МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Побудова інноваційної бізнес-моделі створення та розвитку бренду одягу "Pentro"

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП19м

спеціальності 073 “Менеджмент”

Павліха П. І.

Керівник: к.т.н. Кокоячук Ю.Б.

Рецензент: Вороновська Р.А.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП…….....……4
РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ…..……5
1.1 Визначення проблеми……..……..…...5
1.2 Запропоноване рішення….....……..……8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ НА РИНОК МОДИ.....….10
2.1. Розвиток електронної торгівлі в Україні та світі.....…….10
2.2. Ринок моди та його перспективи завдяки електронній комерції.....11
2.3. Ринок спортивного одягу у час карантину.....12
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ.....15
3.1. Вибір бізнес-моделі.....15
3.2. Цільова аудиторія.....17
3.3. Унікальна ціннісна пропозиція.....19
3.4. Стратегічний контроль та фокус діяльності.....20
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПРОЄКТУ.....22
4.1. Карта стейкхолдерів проєкту та взаємодія з ними.....22
4.2. Аналіз конкурентів.....24
4.3. Інноватівність пропозиції.....……..…….....28
4.4. Загрози бізнесу та шляхи їх запобігання..……..…….....31
РОЗДІЛ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....35
5.1. Етапи реалізації та історія створення.....35
5.2. Вихід на ринок.....38
5.3. Опис команди.....42
5.4. Фінансова частина.....……..…….....….....45
5.5. Перспективи розвитку проєкту.....46
ВИСНОВКИ.....……..……...…50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..……...……....…….52

ДОДАТКИ.....…….....……..……....…....……....58

ВСТУП

Ринок одягу є одним із найбільших та найконкурентніших у світі. Створити успішний бренд одягу - мрія життя багатьох людей. Саме тому, нові гравці, які твердо переконані в унікальності власного проєкту, з'являються тут, практично, кожного дня. Проте, у більшості випадків, мрії розбиваються об реальність справжньої конкуренції зі сторони великих гравців на цьому ринку. Вони виділяють мільярди доларів на рік на просування власних брендів та створюють багатотисячні тиражі одного SKU (ідентифікатор товарної позиції), щоб заробляти на ефекті від масштабу. Ці компанії втілюють високоефективні ланцюги поставок, щоб нові колекції одягу оновлювалися кожних два тижні в магазинах по всьому світу, використовують дешеву сировину та неетичні умови праці, щоб мати перевагу у ціні. Це все породжує перевиробництво та впливає на екологію нашої планети, а використання органічних чи перероблених тканин цими компаніями є не більше, як маркетингова активність для стимулювання продажів чи відбілювання репутації.

Мета нашого проєкту - продемонструвати як за допомогою електронної комерції та цифрового маркетингу можна закріпитися на старому, гіпер конкурентному ринку, стимулюючи людей переходити на більш усвідомлене споживання одягу, а свою основну слабку сторону - відсутність капіталу, перетворити в головну перевагу.

Під час реалізації проєкту передбачено використання методології, описаної Адріаном Сливоцьким у книзі "Асиметрична конкуренція", адже саме вона дає відповідь на питання як маленьким компаніям перемагати великих та іменитих. Основним принципом роботи команди є постійне генерування нових гіпотез та швидка перевірка їх на практиці, найдешевшим шляхом. А, оскільки, за словами Стіва Бленка: "стартап - це пошук повторювальної та масштабованої бізнес-моделі" [1], ми детально опишемо, які перспективи розвитку у нашого проєкту та як ми намагатимемося його перетворити в успішний бізнес, що несе цінність багатьом людям.

РОЗДІЛ 1.
ОПИС ПРОБЛЕМИ

1.1. Визначення проблеми

У реаліях сучасного світу, коли події змінюються “зі швидкістю світла”, у бізнесі важливо розуміти на що можна опиратися та у чому можна бути впевненим. Не даремно, свого часу, Волтер Айзексон у славетній автобіографії Стіва Джобса висвітлив його цитату: “Успішний підприємець, це насамперед успішний маркетолог” [2]. Цією фразою Стів Джобс підкреслив, передусім, наскільки важливо підприємцю мислити як маркетолог, тобто, мислити категоріями проблем клієнтів. Чітке розуміння проблеми клієнта - це фундамент будь-якого успішного бізнесу, що ніколи не вийде з моди.

Кожен бізнес починається з гіпотези. Гіпотези, які не перевірені на практиці можуть бути помилковими. Тому, перше завдання підприємця - потрібно перевірити усі припущення та дізнатися чи дійсно у споживачів є серйозна проблема яку потрібно вирішити. Адже, питання не втому чи можна створити той чи інший продукт, а в тому чи слід розробляти цей продукт? Чи можемо ми побудувати бізнес, придатний до масштабування на основі цього товару чи послуги [3]. Відповідь на це питання на першому етапі полягає у чіткому розумінні проблеми цільової аудиторії та перевірці чи готовий клієнт “проголосувати грошима” за це рішення.

Аналізуючи ринок одягу, ми помітили велику кількість невирішених проблем, найбільші з них: “швидка мода” з англ. fast fashion [4], яка породжує перевиробництво та значні складські залишки, що негативно впливають на екологію та “з’їдають” значну частину чистого прибутку компаній, власне, екологічні проблеми при виробництві тканин та одягу, неетичні умови праці для працівників на великих фабриках та ін. Можна сказати, що це є важливі проблеми галузі в загальному, проте не проблеми конкретного споживача, які мають нас цікавити насамперед. Саме тому в проекті Pentro ми вирішили за

основу взяти вічну проблему людей - самовираження та прояву індивідуальності, проте мати на увазі також такі макропроблеми ринку, як екологія та перевиробництво.

Навіть на час локдауну, коли усі зустрічі відбувалися лише через Zoom та інші засоби для зустрічей онлайн, люди не забували про можливість самоідентифікації, це призвело до стрибку таких запитів у Google як: "що одягнути у Zoom" або "Одяг для Zoom", а це стало поштовхом для великих брендів створити колекції одягу спеціально для Zoom конференцій. Це знову ж таки свідчить, що проблема самовираження за допомогою одягу буде завжди актуальною, незалежно від економічної чи екологічної ситуації на планеті.

Якщо спробувати зануритися у цю проблему дещо глибше, можна виділити наступні "підпроблеми":

- одноманітний одяг "як у всіх", оскільки більшість купує одяг великих брендів "швидкої моди", що виготовляється мільйонними тиражами;
- відсутність індивідуальності - ніхто не звертає увагу та не робить компліментів;
- стильний одяг, проте незручний / зручний, але не стильний;
- шаблонність у виборі брендів - навіть якщо купувати одяг відомих брендів швидкої моди, він виглядає одноманітно та не викликає жодних емоцій у навколишніх, адже цим вже нікого не вразиш в епоху соціальних мереж.

Звідси можуть виникати наступні психологічні проблеми і не тільки:

- незадоволеність собою, адже не вдається знайти одяг, який співпадає з світоглядом;
- проблеми з самооцінкою і впевненістю у собі;
- витрата дорогоцінного часу, щоб поєднати справді стильний образ та відчувати себе впевнено.

Також, якщо поглянути на конкурентів, у людей часто виникають наступні проблеми із замовленням одягу онлайн:

- важко вибрати розмір на сайті;

- важко зробити замовлення через неадаптивність сайту під мобільні пристрої або складність процесу оформлення замовлення;

- “очікування-реальність” продукт на фото виглядає значно якісніші, ніж в реальності;

- тривала доставка товару;

- складний і заплутаний процес обміну та повернення товару;

- відсутність зручного методу оплати;

- незрозуміла навігація сайту, оскільки бренд зробив ставку на красу а не практичну сторону свого сайту.

Усі ці проблеми ми з командою зібрали як першочергові гіпотези, які збираємося проаналізувати під час запуску бренду на основі опитувань перших 50 клієнтів та вносити подальші корективи.

Епідемія коронавірусу, так чи інакше, вплинула на життя людей на усій планеті. Більшість почала працювати з дому, частина втратила роботу, а хтось змінив свій вид діяльності. Цей період, для багатьох людей став переломним у житті і змусив переосмислити базові цінності та насправді важливі речі. Дехто зрозумів, що більше не хоче повертатися до попереднього життя, що було до карантину, оскільки віддалена робота пропонує багато своїх переваг. Наприклад, розпоряджатися власним часом або розпочати улюблену справу, яку давно відкладали. Саме тому, The New York Times опублікував статтю про те, як в американському корпоративному середовищі проявляється культура YOLO («Живеш один раз»): багато офісних співробітників, виснажених пандемією, вирішуються кидати стабільні роботи і пробувати щось нове та ризиковане [5]. У цій статті йдеться про те, що люди зрозуміли наскільки життя швидкоплинне, коли побачили смерть поруч, тому немає сенсу займатися справами, які не мають вищої мети, не несуть справжньої цінності людям і не є до вподоби. Немає сенсу працювати з 9 до 17, брати кредит на машину та іпотеку на квартиру, а потрібно зосередитись на справах, які допоможуть проявити власну індивідуальність, ризикувати та пам’ятати, що живеш один раз [5].

Цей термін зробив популярним відомий американський репер Drake, ще у 2010-х роках [6] і саме зараз він починає набирати неабиякої популярності.

1.2. Запропоноване рішення

Надихнувшись YOLO-економікою та на основі проблем, описаних вище, ми вирішили створити бренд повсякденного одягу “Pentro”.

Прийнято рішення розпочати проект із одного з найбільш розповсюдженіших елементів гардеробу, а саме худі [7]. Раніше, худі можна було зустріти лише у спортсменів та студентів, а зараз цей предмет одягу можна побачити чи не у кожної людини в гардеробі. Причина популярності - утилітарний дизайн, неабияка практичність та зручність. Самі ці переваги зробили худі хітом продажів серед одягу на час карантину.

Пам’ятаючи про проблему самоідентифікації та одягу, який би виглядав водночас стильно та зручно, ми створили наші перші дизайни (Рис 1.2).

Рис. 1.2. Зовнішній вигляд одних із перших дизайнів худі від Pentro

Акцент зроблено на оригінальних принтах, які будуть нас вирізняти з-поміж продуктів представлених на ринку та одразу кидатимуться в очі, що вирішуватиме проблему самовираження. До того ж, ми створили персонажа, качку Pentro (Рис. 1.3), яка через серію анімованих мультфільмів буде транслювати місію нашої компанії, а саме: “Приймати власні рішення”. Ця місія

перегукується із ідеологією YOLO-економіки і має стати додатковим стимулом щодо купівлі одягу.

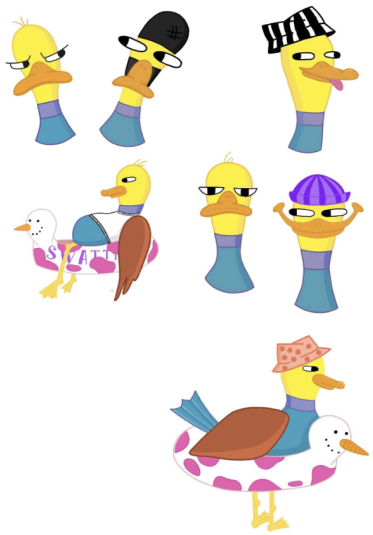

Рис. 1.3. Ескізи персонажа Pentro

Командою прийняте рішення, що хочемо робити не тільки яскравий та унікальний в плані дизайну одяг, але і не забувати про якість продуктів. Саме тому, у виготовленні нашої продукції, ми використовуємо якісну натуральну тканину футер трьохнитка та екологічні фарби, а усі принти наносяться методом шовкотрафаретного друку, який є найбільш надійним з усіх існуючих. До того ж, усі наші продукти будуть створюватися методом лімітованих колекцій у невеликих кількостях. Це не лише маркетингова вигода і намагання зробити бренд ексклюзивним, але і спроба кинути виклик глобальним екологічним проблемам, які створює “швидка мода”, про яку йшлося раніше. Хороша якість продукту дає можливість купити одне худі, яке прослужить декілька років, що є невластиво для речей брендів “швидкої моди”, які потрібно змінювати кожного сезону чи навіть частіше. Лімітовані колекції допоможуть боротися із перевиробництвом продуктів, які так і ніколи не придбають споживачі. За даними журналу Business Insider, саме ці дві проблеми на ринку одягу, є одними з основних причин негативного впливу на екологічний стан планети [8].

РОЗДІЛ 2.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ РИНКУ

2.1. Розвиток електронної торгівлі в Україні та світі

Протягом останніх 20-ти років ринок електронної торгівлі є одним із найбільш динамічно зростаючих у світі. У книзі Бреда Стоуна, Джефф Безос сказав, що так швидко, як росте кількість користувачів в інтернеті можуть рости хіба бактерії в чаші Петрі, але зі всім іншим такого не буває [9]. Незважаючи на складний рік для роздрібної торгівлі в 2020 році, за даними звіту eMarketer [10], роздрібні продажі електронної торгівлі в усьому світі за рік зросли на 27,6%, загалом на 4,280 трильйона доларів, в той самий час, загальний обсяг роздрібних продажів скоротився на 3,0% - до 23,839 трильйона доларів США. У 2021 році ринок електронної комерції наблизиться до позначки у 5 трильйонів доларів США. А за дослідженням NASDAQ [11] до 2040 року 95% усіх купівель будуть здійснюватися онлайн. Звідси, можна зробити висновок, що ринок електронної торгівлі є одним із найперспективніших у світі, а пандемія коронавірусу лише пришвидшила темпи росту.

Якщо проаналізувати на ринок електронної торгівлі в Україні, то можна зробити висновок, що це чи не найуспішніший ринок в Україні взагалі. За останні два роки це єдина галузь в Україні, темпи зростання якої є найвищими у Європі. Згідно із дослідженням групи компаній EVO [12] загальна сума фізичних товарів і послуг, які придбали українці в інтернеті у 2020 році сягнула 107 млрд грн. Це на 41% більше, ніж було у 2019 році. Зросла також кількість онлайн оплат на сайті — як мінімум на 50%. Зрозуміло, що такий динамічний ріст спричинив Covid-19, адже попередній прогноз росту був на рівні 15%. Тепер майже 9% всіх покупок в Україні відбувається онлайн — в соцмережах, онлайн-магазинах та маркетплейсах. Це створює можливість прискореного росту для малого та середнього бізнесу в Україні.

2.2. Ринок моди та його перспективи завдяки електронній комерції

Поширення вірусу Covid-19 для індустрії моди стало серйозним випробуванням, яке вимагало швидкої реакції з боку усіх учасників на цьому ринку. Саме цифрова трансформація та перехід у електронну торгівлю стало основним вектором розвитку для компаній, покликаним вберегтися від банкрутства. Деякі компанії, які інтенсивно розвивалися онлайн ще до часу настання карантину, досягли неабияких результатів. За даними міжнародної консалтингової компанії McKinsey, у квітні 2020 року трафік веб-сайтів найбільших модних брендів зріс на 45% у Європі. Деяким навіть довелося зменшили рекламні активності, щоб впоратися з такою великою кількістю замовлень [13]. За даними організації Statista [14] ринок одягу, аксесуарів та взуття є найбільшим сектором електронної торгівлі у світі з оцінкою 664,5 мільярдів доларів США. Вони прогнозують, що за п’ять років річний дохід становитиме 1 трильйон доларів США. Цей ріст зумовлений двома факторами: рівнем проникнення - що вимірюється як "частка активних платників" - і загалом частка електронної комерції в роздрібній торгівлі. Оцінки передбачають загальне збільшення рівня проникнення електронної комерції з 46,6% цього року до 60,32% до 2024 року. Цей показник застосовується до трьох основних сегментів моди:

- Одяг: + 12,7%
- Взуття: + 11,6%
- Сумки та аксесуари: + 8,5%

Аналізуючи споживання одягу за георгафічнмим принципом- Китай лідирує із великим відривом. Дохід модної індустрії завдяки електронній комерції в Китаї склав 284,3 мільярда доларів у 2020 році, що є більше, ніж у США, Великобританія, Японія та Німеччина разом взятихнаступними у рейтингу із показниками 126,5, 32,5, 23,9, 22,5 мільярдів доларів США відповідно). Якщо вірити прогнозам, домінування Китаю у майбутньому буде лише збільшуватися. Проте, ці дані не повинні використовуватися для

зменшення впливу Північної Америки та Європи на розвиток індустрії моди в електронній комерції. Нові прориви та тенденції можна буде спостерігати локально у будь-якій точці нашої планети.

Як вже згадувалося раніше, поширення вірусу Covid-19 не залишило виходу для усіх гравців на ринку, які повинні були адаптуватися до нових умов та боротися за увагу споживачів у новий спосіб. До прикладу, будинок моди Balenciaga нещодавно вирішив представити свою нову колекцію у вигляді відеогри, а компанія Inditex активно тестує у своїх магазинах технології доповненої реальності AR і VR. За останні два роки компанія інвестувала в такі технології більше 2 мільярдів євро.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що навіть великі корпорації із чисельною базою шанувальників намагаються виділитися завдяки технологіям, щоб не відставати від молодих стартапів, які одразу будували свою бізнес-модель на цифровій присутності. У майбутньому, безсумнівно, саме електронна комерція буде задавати тренди для індустрії моди загалом, а однією із найвпливовіших платформ для продажів та формування сильного бренду стали соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, які, у свою чергу, також активно рухаються у сторону електронної комерції та запустили на своїх платформах можливість створення інтернет-магазинів.

2.3. Ринок спортивного одягу у час карантину

Безсумнівно, епідемія коронавірусу завдала великої шкоди індустрії моди, спричинивши “екзистенційну кризу”. "Ніхто не хоче купувати одяг, щоб сидіти вдома", - сказав Саймон Вольфсон [15], генеральний директор Next. Суть заяви Вольфсона полягає в тому, що люди перестали купувати новий брендовий одяг чи модні аксесуари, щоб виглядати стильно, оскільки усі сидять вдома та немає перед ким демонструвати свої новинки.

Проте, слід зазначити, що ця заява була надто скептичною. До прикладу сектор спортивного та повсякденного одягу зазнав різкого зростання продажів

під час карантину. Цей ріст був спричинений потребою в зручному одязі для роботи та тренувань вдома. Згідно з дослідженням компанії NPD Group, спортивне взуття повинно очолити американський ринок з його продажу до кінця 2021 року, оскільки продовжує стабільно зростати на 7% щороку [16]. Ці висновки підтверджують доповідь компанії Lyst ще в кінці 2019 року, яка показала, що дорогий вуличний одяг та спортивний одяг продовжують змінювати своє істинне призначення та тепер вважаються базовим гардеробом для усіх американців [17]. А як ми знаємо на прикладі багатьох історій, глобальні тренди, які зароджуються в США доходять до України впродовж року та починають домінувати вже на нашому ринку.

Пошуки у Google як "вуличного одягу", так і "спортивного одягу" забезпечили найбільші тенденції 2019 року: клієнти витрачали в середньому 192 долари США на нову пару кросівок, що на 39% більше у порівнянні з минулим роком, середні витрати на футболку, також, зросли на 16% - 67 доларів США. У своєму звіті компанія GlobalData прогнозує, що світовий ринок спортивного одягу активно зростатиме і надалі. До 2023 року планується, що ринок досягне 570 мільярдів доларів (зростання на 37,7%) [18].

В умовах постпандемічного клімату, коли більшість людей працюють вдома, комфорт та зручність є ключовим фактором для вибору одягу. Дані, зібрані в результаті опитування США RBC Capital Markets за 2019 рік, показали, що три із п'ятих респондентів заявили, що використовують спортивний одяг для повсякденного використання, тоді як лише 30% заявили, що використовують його тільки для занять спортом [19].

Тенденція, яка з'явилася ще у 2019 році, дає пояснення чому більшість найдорожчих брендів одягу позиціонують себе саме в ніші повсякденного та спортивного одягу (Nike, Zara, Adidas та інші), а компанія Amazon, найбільший гравець на ринку електронної комерції у світі, запустила власну лінійку спортивного гардеробу. Ми проаналізували 10 найбільших виробників одягу за цінністю бренду 2020-2021, щоб переконатися у цьому (табл. 1.1).

Таблиця 2.1.

Топ-10 найдорожчих брендів одягу

№	Бренд	Країна походження	Вартість (2020)
1	Nike	США	$34.792 млрд
2	Gucci	Італія	$17.630 млрд
3	Adidas	Німеччина	$16.481 млрд
4	Louis Vuitton	Франція	$16.479 млрд
5	Cartier	Франція	$15.015 млрд
6	Zara	Іспанія	$14.582 млрд
7	H&M	Швеція	$13.860 млрд
8	Channel	Франція	$13.705 млрд
9	Uniqlo	Японія	$12.878 млрд
10	Hermes	Франція	$11.909 млрд

Джерело: укладено автором на основі даних[20]

Очевидно, що розкішні будинки моди із Франції належать до найбільш дорогих брендів, однак наявність у наведеному рейтингу спортивних брендів із не настільки тривалою історією існування, підкреслює тенденцію, з якою зараз рухається індустрія моди загалом.

Саме аналіз цих даних дозволяє зробити висновок, що створення бренду вуличного одягу Pentro є раціональним стратегічним кроком щодо розширення існуючого бізнесу.

РОЗДІЛ 3.
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

3.1. Вибір моделі

Раніше, як зазначає Адріан Сливоцький [21], усі ганялися за найбільшою часткою ринку, що сама по собі давала найбільший прибуток. Проте, у сучасному середовищі усе змінилося, бар'єри входу на деякі ринки, що були недосяжні колись, зараз стають доступними за рахунок венчурного капіталу та інколи найбільша частка на ринку може бути не перевагою, а тягарем, якщо компанія обрала хибний спосіб монетизації. Саме тому, потрібно чітко спланувати модель та знати що робити далі, адже у сучасному динамічному світі, бізнес-модель, яка зараз приносить надприбутки, за рік може стати не актуальною, якщо немає сильного важелю стратегічного контролю.

Ринок одягу - це "червоний океан". Будемо відверті щодо цього, щоб виділитися тут - потрібно запропонувати щось абсолютно нове і рухатися дуже швидко за допомогою нових каналів комунікації з клієнтами, які ще не ідеально освоїли великі гравці на ринку.

Саме тому нашою моделлю прибутку на початку шляху стане прибуток від швидкості згідно класифікації Адріана Сливоцького[21]. Ми чітко розуміємо, що зараз на ринку присутній тренд інфантильності, а такі торгові марки як Off-white та Heron Preston задають тренди на західних ринках, саме тому ми починаємо наш бренд із колекції худі лімітованої колекції з унікальними принтами та анімованим персонажем, який транслює своїм прикладом певний стиль життя. Ми розрахували нашу економіку одинці (з англ. Unit Economics) та розуміємо скільки ми можемо витратити на залучення одного клієнта, щоб отримати операційний прибуток з першого місяця нашої діяльності (детальніше про це у фінансовій частині). Паралельно із запуском першої партії худі, ми почнемо роботу над іншими продуктами, такими як: футболки, шорти, штани. Після того, як тренд на першу колекцію худі спаде,

ми збираємося запустити нові продукти для нових клієнтів та існуючих, тих що вже придбали раніше наші худі. Враховуючи, що дані існуючих клієнтів ми вже маємо, продаж нових продуктів по існуючій базі буде значно дешевшим. Також, перед запуском кожного продукту ми будемо знімати короткий мультфільм із качкою Pentro, яка потрапляє у певну життєву ситуацію. Тематично до цієї ситуації і буде запускатися новий продукт.

Отже, згідно моделі прибутку від швидкості ми збираємося зробити декілька ітерацій із новими продуктами та новими принтами, тим самим піднімемо впізнаваність такого персонажа, як качка Pentro. Після чого, по плану, перейдемо у іншу модель - модель примноження прибутків[22]. Згідно цієї моделі, ми будемо розширювати свою продуктову лінійку із персонажем Pentro на інші категорії в одязі, наприклад куртки, взуття, пляжний одяг. Також, підсилювати суміш цих двох бізнес-моделей буде можливість безпосереднього контакту з клієнтом завдяки ефективній моделі, яка зараз активно розвивається - Direct-to-Costumer (D2C)[22].

Суть цієї моделі полягає у тому, що виробник або бренд продає продукт напряму кінцевому споживачу, уникаючи при цьому послуг посередників, що дає можливість максимально контролювати репутацію власного бренду. Також, використання цієї моделі значно полегшує процес збору даних про споживачів, дає змогу чітко розуміти хто є твоїм клієнтом, підбирати на основі цього схожі аудиторії, показувати рекламу повторно користувачам, які вже придбали продукт або показувати персоналізовані оголошення користувачам, які вийшли із сайту не зробивши покупки. Додатковою перевагою цієї моделі є можливість надання зручного та якісного сервісу брендом, до прикладу, через соціальні мережі. Користувач може комунікувати напряму із брендом через канал, де представлений бренд, отримувати актуальну інформацію та вирішення усіх своїх проблем. У той же час, посередник, часто, не знає усієї інформації, особливо пов’язаної із технічними деталями конкретного виробу. Враховуючи

усі вищезгадані фактори, ми вирішили використовувати саме цю модель взаємодії з клієнтом.

У комбінуванні декількох бізнес-моделей і полягає довгострокова стратегія бренду Pentro, яка з часом повинна лише збільшувати свою прибутковість за рахунок упізнаваної торгової марки.

3.2. Цільова аудиторія

Для того, щоб ефективно працювати з маркетинговими кампаніями, для початку потрібно визначити цільову аудиторію проекту. Чітке розуміння цільової аудиторії допоможе із написанням ефективних, персоналізованих рекламних текстів для націлювання на відібрану групу людей, які з більшою ймовірністю придбають наш продукт та стануть лояльними клієнтами. В першу чергу, це питання ефективності маркетингових витрат.

Попри поширену думку щодо ідентичності понять "цільова аудиторія" та "портрет клієнта" - вони значно відрізняються. Портрет клієнта - це вигаданий персонаж, який характеризує одного із ваших ідеальних клієнтів [23]. Вони мають імена, конкретний вік, посаду, персональні симпатії, страхи, а також виклики та амбіції. Це, безсумнівно, цінний інструмент, особливо для B2B ринку, коли компанії можуть ефективно працювати та розвиватися, маючи одного чи декількох клієнтів, з якими погоджена довгострокова співпраця. Такий інструмент допомагає потрапити точно в ціль при створенні маркетингових комунікацій та контенту для конкретного споживача.

Проте, для B2C ринку портрет клієнта не є таким корисним, як портрет цільової аудиторії. Оскільки специфіка ринку B2C полягає в тому, щоб кожного дня залучати все більше і більше нових клієнтів, а для цього потрібно, щоб ваша цільова аудиторія представляла достатньо велику групу людей, щоб охопити їх у соціальних мережах та органічних каналах трафіку.

Ми переконані, що успішний маркетинг полягає у постійному генеруванні та тестуванні різних гіпотез, саме тому при визначенні цільової аудиторії

проєкту ми вирішили створити декілька гіпотез щодо неї та перевірити це на практиці. Перед запуском у виробництво продуктів, ми плануємо спочатку тестувати їх на попит і лише після вирішувати чи запускаємо ми їх у роботу. Тому створенопростий односторінковий сайт, де розміщено фотографії дизайнів худі. Наступним кроком була реклама в соціальних мережах на декілька цільових аудиторій, щоб зрозуміти, яка із них буде здійснювати покупки, адже саме так найточніше можна перевірити чи буде продукт мати попит на ринку. Ми витратили 100$, охопивши 133980 людей, з яких було зроблено 16 покупок. На основі цієї статистики ми готові сформувати попередній портрет нашої цільової аудиторії:

Демографічні показники:

- Віковий діапазон: 18-28
- Стать: 60% жінки, 40% чоловіки
- Дохід: середній та вище (500$ в міс та більше).

Психографічні показники:

- Слідкує за модними тенденціями та любить одягатися стильно і щоб це помічали люди навколо.
- Надихається кількома відомими спортсменами, виконавцями або блогерами та хоче бути подібним/ою .
- Любить естетику та музику в стилі реп та Хіп-хоп.
- Лояльний/а до однієї чи двох відомих спортивних марок.

Проблеми:

- Шаблонність у виборі брендів. Навіть якщо купувати одяг відомих брендів швидкої моди, він виглядає одноманітно та не викликає жодних емоцій у навколишніх, адже цим вже нікого не вразиш в епоху соціальних мереж а це призводить до незадоволеності собою, адже не вдається знайти одяг, який співпадає з світоглядом;
- Любить такі розкішні та лімітовані бренди як Off-white, Balenciaga, Heron Preston, Gucci, але не може собі їх дозволити.

Канали, яким надають перевагу:

- Стежить за спортсменами та лідерами думок в соціальних мережах.
- Переглядає трендові відео на Youtube.
- Шукає поради та ідеї щодо стилю у Google та Pinterest.

Формат споживання інформації:

- Дописи та сторіс в соціальних мережах.
- Відео.
- Статті, де багато фотографій.

Ми створили цей портрет на основі результатів отриманих за допомогою таргетованої реклами, проте зрозуміло що це не остаточна версія і в процесі розвитку проекту, більшої кількості гіпотез та витраченого бюджету можна буде зробити більш точні висновки щодо цільової аудиторії, проте ми вже зараз розуміємо куди будемо спрямовувати основні маркетингові активності.

3.3. Унікальна ціннісна пропозиція

Ринок одягу надзвичайно капіталомісткий. На ньому вже давно змагаються великі корпорації зі сторічною історією за більшу частку ринку і, здається, що шансу для маленьких стартапів обмаль. З іншої сторони, згідно статистики сервісу Statista [24] найбільший гравець усього ринку одягу має лише 2,8% і це компанія Nike. Ці дані ще раз демонструють наскільки великим є ринок одягу та дає надію для нових гравців, які знають як працювати із новими маркетинговими каналами та як можна виділитися з-поміж конкурентів.

Нашою унікальною ціннісною пропозицією для клієнта на початку шляху стане один із двох факторів:

1) Авторський принт та дизайн худі загалом, який дуже сподобається клієнту і буде стимулом до імпульсивної покупки. Акцент буде зроблений на тому, що всі продукти є лімітованими, отже - унікальними, що дасть можливість виділятися на фоні інших людей.

2) Клієнт придбає наш продукт бо спочатку познайомиться із персонажем Pentro, відчує що поділяє ті самі цінності та захоче стати частиною цієї спільноти та транслювати свободу за допомогою худі від Pentro.

Саме на основі цих двох факторів ми збираємося будувати позиціонування нашого бренду, та будемо тестувати різні комбінації, адже розуміємо що для ефективного залучення клієнтів потрібен персоналізований підхід. Для тих, хто здійснює покупки імпульсивно, основним стимулом стане унікальний дизайн, а для людей які приймають рішення довше - відчуття приналежності до чогось більшого, ніж просто одяг.

3.4. Стратегічний контроль та фокус діяльності

Стратегічний контроль - це те, без чого не обійтися жодній компанії, яка хоче стабільно нарощувати свою ринкову вартість. Наскільки інноваційним не був би продукт, чи геніальною бізнес-модель, якщо у вас немає сильного важелю стратегічного контролю - ви приречені на спад у майбутньому та зменшення прибутків. У сучасному світі, вихід на будь-який ринок став значно легшим, ніж раніше. Кожен із гравців розуміє наскільки важливо слідкувати за своїми конкурентами і швидко реалізовувати у себе успішні рішення, щоб зберегти чи примножити свій прибуток.

На жаль, не існує єдиного універсального важелю стратегічного контролю, який би достатньо ефективно захищав компанії на всіх ринках, тому кожен повинен шукати ефективний важіль для себе самостійно, ще краще - це два, чи три. Бо будь-яку перевагу, рано чи пізно, можуть скопіювати конкуренти, як ми бачимо це на прикладі компанії Intel та її стратегічної переваги у випередженні в розробці нових продуктів на два роки. Компанія Apple наприкінці 2020-го року випустила власний процесор із назвою M1, який виявився значно потужнішим за флагманський процесор від Intel. Саме так і нівелюються важелі стратегічного контролю.

Якщо повернутися до ринку одягу, то успішних прикладів достатньо: компанія Zara відома завдяки своїй революційній моделі випуску нових продуктів, яка займає всього 2 тижні від моменту початку створення продукту до моменту, коли можна придбати цей продукт. До прикладу, конкуренти компанії Zara, в той же час, витрачали на розробку нової моделі 8-9 місяців. Навіть попри те, що цю модель із часом скопіювали деякі інші компанії, це не завадило Zara отримати інший важіль контролю - впізнавану торгову марку. Клієнти цієї компанії вже знають, що колекції виходять кожні два тижні тому в магазинах Zara завжди багато людей, які прийшли щоб глянути на оновлення.

У своєму проекті ми з командою намагатимемося поєднати три важелі стратегічного контролю:

- Перший - це складні принти на продуктах, які можуть виконати лише 2-3 спеціалізовані компанії в Україні, і то не ідеально та у невеликих тиражах. Цей важіль стратегічного контролю зможе захистити від українських конкурентів, які мали би на меті демпінгувати по ціні.
- Другий важіль - це управління ланцюжком вартості, оскільки ми самостійно створюємо наші продукти та напряму комунікуємо з кінцевими споживачами через власні соціальні мережі та інтернет-магазин. Це допоможе нам персоналізовано працювати з кожним клієнтом, надавати кращий сервіс та вкладати більше коштів у залучення нового клієнта, ніж конкуренти які не виготовляють продукти самотужки, або продають його не власними силами.
- Третій важіль, найбільш довгостроковий - це торгова марка у вигляді персонажу Pentro, який буде зображений на наших продуктах. Тобто, згідно плану, на початку за рахунок випередження у розробці нових продуктів та управлінні ланцюжком вартості зробити бренд та персонажа Pentro впізнаваним, після чого основним важелем стратегічного контролю стане персонаж або логотип, який буде зображено на продуктах.

РОЗДІЛ 4.
АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПРОЄКТУ

4.1. Карта стейкхолдерів проекту та взаємодія з ними

Стейкхолдери – це всі зацікавлені в діяльності підприємства сторони, що мають/здійснюють позитивний чи негативний вплив на розвиток підприємства або зазнають впливу від цієї діяльності[25]. Часто стейкхолдерів називають ще можна зустріти назву “зацікавлені сторони”.

У сучасній конкурентній економіці аналіз зацікавлених сторін є життєво необхідним, оскільки допомагає передбачити та мінімізувати потенційні ризики йта конфлікти проекту.

Для того, щоб провести якісний аналіз стейкхолдерів для початку потрібно скласти список усіх осіб та організацій, що так чи інакше можуть мати вплив на наш проект. Також, важливо зазначити, що усіх стейкхолдерів, переважно, класифікують за різними ознаками, наприклад на зовнішніх і внутрішніх та первинних і вторинних. Первинні - це ті, хто має безпосередній вплив на проект. Це власники, акціонери, працівники, кредитори, постачальники, клієнти. Вторинні - це ті, хто не мають прямого впливу на проект, проте їхні рішення можуть інколи спричинити серйозні зміни. До них відносять державні законодавчі, регулятивні органи, судові установи та, до прикладу, засоби масової інформації. Дослідити усі зацікавлені сторони проекту, насправді дуже складно. Успішний бізнес-стратег Том Ґілб зазначає, що «..стейкхолдерів завжди на одного більше, ніж ви знаєте, а ті, яких ви знаєте, мають мінімум на одну потребу більше, ніж вам зараз відомо» [26].

Основними первинними стейкхолдерами проекту Pentro є:

Співвласники - зацікавлені у створенні відомого бренду одягу, який з часом буде приносити прибуток, мають бажання створити успішний проект зі здатністю до масштабування.

Працівники - зацікавлені у вчасній та високій оплаті праці, стабільності та прогнозованості. Також, що вони будуть отримувати задоволення від роботи та відчувати свій професійний ріст (матеріальний та нематеріальний).

Кредитори - зацікавлені у вчасному отриманні відсотків по кредиту та погашенні тіла кредиту.

Постачальники - зацікавленні у налагодженні безперебійного процесу виробництва, вчасній та справедливій оплаті, отриманні чіткого технічного завдання.

Фрілансери - особи, які віддалено виконують по проектну діяльність, переважно технічні завдання за домовлену суму грошей. Зацікавлені і зрозумілому завданні, яке вони здатні виконати за швидкий термін та вчасно отримати свої кошти. Також, зацікавлені отримувати повторні завдання.

Клієнти - зацікавлені у своєчасному отриманні якісного продукту, який вони замовили. Зацікавлені, щоб результат отриманого продукту виправдав їхні очікування.

Конкуренти - можуть бути прямі та непрямі. Зацікавлені у збільшенні своїх прибутків та домінуванні на ринку. Не зацікавлені у переході клієнтів на нашу сторону.

Логістичні компанії - компанії, які надають послуги перевезення вантажу або матеріалів. Зацікавлені у якісному наданні сервісу, щоб ми скористалися їхніми послугами ще раз. Зацікавлені у отриманні коштів за виконане перевезення.

Основні вторинні стейкхолдери проекту це:

ЗМІ - зацікавлені у висвітленні цікавої для населення інформації та в розміщенні платної реклами брен.

Органи виконавчої влади (державні податкові інспекції, митна служба України та інші), судові установи.

Великі технологічні компанії - Facebook, Apple, Google. Надають можливість рекламодавцям знаходити своїх клієнтів через їхні рекламні інструменти.

Також, для зручності розуміння впливу та зацікавленості укладено карту стейкхолдерів (Рис 4.1).

Рис. 4.1. Карта стейкхолдерів

4.2. Аналіз конкурентів

За словами Майкла Портера: “сильна конкуренція – національне надбання, яке важко переоцінити”[27]. Конкуренція на ринку - це двигун прогресу. Вона змушує компанії розвиватися, покращувати свої продукти, сервіс та придумувати різноманітні маркетингові стратегії, щоб уберегти свій прибуток від конкурентів. Це, безсумнівно, йде на користь простому споживачу, за увагу якого кожного дня змагаються все більше компаній, пропонуючи

дешевший, якісніший чи новіший спосіб, як задовольнити свої потреби. Проте, для підприємців, конкуренція - це справжній виклик та питання виживання на ринку. Звичайно, кожен мріє, працювати без конкуренції, знайти свій “блакитний океан” та продавати продукти чи послуги за ціною, яка приноситиме надприбутки, але реальність полягає у тому, що, практично, у будь-якій сфері бізнесу зараз присутня конкуренція.

За словами відомого американського маркетолога Дена Кеннеді, конкуренція зараз існує не в ніші, як ми звикли думати, а в медійному каналі загалом. Тому, потрібно розуміти, якщо ми для просування власного бренду одягу вибрали основним каналом, до прикладу, соціальні мережі, ми конкуруємо не лише з компаніями, які пропонують схожі принтовані продукти, а з усіма, хто в той чи інший спосіб може вирішити проблему нашого цільового клієнта. Тобто, потрібно одинаково зважати на прямих конкурентів на конкурентів замінників.

На нашу думку, безперервний аналіз конкурентів - надзвичайно цінний інструмент в бізнесі, яким не повинна нехтувати жодна компанія, якщо вона хоче рости або втримати свою частку ринку. Ми з командою вирішили проаналізувати наших основних конкурентів у медійному каналі, також, ми взяли до уваги саме українські бренди, які працюють за моделлю Direct-to-Costumer. Ми обрали 8 пунктів, по яких проаналізували кожного конкурента та зобразили це у форматі таблиці для зручності.

Таблиця 4.1

Порівняльний аналіз конкурентів

Найменування	**Рік заснування**	**Посилання на сайт**	**Позиціонування, загальний аналіз сильних та слабких сторін**	**Середня ціна на худі**	**Дизайн та функціональність сайту (низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий)**	**Соціальні мережі (к-сть підписників, якість контенту низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий**	**Наявність відгуків**

Husll	2019	https://husll.com.ua/	"Бренд, що дарує стиль"; Недорогий одяг для молоді з простими, дещо провокативними, принтами. Акцент більше на чоловічій колекції продуктів. Великий вибір худі та спортивних штанів. Дуже малий вибір продуктів у інших категоріях і для жінок загалом.	700 грн	дизайн сайту середній (якісні фотографії, але усі блоки прості, кнопки заклику до дії чорним кольором і не виділяються - зниження конверсії), функціональність вище середнього (легко обрати продукт, при оформленні замовлення забагато полей - зниження конверсії)	54 тис. підписників, вище середнього, якісний контент, нехтують сторіс, нові пости створюють кожного дня	На сайті є сторінка з відгуками, але фотографії не справжні, викликає мало довіри
Keepstyle	2018	https://keepstyleshop.com/	"Not clothes,but a lifestyle"; Великий вибір продуктів різних категорій, особливо худі для жінок. Представлено багато принтованих худі та базових. Менший вибір продуктів для чоловіків. Перевагою є наявність фізичних магазинів у Харкові та Києві.	1250 грн	дизайн сайту вище середнього (професійні фотографії та великі картки товару, щоб зручно було обрати товар, чорні кнопки заклику до дії - зниження конверсії); функціональність середня (зайві сторінки щоб дойти до оформлення замовлення)	91,2 тис. підписників, вище середнього, якісний контент	На сайті відгуків немає, проте є у соціальних мережах приклади відгуків реальних людей. Викликає довіру
Zoho	2019	https://www.zoho.in.ua/	Оверсайз та водночас унісекс худі та футболки та спортивні костюми. Утилітирний дизайн. Виділяються за рахунок унікальних дизайнів з акцентом на мінімалізм. Їхньою перевагою та водночас недостатком є лише один розмір кожного товару. Перевагою є наявність шоуруму	1300 грн	дизайн сайту високий (професійний дизайн, який виклає вау-ефект), функціональність середня (за рахунок красоти та анімації пожертвували практичністю, зайві вікна при оформленні замовлення, не інтуїтивні розміщення кнопок)	92,2 тис. підписників, вище середнього, якісний контент в одному стилі	Відгуків та в соціальних мережах немає. Згодом знайшли окрему сторінку із відгуками користувачів - дуже нативно і викликає довіру, проте неінтуїтивно. Важко знайти цю сторінку споживачеві.

Syndicate	2010	https://www.sndct.com/	"European streetcasual brand". Наразі представлена на сайті лише базова колекція. Бувають капсульні колекції з принтами. Відомий бренд в Україні та за межами, представлений у багатьох журналах та виставках. Представлені у багатьох магазинах в різних країнах світу.	2800 грн	дизайн сайту вище середнього (мінімалістичний дизайн, професійні фотографії, проте також чорні кнопки заклику до дії.) функціональність - вище середнього (за рахунок мінімалістичного дизайну все дуже чітко та інтуїтивно, легко зробити замовлення).	19,5 тис. підписників, вище середнього, к-сть підписників не велика проте контент автентичний та якість підписників висока	Відгуків на сайті та в Instagram немає. Проте є велика к-сть відгуків у Google. Це викликає довіру
Smash	2019	https://smash.com.ua/	Мультибрендовий магазин. Недорога молодіжна принтована продукція. Великий вибір товарів різних категорій, проте на сайті усі продукти преставлені лише на чоловіках. Жіночих товарів немає. Магазину немає, лише сайт та соціальні мережі	1000 грн	дизайн сайту вище середнього (мінімалістичний дизайн, якісні фотографії, кнопки червоного кольору виділяться). Функціональність висока (за рахунок мінімалістичного дизайну все дуже чітко та інтуїтивно, легко зробити замовлення, немає зайвих кроків).	43,1 тис. підписників, вище середнього. Дещо неоднорідний контент, проте автентичний та якість фотографій висока.	Є окрема вкладка з відгуками на сайті з фотографіями споживачів. Також багато відгуків у соціальних мережах. Викликає довіру
Farfi	2020	https://farfi.com.ua/	Молодіжний бренд вуличного одягу. Великий вибір товарів різних категорій: худі, футболки, куртки, штани. На усіх продутках зображено лого Farfi. Принти простої складності, переважно невеликого розміру. Фізичного магазину немає	950 грн	Дизайн сайту середній (мінімалізм, відсутність будь-який креативних блоків, просто список продуктів). Функціональність вище середнього (за рахунок простих блоків та інтуїтивного меню легко зробити замовлення, кнопки заклику до дії не виділяються - зменшення конверсії).	22 тис. підписників, середній. Контент автентичний проте неоднорідний. Фотографії в різному стилі, створює дещо неоднозначне враження.	На сайті відгуків немає, проте є велика кількість у соціальних мережах із фотографіями споживачів. Викликає довіру

Paradigma	2018	https://paradigmaclothing.com/	"Выбирая нас – ты меняешь свой взгляд на отечественный streetwear, ты меняешь свой взгляд на жизнь, ты меняешь свою парадигму." Невеликий вибір товарів на сайті, немає розмежування на жінок та чоловіків. Переважно принтовані товари із логотипом Paradigma. Оригінальне представлення товарів на сайті. Перевагою є наявність шоуруму.	1200 грн	Дизайн сайту середній (стандартні блоки, мало інформації та переваг проте цікаво представлені товари проте не усі, створює неоднозначне враження). Функціональність - середня (повільно завантажується сайт, забагато обов'язкових полей при оформленні замовлення).	12,7 тис. підписників, середній. Контент у своєму стилі проте непослідовний, не створює загальної позитивної картини.	На сайті відгуків немає, є невелика кількість у соціальних мережах створює позитивну картину. Перевагою є те, що є людина за брендом, яка себе представляє на сторінці бренду.

На основі наведених вище даних, можна зробити висновок, що кожен із конкурентів має свої сильні та слабкі сторони. Проте, жоден із них не використовує анімованого персонажа як спосіб донесення інформації про бренд та як важіль стратегічного контролю. Це створює нам простір для дії.

4.3. Інноватівність пропозиції

Ринок одягу є одним із найстаріших та найбільш конкурентних ринків у світі. Для того, щоб виділитися з-поміж конкурентів та затриматися у головах споживачів зараз потрібно прикласти неабияких зусиль. Сьогодні ми спостерігаємо сильних гравців практично в усіх галузях економіки. Відомий український маркетолог Андрій Федорів на одному зі своїх публічних виступів сказав про це так: “ якщо ти не введеш якусь інновацію, не створиш менш витратний процес чи просто не будеш креативити — тебе наздожене банкрутство ”[28]. За його словами, зараз, найстрашніше - це створити стандартний продукт, ціну на який будете встановлювати не ви, а платформа, на якій він буде продаватися. Також, він згадує, що такі тренди як діджиталізація та глобалізація породили новий тренд в суспільстві - інфантилізацію. Це означає, що дорослі люди зараз почали часто поводити себе як діти. Тобто, перестали приховувати внутрішнє відчуття маленької дитини, яке суспільносто

раніше часто висміювати. Сьогодні, ми звикли, щоб нас розважали усюди: у кіно, в рекламі, в інтернеті, супермаркетах чи навіть у банку. Зараз люди перестали сприймати інформацію, якщо вона подана в “сухій” формі. Тому прогресивні гравці на Заході намагаються викласти інформацію максимально просто та у смішній формі, щоб пробитися крізь інформаційний шум. Інфантилізація, також, почала проявлятися і у нових продуктах відомих брендів. До прикладу, компанія Lacoste, на своїй сторінці у Instagram, показала варіант як їхній класичний логотип може виглядати зараз та вже почала створювати продукти з такими дизайнами, (Рис 4.3).

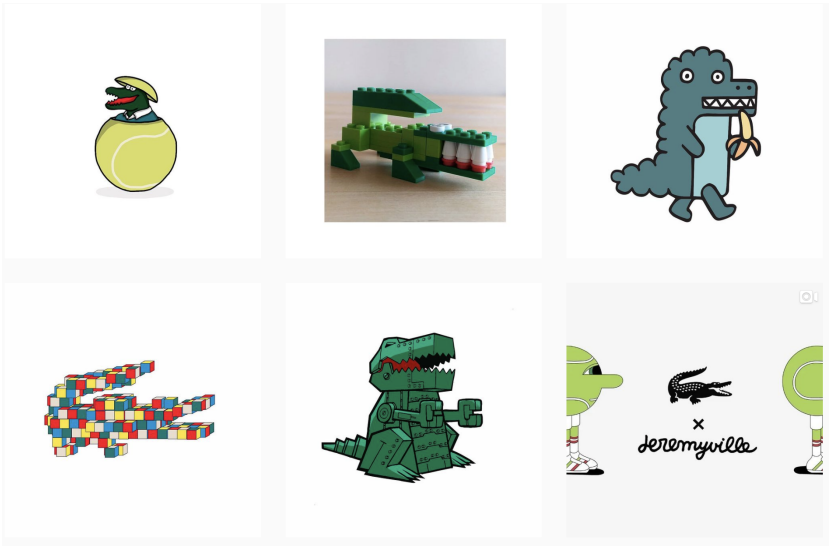

Рис. 4.3. Варіанти сучасного логотипу бренду Lacoste [29]

А так виглядає колаборація бренду Kenzo із всесвітньою організацією захисту тварин WWF, де бренд також вдався до більш сучасної інтерпретації класичного логотипу (Рис 4.4).

Рис. 4.4. Колаборація бренду Kenzo із всесвітньою організацією захисту тварин WWF [30]

Саме тому ми з командою вирішили впровадити інновацію саме в напрямку інфантилізації та створити анімованого персонажа, качку Pentro, за допомогою якої, наш бренд буде транслювати свою місію та стиль життя, який ми пропонуємо.

Якщо глянути на будь-який сильний бренд, кожен із них транслює певний стиль життя в той чи інший спосіб та створює навколо цього спільноту відданих шанувальників. До прикладу, компанія Nike мотивує нас ставити кращою версією себе кожного дня, створивши додаток Nike+, де люди змогли б обмінюватися результатами, а слоган Mercedes в кінці кожного ролику з їхнім авто каже: “The best or nothing”. У компанії Pentro, ми збираємося створювати анімаційні ролики із нашим персонажем, які будуть демонструвати історію формування його як особистості: як він наважився прийняти складне рішення в житті, звільнитися з роботи, та за останні гроші вдатися до авантюри.

4.4. Загрози бізнесу та шляхи їх запобігання

Під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів. [31].

Ризики та загрози - це невід'ємна складова будь-якого бізнесу. Розпочинаючи новий проект ми стикаємося із невизначеністю. Якщо ми хочемо отримати підприємницький прибуток, ми повинні приймати ризики та навчитися працювати з ними. Усі ми чули такий вислів: "чим більший ризик, тим більший прибуток". Це справді так, проте не потрібно робити з цього висновок, що ключовою якістю успішного підприємця є вміння ризикувати. Завданням підприємця, насамперед, є йти на прорахований ризик. Тобто, не здійснювати необдуманих великих ставок, які можуть поставити проект під загрозу банкрутства. Перед тим, як зробити велику ставку - справжній підприємець знайде швидкий і дешевий спосіб перевірити свою гіпотезу[32]. У такому разі, підприємець може швидко та багато помилятися, перевіряючи нові гіпотези для зростання проекту та без значних втрат для проекту рухатися далі.

Оскільки ми вже з'ясували, що усіх загроз у бізнесі уникнути неможливо, постараємося їх класифікувати для нашого проекту. Для зручності ми заповнили таблицю оцінки ризиків, у якій описати потенційні ризики нашого проекту (табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

Оцінка ризиків

№	Назва ризику	Ймовірність ризику	Вплив ризику	Шляхи запобігання
1.	Нестійкість попиту або його відсутність	середня	високий	Тестування продуктів перед запуском у виробництво, проведення акцій та знижок, використання різних каналів продажу. Створення нових рекламних оголошень.

2.	Залежність від одного постачальника	низька	середній	Постійний пошук та тестування нових постачальників. Розбиття однієї великої партії на дві менші. Постійна диверсифікація між постачальниками.
3.	Брак усієї продукції отриманої з Китаю	низька	високий	Замовлення взірців для початку, лише після цього великої партії. Перевірка вантажу в Китаї перед відправкою представником нашої компанії.
4.	Брак отриманої тканини	низька	середній	Замовлення сировини лише у перевірених постачальників. Запит на сертифікат походження сировини. Перевірка шматка тканини на придатність, лише після цього робити велике замовлення.
5.	Залежність від одного каналу залучення клієнтів	середня	середній	Постійне тестування різних каналів залучення клієнтів. Комбінувати офлайн та онлайн методи просування.
6.	Блокування рекламних аккаунтів або зміна роботи алгоритмів	середня	середній	Не залежати від одного каналу. Створити декілька резервних аккаунтів.
7.	Випуск аналогічного продукту конкурентами	середня	низький	Постійна робота над новими продуктами. Популяризація бренду та персонажа, який буде нести ключову цінність та емоцію.
8.	Ризик інфляції	висока	середній	Вихід на зовнішні ринки з продажу, що дозволить отримувати дохід у різних валютах.
9.	Кредитний ризик	низька	низький	Ведення прогнозованого грошового потоку. Перекредитування. Зниження ціни на товари або тимчасовий розпродаж (по собівартості) щоб раптово підвищити попит.
10.	Політичний ризик	середня	високий	Використання на постійній основі постачальників у різних країнах. Створення складу в Китаї та часткове відправлення замовлень звідти.

11.	Ризик сезонності	середня	низький	Створювати продукти для різних сезонів на декілька місяців вперед.
12.	Втрата товару	низька	середній	Налаштований процес обліку (приходу товару на скад) та повернення від клієнтів. Камера та охоронна система на складі. Періодична перевірка складу згідно усіх стандартів. Страхування продукції.
13.	Ризик звільнення ключового працівника	середня	низький	Скласти для усіх працівників посадові інструкції. Домовлятися на початку співпраці, що в разі звільнення консультуватиме нову людину допоки не передасть усі обов'язки.
14.	Поганий відгук від клієнта внаслідок отримання неякісного/бракованого товару	низька	середній	Двоетапна перевірка усіх товарів перед відправленням. Контроль якості роботи служби підтримки клієнтів. Збір відгуків від клієнтів (NPS). Індивідуальний підхід у роботі з клієнтом.

Важливою перевагою проекту Pentro є використання D2C моделі та інфраструктури продажів у вигляді інтернет-магазину, що дозволяє значно мінімізувати ризики. Не потрібно інвестувати багато коштів у створення великої кількості продукції, щоб розмістити її у декількох магазинах. Достатньо мати один склад, який може обслуговувати усю країну. На початку шляху не потрібно вкладати кошти у масштабні маркетингові кампанії, результат яких неможливо оцінити напевне. Оскільки уся цифрова реклама, при правильному налаштуванні, дає можливість оцінити ефективність кожного витраченого доллару. Додатково, ми уникаємо усіх ризиків пов’язаних із відкриттям власного фізичного магазину, підняттям орендної плати, локдауна чи інших неприємностей. Відмова від роботи через дистриб’юторів та оплаті їм значного розміру комісійних, дозволяє в разі потреби робити великі знижки на товари чи навіть продавати продукцію по собівартості, щоб ознайомити клієнта з нашим

брендом, отримати його контактні дані, щоб взаємодіяти з ним та отримати прибуток у майбутньому.

На основі цього аналізу, можемо зробити висновок, що у проекту Pentro є достатньо потенційних загроз у вигляді нестабільної політичної та економічної ситуації в країні, наявності гіперконкуренції на ринку та присутності, самого по собі, фізичного товару, який несе додаткові ризики при втраті чи транспортуванні. Проте завдяки сучасним технологіям та інноваційній бізнес-моделі, ми можемо прораховано йти на ризик та при потребі бути гнучкими, щоб швидко змінити свій напрямок руху.

РОЗДІЛ 5.

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

5.1. Етапи реалізації та історія створення бренду

Одного разу, Наполеон Бонапарт сказав: “Спочатку треба вв'язатися в серйозний бій, а там вже видно буде”. Ця відома цитата, дуже влучно описує дії великої кількості підприємців, які намагаються започаткувати власну справу сьогодні. Безсумнівно, запуск власного проєкту - це складне випробування для кожного, яке вимагає сміливості та стресостійкості, оскільки потрібно зробити крок у незвіданість та взяти усю відповідальність на себе. Це призвело до того, що більшість так і не наважується розпочати проект, а усі напрацювання залишаються лише на папері та ніколи не перейдуть до практичного втілення.

Інша сторона медалі, розпочати справу “на відчуттях”, без спланованої бізнес-моделі, розуміння своєї цільової аудиторії, потенціалу ринку чи важливості проблеми, яку вирішуватиме проєкт. Саме тому, 90% стартапів зазнають невдачі та не можуть прожити більше 1 року [33].

Ідея створення проекту Pentro з’явилася у травні 2020 року, проте фундамент для цієї ідеї був закладений ще рік до того, у липні 2019 року, коли ми з партнером започаткували бренд домашнього одягу Swatti. Менше, як за два роки існування цього проекту ми реалізували більше 30 000 одиниць продукції, здійснили успішний вихід на ринок Польщі та шукаємо нові напрямки до масштабування.

Однією із ідей масштабування і став проєкт Pentro у 2020-ому році. Коли ми розпочинали проект Swatti у 2019-ому, ми ще не знали достеменно усієї специфіки ринку одягу та на що потрібно зважати від моменту створення. Саме тому, у проекті Pentro ми намагатимемося використати весь досвід набутий у попередньому проекті та мінімізувати кількість помилок, які можуть дати про себе знати у майбутньому.

Ми розпочали наш новий проект із створення перших унікальних принтів для того, щоб створити MVP-версію продукту та перевірити попит. Оскільки ми розуміли, наскільки би нам не була до вподоби ця ідея, гіпотезу потрібно перевірити і зрозуміти чи клієнти готові за це платити справжні гроші. Наша підготовка почалася у травні 2020-го року, дизайнер розпочала створювати оригінальні дизайни та наносити їх на цифровий макет худі.

У серпні 2020-го року у нас було готово 6 цифрових макетів із худі (Рис. 5.1). Тому ми вирішили створити перший прототип сайту, який би допоміг нам перевірити попит на цю продукцію. Детальніше цей експеримент ми описували у розділі 3 - Бізнес-модель.

Рис. 5.1. Декілька із перших дизайнів худі від Pentro

Після отриманих результатів, ми зробили висновок, що гіпотеза успішно перевірена та перейшли активніше до процесу створення продуктів.

На цьому етапі у нас розпочалися перші справжні труднощі. А саме, з серпня 2020-го року до березня 2021-го ми шукали способи як реалізувати наші продукти, щоб вони були по-справжньому якісними та конкурентними по ціні. Основна складність була у виконанні складних принтів великого розміру на натуральній тканині. За цей час, орієнтовно 7 місяців, ми перепробували безліч постачальників, щоб знайти двох надійних - одного в Україні та одного в Китаї.

Паралельно із процесом створення продуктів у грудні 2020-го року ми розпочали створювати перші серії анімованого мультфільму. За місяць ми

створили перших дві серії мультфільму, у яких головний персонаж потрапляє у пригоди та у своїх рішеннях транслює місію проекту. Також, цього місяця ми розпочали процедуру із реєстрації торгової марки Pentro. Вона буде зареєстрована на початку лише в Україні. Власність на торгову марку будуть мати двоє співзасновників у рівному еквіваленті.

У березні ми запустили виробництво перших двох партій худі. Для того, щоб перевірити обох постачальників, ми вирішили одну партію робити в Україні, а іншу в китайського постачальника. Процес запуску партії в Україні з нашої сторони виглядає наступним чином (у спрощеній формі): ми закуповуємо тканину та фурнітуру у різних постачальників сировини, передаємо тканину нашому постачальнику з пошиття на покрій, де згідно замовлення та лекал відбувається викрійка. Після цього елементи покроєної тканини передаються постачальнику з принтування та наноситься принт. Елементи тканини з нанесеним принтом повертаються до попереднього постачальника, де здійснюється пошиття виробів. Коли вироби готові, відбуваються кінцеві операції: контроль якості, прасування та пакування. Якщо розглядати постачальника в Китаї, то для нашої команди все набагато простіше: ми лише відправляємо усю технічну інформацію та графічні матеріали, а постачальник самостійно займається усім процесом від початку створення до пакування та відправки товару на склад до логістичної компанії, яка надає нам послуги перевезення з Китаю в Україну.

У кінці квітня, ми отримали готові партії продукції від обох постачальників та були задоволені отриманим результатом. Вирішили, що будемо працювати з двома постачальниками, щоб диверсифікувати ризики. Зробили висновок, що створення продукції в Україні, у невеликих тиражах, відбувається дещо швидше та несе за собою менше ризиків, проте Китай є оптимальним варіантом, коли мова йде про великі замовлення (від 1000 одиниць) та технологічно складні вироби.

На початку травня 2021-го, ми здійснили вихід на ринок та розпочали продаж продукції.

5.2. Вихід на ринок

На початку свого шляху, для популяризації бренду Pentro та здійснення продажів ми будемо використовувати наступні канали взаємодії з споживачами:

- Таргетована реклама у соціальних мережах
- Кооперації із лідерами думок
- Сарафанне радіо
- Email-розсилки
- Ретаргетинг

Для початку, розповімо дещо детальніше про таргетовану рекламу у соціальних мережах, адже це буде основним каналом нашої комунікації.

Коли ми говоримо про таргетовану рекламу у соціальних мережах то маємо на увазі насамперед рекламу у соціальній мережі Facebook. Це найбільша соціальна мережа у світі, яка використовує штучний інтелект та машинне навчання для покращення результатів рекламодавців та отриманню більш релевантної реклами кінцевим споживачам. Дохід компанії Facebook на 98,5% складається із таргетованої реклами [34], тому можна зробити висновок, що компанія зацікавлена у тому щоб постійно покращувати цей інструмент. Якщо коротко, таргетована реклама - це реклама, яку можна налаштовувати на певні аудиторії людей (за демографічними ознаками, місцерозташуванням, інтересами, поведінкою) через це вона і отримала таку назву. Додатково, можна створювати схожі аудиторії людей, на основі тих, що здійснили покупку чи будь-яку іншу дію з рекламою, що є також дуже ефективним способом отримати очікуваний результат [35].

Ми не будемо детально розповідати як технічно налаштувати цей інструмент, оскільки інформацію про це можна легко знайти у відкритому доступі, а сама компанія Facebook намагається з року в рік зробити створення реклами все простішими, щоб охопити ще більше рекламодавців. На нашу

думку, набагато важливіше розповісти, що саме впливає найбільше на ефективність реклами, адже багатьом здається, що весь секрет у професійному налаштуванні галочок у рекламному кабінеті. Насправді ні, ключову роль у ефективній рекламі відіграє насамперед продукт чи сервіс, який ми збираємося рекламувати та комбінація візуальної частини оголошення та релевантного заголовку. Тобто, якщо у нас якісний продукт, бажано щоб була, також, складова унікальності, недоступності у широкому доступі або чітко виражена проблема, яку вирішує цей продукт, якісні фото та відео матеріали то ми маємо 80% на успіх.

Важливо зазначити, що незалежно від цілі нашої реклами, у Facebook ми завжди платимо за покази нашого оголошення. Також, додамо, що сама компанія Facebook недавно розповіла, на основі яких показників вона оцінює рекламу [36].

Стратегічна ціль компанії - створення максимальної цінності для кінцевих користувачів соціальної мережі, а не рекламодавців. Під цим схована прихована мета - максимізація проведеного часу кожного користувача у соціальній мережі, оскільки, чим більше часу людина провела, тим більше реклами їй можна показати. Facebook розуміє, якщо реклами буде забагато або вона буде неякісна, люди не будуть довго часу проводити у мережі, а то й зовсім перестануть нею користуватися. Саме тому основний показник, на який повинні звертати увагу рекламодавці - це якість та релевантність їхнього оголошення (Рис.5.2). Тобто, якщо оголошення збирає багато лайків та коментарів, воно має більше шансів принести результат, ніж якщо наше оголошення не отримуватиме взаємодії від користувачів. В такому разі Facebook може штучно піднімати вартість за покази нашого оголошення, а це безпосередньо вплине на його ефективність. Звідси ми можемо зробити висновок: у таргетованій рекламі ми можемо конкурувати або розміром ставки на аукціоні, тобто грошима, або якісним та релевантним оголошенням, яке насамперед буде подобатися користувачам соціальної мережі. Ми ж, звісно, старатимемося використовувати другу стратегію.

Рис. 5.2. Оцінювання рекламного оголошення компанією Facebook на основі загальної цінності.

Джерело: складено на основі даних [36]

Тепер опишемо основні переваги та чому саме цей інструмент ми будемо використовувати як основний у нашому проекті:

- Можливість відслідковувати ефективність кожного рекламного оголошення та бачити вартість залучення кожного клієнта
- Можливість налаштовувати ретаргетинг на користувачів, які здійснили дію на сайті, проте не купили
- Можливість створювати схожі аудиторії (Look-a-like) на основі покупців
- Можливість прицільно налаштовувати таргетинг
- Можливість запускати рекламу на широку аудиторію [37], можна сказати, що делегувати налаштування таргетингу на штучний інтелект Facebook, який буде сам обирати кому показувати нашу рекламу. Переважно цей спосіб є найефективнішим.

Наступним по частоті та вкладеному бюджету для нашого проекту стане канал роботи з лідерами думок (інфлюенсерами). Можна з упевненістю сказати, що робота з блогерами стала повноцінним і обов'язковим каналом цифрової реклами для брендів сьогодні. Статистика це лише підтверджує. Згідно прогнозів Influencer Marketing hub об'єм ринку до 2025 року сягне 23,52 млрд. $, хоча у 2020-ому році об'єм був склав лише 9,7 млрд. $ [38]. Можна зробити висновок, що хоч цей канал вже не є новиною ні для кого, він продовжуватиме

активно рости та задавати нові тренди ще багато років. Основними перевагами використання інфлюенс-маркетингу для брендів є:

- Підвищення рівня довіри та лояльності до бренду
- Оригінальне представлення продукту
- Нативне представлення продукту (продакт плейсмент)
- Можливість залучити новий сегмент споживачів

Також важливим каналом для популяризації бренду Pentro з часом повинно стати сарафанне радіо (маркетинг із уст в уста). Продаж по рекомендації є одним із найсильніших прийомів маркетингу. Оскільки усі наші продукти виділяються яскравими і оригінальними дизайнами, ми розраховуємо, що це приверне увагу оточуючих. Тобто, коли людина буде одягнена у худі від Pentro, це приверне увагу її друзів та знайомих та буде серйозним стимулом для покупки.

Нарешті, не забуваємо про такий інструмент як email-маркетинг. Незважаючи на те, що у світі за останні роки з'явилося безліч новітніх цифрових каналів комунікації, електронні листи залишаються досі актуальними. За даними аудиторської компанії McKinsey, кожен вкладений долар в email-маркетинг, в середньому, приносить компаніям 38$ та є в 40 разів ефективнішим за Facebook та Twitter разом взяті [39]. Саме тому ми будемо використовувати у нашій стратегії цей інструмент для комунікації з постійними клієнтами, щоб нагадати про себе, запропонувати промокод на ексклюзивну знижку чи презентувати нову колекцію.

Можна зробити висновок, що просування бренду в епоху цифрового маркетингу вимагає використання різних каналів комунікації. Не достатньо бути присутнім у одній соціальній мережі або використовувати один канал залучення клієнтів. В умовах сучасної конкуренції, коли на всіх користувачів діє надзвичайний медійник тиск, дуже складно "достукатися" до клієнта з першого разу або під одним кутом, тому необхідно використовувати різні стратегії для досягнення максимального результату.

5.3. Опис команди

Як зазначає Адріан Сливоцький у книзі “Давид Перемагає”: “ми живемо у еру аномалій” [40]. Для досягнення вартості компанії у 1 млрд. доларів США, колись компаній Air France потрібно було 15 876 працівників. У 2012 році компанія Instagram досягнула цього ж показника, маючи лише 14 працівників [41]. Це, по-справжньому неймовірний результат і ті можливості, що ми отримали з появою інтернету. Зараз, ми маємо можливість створювати маленькі команди, ефективно працювати віддалено та будувати мільярдні корпорації. Ще одним прикладом є компанія Gitlab, з українським корінням, яка досягла оцінки вище 1 млрд. дол. США, працюючи при цьому повністю віддалено [42].

Це свідчить про те, що побудова сильної команди, як і раніше, є одним із ключових критеріїв успіху будь-якого проекту і зараз ще більш важливою є необхідність у скрупульозному відборі кандидатів на позицію, оскільки навіть одна людина може докорінно змінити долю проекту.

У світовому бестселлері Джима Колінза “Від хорого до величного” значилося, що спочатку потрібно зібратися правильним людям, а тоді вже вирішувати чим займатися і яку проблему розв’язувати. Саме так і сталося коли ми з партнером Володимиром розпочали проект Swatti. На початку, ми працювали двоє та виконували усі функції та з часом нам вдалося зібрати невелику команду професіоналів, яка крім проекту Swatti також буде займатися і проектом Pentro, оскільки більшість бізнес-процесів перетинаються між собою. Це дозволить нам оптимізувати постійні витрати бізнесу та добавить нових цікавих викликів для кожного члена команди.

Отже, команда Pentro складається з наступних учасників:

- Петро, співвласник компанії (50%). Позиція - директор з маркетингу. Основні обов’язки будуть полягати у створенні стратегії з просування та популяризації бренду, координація та контроль команди з маркетингу, допомога з технічним налаштуванням рекламних інструментів, сайтом, копірайтингом чи візуальною складовою. Також, Петро буде брати

безпосередню участь у створенні та затвердженні продуктів компанії (від створення силуетів до дизайну та способу пакування виробів).

- Володимир, співвласник компанії (50%). Позиція - операційний директор. Основні обов'язки полягатимуть у створенні системи всередині компанії, фінанси, а саме: залучення коштів у проект, фінансовий прогноз та аналіз місяця, кварталу, року, баланс та бюджетування. Відповідальний за роботу з партнерами, відділ логістики та складування.
- Роман, менеджер по закупівлях, виробництві та логістиці. Основа діяльність полягає у закупівлі сировини, розміщенні замовлень на виробництво та логістиці усіх матеріалів.
- Олег, відповідальний за відправку замовлень кінцевим клієнтам.
- Богдан, таргетинг, підтримка сайтів та ІТ-рішень.
- Роксолана, менеджер по соціальних мережах. Займається складанням контент-плану у соціальних мережах, роботою з лідерами думок, організацією фотосесій та зйомкою контенту для бренду. Також, координує роботу дівчат, що займаються підтримкою клієнтів у соціальних мережах.
- Настя, офіс менеджер. Робота з бухгалтером та всіма фінансовими операціями. Робота з партнерами та постачальниками.
- Валерія, дизайнер. Створює усі дизайни продуктів. Також, бере участь у створенні анімованого мультфільму про Pentro.
- Вікторія та Уляна, підтримка клієнтів у соціальних мережах
- Вікторія, підтримка клієнтів по телефону.
- Тетяна, консультант зі створення продуктів, технологічних карт та розробки лекал для виробів. Тетяна має 15-ти річний досвід на посаді директора Українського-польського бренду одягу. Допомагає нам із створенням усіх нових моделей продуктів, прорахуванням ціни на пошиття та формуванні замовлення на виробництво.

- Тарас, ключовий підрядник по виробництву та консультант. Тарас має власне виробництво, де і створюються усі наші продукти в Україні. Ми внесли Тараса у список команди оскільки він несе відповідальність за вчасне виготовлення продуктів. Якщо його виробництво не має можливості виготовити наші вироби вчасно, він сам займається пошуком та розміщенням нашого замовлення на іншому виробництві.

Також, варто зазначити, що для ефективності наша команда використовує таких три ключових інструменти: мессенджер Slack [43], таск-менеджер Asana [44] та Google Workspace [45]. Slack допоміг нам організувати хаос у нашому спілкуванні, оскільки тепер усі теми розмов в нас поділені по різних каналах (бесідах). Це ефективніше за стандартні месенджери, які ми використовуємо кожного дня, оскільки це розділяє роботу від приватного життя та не змішує переписки між друзями та працівниками. Можна зосередитися лише на роботі. Також, в кожному каналі є певний перелік людей. Наприклад, в бесіді з фінансів не потрібно бути SMM-менеджеру, а в бесіді з маркетингу - офіс-менеджеру. Це допомагає знаходити швидше інформацію та одразу розуміти про що йде мова. Якщо говорити про Asana - це застосунок, що допомагає організувати всі справи. Тут можна створювати проекти та завдання, призначати відповідального за завдання, виставляти дедлайн, підзавдання та ще багато іншого. Тут уся робота, також, поділена по проектах, де кожен член команди має свої завдання та кінцевий термін виконання. В кінці робочого дня, керівник проекту може переглянути виконані завдання своїми підлеглими, прокоментувати його та якщо йому здається, що це завдання виконано не до кінця - повернути його знову у статус не завершено.

В свою чергу, застосунки від компанії Google допомагають команді тримати у безпеці усі документи та матеріали, спільно їх заповнювати в реальному часі та мати доступ до них з будь-якого місця.

Можна зробити висновок, що у такий непростий час, коли усі люди повинні були пристосуватися до роботи з дому, дуже важко підтримувати себе у

тонусі та продуктивності. Сутність командної роботи, а саме синергії та генерації нових ідей ускладнилась. Проте, завдяки сучасним технологіям та інструментам, команди змогли пристосуватися до віддаленої роботи, що у свою чергу спричинить те, що багато з них більше не повернеться в офіс. Для себе ми також знайшли плюс у гібридній моделі. А саме, можливості комбінувати віддалену роботу з роботою у офісі. Усі працівники декілька днів в тиждень можуть працювати віддалено, на щастя такий застосунок як Asana допоможе виміряти ефективність.

5.4. Фінансова частина

Для проєкту Pentro спрогнозовано операційний бюджет на 2021 рік, план на п’ять років та інвестиційні показники. Для зручності, розрахунки розміщено у додатках (див. Додаток А та Б). При розрахунку надходжень у нашому бюджеті, ми розділили продукти на три категорії: худі, які виготовляються в Україні, худі, які виготовляються в Китаї та футболки. Було прийняте рішення розділити продукти за походженням, оскільки в них різна собівартість та роздрібна ціна. Ми розпочинаємо продажі у травні 2021 та до вересня 2021 буде відбуватися активний ріст. У червні порівняно з травнем продажі зростуть, орієнтовно в 3 рази, що пов’язано з наступними факторами: збільшенням складський запасів, розширенням асортименту та першими співпрацями з лідерами думок. Також, у літні місяці, ми розраховуємо на продажі футболок, які будуть найбільшими у липні та спадуть до вересня. Це пов’язано, насамперед, із сезонним попитом. До кінця року ми прогнозуємо два піки продажів по худі. Перший розпочнеться у кінці серпня та закінчиться у вересні, що пов’язано, також, з сезонним попитом, оскільки за даними Google Trends запити у Google від користувачів такі, як: “худі купити” найбільші саме в цей проміжок року. Причиною цього є початок навчання в школярів, студентів та похолодання. Наступним піком продажів, прогнозовано стане грудень. Цей місяць є найуспішнішим по продажах в році для всього ринку електронної комерції, оскільки це сезон подарунків.

За 2022 рік, ми плануємо вирости на 275% порівняно з 2021, оскільки: у нас буде 12 місяців для досягнення цього показника, а в попередньому році розпочинали продажі лише в травні. Ми розпочнемо продажі нашої продукції на зарубіжних ринках, а саме: США, Англія, Польща. Базуючись на досвіді продажів нашого попереднього бренду у цих країнах, ми переконані, що зможемо досягти цього росту за рахунок набутих знань, більшій впізнаваності проєкту порівняно з попереднім роком та великому ринку збуту.

У 2023 та 2024 роках, ми плануємо стабільний ріст на 45%. Це стане можливим за допомогою залучення партнерів до проєкту, які будуть реалізовувати товари за допомогою власних ресурсів та каналів з продажу.

У 2025 році, ми плануємо ріст на 35%, що буде можливим за рахунок впізнаваної торгової марки, розширення асортименту та більш масштабними співпрацями з лідерами думок.

Підсумувавши вищесказане, можемо зробити такі висновки: у нас стоїть амбітна мета із активного зростання проєкту із року в рік. Ми переконані, що досягнемо цих показників, насамперед, за рахунок досвідченої команди, що працює над проєктом Swatti. Ми віримо, що цей проєкт стане ще успішнішим за рахунок більш унікальної торгової пропозиції та потенційного ринку збуту.

5.5. Перспективи розвитку проєкту

Сучасний світ динамічно змінюється. Продукти чи послуги, які є лідерами продажу сьогодні та приносять хороший прибуток за місяць чи квартал, вже можуть бути застарілими та не приносити прибутку зовсім. Звісно, дуже багато залежить від ринку збуту, на якому ми працюємо. На деяких ринках процес елімінування проходить швидше, на деяких повільніше, проте ніколи не можна розслаблятися та не думати про майбутнє проекту, про нові продукти, особливо коли ми говоримо про продаж товарів за допомогою електронної комерції.

Це висновок, який ми можемо зробити, спираючись на досвід проекту Swatti. Це було наше стратегічно неправильне рішення, що ледь не призвело до закриття проекту. Коли ми створили перший успішний продукт, ми почали активно масштабувати його продажі, тестувати безліч гіпотез, намагатися вийти на інші ринки збуту з одним продуктом. Низька ціна залучення клієнта на початку нашого шляху дозволяла нам не задумуватися про повторні продажі, поверхнево реагувати на відгуки клієнтів та жити у своєму світі, де нам здавалося, що так буде завжди. В підсумку, коли справи йшли добре з продажами в Україні, ми захопилися тестуванням попиту нашої продукції на інших ринках, щоб масштабувати наш дохід. Спочатку ми запустили продажі у Польщі, де в нас все вийшло. Ми почали успішно продавати та усі показники були аналогічними до тих, що були на початку в Україні. Замість того, щоб закріплюватися на цих двох ринках якісно, ми активно почали тестувати попит у наступних країнах: Сполучені Штати Америки, Канада, Австралія, Англія, Німеччина, Румунія, Італія та Іспанія. У деяких країнах ми діяли з перемінним успіхом та навіть отримали, орієнтовно, 300 продажів з усіх цих ринків. Проте, потенціалу до масштабування у жодній із цих країн не було, а ціна залучення клієнта була значно вищою ніж в Україні. У підсумку, ми витратили, приблизно, півроку та декілька тисяч доларів рекламного бюджету, щоб зрозуміти що на жодному іншому ринку нам не виходить отримувати прибуток з першого продажу клієнта. Оскільки, основний фокус нашої команди був на тестуванні нових ринків, ми не оновлювали асортимент та не створювали нових продуктів, що з часом вплинуло на результати в Україні та Польщі, коли споживачі купили наш перший продукт, а нічого нового ми не могли їм запропонувати. Це призвело до зниження прибутку, оскільки нам потрібно було постійно залучати нових клієнтів, коли ціна їх залучення невпинно росла. На щастя, ми вчасно усвідомили нашу помилку та повернулися до інтенсивної роботи в Україні та Польщі, створили серію нових продуктів, що призвело до

збільшення середньої вартості замовлення на сайті та покращили роботу з клієнтами, що вплинуло на збільшення відсотку повторних продаж.

На основі цього досвіду, ми вирішили, що розвиток проєкту Pentro буде відбуватися наступним чином:

1. Ми закріплюємося на ринку України, а саме: стабільно отримуємо 15 продажів кожного дня через власний інтернет-магазин та 5 продажів через соціальні мережі. Збільшуємо наші складські запаси усіх номенклатурних позицій. Розширюємо асортимент за допомогою футболок, поло, світшотів, спортивних штанів та анораків. Розвиваємо наші соціальні мережі за допомогою якісного контенту та кооперації з лідерами думок, щоб було 10 000 підписників в Instagram і більше, що, у свою чергу, добавить довіри до проєкту з боку потенційних клієнтів.
2. Ми розпочинаємо співпрацю у B2B напрямку. Тобто, починаємо пошук партнерів та мультибрендових магазинів, хто зацікавлений з нами співпрацювати та продавати наші продукти за умовами дропшипінгу[46] чи гуртом. Основною перевагою цього напрямку для нас є диверсифікація каналів з продажу наших продуктів, оскільки це несе у собі багато ризиків. Також, це додаткова впізнаваність нашого бренду серед аудиторії, яка ще з нами не знайома. Існуючі мультибрендові магазини, які працюють онлайн через власний сайт чи соціальні мережі, переважно, мають свою активну аудиторію, що їм довіряє та є їхніми клієнтами, тому на покупку нашого продукту через знайомий магазини їм буде легше наважитися.
3. Ми виходимо на зовнішні ринки. Коли ми створимо декілька колекцій худі, розширимо асортимент та будемо мати достатньо складських запасів - лише тоді ми розпочнемо рухатися у напрямку інших ринків, таких як: Польща, Англія та Сполучені Штати Америки. Тепер ми будемо готові витрачати на одного клієнта значно більше ніж у випадку з проектом Swatti, оскільки продукти, самі по собі, будуть дорожчими та матимуть

більший запас по маржинальності, який можна вкладати у маркетинг. Також, ми будемо готові продавати наші продукти, не отримуючи прибутку з першої продажі в обмін на дані клієнта. Після першої покупки, ми очікуємо на ефект сарафанного радіо, що спричинить покупки від знайомих нашого клієнта та, додатково, пропонуватимемо нашому клієнту інші продукти нашого бренду для повторних покупок, де ми і отримуватимемо прибуток.

4. З часом, ми отримуватимемо прибуток від впізнавальної торгової марки, тобто, нашого персонажа, який ми використовуватимемо на різних елементах гардеробу.

Саме такий сценарій розвитку, ми обрали для проєкту Pentro. Для початку ми створимо ефективну та міцну систему бізнесу на одному ринку та лише після цього, почнемо її масштабувати на інші ринки збуту.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження виявлено, що на ринку одягу існує “вічна” проблема самовираження та прояву індивідуальності. Епідемія коронавірусу спричинила зростання попиту на зручний та спортивний одяг для віддаленої роботи чи проведення часу вдома, проте, у своїй більшості, такий одяг є одноманітним та недостатньо стильним, щоб використовувати також на вулиці. До того ж, все актуальнішою постає проблема перевиробництва одягу та шкоди, що завдає “швидка мода” екології планети. Саме тому, ми створили проєкт Pentro, який буде сфокусований на створенні продуктів лімітованої колекції з унікальними принтами, що будуть водночас стильні і комфорті, та не втрачатимуть свого вигляду за один сезон. Прийнято рішення розпочати проєкт із худі, оскільки це один із найрозповсюдженіших елементів гардеробу, а з часом продуктова лінійка розшириться за допомогою футболок, штанів та інших товарів.

Для побудови та розвитку бренду Pentro обрана модель прибутку згідно класифікації Адріана Сливоцького, а саме: прибутку від швидкості завдяки оригінальним дизайнам продуктів, що з часом перейде у модель прибутку від торгової марки. Завдяки унікально створеному персонажу Pentro, що транслюватиме місію компанії через анімовані мультфільми, він з часом буде отримувати все більшу впізнаваність, що і стане основним важелем стратегічного контролю.

Завдяки інформаційному дослідженню ’ясовано, що електронна комерція та її темпи росту у світі та Україні є перспективним напрямком для реалізації такого типу проєкту, а набутий командою досвід у цій сфері буде великим бонусом для успішного втілення. Оскільки, дана команда реалізувала більше як 30 000 піжам за неповних два роки діяльності проєкту Swatti.

Також, на основі проведеного й порівняльного аналізу конкурентів виявлено, що кожен із них має свої сильні та слабкі сторони, проте жоден не

використовує анімованого персонажа як важіль стратегічного контролю та не створює авторські принти такої ж складності, що відкриває нам простір для дій.

Враховуючи можливі ризики проєкту(нестійкість попиту, брак отриманої продукції, залежність від одного постачальника чи каналу залучення клієнтів) спрогнозовано амбіційний фінансовий план на п’ять років, а саме: зростання на 275% у 2022 році, що стане можливим завдяки великому ринку збуту (Україна, Польща, США, Англія та інші) без необхідності створювати складу у кожній із цих країн та можливості розширення асортименту за допомогою нових категорій товарів у невеликих кількостях для перевірки гіпотез. Також, це стане можливим завдяки популяризації торгової марки через лідерів думок, таргетованої реклами у соціальних мережах та сарафанному радіо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. БЛЕНК С. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / СТІВ БЛЕНК., 2018. – 512 с.
2. Айзексон В. Стів Джобс. Біографія засновника компанії Apple / Волтер Айзексон., 2016. – 608 с.
3. Райз Е. Стартап без помилок / Ерік Райз., 2016. – 368 с.
4. Charpail M. What's wrong with the fashion industry? [Електронний ресурс] / Mathilde Charpail // SustainYourStyle. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry.
5. «Один раз живемо»: що таке YOLO-економіка [Електронний ресурс] // The New York Times. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://banda.media/odyn-raz-zhyvemo-shho-take-yolo-ekonomika/.
6. Does Drake Own YOLO? [Електронний ресурс] // Forbes. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.com/sites/leorgalil/2012/12/29/does-drake-own-yolo/?sh=288510722556.
7. Definition of 'hoodie' [Електронний ресурс] // Collins dictionary – Режим доступу до ресурсу: https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hoodie.
8. The fashion industry emits more carbon than international flights and maritime shipping combined. Here are the biggest ways it impacts the planet. [Електронний ресурс] // Business Insider. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.businessinsider.com/fast-fashion-environmental-impact-pollution-emissions-waste-water-2019-10.
9. Стоун Б. Продається все. Джефф Безос та ера Amazon / Бред Стоун., 2016. – 400 с.

10. Global Ecommerce Update 2021 [Електронний ресурс] // Emarketer. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021.
11. UK Online Shopping and E-Commerce Statistics for 2017 [Електронний ресурс] // NASDAQ. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.nasdaq.com/articles/uk-online-shopping-and-e-commerce-statistics-2017-2017-03-14.
12. 107 млрд грн витратили українці на покупки в інтернеті. Яким був ecommerce у 2020 році [Електронний ресурс] // Evo business. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://evo.business/107-mlrd-grn-vitratili-ukra%d1%97nci-na-pokupki-v-interneti-yakim-buv-ecommerce-u-2020-roci/.
13. Fashion's digital transformation: Now or never [Електронний ресурс] // mckinsey. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-digital-transformation-now-or-never.
14. Fashion eCommerce report 2020 [Електронний ресурс] // Statista. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/study/38340/ecommerce-report-fashion/.
15. Next boss: 'People do not buy a new outfit to stay at home' [Електронний ресурс] // BBC. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.bbc.com/news/business-51957776
16. Powell M. The Future of Apparel [Електронний ресурс] / Matt Powell // NPD. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/thought-leadership/2018/the-future-of-apparel/.
17. THE YEAR IN FASHION [Електронний ресурс] // Lyst. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.lyst.com/year-in-fashion-2019/.

18. Athleisure set to increase its share in clothing and footwear to 18.5% by 2023 in APAC, says GlobalData [Електронний ресурс] // Global Data. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.globaldata.com/athleisure-set-to-increase-its-share-in-clothing-and-footwear-to-18-5-by-2023-in-apac-says-globaldata/.
19. The future of athleisure lies in the workplace [Електронний ресурс] // Vogue. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.voguebusiness.com/consumers/the-future-of-athleisure.
20. APPAREL 50 2021 RANKING [Електронний ресурс] // Brandirectory. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://brandirectory.com/rankings/apparel/table.
21. Сливоцький А. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Дж. Моррісон., 2016. – 432 с.
22. A MANUFACTURER'S GUIDE TO DIRECT TO CONSUMER (D2C) SALES [Електронний ресурс] // fidelitone. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.fidelitone.com/order-fulfillment-services/A-Manufacturers-Guide-to-Direct-to-Consumer-D2C-Sales.
23. Портрет клієнта: ТОП інструментів для його створення та приклади [Електронний ресурс] // Esputnik. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://esputnik.com/blog/portret-klienta-top-instrumentov-dlya-ego-sozdaniya-i-primery.
24. Global market shares of the leading apparel brands in 2017 Published by M. Shahbandeh, Nov 23, 2020 As one of the largest and most recognizable brands on the planet, Nike held the largest market share within the global apparel and footwear market, with a [Електронний ресурс] // Statista. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/856454/market-share-of-the-leading-clothing-and-apparel-brands-worldwide/.

25. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект / Юлія Володимирівна Герасименко. // ВІСНИК ЖДТУ. – 2019. – С. 9–16.
26. Сисоєва І. М. СТЕЙКХОЛДЕРИ: РОЗВИТОК ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ / І. М. Сисоєва, Н. М. Головай. – 2012. – С. 579–581.
27. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер., 2020. – 424 с.
28. КОНСПЕКТИ ВІД FEDORIV HUB [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://hub.kooperativ.cc/news/novoe-vremya/.
29. #Crocodraw [Електронний ресурс] // Lacoste. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.lacoste.com/us/crocodraw.html.
30. KENZO / WWF [Електронний ресурс] // Kenzo. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.kenzo.com/eu/en/stories/kenzo-wwf.
31. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 326 с.
32. Морейніс А. Бизнес. Стартапы. Инвестиции. [Електронний ресурс] / Аркадій Морейніс. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://moreynis.ru/wp-content/uploads/books/moreynis52.pdf.
33. Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic [2021] [Електронний ресурс] // Failory. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate.
34. Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2020 Results [Електронний ресурс] // Investor relations. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2021/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020-Results/default.aspx.
35. Create a Lookalike Audience [Електронний ресурс] // Facebook – Режим доступу до ресурсу:

https://www.facebook.com/business/help/465262276878947?id=401668390442328&locale=eng.

36. 3 Facebook Metrics That Matter (Based On $100 Million Ad Spend) [Електронний ресурс] // Sumo. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://sumo.com/stories/facebook-metrics.
37. About Broad Targeting [Електронний ресурс] // Facebook – Режим доступу до ресурсу: https://www.facebook.com/business/help/308474373366888?id=176276233019487.
38. The State of Influencer Marketing 2021: Benchmark Report [Електронний ресурс] // influencer marketing hub. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/.
39. Email marketing: Think inside the new inbox [Електронний ресурс] // mckinsey. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/email-marketing-think-inside-the-new-inbox.
40. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливоцький., 2019. – 320 с.
41. Как сделать $1 млрд за два года: история создания Instagram [Електронний ресурс] // Forbes. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.forbes.ru/tehno/internet-i-telekommunikatsii/131723-kak-sdelat-1-mlrd-za-dva-goda-istoriya-sozdaniya-instagram.
42. How GitLab is transforming the future of remote work [Електронний ресурс] // Fastcompany. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.fastcompany.com/90548691/extremely-transparent-and-incredibly-remote-gitlabs-radical-vision-for-the-future-of-work.
43. Slack [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://slack.com/intl/en-ua/.

44. Asana [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://app.asana.com/.
45. Google Workspace [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://workspace.google.com/intl/uk/solutions/small-business/.
46. Гід із дропшипінгу: як почати свій бізнес без стартового капіталу [Електронний ресурс] // Happy Monday. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://happymonday.ua/gid-iz-dropshypingu.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1

Прогноз операційного бюджету для проєкту Pentro на 2021рік.

Операційний Бюджет Pentro	**РІК 2021**								
									Разом
Категорія	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Лист.	Груд.	**Тра-Гру**
Худі Україна									
Ціна за одиницю	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	11 960
Кількість	45	130	210	350	570	450	500	650	3 855
Надходження	67 050	193 700	312 900	521 500	849 300	670 500	745 000	968 500	4 337 950
Футболки									
Ціна за одиницю	790	790	790	790	790	790	790	790	6 400
Кількість	20	170	210	185	55	30	10	20	1 750
Надходження	15 800	134 300	165 900	146 150	43 450	23 700	7 900	15 800	574 000
Худі Китай									
Ціна за одиницю	1 590	1 590	1 590	1 590	1 590	1 590	1 590	1 590	12 800
Кількість	60	120	170	170	260	230	200	200	2 910
Надходження	95 400	190 800	270 300	270 300	413 400	365 700	318 000	318 000	2 271 900
Разом надходження	**178 250**	**518 800**	**749 100**	**937 950**	**1 306 150**	**1 059 900**	**1 070 900**	**1 302 300**	**7 183 850**

Мінус Змінні Витрати									
Витрати на збут	420	420	420	420	420	420	420	420	3 360
Собівартість	615	615	570	570	570	540	540	540	4 568
Комісія платіжних систем	15	15	15	15	15	15	15	15	122
Повернення при 5%	75	75	75	75	75	75	75	75	599
[Змінні витрати на одиницю]	1 124	1 124	1 079	1 079	1 079	1 049	1 049	1 049	8 649
Кількість	45	130	210	350	570	450	500	650	3 855
[Продукт 1]	50 598	146 172	226 674	377 790	615 258	472 230	524 700	682 110	3 098 482
Витрати на збут	300	300	300	300	300	300	300	300	2 400
Собівартість	350	350	330	330	330	330	330	330	2 684
Комісія платіжних	8	8	8	8	8	8	8	8	67

систем									
Повернення при 5%	40	40	40	40	40	40	40	40	320
[Змінні витрати на одиницю]	397	397	377	377	377	377	377	377	3 071
Кількість	20	170	210	185	55	30	10	20	1 750
[Продукт 2]	7 948	67 558	79 254	69 819	20 757	11 322	3 774	7 548	271 130
Витрати на збут	420	420	420	420	420	420	420	420	
Собівартість	810	810	762	762	762	740	740	740	6 130
Комісія платіжних систем	16	16	16	16	16	16	16	16	131
Повернення при 5%	80	80	80	80	80	80	80	80	640
[Змінні витрати на одиницю]	905	905	857	857	857	835	835	835	6 901
Кількість	60	120	170	170	260	230	200	200	2 910
[Продукт 3]	54 324	108 648	145 758	145 758	222 924	192 142	167 080	167 080	1 208 214
Разом змінні витрати	**112 870**	**322 378**	**451 686**	**593 367**	**858 939**	**675 694**	**695 554**	**856 738**	**4 577 826**
Маржа	**65 380**	**196 422**	**297 414**	**344 583**	**447 211**	**384 206**	**375 346**	**445 562**	**2 606 024**

Операційні витрати:									
Заробітня плата	84 940	84 940	85 940	85 940	86 940	87 440	87 440	87 440	691 420
R&D	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	56 400
Логістика	3 000	3 300	3 900	4 900	5 400	4 900	5 800	6 800	38 400
Фотосесії	3 000	5 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	44 400
Блогери	0	15 000	20 000	30 000	35 000	40 000	40 000	40 000	220 400
Оренда офісу та складу	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	102 400
Інші операційні витрати (сайт, CRM, телефонія)	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	34 000
Разом Фіксовані Операційні Витрати	**114 890**	**132 190**	**139 790**	**150 790**	**157 290**	**162 290**	**163 190**	**164 190**	**1 187 420**
Одноразові операційні витрати на запуск									
Створення сайту	18 200	0	0	0	0	0	0	0	18 600

Фотосесія	4 000	0	0	0	0	0	0	0	4 400
Розробка продуктів	12 000	0	0	0	0	0	0	0	12 400
Попереднє тестування попиту	2 380	0	0	0	0	0	0	0	2 780
Разом Одноразові Операційні Витрати	**36 580**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**38 180**
Разом Операційні Витрати	**151 470**	**132 190**	**139 790**	**150 790**	**157 290**	**162 290**	**163 190**	**164 190**	**1 225 600**
Операціний прибуток	**(86 090)**	**64 232**	**157 624**	**193 793**	**289 921**	**221 916**	**212 156**	**281 372**	**1 380 424**
Амортизація									
Амортизація	0	400	400	400	400	400	400	400	2 800
Амортизація	**0**	**400**	**400**	**400**	**400**	**400**	**400**	**400**	**2 800**
EBIT	**(86 090)**	**63 832**	**157 224**	**193 393**	**289 521**	**221 516**	**211 756**	**280 972**	**1 377 624**
Витрати на відсотки	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	80 000
Разом Витрати на Відсотки	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**80 000**
EBT	**(96 090)**	**53 832**	**147 224**	**183 393**	**279 521**	**211 516**	**201 756**	**270 972**	**1 297 624**
Податок (ФОП ЄСВ+ЄП)	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	26 961
Чистий прибуток	**(98 390)**	**51 532**	**144 924**	**181 093**	**277 221**	**209 216**	**199 456**	**268 672**	**1 270 664**

Додаток Б

Таблиця Б.1

Звіт про прогнозовані прибутки та інвестиційні показники проєкту на 5 років.

Звіт про прибутки						
		Бюджет	Бюджет	Бюджет	Бюджет	Бюджет
		Разом	Разом	Разом	Разом	Разом
Категорія		Рік 2021	Рік 2022	Рік 2023	Рік 2024	Рік 2025
Ріс надходжень та витрат						
Ріст продаж			275%	45%	45%	35%
Очікувана інфляція			5%	5%	5%	5%
Зміна операційних витрат			30%	35%	30%	25%
[Продукт 1]		4 337 950	16 484 210	24 726 315	37 089 473	51 925 262
[Продукт 2]		574 000	2 152 500	3 121 125	4 525 631	6 109 602
[Продукт 3]		2 271 900	8 519 625	12 353 456	17 912 512	24 181 891
Разом надходження		7 183 850	27 156 335	40 200 896	59 527 615	82 216 754
Мінус Змінні Витрати						
[Продукт 1]		3 098 482	10 596 808	16 689 973	26 787 407	40 127 536
[Продукт 2]		271 130	927 265	1 251 807	1 689 940	2 129 324
[Продукт 3]		1 208 214	4 132 092	5 578 324	7 530 737	9 488 729
Разом змінні витрати		4 577 826	15 656 165	23 520 105	36 008 084	51 745 589
Маржа		2 606 024	11 500 170	16 680 792	23 519 531	30 471 165
Операційні витрати		1 225 600	1 654 560	2 316 384	3 127 118	4 065 254
Операціний прибуток		1 380 424	9 845 610	14 364 408	20 392 413	26 405 911
Амортизація		2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
EBIT		1 377 624	9 842 810	14 361 608	20 389 613	26 403 111
Відсотки		80 000	302 400	447 552	662 377	980 318
EBT		1 297 624	9 540 410	13 914 056	19 727 236	25 422 793
Ставка податку на прибуток			19,5%	19,5%	19,5%	19,5%
Податок на прибуток		26 961	1 860 380	2 713 241	3 846 811	4 957 445
Чистий прибуток		1 270 664	7 680 030	11 200 815	15 880 425	20 465 349
Dividents		**-254 133**	**-1 536 006**	**-2 240 163**	**-3 176 085**	**-4 093 070**
Period	0	1	2	3	4	5
CF		1 380 424	9 845 610	14 364 408	20 392 413	26 405 911
Investmens, TV	-924000					79 217 734
CF, total	**-924000**	**1 380 424**	**9 845 610**	**14 364 408**	**20 392 413**	**105 623 645**
EV/EBITDA	3					
DCF	22%	509 579	3 634 478	5 302 579	7 527 799	9 747 664
NPV	70 729 515					

IRR	380%					
WACC	22%					
DPB (discounted payback period)	1,2					