглядати бренди однієї цінової категорії разом з V.me.365, тобто до 4000 гривень за костюм, такі як Balcony Garment і Harpers Homewear, можна помітити, що вони дуже схожі за своїм позиціонуванням. Вони акцентують увагу на комфорті, універсальності та турботі про своїх клієнтів. Всі ці бренди використовують образ природності, невимушеності та натуральності у своєму контенті і комунікують майже про одне й те саме. Тобто можна зробити припущення, що клієнт скоріш за все не відрізняє ці бренди між собою, а покупка - більше випадковість. Тобто ціленаправленої покупки одягу саме Balcony Garment наприклад скоріш за все не відбувається.

Однак V.me.365 відрізняється від цих двох брендів за своїм підходом до якості льону. Він активно просуває інформацію про високу якість свого одягу та сертифікованість тканин, що наближає його до брендів, таких як Atelier Handmade та Dayinlinen.

Отже, можна зробити висновок, що V.me.365 поєднує в собі якості середнього та преміум сегментів, намагаючись передати клієнтам найкраще з цих сегментів.

2.4. Результати досліджень аудиторії бренду V.me.365 за методикою Jobs to be done.

Для якісного дослідження було проведено інтерв'ювання клієнтів бренду за методикою Jobs to be Done.

Мотивами для проведення якісного дослідження за методикою Jobs to be Done були такі:

- виявити “роботу”, яку виконує лляний одяг для клієнтів;
- зрозуміти як вони усвідомлюють потребу у лляному одязі;
- визначити критерії вибору;
- виявити основну цінність, яку дає бренд чи сам одяг;
- де саме купують одяг та яким чином. Зрозуміти місця та способи покупки. Дослідити канали розповсюдження та звичайних місць, де клієнти купують лляний одяг, а також способів їхнього вибору та замовлення, з якими труднощами стикаються;
- зрозуміти, що саме впливає на покупку. Виявлення чинників, які впливають на рішення клієнтів щодо придбання лляного одягу, включаючи вплив реклами, рекомендацій друзів, попередніх досвідів тощо;
- дізнатися про досвід користування одягом V.me.365;
- мотиви, які змушують купувати або не купувати, чому обирають той чи інший бренд. Встановлення факторів, які підштовхують або стримують

клієнтів від покупки лляного одягу, у тому числі їх мотивів вибору певного бренду.

Було критичним, щоб в інтерв'ю брали участь саме клієнти бренду, споживачі, що вже купували одяг бренду, мали досвід у комунікації з брендом.

Тож було написано 40 запитів минулим клієнтам на проведення інтерв'ю.

З 40 людей у дослідженні погодилось взяти участь 14, а в результаті було проведено 12 інтерв'ю.

Всі вони були проведені в онлайн режимі. Дослідження проводились за гайдом, який можна знайти в Додатку 1.

Респондентами стали 12 клієнток, їх загальні характеристики:

- Українки з великих міст різних регіонів;
- Вік від 20 до 35 років;
- 10 мешкають в Україні, 2 вже переїхали за кордон;
- Сфери діяльності: ІТ, блогінг і творчість, маркетинг, рекламний бізнес, перекладацька галузь;
- 2 клієнтки неодноразово здійснювали купівлю льняного одягу бренду, 1 здійснила повторну покупку відразу ж після отримання костюму;
- 1 респондентка мала намір, але не здійснила купівлю, тож хотілось дослідити причину великого інтересу, а потім його різкий спад.

В результаті інтерв'ю, вдалось знайти декілька основних мотивацій споживачів до покупки. тобто сформулювати роботу, яку виконує одяг бренду для споживачів.

Ці мотивації описані далі в роботі.

Робота 1: Подорож та відпочинок без турбот

Job Story:

Збираючись в відпустку, я хочу взяти лише найнеобхідніше, щоб зібрати максимально комфортний, але і красивий у спеку лук, який можна одягати і вдень і на вечір.

Я досить часто літаю в різні країни, але не люблю пакувати повні валізи різного одягу. Хочу щоб мій вигляд був різноманітним і не ходити в одному і

тому ж, також хочеться, щоб одяг можна було поєднувати, а з трьох одиниць скласти луки на декілька днів. Водночас я не хочу дуже сильно планувати свій гардероб, але маю бути впевненою, що мені буде що вдягнути. Цей одяг має дарувати комфорт і легкість. Щоб моїй шкірі було комфортно та приємно навіть у спекотну погоду. Плюс якщо одяг може захистити від сонця, щоб не згоріти наприклад на екскурсіях чи на пляжі. Також я маю виглядати доречно і у вечірній час. Тобто щоб лук поєднати з аксесуарами і сходити на вечерю у ресторан.

Job Performer:

Часта подорожувальниця/Дівчина, що раз в квартал літає у відпустку.

Прагнення:

Зібратися у літню відпустку та насолоджуватися відпочинком без турбот.

Виглядати гарно та стильно у спеку. Використовувати одні й ті ж самі одиниці одягу і ввечері і вдень і бути доречною усюди. Відчувати захищеність шкіри від сонця.

Цільова робота:

Забезпечення комфорту та легкості у відпочинку під час подорожі, допомогти не замислюватись над питанням що одягти під час відпустки.

Push:

Небажання думати що вдягнути.

Мені спекотно навіть в майках чи в дуже легких сукнях, особливо якщо вони не з натуральних тканин. Але навіть звичайна котонова футболка мені не дуже комфортна влітку. Також не подобаються сліди від засмаги після футболки на руках, а топи на бретелях не завжди доречні.

Pull:

Хочу зранку в льняній сорочці зварити собі кави чи піта на сніданок, а ввечері в тій самій сорочці сходити на побачення і почуватися доречно. Бажання відпочити і розслабитися без турбот. Відчуття комфорту та приємності від одягу під час відпочинку. Одяг, в якому буде прохолодніше, ніж без нього. Відчуття

прохолоди від тканини. Відсутність висипань на шкірі, як це може бути від синтетичних матеріалів.

Anxiety:

Льон може бути дорогим.

Український бренд - це дорого.

Ціна та якість можуть не співпадати.

Льон може виявитись неякісним і не мати тих прохолоджуючих і універсальних функцій.

Льон може сісти і потім вже не так сидіти на мені як на початку.

Виробники обманюють щодо складу тканин.

Льон мнеться і негарно виглядає.

Habits:

Купую багато білих футболок, або білі бавовняні сорочки. Здається в білому не так спекотно і це універсально. Також білу футболку та сорочку можна стильно обіграти.

Робота 2: Турбота про себе через одяг і натуральні тканини

Job Story:

Хочу турбуватися про себе і через одяг також. В мене загострилися потреба у турботі про себе. Через контекст в якому ми зараз знаходимось, хочеться зробити щось хороше для себе. Для мене льняний одяг ручної роботи - турбота про своє тіло через натуральність та комфорт. Здається, що цей одяг створили з любов'ю для мене і я наче сама ще більш свідомо ставлюсь до своїх потреб.

Job Performer:

Дівчина, що турбується про себе через якісний одяг

Прагнення:

Забезпечення власного комфорту через використання натурального одягу.

Цільова робота:

Підтримка здорового способу життя та добробуту через вибір натурального та комфортного.

Push:

Особливо влітку носити одяг не з натуральних тканин - знущання над собою. Можуть бути висипання і навіть алергія. Звичайний одяг здається занадто грубим, він дратує шкіру, все чешеться і потім дратує і мене також.

Pull:

Хочеться навіть в найспекотнішу погоду цвісти і пахнути а не пітніти.

Хочеться, щоб якість шкіри не псувалась.

Відчуття, що роблю максимум для себе і свого тіла в цьому плані. Знаєте, коли їси овочі, клітковину, то прям відчуваєш, що тіло-храм.

Якісні ткани - це свого роду клітковина для шкіри.

Anxiety:

Страх використання синтетичних матеріалів, які можуть викликати алергічні реакції або дискомфорт.

Страх, що льон також буде поганої якості, а ціна занадто висока для такої якості.

Льон - це дорого.

І в цілому купувати українське - дорого. Є дешевші аналоги речей в ZARA і тд.

Льон може виявитись неякісним.

Льон сідає після прання.

Сумнівний склад тканин.

Льон мнеться.

За льоном важко доглядати.

Habits:

Ношу звичайний одяг - бавовну, бамбукові речі також.

Робота 3: Підтримка екологічних цінностей

Job Story:

Мені подобається екологічна історія. При чому ця екологічність має відображатись у всьому.

Я хочу переходити на бік свідомого споживання і покупка натуральних речей немов спонукає мене купувати менше, але якісніше. Більш свідомо підходити до свого вибору.

Job Performer:

Дівчина про свідоме споживання, що сортує сміття та ставиться з повагою до речей.

Прагнення:

Підтримка екологічно чистих та сталих товарів.

Цільова робота:

Отримання стильного та якісного одягу, який не завдає шкоди довкіллю.

Push:

Я не хочу засмічувати планету просто через те, що є якісь модні тренди.

Мене майже заганяє в депресію думка про невикористаний одяг, про сміттєзвалища з одягом. Мені сумно бачити як люди сліпо скуповують супер неякісний одяг від сезону до сезону.

Pull:

Одна якісна річ може замінити 5 речей з мас маркету, які після одного місяця використання сміливо можна відправляти на смітник.

Класні універсальні речі, що слугуватимуть роки.

Речі, що справді мають значення.

Я пам'ятаю кожну річ в гардеробі, знаю що з чим краще носити.

Anxiety:

Страх, що льон також буде поганої якості.

За льоном важко доглядати.

Льон може виявитись неякісним.

Сумнівний склад тканин.

Льон сильно мнеться.

Екологічні речі значно дорожче звичайних.

Habits:

Відвідування магазинів з еко-френдлі продукцією.

Додатково під час інтерв'ювання клієнтів бренду V.me.365 було отримано наступну інформацію:

Характеристика продукту V.me.365:

- Високоякісні матеріали та пошив.
- Сучасний дизайн та стиль.
- Комфортний одяг, що приємний на дотик.

Але також були озвучені такі негативні сторони:

- Невеликий вибір моделей.
- Обмежена кількість кольорів.
- Досить довге очікування замовлення.

Потреби, які задовольняє:

- Бажання мати унікальні та стильні речі, які є не у всіх, бажання мати щось крафтове.
- Бажання підтримувати екологічно чисті та сталі товари.
- Бажання підтримувати саме українські маленькі виробництва.

Атрибути, на які звертають увагу під час вибору:

- Якість та дизайн. Якість швів та деталей.
- Відповідність особистим вподобанням та стилю.
- Цінова доступність.
- Розмірна сітка.
- Чи носять цей одяг люди, що схожі за цінностями. Більше відноситься до блогерів.
- Чи пасує одяг до інших речей у гардеробі.
- Чи довго буде актуальною та чи інша річ.
- Чи підійде одяг по фігурі.

Потенційні бар'єри для покупки:

- Зависока ціна.
- Недостатня відповідність ціни до якості та інших характеристик продукту.
- Наявність аналогічних речей в гардеробі.

- Невдалі покупки через Instagram, страх помилитись знову.
- Неякісне обслуговування, повідомлення залишені без відповіді.
- Страх, що розмір не підійде.
- Занадто довго чекати костюм.
- Відсутність сайту для швидкого оформлення замовлення.
- Відсутність вчасної відповіді.

Більшість респондентів вказали на те, що хочуть купувати одяг офлайн, щоб була можливість приміряти, але реально більшість покупок вони здійснюють офлайн. 6 опитаних жінок вказали на те, що зазвичай на сайті їм купувати зручніше, але сайт має бути дійсно зручним. Тожто вибираючи між написати в дірект Instagram і купити на сайті, вони оберуть сайт.

Також клієнти вказували на важливість соціальної та екологічної складових бренду. Вони відзначили, що важливо, щоб бренд відзначався своєю включеністю у події в Україні, підтримував благодійні проекти та мав стійку екологічну політику.

Крім того, естетична складова бренду є критичною, оскільки клієнти очікують, щоб продукція була якісною та гарною і якщо ціна вище середнього, то цей продукт має відповідати цій ціні. Також було відмічено, що брендам з сайтом та офлайн магазином довіряють більше, а можливість повернення речей у магазин вважається надважливою. Шість з десяти респондентів неодноразово підкреслювали під час інтерв'ю, що для них одяг - це не лише предмет, але й спосіб виразити себе, тому важливо, щоб вони могли ідентифікуватися з брендом, який представляє авторитет та стиль. Також важливо зазначити, що для клієнтів маленьких брендів довіра є важливим аспектом. Вони бажають мати впевненість, що можуть довіряти бренду, особливо якщо це маленький виробник. Навіть якщо у бренда невелика кількість підписників у соціальних мережах, клієнти можуть бути готові здійснити покупку, якщо вони бачать згадки про бренд у онлайн-медіа або коли якийсь лідер думок викладає свої зображення з продукцією бренду. Такі згадки можуть збільшити рівень довіри клієнтів та стимулювати їх до здійснення покупок.

Клієнтам до вподоби якісні універсальні лекала, які підходять на всі типи фігур. Вони цінують можливість придбання одягу, який добре сідає та виглядає стильно на будь-якій фігурі. Тому для них важливо, щоб бренд транслював це та показував одяг на різних моделях, демонструючи його універсальність та підходження до різних типів фігур.

Крім того, для клієнтів важливо, щоб одяг мав сенс і не лише виконував функціональні завдання. Вони не хочуть купувати просто як на базарі, де товар може виглядати якісно, але не мати справжньої цінності або змісту. Через одяг вони виражають свою ідентичність та ототожнюють себе з певним ком'юніті або стилем життя.

Хоча індивідуальний пошив також може бути важливим, проте для більшості клієнтів більш критичнішим є якісний пошив і лекала, що добре сідають. Індивідуальний пошив сприймається як приємний бонус, але не є обов'язковим, якщо якість і універсальність вже забезпечені.

У додаток до цього, респонденти відмічали, що їх поведінка у покупках речей, а конкретно - елементів гардеробу, з початку повномасштабного вторгнення змінилась, вони почали більш свідомо підходити до покупок, навіть частково обмежувати себе, вибрати бренди, що віддають частину коштів Збройним Силам України, чи якимось соціально залучені в проблеми країни. У таких брендів їм легше давались покупки. Також 2 з 10 респондентів відмічали, що під час покупки одягу саме в українського бренду, відчувається також своєрідна підтримка країни, її економіки, виробників, що не виїхали, а намагаються робити свою продукцію всередині країни навіть у складні часи.

Крім того, з інтерв'ю було зрозуміло, що швидкість оформлення замовлення також важлива для клієнтів. Вони не бажають витратити час на довгі формальності на кшталт оплати через реквізити на рахунок ФОП. Замість цього, вони бажають швидкості та зручності, можливо, шляхом швидкого оформлення через онлайн-платіжні системи або інші зручні для них методи оплати. Додатково, слід зазначити, що деякі клієнти купують одяг як подарунок. Це означає, що вони шукають не лише якісний і стильний одяг, але й такий,

який би мів приємно здивувати. Це стосується і самого одягу, а також пакування.

Також важливо враховувати, що чоловіки, хоч і не є цільовою аудиторією бренду, все ж можуть купувати жіночий одяг та аксесуари на подарунок для своїх партнерок, дочок і мам. Наразі їх можна не виділяти у окремий сегмент аудиторії, але доцільно включати їх у комунікаційні стратегії, особливо перед святковими періодами. Рекламні кампанії можуть бути спрямовані на чоловіків, наголошуючи на можливості подарунків від бренду для їхніх близьких та підкреслюючи переваги і якість продукції, що робить її привабливою подарунковою альтернативою.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В КОНТЕКСТІ ООНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В.МЕ.365

3.1. Сегментування ринку та характеристика профілю клієнта.

Після аналізу результатів якісного дослідження за методикою Jobs to be done, було сформоване рішення об'єднати три роботи в один сегмент. Це рішення було прийняте з декількох причин, описаних нижче.

- Нестача ресурсів. Обробка трьох окремих сегментів вимагає значних зусиль, часу і ресурсів. Об'єднання їх в один сегмент дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси.
- Патерни та схожість. Під час аналізу трьох окремих сегментів було помічено значну схожість в їхніх потребах, цінностях та поведінці споживачів. Вони демонстрували подібні патерни в уподобаннях до продуктів, вимогах до якості та дизайну, а також важливості екологічних та соціальних цінностей.
- Більший потенціал ринку. Об'єднання сегментів дозволяє нам націлюватися на чисельнішу аудиторію, що охоплює різні підсегменти, які, одночасно, мають спільні цінності та характеристики. Це дозволить створити стратегію маркетингу більш універсальною й ефективною.

У всіх трьох сегментах прослідковується декілька спільних рис:

- Цінність високої якості та стилю. В усіх сегментах клієнти надають перевагу високій якості продуктів і сучасному дизайну. Вони шукають одяг, який був би не лише стильним, а й добре зробленим з використанням якісних матеріалів.
- Звернення до екологічних цінностей. Клієнти в усіх трьох сегментах виявляють зацікавленість у підтримці екологічних і сталих товарів. Вони прагнуть підтримувати бренди, які роблять акцент на екологічну відповідальність та стійкість.

- Важливість естетичної складової. У всіх сегментах клієнти акцентують на важливості естетичної складової бренду. Вони очікують, щоб одяг був якісним, гарним і відповідав своїй ціні.
- Бажання підтримувати місцеві виробництва. Клієнти з усіх трьох сегментів виражають бажання підтримувати українські маленькі виробництва та бажають придбавати товари, які виготовлені на місцевих підприємствах.

При об'єднанні трьох сегментів, маємо такі характеристики інтегрованого сегменту:

Вимоги до продукту.

- Якісний, екологічно чистий і натуральний одяг, який дозволить їм комфортно відпочивати.
- Екологічне стильне пакування.
- Одяг, що відображає їхні цінності та ідеали, включаючи національну самосвідомість.
- Відчуття сенсу та призначення в кожному елементі гардеробу.

Поведінка.

- Перевага високоякісній продукції.
- Активна підтримка брендів, які займаються екологічними та соціальними ініціативами, а також відображають глибокі цінності та сенси.
- Віддача переваги продукції, що відповідає їхнім екологічним цінностям та має сенс для них, навіть під час подорожей.
- Підтримка українських виробників та патріотичних ініціатив.

Демографічні показники цього сегменту включають:

- Місце проживання.
- Жителі великих міст України, таких як Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро, є головною масою цього сегменту. Ці міста приваблюють населення своєю розвиненою інфраструктурою, культурними подіями та можливостями для кар'єрного зростання.

Рівень доходу.

- Клієнти цього сегменту мають зарплату вище середнього, що становить близько 800 доларів і більше. Вони мають можливість витратити гроші на дорогі речі, а також вкладати у власний стиль та виразність.

Вікова категорія.

- Цей сегмент включає людей різного віку, але переважна частина може бути від 20 до 40 років. Молоді люди можуть бути більш орієнтовані на модні тренди та стиль, тоді як більш старша аудиторія може бути зацікавлена в якісних і класичних речах.

Освіта та професійний рівень.

- Клієнти цього сегменту можуть мати різні рівні освіти та професійні заняття, включаючи спеціалістів, менеджерів, підприємців та креативних професій.

Споживча поведінка.

- Вони орієнтовані на якість, стиль та екологічну свідомість у своїх покупках. Їм важливо мати якісний та стильний одяг, який відображає їхні цінності та індивідуальність. Також вони можуть проявляти інтерес до подорожей та активного відпочинку, а також віддають перевагу продукції, що підтримує екологічні стандарти.

На основі досліджень ми можемо сформулювати профіль клієнта:

Ім'я: Катерина

Вік: 31 рік

Місце проживання: Київ, Україна

Заняття: Графічний дизайнер

Сімейний стан: Одружена, не має дітей

Освіта: Вища, закінчила Київський національний університет економіки

Рівень доходу: Понад середній, близько 1500 доларів на місяць, має стабільний дохід з постійної роботи та додатковий з фріланс діяльності.

Споживча поведінка: Катерина віддає перевагу високоякісному одягу та аксесуарам, які відображають її стиль та індивідуальність. Вона підтримує бренди, які пропонують екологічно чисті та стильні товари, і віддає перевагу українським маленьким виробникам. Катерина також віддає перевагу покупці онлайн, але під час важливих покупок вона більше довіряє магазинам з офлайн присутністю, де може приміряти речі.

Вона цінує комфорт та якість в обслуговуванні, а також можливість повернення товару в разі необхідності. Катерина живе в центральній частині міста, що дозволяє їй бути в центрі подій та зручно користуватися інфраструктурою. Для переміщення вона використовує автомобіль чоловіка або послуги таксі. У час пік вона переважно вибирає метро, уникнувши заторів та зберігши час для себе та своїх потреб.

Інтереси та цінності: Катерина активно відстежує модні тренди та подорожує відпочиваючи на природі. Вона підтримує соціально відповідальні бренди та приймає участь у благодійних заходах. Катерина також віддає перевагу покупці українських брендів як спосіб підтримки вітчизняного виробництва та економіки. Катерина активно переходить до свідомого споживання, прагнучи зменшити використання пластику та пакетів. Вона використовує еко-торбинки для покупок та стежить за екологічністю продуктів, які купує.

Хобі та захоплення: Катерина є активною особистістю, яка регулярно подорожує, відвідує модні маркети та події, щоб триматися в курсі останніх трендів. Вона цінує унікальність та стиль в одязі, тому близько 80% гардеробу складається з українських брендів, які вона відкриває для себе під час подорожей або в місцевих маркетах. Регулярно відвідує заклади разом з друзями, де не лише насолоджується компанією, але й відкриває для себе нові культурні враження. Вона також цінує мистецтво і культуру, відвідуючи виставки та театри. Нагодові вона радісно проводить час на концертах разом із чоловіком.

Особистий стиль та вподобання: Катерина виявляє зацікавленість у нішевій парфумерії, що підкреслює її унікальний стиль та особистість. Працюючи зазвичай з дому або з кав'ярень, вона налаштована на комфорт та творчий розвиток. Незважаючи на це, періодично відвідує офіс, де взаємодіє з колегами, що надає їй можливість показати свій стиль і впевненість в собі через обрані образи.

3.2. Оновлена бізнес-модель. Проєктування ціннісної пропозиції в контексті оновленої бізнес-моделі, результати їх апробації.

На основі результатів якісних досліджень та аналізу ринку було прийнято стратегічне рішення про оновлення бізнес-моделі цього стартап-проєкту. Це рішення вирішує важливі завдання стосовно адаптації до змінних потреб клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення ефективності діяльності бренд V.me.365. Результати досліджень виявили ряд ключових висновків, що вказують на необхідність та обґрунтованість стратегії оновлення.

Наразі бізнес переходить до моделі виробництва не на замовлення кожного клієнта, а заздалегідь, щоб мати невеликі складські запаси. Це дозволить оптимізувати процес виробництва та забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на попит. Для зменшення ризиків ми диверсифікуємо співпрацю з трьома підрядниками, які займаються пошиттям одягу, а також маємо п'ять різних постачальників тканин. Такий підхід дозволить нам забезпечити стабільність у виробництві та забезпечити наших клієнтів якісним і доступним одягом.

Далі зосередимося на розробці ціннісної пропозиції, яка відповідатиме знайденим потребам та очікуванням цільової аудиторії. Це важливий етап, на якому ми визначимо ключові переваги V.me.365, що зроблять нас привабливими для клієнтів та відрізнятиме нас від конкурентів. Після того, як ми ретельно проробимо цей крок, ми інтегруємо розроблену ціннісну пропозицію у нашу нову бізнес-модель. Це дозволить нам забезпечити гармонійну роботу всіх аспектів бізнесу. Такий підхід допоможе нам систематично оцінити всі аспекти

нашої бізнес-моделі та впевнитися, що вони відповідають потребам та очікуванням наших клієнтів. Використання фреймворка О. Остервальдера дозволить нам створити чітку структуру для аналізу та оптимізації нашої бізнес-моделі. Варто враховувати вже сформований профіль споживача, а також визначати його цілі, болі та очікувані вигоди. Це допоможе зрозуміти, як ми можемо краще задовольнити потреби клієнтів та забезпечити їм максимальну задоволеність від продуктів бренду. У канві ціннісної пропозиції (Рис. 3.1.) ми враховуватимемо дані всіх трьох робіт.

The Value Proposition Canvas

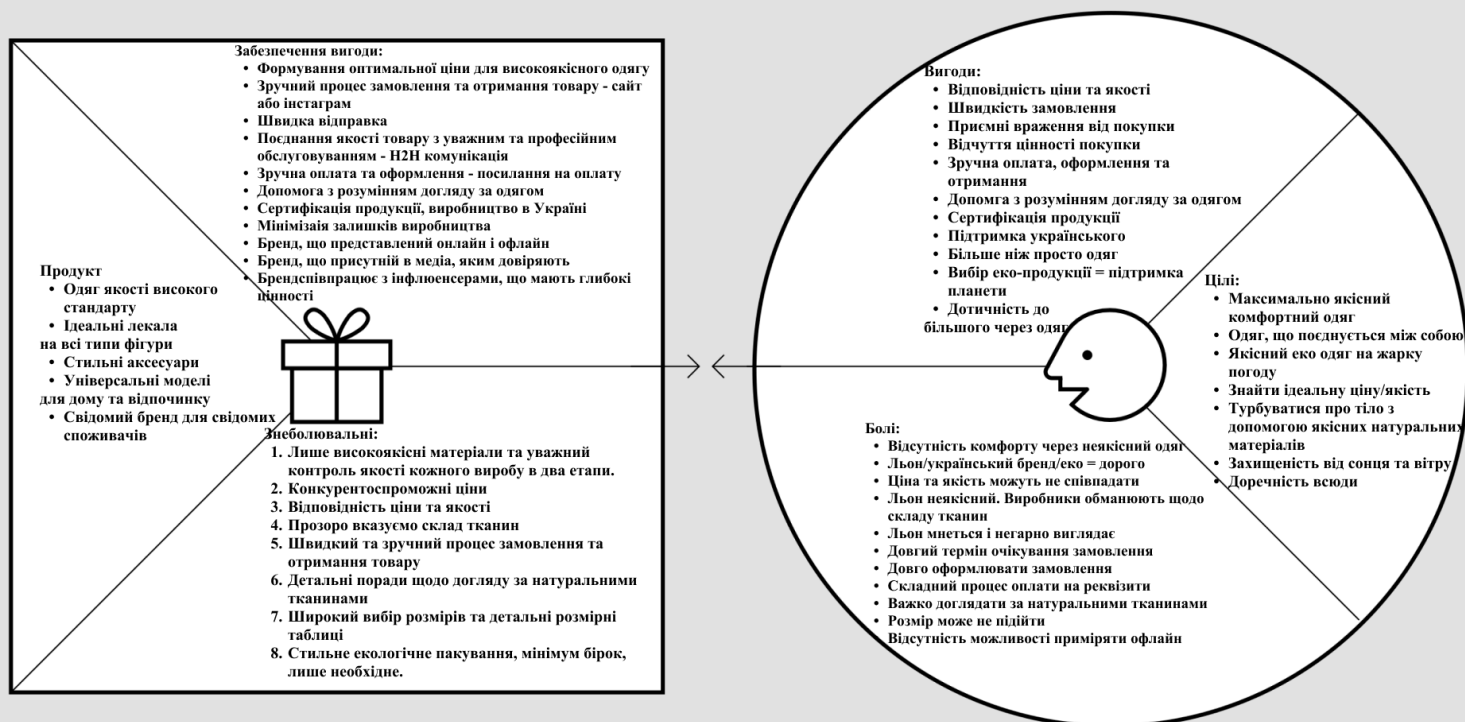


Рис. 3.1. Оновлена канва ціннісної пропозиції бренду B.me.365

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Продукт.

Бренд пропонує одяг якості високого стандарту, який поєднує в собі стиль, комфорт і екологічну свідомість. Ось основні характеристики нашого продукту:

Якість. Ми використовуємо тільки найкращі матеріали і проводимо уважний контроль якості на кожному етапі виробництва, щоб забезпечити нашим клієнтам найвищий стандарт якості.

Ідеальні лекала на всі типи фігури. Продукція розроблена з урахуванням різних типів фігур, щоб кожен міг знайти для себе ідеально підходящий розмір та крій.

Стильні аксесуари. Крім одягу, бренд пропонує широкий вибір стильних аксесуарів, які доповнять ваш образ та нададуть йому оригінальності.

Універсальні моделі для дому та відпочинку. Колекція включає універсальні моделі, які підійдуть для буденного носіння, а також для використання вдома та під час відпочинку.

Свідомий бренд для свідомих споживачів. Бренд прагне бути більше, ніж просто брендом - ставить перед собою завдання підтримки свідомих споживачів, які цінують етичність, сталість та екологічну відповідальність. Це спільнота людей, які ділять спільні цінності та беруть активну участь у створенні кращого світу.

Болі споживачів.

Відсутність комфорту через неякісний одяг. Багато споживачів виражають незадоволення від відсутності комфорту та зручності під час носіння одягу, який виготовляється з низькопробних матеріалів.

Висока вартість льону/українського бренду/еко-продукції. Клієнти вважають, що продукція українських брендів, виготовлена з екологічно чистих матеріалів, є занадто дорогою для них.

Розбіжність між ціною та якістю. Часто спостерігається невідповідність між ціною товару та його фактичною якістю, що призводить до розчарування споживачів.

Проблеми з льоном. Низька якість льону, обман зі складом тканини, що викликають недовіру до виробників.

Тривалий процес замовлення та отримання. Довгий термін очікування на доставку замовлення та складність процесу оплати роблять покупки менш зручними для клієнтів.

Неможливість примірки офлайн. Відсутність можливості приміряти одяг перед покупкою ускладнює вибір і збільшує ризик неправильного розміру.

Цілі споживачів.

Максимально якісний комфортний одяг. Споживачі прагнуть отримати одяг, який забезпечить максимальний рівень комфорту і приємності при носінні, без жертвування якістю.

Одяг, що поєднується між собою. Клієнти бажають мати можливість комбінувати різні предмети одягу так, щоб вони ідеально доповнювали один одного і створювали стильні образи.

Якісний еко-одяг на жарку погоду. Звертаючи увагу на екологічні аспекти, споживачі шукають одяг, виготовлений з високоякісних натуральних матеріалів, який буде комфортним для носіння навіть у спекотну погоду.

Знайти ідеальну ціну/якість. Споживачі прагнуть знайти оптимальний баланс між ціною та якістю продукту, щоб вони могли отримати якісний одяг за розумну ціну.

Турбуватися про тіло з допомогою якісних натуральних матеріалів. Клієнти прагнуть вибирати одяг, який буде корисним для їхнього тіла, використовуючи якісні натуральні матеріали, що сприяють здоров'ю шкіри.

Захищеність від сонця та вітру. Споживачі цінують одяг, який забезпечує захист від негативних впливів сонячних променів та вітру, забезпечуючи відчуття безпеки та комфорту.

Доречність всюди. Клієнти шукають універсальний одяг, який буде підходити для різних ситуацій і подій, від повсякденного використання до важливих заходів, забезпечуючи відчуття впевненості і стилю незалежно від обставин.

Вигоди.

Швидкість замовлення.

Відповідність ціни та якості.

Приємні враження від покупки, від досвіду спілкування з брендом.

Відчуття цінності покупки.

Зручна оплата, оформлення та отримання.

Допомога з розумінням догляду за одягом.

Сертифікація продукції.

Підтримка українського.

Більше ніж просто одяг - це спосіб вираження своєї особистості та стилю, що дозволяє клієнтам виразити себе та почувати себе впевнено.

Вибір еко-продукції, як підтримка планети.

Дотичність до більшого через одяг долучившись до спільної ідеї підтримки екології та етичної моди.

Щоб закрити болі споживачів і забезпечити їм задоволення від покупок, V.me.365 пропонує наступні знеболювальні заходи:

Лише високоякісні матеріали та уважний контроль якості кожного виробу в два етапи.

Конкурентоспроможні ціни.

Відповідність ціни та якості.

Прозоре вказування складу тканин.

Швидкий та зручний процес замовлення та отримання товару.

Швидкий та зручний процес замовлення через інтернет-магазин або інстаграм а також оперативну доставку товару до дверей споживача.

Детальні поради щодо догляду за натуральними тканинами.

Широкий вибір розмірів та детальні розмірні таблиці.

Стильне екологічне пакування, мінімум бірок, лише необхідне.

Забезпечення вигоди.

Формування оптимальної ціни для високоякісного одягу.

Зручний процес замовлення та отримання товару - сайт або інстаграм.

Клієнти можуть легко замовити товар через наш офіційний сайт або сторінку в Instagram, отримуючи максимальний комфорт і зручність.

Швидка відправка день в день.

Поєднання якості товару з уважним та професійним обслуговуванням - H2H комунікація - індивідуальний підхід та увага.

Зручна оплата та оформлення - посилення на оплату - обробка оплати через захищений інтернет-протокол.

Допомога з розумінням догляду за одягом - бренд надає детальні поради та рекомендації щодо догляду за одягом, щоб продовжити термін його служби та зберегти його якість.

Сертифікація продукції, виробництво в Україні.

Мінімізація залишків виробництва.

Естетичне екологічне пакування: квітковий папір, еко-мішечки.

Бренд, що представлений онлайн і офлайн.

Можлива примірка, обмін та повернення. Відправка різних моделей різного розміру для можливості вибору чогось одного. Бренд, що присутній в медіа, яким довіряють - активна співпраця з медіа, що мають високий рівень довіри, щоб наш бренд був представлений на різних платформах та отримував максимальне визнання. Бренд співпрацює з інфлюенсерами, що мають глибокі цінності.

Ціннісна пропозиція була імплементована у оновлену бізнес-модель (Рис. 3.2.).

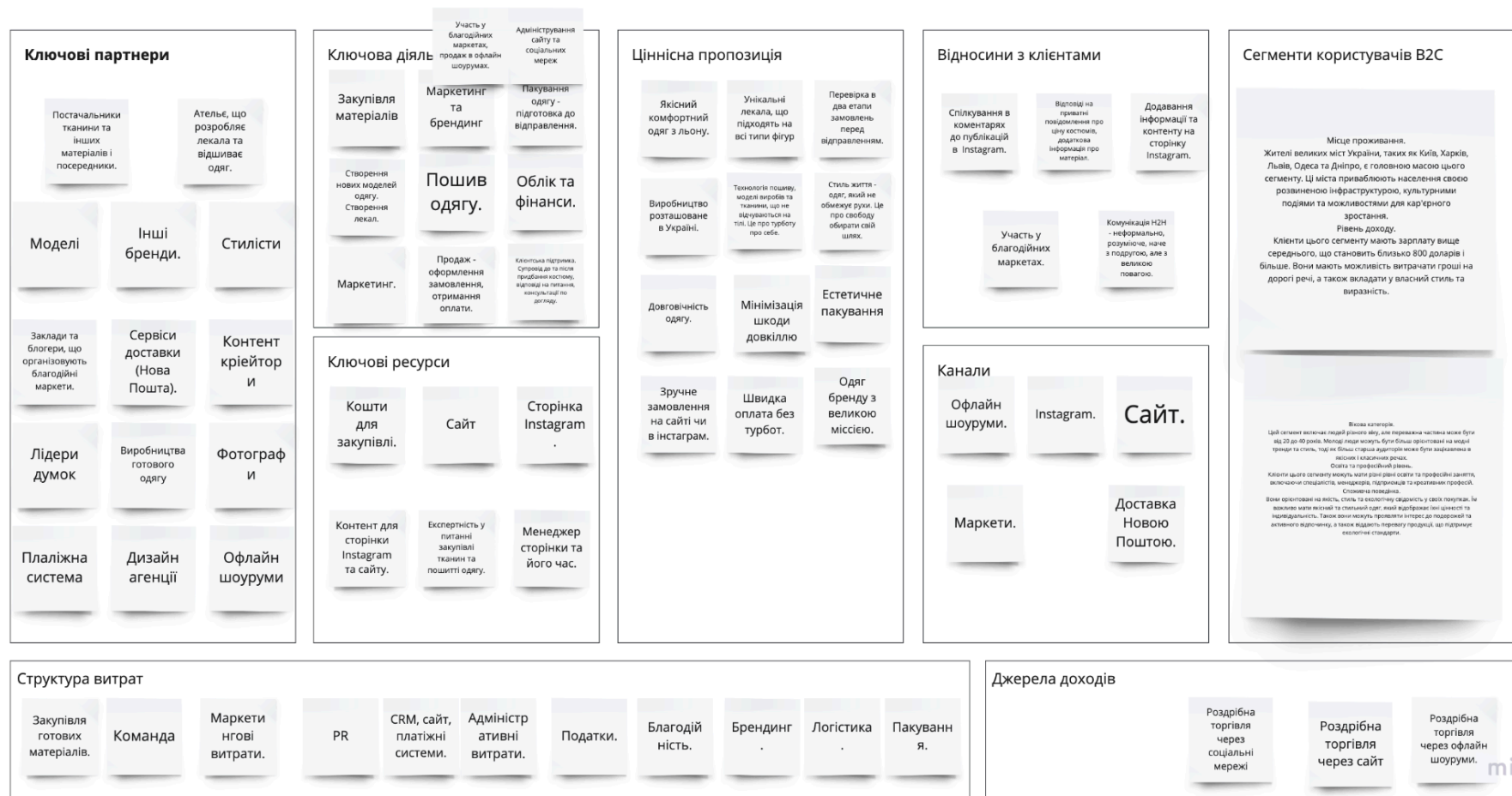


Рис. 3.2. Оновлена бізнес-модель V.me.365

Джерело: складено автором на основі даних компанії

На основі нової бізнес-моделі було сформовану структуру витрат, яку можна розглянути у Таблиці 3.1. нижче.

COGS (Собівартість Проданих Товарів), за 1 од.	Од.	Кі мо но сет	Кост юм з шорт ами	Сара фан	Сукн я-кім оно міні	Косм етич ка міні	Косм етич ка медіу м	Мак раме хустк а	Мак раме топ	Мак раме комір ець
Вартість закупівлі товару	грн.	2940	2730	2170	2660	340	380	900	900	800
Мішечок для пакування	грн.	80	80	80	80	60	60	60	60	60
Квітуча бірка	грн.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Квітуча лист.		40	40	40	40	40	40	40	40	40
Вартість доставки	грн.	90	90	90	90	70	70	70	70	70
Вартість логістики	грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Шнурок для бірки	грн.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Бірки нашивні	грн.	15	15	15	15	15	15	0	0	0
Total	грн.	3215	3005	2445	2935	575	615	1120	1120	1020

OpEx (Операційні Видатки)	Од.	На міс яц ь	Коментар
<i>Команда:</i>			
Кур'єр + упаковка	грн.	7000	

Продовження Таблиці 3.1.

Адміністратор	грн.	800	
+ ведення сторінки		0	
Фотограф	грн.	100	
		0	
Модель для фотосесії	грн.	700	
<i>Маркетинг + контент:</i>			
Таргет	грн.	100	
		00	
Інфлюенсери	грн.	900	
		0	
UGC	грн.	200	
		0	
<i>Інші:</i>			
PR	грн.	100	
		00	
Key CRM	грн.	750	
Weblium + адміністрування сайту	грн.	200	
		0	
Каса + ПРРО + платіжна система	грн.	300	
ЄСВ	грн.	156	
		2	
Комісія WayForPay	%	2%	<i>*від виторгу</i>
ЄП	%	5%	<i>*від виторгу</i>
Total	грн.	523	* + комісія
		12	WayForPay

Табл. 3.1. Оновлена структура витрат на одну одиницю товару та операційні витрати

Джерело: складено автором на основі даних компанії

У новій бізнес-моделі було розширено асортимент, щоб відповідати потребам клієнтів.

Кімоно стали втіленням затишку та елегантності. Вони додають чарівність будь-якому образу та підходять для будь-яких ситуацій - від повсякденних прогулянок до особливих випадків.

Костюми з шортами та лляні сукні стали символом невимушеності та стилю, ідеально підходять для спекотного літа чи вечірніх прогулянок. Сарафани, зі своєю легкістю та повітряністю, стали втіленням жіночності та комфорту, а міні-сукні кімоно привертають увагу своєю простотою та елегантністю.

У доповнення до одягу додали стильні косметички. Також в товарній лінійці з'являються макраме вироби ручної роботи.

Косметички та макраме вироби не мають високої маржинальності, але через порівняно низьку ціну їх мають змогу купити досить широке коло споживачів. Це може слугувати знайомством з брендом, а після отримання позитивних вражень, клієнти повертатимуться заради більших покупок. Наприклад, коли у понеділок ввечері було замовлено косметичку, що є найдешевшим товаром в лінійці, а вже в середу ввечері, після отримання косметички, клієнт повернувся замовити кімоно-сет, що є наразі найдорожчим і найбільш маржинальним товаром.

Як вже зазначалось раніше, у новій бізнес-моделі бренд не має індивідуального пошиву. Однак у майбутньому розглядає можливість створення власного виробництва, що відкриває нові можливості для індивідуального пошиття товарів. Це дозволить поєднати готовий одяг з індивідуальним підходом до кожного клієнта. Поки що ця ідея залишається у зоні майбутніх планів, проте, разом з розвитком бренду, вона може стати реальністю. В такому

випадку бізнес-модель буде включати як готовий товар, так і індивідуальний пошив на замовлення. Однак для цього потрібна наявність власного виробництва, що може стати віддзеркаленням росту та розвитку бренду.

Згідно з оновленою бізнес-моделлю для повноцінної реалізації ціннісної пропозиції та забезпечення найвищого рівня обслуговування наших клієнтів, було визначено, що на початку потрібні такі члени команди:

- 1) Адміністратор сторінки та сайту - відповідає за керування та адміністрування нашої онлайн-присутності, забезпечуючи, щоб наш сайт завжди був актуальним та зручним для користувачів.
- 2) Фотограф - створює візуальний контент для наших продуктів, забезпечуючи, щоб вони представлялись у найкращому світлі та привертали увагу клієнтів.
- 3) Моделі - допомагають демонструвати наші товари у реальному вигляді, надаючи можливість клієнтам уявити собі, як вони виглядатимуть на них.
- 4) Пакувальник та кур'єр - відповідає за упаковку товарів перед відправленням, забезпечуючи, щоб вони були безпечно захищені під час транспортування, робить відправки на Новій Пошті.

Далі можемо ознайомитися з результатами першого місяця роботи по новій бізнес-моделі у Додатку 6.

На основі витратної структури у Додатку 6 [46] було зроблено висновок щодо прибутків та збитків за перший місяць роботи нової бізнес-моделі. Ця таблиця відображає нові аспекти, враховуючи оновлену ціннісну пропозицію, кількість фактично проданих товарів, собівартість та валовий прибуток кожного товару. Операційні витрати пропорційно розподілені між продуктами в залежності від їх виторгу. Чим вищий виторг, тим більше операційних витрат розподіляється на цей товар.

Загальна прибутковість за перший місяць становить 18%, що вважається задовільним, але не досягненням максимальної ефективності. Тут також варто відзначити, що два продукти є низько маржинальними - косметички, проте вони

мають найбільший попит. Це може використовуватись як інструмент для привертання уваги аудиторії та знайомства з брендом.

Зазначимо, що найбільший чистий прибуток надходить від лляного кімоно сету, але разом з тим це й найдорожчий варіант у нашому магазині.

Ці показники дають нам можливість оцінити ефективність нової бізнес-моделі та ціннісної пропозиції. Видно, що хоча деякі товари мають низьку маржинальність, вони відіграють важливу роль у приверненні аудиторії та знайомстві з брендом.

Після цього ми розробили прогноз звіту про прибутки та збитки (Додаток 7) на наступні 3 місяці, враховуючи цільову маржинальність на рівні 30%. У прогнозі показано, скільки товарів потрібно продати, щоб досягти цієї маржинальності. Ми змодельювали приріст продажів в три рази, що призвело до збільшення виторгу. Операційні витрати в свою чергу також зросли, але лише вдвічі. Це призвело до збільшення загальної маржинальності з 18% до 24%. [46]

Така динаміка свідчить про стабільний ріст продажів і збільшення маржинальності за новою бізнес-моделлю. Якщо зберігати цей темп, то перспективи для бізнесу оптимістичні.

3.3. Відображення ціннісної пропозиції у позиціонуванні та комунікаціях бренду

Для успішного розвитку бренду V.me.365 необхідно не лише внести значні зміни в бізнес-модель, але варто також зацентувати увагу на донесенні ціннісної пропозиції.

Як зазначалось, порівняно з минулою стратегією, ми вирішили перейти від виготовлення одягу на замовлення до виготовлення невеликих партій готового одягу. Це дозволить нам покращити ефективність виробництва та скоротити час очікування для наших клієнтів.

Навіть не дивлячись на те, що ми наразі повністю відмовляємось від попередньої бізнес-моделі, ми маємо впевненість, що оновлена ціннісна пропозиція компенсує відсутність індивідуального пошиву. Оновлена ціннісна

пропозиція відзначається унікальним поєднанням декількох ключових елементів. Вона втілює в собі довговічність, високу якість, ідеальні лекала та можливість отримання позитивного клієнтського досвіду.

У нашій комунікації ми будемо акцентувати увагу на довговічності товару, відмінній якості лекал та тканин, а також на процесах контролю якості, де кожен шов перевіряється як мінімум двічі перед відправкою.

Але цінність полягає не лише в одязі та його якості, але й у тому, які емоції клієнт отримує від покупки, та в тому, з якими цінностями він асоціює себе, носячи одяг бренду.

Наразі, в першу чергу ми розширюємо канали реалізації, включаючи продаж через сайт (Рис.3.1), інстаграм та офлайн шоуруми, щоб забезпечити максимальну доступність продукції для клієнтів. Впровадження посилань на оплату під час замовлення навіть в Instagram, а не реквізитів ФОП, спростить процес оплати і сприятиме збільшенню конверсії від потенційних клієнтів до фактичних покупців.

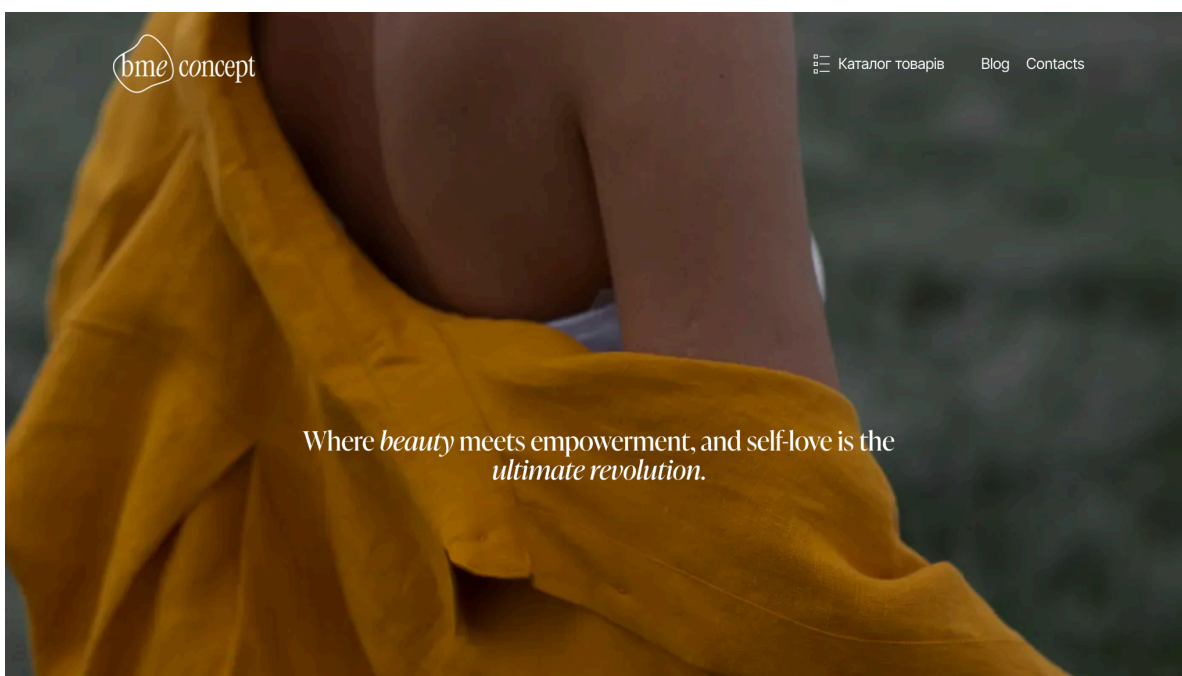


Рис. 3.1. Початкова сторінка сайту B.me.365

Джерело: складено автором на основі даних компанії [40]

Якісні дослідження показали, що клієнти розділяють з брендом екологічні цінності. Тепер весь наш товар пакується в еко-мішечки, які відображають нашу стильну естетику та зобов'язання до екологічних цінностей. Бірки для товарів робляться з квітучого паперу, який розкладається за два місяці. Що цікаво, якщо цей папір посадити, він проросте в рослину у вигляді льону, що символізує пристрась бренду до природи та екологічних цінностей. Ці зміни відобразять нову стратегію та покажуть клієнтам нашу постійну готовність до інновацій та покращень у всіх аспектах нашого бізнесу.

Додатково, щодо цінової політики, ми розуміємо, що збереження цін на тому ж рівні може виявитися неможливим у зв'язку з удосконаленням якості, розширенням команди та розширенням товарної лінійки. Тому, для того, щоб підняття цін було сприйнятим нашими клієнтами як логічний крок, ми запланували переформатувати наш бренд у більш сучасний та якісний формат.

Це включає ребрендинг, переіменування, оновлення логотипу, вибір нових шрифтів та кольорів (Рисунок 3.2.), щоб бренд сприймався цілісно та відображав нову стратегію бізнесу (Рисунок 3.3.).

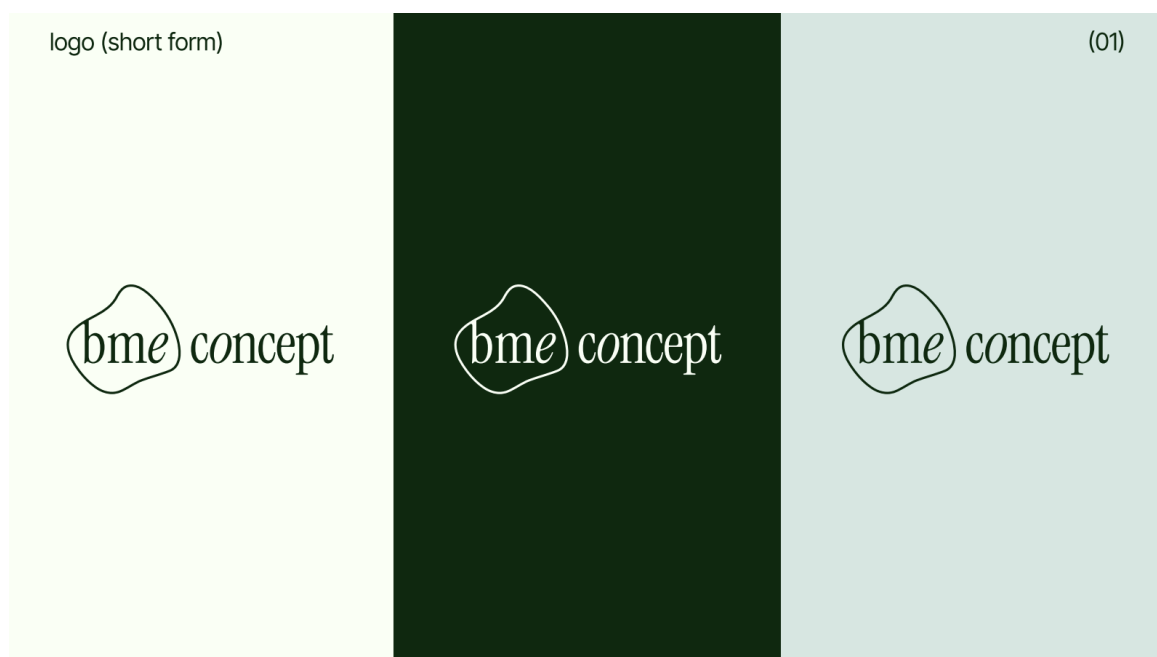


Рис. 3.2. Оновлене лого бренду

Джерело: складено автором на основі даних компанії [44]

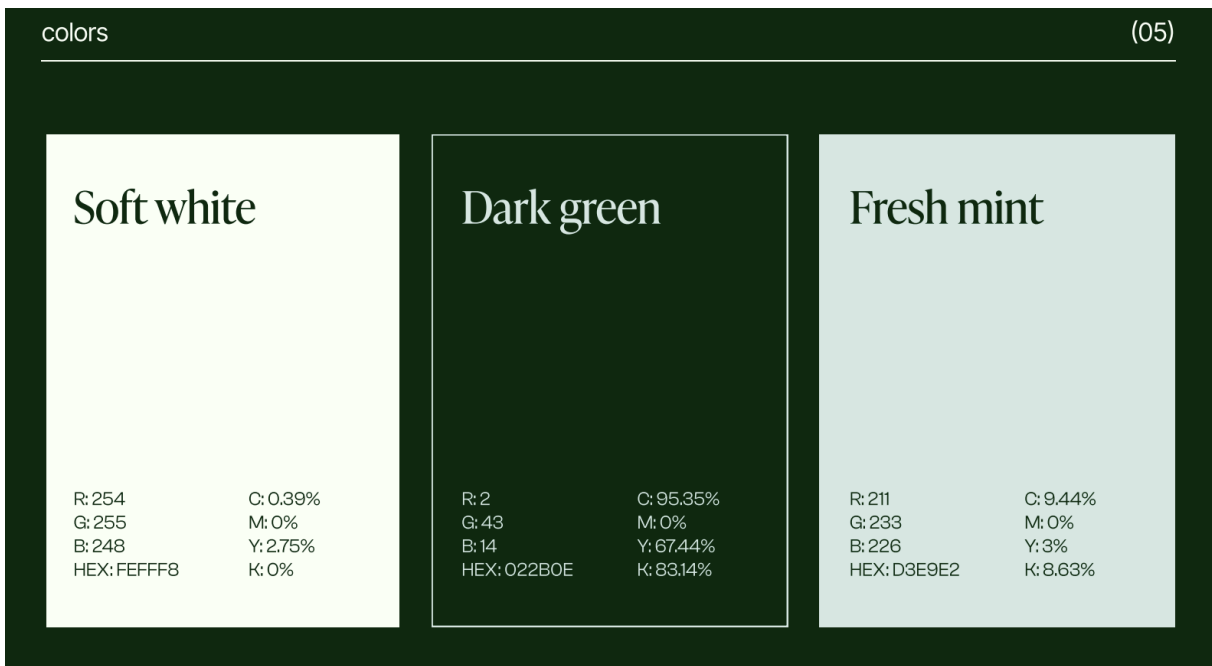


Рис. 3.3. Оновлені кольори бренду

Джерело: складено автором на основі даних компанії [44]

Цей стратегічний крок дозволить зробити підвищення цін більш природнім. Новий образ буде відповідати високому рівню якості та сервісу, що ми надаємо, і створить позитивне враження серед наших клієнтів. Крім того, ці зміни в брендингу допоможуть нам привернути нових клієнтів та утримати існуючу аудиторію, зберігаючи нашу позицію на ринку як провідного виробника якісного одягу.

Після ретельного аналізу було також прийнято рішення про перейменування бренду V.me.365 на bME Concept. Нова назва, де коротка форма це просто bME, була обрана з урахуванням глибокого сенсу та філософії бренду. "bME" в перекладі означає "бути собою", що стає основною ідеєю бренду. Додавання слова "concept" у назву підкреслює концептуальність бренду.

Проте, концептуальність - це не лише про моду, а про якість, преміальність та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Ця концепція відображається в кожному аспекті бізнесу, від дизайну продукції до способу спілкування з клієнтами.



Рис. 3.4. Оновлені шрифти бренду

Джерело: складено автором на основі даних компанії [44]

Ці зміни відобразилися не лише у назві та лого, але й на вигляді Instagram-профілю. Було переосмислено дизайн сторінки, вибрано нові кольори, які відображають естетику та концепцію бренду.

Кожен пост, кожна фотографія тепер передає не лише модні тренди, але і філософію "бути собою" та прагнення до преміальності та якості. Instagram (Рис. 3.5.) став місцем, де клієнти можуть зануритися у світ bME Concept, відчутти його естетику та індивідуальність, а також дізнатися більше про нові колекції та події.

Крім переходу до нової назви bME Concept та ребрендингу, ми вирішили підвищити ефективність нашого веб-сайту, починаючи зі зміни доменного імені та оновлення його зовнішнього вигляду. Ця стратегія покликана покращити загальний клієнтський досвід та забезпечити більш зручну взаємодію з брендом. Варто зазначити, що в результаті появи сайту ми спостерігаємо збільшення обсягів продажів майже вдвічі і майже половина продажів приходить саме з сайту.

Однак, ми не зупинилися на цьому і впровадили нову платіжну систему з можливістю оплати через популярні платіжні сервіси, такі як Google Pay чи Apple Pay. Це дозволило нам підвищити швидкість та зручність оплати для наших клієнтів, що в свою чергу призвело до подальшого зростання обсягів продажів.

Комунікація про швидке відправлення замовлення також значно підвищує конверсію. Завдяки наявності спеціаліста у команді, відповідального за відправлення замовлень, а також особи, що займається оформленням замовлень, ми забезпечуємо можливість відправки покупок клієнтам день в день. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, а й підкреслює нашу здатність ефективно управляти процесом замовлення та доставки, що сприяє позитивному сприйняттю бренду.

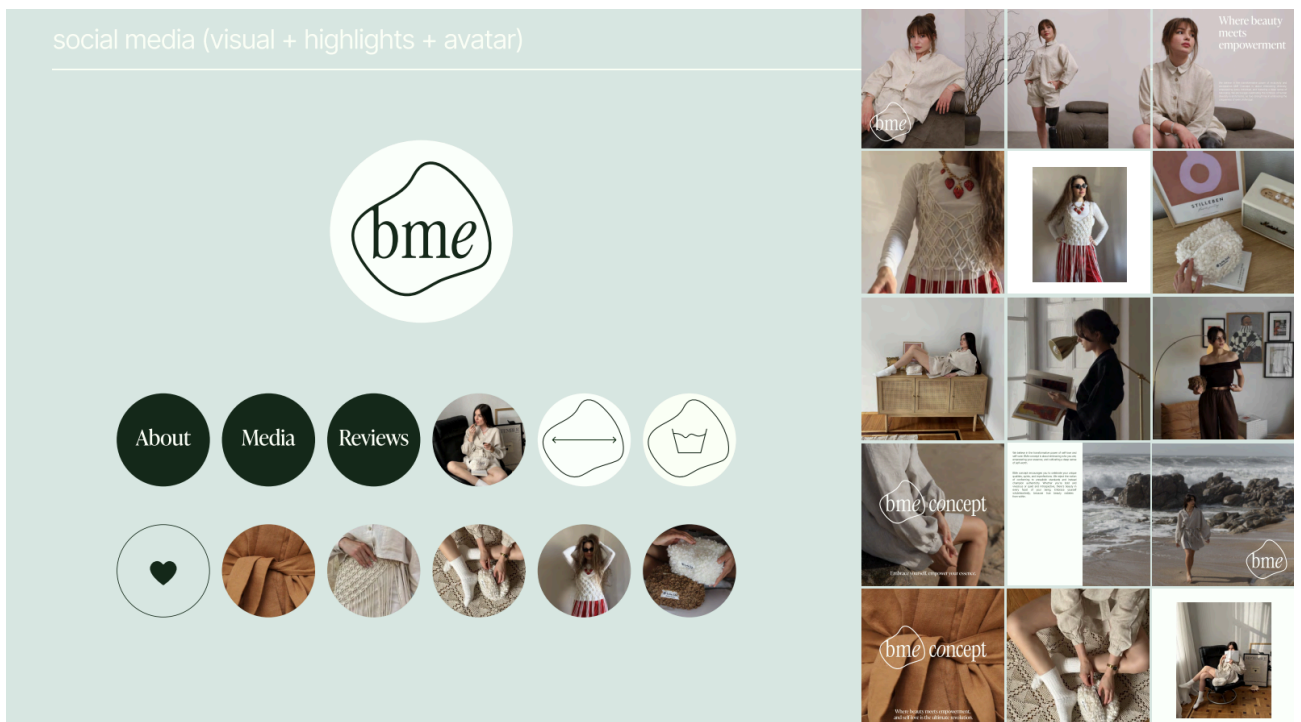


Рис. 3.5. Планування стрічки інстаграм

Джерело: складено автором на основі даних компанії [45]

Зміни стосуються не лише самої стрічки Instagram, але і хайлайтів, та Instagram-історій. Кожен елемент нашого профілю тепер відображає концептуальність та преміальність бренду bME Concept.

Хайлайти стали інформативнішими та естетичнішими, передаючи наші цінності та розповідаючи про наявну продукцію. Навіть у комунікації з клієнтом ми використовуємо брендovanі заготовки, які допомагають підтримувати єдиний стиль та сприйняття бренду.

На сторінці клієнт може легко знайти інструкції по догляду за кожним продуктом, а також доступ до розмірних сіток.

Щодо розмірних сіток, вони доступні у двох варіаціях: фактичні заміри виробів та параметри фігури, на які вони підходять. Це дозволяє клієнтам зробити більш обдуманий вибір розміру, що мінімізує кількість обмінів та повернень і забезпечує позитивний досвід взаємодії з брендом.

На Рис. 3.6. та Рис.3.7. можна побачити приклади макетів для друку бірок з квітучого паперу.

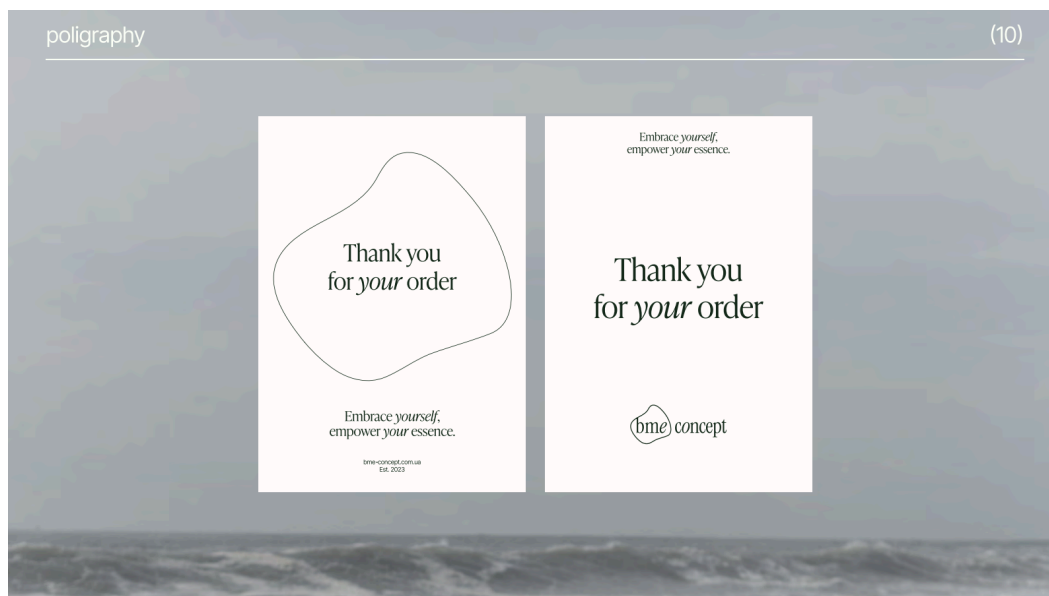


Рис. 3.6. Макети для поліграфії

Джерело: складено автором на основі даних компанії [44]

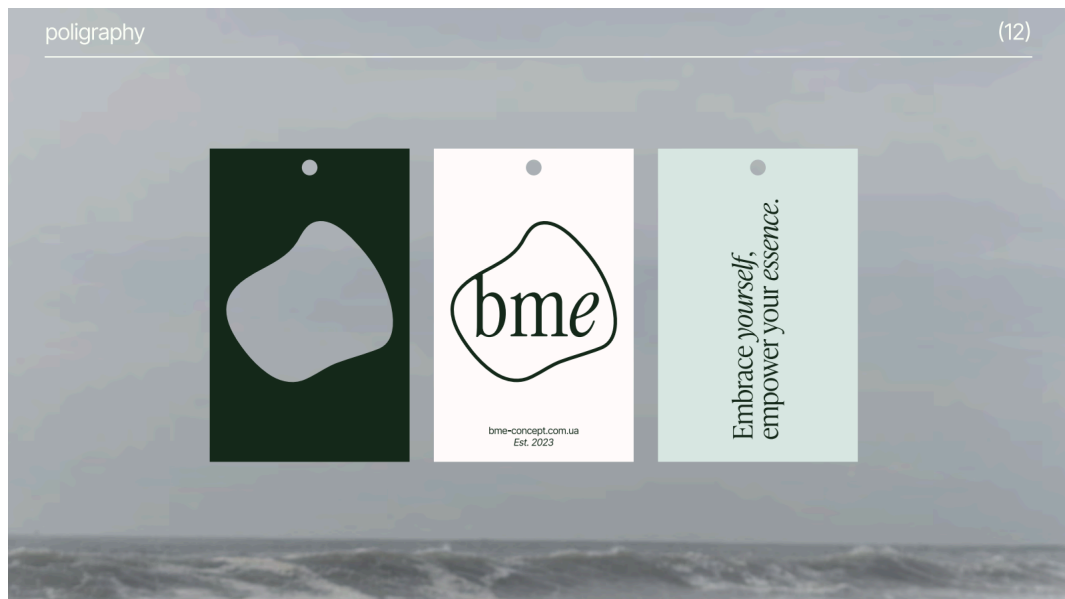


Рис. 3.7. Макети для поліграфії

Джерело: складено автором на основі даних компанії [44]

Для підсвічування інклюзивності та збільшення довіри до бренду, було зініційовано колаборацію з Русланою Данілкиною, яка взяла участь у зйомці літньої колекції 2024 року. Ця колаборація підкреслює відданість різноманітності та включенню її у світ моди, а також підтверджує підтримку рівності та інклюзивності.

Після повномасштабного вторгнення 18-річна Руслана Данілкина з Одеси вступила до лав Збройних сил України, служила зв'язковою. А 10 лютого 2023 року вона потрапила під обстріл і втратила ногу [42].

Вона активно веде свою сторінку в Instagram, де розповідає про свої переживання і відчуття після втрати кінцівки [42].

Її сміливість, відданість та рішучість стали для бренду джерелом натхнення, і бренд відчуває гордість, співпрацюючи з нею. Разом з bME Concept демонструється, що справжня краса і сила полягають у внутрішній силі та впевненості в собі. Приклад фото зі зйомки можна побачити у Додатку 8.

Крім змін у каналах реалізації, також відбулися зміни в каналах комунікації. Було додано блог на сайт, де бренд ділиться цікавими матеріалами про моду, бренд, турботу про себе і тд.

Розширили партнерські зв'язки і почали співпрацю з такими онлайн-медіа, як September Journal та Nivroku, щоб донести історію та цінності бренду до більш широкої аудиторії. Крім того, бренд активно взаємодіє з телеграм-каналами, такими як "Жирним шрифтом", де публікується цікаві матеріали про бренд bME Concept та підбірки товарів.

Співпраця з медіа також додає цінності бренду, оскільки вона підвищує рівень довіри клієнтів. Коли бренд представлений у відомих і поважаних медіа, це підтверджує його авторитетність і надійність в очах споживачів. Клієнти можуть бути впевнені, що продукт має високу якість і відповідає їхнім очікуванням.

Також було розроблено стратегію співпраці з інфлюенсерами, які мають схожі цінності з bME Concept. Такий підхід дозволяє не лише залучати увагу аудиторії, яка розділяє цінності та погляди, але й також підсилює довіру до бренду, роблячи спільні партнерства більш автентичними та значущими для нашої цільової аудиторії.

Співпраця з релевантними інфлюенсерами не лише підвищує впізнаваність бренду та сприяє збільшенню продажів, але й розширює можливості. Взаємодія з впливовими особистостями дозволяє отримувати доступ до їхньої аудиторії, яка відповідає цільовій аудиторії бренду. Крім того, коли відомі особистості асоціюють себе з брендом, це посилює довіру клієнтів до нього.

Одна з успішних співпраць з блогером призвела до пропозиції розміщення бренду bME Concept у магазині "Всі Свої" у Києві (Додаток 9). Це відкриває нові можливості для bME Concept, дозволяючи клієнтам придбати продукти не лише онлайн, але і офлайн, що сприяє розширенню ринку та залученню ще більшої нової аудиторії.

Ця пропозиція співпраці, свідчить про те, що зміни й вдосконалення визнані та оцінені. Це підтверджує, що bME Concept рухається в правильному напрямку, справляючи враження про сильний та перспективний бренд.

3.4. Обґрунтування вибору CRM-системи для постійного вдосконалення ціннісної пропозиції.

Наразі, коли бізнес перебуває на етапі стартапу, ми маємо унікальну можливість динамічно реагувати на потреби наших клієнтів. Гнучкість цієї фази дозволяє нам швидко адаптуватися до змін на ринку та враховувати відгуки клієнтів у процесі постійного формування та вдосконалення нашої ціннісної пропозиції.

З цією метою ми вирішили впровадити в користування CRM систему. Ця система дозволить нам постійно відслідковувати та збирати інформацію про наших клієнтів, їхні покупки, відгуки та уподобання. Це дозволить нам не лише краще розуміти потреби наших клієнтів, але й забезпечить нам можливість постійного вдосконалення ціннісної пропозиції.

Залучення CRM системи може значно збагатити наш аналіз і допомогти у прийнятті більш обґрунтованих рішень щодо ціннісної пропозиції. Окрім даних про продажі та частоту замовлень, CRM дозволить нам збирати різноманітну інформацію про споживачів та їх взаємодію з брендом.

Зокрема, ми зможемо збирати наступні дані:

- 1) Відгуки та рейтинги. Збираючи відгуки та оцінки від клієнтів, ми матимемо можливість аналізувати їх задоволеність продукцією та послугами. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони нашого бренду та продукту.
- 2) Скарги та проблеми. Відстеження скарг і проблем допоможе нам ідентифікувати можливі недоліки в наших продуктах або сервісі, що потребують уваги та виправлення.
- 3) Типові запитання та обговорення. Вивчаючи типові питання та обговорення клієнтів, ми зможемо зрозуміти їх потреби, побажання та очікування. Це допоможе нам адаптувати нашу цінну пропозицію та підходи до спілкування з клієнтами.
- 4) Історія взаємодії. Важливо відстежувати історію взаємодії з кожним клієнтом, включаючи контактні дані, історію покупок та

комунікації. Це допоможе нам персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом та підвищити рівень їх задоволення.

Для нашого бізнесу ми віддаємо перевагу використанню саме української CRM-системи. Але на ринку існує досить багато CRM-платформ, які пропонують різноманітні функції та можливості. Вибір правильної CRM-системи важливий для bME Concept, оскільки це стане основою для ефективного управління взаємодією з клієнтами та постійного вдосконалення ціннісної, а також підвищення продуктивності. Для цього потрібно ретельно порівняти різні українські CRM-системи, а також зрозуміти, яка з них найкраще відповідає нашим конкретним потребам і вимогам.

Для порівняння було обрано такі CRM-системи: KeyCRM, SalesDrive CRM, Keepin CRM, Asteril CRM та Expane CRM. Кожна з них має свої унікальні особливості, функціонал та можливості, але одночасно вони мають багато схожого між собою.

1) KeyCRM

Пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління контактами, продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів.

Відгуки клієнтів свідчать про ефективність системи в управлінні продажами та збільшенні ефективності бізнесу.

Вартість становить від 750 гривень на місяць.

2) SalesDrive CRM

Зосереджується на автоматизації процесів продажів та підвищенні конверсії.

Клієнти відзначають легкість використання та ефективність системи в управлінні клієнтськими відносинами.

3) Keepin CRM

Пропонує інструменти для автоматизації маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів.

Користувачі цінують зручний інтерфейс та можливості аналітики, які надає ця система.

4) Asteril CRM

Підходить для більш складних бізнес-процесів та має широкий набір функцій, включаючи інтеграцію з іншими інструментами.

Деякі клієнти можуть говорити про високу ціну, але це компенсується розширеними можливостями та персоналізованою підтримкою.

4) Expane CRM

Expane CRM фокусується на управлінні проектами та збільшенні продуктивності команди.

Клієнти відмічають простоту використання та швидкість імплементації системи.

Порівнявши різні CRM системи, проаналізувавши відгуки користувачів, ми прийшли до висновку, що для бренду bME Concept найбільш підходить KeyCRM. Це обумовлено тим, що KeyCRM має значний акцент на управлінні контактами та обслуговуванні клієнтів, що відповідає основній потребі нашого бізнесу. Ми прагнемо забезпечити постійне вдосконалення нашої ціннісної пропозиції, і KeyCRM надає нам необхідні інструменти для збору та аналізу даних, які допоможуть нам краще розуміти наших клієнтів та їх потреби. Таким чином, вибір KeyCRM є стратегічним кроком для bME Concept у напрямку покращення відносин з клієнтами та розвитку бізнесу.

Базуючись на відгуках та на інформації, що надає сайт, завдяки KeyCRM, ми зможемо тримати руку на пульсі ринку, оперативно реагувати на зміни у попиті та уподобаннях споживачів, а також вчасно впроваджувати важливі зміни продукції та у сервісі. Нижче наведені можливості CRM системи більш детально.

Можливості KeyCRM:

Масові дії

Зручне об'єднання, копіювання замовлень або записів на послугу, внесення оплат, додавання товарів, автопідв'язування товарів із маркетплейсів.

Широкий набір полів

Усі необхідні поля замовлень для e-commerce та сфери послуг, коментарі клієнтів, персоналізації, подарункові повідомлення, завантаження файлів у замовлення/записи на послугу, теги тощо.

Шаблони експорту та друку

Налаштовуйте шаблони для друку й експорту замовлень, друк для виробництва, експорт для тонкої аналітики, налаштування експорту для завантаження в інші додатки.

Автоматизація відправлень

Створення ТТН в один клік, автоматичне відстежування переміщення посилок, зміна статусу замовлення на підставі статусів доставки.

Багатоканальна комунікація

Месенджери, Instagram, телефонія та email – в єдиному вікні, створення замовлення чи запису та Картки клієнта прямо з переписки, лічильник повідомлень без відповіді та "розумне" сортування діалогів.

Управління клієнтами

Повний контроль бази клієнтів — профіль, повторні замовлення чи записи на послугу, статистика, додавання адреси у профіль, автоматичне групування і видалення дублікатів, можливість задати отримувача доставки, що відрізняється від покупця [43].

Вартість використання CRM системи становитиме лише 750 гривень на місяць. Цю вартість вже було включено до нової структури витрат. Варто зазначити, що вигоди, які ми отримуємо від цієї системи, набагато перевищують її вартість. Вона дозволить нам збирати та відстежувати важливі дані про наших клієнтів, ефективно керувати відправленнями замовлень, підвищити якість обслуговування та комунікації з клієнтами, а також оптимізувати бізнес-процеси.

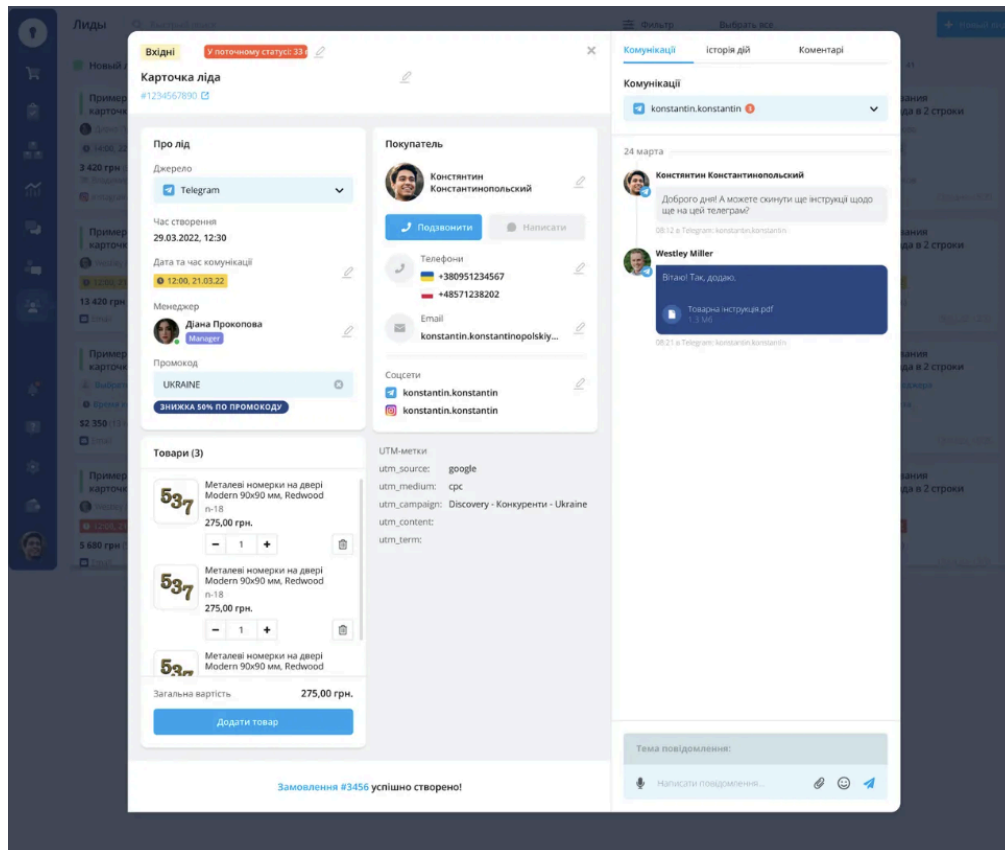


Рис. 3.8. Приклад картки ліда KeyCRM
Джерело: головний сайт KeyCRM [43]

Витрати на використання CRM системи виявляються дуже вигідними порівняно з користю, яку ми отримуємо від її впровадження.

Наш підхід до CRM передбачає, що вона не є заміною для маркетингових первинних досліджень. CRM служить лише інструментом для збору, зберігання і аналізу інформації про наших клієнтів, але не замінює потребу в систематичних дослідженнях.

Кожне спеціально проведене дослідження, що включає збір даних, ініціюється відповідно до потреб бізнесу, включаючи кількісні дослідження. Ми розглядаємо CRM як технологічне рішення, яке допомагає нам у покращенні розуміння потреб і поведінки наших клієнтів, але не як єдине джерело інформації про них.

ВИСНОВКИ

В цілому, український ринок одягу та аксесуарів з льону виглядає обнадійливо з огляду на глобальні тенденції до сталості, екологічності та повернення до натуральних матеріалів. З урахуванням належного стратегічного планування та інноваційного підходу, українські виробники мають всі можливості для успішного розвитку та завоювання значних часток як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Зростаючий інтерес споживачів до екологічно чистих та сталих продуктів, а також прагнення до використання натуральних матеріалів, як-от льон, підкреслює потенціал для розширення ринку та збільшення попиту. Також, адаптація до нових технологій, зокрема використання штучного інтелекту та доповненої реальності для оптимізації виробничих процесів і покращення досвіду покупців, може стати вирішальним фактором для подальшого розвитку ринку.

Підсумовуючи роботу над ціннісною пропозицією, варто зауважити, що було проведено широкий аналіз бізнесу та модної індустрії в цілому. Було вивчено конкурентів бренду, проведено SWOT-аналіз та розроблено початкову бізнес-модель. Крім того, були проведені якісні інтерв'ю за методикою Jobs to be done, що дозволило ще краще зрозуміти потреби клієнтів та їх очікування.

Основним кроком у стратегії було прийняття рішення переглянути бізнес-модель і вдосконалити ціннісну пропозицію.

Після зміни ціннісної пропозиції та бізнес моделі, на даний момент бренд продає готові костюми, виробляючи їх невеликими партіями. Хоча пошив одягу під замовлення наразі відкладено, планується в майбутньому розглянути цю можливість, коли бренд матиме власне виробництво. Це також потребуватиме подальшого доопрацювання бізнес-моделі та цінової політики.

Тепер окрім Instagram, бренд успішно представлений на власному сайті та веде блог для органічного просування. bME Concept також представлений у

офлайн шоурумі у Дніпрі, а також планується розміщення у магазині "Всі Свої". Наразі щодо цього розміщення ведуться переговори.

Оформлення замовлень тепер відбувається швидше завдяки адміністратору, який приймає замовлення, та людині, яка робить відправлення кожен день.

У рамках партнерських відносин бренд співпрацює з українськими медіа, такими як September Journal та Nivroku, а також з телеграм-каналом "Жирним шрифтом". Колаборація з Русланою Данілкиною дозволила підвищити довіру до бренду та показати його глибину.

Крім того, було успішно проведено ребрендинг, що також включало зміну назви з V.me.365 на bME Concept, а також розробку екологічного пакування та маркетингових матеріалів.

Загалом, завдяки переліченим крокам, бренд продовжує зростати та розширювати асортимент продукції.

Більшість загроз, які були визначені попередньо, зараз відійшли на задній план, надаючи нам можливість розвивати бізнес більш глобально та стратегічно. Це свідчить про те, що ми ефективно впоралася з початковими викликами і готові перейти до нового етапу розвитку. Звільнення від попередніх обмежень дозволяє нам зосередитися на стратегічних ініціативах, далі розширювати асортимент продуктів, розширювати ринки збуту та залучати нових клієнтів.

Тепер ми можемо більш вільно та впевнено крокувати вперед, досліджуючи нові можливості та досягаючи нових висот у розвитку bME Concept.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Forbes Ukraine. URL:
<https://forbes.ua/innovations/startapi-provalyuyutsya-ale-tse-ne-virok-yak-ryatuvati-kompaniyu-yaka-ne-zletila-26102021-2655> (дата звернення: 11.04.2024).
2. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30.
3. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
4. Данкеєва О.М., Воловідник К.Т., Круглікова М.Ю. Бізнес-модель як передумова реалізації стартап-проекту. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 113-119.
5. Інстаграм сторінка бренду B.me.365. URL:
<https://www.instagram.com/bme.concept/> (дата звернення: 10.02.2024).
6. Pro Consulting. Аналіз ринку одягу та взуття 2023 рік. URL:
<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukrainе-2023-god> (дата звернення: 10.02.2024).
7. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020 році. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України URL:
<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=76438c62-5e54-4931-ad98-7fe59d004a2a&title=ZovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2020-Rotsi&isSpecial=true> (дата звернення: 10.02.2024).
8. Кінець епохи fashion: що чекає ринок одягу в Україні. Pro-Consulting. URL:
<https://proconsulting.ua/ua/pressroom/konec-epohi-fashion-cho-zhdyot-rynok-odezhdy-v-ukraine> (дата звернення: 10.02.2024).
9. Open data bot. Кількість людей, які виїхали з України 2024. URL:
<https://opendatabot.ua/analytics/real-ukrainian-refugees> (дата звернення: 10.02.2024).

10. Легка промисловість України: реалії та перспективи. Uteka. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy> (дата звернення: 10.02.2024).
11. EPA.gov Textiles: Material-Specific Data. URL: <https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/textiles-material-specific-data> (дата звернення: 10.02.2024).
12. Fashion Firms Look to Single-Fiber Clothes as EU Recycling Regulations Loom. URL: <https://www.wsj.com/articles/fashion-firms-look-to-single-fiber-clothes-as-eu-recycling-regulations-loom-11662467248> (дата звернення: 10.02.2024).
13. The Guardian. It's the industry's dirty secret: why fashion's oversupply problem is an environmental disaster. URL: <https://www.theguardian.com/fashion/2024/jan/18/its-the-industrys-dirty-secret-why-fashions-oversupply-problem-is-an-environmental-disaster> (дата звернення: 10.02.2024).
14. Глобальний прогноз розвитку галузі споживчих товарів на 2023 рік. Компанія «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-consumer-business-consumer-products-industry-outlook.pdf> (дата звернення: 10.02.2024).
15. Веб-сайт бренду Atelier Handmade. URL: <https://atelierhandmadeshop.com/> (дата звернення: 10.02.2024).
16. Веб-сайт бренду Harpers Homewear. URL: <https://harpersclothes.com/> (дата звернення: 10.02.2024).
17. Веб-сайт бренду Balcony Garment. URL: <https://balconygarment.com/> (дата звернення: 10.02.2024).
18. Веб-сайт бренду Dayinlinen. URL: <https://dayinlinen.com/eng/> (дата звернення: 10.02.2024).

19. Веб-сайт бренду Sleeper. URL: <https://ua.the-sleeper.com/> (дата звернення: 10.02.2024).
20. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
21. Verrue J. A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. 2014. DOI:10.13140/2.1.3088.4482.
22. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.
23. Полковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.85 (дата звернення: 10.02.2024).
24. Як виживають українські бренди одягу під час війни? URL: <https://www.marketing-ua.com/article/yak-vizhivayut-ukrayinski-brendi-odyagu-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 07.02.2024).
25. Як ринок одягу змінився з початку війни? URL: https://galinfo.com.ua/news/yak_rynok_odyagu_zminyvsya_z_pochatku_viyny_388773.html (дата звернення: 10.02.2024).
26. Сценарії розвитку українських брендів під час війни. URL: <https://cases.media/article/4-scenariyi-rozvitku-ukrayinskikh-brendiv-pid-chas-viini> (дата звернення: 10.02.2024).
27. Український бренд Atelier Handmade випустив патріотичний дроп. Vogue. URL: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/ukrajinskiy-brend-atelier-handmade-vipustiv-patriotichniy-drop-49471.html> (дата звернення: 11.04.2024).
28. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138– 142.

29. Олешко Т., Попик Н., Макодзеба Д. Застосування інноваційних бізнес моделей в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80>.
30. Піменов С.А., Піменова О.В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 92–102.
31. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. Pp. 200–227.
32. Shkoda M. S. Management model of business development based on cluster constrains. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7). С. 105–112.
33. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. Business model generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey: Wiley. 2010. URL: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf.
34. Юрчишена Л.В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 4 (40). С. 271-284.
35. Гавриленко М.М. Методи оцінювання фінансової ефективності бізнес-моделі промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 137-144.
36. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
37. Bland D. J. Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation /D. J. Bland, A. Osterwalder, 2019.
38. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want / A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, 2014
39. Веб-сайт Strategyzer. URL: <https://www.strategyzer.com/> (дата звернення: 10.02.2024).
40. Веб-сайт бренду. URL: <https://bme-concept.com.ua/> (дата звернення: 10.02.2024).

42. Руслана Данілкина. URL: <https://forumkyiv.org/uk/speakers/ruslana-danilkina> (дата звернення: 10.02.2024).
43. Веб-сайт CRM системи. KeyCRM. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звернення: 11.03.2024).
44. Оновлений бренд-бук бренду. URL: https://drive.google.com/file/d/1TcjbQGatvwrIthuRhFQ05-7ANhM4LBzu/view?usp=drive_link (дата звернення: 08.05.2024).
45. Гайдлайн бренду. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1CChjUKxt2bs7G4MQ_GnRQiKWSQcsARA_Y?usp=drive_link (дата звернення: 08.05.2024).
46. Фінансові розрахунки та прогнози стартап-проекту. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/14nVvb0M1mOlj7bf9RJSZTmQHjJaYd3Nwf_6ejubGig4/edit#gid=0 (дата звернення: 08.05.2024).
47. Бізнес-модель на веб сайті Miro. URL: https://miro.com/app/board/uXjVNzLPTp8=?share_link_id=493269159336 (дата звернення: 08.05.2024).
48. SWOT-аналіз на веб сайті Miro. URL: https://miro.com/welcomeonboard/N1JWWnZveFNOSHVGdGtxa0xpMGJ2ZnpyS0Rod3BNNTk4REtQeUZ0NXM0UU44dHFnNWlJSm1uQ0k0ekpQWnhuN3wzNDU4NzY0NTc3MzQxMDcyMjU2fDI=?share_link_id=971158809887 (дата звернення: 08.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Гайд інтерв'ю за методикою Jobs to be done.

Вступ

«Привіт та дякую за участь у цьому інтерв'ю. Ми збираємося поставити Вам кілька питань про покупку, яку ви здійснили нещодавно. Тут не може бути правильних або неправильних відповідей, ми просто просимо Вас поділитися вашим досвідом, передати його своїми словами. Будь ласка, будьте готові до того, що питання стануть дуже детальними та стосуватимуться конкретних ситуацій.

Уявіть, ніби ми знімаємо документальний фільм і намагаємось побудувати кадр, отримати якнайбільше деталей.

Є питання? Прекрасно! Для того щоб потім мати можливість повернутися до якихось деталей ми записуємо цю розмову. Ви не проти? Давайте почнемо, нам потрібно десь 30-40 хв".

Момент покупки

Розкажіть мені історію купівлі льняного костюму бренду V.me.365. Детально опишіть процес купівлі. Допоможіть мені зрозуміти кожен крок:

Коли ви придбали костюм від V.me.365?

Де ви знаходились?

Це був день, вечір, ранок?

Чи був з вами хтось в той момент?

Що ви робили до моменту покупки і після? Як ви придбали цей продукт?

Чому вас зацікавив саме цей продукт?

Чи було щось що підштовхнуло вас до покупки саме в цей момент?

Якими були ваші перші моменти взаємодії з одягом бренду V.me.365? Опишіть момент доставки/розпакування? Що було у вас в голові, коли ви одягли костюм вперше.

Усвідомлення проблеми/перша думка

Коли ви вперше почали шукати вирішення цієї проблеми?

Коли у вас вперше виникла думка що було б непогано пошукати льняний костюм?

Де ви знаходились?

Чи були ви самі чи з кимось? Що вони сказали?

Що спонукало вас про це подумати?

Чи відбувалося щось у вашому житті що підштовхнуло вас до покупки?

Пасивний та активний пошук

Розкажіть як ви шукали льняний одяг.

Ви говорили з кимось про покупку одягу?

Ви були одна, або хтось вам допомагав у виборі в той час?

Під час пошуку нового одягу чи впливав хтоось на ваше мислення?

Формування списку вибору

Що ще ви розглядали? Які ще шляхи вирішення проблеми ви розглядали

Окрім льняного одягу які ще рішення ви спробували? Чи не схотіли пробувати? Чому?

Питання про драйвери та бар'єри

PUSH QUESTIONS:

З чим вам було важко? Що не відбувалося, а ви хотіли, щоб сталося?

Чи було щось у старому рішенні що вас розчарувало?

PULL QUESTIONS

Перш ніж зробити покупку, чи уявляли Ви собі, як виглядатиме ваше життя з цим продуктом? На що ви сподівалися?

Що зміниться, коли у вашому житті з'явиться новий одяг?

ANXIETY QUESTIONS

Чи турбувалися Ви, думаючи про покупку?

Чи чули Ви щось про продукт, що змусило вас сумніватися/вагатися? Що це було? Чому це змусило вас вагатися?

Що вас хвилювало коли ви думали що треба позбутися старого продукту?

НАВІТ QUESTION

Незважаючи на наявність проблем, що вам найбільше подобалося у вашому попередньому продукті чи послугі?

Від чого ви були готові відмовитися, щоб отримати щось краще? Від чого ви не готові відмовитися?

ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД КОРИСТУВАННЯ

Тепер, коли ви одягаєте куплений костюм, як він порівнюється з вашими початковими очікуваннями?

Що в ньому найбільше подобається?

Що ви можете зробити зараз, чого не могли раніше? Яку велику проблему він вирішує?

Якби костюм зник завтра, чого б вам не вистачало найбільше?

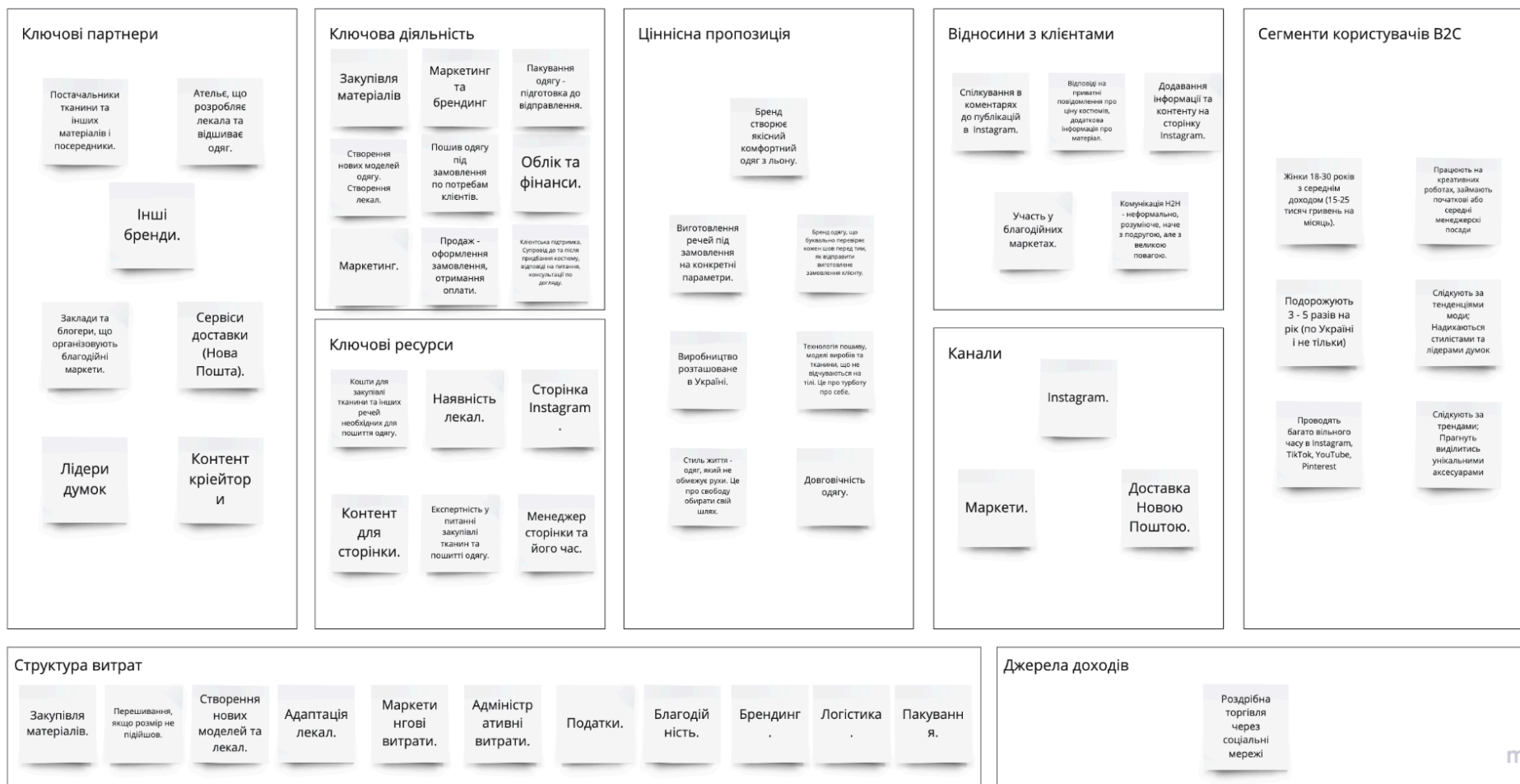
Як льняний одяг покращує ваше життя?

Якби ви могли помахати чарівною паличкою й якимось чином покращити продукт, що б це було?

Чому це покращення? Що б це дозволило вам зробити те, що ви не можете зробити зараз?

Додаток 2

Початкова бізнес-модель B.me.365.



Додаток 3

PnL за перший квартал роботи бренду V.me.365 по початковій бізнес-моделі.

		Усі	Костюм	Костюм	Костюм	Костюм
		товар	1	2	3	4
Од.		и				
<i>Продано за перший</i>						
<i>квартал</i>						
<i>існування бренду</i>						
<i>шт.</i>		-	30	43	15	25
<i>Ціна</i>	<i>грн.</i>	-	2900	2700	2500	2200
Revenue (Валовий Дохід / Виторг)						
Виторг з продажу		29560				
товарів за період	грн.	0	87000	116100	37500	55000
Total		29560	87000	116100	37500	55000
COGS (Собівартість)						

Проданих Товарів)						
Вартість матеріалів:						
тканина	грн.	82600	27000	30100	9750	15750
Вартість матеріалів:						
гудзики, ...	грн.	10500	3000	4300	1200	2000
Вартість пошиву	грн.	48050	15000	17200	5850	10000
Вартість аксесуарів (бірки, наклейки, ...)	грн.	2260	600	860	300	500
Вартість пакування	грн.	7910	2100	3010	1050	1750
Вартість логістики (ательє-склад-ательє)	грн.	5650	1500	2150	750	1250
Вартість доставки (Нова Пошта)	грн.	7910	2100	3010	1050	1750
		16488				
Total	грн.	0	51300	60630	19950	33000
Gross Profit Margin (Валовий Прибуток)	грн.	13072				
		0	35700	55470	17550	22000
		44,22				
Gross Profit Margin Ratio	%	%	41,03%	47,78%	46,80%	40,00%
OpEx	(Операційні					

Видатки)						
Витрати на брендинг	грн.	1000	250	250	250	250
Витрати на дизайн	грн.	300	75	75	75	75
Витрати на контент	грн.	5000	1250	1250	1250	1250
Total	грн.	6300	1575	1575	1575	1575
ЕВІТ (Операційний Прибуток)	грн.	12442	0	34125	53895	15975
						20425
Taxes (Податки)						
ЄП (5%)	грн.	14780	3695	3695	3695	3695
(?) ЄСВ (II, II квартали)	грн.	2948	737	737	737	737
Total	грн.	17728	4432	4432	4432	4432
Net Profit (Чистий Прибуток)	грн.	10669	2	29693	49463	11543
						15993
Net Profit Ratio	%	36%	34%	43%	31%	29%

Виторг з продажу гр	8868	2610	3483	1125	1650	1182	3480	4644	1500	2200
товарів за період н.	00	00	00	00	00	400	00	00	00	00
<hr/>										
г										
р	8868	2610	3483	1125	1650	1182	3480	4644	1500	2200
Total н.	00	00	00	00	00	400	00	00	00	00
<hr/>										
COGS										
(Собівартість										
Проданих Товарів)										
<hr/>										
Вартість матеріалів: гр	2478	8100	9030	2925	4725	3304	1080	1204	3900	6300
тканина н.	00	0	0	0	0	00	00	00	0	0
Вартість матеріалів: гр	3150		1290			4200	1200	1720		
гудзики, ... н.	0	9000	0	3600	6000	0	0	0	4800	8000
гр	1441	4500	5160	1755	3000	1922	6000	6880	2340	4000
Вартість пошиву н.	50	0	0	0	0	00	0	0	0	0

Вартість аксесуарів гр										
(бірки, наклейки, ...) н.	6780	1800	2580	900	1500	9040	2400	3440	1200	2000
гр	2373					3164		1204		
Вартість пакування н.	0	6300	9030	3150	5250	0	8400	0	4200	7000
Вартість логістики										
(ательє-склад-ательє гр	1695					2260				
) н.	0	4500	6450	2250	3750	0	6000	8600	3000	5000
Вартість доставки гр	2373					3164		1204		
(Нова Пошта) н.	0	6300	9030	3150	5250	0	8400	0	4200	7000
<hr/>										
Г										
р	4946	1539	1818	5985	9900	6595	2052	2425	7980	1320
Total н.	40	00	90	0	0	20	00	20	0	00
Gross Profit Margin г										
(Валовий р	3921	1071	1664	5265	6600	5228	1428	2218	7020	8800
Прибуток) н.	60	00	10	0	0	80	00	80	0	0

	гр					3000					
Реклама у блогерів	н.	8000	2000	2000	2000	2000	0	7500	7500	7500	7500
<hr/>											
	г										
	р	1340	3350	3350	3350	3350	2010	5025	5025	5025	5025
Total	н.	00	0	0	0	0	00	0	0	0	0
ЕВІТ	г										
(Операційний	р	2581	7360	1329	1915	3250	3218	9255	1716	1995	3775
Прибуток)	н.	60	0	10	0	0	80	0	30	0	0
Taxes (Податки)											
<hr/>											
	гр	4434	1108	1108	1108	1108	5912	1478	1478	1478	1478
ЄП (5%)	н.	0	5	5	5	5	0	0	0	0	0
	гр										
ЄСВ (за 2 квартали)	н.	2948	737	737	737	737	2948	737	737	737	737

	Г										
	р	4728	1182	1182	1182	1182	6206	1551	1551	1551	1551
Total	н.	8	2	2	2	2	8	7	7	7	7
	Г										
Net Profit (Чистый	р	2108	6177	1210		2067	2598	7703	1561		2223
Прибуток)	н.	72	8	88	7328	8	12	3	13	4433	3
Net Profit Ratio	%	24%	24%	35%	7%	13%	22%	22%	34%	3%	10%

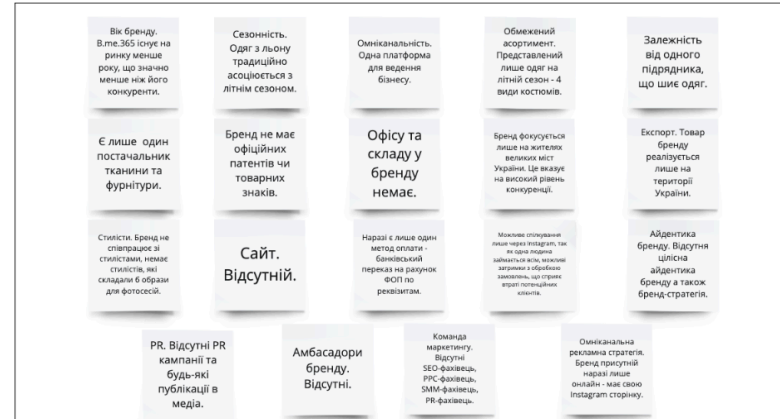
Додаток 5

SWOT-аналіз бренду V.me.365.

Сильні сторони



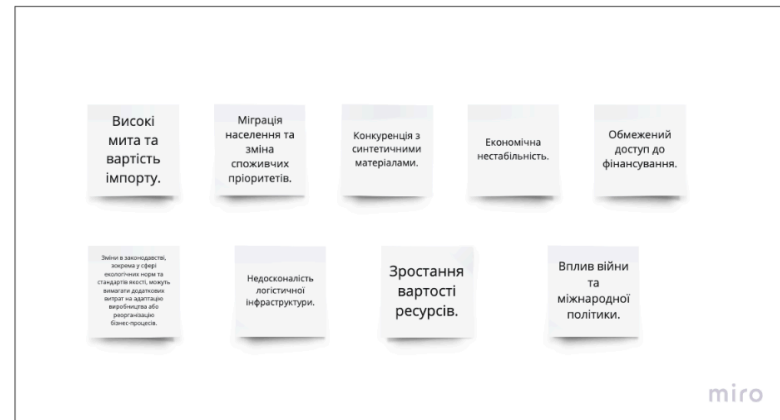
Слабкі сторони



Можливості



Загрози



Додаток 6

Результати першого місяця роботи по оновленій бізнес-моделі.

О д.	Усі товари	Костюм			Сукня- кімоно міні	Космет ичка міні	Космет ичка медіум	Макра ме хустка	Макра ме топ	Макра ме комірець
		Кімоно сет	з шортами	Сарафа н						
<i>Продано товарів (1й ш</i>										
<i>місяць) т.</i>										
<i>гр</i>										
<i>Ціна н.</i>										
	107	14	8	6	10	24	21	9	10	5
	-	5850	4750	4150	5700	800	950	1850	1950	1750
Revenue (Валовий Дохід / Виторг)										

Виторг з продажу гр товарів за період н.	285850	81900	38000	24900	57000	19200	19950	16650	19500	8750
гр Total н.	285850	81900	38000	24900	57000	19200	19950	16650	19500	8750
COGS (Собівартість Проданих Товарів)										
Вартість закупівлі гр товару н.	139860	41160	21840	13020	26600	8160	7980	8100	9000	4000
Мішечок для гр пакування н.	7180	1120	640	480	800	1440	1260	540	600	300
гр Квітуча бірка н.	1070	140	80	60	100	240	210	90	100	50
гр Квітуча листівка н.	4280	560	320	240	400	960	840	360	400	200

Вартість доставки	гр н.	8250	1260	720	540	900	1680	1470	630	700	350
Вартість логістики	гр н.	3210	420	240	180	300	720	630	270	300	150
Шнурок для бірки	гр н.	1070	140	80	60	100	240	210	90	100	50
Бірки нашивні	гр н.	1245	210	120	90	150	360	315	0	0	0
Total	гр н.	166165	45010	24040	14670	29350	13800	12915	10080	11200	5100
Gross Profit Margin (Валовий Прибуток)	гр н.	119685	36890	13960	10230	27650	5400	7035	6570	8300	3650
Gross Profit Margin Ratio	%	42%	45%	37%	41%	49%	28%	35%	39%	43%	42%

**OpEx (Операційні
Видатки)**

<i>Команда:</i>										
гр										
Кур'єр + упаковка н.	6000	1719	798	523	1196	403	419	349	409	184
Адміністратор + гр										
ведення сторінки н.	7000	2006	931	610	1396	470	489	408	478	214
гр										
Фотограф н.	1000	287	133	87	199	67	70	58	68	31
гр										
Модель для фотосесії н.	700	201	93	61	140	47	49	41	48	21
<i>Маркетинг + контент:</i>										
гр										
Таргет н.	10000	2865	1329	871	1994	672	698	582	682	306

гр											
Інфлюенсери	н.	9000	2579	1196	784	1795	605	628	524	614	275
гр											
UGC	н.	1500	430	199	131	299	101	105	87	102	46
<i>Інші:</i>											
гр											
PR	н.	10000	2865	1329	871	1994	672	698	582	682	306
гр											
Key CRM	н.	750	215	100	65	150	50	52	44	51	23
Weblium +											
адміністрування	гр										
сайту	н.	2000	573	266	174	399	134	140	116	136	61
Каса + ПРРО +											
платіжна система	н.	300	86	40	26	60	20	21	17	20	9
Комісія WayForPay											
(2%)	н.	5717	1638	760	498	1140	384	399	333	390	175

гр Total н.	53967	15462	7174	4701	10761	3625	3766	3143	3681	1652
ЕВІТ (Операційний Прибуток) гр н.	65718	21428	6786	5529	16889	1775	3269	3427	4619	1998
Taxes (Податки)										
гр ЄП (5%) н.	14293	4095	1900	1245	2850	960	998	833	975	438
гр ЄСВ (1 місяць) н.	521	68	39	29	49	117	102	44	49	24
гр Total н.	14813	4163	1939	1274	2899	1077	1100	876	1024	462

Net Profit (Чистий	гр										
Прибуток)	н.	50905	17265	4847	4255	13990	698	2169	2550	3595	1536
<i>Net Profit Ratio</i>	%	<i>18%</i>	<i>21%</i>	<i>13%</i>	<i>17%</i>	<i>25%</i>	<i>4%</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>18%</i>	<i>18%</i>

Виторг з продажу гр товарів за період н.	857550	245700	114000	74700	171000	57600	59850	49950	58500	26250
гр Total н.	857550	245700	114000	74700	171000	57600	59850	49950	58500	26250
COGS (Собівартість Проданих Товарів)										
Вартість закупівлі гр товару н.	419580	123480	65520	39060	79800	24480	23940	24300	27000	12000
Мішечок для гр пакування н.	21540	3360	1920	1440	2400	4320	3780	1620	1800	900
гр Квітуча бірка н.	3210	420	240	180	300	720	630	270	300	150
гр Квітуча листівка н.	12840	1680	960	720	1200	2880	2520	1080	1200	600

Вартість доставки	гр н.	24750	3780	2160	1620	2700	5040	4410	1890	2100	1050
Вартість логістики	гр н.	9630	1260	720	540	900	2160	1890	810	900	450
Шнурок для бірки	гр н.	3210	420	240	180	300	720	630	270	300	150
Бірки нашивні	гр н.	3735	630	360	270	450	1080	945	0	0	0
Total	гр н.	498495	135030	72120	44010	88050	41400	38745	30240	33600	15300
Gross Profit Margin (Валовий Прибуток)	гр н.	359055	110670	41880	30690	82950	16200	21105	19710	24900	10950
Gross Profit Margin Ratio	%	42%	45%	37%	41%	49%	28%	35%	39%	43%	42%

**OpEx (Операційні
Видатки)**

<i>Команда:</i>										
гр										
Кур'єр + упаковка н.	12000	3438	1595	1045	2393	806	838	699	819	367
Адміністратор + гр										
ведення сторінки н.	14000	4011	1861	1220	2792	940	977	815	955	429
гр										
Фотограф н.	2000	573	266	174	399	134	140	116	136	61
гр										
Модель для фотосесії н.	800	229	106	70	160	54	56	47	55	24
<i>Маркетинг + контент:</i>										
гр										
Таргет н.	20000	5730	2659	1742	3988	1343	1396	1165	1364	612

гр											
Інфлюенсери	н.	18000	5157	2393	1568	3589	1209	1256	1048	1228	551
гр											
UGC	н.	3000	860	399	261	598	202	209	175	205	92
<i>Інші:</i>											
гр											
PR	н.	20000	5730	2659	1742	3988	1343	1396	1165	1364	612
гр											
Key CRM	н.	1500	430	199	131	299	101	105	87	102	46
Weblium + адміністрування сайту	гр н.	2000	573	266	174	399	134	140	116	136	61
Каса + ПРРО + платіжна система	гр н.	300	86	40	26	60	20	21	17	20	9
Комісія WayForPay (2%)	гр н.	17151	4914	2280	1494	3420	1152	1197	999	1170	525

	гр										
Total	н.	110751	31732	14723	9647	22084	7439	7730	6451	7555	3390
ЕВІТ (Операційний Прибуток)	гр										
	н.	248304	78938	27157	21043	60866	8761	13375	13259	17345	7560
EBIT Margin Ratio	%	29%	32%	24%	28%	36%	15%	22%	27%	30%	29%
Taxes (Податки)											
	гр										
ЄП (5%)	н.	42878	12285	5700	3735	8550	2880	2993	2498	2925	1313
	гр										
ЄСВ (1 місяць)	н.	521	68	39	29	49	117	102	44	49	24
	гр										
Total	н.	43398	12353	5739	3764	8599	2997	3095	2541	2974	1337

Net Profit (Чистый	гр										
Прибуток)	н.	204906	66585	21418	17278	52267	5764	10281	10718	14371	6223
<i>Net Profit Ratio</i>	%	24%	27%	19%	23%	31%	10%	17%	21%	25%	24%

Додаток 8

Кадр зі зйомки з Русланою Данілкою.



Додаток 9

Пропозиція співпраці з простором Всі Свої.

