

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Тернопільська бізнес школа**

**ДМИТРУК Олена Василівна**

**Кастомізація продукту як інструмент формування ціннісної  
пропозиції -- Customization of the Product as a Tool for a  
Value Proposition Development**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала: студентка групи МБІм-22  
О. В. Дмитрук

Науковий керівник: Гузар О. В.

**ТЕРНОПІЛЬ – 2020**

## РЕЗЮМЕ

**Кваліфікаційна робота** містить 64 сторінок, 7 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел із 44 найменування.

**Метою дипломної роботи** є розробити бізнес-модель, охарактеризувати кастомізацію як інструмент формування ціннісної пропозиції, валідація бізнес-моделі.

**Об'єктом дослідження** є розробка бізнес-моделі у напрямі хенд-мейд білизни для жінок. У сфері виробництва та продажу білизни.

**Предметом дослідження** є роль кастомізації у хенд-мейд напрямі.

**Одержані результати та їх новизна** полягають у розробці теоретичних та практичних рекомендацій з удосконалення бізнес моделі, а також у її валідації.

**Ключові слова:** кастомізація, бізнес модель, клієнт, потреба, цільова аудиторія, цикл.

## RESUME

**Thesis contains** 64 pages, 7 figures, 11 tables, a list of sources with 44 titles.

**The aim of the thesis** is to develop a business model, to characterize customization as a tool for forming a value proposition, validation of the business model.

**Object of the research** is developing a business model in the direction of handmade lingerie for women. In the field of production and sale of linen.

**The subject of the research** is the role of customization in the hand-made direction.

**Conclusions and innovative results** are to develop theoretical and practical recommendations for improving the business model, as well as its validation.

**Key words:** customization, business model, customer, need, target audience, cycle.

## АНОТАЦІЯ

**Дмитрук Олена Василівна. Кастомізація продукту як інструмент формування ціннісної пропозиції. - Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Західноукраїнський національний університет.- Тернопіль, 2020.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні основи кастомізації продукту.

У другому розділі проведено розбір бізнес моделі та перевірка гіпотези, особливості міжнародного співробітництва на світових ринках.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення бізнес ідеї, її валідація

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 позицій, містить 7 рисунків та 11 таблиць.

## ANNOTATION

**Dmytruk Olena V. Product customization as a tool of forming a value proposition– The Manuscript.**

Final qualification work is to obtaining the educational qualification of “master” in “Management”. – West Ukrainian National University. - Ternopil, 2020.

The first section covers the theoretical and methodological foundations of product customization.

In the second section the analysis of the business model and testing of the hypothesis, features of international cooperation in world markets.

The third section suggested directions of business idea improvement, its validation

Final qualification work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of literature of 44 numbers. There are 7 pictures and 11 tables in a work.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Кастомізація продукту.....	5
1.1 Поняття та зміст кастомізації в сучасному економічному середовищі.....	5
1.2 Роль модульності у масовій кастомізації.....	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. Розробка бізнес-моделі інтернет магазину з продажу білизни за індивідуальними мірками.....	20
2.1 Бізнес-модель CANVAS.....	20
2.2 Перевірка гіпотези щодо наявності потреби у клієнтів.....	24
2.3 Особливості міжнародного співробітництва на світових ринках.....	28
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. Валідація бізнес-моделі.....	39
3.1 Цикл досвіду клієнта та особливості побудови сервісу.....	39
3.2 Управління проектом, його цілі та етапи.....	48
3.3 Дослідження цільової аудиторії.....	52
3.4 Концепція “Золотого кільця”.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61

## ВСТУП

**Об’єкт бізнес-інновації.** Об’єктом мого дослідження є розробка бізнес-моделі у напрямі хенд-мейд білизни для жінок. У сфері виробництва та продажу білизни. Дана сфера дослідження обрана мною через особистий інтерес до цієї діяльності.

**Бізнес-інноваційна проблема.** Проблема пошуку білизни під нетипові форми, пошиття за індивідуальними параметрами. Проблема незручної білизни, яка у майбутньому призводить до проблем зі здоров’ям. Проблема пакування товару, забруднення довкілля.

**Предметом дослідження** є роль кастомізації у хенд-мейд напрямі.

**Актуальність теми.** Дана тема підходить під 12-ту ціль сталого розвитку, а саме - відповідальне споживання, оскільки, правильно підібрана білизна з першого разу, застереже від масових покупок іншої.

Питання, пов’язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей, знайшли відображення в працях таких закордонних дослідників, як Р. Аміт, К. Зотт, Дж. Мегрела, О. Остервальдер, Дж. Рікарт. Роль бізнес-моделі підприємства у створенні та нарощуванні ним цінності вивчали Р. Розенблюм, А. Слівотські, Г. Чесбро. Серед українських науковців вагомий внесок у вивчення проблеми здійснили З. Мокринська, Н. Ревуцька, В. Чеглатонєв. Тенденції та особливості розвитку роздрібною торгівлі України відображено у працях С. Бая, І. Бланка, Л. Лігоненко, А. Мазаракі. Питання кастомізації висвітлені в працях Д. Андерсона, С. Девіса, А. Камрані, Е. Новаторова, Дж. Пайна, Ф. Піллера, Н. Чухрай та інших.

**Метою роботи** є розробити бізнес-модель, охарактеризувати кастомізацію як інструмент формування ціннісної пропозиції, валідація бізнес-моделі.

### **Завдання дослідження:**

1. Визначити домінантні підходи до поняття “кастомізація”
2. З’ясувати основні кроки валідації бізнес-моделі

3. Розробити бізнес-модель
4. Визначити свого ідеального клієнта
5. Валідація розробленої бізнес-моделі
6. Описати цикл досвіду клієнта

**Теоретична база дослідження** буде ґрунтуватися на методології Business model development та бізнес-моделі Остервальдера Business model canvas. У процесі розвитку нової ідеї в успішний, інноваційний продукт або послугу, канва дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між частинами бізнес-моделі. Канва допомагає розібратися, чи правильно новий продукт або послуга орієнтований на своїх клієнтів, чи є підтримуюча інфраструктура і чи є продукт або послуга фінансово життєздатними.

**Структура роботи.** Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### КАСТОМІЗАЦІЯ ПРОДУКТУ

#### 1.1. Поняття та зміст кастомізації в сучасному економічному середовищі

Посилення кризових явищ в економіці породжує необхідність відстеження кризових тенденцій і розробку своєчасних заходів, що дозволяють підвищувати ефективність маркетингової діяльності шляхом найбільш повного задоволення потреб покупців. У зв'язку з цим, все більше увагу звертають на себе методи маркетингового управління підприємством, котрі добре зарекомендували себе як дієвий інструмент у кризових умовах [40].

Однак і в не надто сприятливих умовах, споживачі не хочуть купувати стандартні продукти і послуги, прагнучи отримувати персоніфіковані продукти, що враховують їх побажання, а перед компаніями, які не можуть ігнорувати цю тенденцію, постає питання: як задовольнити побажання кожного споживача і при цьому не розоритися? Особливо актуальне це питання для виробників, продукція яких випускається з однорідними властивостями по ГОСТу, наприклад, молоко і молочні продукти. Для диференціювання такої продукції більшість виробників використовують торговельні марки, успіх або невдача виведення на ринок яких залежить від професіоналізму маркетолога. Нам же видається, що в даному конкретному випадку маркетолог міг би використовувати таке поняття, як «кастомізація». Для того, щоб краще розуміти, що являє собою «кастомізація», розглянемо кілька визначень даного поняття [19].

Явище масової кастомізації як маркетингової концепції розвитку сучасних компаній виникло кілька років тому. Даний підхід до підвищення ефективності діяльності фірми і забезпечення довгострокових ринкових переваг повністю змінює традиційне уявлення про управління ЖЦТ.

Кастомізація (customization) - виготовлення масової продукції під конкретне замовлення споживача шляхом її комплектації додатковими елементами та аксесуарами.

Основне завдання кастомізації - створити у споживача відчуття, що робота робиться особисто для нього і задовольняє його особисті потреби.

Шевченко Д.А. запропонував таке визначення: «кастомізація – це процес пристосування товарів і послуг та їх «підлаштування» під індивідуальні особливості та вимоги споживача [33]. Таким чином, споживач стає центром позиціонування товарів.

Кастомізація вважається ідеалом взаємодії по лінії «постачальник товарів / послуг - клієнт». Він не тільки привабливий з етичних міркувань, але і економічно вигідний, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню більш високої вартості (цінності) для клієнта.

У працях В. Брежневої пояснено, що кастомізація в загальноживаному сенсі – це адаптація наявного продукту під конкретного споживача. А масова кастомізація – виробництво продуктів і послуг для вузької аудиторії з урахуванням її інтересів і вимог [5].

Наприклад, у промисловості кастомізація представляє набір технологій і логістичних операцій, що дозволяють поєднувати принципи виробництва масового і виробництва одиничного. Кастомізація полягає в комплектації продукції масового виробництва (наприклад, легкового автомобіля) окремими елементами, комплектуючими виробами (наприклад, сидіннями з оббивкою зі шкіри певного кольору) або додатковими приналежностями (стереомагнітофони певної марки і т.д.) на замовлення конкретного покупця.

Виділяють такі види кастомізації:



- горизонтальна (модифікація продуктів з однакових, знеособлених комплектуючих);
- вертикальна (унікальний продукт з унікальних «комплектуючих», спочатку створених під конкретного клієнта).

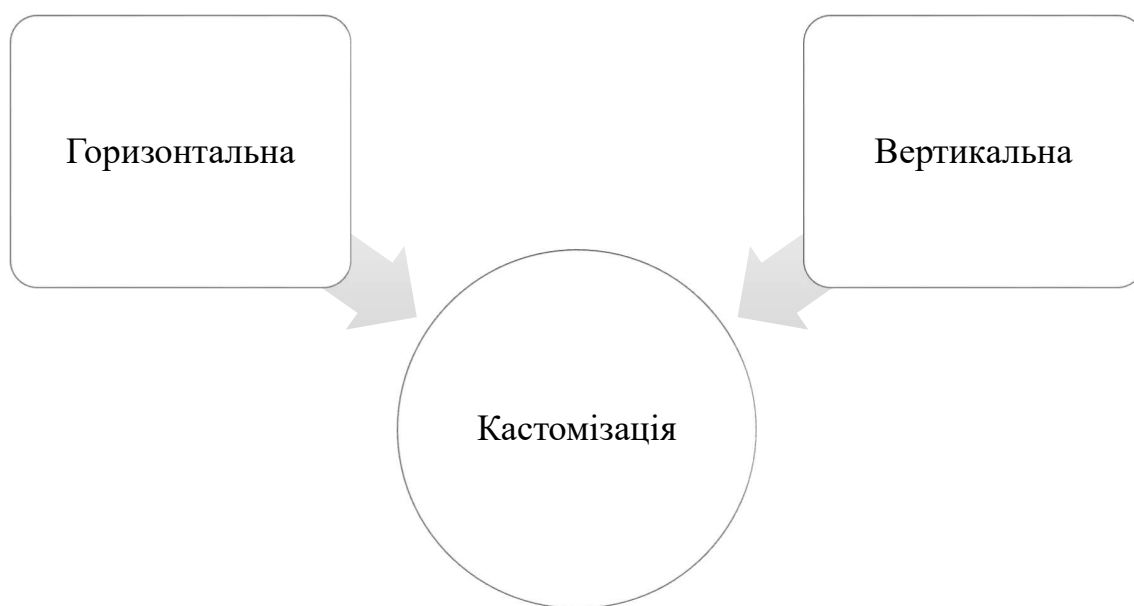


Рис. 1.1. Види кастомізації

\*Джерело: складено автором на основі [34]

Першим ґрунтовно дослідив проблему та обґрунтував сутність масової кастомізації Джозеф Пайн у своїй книзі “Mass customization: The new frontier in business competition” (1993 р.). За твердженням автора, цей термін вперше був використаний дослідником Стеном Девісом [34].

Одним із прикладів вертикальної кастомізації є італійський виробник оливкової олії Nudo, який зробив революцію, запропонувавши всім бажаючим орендувати приватне оливкове дерево за 90 євро в рік. Господар зможе приїжджати в фермерське

господарство Nudo, щоб продемонструвати «своє» дерево друзям. І для кожного такого клієнта співробітники Nudo відіжмуть масло з оливок, які вирости на його дереві, вказавши це на упаковці. Компанія запропонувала абсолютно новий шлях кастомізації: надати масовому продукту індивідуальність, міцно зв'язавши його з особистістю клієнта.

Додаткова цінність продукту зросте ще більше, якщо клієнт не просто додасть йому індивідуальність за допомогою набору стандартних модифікацій, а й візьме участь у його виробництві.

Одним із секретів прибуткової кастомізації є налагоджена комунікація та координація між відділами виробництва і маркетингу. Саме ці відділи в компанії і розробляють кастомізовані пропозиції для покупців. Варто зазначити, що споживачі вимагають від компаній кожен раз більш широку лінію товарів, персоніфікацію товару або послуги. Таким чином, компанії, прагнучи скоротити витрати, часто випускають «неправильний товар», і, отже, споживачі не мають потреби в такому товарі або готові платити за нього набагато меншу ціну. Важливим питанням є порушення комунікації між відділами - з цією проблемою стикається будь-яка компанія[10]. Саме через це більшість компаній зазнають краху на сьогоднішньому ринку, де панує кастомізація. Ще один момент, який необхідно врахувати - це те, що головний мотив менеджерів з продажу це не зрозуміти загальні тенденції, які не виявлять основні переваги цільової аудиторії товару, а здійснити операцію з клієнтом, отримати замовлення і законну премію. Тому спроби кастомізувати продукт часто виявляється невдалими. Отже, стратегію «кастомізація» потрібно використовувати в правильному напрямку [17].

На думку відомого науковця й фахівця з маркетингу Ф. Котлера, для створення прибуткового бізнесу підприємствам сьогодні недостатньо класичного сегментування ринку, крім цього, необхідні дієві альтернативи йому, які якраз можуть бути успішно

втілені у масовій кастомізації. Тому, за твердженням науковців, кастомізацію можна вважати одним з напрямів нової парадигми маркетингу початку XXI століття, яка повинна базуватися на трансформованій технології сегментації ринків [13]. Особливо новітньою ця концепція є для сфери послуг, яка має свої особливості під час її реалізації. Варто зазначити, що сфера послуг є важливим сектором економіки розвинутих індустріальних країн та займає все більш стійкі позиції у світовому господарстві. Для багатьох країн характерними є тенденції збільшення обсягів виробництва послуг, зростання доходів від сервісної діяльності, зростання зайнятості в цій сфері, загострення конкуренції, збільшення експорту та імпорту послуг. Зміни, які відбуваються в сервісному секторі у світовому масштабі, настільки суттєві, що сучасну економіку визначають як «сервісну», або «економіку послуг» [23].

Теоретичну основу вивчення питання розвитку та систематизації існуючого наукового матеріалу склали праці зарубіжних і вітчизняних вчених в області стратегічного та операційного маркетингу, маркетингу взаємовідносин, управління продуктом і бренд-менеджменту, психології управління. Істотний внесок у розвиток зазначених напрямків внесли: Д. Аакер, Д. Пепперс, М. Роджерс, Д. Пайн, Ф. Котлер, Р. Дюре, Р. Голдсміт, М. Ліндстром, Т. Гед, Ф. Брабазон, Б. Маккарті, Д. Лампел, Г. Мінцберг, М. Портер, Д. Джонсон, К. Скоулз, Р. Девіс, С. Кота, Л. ДеЧернатоні, М. Макдональд, К. Адамс, Д. Сонг, Н. Сіам, А. Сіоукас, С. Кнокс, Д. Гілмор, Т. Левітт, Г. Азоев, Е. Голубков, О. Третяк, А. Челенков, І. Семенов, В. Баранчєєв і ін.

Основоположник теорії персоналізації в маркетингу Д. Пайн обґрунтував методи персоналізації для виробників стандартизованих продуктів. Розвиваючи його ідеї, Д. Лампел, Г. Мінцберг запропонували комплекс стратегій від розробки стандартизованого продукту до повністю адаптованого рішення. Важливий аспект формування персоналізованих продуктів розкрила Р. Дюрей, обґрунтувавши необхідність прямого залучення споживачів до процесу розробки. Р. Голдсміт,

критично оцінюючи сучасні ринкові тренди, запропонував використовувати ідеї персоналізації при розробці тактичної маркетингової програми [42].

Варто зазначити, що більшість авторів розглядають фізичну трансформацію продукту (кастомізацію) як основний метод персоналізації і не пропонують інших альтернатив. Великий інтерес в зв'язку з цим викликає питання виділення типових варіантів кастомізації, заснованих на різного ступеня зміни продукту. Попри всю різноманітність тактичних прийомів персоналізації більшість з них не доводяться до практичного застосування, оскільки не пропонують клієнт орієнтованим компаніям конкретних технологій по її досягненню. В результаті при досить великому і стійкому попиті значна кількість рішень в області персоналізації продуктів не мають комерційного успіху [29].

За умови збереження позитивних характеристик масового виробництва в цифровому виробництві додаються і переваги одиничного виробництва, в тому числі:

- можливість виробництва широкої номенклатури продукції, що забезпечує кастомізацію виробництва на всіх стадіях життєвого циклу продукту;

- зростання професіоналізму та рівня кваліфікації працівників-операторів і інших виробничих робітників за рахунок необхідності працювати на більш складному універсальному технологічному обладнанні [34].

За своєю суттю модель життєвого циклу процесу кастомізації є каскадною з можливістю ітеративного повторення деяких етапів.

На першому етапі формується загальне уявлення про продукт, його основні функції та вирішуються за його допомогою завдання, складається технічне завдання, яке, по суті, є певним сигналом про завершення одного етапу і перехід до наступного. Дуже важливо отримати максимум інформації та зафіксувати її у вихідних документах.

На другому етапі здійснюється проектування продукту. Залежно від його типу, це можуть бути креслення, ескізи, технічні карти, алгоритми роботи, програмний код та інші дані і документи, необхідні для виробництва прототипу продукції, його приймання і запуску в дослідну експлуатацію. Стадія прототипування є ключовою в життєвому циклі кастомізації продукту: під час даного етапу виготовляється дослідний зразок для проведення попередніх і експлуатаційних випробувань. При цьому допускається відсутність у прототипі деяких вузлів, частин і елементів, які відповідно до рішення відповідальних осіб є другорядними. Як приклад, можна навести ситуацію, коли на момент випробувань несучої здатності рами шафи не береться фарбування. Як правило, на даному етапі формується остаточна вартість виробництва одиниці продукції. Отримані дані дають можливість оцінити не тільки технічні, але й цінові характеристики продукту і прийняти рішення про доцільність його подальшої розробки.

Якщо на основі сукупних даних приймається рішення про продовження процесу кастомізації, розробка продукції переходить на наступний етап - внесення змін і виправлень. Всі конструктивні і технологічні моменти, які не відповідають вимогам, повинні бути виправлені. При виявленні службою експлуатації якихось недоробок, теж доводиться вносити зміни до даного продукту.

Етапи проектування, прототипування і внесення змін можуть повторюватися кілька разів, поки не буде досягнутий результат, що задовольняє всі вимоги замовника. Виходячи з досвіду реалізації подібних проектів, можна сказати, що число циклів зазвичай становить один або два і практично ніколи не перевищує трьох.

Остання стадія життєвого циклу кастомізації продукту - його виготовлення. Притім однією з основних задач є аж ніяк не складання плану-графіка і вибудовування логістики поставок готової продукції, а забезпечення можливості виробництва узгодженого обсягу в зазначений термін. Найчастіше до індивідуальних продуктів,

зробленим за приватними замовленням, можуть вимагатися спеціальні аксесуари або навіть технологічні вузли, які необхідно вивчити, вписати в конструкцію і забезпечити їх наявність на момент складання кінцевого продукту [16].

Сьогодні масові ринки фрагментуються, ділячись на нішеві ринки, а випуск стандартних продуктів замінюється виробництвом продукту, виготовленого під конкретне замовлення клієнта. Керівники компаній різних галузей усвідомили, що масове виробництво стає менш популярним і привабливим для багатьох споживачів їхнього товару. Тому компанії шукають нові шляхи, що дозволяють робити продукт цікавішим для конкретного покупця. Розглянемо, які альтернативи масового виробництва, що дозволяють економити за рахунок ефекту масштабу, існують на сьогоднішній момент у виробника. Такою альтернативою сьогодні може стати масова кастомізація.

Сьогодні багато компаній, що працюють в різних галузях економіки, почали активно застосовувати масову кастомізацію. Для її застосування визріли передумови і в індустрії моди – економічному секторі, в який входять компанії, націлені на випуск одягу, взуття, аксесуарів, а також фірми, займаються їх збутом [4]. Можна виділити такі передумови використання масової кастомізації

в індустрії моди:

- посилення конкуренції між компаніями - виробниками одягу і взуття;
- зростання запитів покупців;
- прозорість ринку, викликана в першу чергу зростанням інтернет продажів;
- короткі життєві цикли продукції і швидке старіння запасів;
- висока волатильність ринку;
- низька ефективність прогнозування;

- сезон;

- високий асортимент.

Висока волатильність ринку і пов'язана з цим низька результативність прогнозування, широкий асортимент продукції та інші фактори, зазначені вище, призводять до того, що компанії індустрії моди не можуть точно і гнучко реагувати на купівельний попит і постачати споживачам необхідний обсяг товару в потрібній кількості і асортименті [7].

Як результат, у компаній індустрії моди в кінці сезону накопичується великий обсяг нерозпроданих виробів. При цьому залишається незадоволеною частина купівельного попиту. Всі ці фактори призводять до втраченого прибутку від втрачених продажів і до збитків, пов'язаних з уцінкою товарів наприкінці сезону.

У зв'язку з цим в магазинах постійно практикується уцінка одягу і взуття на розпродажах, яка дозволяє швидко позбутися від зайвих запасів і замінити їх товарами з нових колекцій. В результаті, за оцінками аналітиків, втрати від негнучкого реагування на купівельний попит в індустрії моди складають від 20 і більше відсотків від її торгового обороту [4].

Існує безліч визначень масової кастомізації. Незважаючи на те, що їй присвячені праці багатьох іноземних і вітчизняних вчених, кастомізацію товару впроваджують компанії з різних галузей економіки, однак, єдиного підходу до визначення сутності цього поняття не вироблено [43].

Кастомізація економічно вигідна і виробникові, і покупцям. Кастомізація вигідна виробнику, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню більш високої вартості товару за рахунок більшої привабливості продукту для споживача [2]. За певних обставин кастомізація, задовольняючи індивідуальні переваги клієнтів,

використовуючи гнучкі системи виробництва і логістики, може дозволити компаніям скоротити виробничий цикл [8].

Кастомізація в індустрії моди також дозволяє вирішити протиріччя між бажанням задовольнити споживача, поставляючи йому продукт з бажаними характеристиками, і необхідністю тримати на складах у торгових точках значні складські запаси товарів з невеликим терміном життя.

Необхідно відзначити, що масова кастомізація - один з ключових елементів логістичної концепції швидкого реагування, що дозволяє швидко і гнучко реагувати на попит покупця і таким чином знизити витрати, пов'язані з недостатньо гнучким реагуванням на зміни попиту.

Для покупців плюсом масової кастомізації є індивідуалізація товару, що задовольняє його конкретним вимогам. Основне завдання кастомізації - створення у споживача відчуття, що продукт проводиться для задоволення саме його особистих потреб [9]. Проте при цьому важливо врахувати, що у процесі застосування масової кастомізації виникає необхідність в очікуванні виготовлення індивідуального продукту.

У процесі впровадження системи масової кастомізації в компаніях індустрії моди необхідно створення 3-х підсистем:

- система збору інформації про потреби покупців;
- гнучкий виробничий процес;
- швидко реагує логістика.

Усі три підсистеми повинні бути об'єднані ефективною системою комунікацій, здатної відслідковувати окремі замовлення від отримання інформації про потреби конкретного покупця до остаточної доставки товару цьому покупцеві [3].



Для створення системи збору інформації про купівельні переваги необхідно створити механізм взаємодії зі споживачами товару. Це повинна бути проста і зручна методика, що дозволяє визначити конкретні вимоги клієнтів. Дані про переваги покупця можуть включати такі персональні деталі, як ім'я та адреса, вибір параметрів виробів з ряду альтернатив, фізичні показники (розміри), реакцію клієнта на дослідні зразки. Для збору такої інформації необхідно розвиток інформаційних систем зв'язку з покупцем, у першу чергу через Інтернет. Наприклад, деякі компанії, такі як Dell, Toyota дозволяють своїм покупцям вибрати комплектацію продукту, що володіє індивідуальними властивостями, на своїх сайтах [43].

Другою складовою, необхідною для застосування масової кастомізації, є створення гнучкої системи процесу виробництва. В індустрії моди гнучкість систем масового виробництва може бути збільшена з допомогою використання спеціалізованих програмних продуктів для дизайну одягу і взуття, наприклад, програм CAD, CAM, роботизації виробництва, реалізації модульного принципу і широкого використання виробничого обладнання з цифровим керуванням, що дозволяє швидко змінювати параметри виробів, що випускаються. Важливі вимоги до виробництва: скорочення часу на переналагодження обладнання, збереження витрат виробництва нарівні з масовим виробництвом, зменшення тривалості виробничого циклу. Також важлива вимога до організації виробництва - технологічно подібні вироби повинні оброблятися без переналагодження обладнання.

Для застосування масової кастомізації також необхідне створення гнучкої логістичної системи. Це означає, що всі етапи логістичного процесу: організація закупівель, виробнича логістика, складська логістика, розподіл продукції повинні представляти собою інтегровану систему, елементи якої взаємодіють між собою без збоїв і дозволяють гнучко виконувати індивідуальні запити споживачів [9].

У процесі застосування масової кастомізації інтеграція і координація в ланцюзі постачань повинна бути на самому високому рівні. Тому керівники компаній при застосуванні масової кастомізації повинні направити свої зусилля на ефективну взаємодію всіх учасників ланцюга поставок і швидко й ефективною координацію з покупцями, що можливо тільки із застосуванням сучасних інформаційних систем.

Розглянемо інструменти масової кастомізації. Один з інструментів масової кастомізації - відтермінування виробництва. Значна кількість компаній, що працюють в різних галузях, її активно застосовують [12]. Наприклад, в автомобільній промисловості компанії-виробники часто відкладають виконання фінішних операцій, таких як фарбування, оздоблення, заключна частина складання автомобіля. Ці операції виконують тільки тоді, коли буде отримано замовлення клієнта із зазначенням бажаних параметрів виробів. При відтермінуванні в індустрії моди фінальна частина кастомізації буде проведена тільки тоді, коли будуть зрозумілі переваги конкретного клієнта. Наприклад, фінішні операції виробництва одягу і взуття, такі, наприклад, як забарвлення, нанесення принтів, декоративних елементів та інші операції будуть зроблені тільки тоді, коли стануть зрозумілими індивідуальні переваги споживача. Застосування відтермінування робить ланцюг поставок більш гнучкими.

## **1.2. Роль модульності у масовій кастомізації**

Модульність - також ключовий фундаментальний елемент масової кастомізації. Принцип модульності полягає в тому, що системні компоненти одягу і взуття можуть бути розділені і комбіновані в залежності від запиту конкретного покупця. При реалізації принципу модульності продукт комбінується з різних елементів (модулів), що дозволяє створювати різні фінальні конфігурації продукту [8]. Фінішна

комплектація виробу може бути відкладена до остаточного розуміння переваг покупця. Модульність заснована на трьох принципах: відтермінування процесу виробництва, стандартизації ранніх виробничих процесів, швидкого моделювання і переорганізації завершальних виробничих процесів. Використання модульності приносить вигоду і виробникам, і покупцям. Покупці отримують більш простим чином конфігурований під свої конкретні запити продукт. Вигода для виробників виражена в тому, що різні модулі можуть бути зроблені окремо і в подальшому використовуватися для різних продуктів. Таким чином, при збільшенні кількості кінцевих продуктів, кількість модулів може бути скорочено.

При застосуванні масової кастомізації в індустрії моди покупець товару може вибрати бажану модель виробу, варіюючи різними стилями, розмірами, дизайном продукту. Споживач вибирає вподобаний виріб з каталогу, а потім змінює його в залежності від своїх уподобань, у тому числі використовуючи програму «онлайн - примірна одягу». Така віртуальна примірювальна одягу дозволяє накладати зображення одягу на фотографію покупця, масштабуючи і підганяючи її по фігурі, що дозволяє поглянути на себе з боку в обраному одязі.

В індустрії моди масова кастомізація може бути реалізована в основному на розмірній і модульній основі. У разі застосування кастомізації, заснованої на розмірному принципі, одяг і взуття виробляють відповідно до індивідуальних розмірів покупця. Для того, щоб одяг оптимально підійшов за розміром, покупець надає свої індивідуальні параметри, або їх сканують і зчитують за допомогою спеціалізованих програм. Надалі одяг виготовляють відповідно до параметрів покупця. При застосуванні кастомізації, заснованої на модульному принципі, покупець вибирає окремі елементи виробу, а потім комбінує їх відповідно до своїх уподобань. Таким же чином відбувається кастомізація, заснована на створенні дизайну виробів. В такому випадку покупець сам вибирає для моделі, що сподобалася, відповідний колір, малюнок принтів і інші параметри. Для створення дизайну виробів покупцеві

необхідно буде встановити на своєму комп'ютері мультимедійні системи, в тому числі з інтерфейсом типу drag-and-drop. Таким чином, при кастомізації можливий випуск виробів різних варіацій розмірів, кольорів і дизайну відповідно до запиту покупця [21].

Незважаючи на те, що найбільш популярна в індустрії моди масова кастомізація на модульній і розмірній основі, також можливе створення систем масової кастомізації, що використовує технології «інтелектуальний одяг» і «інтелектуальні тканини».

Створення «інтелектуального» або «розумного одягу» (Е-одягу або Е-апарель) дає новий поштовх для розвитку масової кастомізації в індустрії моди. «Розумний одяг» характеризується тим, що його основним елементом є спеціальний пристрій, котрий доповнює стандартний функціонал виробу. «Розумний одяг», наприклад, може включати такі інтелектуальні пристрої:

- текстильну клавіатуру;
- датчики для вимірювання серцевого ритму і темпу дихання, датчики для зняття кардіограми, вимірювання тиску;
- акселерометри або датчики розтягування для відстеження рухів людини;
- оптоволокно, що дозволяє відстежувати розриви тканини і таким чином отримувати інформацію про можливе поранення людини;
- пристрої, що дозволяють отримувати інформацію про зміст різних речовин в повітрі або коливаннях температури;
- нагріваючі елементи, що дозволяють зігрівати людину;
- сонячні батареї, здатні генерувати енергію.

## Висновки до 1 розділу

Таким чином, застосовуючи масову кастомізацію, покупці отримують продукти, які точно відповідають їхнім запитам і вимогам. Також масова кастомізація дозволяє зменшити ризик виникнення надлишкових запасів. Ці чинники є істотними перевагами в залежному від різних трендів бізнесі індустрії моди.

Проте в індустрії моди масова кастомізація ще не розкрила свій потенціал, особливо це простежується в Україні. Поки тенденція кастомізації товарів індустрії моди в Україні не так помітна, як на Заході. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що українські здебільшого орієнтовані на середній клас, оскільки робота в цьому секторі приносить швидку віддачу. Також це пов'язано з тим, що при всіх очевидних перевагах масова кастомізація складна в реалізації. Складнощі можуть виникнути зі своєчасним виробництвом кастомізації товару. Проблеми пов'язані також з тим, що покупці не завжди готові чекати тривалий час, поки виріб буде виготовлено і доставлено йому, тому потрібно створювати фабрики, які будуть близько розташовані до споживача. Але зміна місцезнаходження фабрик і переміщення виробничих потужностей - не єдине рішення. Можна використовувати гібридну модель - імпортувати заготовки одягу і допрацьовувати їх відповідно до побажань клієнтів якомога ближче до клієнтської бази, тобто використовувати виробниче відтермінування.

Відтак, сприяти більш активному впровадженню масової кастомізації буде використання перспективних виробничих технологій, таких як 3D друк: його використання дозволить ефективно проводити вироби, точно відповідні запиту клієнта.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ З ПРОДАЖУ БІЛИЗНИ ЗА ІНДИВІДУАЛЬНИМИ МІРКАМИ

#### 2.1. Бізнес-модель CANVAS

Бізнес-модель Canvas Остервальдера застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії. Для стратегії розвитку новостворених організацій, для переорієнтації стратегії розвитку діючих організацій, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації та пошуку нових точок для зростання. Авторами, творцями бізнес-моделі Canvas у 2008 році стали Олександр Остервальдер – швейцарський бізнес-теоретик та Ів Пін'є – бельгійський вчений і професор інформаційних систем управління. Після чого модель стрімко поширювалась і зараз застосовується викладачами, студентами відомих бізнес-школ, університетів: Гарвард, Стенфорд, Колумбія, Берклі [38].

Бізнес-модель Canvas допоможе зосередитися на створенні цінності вашого проєкту, допоможе створити цінність для ваших клієнтів, щоб поліпшити вашу здатність проєктувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти.

Canvas у перекладі означає - канва, полотно. Іншими словами Canvas - це основа/фундамент для бізнесу. Якщо все добре продумати, описати, накласти на базове полотно вашої організації - це хороший старт для успішної діяльності [44].

У цьому контексті Остервальдер та Пін'єр розробив Canvas Business Model інструмент - з дев'ятьма розмірами, що покривають три концептуальні основи бізнес-моделі: створення цінності (ключові партнери, ключові діяльності та основні особливості); доставка вартості (канали, сегмент клієнта та відносини); захоплення вартості (структура доходів та витрат) (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Бізнес-модель Канвас

\*Джерело: складено автором на основі [44]

Розглянемо рисунок. Спершу ми визначаємося з аудиторією (клієнти). Після цього визначаємо, які цінності вони у нас купують і через які канали збуту отримують дані цінності та які взаємини з ними ми вибудовуємо. Розраховуємо потоки доходів і які ресурси нам для цього необхідні. Потім розписуємо ключові дії, які необхідні нам для роботи. Не забуваємо про наших партнерів і постачальників. На останньому етапі вивчаємо структуру витрат [33].

1 блок - це клієнти, споживачі, особи, на яких спрямована наша діяльність, різні групи людей чи організації, яких компанія прагне охопити, обслуговувати.

2 блок – стосунки з клієнтами, типи відносин, які може набути організація, до конкретних клієнтів.

3 блок – канали, через які компанія спілкується та доходить до своїх клієнтів, щоб запропонувати цінність.

4 блок – ціннісна пропозиція, яку проблему клієнта вирішує. Пакет товарів, послуг та цінності, які доставляються до сегментів замовника.

5 блок – ключові ресурси. Цей етап – це визначення необхідних ресурсів. Причому, тут слід виділити всі ресурси, які потрібні як для виробництва, так і для формування стосунків, каналів збуту і т.д.

6 блок – ключова діяльність, найважливіші дії, які компанія повинна вжити, щоб її бізнес-модель працювала.

7 блок – ключові партнери, мережа постачальників та партнерів, яка змушує бізнес-модель працювати.

8 блок – отримання коштів, гроші, які компанія отримує з кожного сегменту клієнтів.

9 блок – витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі [10].

Бізнес-ідея – пошиття мереживної білизни за індивідуальними мірками. Місце продажу – соціальні мережі. Проблема: у виборі білизни, в наявності зручної, стильної та пошитої за індивідуальними параметрами; комфортна білизна без шкоди для здоров'я; упевненість жінок у своїй привабливості.

Візія - покращення ставлення жінок до себе, віра у себе та відчуття власної привабливості. Покращення екологічної ситуації в країні, шляхом відповідального споживання, також за рахунок еко-пакування виробів. Місія– розробка, створення продукту, його тестування та виведення на ринок. Задоволення очікувань споживача та його потреби, належною якістю товару. Відповідальність перед споживачем за якість товару та його відповідність очікуванням. Належний сервіс та ставлення до клієнта, готовність допомогти у вирішенні проблеми. Унікальність виробів, готовність йти назустріч клієнту та задовольняти його потреби завдяки пошиттю індивідуальних комплектів. Цінності – людина, чесність і прозорість, довіра, здоров'я,



екологія. Моя бізнес-ідея націлена на сучасне покоління інтернет-користувачів, коли продається дещо більше ніж просто білизна, коли важливим є індивідуальний досвід покупця. Ідеально зручна можливість здійснювати покупки, не виходячи з дому, має істотний недолік – відсутність примірки, тому покупець не впевнений, що замовлення точно підійде за розміром. Саме тому тут важливими якостями є чесність, відкритість та реалістичність, якість та функціональність. Для такого досить інтимного бренду надзвичайно важливо створити чудове враження. Отримавши замовлення, клієнт повинен мати захоплення як від самої речі, так і від упаковки. Вони повинні перевершити його очікування, які склалися, коли він дивився на фото на екрані свого комп'ютера. Саме тому я уявляю свій товар у фірмових еко-мішечках, які можна буде потім повторно використовувати.

Розглянемо бізнес- ідею на основі бізнес-моделі Остервальдера.

1 вимір – це клієнти. В даній бізнес-ідеї - це жінки, на яких спрямоване пошиття білизни, жінки, які готові платити за свій комфорт, за індивідуальне пошиття.

2 вимір – це стосунки з клієнтами. Оскільки це онлайн магазин, то стосунки будуть побудовані на основі соціальних мереж. Можливість отримати свій товар за 2-3 дні. Ідеальний - індивідуальний розмір. Допомога у виборі. Можливість індивідуального пошиття, консультації.

3 вимір – канали комунікації. Спілкування з клієнтами відбувається через Instagram, facebook, сайт, різні журнали.

4 вимір – ціннісна пропозиція. Цінність самого продукту – це білизна онлайн за вашими параметрами (мірками), економія часу, зручність, асортимент, ексклюзивне мереживо, подарункова упаковка, можливість пошиття комплекту з уяви клієнта, повне підлаштування під його бажання. З нашого боку – забезпечення комфорту.

5 вимір – ключові ресурси. В першу чергу, це людські ресурси (швея, дизайнер, фотограф, моделі). Також технічне забезпечення – швейні машинки, комп’ютер, фотоапарат. Сюди відносимо і матеріали, необхідні для пошиття власне білизни (тканина, викройки, фурнітура).

6 вимір – ключова діяльність, вона полягає у пошитті виробів, розробці нових моделей, швидкому виробництві та доставці, а також у невід’ємній частині – маркетингу.

7 вимір – партнери. Це ті, без кого не можлива діяльність, а саме - поставники матеріалів, соціальні мережі, служба доставки, консультанти, маркетологи, дизайнери.

8 вимір – дохід. Дохід отримується від роздрібною торгівлі товарами.

9 вимір – витрати. Витрати складаються з оплати праці, податків, вартості матеріалів, техніки, витрат на маркетинг.

## **2.2 Перевірка гіпотези щодо наявності потреби у клієнтів**

Для того, щоб перевірити гіпотезу щодо наявності у клієнта потреби в індивідуальному пошитті та адекватності ціннісної пропозиції, було проведено глибинне опитування. Дослідження відбувалося шляхом опитування 5 клієнтів. 2 клієнта – реальна зустріч. 3 – онлайн.

Завдання даного дослідження:

- 1) з’ясувати, чи є у клієнта потреба в індивідуальному пошитті білизни;
- 2) з’ясувати, чи є проблема із задоволенням цієї потреби;
- 3) виявити, чи готові клієнти замовляти індивідуальне пошиття білизни онлайн;

4) виділити основні критерії вибору магазину;

5) сформувати ціновий діапазон;

6) виявити частоту оновлення білизни.

Поставлені питання:

- Поділіться, як проходила ваша остання покупка білизни (онлайн, офлайн);
- У Вас є білизна, яку шили за вашими індивідуальними параметрами;
- Які головні вимоги при виборі білизни;
- Яку суму ви готові потратити на комплект білизни;
- Як часто ви купуєте нижню білизну;
- Якій тканині надаєте перевагу;
- Які труднощі виникають при виборі білизни.

Оскільки на прямі питання, щодо наявності потреби або проблеми, люди схильні відповідати не дуже правдиво або поверхнево, то я намагалася уникнути такого типу запитань.

Відповіді – 3 з 5 купують білизну офлайн, оскільки є страх помилитися з розміром, хочеться поміряти (проблематично буде втертися в довіру, зробити з цього нову культуру). 3 з 5 не мають білизни пошитої за індивідуальними параметрами. Головні вимоги – зручність, якість, візуально як виглядає. Оновлюють білизну в середньому раз у два місяці. Сума – 500-700 ( не більше тисячі). Тут більше розмова зайшла не про тканину, а про саму якість білизни, чи це більш натурально, чи з паралоном (приховуючи недоліки), думки теж розділилися, залежить від фігури дівчини, але більшість за натуральність, яка є зараз модною.

З відповідей опитаних мною людей, можна зробити наступні висновки:

- Недовіра до онлайн магазинів;
  - Часто картинка не відповідає реальності;
  - Існує думка, що білизна за індивідуальними параметрами є дорогою і не кожний може її собі дозволити;
  - Комфорт і якість стоять на першому місці у всіх. Залежно від події, на яку купується білизна – роль грає ще візуальний вигляд;
  - Цінова політика до 1000грн;
  - Як варіант, можна розглянути ще спортивну білизну, спорт є актуальним завжди, а білизну, яка буде ідеально сидіти і не сковувати рухи, важко підібрати;
- Однак є і ті, хто вже знає, що таке білизна за власними параметрами, знає як це зручно, як купівля онлайн економить час (ідеальний клієнт).

Стартап є відносно новою для вітчизняної практики формою підприємницької діяльності, яка довела свою перспективність в інших країнах, і набирає дедалі більшої популярності в Україні. Але за даними дослідження, проведеного у 2015 році журналом «Forbes», 90% всіх започаткованих стартапів виявляються збитковими та ліквідуються, навіть не досягнувши стадії зростання. Однією з причин такої невтішної статистики, за висновками експертів, є відсутність спеціальних знань у стартаперів щодо форм, методів та інструментарію організації проектів, що призводить до неправильного вибору стратегії їх розвитку [41].

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [32]. До числа компонентів бізнесу, що відображаються в моделі, належать стратегія, економіка, фінанси, операції, бізнес-одиниці, ринкові сегменти, маркетинг тощо. Бізнес-модель призначена для їх

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

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

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

- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проект або підприємство будуть створювати цінність для споживачів [36].

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

- визначення ключових компетенцій проекту;
- визначення структури витрат та доходів, аналіз руху грошових коштів;
- визначення цінності для споживачів;
- ідентифікація ринку та мети використання продукту, створюваного за проектом;

- ідентифікація позиції стартапу у взаємозв'язках з постачальниками, замовниками, конкурентами;

- формування конкурентних переваг проекту [22].

Варто зазначити, що використання методологічних основ стартапу допомагає не витратити даремні ресурси на впровадження і масштабування проекту, а навпаки

схиляється до вивчення ринку і запуску мінімально робочого продукту, що дозволить побачити основні тенденції ринку, які є на даній території.

### **2.3 Особливості міжнародного співробітництва на світових ринках**

Сучасні економічні реалії висувають жорсткі вимоги до всіх учасників міжнародних ринкових відносин. З метою посилення своїх конкурентних позицій компанії та підприємці все частіше відмовляються від самостійного способу організації бізнесу, віддаючи перевагу партнерській схемі відносин. Досвід потужних та відомих в усьому світі підприємств доводить ефективність та перспективність союзної співпраці. Однак слід пам'ятати, що діяльність за подібних умов має цілу низку специфічних рис та особливостей у рамках виходу та існування на міжнародних світових ринках. Основні питання, які, в першу чергу, повинні бути розглянуті компаніями, що планують стати на шлях міжнародного співробітництва, є аналіз зарубіжних ринків та пошук і вибір потенційних партнерів.

Основою для інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки є маркетинг. Ф.Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком. Відповідно важливим етапом здійснення зовнішньоторговельних операцій, та в майбутньому партнерських відносин, є вивчення комплексу характеристик та даних, які визначають властивості світового ринку (рис. 2.2.)

Дослідження ринкового, підприємницького середовища на зовнішніх ринках передбачає аналіз комплексу умов організації бізнесу за межами своєї країни у конкретному ринковому просторі - як у світовому або регіональному, так і в межах окремої іноземної держави.

Результати маркетингового дослідження дозволяють обґрунтовано здійснити пошук та вибір закордонного партнера, вибрати форму виходу підприємства на

зовнішній ринок, укласти зовнішньоторговельний контракт.

Кожен з напрямів аналізу зовнішнього ринку включає в себе свої фактори, особливості та розрахункові показники, які формують загальну картину. Методи вивчення, дослідження зовнішніх ринків залежать від характеру ринків, їх перспективи.

Міжнародна економіка розвивається надзвичайно стрімко. Для того, щоб залишатись «на плаву» або ефективно функціонувати, компаніям варто завжди розширювати горизонти своєї діяльності та рухатись в напрямку створення та підтримки взаємовідносин на зовнішніх ринках. У сучасному світі міжнародне партнерство є потужним джерелом стратегії будь-якого підприємства та одним з напрямів його економічного розвитку. Нові умови передбачають вже не суперницькі відносини, а формування довгострокових взаємовигідних відносин. Основою даного підходу є процес налагодження партнерських відносин, що дозволяють компаніям уникати протистояння в діяльності на спільному ринку, встановлюючи зв'язки із зацікавленими сторонами, переслідуючи спільні цілі та інтереси.



Рис. 2.2. Напрями дослідження потенційного зовнішнього ринку



\*Джерело: складено автором на основі [15]

Основна мета такого дослідження - визначити потенціал продажу і діяльності компанії та скласти прогноз на майбутнє. Іншими словами, дати кількісну оцінку існуючих і потенційних можливостей компанії для продажу своєї продукції.

Для визначення таких перспектив фірма, як правило, проводить дослідження у таких напрямках:

1. Місткість ринку, тобто аналіз поточного суспільного попиту на даний товар (товарну групу);
2. Характеристика ринку даного товару, аналіз стану ринкової конкуренції й оцінка впливу інших економічних чинників на характер попиту і пропозиції;
3. Тенденція зміни місткості ринку і соціально-економічні фактори, що впливають на неї;
4. Прогноз продажу або частки товарного ринку, яку компанія планує контролювати в майбутньому;
5. Аналіз регіональних ринків, тобто стан і перспективи збуту якогось товару на даній конкретній території.

У системі комплексного вивчення ринку можна оцінити не лише перспективність збуту товару на тому або іншому ринку, а й знайти нові можливості в вигляді потенційних партнерів [30].

Маркетингові дослідження на зовнішньому ринку не обмежуються аналізом покупців, товарів і ринків. Значна увага приділяється також оцінці ефективності системи маркетингу загалом та її основних частин, зокрема пошукам оптимального поєднання всіх чинників ринкового успіху. У даному контексті величезного значення набуває спроможність визначити, який саме комплекс маркетингу відповідає попиту

на зовнішньому ринку, а при остаточному аналізі комерційних операцій дає змогу правильно оцінити, чи була маркетингова діяльність успішною чи ні.

Отже, вивчення зовнішнього ринку необхідне для ефективної господарської діяльності в поточному часі і в майбутні періоди, допомагає знизити ризики від входу у зовнішнє середовище.

Другою важливою складовою є пошук та оцінка діяльності потенційних партнерів на світових ринках. Вибір торгового партнера, у першу чергу, залежить від характеру зовнішньоторгової угоди (експортна, імпортна, компенсаційна), предмету угоди (купівля-продаж товару, надання послуг), характеру предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання).

При виборі компанії - партнера, в першу чергу, необхідно вивчити різні аспекти діяльності потенційних партнерів зображені на рисунку 2.3.

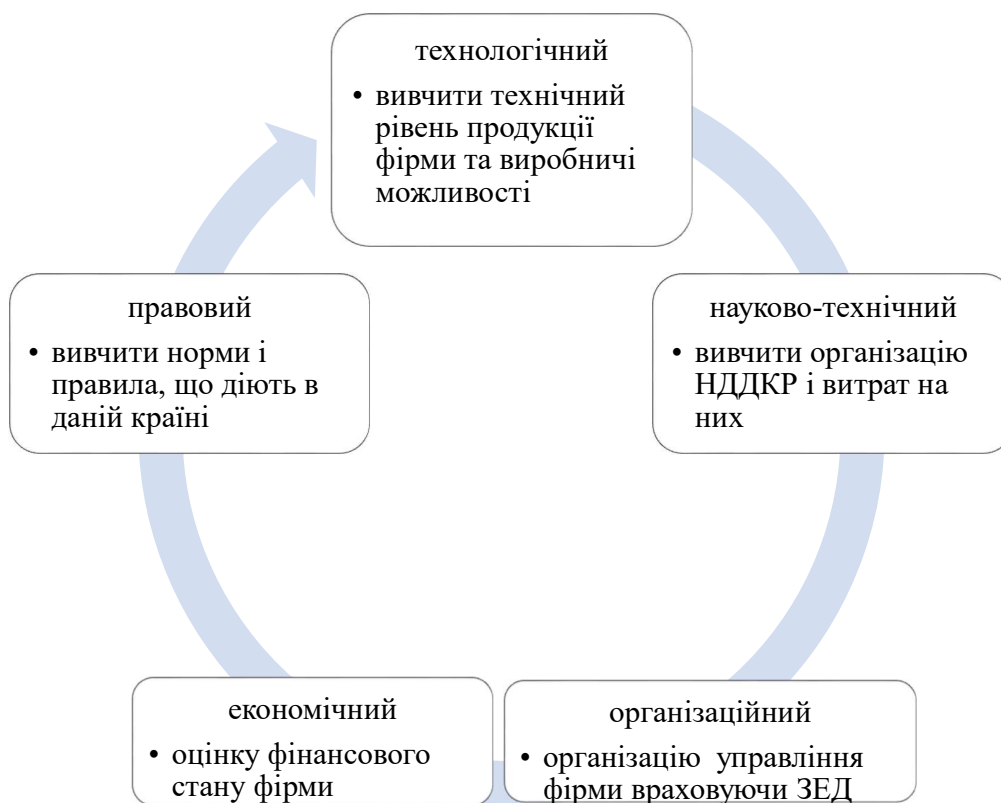


Рис. 2.3. Аспекти діяльності потенційних партнерів

\*Джерело: складено автором на основі [15]

У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють принципи зображені на рисунку 2.4., які важливо враховувати при організації цієї роботи.

Під оцінкою ступеня спроможності потенційного партнера розуміють кількісні показники діяльності, масштаб операцій, ступінь платоспроможності тощо. Для оцінки спроможності фірми можна використати й інші показники, такі як кількість зайнятих, число підприємств, частка продукції, що нас цікавить, в об'ємі виробництва фірми й галузі та інше.

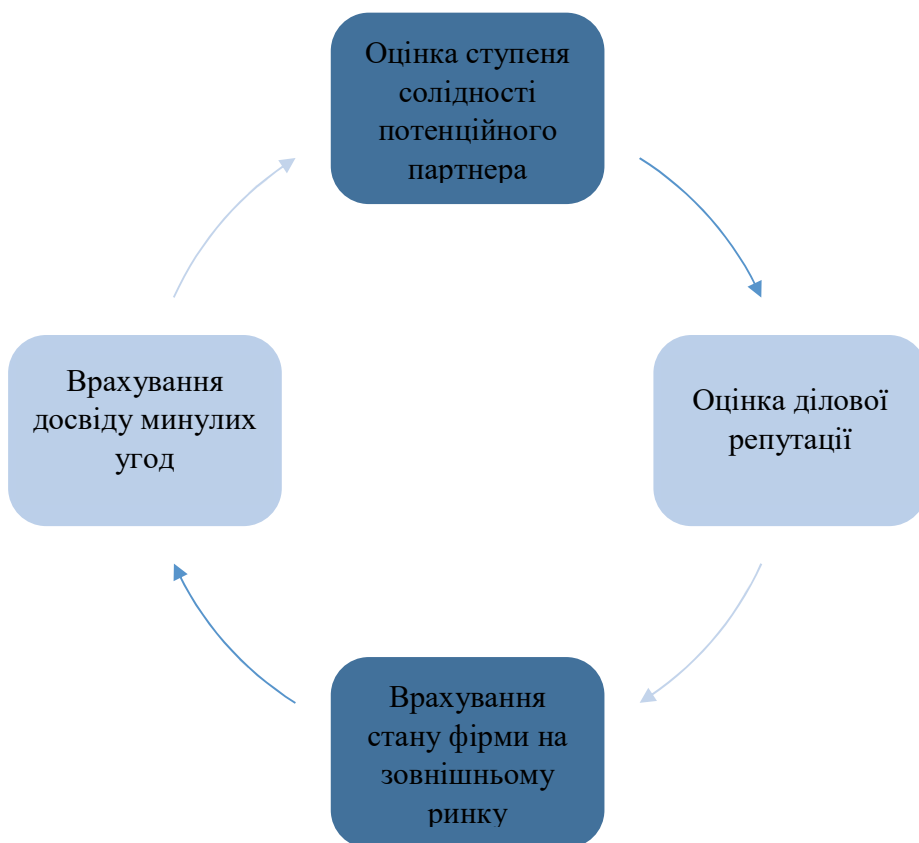


Рис. 2.4. Принципи оцінки потенційних партнерів

\*Джерело: складено автором на основі [15]

Оцінка ділової репутації фірми визначається тим, наскільки вона добросовісно і скрупульозно виконує свої зобов'язання, який у неї досвід у даній сфері бізнесу або ж вміння вести переговори на високому рівні.

Головне завдання у процесі налагодження партнерських відносин – уникнути кардинальних розбіжностей між сторонами і розробити відповідну політику та правила, які будуть подальшим стимулом для розширення спільної діяльності. Саме тому важливим фактором успішної діяльності є обговорення ще на початковій стадії можливих кінцевих очікувань та прагнень усіх сторін утвореного союзу. Для цього учасники партнерських відносин розробляють стратегію розвитку партнерства, параметри прогресу та гарантії, необхідні всім членам об'єднання. Визначальна риса, без якої розвиток партнерських відносин неможливий, – наявність довіри та поваги між союзниками.

Ступінь відкритості та готовності суб'єктів господарювання до партнерства – це той чинник, який дає можливість підприємцям знайти собі потенційного партнера. При цьому діапазон взаємодії може коливатися: від найпростіших товарообмінних операцій до найвищих форм співробітництва (об'єднання капіталу, науково-технічна кооперація, що є найбільш характерною для інформаційного суспільства, тощо). Також слід зазначити, що відкритість та готовність підприємців до партнерства мають певне обмеження – відкритість не є синонімом беззахисності перед конкурентами [20].

Пошук та підбір партнера – дуже відповідальний та важливий крок у діяльності компанії чи підприємства. Для того, щоб заручитися підтримкою та отримати надійного союзника, перш за все, необхідно ретельно та прискіпливо вивчити всі основні якості, які могли б чітко охарактеризувати співучасника господарського процесу. У цьому випадку звертають увагу на основний вид діяльності підприємства, його ділову репутацію, економічний та фінансовий потенціал, місце розташування тощо. Також варто врахувати культурні характеристики, традиції та особливості, які можуть певним чином вплинути на спільну діяльність.

Отже, можна виділити такі особливості та умови, що істотно впливають на

успіх партнерських відносин:

1. Відповідність форми партнерських відносин рівню розвитку підприємницьких зв'язків суб'єкта господарювання. Тобто якісний вибір форми партнерства - холдинг, стратегічний альянс, франчайзингове підприємство тощо.
2. Визначення та усвідомлення спільної мети і цілей діяльності.
3. Готовність підприємств до компромісів та чіткого усвідомлення зисків, які партнери планують отримати від спільної діяльності.
4. Рівень дослідження ділового стану потенційного партнера (на початковому етапі).
5. З'ясування типу відносин (формальні та неформальні домовленості, усні чи письмові, їх тривалість).
6. Конкретне визначення кола взаємних обов'язків та встановлення відповідної пропорції під час формування спільної ресурсної бази.
7. Оцінка балансу сил із точки зору вкладу партнерів у спільну підприємницьку діяльність.
8. Організація взаємодії партнерів: створення, управління та контроль комунікацій між партнерами.
9. Урахування культурних, етнічних та релігійних розбіжностей між учасниками партнерства.
10. Оцінка конкурентів як потенційних партнерів із точки зору ризиків та переваг.
11. Урахування можливих змін умов господарювання і розробка можливих шляхів негайної адаптації до них [15].

Із проаналізованих факторів, від яких залежить успіх спільної діяльності,

можна виділити низку принципів реалізації партнерських відносин. До них, зокрема, належать такі: принцип відповідальності, порядності, довірливості, співучасті, справедливості, додаткової солідарності, відкритості, доступності, прозорості, взаємозалежності учасників, законності, взаємоконтролю та взаємокоординації, синергізму, єдності духу та ділової етики.

Характеризуючи партнерські відносини на сучасному етапі розвитку, варто підкреслити їх особливу рису – наявність конкуренції між учасниками об'єднання. Конкурентні стосунки зберігають не всі партнерські союзи, проте значна їх кількість, зрештою, не відкидає такого сценарію подій. Для реалій сучасного світового ринку подібне явище – невід'ємний складник ринкових відносин. За таких умов учасники підписують домовленість про співпрацю, зберігаючи при цьому свою абсолютну автономність та свої позиції на ринку, без повної інтеграції з іншими суб'єктами господарювання, але заради досягнення спільної мети. Подібний спосіб, наприклад, часто обирають підприємства мобільного зв'язку: з метою розширення клієнтської бази вони між собою домовляються про проведення певних акцій (які подають у вигляді єдиних тарифів і які значно мінімізують вартість розмов) на встановлений термін, при цьому ніяких умов господарювання більше не змінюють і конкурентної боротьби не припиняють [21].

## Висновки до розділу 2

Таким чином, бізнес-модель Canvas допомагає зосередитися на створенні цінності проєкту. Візуальний формат такої моделі добре підходить як для існуючих, так і для нових компаній, та забезпечує панорамний погляд на весь бізнес. Її унікальність полягає в тому, що всі інші бізнес-моделі передбачають зазвичай неефективні й такі, які дорого коштують, рішення. Канва бізнес-моделі допоможе керівникам компаній розробляти нові бізнес-моделі, змінювати їх у відповідності до мінливих умов, а також управляти бізнес-портфелем різних фірм у межах однієї великої компанії. На сьогоднішній день Business Model Canvas є достатньо простим інструментом, який можна зобразити на дошці, та водночас достатньо потужним для того, щоб перефокусувати погляд на бізнес компанії. Використання розглянутої концепції дозволяє побудувати оптимальну бізнес-модель, на основі якої у подальшому прийматимуться необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Міжнародні зв'язки пронизують більшість національних економік, спричиняючи значний вплив на світову економіку. Базуючись на економіці окремих держав та світовій економіці, міжнародні економічні відносини залежать від них. Але в той же час, вони є самостійним явищем, формою існування і розвитку світового господарства, його внутрішнім механізмом.

У сучасному світі міжнародне партнерство є потужним джерелом стратегії будь-якого підприємства та одним з напрямів його економічного розвитку. В умовах глобалізації світової економіки, жорсткої конкуренції, стрімкого розвитку інформаційних технологій та удосконаленні виробничих процесів підприємства змушені змінювати умови ведення бізнесу. Нові умови передбачають вже не суперницькі відносини, а формування довгострокових взаємовигідних відносин. Основою даного підходу є процес налагодження партнерських відносин, що дозволяють компаніям уникати протистояння в діяльності на спільному ринку,

встановлюючи зв'язки із зацікавленими сторонами, переслідуючи спільні цілі та інтереси.

Важливим завданням для кожної компанії, яка має на меті бути частиною сучасних партнерських відносин, є виявлення та формування цих цілей. Для того, щоб здійснити даний крок ефективно, важливо приймати до уваги не лише власні інтереси, але й інтереси свого потенційного бізнес - партнера. Головною ознакою партнерських відносин є свобода вибору партнера, оскільки саме в ринкових умовах можливе повноцінне та ефективне функціонування даного типу економічних відносин.



## 2 РОЗДІЛ

### ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

#### 3.1. Цикл досвіду клієнта та особливості побудови сервісу

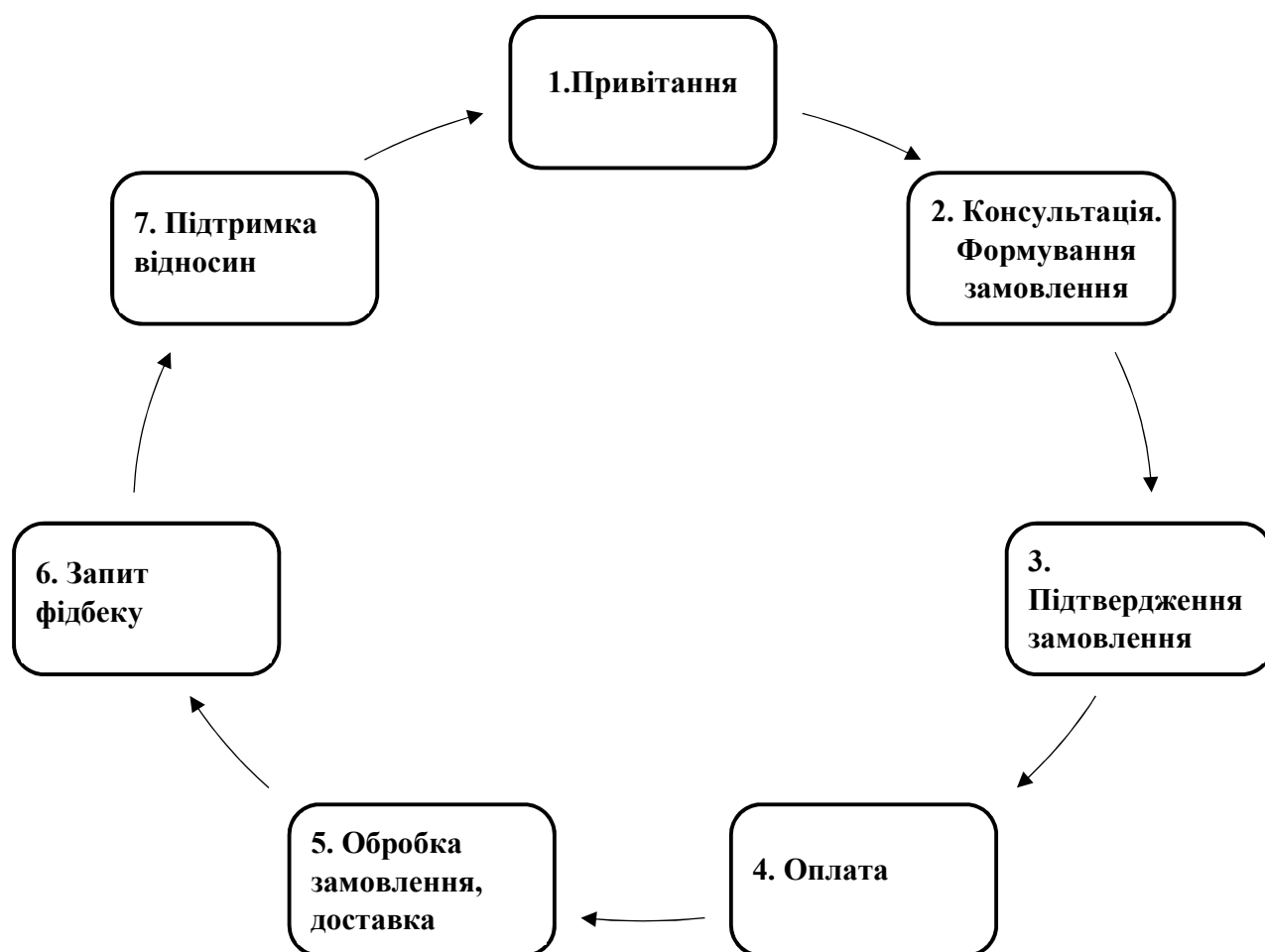
Цикл досвіду клієнта – це всі етапи спілкування клієнта з компанією, які впливають на його враження про компанію. У більшості випадків цикл досвіду клієнта складається з 5-8 етапів. Електронна розсилка використовується не тільки як маркетинговий канал, але й як інструмент налагодження відносин із клієнтською базою. Інтелектуальні маркетингові кампанії, засновані на зборі даних про клієнтів та аналізі їхньої поведінки, дозволяють відправляти покупцям найцікавіші (цільові) матеріали, рекомендації та пропозиції електронною поштою.

Досвід клієнта (customer experience) має вирішальне значення для поточного та майбутнього вашого бізнесу. Він може містити багато елементів, але це дійсно зводиться до взаємодії клієнта з компанією. Коротко досвід клієнта визначають як взаємодію між організацією та замовником протягом усього періоду їх існування. Досвід клієнта можна описати як суму того, наскільки клієнт відчуває себе плюс вартість, яку продукт доставляє.

Якісна продукція не матиме значення, якщо клієнту не сподобається те, як його обслужили чи вирішили проблему. Він отримав поганий досвід роботи з вами – ви програли. Багато іншого може сприяти загальному сприйняттю, включаючи вихованість та компетентність персоналу, їх бажання допомогти, чистоту в магазині або зручність навігації на веб-сайті.

Споживач може бути задоволений вже після однієї взаємодії з вашим бізнесом. По суті, цього не достатньо, щоб визначити загальний рівень задоволеності клієнтів і зробити висновки. Слід зосередити увагу на досвіді, який отримав клієнт протягом циклу роботи з вами. Коли ви перемістите фокус з індивідуальні взаємодії на досвід,

який ви даєте клієнту, ви помітите головне: послідовність. Далі створіть умови, щоб відповідати або перевищувати очікування клієнта у кожній точці дотику. Це може бути певний рівень високоякісного сервісу: незалежно від продажу, обслуговування клієнтів, рахунків або підтримки.



**Рис. 3.1** Цикл досвіду клієнта

На всіх 7 етапах клієнт не змінюється. Зі сторони компанії кожний етап виконує власник, оскільки він займається інтернет сторінкою (принаймні на початку).

Таблиця 3.1

## ЕТАП 1 (Привітання)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Стандарти досвіду	Перевищення очікувань
Клієнт довго чекає на відповідь; Скорочене, не ввічливе привітання.	Швидка відповідь Показати, що клієнт вам цікавий Не показати, що питання є дурним	Тепле з'єднання Звертатися по імені Запитати, як носиться минула покупка Якщо це був купальник, то як пройшов відпочинок	Подивитися сторінку клієнта, зробити комплімент

Привітання – є досить важливим етапом, оскільки від відповіді магазину залежить, як складуться стосунки з клієнтом в подальшому. Важливо уникати дефектів сервісу, та діяти за стандартами досвіду.

Мета першого етапу — привернути увагу споживачів, сформувати бажання купити ваші послуги. Етапи стадії залучення вирішують задачі ідентифікації цільової аудиторії, власне залучення їх уваги і збирають базу потенційних клієнтів (лідогенерація):

- Ідентифікація дозволяє зорієнтувати ваш маркетинг. Найбільш поширеними способами визначення потенційної цільової аудиторією є довгострокові інтереси в пошуку, поведінка на вашому сайті, демографія відвідувачів, їх розташування, а також

пристрої для перегляду сторінок сайту та рекламних оголошень, відповідність теми рекламного оголошення у контексті з переглянутих змістом сайту і т. д.

- Викликати інтерес і привернути відвідувачів на ваш сайт. Зміст сайту повинен бути достатнім, щоб не втратити увагу нового відвідувача. Для цього потрібно пропрацювати не тільки зміст, але структуру сайту і його інтерфейс. Ймовірно, будуть потрібні соціальні мережі і блоги, здатні генерувати додаткову увагу цільової аудиторії.
- Лідогенерація забезпечує збір контактних даних для подальшої роботи з цільовою аудиторією. Для цього потрібно використовувати різні веб-форми і підписки, які дозволяють відвідувачеві сайту безкоштовно отримати цікавий контент, спецпропозиції, бонуси і т. п. Зібрані контактні дані повинні бути оброблені і використані для подальшої систематичної розсилки електронних повідомлень.

*Таблиця 3.2*

### ЕТАП 2 (Консультація, формування замовлення)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Стандарти досвіду	Перевищення очікувань
Клієнт довго чекає на відповідь; Нав'язування Повторний запит розміру Відразу надсилати реквізити на оплату.	Попросити зняти мірки Надати консультацію	Допомогти визначитися з розміром, поради як буде краще Дізнатися більше про вподобання клієнта. Якщо клієнт звернувся вдруге- радити те, що більше подобається	Якщо клієнт бажає поєднати верх і низ з різних комплектів, або замінити колір матеріалу ( піти на зустріч, зробити так щоб клієнт був задоволений)

Необхідно правильно формувати замовлення та дізнатися якомога більше інформації про вподобання клієнта.

Продаж є другою стадією циклу в моделі маркетингової стратегії. Це унікальна пропозиція на ринок, яке робить очевидним вибір у вашу користь класифікованих клієнтів, що пройшли першу стадію з наміром купити послугу. Стадія продажу складається з трьох етапів — просвітництво, пропозиція та закриття угоди:

- Просвітництво або виховання клієнтів полягає у створенні послідовного алгоритму впливу на потенційного покупця. Збутовики забезпечують його корисною інформацією про сервіс, способах оплати та процесі надання послуги, якості і гарантії, підтверджуючи очікувану цінність від угоди.
- Пропозиція клієнту має бути максимально персоналізованим і враховувати почуті заперечення. Це ключовий момент будь-якого маркетингу.
- Закриття угоди не менш важливий момент, ніж надходження грошей на рахунок фірми. Етап включає налагодження комунікацій для зворотного зв'язку, контролю якості надання послуг і оформлення необхідної письмовій документації.

*Таблиця 3.3*

### ЕТАП 3 ( Підтвердження замовлення)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Стандарти досвіду	Перевищення очікувань
Клієнт довго чекає на відповідь; Не вірно сформоване замовлення;	Запитати чи вірно ви сформували замовлення, чи правильно враховані усі побажання	Запитати чим ще я можу допомогти	Подякувати за замовлення. Похвалити вибір.

На даному етапі важливо проявити вічливе ставлення.

**Таблиця 3.4**

**ЕТАП 4 (Оплата)**

<b>Дефекти сервісу</b>	<b>Операційні стандарти</b>	<b>Стандарти досвіду</b>	<b>Перевищення очікувань</b>
Клієнт довго чекає на відповідь; Раптова зміна ціни, на яку клієнт не розраховував;	Надати реквізити Попередити про комісію банку	Пояснити як здійснюється оплата. За якою схемою працюєте (чи можливо потрібний накладний платіж). Попросити написати після оплати, щоб не виникло непорозумінь.	Запропонувати безкоштовну доставку. Або можливо клієнт з вашого міста і ви можете забезпечити доставку самі. Запитати побажання з приводу упаковки.

Етап оплати необхідно чітко організувати, щоб не виникло непорозумінь. Правильно надіслані реквізити, вірно вказана сума. Грамотно складені скрипти, які використовуються для відповідей на коментарі, додавання товару в корзину. Таким чином, вони ідеально підходять для використання в часто змінюваних програмах, дуже невеликих програмах або у випадках, коли для виконання операторів мови витрачається час, незрівнянно більший за час їх синтаксичного розбору інтерпретатором.

Таблиця 3.5

## ЕТАП 5 (Обробка замовлення, доставка)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Стандарти досвіду	Перевищення очікувань
Не правильно сформоване замовлення. Відправлення не за тією адресою. Довге очікування	Попередити про терміни доставки Про можливий обмін	Відправити ТТН Побажати гарного дня. “Будемо вдячні якщо напишете після отримання”	Додати до замовлення презент. Це може бути цукерка, набір резиночок для волосся, ароматне саше для одягу, чокер на шию. Обов’язково додати рекомендації по догляду за білизною.

Етап, завдяки якому у клієнта формується враження про компанію після отримання даного товару. Важливо чітко слідувати інструкціям, покласти правильне замовлення, запакувати та не забути про доповнення до подарунку, як милий презент та подяка за замовлення.

Щоб клієнт залишився задоволений і мав бажання продовжити з вашим бізнесом співпрацювати, необхідно виконати ряд послідовних дій:

- Не тільки виконати свої зобов'язання за часом, обсягом і якістю обіцяних послуг, але і запропонувати безкоштовно додаткову цінність у вигляді сюрпризів і компліментів клієнтам, вартість яких уже передбачено кошторисом на етапі ціноутворення (без явного виділення додаткових витрат в калькуляції).
- Пропонувати більше – майте таку стратегію продажів, яка дозволити запропонувати клієнтові додаткові послуги, які здатні генерувати нові угоди і періодичне обслуговування (методика «Продажу вгору»).
- Заохочуйте постійних клієнтів, здатних залучити нових покупців (реферальні програми).

Таблиця 3.6

## ЕТАП 6 (Запит фідбеку)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Стандарти досвіду	Перевищення очікувань
Забути про замовлення після відправки	Відслідковувати доставку посилки	Нагадати про замовлення, якщо клієнт вже тривалий термін не забирає його “Будемо раді рекомендаціям”	Запитати, чи все підійшло, уточнити нюанси. Запропонувати обмін(за наш рахунок) у разі, якщо щось не підійшло. Подякувати за відгук. Зробити комплімент. Побажати, щоб з цією білизною вечір став ще особливішим.



Запит фідбеку допоможе виявити як сильні так і слабкі сторони, цінна інформація від клієнта для подальшого розвитку бренду.

Зосередження уваги на досвіді клієнта стане точкою диференціації від конкурентів. Створення досвіду, який дійсно вражає і перевищує очікування клієнтів, гарантує, що вони захочуть продовжувати вести справу з вами. Кращий досвід стає унікальною цінністю для споживача, який визнає, що може не отримати подібного від вашого конкурента і не ризикуватиме.

Кількість лояльних клієнтів може зрости, якщо ви оптимізуєте кожну взаємодію для створення неймовірного клієнтського досвіду. Так, це не легко зробити, але варто. Інвестиції в збільшення лояльності клієнтів все одно дадуть позитивні результати. Ви не можете підробити вірність: лояльність клієнтів будується на клієнтському досвіді, який перевищує очікування, а не через “купи дев'ять, отримай одну безкоштовну”, картку лояльності та мобільні додатки.

*Таблиця 3.7*

### ЕТАП 7 (Підтримка відносин)

Дефекти сервісу	Операційні стандарти	Перевищення очікувань
Надокучливе спілкування	Повідомляти про знижки, новинки	Якщо клієнт хотів тканину, якої не було у наявності, то повідомити, коли з'явиться

Вирішальний заключний етап – це підтримка відносин з клієнтом. Вміле спілкування з клієнтом призведе до ще не однієї співпраці.

### 3.2 Управління проєктом, його цілі та етапи

Найважливіша передумова успішного застосування прийомів та методів управління проєктами полягає у визначенні й розумінні цілей. Вони визначають сутність проєкту. Визначення цілей та їх опис є основою для подальшої роботи над проєктом.

**Таблиця 3.8**

Цілі та етапи проєкту

Персонал	Зміст	Матеріальна база	Зв'язки з громадськістю
1.1 Визначити вимоги до спеціалістів	2.1 Розробити каталог	3.1 Придбати швейну машинку	4.1 Створити сторінку в соц. Мережі (інстаграм)
1.2 Подати оголошення для їх пошуку	2.2 Сформувані розмірну сітку	3.2 Закупити матеріали	4.2 Видати рекламу у журналі
1.3 Провести співбесіди	2.3 Фото моделей	3.3 Придбати фотоапарат	4.3 Ств. сайт

**Таблиця 3.9**

Послідовність та час виконання у робочих днях

<i>Код роботи</i>	<i>Опис роботи</i>	<i>Код роботи, що їй передуює</i>	<i>Час виконання роботи, дні (місяці)</i>
1.1	Визначити вимоги до спеціалістів		1
1.2	Подати оголошення для їх пошуку	1.1	1

1.3	Провести співбесіди з кандидатами	1.2	2
2.1	Розробити каталог	1.3	2
2.2	Сформувати розмірну сітку	2.1	1
2.3	Відфотографувати моделі	2.1	3
3.1	Придбати швейну машинку	1.3	1
3.2	Закупити матеріали	1.3	1
3.3	Придбати фотоапарат	1.3	2
4.1	Створити сторінку в соц. Мережі (інстаграм)	2.1	1
4.2	Видати рекламу у журналі	4.1	2
4.3	Ств. сайт	4.1	2

Діаграма Ганта (табл. 3.10) являє собою відрізки , розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі. Завдання і підзадачі, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями.

Діаграма може використовуватися для представлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, що відповідає завданню, заштриховується, відзначаючи відсоток виконання завдання; показується вертикальна лінія, що відповідає моменту «сьогодні».

Часто діаграма Ганта використовується спільно з таблицею зі списком робіт, рядки якої відповідають окремо взятій задачі, зображеній на діаграмі, а стовпці містять додаткову інформацію про задачу.

**Таблиця 3.10**

Гістограма Ганта

<i>Код роботи</i>															
<i>1.1</i>															
<i>1.2</i>															
<i>1.3</i>															
<i>2.1</i>															
<i>2.2</i>															
<i>2.3</i>															
<i>3.1</i>															
<i>3.2</i>															
<i>3.3</i>															
<i>4.1</i>															
<i>4.2</i>															
<i>4.3</i>															
<i>місяці</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>

Отже, завдяки гістограмі Ганта ми бачимо роботу критичного часу. Загалом на проєкт піде 9 місяців.

Економічні основи бізнес-планування базуються на використанні наукових розробок в області оптимізації затрат часу та ресурсів та підвищення якості продукції.

Основоположником школи оптимізованого управління часом є Генрі Л. Гант. Він ще в 1910 році склав і впровадив використання графіку або діаграми, що носить його ім'я у бізнес-процеси та процеси, що пов'язані із організацією робіт.

Завдяки гістограмі можна відстежити:

- Які завдання включає в себе проєкт
- Дати початку і закінчення будь-якого проєкту
- Тривалість завдань: коли вони починаються і закінчуються
- Скільки часу займе кожна задача
- Хто працює над кожним конкретним завданням
- Способи об'єднати завдання

### **3.3 Дослідження цільової аудиторії**

В даній бізнес-ідеї - це жінки, на яких спрямоване пошиття білизни, жінки, які готові платити за свій комфорт, за індивідуальне пошиття.

Клієнти –

1. Дівчата 18-27 років (увагу з боку протилежної статті)
2. Хлопці 18-30 років (бажання зробити приємний подарунок)

3. Молоді мами, вагітні дівчата (для фотосесії)

4. Жінки та чоловіки 30+

Розглянемо два портрети покупців.

**Таблиця 3.12**

Портрет покупця 1

Ім'я	Марина
Передумови	26 років, одружена, рік у декреті, працює дистанційно
Демографія	Жінка, 25-30 років, дохід 12тис.грн, живе у місті
Ідентифікації	Симпатична, вихована, довіряє думці чоловіка. Частіше спілкується онлайн
Цілі	Відновити зовнішній вигляд після пологів, повернути відчуття власної привабливості
Що ми можемо зробити	Запропонувати білизну, яка приховає недоліки та ідеально підійде

Маркетинговий посил	Ми допоможемо вам повернути допологову впевненість у собі
Elevator pitch	Це білизна, яка буде, як друга шкіра

**Таблиця 3.13**

Розглянемо портрет другого покупця.

Ім'я	Валерія
Передумови	32 роки, розлучена
Демографія	Жінка, 30-35 років, дохід 22 тис.грн., живе у місті, вона HR або менеджер у прогресивній компанії
Ідентифікації	Самодостатня і перебірлива. Вона довго вибирає і купує тільки свідомо. Марина за розумний, не емоційний шопінг, за якісний мінімалізм у гардеробі і свідоме споживання. Надає перевагу офлайн зустрічам

Цілі	Якісний онлайн шопінг
Що ми можемо зробити	Запропонувати швидкий індивідуальний пошив
Маркетинговий посил	Будь впевненою у собі
Elevator pitch	Дозволь собі бути привабливою

Розуміння своєї цільової аудиторії дозволяє бізнесу спростити пошук потенційних споживачів, які з великою ймовірністю зацікавлені в товарах і послугах, які ви пропонуєте. Під портретом покупця розуміють визначення поведінки, потреб та інших характеристик, які характерні для більшості клієнтів. Наявність такої інформації спрощує співробітникам компанії створення маркетингових матеріалів, розробку стратегії просування інтернет-магазину та збільшення продажів. Одне з найважливіших завдань, яке стоїть перед бізнесом, – розуміння свого клієнта. Це допомагає визначити, наприклад, чим ваш інтернет-магазин відрізняється від інших, які пропонують такі ж товари. Навколо цих відмінностей і вибудовується поняття бренду.

Чим інформативнішим буде портрет покупця, який ви склали, тим легше знайти можливості для розширення клієнтської бази та росту продажів. Крім того, додаткове сегментування на підгрупи спрощує персоналізацію e-mail-розсилок і повідомлень за іншими каналами комунікації. Звернутися до потенційного покупця за допомогою таких засобів, як оголошення і банери, в контекстній рекламі набагато простіше і ефективніше, ніж роздавати листівки оффлайн.



На основі портрета покупця розробляються і відповідні маркетингові кампанії. Наприклад, якщо ви випускаєте шкіряні аксесуари преміум-сегмента, основними покупцями яких є топ-менеджери і підприємці, фахівець вочевидь розуміє, які налаштування таргетингу використовувати, замість того щоб відкривати покази реклами на всю аудиторію.

### Просування продукції

- Активність у соц мережах,
- Прописаний контент план,
- Логічна послідовність постів,
- Зручний сайт для пошуку,
- Доступне просте замовлення з сайту, можливість зробити покупку з різних типів пристроїв (ПК, смартфон, планшет).
- Наявність онлайн консультанта

Просування проекту через мережу Instagram.

Якісний контент, фотостудія, моделі різних форм. Реклама у блогерів, запуск таргетованої реклами.

Запустити рекламу, зробити так, щоб клієнти дізналися про вас. Бути в списку організаторів певних заходів, виступати спонсором. Зробити розсилку, де коротко розказати про себе, зацікавити. Зробити розіграш подарунку, щоб залучити клієнтів. Зробити знижки, акції. Метод холодного дзвінка у даному випадку не зовсім підходить, тут швидше повідомлення.

На мою думку, на початку маркетингова стратегія повинна бути **розвиваючою**. Її завдання – перетворення потенційного попиту на реальний. Це розробка товарів, які відповідають новим наявним потребам; перехід на новий

якісний рівень задоволення потреб, використання реклами, гнучка цінова політика, контроль витрат на маркетинг.

**Контент маркетинг** – це про те, як зробити свою сторінку більш впізнаваною, позиціонувати себе як експерта в своїй сфері, надання об’єктивної та зрозумілої інформації про товар, завоювання довіри і залучення потенційних покупців. В моїй команді відповідальним за це буде фотограф і той, хто веде інтернет сторінку. Сюди відноситься не тільки створення гарної картинки, але й корисна інформація до неї. Тема має бути актуальною і потрібною аудиторії (наприклад, догляд за білизною). Важливим також є регулярне створення цього контенту. Суть цієї стратегії - це створення позитивного зв’язку з клієнтами та цільовою аудиторією.

**Маркетинг взаємовідносин** спрямований на довгострокові відносини з клієнтом. Можливо, в моєму випадку, це могла б бути білизна по підписці. Висилати раз у 3 місяці нові комплекти.

### 3.4 Концепція “Золотого кільця”

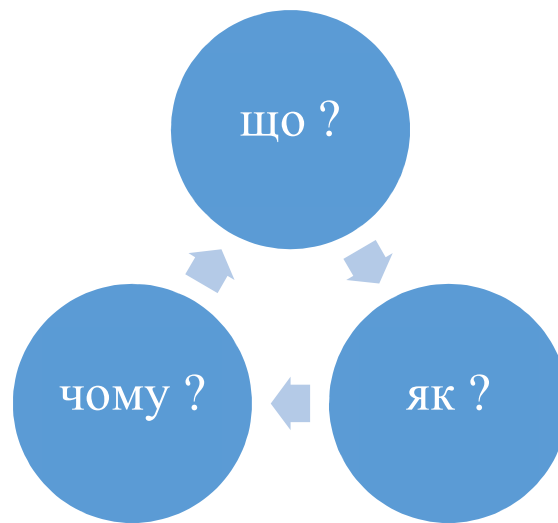
Всесвітньо визнаний фахівець у сфері лідерства та менеджменту, експерт з питань сім’ї, консультант, який займався організаційними проблемами й принципами лідерства. Стівен Кові, вважав, що завдання менеджменту у тому, щоб ефективніше піднятися по драбині успіху. Натомість, ціллю лідерства є визначити – біля якої стіни потрібно поставити драбину. Тисячі компаній з цілого світу втілюють запропоновані ним підходи до управління, ідеї щодо лідерства, командної роботи та тайм-менеджменту. Корінням проблем підприємствам адекватно реагувати на виклики, за думкою Кові, полягає у тому, що у більшості з них на першому плані менеджмент, а не лідерство, хоча мусить бути навпаки – головувати повинно лідерство, в основі якого моральна влада. Саймон Сінек – відомий мотиваційний спікер і письменник, автор двох популярних книг на тему лідерства та досягнення цілей, творець концепції надихаючого лідерства, так званого «золотого кільця», якої, за твердженням Сінека,

слідують всі успішні світові компанії та бізнес-лідери. «Золоте кільце» - це найпростіша діаграма, три вписи зі словами «чому», «як» і «що» в них.

За запевненням Сінека, найуспішнішим лідером, найуспішнішою компанією буде той чи та, які точно знають, що вони роблять, як вони це роблять і чому або навіщо. Лідерство – це вибір. Це не посада. Є багато людей на самій вершині своїх організацій, які зовсім не лідери. Вони начальники, і їм підкорюються, тому що вони головніші, але за ними не йдуть. А є багато людей в самому низу службової драбини, далеко не начальників, але вони абсолютні лідери, тому що вони вибрали шлях турботи та піклування про оточення. Треба зазначити, що для досягнення реальних та довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідне поєднання управлінської компетенції менеджера та рис особистості лідера.

Різниця між менеджментом і лідерством полягає у тому, що менеджер – людина адміністратор, яка виконує обов'язки у рамках визначених процедур. Правильно виконує функції пов'язані з плануванням, постановкою завдань, контролем та мотивацією. Менеджмент – це обов'язок. Лідерство починається з визначення своєї ролі. Роль лідера – сформулювати мету, пояснити, що очікується від підлеглих. Лідер залежить від своєї команди, працює на команду, а не команда на нього. Лідер бачить майбутнє, бачить свою роль та роль своєї команди в формуванні майбутнього та здатен транслювати все це в цілі [6].

Цінність самого продукту – це білизна онлайн за вашими параметрами (мірками), економія часу, зручність, асортимент, ексклюзивне мереживо, еко-упаковка, можливість пошиття комплект з уяви клієнта, повне підлаштування під його бажання. Ключова діяльність - полягає у пошитті виробів, розробці нових моделей, швидкому виробництві та доставці, а також у невід'ємній частині – маркетингу.



**Рис. 3.14 Концепція “Золоте кільце”**

Переконані, що “Золоте кільце” є добрим індикатором не лише команди й лідера, а й якості їхньої співпраці з клієнтами та споживачами.

Й у цьому контексті основне завдання кастомізації - створити у споживача відчуття, що робота робиться особисто для нього і задовольняє його особисті потреби, набуває особливої актуальності. Навіть в кризових умовах споживачі не хочуть купувати стандартні продукти і послуги, вони хочуть отримувати персоніфіковані продукти, що враховують їх побажання.

Оскільки це онлайн магазин, то стосунки будуть побудовані на основі соціальних мереж. Можливість отримати свій товар за 2-3 дні. Ідеальний-індивідуальний розмір. Допомога у виборі. Можливість індивідуального пошиття, консультації. Спілкування з клієнтами відбувається через Instagram, facebook, сайт, різні журнали.

## ВИСНОВКИ

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

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що масова індивідуалізація попиту – це виробництво продукції з урахуванням усіх потреб споживачів за стандартною ціною. Тому під час вибору стратегії для виробництва продукції компанії насамперед повинні бути враховані потреби своїх клієнтів, стан конкуренції і технології, які при цьому використовуються. Вони не повинні сліпо дублювати успішний досвід своїх попередників, оскільки масова індивідуалізація не є стандартною практикою. Хоча, якщо успішно використати інноваційні ідеї, вони можуть стати доволі потужним джерелом конкурентної переваги того чи іншого підприємства. Відтак, на сучасному ринку не врахування явища кастомізації і зосередження лише на просуванні всього декількох моделей швидко призведе до втрати конкурентоспроможності і в деякій мірі частки ринку. Провідні іноземні компанії, які використовують стратегію кастомізації, зробили ставку не на взаємодію окремих відділів, а на команди, що складаються з представників різних відділів. При цьому варто зауважити, що застосування кастомізації залежить від характеру продукції, кількості сегментів, кількості працівників, розміру організації і цілей маркетингу.

Реалізація нашої бізнес-моделі є кроком вперед до формування цінності відповідального споживання, як однієї з складових цілей сталого розвитку.

Використовуючи запропоновану матрицю Марта Кікаса, було визначено, що бізнес-модель формується за принципом орієнтованості на клієнта, де головною детермінантою створення продукту виступає потреба клієнта/споживача. На

проти вагу старій концепції, де перше створюється продукт, а потім здійснюється пошук цільової аудиторії, дана позиція сприяє заощадженню цінних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Валідація здійснювалась за такими параметрами: інновації та стратегії, прогнозування розвитку бізнес-ідеї та управління стартапом, особливості побудови сервісу майбутнього проєкту, перевірка гіпотези стосовно наявності потреби у клієнтів за допомогою глибинних інтерв'ю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І. Управління змінами / Іцхак Калдерон Адізес., 2018. – 398 с.
2. Азоев, Г. Л. Технологии кастомизации / Г. Л. Азоев, В. С. Старостин // Маркетинг. 2013. № 1. 86-102 с.
3. Азоев, Г. Л. Персонализированный маркетинг / Г. Л. Азоев, В. С. Старостин // Маркетинг. 2012. № 5.19-41 с.
4. Аникин, Б. А. Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды / Б. А. Аникин, Н. Ю. Баркова // Вестник университета. 2017. № 1.140-143 с.
5. Баракшина Т. В. Що таке кастомізація і персоніфікований маркетинг // *Деловой квартал*. 2006. № 43 (567). 322 с.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня // Економічний часопис Східноєвропейського університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами. 2015. № 2. Р. III. 33–39 с.
7. Вапнярская, О. И. Генезис и современные подходы к определению кастомизации // *Сервис в России и за рубежом*. 2014. № 6 (53) . 189-201 с.
8. Ведерникова, А. А. Массовая кастомизация как маркетинговый инструмент развития рынка печатных СМИ // *Управление экономическими системами*. 2007. № 10. 139-143 с.
9. Всякий, М. А. Особенности организации кастомизированного производства / М. А. Всякий, И. А. Стрижанов // *Экономинфо*. 2011. № 5. 45-56 с.
10. Етичність масового використання індивідуального маркетингу в боротьбі за лояльність споживачів / [О. Болотна, А. Бабошко, Д. Бушля] // *Науковий вісник*

- Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 10. Ч. 1.19–22 с.
11. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств : монографія / О.Л. Каніщенко. К. : Знання-Прес, 2007. 448 с.
  12. Китчен, Ф. Интегрированные маркетинговые коммуникации: будут ли они когда-нибудь приняты (и поняты) рекламными и PR-агентствами / Ф. Китчен, Д. Шульц, И. Ким, Д. Хан // Маркетинг-дайджест. 2005. № 2. 120-124 с.
  13. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей (Lateral Marketing) / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. СПб. : Нева, 2004. 192 с.
  14. Макарова О. Кастомизация как направление повышения эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия / О. Макарова
  15. Масленников В.В. Формирование партнерских отношений в предпринимательской деятельности (вопросы теории и практики): дис. д-ра экон. наук: 08.00.30 / В.В.Масленников. Москва, 1998. 293 с.
  16. Массовая кастомизации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://mass-customization.blogs.com>.
  17. Мокринська З. В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії [Електронний ресурс] / З. В. Мокринська // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. 2011. № 3. Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_3/Mokrinska\\_311.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm).
  18. Мокринська З. В. Формування бізнес-моделі авіакомпанії : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.04 / З. В. Мокринська. К. : Нац. авіаційний ун-т, 2011. 223 с.



19. Новаторов Э. Методы разработки стратегии кастомизации в сфере услуг / Э. Новаторов // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2014. № 3 (11). 208–215 с.
20. Нікілева Л.О. Особливості міжнародних партнерських відносин між суб'єктами підприємництва в інформаційному суспільстві / Л. О. Нікілева//Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2014. №6
21. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса : Атлант, 2014. 209 с.
22. Основы построения бизнес-моделей [Электронный ресурс] // Business Analysis in Russia [База знаний по бизнес-анализу]. — Режим доступа: <http://iiba.ru/business-model-design>.
23. Пугачевська К. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи / К. Пугачевська [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/12.pdf>
24. Пертова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
25. Райз Е. Стартап без помилок / Еріз Райз., 2016. – 368 с.
26. Розробляємо ціннісні пропозиції / [А. Остервальдер, І. Піньє, Т. Пападакос та ін.], 2018. – 324 с.
27. Сенор Д. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / Д. Сенор, С. Сингер., - К.: 2018. – 368 с.
28. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. З англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2017. – 288с.
29. Тамберг В. Як кастомізувати продукт / В. Тамберг, А. Бадін// Просування Продвижение Продовольства. Prod&Prod. № 6(8). 2009.

- 30.Токовий Ю.В., Ковтун Е. О. Вивчення зовнішнього ринку. [Електронний ресурс]. Режимдоступу [http://www.rusnauka.com/6\\_PNI\\_2011/Economics/2\\_79919.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_PNI_2011/Economics/2_79919.doc.htm)
31. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад., 2014. – 288 с.
- 32.Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа [Электронный ресурс] / О. Чеславский // NewsOne [Информационно-аналитический сайт]. — Режим доступа: <http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-staratapa-08-05-2015>.
33. Чухрай Н.І. Логістичні прийоми забезпечення індивідуалізації товарів в ланцюгу поставок / Чухрай Н.І. // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Зб. наук. пр. Вип. 5 (18). Ч. 2. –Луцьк: Вид-во ЛДТУ,2008. 313–325 с.
- 34.Шарко В. Кастомізація як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства / В. Шарко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/116.pdf>
- 35.Шматько Н. М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків : Технологічний центр, 2019. 335 с.
- 36.Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation / Ch. Baden-Fuller, S. Haefliger // Long Range Planning. — 2013. — Vol. 46. — Is. 8.—Pp. 419-426.
- 37.Gambardella A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. 2010. № 43 (2/3). 267–271 с.

38. Human Communication Research ISSN 0360-3989. Personalization versus Customization: The Importance of Agency, Privacy, and Power Usage. Page 300
39. Kotler P. Principles of Marketing - 14th Edition / P. Kotler, G. Armstrong.. – 613 с.
40. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
41. Patel N. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% [Electronic resource] / N. Patel // Forbes : Business and Financial Magazine [Digital edition]. — 2015. — January, 16th . — Mode of access: <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-ofstartups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#1737bedd55e1>.
42. Piller T. Frank, Tseng M. Mitchell. Handbook of research in Mass Customization and Personalization. Published in two volumes (Part 1: Strategies and Concepts, Part 2: Application and Cases), New York: World Scientific Press, 2010.
43. The challenge of customization: bringing operations and marketing together / strategy+business. 07.09.2006. 122-125 с.
44. The Origin of the Business Model Canvas: Interview with Bill Fischer & Alex Osterwalder Режим доступа : <https://www.strategyzer.com/blog/posts/the-origin-of-the-business-model-canvas-interview-with-bill-fischer-alex-osterwalder>