

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь - магістр

на тему **«МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗОВНІШНІ РИНКИ».**

Виконав: студент 2-го року навчання,

Спеціальності

075 Маркетинг

Анісімов Андрій Олексійович

Керівник Сидоренко О.В.

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

(прізвище та ініціали)

Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 20 ____ р.

Київ – 20 ____

З М І С Т

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....
1.1. Суть та базиси маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.....
1.2. Процес розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.....
1.3. Види виходу підприємства на зовнішні ринки.....
Висновки до розділу 1.....
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....
2.1. Аналіз структури підприємства перед виходом на зовнішні ринки...
2.2. Формування маркетингових бізнес-процесів на підприємстві.....
2.3. Аналіз поточної маркетингової стратегії підприємства та її імплементація.....
Висновки до розділу 2.....
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ
3.1. Застосування нових маркетингових інструментів виходу підприємства на зовнішні ринки.....
3.2. Запровадження аналізу головних метрик маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.....
3.3. Застосування методики Лін Стартап для маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.....
Висновки до розділу 1.....
ВИСНОВКИ.....
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

Актуальність дослідження. Більшість успішно працюючих на одному внутрішньому ринку підприємств рано чи пізно приходять до висновку, що подальший розвиток компанії передбачає її зростання за межами однієї країни. Є декілька факторів, що зумовлюють таке рішення - зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори ринку можуть бути прогнозовані непередбачувані.

Прогнозовані:

1. Неможливість розвитку компанії в старих умовах
2. Брак кадрів через непопулярність сфери зайнятості

Непередбачувані:

- Зміни внутрішнього середовища, що погіршують прибутковість компанії.
- Криза всередині країни
- Зниження попиту
- Поява нових сильних гравців на звичному нам ринку
- Втрата конкурентної переваги
- Інші форс-мажорні обставини, які складно передбачити

Зовнішні фактори частіше характеризують як витягуючі, тобто такі, що приваблюють підприємство вийти на цей ринок задля збільшення прибутку:

- Зростання попиту
- Неможливість задовольнити попит внутрішніми ресурсами
- Вища ціна за послуги або товари
- Простіші та комфортніші умови ведення бізнесу, наприклад, страхування бізнесу, низькі кредитні ставки, відсутність рейдерства та корупції.

Прийнявши рішення виходити на інші ринки - підприємство стикається з проблемою вибору правильної маркетингової стратегії. Саме неправильний вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки часто служить каталізатором для збиткового завершення такої маркетингової кампанії. Не дивлячись на те, що маркетингові стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки давно усі прописані та досліджені - багато маркетингових кампаній завершуються нічим. Тому актуальність дослідження важко переоцінити і в цій

роботі ми спробуємо знайти відповідь на те, як побудувати стратегію виходу підприємства на зовнішні ринки і не зазнати невдачі. Ми проаналізуємо декілька маркетингових кампаній для різних сфер бізнесу - а саме дизайну інтер'єрів та послуг, що стосуються інформаційних технологій.

Метою дослідження є аналіз сучасних стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки і формування критеріїв підвищення ефективності імплементації тієї чи іншої стратегії для різних видів підприємств. Дана мета зумовила проаналізувати:

- Види стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки
- Необхідність розробки власної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки
- Ефективність імплементації існуючих стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки
- Можливість змішування різних стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки для підвищення їх ефективності та покращення результативності
- Найбільш об'єктивні стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки для сфери дизайну інтер'єрів та послуг, пов'язаними із інформаційними технологіями.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Предметом дослідження є аналітичні, теоретичні та історичні аспекти розробки маркетингової стратегії для зовнішнього ринку.

Методами дослідження є досвід автора та теоретичні та аналітичні матеріали практиків у сфері розробки маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок.

Практичне значення полягає у створенні аргументованих детальних рекомендацій для українських підприємств для розробки ефективніших маркетингових стратегій по виходу на зовнішній ринок.

Інформаційною базою дослідження звітність підприємств, статистичні дані та матеріали, що опубліковані в мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає у глибокому аналізі сфери дизайну інтер'єру та відображенні досвіду розробки маркетингової стратегії по виходу на зовнішні ринки і її імплементації одних із українських студій дизайну інтер'єру.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Суть та базиси маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.

Визначень маркетингової стратегії є безліч. Ось деякі із них:

Маркетингова стратегія – це довгострокові та короткострокові принципові рішення, що обумовлюють розробку та створення маркетингових цілей на підприємстві та покрокове досягання таких цілей [1]. Маркетингова стратегія охоплює усі бізнес процеси компанії та має теоретичний та практичний характер, або розділяється на аналітичну частину та частину імплементації. Маркетингова стратегія, це своєрідний план дій підприємства задля досягання маркетингових цілей реалізації різних товарів та послуг на різних ринках.

Маркетингова стратегія – динамічний та гнучкий спосіб досягнення сформованих раніше маркетингових цілей, що включає можливості змін таких цілей відповідно до аналізу імплементації такої маркетингової стратегії на підприємстві та ситуації на тих чи інших ринках збуту продукції підприємства [2].

Суть маркетингових стратегій вивчали і досліджували сотні вчених та маркетологів, таких як Ярослава Степанівна Ларіна, Андрій Сергійович Заїкін, Олексій Сергійович Єрмоленко та інші. Більшість із них аналізували можливості історію маркетингових стратегій та історію реалізацій маркетингових стратегій різними підприємствами. Американський маркетолог Мартін Ліндстром, що вважається одним із найвпливовіших маркетологів сучасності, у своїй книжці «BuyOlogy» стверджував, що ефективність маркетингу найбільше залежить від фортуни [3]. Він писав, що більшість компаній витрачають великі кошти на розробку маркетингових стратегій та їх імплементацію, та все одно зазнають поразок на різних ринках із різною продукцією. Єдине, що, на його погляд, може бути гарантом успіху компанії –

це підсвідомий маркетинг. За приклад він навів компанію Pringles, що виготовляє чіпси, котра витратила десятки мільйонів доларів на розробку спеціального звуку під час відкриття упаковки із чіпсами, що було зроблено в рамках розробки стратегії підсвідомого маркетингу. Підсвідомий маркетинг – це такий маркетинг, що контактує із користувачем на такому рівні, коли користувач або споживач не розуміє та не бачить такого контакту, проте підсвідомість споживача робить висновки, на які розраховує підприємство. Джек Траут та Ел Райс у книжці «Маркетингові війни» стверджували, що маркетингова стратегія – це стратегія проходження невідомого мінного поля, шляхом аналізу інших мінних полів [4]. Вони вважали, що прогнозування маркетингових досягнень є помилкою того, хто вижив та не включає багатьох факторів впливу на ринок, а аналіз мінного поля інших кампаній не дає ніякої ефективної інформації, щодо проходження мінного поля нової кампанії. Проте кожен дослідник аналізував теорію маркетингових стратегій та їх базиси.

Основними базисами маркетингової стратегії для будь-якого з вищеписаних визначень є:

- 1) Сегментування ринку. Це процес встановлення ціни на тому чи іншому ринку збуту, в залежності від багатьох факторів: попит на ринку на пропоновану підприємством продукцію, купівельна спроможність цільової аудиторії на цільовому ринку та інші фактори [5,6].
- 2) Вибір цільових ринків. Це процес аналізу економічної доцільності ринків збуту.
- 3) Позиціювання. Це процес створення комунікації між клієнтом та підприємством, задля донесення цінності продукції підприємства до користувача з вибором каналів такої комунікації. Позиціювання – це те, яким бачить підприємство клієнт цього підприємства.
- 4) Визначення конкурентних переваг. Це динамічний процес аналізу діяльності конкурентів на тому чи іншому цільовому ринку, задля створення вигідніших пропозицій для клієнта. Конкурентними

перевагами можуть бути: якість, ціна, швидкість, асортимент, сервіс та інші.

З вищенаведених описів можна зробити висновок, що маркетингова стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки – це динамічний процес формування маркетингових цілей на цільових ринках та планування динамічних методів їх досягнення.

Динамічність маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки можна обумовити низкою факторів, з якими стикається підприємство під час формування та імплементації маркетингової стратегії:

- 1) Зміна клімату. Під час імплементації маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки компанія може зіштовхнутися із низкою економічних факторів. Наприклад, різка зміна купівельної спроможності цільової аудиторії на зовнішньому ринку, через внутрішньо економічні фактори, може змінити кількість продажів та прибуток, залежний від неї. Така зміна може мати і позитивні наслідки, якщо купівельна спроможність зростає. Також, зміна кількості цільової аудиторії на зовнішньому ринку може бути як позитивним так і негативним фактором, на який треба реагувати зміною маркетингової стратегії, задля того, щоб не втратити позиції на ринку або навіть покращити їх.
- 2) Різка зміна маркетингової стратегії конкурентів.
- 3) Змін законодавства. Наприклад позаминулорічний закон про захист персональних даних, що був прийнятий у Європі, значно ускладнив роботу багатьох українських компаній у сфері інформаційних послуг, особливо. Наприклад, аутсорсингова компанія Inforpulse, що була заснована двома українцями на початку дев'яностих, напередодні прийняття закону про захист персональних даних розпочала маркетингову кампанію по виходу на німецький ринок інформаційних послуг. Кампанія обумовлювала пошук осіб, що могли приймати рішення про співпрацю, у компаніях, які підпадали під цільову

аудиторію, задля забезпечення із ними першого зв'язку та перемовин щодо співпраці. Кампанія була націлена на збір електронних адрес та телефонів таких осіб у відкритих джерелах для подальшої комунікації. Через прийнятий закон про захист персональних даних, така стратегія стала неможливою, бо вона порушувала прийнятий закон. Задля запобігання штрафів та можливого блокування роботи на ринку Європи, були внесені зміни до стратегії, що передбачували створення доказової бази, яка б могла довести, що дані про потенційних клієнтів були взяті у відкритих джерелах і компанія не порушувала закон про захист персональних даних.

Вихід підприємства на зовнішні ринки не може бути успішним без детальної підготовки. Американські дослідники стверджують, що важливість маркетингової стратегії, тобто її питома вага у загальній стратегії компанії становить близько вісімдесяти відсотків [7].

У тому ж самому дослідженні аналітики стверджують, що сімдесят п'ять відсотків підприємств, що зазнали невдачі при виході на зовнішні ринки, зазнали її через відсутність продуманої детальної маркетингової стратегії. Не дивлячись на такі факти в Україні не розвинене розуміння важливості маркетингової стратегії і більшість підприємств не ставлять чітких маркетингових цілей під час виходу на зовнішні ринки. Усього лише двадцять п'ять відсотків українських компаній розробляють детальну маркетингову стратегію під час виходу на зовнішні ринки.

Одним із надважливих факторів під час розробки маркетингової стратегії для виходу підприємства на зовнішні ринки є постановка чітких цілей, які підприємство бажає досягти. Першим кроком для формування цілей є вибір стратегії товар/ринок[8].

Таблиця 1.1

	Існуючі товари	Нові товари
--	----------------	-------------

Існуючі ринки	Стратегія глибоко проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Нові ринки	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Вищезазначену матрицю також називають матрицею «товар/ринок». Стратегію глибокого проникнення потрібно використовувати тоді, коли підприємство продає на відомому ринку вже знайому продукцію клієнтам. Основний акцент при такій стратегії робиться на конкурентних перевагах. Часто така стратегія буває дуже дорогою, так як потребує великих вкладень у рекламу та іноді демпінгування цін. Проте така стратегія є досить ефективною, якщо у підприємства є технологічні переваги, якщо мова йде про товар, або, якщо мова йде про послуги, має більше функцій або набір зручних інструментів.

Стратегія розвитку товару часто використовується із розширенням асортименту підприємства. Також ця стратегія використовується тоді, коли підприємство вирішує розширити свою потенційну цільову аудиторію щоб закріпити позиції. Проте іноді стратегія використовується не тільки при розширенні аудиторії, але і при її зміні, якщо підприємство приходить до висновку, що таке рішення є доцільним. Часто така стратегія передбачає великий детальний аналіз потенційних користувачів та сегментацію цін, в залежності від географії.

Стратегія розвитку ринку використовується коли підприємство вирішує охопити більшу кількість географічної площі продажу своєї продукції. Така стратегія веде до великих витрат під час конкурентної боротьби і часто має агресивний формат.

Стратегія диверсифікації є найдорожчою і найризикованішою. Підприємство створює нову продукцію для нового ринку. Перевагами є те, що конкурентна боротьба йде не на високому рівні, так як ринок новий. Проте часто така стратегія веде до роботи підприємства у новій сфері, яка ще не

відома підприємству і де нема великої експертизи. Саме тому стратегія називається диверсифікацією, бо підприємство перестає бути залежним від основної діяльності і в разі зміни клімату на основному ринку із основним товаром – підприємство може не зазнати катастрофічних економічних втрат. Так, студія дизайну інтер'єру Between the walls, що пропонує послуги із дизайну інтер'єру у Києві, вирішила розробляти дизайнерські світильники для ринку Англії та Італії. Це дозволить студії не залежати від економічних криз в Україні, коли попит на послуги дизайну зменшується.

Кожне підприємство, що працює в Україні і не тільки, рано чи пізно приходить до висновку, що можна покращити економічний стан власної компанії, збільшивши продажі послуг або товарів поза межами України.

До такого висновку компанії приходять за різних причин [9]:

1) Змушені:

- a. Продукція підприємства створює додаткові незручності для користувачі. Компанія може не задовольняти потреби українських споживачів або не вирішувати певну проблему. Або навіть якщо проблема верифікована на внутрішньому ринку – її рішення може бути складним і незрозумілим по різних причинах. Продукція підприємства створює іншу проблему, в результаті чого цільова аудиторія українського ринку робить висновок, що існуюча проблема менш гостра аніж рішення. Наприклад, український месенджер Type&Hide, що було створено у дві тисячі сімнадцятому році, вирішував проблему підглядань у екран смартфона сторонніх осіб у публічних місцях. Проблема була актуальна, проте її рішення створювало нову проблему. Користувачам потрібно було долучити до месенджеру усі свої контакти, що було дуже складно. До того ж, аудиторія цього додатку на українському ринку складала декілька відсотків від усіх користувачів месенджерів та соціальних мереж. Натомість у Америці такий відсоток був значно вищим.

- b. Інфраструктура країни не дозволяє рішенням стати масовим і залучити велику кількість користувачі. Наприклад, український стартап Pet Cube, що робив пристрій для слідкування за домашніми тваринами із можливістю грати із ними лазерною указкою через мобільний додаток, що був створений, дійшов до висновку, що в дві тисячі чотирнадцятому році мобільний інтернет в Україні був не досить потужним задля того, щоб користувачі могли використовувати пристрій. Якість зображення, що передавалося від пристрою до смартфона була низька, в результаті чого користувачі не могли розгледіти маленьку лазерну червону точку і не могли контактувати із тваринами. Користування було можливим тільки через мережу wi-fi, але для українців це обмеження здалося завищеним задля купівлі пристрою за п'ять тисяч гривень. Проте у Америці така інфраструктура була розвинена.
- c. Відсутність грошей у цільовій аудиторії. Український стартап Elomia, що створює чат-бота, котрий допомагає із психологічними проблемами, коштує дев'ять доларів на місяць, що було завищено для української цільової аудиторії цього стартапу. Проте в Америці ця ціна цілком задовольняла користувачів.
- d. Економічна криза. Внутрішня економічна криза, що призводить до зменшення купівельної спроможності населення і цільової аудиторії підприємства. В Україні у двадцять першому столітті два рази відслідковувалося різке падіння купівельної спроможності населення – у дві тисячі восьмому та у дві тисячі чотирнадцятому. У той же час економічний стан інших країн залишався без змін або навіть зростав.
- e. Неспроможність конкурувати. Агресивний маркетинг конкурентів та їх кількість та розміри можуть поставити компанію у скрутне становище, так як можливості компанії не дозволяють рости в умовах такої конкуренції і зайнятого ринку, проте у інших країнах

при таких же умовах конкуренти можуть бути інакші і ринок не такий зайнятий. Наприклад, кількість виробників одягу в Україні дуже велика і тому підприємства ведуть боротьбу за кожного клієнта. В той самий час в Італії, Франції та США кількість подібних підприємств ще більша, проте попит вищий за пропозицію, тому сотні українських компаній експортують одяг у Європу та Америку. До того ж, культурні особливості американців вирошують попит кожного дня, так як у Америці дуже розвинене суспільство споживання, що є відомим фактом.

- f. Важкість ведення бізнесу в Україні. Одна з причин, чому Україні важко залучати зовнішні інвестиції – це корупція. Постійні переслідування бізнесу і непрозорість тендерів робить Україну складною країною для роботи підприємств. У позаминулому році забудовник Артур Мхітарян, що володіє компанією Taryan Group звернувся до колишнього президента Петра Порошенка із проханням захистити його бізнес від переслідування СБУ [10]. Служба безпеки України перешкоджала будівництву житлового комплексу Taryan Towers та вимагала десять мільйонів доларів від Артура Мхітаряна.
- g. Бюрократичні проблеми. Ведення бізнесу в Україні сповнене багатьма бюрократичними перепонами, а особливо – паперової роботи. Україна робить тільки перші кроки у напрямку діджиталізації, проте наразі в Україні підприємствам доводиться щомісяця заповнювати багато документів та витратити час у різних інстанціях. Натомість у Естонії можна вести бізнес цілком онлайн. Єдине, що не можна зробити в Естонії не виходячи з дому – зареєструвати шлюб та смерть, проте це не стосується бізнесу.
- h. Заповнення внутрішнього ринку. Така українська компанія як Хортиця, на чолі із Євгенієм Черняком майже повністю заповнила український ринок. Подальший її розвиток на цьому ринку був

можливий тільки за рахунок поглинання конкурентів або за рахунок агресивного витискання інших компаній з ринку, що є дорогою та малоефективною. Євгеній Черняк прийняв рішення експортувати продукцію в інші країни і зараз підприємство Хортиця є п'ятим виробником алкоголю у світі.

2) Добровільні:

- а. Швидке зростання. Якщо подивитись на епідемію коронавірусу, то можна зробити висновок. Вірус розповсюджується швидше, якщо є декілька епіцентрів розповсюдження. Теж саме можна сказати і про бізнес. Коли підприємство зростає на одному внутрішньому ринку - є багато перешкод, які можна вирішити тільки із плином часу. У цей самий момент можна вирішувати аналогічні питання в інших місцях, тобто на іншому ринку. Не завжди множення маркетингового бюджету дає той самий відсоток конверсії, як на менших цифрах. До того ж, масштабуючись на інші ринки за межами країни бізнес будує міжнародний бренд. Підприємство може бачити за цільову аудиторію мігрантів та туристів, в залежності від бізнесу. Тому що в них з'являється довіра до бренду на одному ринку, яку можна перекласти на інший.
- б. На зовнішніх ринках можна збільшити прибутки. Наприклад, аутсорсинг айти послуг в Україні. Робота програміста за межами країни вартує значно більше ніж в Україні. Тому замовлення, що поступають до українських програмістів, значно більші і вигідніші за замовлення всередині ринку. Такі замовлення прив'язані до іноземних валют і зменшують фінансові ризики, що можуть виникнути при девальвації гривні. Тож вихід на зовнішні ринки можна ще й пояснити як диверсифікацією ризиків. До того ж, багато країн погоджуються із думкою, що українці одні із найроботящих націй. В нас нема іспанської сієсти або скороченої

робочої п'ятниці. Ми здатні реалізовувати роботу швидше, окрім того, що дешевше. Тому попит на українські послуги зростає.

Компанія, що вирішила виходити за межі внутрішнього ринку має провести серйозну підготовку. Експорт послуг та продукції має багато перешкод, до яких підприємство має бути готове. Такими перешкодами є митні, фіскальні та валютні обмеження. У кожній країні є своє законодавство, що регулює імпорт та роботу з зарубіжними підрядниками. Крім того, перед виходом на міжнародний ринок підприємству потрібно врахувати культурні, економічні та географічні особливості країн. Наприклад, у мусульманських державах заборонено вживати алкоголь. У більшості країн Африки низька купівельна спроможність, а в деяких європейських країнах надвисокі податки. До того ж, вихід на міжнародні ринки обумовлює зростання операційних витрат на перебування у цих країнах, тому перед прийняттям рішення про вихід у ту чи іншу країну треба ознайомитись із потенційними операційними витратами у цій країні і можливості заробляти більше ніж витратити. Щодо культурних особливостей, у Німеччині важливим фактором для кожного німця є той факт, щоб кожен домен сайту закінчувався на .de. Із цією особливістю зіштовхнулися власники та засновники українського стартапу Preply. Це онлайн сервіс, що допомагає знайти репетиторів у різних куточках світу. Коли стартап вийшов на німецький ринок – команда не могла зрозуміти неефективність внутрішньої маркетингової кампанії, так як конверсія у користувачів була над низька. Через деякий час засновники визначили ключову проблему – їх сайт не мав домену .de, а працював на домені .com. Після зміни домену стартап почав розвиватися на ринку Німеччини. Такий приклад свідчить про те, що культурними особливостями неможна нехтувати.

Під час формування цілей по виходу підприємства на зовнішні ринки одним із перших питань є питання міжнародності такого виходу. Тобто підприємство вирішує, чи буде воно виходити на ринок однієї країни, або ж на весь світ. При виході підприємства на зовнішній ринок в одну країну – підприємство має детально проаналізувати саме цю країну. Її економічний стан,

купівельну спроможність аудиторії, стан конкурентів та наповненість ринку а також культурні особливості. Під час виходу на весь світ підприємство має знайти компроміси. Тобто продукція має задовольняти усіх споживачів з різних країн і різними культурними особливостями. Часто, мова продукту є англійська для такого виходу. Якщо під час реклами підприємство використовує людей – вони мають бути різної раси. Також часто підприємства формують одну єдину ціну на продукцію, без залежності від економічного стану країни. Такий прийом може зменшити потенціальну кількість споживачів у деяких країнах, проте це зменшує кількість підробок і контрабанди. Але є низка факторів, які можуть не дозволити створення єдиної ціни для всіх країн і іноді підприємствам доводиться зменшувати частку доходу. Часто таким фактором являються податкові особливості в тій чи іншій країні на продукцію, що пропонує підприємство.

Проте більшість підприємств все ж таки проводять сегментацію. Тобто формують для кожної країни з різною цільовою аудиторією різні пропозиції по ціні і навіть можуть використовувати різні маркетингові методи. Сегментація проводиться не задля економії ресурсів компанії а через те, що є ризик що ефективність стратегії без сегментації буде нижча [11].

Стратегія сегментації це хоч і дорогий довгий і непростий процес проте він включає в себе набагато більше факторів і враховує набагато більше критеріїв та чинників завдяки чому ефективність виходу на зовнішні ринки буде вища.

Коли підприємство проводить сегментацію маркетингу – воно враховує культурні особливості і особливості фінансові, тобто спроможність цільової аудиторії купувати ту чи іншу продукцію на тих чи інших ринках. Проводиться аналіз каналів комунікації із потенційними користувачами. В одній країні це можуть бути блогери, а в іншій тільки онлайн засоби масової інформації. Більш того, маркетингова стратегія сегментації враховує особливості мови на різних ринках і тому деякі назви продуктів відрізняються на різних ринках. Так автомобіль Шевроле Авео в світі називається як Шевроле Калос, проте в

пострадянських країнах така назва може викликати неприємні асоціації, через що назву було змінено. Таких прикладів дуже багато у кожній міжнародній компанії. Іноді навіть підприємства створюють дочірні компанії задля виходу на той чи інший ринок через те, що назва материнської компанії може шкодити просуванню підприємства на тому чи іншому ринку. Звісно, дочірні компанії часто створюють через юридичні фактори, проте і така причина також може бути. З такою проблемою зіштовхнулась українська аутсорсингова компанія Софт Серв. В англomовному жаргоні є певний термін, що саме так і звучить і означає дуже тендітну річ, пов'язану із сексуальною активністю [12].

Якщо говорити про канали просування більш детально, то доцільно навести приклад із сегменту B2B. Найбільш популярною соціальною мережею в світі для бізнесу є Лінкдін. І більша частина знайомств та перших контактів із потенційними клієнтами або партнерами проходить саме всередині цієї платформи, проте в Україні ця соціальна мережа майже не працює і не дуже розвинена для більшості бізнесів. Загалом, в Україні бізнес не діджиталізований і нечасто коли соціальні мережі можна використовувати в якості каналу для просування в B2B. В Україні інколи працює Фейсбук, проте не завжди ви зможете знайти сторінку ОПР (особа, що приймає рішення) певної компанії. В Німеччині та Швейцарії, наприклад, більшість користується такою платформою як Ксінг, а Лінкдіном менша частина. Тому якщо підприємство має намір виходу на ринок Німеччини – то доцільно скористатись саме Ксінгом.

1.2. Процес розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Коли підприємство вирішує виходити на міжнародний ринок за межі України і постачати свою продукцію або послуги на інші ринки – постає питання розробки маркетингової стратегії виходу цього підприємства на зовнішні ринки. Якщо підприємство вирішує виходити на зовнішні ринки із використання маркетингової стратегії і долучитися до двадцяти відсотків українських підприємств, котрі все ж таки проводять маркетингову стратегію і

моделюють різні сценарії виходу на зовнішні ринки – постає питання, як розробити стратегію. На рис 1.1 нижче наведені етапи формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки:



Рис. 1.1 – Етапи формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Першочерговим пунктом розробки стратегії є аналіз ситуації, в якій зараз знаходиться підприємство і формування мети, якої компанія бажає досягти [13]. Аналіз діяльності на внутрішньому ринку має надати чіткі цифри по роботі кожного бізнес процесу. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки без детального аналізу поточної діяльності компанії може призвести до завищених витрат і економічних невдач. Аналіз діяльності бізнесу показує засновникам, які процеси і з якою швидкістю можна масштабувати, а які ні. До того ж, аналіз діяльності компанії формує розуміння, які бізнес процеси можна масштабувати на внутрішньому ринку задля задоволення потреб зовнішніх клієнтів, а які процеси потрібно масштабувати за межами країни на цільових ринках. Наприклад, київська студія дизайну інтер'єру Between the walls визначила, що задля задоволення потреб замовників

з інших країн вона може масштабувати всередині країни такі процеси, як: розробка візуалізацій, розробка розгортки, розробка вимірів та малюнків. У той же час компанія надає послуги з авторського нагляду за ремонтом, який вона спроектувала і при аналізі діяльності компанії стало зрозуміло, що цей процес потрібно масштабувати на цільових ринках, так як навіть сегментація цін не зможе покрити витрати на масштабування процесу в Україні, що тягне за собою великі транспортні витрати у часі і грошах. Також, аналіз діяльності підприємства виявить процеси, які складно масштабувати і скільки часу потрібно на таке масштабування. Такі дані необхідні задля того, щоб підприємство змогло своєчасно задовільнити потреби нових клієнтів без затримок і втрат. Аналіз діяльності компанії також може показати, які процеси та продукти підприємства найбільш прибуткові або навпаки. Також аналіз діяльності спростить прогнозованість прибутків компанії, які потрібно буде витратити на вихід на міжнародні ринки. Так як вихід на зовнішні ринки потребує інвестицій – компанія повинна виділити такі гроші і знайти їх у бюджеті. Якщо підприємство не має подібних заощаджень або задля їх здобуття потрібно багато часу і є ризик, що привабливість виходу на інші ринки може бути втрачена, або якщо вихід підприємства на зовнішній ринок спричинений вимушеними обставинами – то компанія може звернутись по кредитування, гранти або залучити інвестиції. В дві тисячі дев'ятнадцятому році в Україні запрацював Український фонд стартапів котрий надає молодим компаніям або стартапам від двадцяти п'яти до п'ятдесяти тисяч доларів США [14]. Фонд дає грантові гроші бізнесу задля його зростання, тому українські підприємства, які не мають вільних грошей задля виходу на інші ринки, проте бачать у цьому потребу, можуть скористатися такою пропозицією від держави. Якщо бізнес потребує більших фінансових впливань і не має таких заощаджень – підприємство може розглянути варіант приватних інвестицій. Венчурні фонди, що працюють в усьому світі і насамперед в Україні – часто інвестують у проекти, які планують масштабуватися на зовнішні ринки. Саме під такі цілі знайти фінансування підприємствам не важко. Проте частка компанії буде

належати інвесторам. Окрім того, фінансові вливання не завжди можуть вирішити проблему виходу на зовнішній ринок, так як головне правило виходу підприємства на зовнішній ринок – можливість засновникам залишити Український філіал та переключитись на розробку маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок. Якщо засновники не можуть залишити операційну діяльність в Україні – це свідчить про несвоєчасне рішення про вихід підприємства на зовнішній ринок. Компанія має здійснювати операційну діяльність без втручання засновників, тому аналіз стану підприємства дуже важливий, адже він виявить, чи можуть засновники делегувати операційну діяльність і сконцентрувати увагу на розробці маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішні ринки. На рис 1.2 нижче представлений вихід підприємства на нові ринки [15]. Такий графік називають «клюшкою», зо видно з його форми, так як він нагадує хокейну клюшку. З нього видно, що підприємство спочатку витрачає гроші і витрати тільки зростають, проте в певний момент часу графік починає рости. Це ідеальна модель розвитку підприємств на нові ринки. Частіше за все точка початку зростання знаходиться значно нижче і не завжди у підприємств вистачає коштів задля її досягнення. Тому підприємство має прорахувати усі можливі сценарії і мати фінансовий запас задля їх реалізації на зовнішніх ринках, на яких підприємство має намір вийти. Український інвестор Денис Довгополий стверджує, що дев'яносто дев'ять відсотків фінансування кампанії дають нуль відсотків результату.

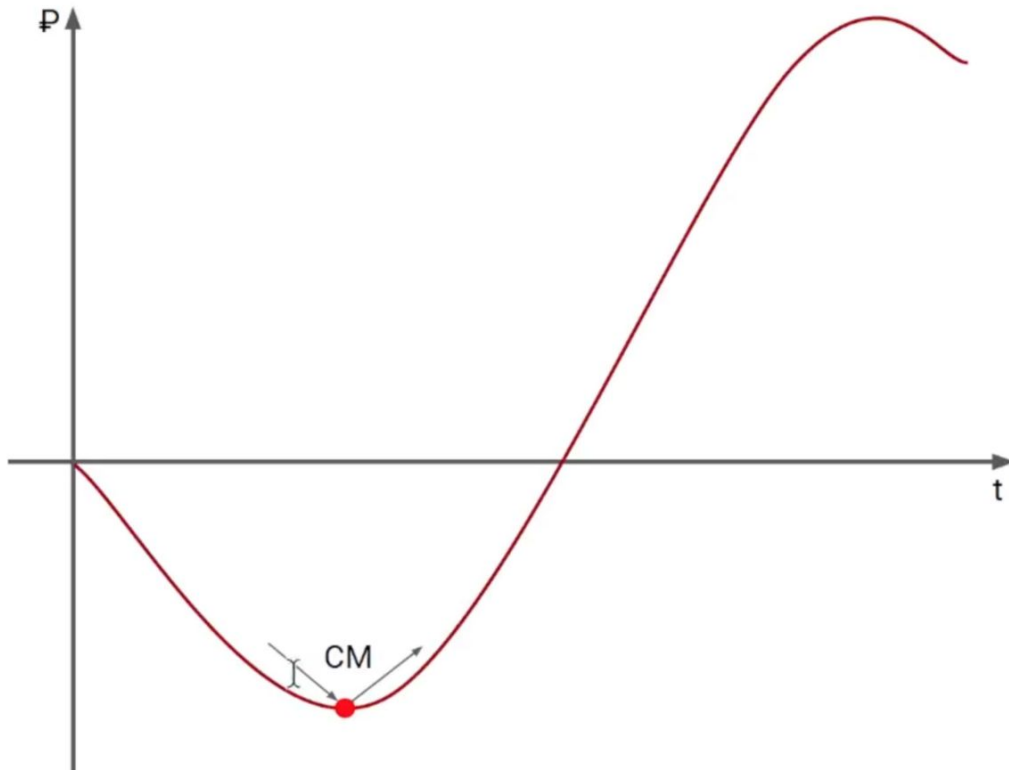


Рис. 1.2 – Графік «Клюшка»

Якщо компанія приходить до висновку, що фінансовий стан є задовільним задля виходу підприємства на зовнішні ринки, або такі необхідні фінанси можна з легкістю залучити за допомогою грантів або кредитів або інвестицій, і операційна діяльність компанії можлива без постійного втручання засновників, тобто засновники можуть сконцентруватися на розробці маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішні ринки. Тоді підприємство має сформулювати цілі для виходу підприємства на зовнішні ринки. Цілі підприємства можуть бути наступні [16]:

- 1) За ступенем досягнення мети.
 - а. Власного бажання. Підприємство бажає збільшити прибуток
 - б. Вимушені. Підприємство бажає отримувати мінімальний дохід задля забезпечення життєдіяльності.
- 2) За часовим фактором.
 - а. Перспективна ціль

- б. Актуальна ціль
- 3) По відношенню до головної стратегічної цілі підприємства.
 - а. Кінцеві.
 - б. Проміжні (майстоуни).
- 4) В залежності від критерію оцінювання (КРІ).
 - а. Кількісні
 - б. Якісні

Також цілі можна класифікувати за статусом і стадією зрілості на новому ринку [16]:

Таблиця 1.2

Стадія	Головна ціль	Задача бізнесу
Створення	Забезпечення життєнеобхідного мінімуму та виживання	Вихід на новий ринок
Дитинство	Короткострокові невеликі прибутки	Укріплення конкурентної позиції на ринку
Юність	Прискорений зріст	Зростання частки бізнесу на ринку
Рання зрілість	Постійне зростання діяльності	Запуск нових напрямків бізнесу
Зрілість	Формування бренду та впізнаваності на ринку	Укріплення позицій
Початкове старіння	Стабільність	Стабільність
Нове народження	Пошук нових стимулів розвитку	Пошук нових варіантів розвитку

Тобто формування цілей не є тривіальною задачею і потребує зусиль задля представлення конкретних цілей виходу підприємства на зовнішні ринки. Такі цілі мають бути зазначені за моделлю SMART (сма́рт), яку розробив англійський економіст Пол Майєр і описав у своїй книзі *Attitude Is Everything* [17]. Сма́рт планування – це аббревіатура, що описує критерії по формуванню цілей на підприємстві. У перекладі на українську сма́рт ціль має задовольняти кожний критерій:

- 1) Конкретна. Говорячи про конкретність ціль має позбавитися абстрактності. Ціль має чітко відповідати на питання: «Що саме потрібно зробити? З якою метою? Навіщо? Які інструменти необхідні для виконання?». Коли мова йде про розробку стратегії для виходу підприємства на зовнішні ринки – конкретність має дуже високе значення. Абстрактні цілі можуть не надати чіткого розуміння цілі для виконавця, тому нехтувати конкретністю неможна, так як ціль не буде досягнута. Конкретність також має усунути можливі непорозуміння з боку виконавця та автора цілі. Так як виконання неможливе без чіткого порозуміння з боку автора та виконавця – ціль повинна бути детально описана і узгоджена з обох боків.
- 2) Вимірювана. Ціль має мати детальні критерії оцінювання, виражені кількісними і якісними показниками. Ціль «продати продукцію» - не має критеріїв. А ціль «продати десять товарів на ринок Німеччини» - вже має чіткі кількісні показники. Ціль «покращити клієнтський досвід» - також не має чітких критеріїв для оцінювання і вимірювання. Проте ціль «підвищити середню кількість задоволених клієнтів з десяти до двадцяти» - має такий критерій. Тому кожна ціль має мати чітке формулювання оцінювання, задля можливості оцінити ефективність виконавця і його продуктивність у загальній роботі команди. Інакше не зрозуміло, як оцінювати роботу кожного виконавця. І якщо не давати критерії оцінювання – виконавець може зрозуміти ціль інакше, а не так як

автор. До того ж, якщо ціль довгострокова, критерії оцінювання допоможуть виміряти прогрес виконання у кожен момент часу. Не маючи чітко сформульованих критеріїв оцінювання неможливо оцінити прогрес, а тому неможливо корегувати роботу виконавця, так як неможливо оцінити його продуктивність.

- 3) Має виконавця. Кожна ціль має мати відповідальну за її досягнення особу. Виконавець відповідає за якість роботи та ефективність такої цілі. До того ж, коли мова йде про виконавця – треба аналізувати спроможність виконавця досягти поставленої перед ним цілі. Можливо, у виконавця не має вільного часу або його експертність та досвід не можуть бути використані для досягнення цілі. Тому, обираючи виконавця, потрібно узгоджувати із ним можливість виконати конкретну ціль із конкретними критеріями оцінювання. Автор цілі і виконавець мають узгодити ціль і прийти до взаємного порозуміння.
- 4) Реалістична. Ціль може бути конкретною, проте неможливою для досягнення. Компанія може не мати достатній рівень експертності або авторитету на ринку. Також нереалістична ціль може не брати до уваги інфраструктурні особливості ринку і статистичні дані. Наприклад, ціль «довести конверсію із продажів до ста відсотків» неможлива, так як статистичні дані по конверсії свідчать, що такою високою конверсія не може бути. Реалістична ціль має також бути сформована в результаті попереднього аналізу ринку та цільової аудиторії. Аналіз має поставити крапку у питанні купівельної спроможності аудиторії та конкурентних переваг продукції. Після чого ціль можна охарактеризувати як реалістичну, посилаючись на попередньо зібрані дані.
- 5) Обмежена в часі. Кожна ціль має мати кінцеву дату досягнення. Такий термін ще називають дедлайн. Дедлайн має бути реалістичним і попередньо оговорений із виконавцем, так як кожна ціль потребує часу на підготовку, реалізацію і, до того ж, може включати непередбачувані обставини. Дедлайн потребує також попереднього аналізу можливості

досягнення цілі у певний строк. До того ж, кожна ціль може мати проміжні дедлайни задля кращого розуміння прогресу роботи над досягненням цієї цілі і можливої корекції кінцевого дедлайну. Також дедлайни необхідні задля формування діаграми Ганта [18].

Діаграми Ганта частіше необхідні під час менеджменту процесів і аналізу поточного стану, проте для формування цілей і роботи над ними діаграми Ганта також мають цінність. До того ж, особливість діаграми Ганта є і те, що графік показує не тільки кінцевий термін досягнення цілі, а й початок роботи над досягненням цілі, це допомагає зрозуміти поточну завантаженість виконавців і переставити пріоритети за необхідності, як зазначено на рис. 1.3.

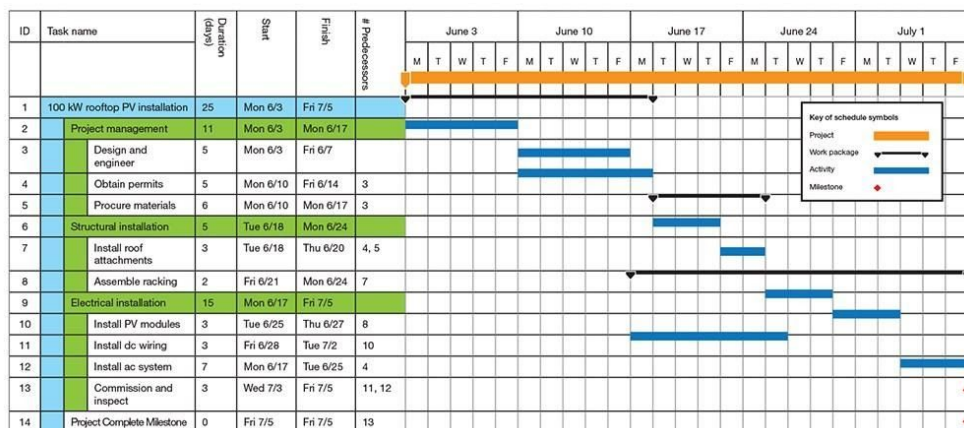


Рис. 1.3 – Приклад діаграми Ганта

Діаграма Ганта показує завантаженість того чи іншого виконавця, завдяки чому можна змінити виконавця, якщо він перевантажений, а в команді є вільні люди.

Тобто смарт планування цілей допомагає підприємству, що розробляє маркетингову стратегію виходу на зовнішні ринки, сформулювати чіткі цілі із прогнозованими дедлайнами їх досягнення. Планування не завжди є гарантом досягнення цілей, так як нові ринки мають багато підводних каменів, які не можна визначити навіть із попереднім аналізом, проте без чіткого планування

команда не зможе обрати вектор розвитку і не зможе аналізувати ефективність своєї роботи по виходу на зовнішні ринки. Після розробки цілей підприємства по виходу на зовнішні ринки – компанія має обрати цільовий ринок. Говорячи про Україну – такими цільовими ринками мають бути переважно країни із кращим рівнем життя і вищою середньою заробітною платою. Проте все залежить від продукції. Важливим фактором під час вибору цільового ринку є попит на цьому ринку. Проте попит не завжди достатній критерій, так як ринок має ще мати достатні умови і клімат задля задоволення попиту. І достатню платіжну спроможність цільової аудиторії. Говорячи про розвинені країни – такі умови переважно існують і розвиток інфраструктури не потребується. Проте іноді продукція підприємства може мати цільовий ринок навіть у нерозвинених країнах, про це свідчать дані про український експорт до країн Африки [19]. У дві тисячі сімнадцятому році експорт України до країн Африки склав близько чотирьох мільярдів доларів США. Африканські країни менш розвинені аніж Європейські і потенційний дохід від переведення експорту до інших країн міг би бути вищим, але Україна проводить сегментацію ринків і африканські країни мають досить високий попит на деяку продукцію. До того ж, конкурентність на африканському ринку не така висока, як у розвинених країнах, так як усі підприємства намагаються продавати свою продукцію на ринках із високим рівнем життя. Тож першим фактором аналізу потенційних ринків є аналіз попиту на продукцію. Загалом вибір цільового ринку складається з аналізу наступних факторів:

- 1) Аналіз попиту ринку. Чи є на ринку обраної країни або країн необхідність у задоволенні потреб, які пропонує підприємство. Яка величина попиту зараз.
- 2) Зайнятість ринку та аналіз конкурентів. Навіть якщо попит існує і ринок економічно здається вигідний – конкурентність може бути настільки висока, що підприємство не зможе просувати свою продукцію, так як витрати на маркетинг не дадуть позитивного доходу і юніт економіка не

складеться. Юніт економіка – це різниця між витратами на одного клієнта і доходом від нього за весь проміжок часу його перебування у стані клієнта. Для кожного ринку юніт економіка рахується відповідно до стану ринку. У кожній країні витрати на маркетинг різні і при сегментації цін – дохід від клієнта також може бути різним. До того ж, критично важливим фактором критерій LTV, або українською – дохід від клієнта за весь час, так як на кожному ринку, враховуючі його особливості, час перебування у стані клієнту змінюється. На більш консервативних ринках клієнти частіше залишаються вірними одному постачальнику послуг, проте у країнах і розвиненим суспільством споживання – клієнти часто змінюють постачальника, якщо мова йде про бізнес модель «бізнес до клієнта». У разі якщо мова йде про бізнес модель «бізнес до клієнта», то тоді спрогнозувати час перебування клієнта у стані клієнта легше через підписання договору, проте складно передбачити продовження дії договору і дохід від цього. Тому занятість ринку критично впливає на потенціальну вигоду від виходу підприємства на цільовий ринок.

- 3) Економічна вигода. Навіть при позитивній потенційній юніт економіці економічна вигода від цільового ринку може бути замалою і недоцільною для витрат зусиль. Саме тому підприємство при формуванні цілей повинно обрати для себе мінімальний бажаний дохід від діяльності на новому зовнішньому ринку. При аналізі перспективного для виходу підприємства ринку підприємство повинно проаналізувати усі можливі сценарії ринку і економічну вигоду. Навіть при формуванні цілей щодо ефективної юніт економіці і висновку щодо доцільності виходу на цей ринок – підприємство має проаналізувати і інші схожі ринки, так як економічна вигода може бути вищою на інших зовнішніх ринках при рівних умовах, котрі також потребують аналізу.
- 4) Законодавство ринку. При всіх позитивних умовах і при економічній вигоді ринку його законодавство може сильно ускладнювати процес роботи на цьому ринку українського підприємства. Тому перед рішенням

про вихід на цільовий ринок важливим фактором є аналіз законодавчої бази ринку. Підприємство також має провести аналіз роботи українських підприємств, котрі виходили на цей цільовий зовнішній ринок і проаналізувати їх діяльність. Не завжди можна знайти прямого українського конкурента, проте підприємство повинно звернути увагу на інші українські підприємства, що працюють із схожим ринком послуг на зовнішньому ринку. Такий аналіз може показати підприємству про можливі недоліки ринку і можливі підводні каміння, що не були знайдені при аналізі законодавчої бази цільового зовнішнього ринку. Особливої уваги потрібно приділити питанням податкового навантаження та обмежень із експорту товарів з України. Такі обмеження можуть понизити економічну вигоду від виходу на ті чи інші зовнішні ринки. Також законодавство цільового зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство, може мати обмеження із експорту деяких матеріалів, які є необхідні підприємству задля продажу своєї продукції. Також обмеження можуть стосуватись терміну перебування в межах зовнішнього ринку, тому якщо продажі компанії передбачають безпосередню присутність представників компанії на території цільового зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство, то обмеження може обмежити потенціальну економічну вигоду від роботи підприємства, так як можуть з'явитися нові витрати на постійні відрядження різних представників компанії. До того ж, якщо підприємство має на меті створення потужностей виробництва на території цільового зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство, то обмеження можуть стосуватися і можливостей створення таких потужностей. Підприємство може не знайти необхідної земельної ділянки для створення виробництва, або таке виробництво може бути економічно не вигідним. Законодавство більшості розвинених країн передбачає високі витрати підприємств на створення гарних умов для працівників. Тобто можуть з'явитися витрати на страхування працівників, дотримання вищих за українські санітарних

норм та інше. До того ж, підприємство може не мати необхідної сертифікації своїх товарів або послуг, які необхідні для експорту своїх товарів або послуг на території цільового зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство. Така сертифікація може задовольняти український ринок або інші зовнішні ринки, проте не той самий, на котрий бажає вийти українське підприємство. Тому для кожного зовнішнього ринку підприємство має аналізувати вимоги до сертифікації продукції. До того ж, окрім законодавчих державних баз можуть присутні інші фактори, що можуть вплинути на економічну вигоду виходу підприємства на зовнішній ринок. Наприклад, в Україні в сфері інформаційних послуг існує певна градація працівників від молодшого до старшого спеціаліста. Така градація пов'язана із кількістю років, відпрацьованих працівником у сфері інформаційних послуг. У той самий час на зовнішніх ринках залежність від часу відпрацьованих працівником у сфері інформаційних послуг, виглядає інакше. Якщо на українському ринку працівнику потрібно відпрацювати чотири роки задля здобуття ступеню старшого працівника, то на зовнішніх ринках цих років недостатньо, а отже ціноутворення буде змінено. Так як старший працівник має отримувати вищу за середнього спеціаліста заробітну плату – підприємство може зіштовхнутися із тим, що підприємства на зовнішньому ринку, яким українське підприємство пропонує послуги, може знизити оплату праці, а отже економічна вигода може впасти. Тому підприємства, що розробляють маркетингові стратегії для виходу на зовнішні ринки мають брати до уваги не тільки державну законодавчу базу, а й законодавчі бази сфери діяльності бізнесу на зовнішньому ринку, на який підприємство має намір вийти.

- 5) Потенціал ринку. Окрім аналізу поточних факторів – підприємство має провести аналіз перспектив. Таким чином, поточна ситуація може здаватися привабливою для виходу підприємства на зовнішній ринок, проте можуть бути фактори, що свідчать про майбутній спад попиту та

зменшення ринку, що може призвести до зменшення прибутку і навіть негативної юніт економіки. Тому потрібно аналізувати не тільки поточний стан ринку, а й його потенціал. Підприємство повинно знайти відповідь на питання, чи буде дохід зростати або залишатися стабільним, чи буде він зменшуватись [20].

Таблиця 1.3

Темпи розвитк у ринку	«Проблема»	«Зірки»
	«Собака»	«Корова»
	Відносна доля на ринку	

Для аналізу потенціалу ринку потрібно також проаналізувати можливості зростання долі ринку, якою буде володіти підприємство на тому чи іншому зовнішньому ринку, на яке воно має намір вийти. Для цього аналізу застосовують матрицю Бостонської консультативної групи. Вона демонструє, яку економічну вигоду може мати те чи інше підприємство на тому чи іншому ринку. Це один із ефективніших методів стратегічного планування. Також цю модель використовують для позиціонування товарі та послуг, що виробляє підприємство задля розуміння конкурентоспроможності підприємства. Матриця допомагає у прийнятті рішення щодо подальшого розвитку товарів та щодо доцільності подальшої присутності на тому чи іншому ринку.

Собака – маленька доля товарів підприємства на ринку та низьке зростання ринку. Такі товари чи послуги є економічно не вигідними для підприємства, так як потребують великих вливань коштів і не дають високого прибутку, отже перспективи таких товарів низькі.

Проблема – підприємство має маленьку долю на ринку, проте попит на товари цієї категорії зростає, отже підприємство при необхідному інвестуванні може мати високі прибутки та зайняти кращі позиції на зовнішньому ринку, на який виходить підприємство.

Корова – підприємство зайняло високу долю на ринку, проте попит не зростає. В даному випадку підприємство може активно заробляти без додаткових інвестицій.

Зірки – підприємство займає велику долю на зростаючому ринку, тому активне інвестування у подальший розвиток може привести підприємство до великих прибутків.

Окрім матриці Бостонської консультативної групи є ще й інші економічні фактори, котрі можуть змінити ситуацію на ринку й створити додаткові ризики для економічної доцільності виходу на такий ринок. Тому аналізуючи перспективи ринку потрібно аналізувати зовнішні економічні відносини країни, в яку планує вийти підприємство, та аналізувати умови розвитку сфери загалом, так як зміни у відносинах країн та глобальні зміни у сфері можуть відзначатися на економічній рентабельності роботи підприємства на зовнішньому ринку. Наприклад, підприємство аналізує роботу поточний ринок оренди нерухомості на зовнішньому ринку задля прогнозування витрат на оренду. Проте дані свідчать про можливе зростання ціни на оренду нерухомості, тому підприємство має розуміти, що витрати можуть вирости. Отже, аналізуючи потенціал ринку

підприємство має провести аналіз перспектив кожної статті витрат та доходів підприємства на цільовому ринку.

Після аналізу ринку і його потенціалу підприємство має проаналізувати цільову аудиторію. Аналіз цільової аудиторії необхідний через багато факторів:

- 1) Купівельна спроможність. Купівельна спроможність визначеної цільової аудиторії може відрізнятися від української, тому важливо проаналізувати цей фактор і ціни конкурентів, що дасть змогу підвищити прибутки. Наприклад, під час виходу на ринок Лондону студія дизайну інтер'єрів *Between the walls* пропонувала свої послуги на українському ринку за конкурентною ціною тридцять доларів за квадратний метр [21]. Проте на ринку дизайну інтер'єрів у Лондоні такі послуги коштують від сімдесяти доларів, тому студія підвищила свої ціни на ринку дизайну інтер'єрів у Лондоні задля збільшення прибутку.
- 2) Існування проблеми. Актуальність рішення на українському ринку не означає актуальність рішення на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство. Тому детальний аналіз проблеми на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство дасть змогу зрозуміти актуальність рішення саме для зарубіжної аудиторії на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство.
- 3) Опис цільової аудиторії. Цільова аудиторія на українському ринку, може відрізнятися від аудиторії на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство. Ця різниця може бути пов'язана із гендерними, віковими та іншими факторами, тому під час аналізу цільової аудиторії на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство, підприємство повинне заново шукати свою цільову аудиторію. Це необхідно і для того, щоб зрозуміти першочергову і другорядну цільову аудиторію на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство. Якщо не проводити такий аналіз – цільова аудиторія на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід

підприємство, може бути другорядною і менш платіж здатною, так як не було знайдено першочергову аудиторію і не було проаналізовано її платіжну спроможність.

- 4) Культурні особливості. Приклад виходу на зарубіжний ринок компанії Монобанк довів, що культурні особливості грають ключову роль на інших зарубіжних цільових ринках, на які планує вихід підприємство. Компанія Монобанк виходила на ринок Лондону і запускала там свій новий банк без відділень [22]. Аудиторія Лондону дуже погано сприйняла новий банк, так як не розуміла як банк може працювати без відділень. До того ж, англійці не сприймали головний символ Монобанку – kota. Їм здавалося, що цей символ свідчить про ненадійність банку, так як кіт мав вигляд, що не викликав довіри. Тому засновникам Монобанк прийшлося змінити символ задля задоволення клієнтів і зменшення підозр у свою адресу.

Після детального аналізу аудиторії і ринку, підприємство приймає рішення про вихід на зовнішній ринок. Підприємство має шаблон існуючих маркетингових стратегій для виходу підприємства на зовнішні ринки і адаптувати його під свої потреби. Маючи усі факти про цільові ринки підприємство розробляє методи досягнення сформованих маркетингових цілей і імплементує їх.

1.3. Види виходу підприємства на зовнішні ринки

Після прийняття рішення підприємством про вихід на зовнішній ринок із імплементациєю стратегії, то постає питання вибору шаблону стратегії та адаптації її під зовнішні маркетингові цілі підприємства [23]. Досвід міжнародних експертів та бізнес аналітиків погоджується про існування трьох основних видів стратегії:

- експортування;

- спільний бізнес;
- пряме інвестування

Експортна стратегія має на увазі розташування більшості бізнес процесів на території України, а також головне виробництво. Тобто відділ R&D (Research and Development) знаходиться на внутрішньому ринку. Експортна стратегія виробляє продукцію на внутрішньому ринку та пропонує її на зовнішньому. Переваги такої стратегії:

- 1) Зменшення витрат. Організація виробництва або створення відділу Research and Development значно дешевше в Україні, аніж на зовнішніх ринках. Це пов'язано із економічним станом країни та середньою заробітною платнею в межах внутрішнього ринку. До того ж, в Україні набагато менше критеріїв по забезпеченню гідних умов праці. Меншість підприємств страхують своїх працівників та дотримуються норм по відпочинку. Це пов'язано із корумпованістю ринку, який також впливає на загальне ціноутворення заробітних плат. У той самий час середня заробітна плата в розвинених країнах, які є цільовими ринками для підприємства – значно вища через низку економічних факторів. Тому економічно вигідно масштабувати виробництво послуг або товарів на українському ринку.
- 2) Законодавчі перешкоди. Як описувалося у розділі 1.2 – кожна країна має законодавчі особливості та обмеження, що можуть стосуватися і можливостей створення виробничих потужностей. Підприємство може не знайти необхідної земельної ділянки для створення виробництва, або таке виробництво може бути економічно не вигідним. Законодавство більшості розвинених країн передбачає високі витрати підприємств на створення гарних умов для працівників. Тобто можуть з'явитися витрати на страхування працівників, дотримання вищих за українські санітарних норм та інше. До того ж, підприємство може не мати необхідної сертифікації своїх товарів або послуг, які необхідні для експорту своїх

товарів або послуг на території цільового зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство. Така сертифікація може задовольняти український ринок або інші зовнішні ринки, проте не той самий, на котрий бажає вийти українське підприємство. Тому для кожного зовнішнього ринку підприємство має аналізувати вимоги до сертифікації продукції.

- 3) Зменшення ризиків менеджменту. При наявності виробничих потужностей та відділу Research and Development на українському ринку – зменшується час на прийняття стратегічних та операційних рішень, так як уся команда підприємства може бути розміщена в одному місті та локації. Розміщення виробництва у іншій країні може означати зміну у годинному поясі, тож продуктивні рішення команда зможе приймати із українським представництвом тільки частину робочого дня. Тому експортування продукції чи послуг значно впливає на продуктивність роботи підприємства. До того ж, у разі звільнення операційного менеджера на цільовому зарубіжному ринку – знадобиться значно більше часу на пошук нового, ніж в Україні, тому на продуктивність впливає потенційні зміни кадрів. Також, в різних країнах різні вихідні дні, а у Франції, наприклад, п'ятниця має лише шестигодинний робочий день. Тому рішення про експортування продукції виробництва значно спрощує керування бізнес процесами.

Недоліки стратегії експортування:

- 1) Складна логістика. Так як продукція виробляється в Україні – кожного разу при експорті можуть бути перепони із митницею. Часто зустрічаються затримки, а у випадку пандемії COVID-19 такі затримки трапляються частіше, тож підприємство має взяти до уваги можливі додаткові витрати, при експортуванні.

Стратегія експортування поділяється на дві під категорії – непрямий експорт та прямий експорт.

Стратегія непрямого експорту означає, що підприємство продає свої послуги або продукцію не самостійно, а через підрядників, котрих знаходить або на зовнішньому цільовому ринку, або в Україні, якщо такий посередник має доступ до зовнішнього ринку. Таку стратегію ще називають White label, або біла етикетка. Тобто посередник, отримавши продукцію від підприємства, потім продає її на цільовому ринку під своїм брендом. Така стратегія має багато плюсів, так як підприємство не переймається особливостями потенційного ринку і не будує власний відділ продажів та маркетингу на такому ринку. Усі можливі ризики і проблеми бере на себе посередник, проте така стратегія робить майже неможливою побудову міжнародного бренду, так як підприємство випускає продукцію не під своїм брендом, а під назвою посередника. До того ж, потенційний дохід підприємства від вибору стратегії непрямого експортування значно нижчий, так як посередник отримує значну частку прибутку. Що й робить стратегію вигідною для посередника.

Стратегія прямого експортування полягає у тому, що підприємство повністю самостійно реалізує свою продукцію на цільовому ринку з власною командою, маркетинговими каналами та відділом продажів. Недоліки такої стратегії пов'язані із додатковими витратами на маркетинг та відділ продажів, що займаються реалізацією продукції, проте потенційний дохід перекриває такі витрати. До того ж, процес реалізації продукції власноруч значно складніше вибудувати у компанії, що потребує значно більше часу, тому стратегія непрямого експортування може бути імплементована значно швидше, аніж стратегія прямого експортування. Серед плюсів стратегії прямого експортування можна зазначити можливість побудувати міжнародний бренд, так як на цільових ринках продукція випускається під єдиним із українським брендом, проте існують ситуації, коли компанії все ж таки змінюють бренд, як, наприклад, Monobank. У Лондоні Monobank вийшов під брендом Koto. Це означає, що побудова міжнародного бренду не є першочерговою задачею для

підприємства. Або українська назва не може бути зрозумілою для цільового ринку, так як назва характеризує українське слово, наприклад. Тому іноді компанії залишається на українському ринку під однією назвою, а для зарубіжних ринків створюють інший бренд. Наприклад, українська компанія Lun.ua, що представляє сервіс з пошуку нерухомості – на міжнародному ринку представлена як Flatfy.

Спільний бізнес та пряме інвестування означають, що вибір таких стратегій передбачає створення виробничих потужностей на цільовому зовнішньому ринку.

Спільний бізнес – вид стратегії виходу на міжнародний ринок, при якому підприємства з щонайменше двох країн укладають партнерство та разом співпрацюють на цільовому ринку задля збуту своїх послуг або товарів. Одним з видів спільного підприємництва є ліцензування – це вид спільної діяльності при якій одне підприємство виробляє продукцію, а інше підприємство купляє права на продажі продукції на цільовому ринку, але під брендом виробника товарів чи послуг. Таким чином ліцензія відрізняється від білої етикетки. На рис. 1.4 нижче представлені види стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки:

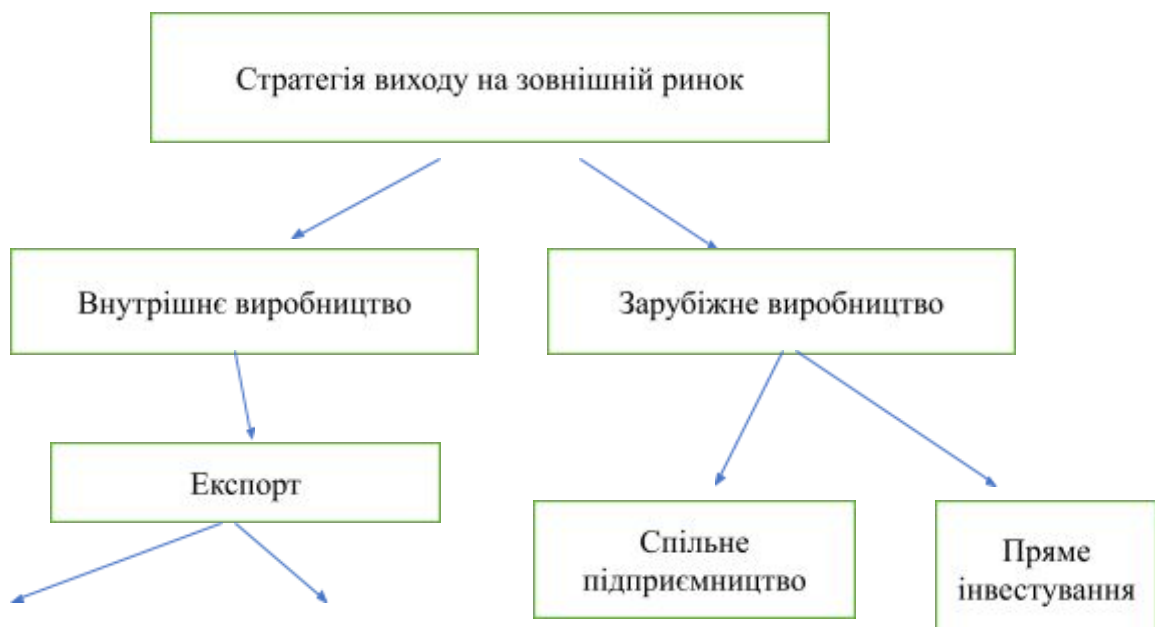




Рис. 1.4 – Види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок

Також спільний бізнес має такі види співпраці як [23]:

- 1) Підрядне виробництво – вид виробництва продукції, при якій український виробник домовляється із виробником, що реалізує свою продукцію на цільовому ринку, задля можливості виробництва товарів української марки на потужностях зарубіжного виробника.
- 2) Управління за контрактом – вид спільної діяльності при якій український виробник передає зарубіжному виробнику необхідну документацію та патенти задля виробництва продукції за кошти зарубіжного виробника.
- 3) Спільне володіння - вид спільного бізнесу, при якому зарубіжні та українські інвестори разом створюють комерційне підприємство на цільовому ринку.

Також однією з форм створення виробництва за межами України є Пряме інвестування – це розміщення фінансів у власних виробничих потужностях за межами України. Прямим інвестуванням можна також назвати приклад, коли українське підприємство купляє схоже підприємство на зовнішньому ринку задля виходу на цей ринок.

Кожна із стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки має свої переваги, особистості та плюси. Кожна із стратегій може бути корисною у тій чи іншій ситуації для підприємства, тому важливо обрати саме ту, що наразі підходить підприємству, щоб задовільнити його маркетингові цілі.

Висновок до розділу 1

В даному розділі було описано суть та базиси маркетингових стратегій по виходу підприємства на зовнішні ринки, та описано дослідження, що проводились у даній сфері. Були сформовані причини виходу підприємства на зовнішні ринки та необхідність розробки маркетингової стратегії для такого виходу із прикладами нехтування даною розробкою та прикладами збитків компанії. Було розглянуто ключові базові стратегії та їх види із детермінацією недоліків та плюсів. Даний розділ допоможе підприємствам визначити правила формування маркетингових стратегій по виходу підприємства на зовнішній ринок із усіма можливими сценаріями розвитку обставин. Було описано правило SMART планування цілей, що є обов'язковими при формуванні маркетингових стратегій. Також було описано Діаграми Ганта, як історичний інструмент менеджменту досягнення цілей, та правило клюшки, яке допоможе підприємству спрогнозувати маркетингові витрати при розробці маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Аналіз структури підприємства перед виходом на зовнішні ринки.

Українська студія дизайну інтер'єрів Between the walls була заснована о дві тисячі дев'ятнадцятому році двома дизайнерами інтер'єрів – Вікторією Каревою та Андрієм Анісімовим. Студія Between the walls пропонує своїм клієнтам послуги із розробки дизайну інтер'єрів, візуалізацій та авторського нагляду за ремонтними роботами. Студія працює на зростаючому ринку послуг дизайну інтер'єрів та до пандемії Корона вірусу мала щомісячний зріст доходів. На рис. 2.1 нижче представлено графік зростання ринку дизайну інтер'єрів [24]:

Global Interior Design market size, by product, 2013-2024 (USD Million)
www.marketintellica.com

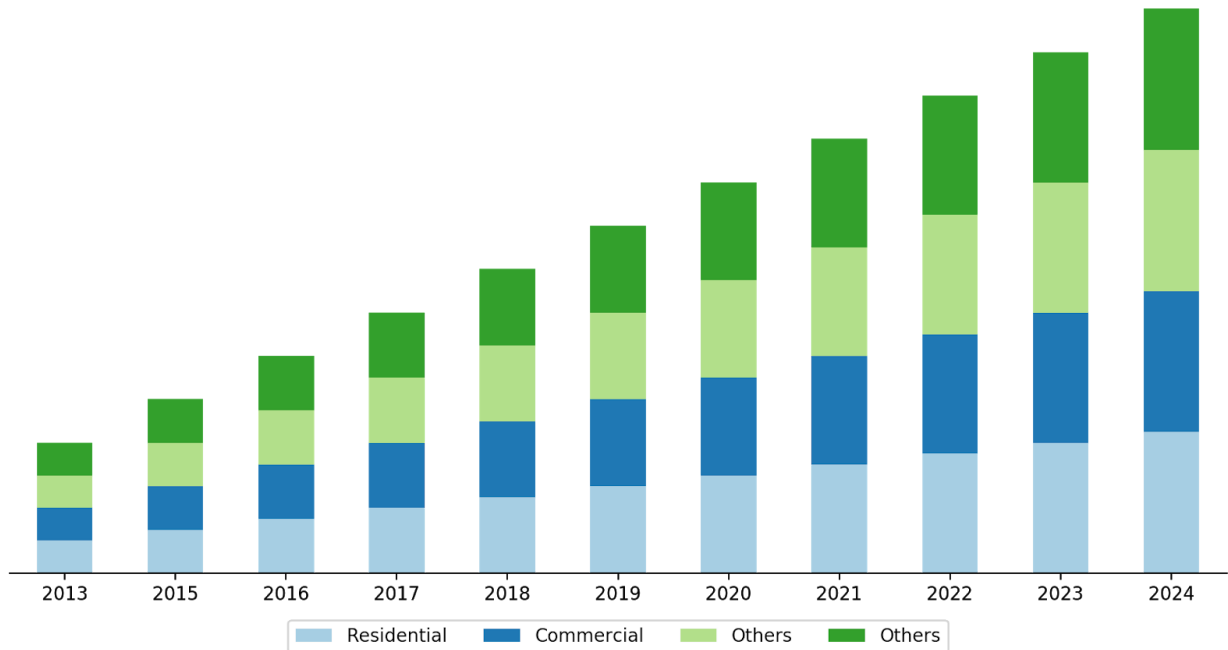


Рис. 2.1 – Прогноз зростання глобального ринку дизайну інтер'єрів

Щомісячний дохід студії дизайну інтер'єрів Between the walls, як видно з наступної таблиці, щомісячно зростав та приносив прибуток компанії на внутрішньому ринку. У планах студії дизайну інтер'єрів Between the walls не було швидкого виходу на зовнішні ринки, проте пандемія Корона вірусу внесла корективи:

Таблиця 2.1

Місяць	Дохід студії дизайну інтер'єрів Between the walls
Грудень	54 650 грн
Січень	63 476 грн
Лютий	79 981 грн
Березень	96 634 грн

Наразі студія дизайну інтер'єрів Between the walls має у портфелі десять активних клієнтів, з якими продовжує роботу. Цільова аудиторія студії наступна:

Таблиця 2.2

Опис цільової аудиторії	Тип 1	Тип 2
<p>Бажання зробити ремонт від 700 \$ / метр.</p> <p>Вік - 25-40 років.</p> <p>Мають вищу освіту.</p> <p>Російськомовні.</p> <p>Живуть в Києві, або за Києвом, але в своєму будинку.</p> <p>Народилися і виросли в Києві або переїхали з іншого обласного центру.</p> <p>Доглядають за своєю зовнішністю.</p> <p>Займаюся спортом.</p> <p>Люблять вино, але не курять.</p> <p>Мають чоловіка (у).</p> <p>Віддають перевагу продукції Apple.</p> <p>Відпочивають за кордоном не менше двох разів на рік. Літають літаком.</p>	<p>Мають свій бізнес не менше трьох років.</p>	<p>Працюють топ-менеджерами</p>

Продовження табл. 2.2

<p>Пол - м / ж швидше 60/40. У будь-якому випадку, рішення приймають разом.</p> <p>Купили квартиру на первинному ринку не більше, ніж 3 роки тому (стільки будується будинок, в середньому).</p> <p>Метраж квартири - від 80 метрів.</p> <p>Вартість квартири - не менше 100 000 \$ або 1200 \$ / метр.</p>		
---	--	--

<p>Люблять сучасні стилі - лофт, мінімалізм, скандинавський.</p> <p>Є автомобіль.</p> <p>Можливо, є паркомісце в ЖК, де купили квартиру.</p> <p>Квартиру купували для себе, не для здачі або перепродажу.</p> <p>Швидко приймають рішення.</p> <p>Мало вільного часу.</p> <p>Хочуть дизайн з реалізацією, щоб було менше клопоту під час ремонту.</p> <p>Мають заощадження.</p> <p>Карантин суттєво не вплинула на заробіток.</p> <p>Давно мріють про нову квартиру. У попередньому житло або застарів ремонт, або це не їхня квартира, або не до кінця влаштовують планувальні рішення - мало місця зберігання, недостатньо одного санвузла, маленька кухня, мало місця для приватності.</p>		
---	--	--

Продовження табл. 2.2

<p>Чоловік</p> <p>30-45</p> <p>Російськомовний.</p> <p>Живе в Києві (у великій квартирі), або за Києвом, але в своєму будинку.</p> <p>Доглядає за своєю зовнішністю.</p> <p>Займається спортом.</p>	<p>Має дружину та дитину.</p> <p>Народився і виріс в Києві або переїхав з</p>	<p>Неодружений, багато партнерок.</p> <p>Іноземець.</p>
---	---	---

<p>Любить вино, але не курить.</p> <p>Часто харчується в дорогих ресторанах.</p> <p>Віддає перевагу продукцію Apple.</p> <p>Дорого одягається в брендовий одяг.</p> <p>Має комерційне приміщення під оренду.</p> <p>Площа від 100 квадратів.</p> <p>На ремонт приміщення готовий витратити від 500 \$ / метр.</p> <p>Хоче отримувати пасивний дохід від нерухомості.</p> <p>Станом активів - доларовий мільйонер.</p> <p>Власник малого або середнього бізнесу.</p> <p>Є від 300000 \$ для нового бізнесу в нерухомості.</p> <p>Є сім'я в який маленька дитина Багато подорожує</p> <p>Їздить на автомобілі бізнес класу</p> <p>Можливо, жив пару років закордоном</p> <p>Є вищу освіту</p> <p>Швидко приймає рішення.</p> <p>Мало вільного часу.</p>	іншого обласного центру.	
---	--------------------------	--

Особливістю студії є її ставлення до своїх робіт та до функціональності квартир. Засновники стверджують, що першочергове у квартирі – комфорт та функціональність, тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls завжди акцентує увагу на законах ергономіки. До того ж, студія дизайну інтер'єрів Between the walls суворо ставиться до реалізації власних проектів, тому пропонує своїм клієнтам послуги із авторського нагляду і реалізації за допомогою перевірених підрядників, з якими студія дизайну інтер'єрів Between the walls реалізувала вже не один проект. До складу таких перевірених

підрядників входять експерти зі збору меблів з досвідом роботи понад двадцять п'ять років, штукатури, скульптори, ремонтні бригади з досвідом роботи понад десять років, електрики, сантехніки, експерти з укладання плитки, малярі, столяри, металісти та декоратори.

Послуги із розробки дизайн проекту студії складаються з:

1. візуалізації всіх приміщень
2. обмірний план приміщення
3. варіанти перепланування
4. план з вихідними інженерними мережами
5. меблевий план з розмірами
6. план конструкцій, що зводяться або демонтованих
7. план підлогових покриттів
8. план розташування теплої підлоги
9. план стель
10. план освітлювальних пристроїв з меблями
11. план освітлювальних пристроїв
12. план груп освітлювальних пристроїв
13. план розеток і вимикачів з меблями
14. план розеток і вимикачів з розмірами
15. план сантехнічних пристроїв з комплектацією
16. план сантехнічних висновків з розмірами
17. план розташування кондиціонерів і вентиляторів
18. план розташування дверей і їх відкривання
19. розгортка стін кожної зони

Вартість таких послуг складає тридцять доларів за метр квадратний площі замовника, незалежно від висоти стель. Також студія дизайну інтер'єрів Between the walls пропонує послугу із розробки комплектації. Послуги із розробки комплектації студії представляють з себе:

1. виїзди на зустріч із Замовником для підбору матеріалів для чистової обробки приміщення

2. підрахунки всіх чистових, оздоблювальних і декоративних позицій із зазначенням точної моделі одиниці, ціни, посилання на сайт виробника або продавця, артикулу, зображення, кольору, матеріалу
3. прорахунки конструкцій, які потрібно виробляти під замовлення

Вартість таких послуг складають вісім доларів за метр квадратний площі замовника, незалежно від висоти стель. Також студія пропонує послуги із авторського нагляду за ремонтними роботами, задля забезпечення виконання дизайн проекту у строк та контролю ремонтної бригади, щоб дизайн проект було реалізовано в точності і без відхилень. Вартість авторського нагляду складає сім доларів за метр квадратний площі замовника, незалежно від висоти стель. Ця послуга складається з наступних послуг:

1. контроль співвідношення дизайн проекту з будівельними роботами
2. забезпечення координації замовлення матеріалів та обладнання
3. складання і узгодження рахунків
4. перевірка відповідності артикулів і кількості матеріалів, узгодження термінів поставки, підбір альтернативних позицій в разі зняття з виробництва або зриву термінів поставки
5. виїзд на об'єкт для консультації будівельників за робочими кресленнями
6. регулярні виїзди на об'єкт для контролю виконуваних робіт
7. фото-фіксація всіх робіт

Студія дизайну інтер'єру розділяє всю роботу із клієнтом на чотири бізнес процеси:

Комунікація із клієнтом, розробка дизайн проекту із візуалізаціями та повним пакетом планів, комплектація, авторський нагляд. Студія дизайну інтер'єрів Between the walls провела аналіз бізнес процесів своєї роботи та представила роботу у вигляді усіх етапів роботи із клієнтом та виділила наступні:

1. Комунікація перед зустріччю
2. Попередня ознайомча зустріч, можливо
3. Підготовка до брифінгу

4. Зустріч і брифінг
5. заміри
6. Складання обмірних плану
7. Перепланування
8. Підписання договору, затвердження бюджету
9. Затвердження планування з клієнтом на зустрічі
10. Колажі з майбутніми елементами
11. Приблизний кошторис за матеріалами / меблів
12. Затвердження з клієнтом
13. Розробка геометрії всіх приміщень
14. "Комплектація приміщень:
15. Вибір плитки, стільців, світильників і т.д. "
16. 10 виїздів з клієнтом для підбору матеріалів
17. Наповнення візуалізацій чистовими матеріалами і меблями
18. Вибір ракурсів
19. Рендери
20. Перевірка візуалізацій
21. Передача клієнтові. Затвердження.
22. Креслення приміщень
23. Розгортки приміщень
24. Перевірка креслень. Передача креслень інженерові.
25. Передача клієнтові креслень і візуалізацій в електронному вигляді
26. Складання альбому і передача креслень до друку
27. Друк альбому і передача клієнтам
28. Передача проекту будівельникам на прорахунок
29. Отримання кошторису від будівельників та затвердження бригади з клієнтом
30. Комунікація з виконробом
31. Щотижневі перевірки робіт
32. Комунікація з менеджерами салонів

33. Заовлення матеріалів

34. Контроль поставки меблів і матеріалів

35. Підготовка приміщення під заїзд. Клінінг, фотосесія

Загалом, тридцять п'ять етапів роботи, кожен з котрих має різну тривалість по часу. Тому, задля кращого розуміння процесу роботи із клієнтами, київська студія дизайну інтер'єрів Between the walls проаналізувала витрати по часу та фінансам по кожному етапу і з'ясувала, що комунікація із клієнтом та комплектація займають економічно не вигідну кількість ресурсів студії дизайну інтер'єрів Between the walls.

У наслідок поширення пандемії корона вірусної хвороби попит на послуги дизайну інтер'єрів різко знизився, тому студії дизайну інтер'єрів Between the walls потрібно було активно залучати нових клієнтів по новим каналам просування та комунікації. До того ж, середній рівень заробітної плати у країні значно нижчий за середній рівень заробітної плати у розвинених країнах. На рисунку нижче наведено графік середньої заробітної плати працівників в Україні із відношенням до часової кривої за 16 років:



Рис. 2.2 – Графік змін середньої заробітної плати в Україні за шістнадцять років [25].

Засновники студії дизайну інтер'єрів Between the walls прийшли до рішення, що студія дизайну інтер'єрів Between the walls може пропонувати свої послуги на інших ринках за межами України, так як українські ціни на послуги з розробки та імплементації дизайн проектів значно нижчі за західні. Наприклад, вартість послуги із розробки інтер'єру у Канаді починається з п'ятдесяти доларів за метр квадратний. Тому студія прийшла до висновку, що актуальним рішенням для подолання кризи є вихід на зарубіжні ринки. Студії дизайну інтер'єрів Between the walls проаналізувала структуру власних процесів задля підготовки до формування маркетингової стратегії. Аналіз роботи студії дизайну інтер'єрів Between the walls був потрібен задля аналізу можливого звільнення частини ресурсів та переправлення їх на формування та імплементацію маркетингової стратегії.

Аналіз роботи компанії був потрібен задля виявлення процесів, які із легкістю можна масштабувати та пропонувати на різних зарубіжних ринках. Одним із критеріїв масштабування є процес делегування процесів іншим підприємствам або фізичним особам (фрілансерам). Такими процесами стали:

- 1) Комплектація. Студія дизайну інтер'єрів Between the walls може надавати послуги із підбору матеріалів, що необхідні для реалізації дизайн проекту і на інших ринках, так як ринок матеріалів доступний будь де. Особливо, враховуючи той факт, що більшість меблів, фурнітури та техніки експортуються з Європейських країн – студія дизайну інтер'єрів Between the walls з легкістю могла виконувати такі послуги для потенційних клієнтів на зарубіжних ринках. Також процес комплектації можна швидко делегувати іншим підрядникам, тому цей процес можна вважати масштабованим.
- 2) Креслення і розробка дизайн концепції. Процес креслень є одним із найлегших для масштабування, так як на ринку праці в Україні є багато креслярів фрілансерів. Тому цей процес можна назвати також масштабованим.

- 3) Візуалізації приміщення. Студія дизайну інтер'єрів Between the walls може надавати послуги із візуалізацій у будь-якому куточку світу. Процес Візуалізації приміщення є одним із найлегших для масштабування, так як на ринку праці в Україні є багато візуалізаторів фрілансерів. Тому цей процес можна назвати також масштабованим.
- 4) Комунікація і менеджмент клієнта. Так як комунікацією можуть займатися не всі працівники і рано чи пізно цей процес заповнюється – його можна делегувати різним маркетинговим підприємствам.

Також під час розробки структури компанії студія дизайну інтер'єрів Between the walls проаналізувала взаємодію процесів, так як розуміння взаємодії дає змогу покращувати її та прискорювати. Під час аналізу взаємодії було визначено такі ролі у структурі студії дизайну інтер'єрів Between the walls, як зазначено на рис. 2.3:

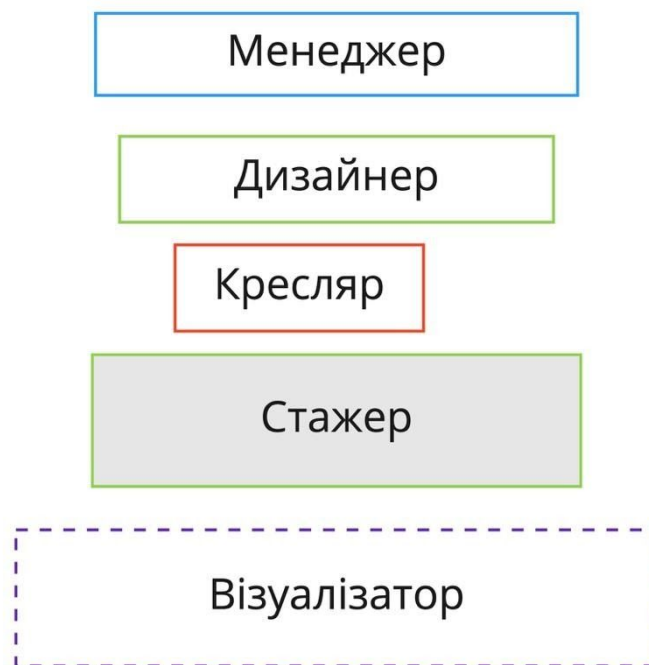


Рис. 2.3 – Ролі у структурі студії дизайну інтер'єрів Between the walls

Після визначення основних ролей у бізнес процесах студії дизайну інтер'єрів Between the walls було визначено взаємодію бізнес процесів студії дизайну інтер'єрів Between the walls та належність тієї чи іншої ролі. До того ж, наразі студія дизайну інтер'єрів Between the walls складається із п'яти осіб:

головний дизайнер, кресляр, два візуалізатори та операційний менеджер. На рис. 2.4 видно взаємодію ролей на всіх етапах взаємодії із клієнтом:

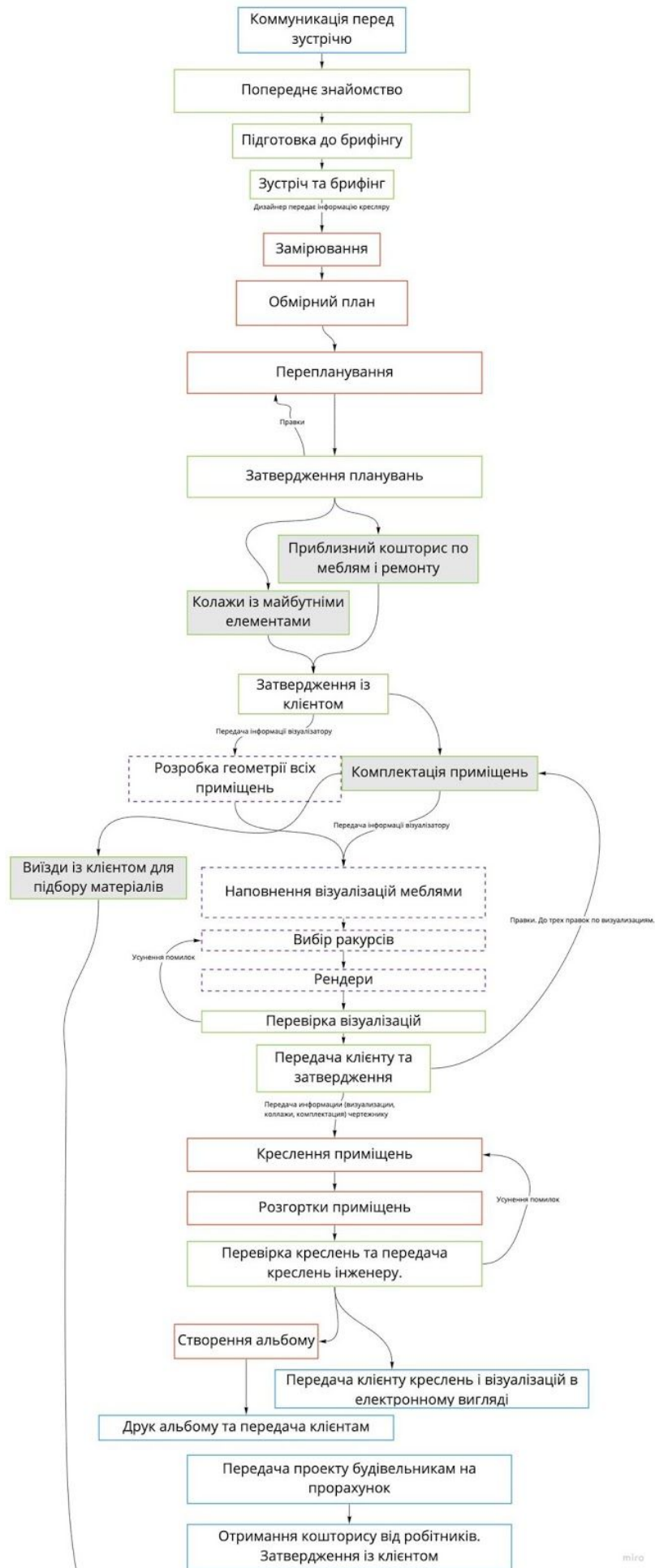




Рис. 2.4 – Етапи роботи студії дизайну інтер'єрів Between the walls

Аналіз структури показує, що найбільшу частину часу студія дизайну інтер'єрів Between the walls приділяє на такі бізнес процеси як авторський нагляд та комплектація. Багато етапів роботи є циклічними та непослідовними, тому такі процеси складніше масштабувати та пропонувати на зовнішніх ринках. Тому можна зробити висновок, що студія дизайну інтер'єрів Between the walls може пропонувати на зовнішньому ринку такі послуги, як розробка дизайн концепції, виготовлення усіх креслень із розгортками усіх стін приміщення клієнта та візуалізації усіх стін приміщення клієнта.

2.2. Формування маркетингових бізнес-процесів на підприємстві

Так як студія дизайну інтер'єрів Between the walls не мала власного маркетингового відділу перед рішенням виходити на зовнішній ринок – стало питання про актуальність створення такого підрозділу всередині підприємства. Маркетинговий відділ на підприємстві має наступну структуру, як зазначено на рис 2.5 [26]:



Рис. 2.5 – Структура маркетингового відділу на підприємстві

Подібна ієрархія може відрізнитися та мати більше розгалужень, проте основою для формування відділу маркетингу є саме така структура. Головними задачами маркетингового підрозділу є:

1) Розробка маркетингової стратегії для зовнішнього ринку.

Маркетинговий відділ має розробити стратегію по просуванню бренду студії дизайну інтер'єрів Between the walls на зовнішньому ринку.

Провести аналіз цільової аудиторії та проаналізувати, які канали просування можуть забезпечити високоякісну генерацію цільових лідів на зовнішньому ринку для студії дизайну інтер'єрів Between the walls.

Маркетинговий відділ повинен глибоко зануритись у процеси роботи студії дизайну інтер'єрів Between the walls та проаналізувати конкурентні переваги студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Після формування цільової аудиторії маркетинговий відділ аналізує конкурентну базу і формує ціннісні пропозиції до цільової аудиторії із акцентом на конкурентні переваги студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Після визначення цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls маркетинговий відділ має проаналізувати ефективні канали лідогенерації для кожної аудиторії, яких у студії дизайну інтер'єрів Between the walls

може бути декілька. Нехтування аналізом каналів лідогенерації може призвести до неефективної маркетингової кампанії та підвищеним неефективним витратам. Маркетингові канали лідогенерації поділяються на онлайн та офлайн канали. Онлайн каналами можуть бути:

- a. Соціальні мережі. Ефективним методом залучення цільових лідів є ведення сторінок бізнесу у соціальних мережах. Першочергово маркетинговий відділ має визначити, якою соціальною мережею користується цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Після визначення соціальної мережі маркетинговий відділ має розробити контент для публікацій та реклами через соціальну мережу, якою користується цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Проаналізувати хештеги, що доцільні для такої реклами та проаналізувати види контенту, який викликає найбільшу кількість реакцій серед цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls у визначеній соціальній мережі, якою користується цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Також всередині соціальної мережі, якою користується цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls, маркетинговий відділ має проаналізувати ефективність розміщення реклами через сторонні канали, такі як публікації на сторонніх сторінках, на які підписані представники цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls, та публікації на сторінках популярних лідерів думок, на які підписані представники цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls.
- b. E-mail маркетинг. Одним із онлайн каналів лідогенерації є розповсюдження пропозицій щодо послуг або товарів через електронні листи. Такий вид лідогенерації передбачає створення бази електронних листів цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls та упорядкована розсилка із закликом до дії. Окрім створення бази електронних листів цільової аудиторії

студії дизайну інтер'єрів Between the walls маркетинг за допомогою електронних листів передбачає розробку контенту для таких листів. Існує багато інструментів задля створення дизайну електронних листів, наприклад, Stripo.

- c. SEO. Одним із ефективніших каналів лідогенерації майже для будь якої сфери діяльності є оптимізація сайту підприємства під пошукові системи, Маркетинговий відділ має проаналізувати найпопулярніші запити цільової аудиторії студії дизайну інтер'єрів Between the walls в географічній локації роботи підприємства та налаштувати сайт на першочергові покази при запиті у пошукових системах. Така діяльність обумовлює постійне створення тематичного контенту на сторінках сайту.
- d. Реклама у пошукових системах та сайтах. Окрім вищезазначених методів маркетинговий відділ має проаналізувати варіанти розміщення реклами на тематичних сайтах та у пошукових системах. Маркетинговий відділ також зобов'язаний розробити контент для такої реклами та налаштувати аналітику.

Офлайн каналами можуть бути:

- 1) Реклама на тематичних заходах. Маркетинговий відділ має проаналізувати наявність заходів, відвідувачами яких є цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Маркетинговий відділ має проаналізувати можливість розміщення рекламних бренд банерів на таких заходах, відвідувачами яких є цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls, а також розробити дизайн необхідних матеріалів, які необхідні для виготовлення рекламної продукції на таких заходах, відвідувачами яких є цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls.
- 2) Реклама у публічних місцях. Також маркетинговий відділ має проаналізувати можливості розміщення рекламної продукції студії дизайну інтер'єрів Between the walls у різних публічних місцях, де

цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls зможе побачити таку рекламну продукцію студії дизайну інтер'єрів Between the walls. Такими місцями може бути публічний транспорт, лайтбокси, біл-борди.

- 3) Реклама по телебаченню. Також маркетинговий відділ має проаналізувати можливості розміщення реклами студії дизайну інтер'єрів Between the walls на різних телеканалах, де цільова аудиторія студії дизайну інтер'єрів Between the walls зможе побачити таку рекламну продукцію студії дизайну інтер'єрів Between the walls.

До того ж, при розробці маркетингової стратегії маркетинговий відділ має провести SWOT аналіз для маркетингової кампанії, що витікає з маркетингової стратегії. SWOT аналіз допомагає сформувати усі сильні та слабкі сторони студії дизайну інтер'єрів Between the walls та проаналізувати можливості студії дизайну інтер'єрів Between the walls при імплементації розробленої маркетингової стратегії.

Враховуючі щомісячні витрати студії дизайну інтер'єрів Between the walls маркетинговий відділ має сформувати стратегічні та фінансові цілі в рамках формування маркетингової стратегії. Щомісячні витрати студії дизайну інтер'єрів Between the walls складають близько ста тисяч гривень, що не включає витрат на маркетингові послуги та інструменти. Отже ефективність маркетингової стратегії по виходу на зовнішній ринок має не тільки перекрити маркетингові витрати, а й привести до компанії клієнтів, що зможуть дати прибуток, більший за витрати, так як дохід із внутрішнього ринку майже не присутній, в умовах корона вірусної інфекції та карантину.

- 2) Імплементація маркетингової стратегії для зовнішнього ринку.

Після розробки маркетингової стратегії маркетинговий відділ має сформувати графік роботи та запуск маркетингових активностей на зовнішньому ринку. До того ж, маркетинговий відділ має знаходитись в

постійній тісній комунікації із відділом продажів, який, наразі, представляє операційний менеджер, котрий займається комунікацією із клієнтами. Так як основна задача маркетингового відділу – генерація якісних лідів, то відділ продажів має обробляти ці ліди у клієнтів.

Загалом, маркетинговий відділ не може працювати без відділу продажів, так як ліди не будуть становитись клієнтами.

Так як на внутрішньому ринку студія дизайну інтер'єрів Between the walls працює у напрямку «бізнес до клієнта», то проаналізувавши можливості студії у продажі своїх послуг - студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до висновку, що у рамках стратегії прямого експорту (аутсорс) студії дизайну інтер'єрів Between the walls потрібно налаштуватися на сегмент «бізнес до бізнесу». Це обумовлено декількома факторами:

- 1) Більшість клієнтів дизайн студій вимагають від студій дизайну інтер'єрів реалізацію проекту із авторським наглядом. Так як студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до висновку, що масштабування бізнес процесу авторського нагляду є недоцільним на зарубіжних ринках через високі витрати на пересування та періодичне проживання у інших країнах - студія дизайну інтер'єрів Between the walls вирішила не пропонувати такі послуги на зарубіжному ринку. Тим паче, що студія дизайну інтер'єрів Between the walls не має перевірених підрядників та виконавців власних проектів на зарубіжних ринках. Тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls вирішила пропонувати свої послуги іншим зарубіжним студіям дизайну інтер'єрів.
- 2) Зменшуються маркетингові витрати, так як задля знаходження клієнтів найефективнішими каналами для залучення нових клієнтів у сфері «бізнес для бізнесу» є прямі продажі через такі інструменти як: Facebook, Xing, LinkedIn, e-mail.

Після визначення напрямку роботи студії дизайну інтер'єрів Between the walls – маркетинговий відділ має проаналізувати ефективність виходу на зарубіжний ринок та обрати країни для такого виходу. Середня ціна на

розробку дизайну інтер'єрів у різних країнах залежить від ВВП цієї країни, тому основний акцент має бути зроблений на такі країни як: Британія, США, Канада, Швеція, Німеччина, Італія. Так як в умовах корона вірусної хвороби деякі країни зазнали високих економічних втрат – треба проаналізувати, які саме країни знаходяться в умовах нежорсткого карантину. Також, маркетинговий відділ має спрогнозувати можливе залучення нових клієнтів у найближчому майбутньому задля того, щоб команда студії дизайну інтер'єрів Between the walls мала можливість впоратися із об'ємом роботи і не зірвати строки для інших клієнтів. Такий аналіз має включати аналіз сумарної кількості робочих годин студії дизайну інтер'єрів Between the walls и аналіз кількості годин, що витрачаються на роботу із одним клієнтом. Таким чином, наразі студія дизайну інтер'єрів Between the walls має таку кількість робочих годин на місяць для основних процесів, які можливо масштабувати на зовнішні ринки:

Таблиця 2.3

Дизайн проектування	Комплектація	Візуалізації	Креслення	Комунікація
100 годин	80 годин	240 годин	120 годин	160 годин

Наразі, студія дизайну інтер'єрів Between the walls повністю завантажена клієнтами на внутрішньому ринку, проте у найближчий місяць вона розвантажиться, так як більшість клієнтів вже на завершальній стадії, або на стадії авторського нагляду, який не масштабується на зовнішній ринок. В середньому, один клієнт студії потребує таку кількість годин по кожному напрямку:

Таблиця 2.4

Дизайн проектування	Комплектація	Візуалізації	Креслення	Комунікація
20 годин	20 годин	60 годин	40 годин	30 годин

Тому через місяць студія дизайну інтер'єрів Between the walls зможе працювати із трьома новими клієнтами, так як найбільше навантаження йде на процес креслень, як видно з двох таблиць, що вказані вище. Тому маркетинговий відділ має проаналізувати, чи не буде в певний момент часу у студії дизайну інтер'єрів Between the walls більше трьох клієнтів, так як в такому випадку студія повинна буде збільшити кількість годин у процесі креслень, задля чого потрібно буде найняти нового співробітника, що потребує час.

Проаналізувавши, яку кількість часу для формування маркетингового відділу потребує студія дизайну інтер'єрів Between the walls - студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до висновку, що дешевше і скоріше буде сформувати маркетинговий відділ поза межами студії, тобто скористатися послугами маркетингової студії. Таке рішення цілком логічне, так як студії дизайну інтер'єрів Between the walls не потрібно витрачати час на формування відділу, а лише потрібно познайомити маркетингову студію із процесами роботи студії дизайну інтер'єрів Between the walls. До того ж, задля створення маркетингового повноцінного відділу потрібно наймати додаткових співробітників, що означає додаткові витрати. Тому для невеликих підприємств створення маркетингового відділу часто є неефективним рішенням. Якщо мова йде про велике підприємство, в якому працюють від декількох десятків співробітників – в такому разі питання про створення власного маркетингового відділу може бути ефективним та вигідним, так як такі компанії мають багато маркетингових процесів на різних зовнішніх та внутрішніх ринках.

Основною метою виходу студії дизайну інтер'єрів Between the walls на зовнішній ринок було створення додаткового грошового потоку, що є диверсифікованим від внутрішнього ринку. Таким чином, основною метою було збільшення доходу студії дизайну інтер'єрів Between the walls для існуючої команди, тобто три клієнти на місяць. Вторинною метою для студії дизайну інтер'єрів Between the walls є залучення більшої кількості клієнтів з попереднім аналізом необхідної кількості нових робітників у різних процесах. Саме такі задачі були сформовані для маркетингової студії.

2.3. Аналіз поточної маркетингової стратегії підприємства та її імплементація

Так як маркетингова стратегія студії дизайну інтер'єрів Between the walls була націлена на формування міжнародного бренду – назва студії дизайну інтер'єрів Between the walls з самого початку була створена на англійській міжнародній мові, що буде зрозумілою на кожному ринку. Поточна маркетингова стратегія студії дизайну інтер'єрів Between the walls на початку виходу студії дизайну інтер'єрів Between the walls на міжнародний ринок була наступна:

- 1) Ринок. Враховуючі економічні фактори деяких цільових зовнішніх ринків, такі як занепад економіки через економічну кризу, що сталася через карантин через корона вірусну хворобу, багато цільових ринків втратили свою привабливість. Так ринок Італії наразі не є економічно вигідним, так як економіка Італії на тридцять відсотків складалася від доходу від сфери туризму, проте наразі туризм в Італії повністю зупинений, що призвело до регресії бізнесу та різкому зниженню попиту на послуги дизайну інтер'єрів також. Тому пропонувати послуги у цій країні наразі не є ефективним і може спричинити витрачання фінансів без результату. Така ситуація наразі складається у більшості країн, на які була націлена студія дизайну інтер'єрів Between the walls. Проте проаналізувавши економічні проблеми у більшості цільових країн – студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до висновку, що ринок Великої Британії наразі не є ізольованим і карантинні міри там не жорсткі, тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийняла рішення використати цю країну для виходу на зовнішній ринок. Глибший аналіз ринку Великої Британії показав, що найвищий попит на послуги дизайну інтер'єрів є у Лондоні і саме у Лондоні найвищі середні ціни на послуги дизайну інтер'єрів. Середня ціна за розробку дизайн проекту у Лондоні складає сто п'ятдесят доларів на годину. Якщо врахувати, що в

середньому студія дизайну інтер'єрів Between the walls витрачає на одного клієнта сто сімдесят годин часу, то такий дизайн проект має коштувати на ринку Лондону приблизно двадцять п'ять тисяч доларів, у той час, як такий самий дизайн проект у Києві коштує чотири тисячі доларів, тому можна зробити висновок, що такий дизайн проект у Лондоні вартує більше ніж у шість разів дорожче. Тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls обрала Лондон як цільовий ринок. До того ж, враховуючи новизну студії дизайну інтер'єрів Between the walls на ринку Лондону і задля спрощення знаходження нових клієнтів студія дизайну інтер'єрів Between the walls вирішили зробити ціну за дизайн проект на ринку Лондона сорок доларів за метр. До того ж, така ціна обумовлена низькою довірою зарубіжних фахівців до України, через економічну кризу, війну на Донбасі, великий кредитний борг Міжнародному Валютному Фонду та корупцію [27].

- 2) Цілі. Враховуючі щомісячні витрати студії дизайну інтер'єрів Between the walls на заробітну плату для співробітників – студія дизайну інтер'єрів Between the walls має сплачувати дев'ять доларів за квадратний метр площі квартири клієнта як мотивуючу комісію та вісімнадцять тисяч гривень ставки. Так як ціна робіт студії дизайну інтер'єрів Between the walls склала на ринку Лондону сорок доларів за розробку дизайн проекту за один метр – дохід студії складе тридцять один долар. Тому метою студії на ринку Лондону стало залучення клієнтів з сумарною кількістю метрів квадратних – не менше ніж сто метрів. Такий клієнт зможе надати засновникам студії не менше ніж шістдесят п'ять тисяч гривень чистого прибутку. Проте, враховуючі щомісячні витрати на маркетинг, які складають двадцять тисяч гривень на місяць за послуги та використання маркетингових інструментів– такий клієнт дасть засновникам близько сорока п'яти тисяч гривень доходу.
- 3) Канали залучення нових клієнтів. Основним каналом залучення нових клієнтів на ринку Лондону став маркетинг електронною поштою.

Маркетинг у соціальних мережах було вирішено використати у разі неефективності маркетингу електронною поштою. Тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls розпочала активно збирати електронні адреси потенційних клієнтів на ринку Лондону, а саме студій дизайну інтер'єрів, що працюють у тому ж стилі, що й студія дизайну інтер'єрів Between the walls. Збір даних про студії дизайну інтер'єрів Лондону виконала маркетингова студія, що надає послуги із маркетингу на ринку Лондону для студії дизайну інтер'єрів Between the walls, і розробила дизайн електронного листа. Після збору інформації про цільові студії дизайну інтер'єрів у Лондоні, які потенційно можуть стати клієнтами студії дизайну інтер'єрів Between the walls, маркетингова студія розпочала розсилку по таким студіям. Нажаль, через прийнятий у Європі закон про захист персональних даних забороняє розсилку листів по електронним адресам, які були знайдені, а не отримані від цільового клієнта напряму. Тому кожен лист мав бути надісланий особисто. До того ж, студія дизайну інтер'єрів Between the walls розробила сайт на англійській мові задля можливості потенційних клієнтів побачити роботи студії та ознайомитись із переліком послуг та цінами, так як електронний лист лише заохочує до комунікації і першочерговою задачею електронного листа є подальша комунікація, загалом, воронка продажів через електронний маркетинг виглядає наступним чином, як зазначено на рис.

2.6:

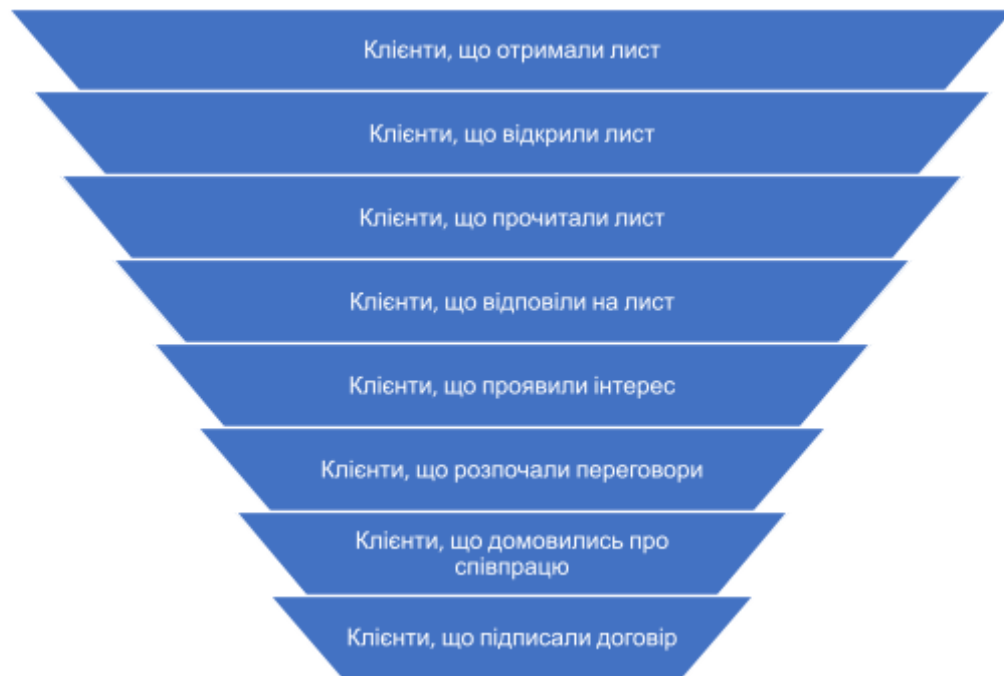


Рисунок 2.6 – Воронка продажів через маркетинг електронними листами

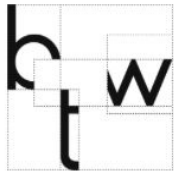
Клієнти не завжди отримують листи через те, що спам фільтри електронних клієнтів іноді можуть випадково направити відправлений лист до спаму. Існує багато інструментів задля відслідковування даних про потрапляння листів у спам.

Навіть якщо лист надійшов до потенційного клієнта – через велику «забрудненість» електронної пошти його може бути не помічено, тому великий шанс того, що лист не буде відкрито. Метрику відкриття відправлених і отриманих отримувачем електронних листів називають оупен рейт [28].

За середньо ринковими даними показник оупен рейт складає близько тридцяти відсотків, тобто лише тридцять з сотні листів будуть відкриті. Ще меншим є відсоток клієнтів, що прочитали лист і навіть після його читання меншість відповість на нього. Більшість відповідей не є показником зацікавлення і мають характер ввічливого відмовлення. Якщо клієнт все ж таки розпочав переговори – далі із ним розпочинає роботу відділ продажів і його основна задача довести клієнта до завершення. В

ході переговорів клієнт розуміє для себе, чи може для нього бути вигідно співпраця із студією дизайну інтер'єрів Between the walls чи ні. Якщо все ж таки клієнт пропонує проговорити умови співпраці, що також має низьку конверсію – то наступним важливим кроком буде підписання договору. Загалом, конверсія у клієнта за допомогою маркетингу електронною поштою може складати відсотки, проте це наразі залишається одним із найдешевших та ефективніших видів залучення клієнтів сегменту «бізнес до бізнесу». Дизайн електронного листа, який використовувала студія дизайну інтер'єрів Between the walls під час імплементації маркетингової кампанії за допомогою маркетингу електронними листами наведено нижче на рис 2.7. Даний лист було розроблено у безкоштовному конструкторі Stripo.

INTERIOR DESIGN STUDIO



BETWEEN
THE
WALLS

Greetings!

My name is Andrey Anisimov - I am one of the founders of **Between the walls**, the interior design studio in Kyiv. Our studio has extensive experience in developing design projects with complete packages of drawings and visualizations. We also develop 360° visualizations, an example can be found below.



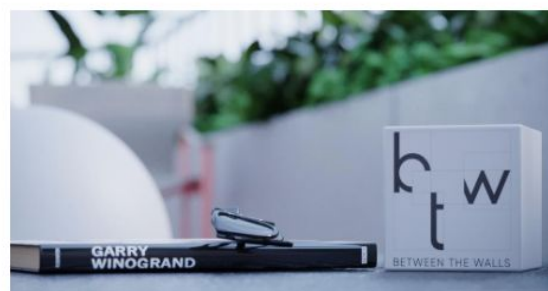
We want to offer your studio to take over a part of your projects and to develop drawings and visualizations for your clients. You can find examples of our work on our website

Example of 360°

Portfolio

We are a responsible and hard-working team, concerned about every detail a designer must consider to develop a top-class design or visualization. We can guarantee the **quality** and **terms** by an attractive **price**. And we know that **what lies between the walls, really matters**. We will be proud to work with your studio. If you are interested - I'd be glad to send you a detailed offer.

Best regards, Andrey Anisimov,
Co-founder of [Between the walls](#)



View in browser

Рис. 2.7 – Дизайн электронного листа

Результати імплементації маркетингової стратегії було зроблено після розсилки сотні листів. Таким чином, три студії відповіли на пропозицію студії дизайну інтер'єрів Between the walls і одна студія дизайну інтер'єрів була зацікавлена у спільній роботі і одразу надала проект для реалізації, вартість котрого склала тисячу двісті доларів США, що було значно вище за подібну роботу на внутрішньому ринку. Отже конверсія від електронного маркетингу склала один відсоток. Після перемовин із замовником студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до висновку, що встановлена ціна на ринку Лондону нижча за ту, яку клієнти готові платити, тому перед активацією маркетингу електронними листами для інших потенційних клієнтів студія дизайну інтер'єрів Between the walls вирішила збільшити ціну за свої послуги до сімдесяти доларів за метр квадратний.

Також, робота із клієнтами на ринку Лондону показала, що більшість клієнтів на ринку Лондону працюють із іншими стандартами, а саме – планування вимірюються у футах та дюймах і правила ергономіки збільшені. Отже, проаналізувавши поточну маркетингову стратегію на ринку Лондону студія дизайну інтер'єрів Between the walls прийшла до рішення, що:

- 1) Ринок Лондону є економічно вигідним задля продовження роботи на цьому ринку та просування своїх послуг.
- 2) Ціна послуг студії дизайну інтер'єрів Between the walls на ринку Лондону повинна бути вища.
- 3) Конверсія з сотні листів показала, що залучення нового клієнта є досить швидким процесом на ринку Лондону, отже подальший маркетинг електронною поштою може спричинити нестачу персоналу, тому студія дизайну інтер'єрів Between the walls розпочала активний пошук працівників на внутрішньому ринку, задля запобігання можливих зривів строків.

Висновок до розділу 2

В даному розділі на прикладі студії дизайну інтер'єрів Between the walls було розглянуто правила формування маркетингових процесів на підприємстві, що планує вихід на зовнішній ринок та розробляє для такого виходу маркетингову стратегію. Також було розглянуто доцільність формування маркетингового відділу із можливою альтернативою делегування. На прикладі студії дизайну інтер'єрів Between the walls було описано процес розробки маркетингової стратегії та процес аналізу ринку і аудиторії. Також, завдяки глибокому аналізу імплементації маркетингової кампанії та її аналізу було описано висновки і зміни, які зробила студія дизайну інтер'єрів Between the walls при виході на ринок Лондону. Також в даному розділі на прикладі студії дизайну інтер'єрів Between the walls було описано процес аналізу структури підприємства, задля виявлення вузьких місць, котрі можуть завадити успішному масштабуванню на зовнішньому ринку. Було розглянуто різні інструменти по імплементації маркетингової стратегії по виходу на зовнішній ринок з їхніми недоліками та перевагами. Даний розділ може допомогти підприємству проаналізувати власну маркетингову стратегію по виходу на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМТСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Застосування маркетингових інструментів виходу підприємства на зовнішні ринки.

Українські підприємства, що розробляють маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок часто нехтують аналізом маркетингових інструментів для виходу підприємства на зовнішній ринок. Таким чином, компанії нерідко витрачають значно більше ресурсів і часу компанії та не завжди досягають успіху через нестачу експертизи. Підприємства не використовують нові маркетингові інструменти для виходу підприємства на зовнішній ринок, ефективність яких значно вища за застарілі інструменти. Замість використання нових маркетингових інструментів по виходу підприємства на зовнішній ринок підприємства, що плануються проникнути на зовнішній ринок, використовують застарілі канали лідогенерації. Такими каналами є пряма реклама, наприклад, що дорого коштує та має низьку конверсію. Якщо підприємство пропонує послуги сфери «бізнес до бізнесу», то підприємство витрачає значно більше час задля створення бази потенційних підприємств на зовнішніх ринках, котрим можливо запропонувати послуги компанії. Якщо компанія продає продукцію для сфери «бізнес до клієнта», то часто підприємства створюють відділи продажу та маркетингу, або делегують такі послуги до різноманітних маркетингових студій та витрачають великі кошти та ресурси компанії задля просування продукції застарілими способами, такими як:

- 1) Продаж продукції в магазинах. Такий підхід передбачає великі витрати на створення партнерської бази магазинів, які можуть продавати таку продукцію. Також такий вид просування продукції потребує багато фінансових вливань у рекламу та продажів у сфері «бізнес до бізнесу», так як із кожним рітейлером потрібно домовитись та підписати договір.

2) Продаж продукції онлайн, через власний інтернет магазин або сайт.

Такий вид просування може використовуватися і зараз, проте не як основний, а як допоміжний вид просування, так як такий вид просування потребує великих витрат для залучення потенційних клієнтів до сайту.

Мало українських підприємств використовують такі новітні інструменти як, наприклад, маркетплейси. Маркетплейс, це онлайн платформа, що поєднує клієнта і представників різних послуг. Таких платформ існує на ринку дуже багато. На українському ринку відомим маркетплейсом є Hotline, що поєднує споживачів і різні інтернет магазини. На зовнішньому ринку таких маркетплейсів існує безліч для будь-яких послуг. Цінність таких платформ полягає у тому, що маркетплейси самостійно залучають цільову аудиторію підприємств, що пропонують свою продукцію. Тому підприємствам не потрібно витрачати власні кошти та ресурси задля залучення цільової аудиторії. Одним з найвідоміших у світі маркетплейсів є Booking.com – це маркетплейс для готелів. Букінг вважається найбільшим рекламодавцем онлайн реклами, тому готелям дуже легко знаходити для себе клієнтів, так як Букінг самостійно рекламує їх за власні кошти. Звісно, Букінг бере комісію, проте її розмір значно нижчий за витрати на залучення одного клієнта іншими інструментами. В цілому, Букінг можна використовувати й українським готелям, які планують залучати до своїх готелів іноземних гостей, тому Букінг можна вважати інструментом для виходу на зовнішній ринок. Тим паче, якщо готель приходить до рішення створити готель за межами внутрішнього ринку, тоді використання маркетплейсу Букінг є найнеобхіднішим інструментом для виходу підприємства на зовнішній ринок. Так само для ресторанів є інструмент маркетплейс Тріп Адвайзер, котрий виконує ту ж саму функцію для ресторанів та кафе, як і Букінг для готелів. Усі гості будь-якого міста використовують Тріп Адвайзер щоб знайти найкраще місце для обіду або вечері. Тріп адвайзер рекламує заклади і дозволяє їм залучати більше клієнтів ніж кафе та ресторани могли залучити без використання такого інструменту.

Проте якщо українське підприємство має на меті продавати послуги або продукцію іншим бізнесам та шукають для цього можливі інструменти – то одним з найефективніших таких інструментів для виходу підприємства на зарубіжний ринок у сфері «бізнес для бізнесу» є український маркетплейс Tradalaxy [29]. Цей маркетплейс було створено о 2018 році Дмитром Мазуром. На рис 3.1 зазначено головну сторінку цього інструменту.

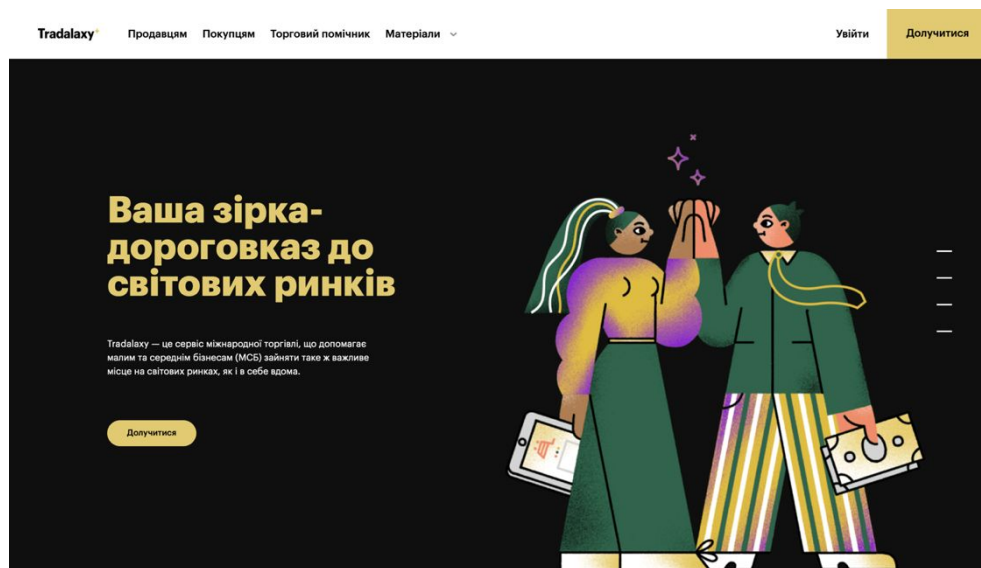


Рис. 3.1 – Головна сторінка маркетплейсу Tradalaxy

Цей маркетплейс поєднує українські підприємства, переважно ті, що виготовляють продукцію будь-якого виду, а саме мед, бетон, залізні матеріали та іншу сировину, та споживачів такої продукції на зовнішніх ринках. Маркетплейс зосереджений на залученні зовнішніх компаній, які є цільовою аудиторією для українських виробників сировини та товарів для сфери «бізнес для бізнесу». Цільовою аудиторією маркетплейсу є засновники або менеджери підприємств, що націлені на вихід на зарубіжний ринок. З іншого боку, Tradalaxy залучає споживачів такої продукції у інших країнах. Одним із видом просування самої платформи Tradalaxy на зовнішній ринок – це публічні виступи та участі у конференціях на різноманітних підприємницьких заходах. До того ж, сервіс не тільки залучає аудиторію з обох сторін, але й ще надає консультації з приводу того, як краще залучати клієнтів за допомогою

платформи Tradalaxy. Крім того, кожна країна має свої юридичні особливості, тому платформа Tradalaxy допомагає українським підприємствам у цьому питанні. Платформа була створена два роки тому і команда проекту додала за цей час багато інструментів для покращення роботи сервісу та спрощення утворенню угод. З кожним місяцем платформа розширює асортимент сегментів бізнесу, для котрих можливе створення угод і з кожним днем до платформи додається ще більше підприємств з різних сторін. Tradalaxy бере комісію від угоди і допомагає українським підприємствам в організації роботи із клієнтами на зовнішньому ринку. Супроводжує угоду на кожному його етапі і за це бере комісію. Загалом, цінність для українських підприємств полягає у тому, що українські підприємства не витрачають кошти на консалтинг та дистрибуцію товарів власними силами. Сервіс, до речі, дає поради щодо логістичних аспектів ведення торгівлі з України. Отже, використання сервісу Tradalaxy для українських підприємств, що працюють у сфері «бізнес для бізнесу» є високоефективним та зручним інструментом, що забезпечує високу ймовірність залучення нових клієнтів на зовнішньому ринку, які є потенційними користувачами даної продукції. Окрім Tradalaxy існують інші маркетплейси, що розраховані на просування продукції для українських підприємств, що працюють у сфері «бізнес до користувача». Однією з найвідоміших подібних платформ є Кікстартер. Кікстартер було засновано о 2009 році трьома підприємцями Перрі Ченем, Шарлем Адлером та Янсі Стріклером [30]. Платформа передбачає збір коштів на створення власного продукту, якщо мова йде про стартап, та передзамовлення клієнтами такої продукції. Проте окрім залучення грошей - платформа передбачає просування товару та донесення інформації до користувача. Тобто, Кікстартер – це платформа, що дозволяє продавати продукцію ще до того, як вона була зроблена. Кікстартер працює за правилом краудфандингу. Тобто платформа залучає до себе потенційних користувачів різних товарів, та пропонує їм профінансувати проект, тобто придбати продукцію, за нижчою ціною ніж та, яка буде після запуску товарів у продаж. Кікстартер має безліч внутрішніх алгоритмів, що дозволяють

користувачеві знаходити нові товари, що релевантні до його смаків. Для підприємств така платформа дуже цінна через те, що підприємства можуть розпочати просування своїх товарів ще до того, як вони були розроблені. Запуск продажу товарів на Кікстартер є не легким, так як платформа дуже суворо відноситься до шахраїв, які пропонують придбати клієнтам товар, який буде зроблено пізніше і зникають із грошима. Тому перед запуском продажів товару Кікстартер вимагає реальних доказів, що засновники мають на меті створення реального продукту та його подальше просування. Людей, що купляють продукцію на Кікстартер називають бекерами. Одним із найкращих українських прикладів стратегії запуску кампанії на Кікстартер є Владислав Тісенко, котрий розробив пристрій iBlazer [31]. iBlazer – це портативний спалах для телефонів, що дозволяє робити гарні фотографії своїм користувачам в умовах недостатнього світла навколо, як зазначено на рис.3.2.



Рис. 3.2 - iBlazer

iBlazer працює від акумулятору телефону та Владислав Тісенко визначив проблему, що користувачі багато фотографують на телефон і рідко

задоволені якістю, через відсутність світла. Владислав Тісенко розробив концепт такого спалаху і запустив кампанію на Кікстартер, попередньо визначивши свою цільову аудиторію, якою були молоді люди, що часто фотографують і незадоволені якістю фотографій. Кампанія на Кікстартер зібрала 157 тисяч доларів та мала понад 2500 бекерів [32].

Завдяки такій кампанії Владислав Тісенко отримав багато прихильників та зміг реалізувати свою продукцію значно більшій кількості людей, ніж бекерів було на початку. Наразі Владислав Тісенко створив другу версію продукту, що працює без дротів.

⚡ iblazr²



Рис. 3.3 – iBlazr2

Ще однією платформою для краудфандингу є платформа Індігого [33]. Платформа працює за схожою моделлю із Кікстартер, проте замість купівлі продукції бекери інвестують гроші за відсоток від компанії. Такий вид просування власних товарів також є ефективним, так як бекери зацікавлені в успішності проекту та залучаються у процеси маркетингу власними силами, розповідають про продукт у власних соціальних мережах, тощо. Платформа була заснована у 2008 році та швидко розвивалась. Як каже засновник Слава Рубін «Індігого – це платформа, що дозволяє отримати гроші на реалізацію будь-якої ідеї». Важливим аспектом Індігого є те, що на відміну від Кікстартер, Індігого виплачує зібрані гроші одразу через систему платежів Pay Pal. До того ж, якщо Кікстартер – це платформа для продажу товарів, тобто фізичних об'єктів, то на платформі Індігого можливо продавати проекти, що розробляють послуги – мобільні додатки, чат боти та інше.

Задля успішної кампанії по просуванню власних товарів на платформах Індігого або Кікстартер – потрібно зробити наступні кроки:

- 1) Опис продукції. Підприємство має зробити детальний опис продукції із покроковою інструкцією використання. До того ж, підприємство має зробити аналіз цінності для покупця даної продукції та зробити на цьому акцент.
- 2) Відео презентація. Окрім опису – продукція має мати відео матеріал, що показує пристрій або товар у роботі та як ним користуватись. Такий відео матеріал допоможе покупцю краще зрозуміти цінність та легкість використання товару. Від цього залежить і ефективність маркетингової кампанії на Кікстартер.

Якщо підприємство, що працює у сфері «бізнес до бізнесу» все ж таки вирішує продавати свою продукцію на зарубіжному ринку і така продукція вже створена і випускається, тобто маркетплейси Кікстартер та Індігого не підходять для такої маркетингової кампанії, так як продукція вже створена та випускається, то існує маркетплейс для відтворення власної продукції на інших

ринках. Така платформа називається Amazon. Платформа Amazon утримує 49,5% усіх продажів в Інтернеті у США [34].

Платформа Amazon Була створена 20 років тому і стала найбільшим представником електронної комерції у світі. Платформа розпочала свою роботу як електронний Інтернет магазин книжок і на цій платформі можна було придбати книжки. Наразі Amazon виріс у один із найбільших бізнесів у світі, а його засновник став найбагатшою людиною у світі із статками понад 100 мільярдів доларів. Наразі Amazon має багато дочірніх компаній серед яких і сервіси по аренді серверів та колокейшену, тобто надає послуги із аренди серверних машин для інших бізнесів, які мають багато онлайн активностей та даних, до яких потрібен доступ із різних куточків світу. Також, компанія Amazon створила мережу продуктових магазинів без кас та працівників, де покупці просто обирають товар, а різні датчики та камери фіксують кількість та вид товару, що був взят з полиць і після цього гроші списуються з банківської карти покупця. Проте одним із найбільших напрямів діяльності компанії Amazon є маркетплейс різних товарів, що продаються в будь-якому кутку світу. Цей маркетплейс дозволяє підприємствам з будь-якої країни продавати свої товари для споживачів, яких Amazon залучає до цього маркетплейсу. Як і попередні платформи - Amazon спрощує процеси логістики та продажів, адже підприємствам не потрібно створювати власні маркетингові канали та налаштовувати процеси поставки товарів. Amazon надає постачальникам усі необхідні вказівки для ефективного постачання своїх товарів та аналітику для відслідковування конверсії заінтересованих людей та покупців. До того ж, Amazon допомагає уникнути можливих юридичних ризиків і інформує про усі аспекти продажів товару у різні юрисдикції для різних країн, проте Amazon досить ретельно перевіряє інформацію про підприємство, що напочатку може завдати затримку у початку продажу продукції. В Україні дуже багато підприємств, що продають продукцію на Amazon. Переважно це виробники ручної роботи, так як вони користуються попитом на зовнішніх ринках і купівельна спроможність на зовнішніх ринках дозволяє більше купувати українську

продукцію ручної роботи. Українські ціни значно нижчі за ціни на зовнішніх ринках, тому продаж продукції, що зроблена руками в Україні, на зарубіжних ринках користується попитом і дозволяє українським підприємствам заробляти більше.

Якщо підприємство, що працює у сфері «бізнес до клієнта», має на меті вихід на ринок Америки і пропонує продукти у сфері програмного забезпечення - підприємству варто використати інструменти внутрішнього ринку Америки. Такими інструментами є Product hunt, Redit та Quorra. Product hunt – це платформа, на якій люди знайомляться із новинами ринку стартапів, що запускають свої товари на Американському ринку. Redit та Quorra – це інформаційні портали, де можна прорекламувати свій товар безкоштовно та створити попит на нього на Американському ринку. До того ж, підприємство може вийти на зовнішній ринок за допомогою внутрішніх так званих акселераторів. Акселератори – це організації, що допомагають компаніям досягати поставлених цілей за відсоток від компанії. Якщо підприємство має намір вийти на німецький ринок – варто подати заявку до німецького акселератору Berlin startup academy. Цей акселератор допомагає компаніям вийти на німецькомовні ринки та долучає до роботи із компанією експертів внутрішнього німецькомовного ринку. За таку роботу акселератор Berlin startup academy отримує 5% від компанії. Отже, існує багато сучасних інструментів для ефективної маркетингової кампанії та імплементації маркетингової стратегії для підприємства, що планує вихід на зовнішні ринки.

3.2. Запровадження аналітичних інструментів та аналізу головних метрик маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.

Існує багато інструментів аналітики роботи маркетингу на підприємстві на багато метрик, які дозволяють відслідковувати такі показники. Кожне зростаюче підприємство аналізує діяльність маркетингових відділів на кожному ринку для кожної продукції, так як такі метрики є різними для кожного ринку і

кожної продукції. До того ж, підприємства використовують різні інструменти для аналітики, що залежить від багатьох факторів. Такими факторами можуть бути різниця між аудиторією для одного й того ж самого продукту проте на різних ринках. Наприклад, основним пошуковим клієнтом на ринку США і Європи і Гугл, проте в Росії це Яндекс. Таких прикладів є безліч, тому підприємства обирають різні аналітичні інструменти для кожного ринку і товару.

Найвідомішими інструментами по аналітиці роботи маркетингової кампанії є:

- 1) Google analytics. Це інструмент, що дозволяє аналізувати діяльність користувачів на веб сайті підприємства. Гугл аналітика дозволяє побачити підприємству:
 - a. Кількість відвідувань у той чи інший момент часу.
 - b. Кількість користувачів, що перебувають на сайті зараз.
 - c. Кількість користувачів із різною геолокацією. Тобто підприємство може зрозуміти, звідки надходять клієнти на сайт і таким чином змінити маркетингову стратегію задля акценту на ринки, звідки надходить найбільша кількість трафіку користувачів.
 - d. Кількість сесій на одного користувача. Тобто скільки разів користувачі в середньому надходять до сайту підприємства.
 - e. Природа трафіку. Тобто звідки найчастіше клієнти дізнаються про сайт і переходять до нього. Це може бути органічний трафік з пошукових систем, це може бути трафік з соціальних мереж, або трафік з тієї чи іншої реклами. Такий аналіз може допомогти підприємству знайти найефективніший канал залучення клієнтів до сайту.
 - f. Дані про аудиторію. Гугл аналітика може надати дані про статі та вік аудиторії, якими телефонами та браузерами вона користується та звідки. Така інформація може є надзвичайно важливою для підприємства, яке аналізує свою аудиторію.

- g. Взаємодія із сайтом. Гугл аналітика може надати дані про найпопулярніші сторінки сайту, на які заходить найбільша кількість клієнтів та показати дані про найпопулярніші за натисканням клавіші на сайті. Така інформація може надати дані про можливості покращення інтерфейсу сайту та розмістити найпопулярніші для натискання клавіші на найбільш видні місця сайту.
- h. Ефективність реклами. Аналітика сайту може показати ефективність тієї чи іншої рекламної кампанії, завдяки чому підприємство може оптимізувати рекламні витрати та збільшити ефективність від своєї рекламної діяльності.
- i. А/Б тестування. Аналітика дозволяє відслідковувати ефективність різних версій сайту для різних аудиторій в один і той самий момент часу, завдяки чому підприємство може знайти найефективнішу версію та інтерфейс сайту, так як в залежності від версії сайту коригується усі інші метрики.

Задля того, щоб підприємство інтегрувало Гугл аналітику до своїх маркетингових процесів підприємству необхідно створити власний акаунт у Гугл аналітиці та підключити до нього сайт, після чого аналітика про сайт буде відображатися у реальному часі.

- 2) Firebase. Це інструмент, що дозволяє аналізувати діяльність користувачів у мобільному додатку підприємства, якщо такий створений. Firebase дозволяє побачити підприємству:
 - a. Кількість відвідувань у той чи інший момент часу.
 - b. Кількість користувачів, що перебувають у додатку зараз.
 - c. Кількість користувачів із різною геолокацією. Тобто підприємство може зрозуміти, звідки надходять клієнти до додатку і таким чином змінити маркетингову стратегію задля акценту на ринки, звідки надходить найбільша кількість трафіку користувачів.
 - d. Кількість сесій на одного користувача. Тобто скільки разів користувачі в середньому надходять до додатку підприємства.

- e. Природа трафіку. Тобто звідки найчастіше клієнти дізнаються про додаток і переходять до нього. Це може бути органічний трафік з пошукових систем, це може бути трафік з соціальних мереж, або трафік з тієї чи іншої реклами. Такий аналіз може допомогти підприємству знайти найефективніший канал залучення клієнтів до додатку.
- f. Дані про аудиторію. Firebase аналітика може надати дані про стать та вік аудиторії, якими телефонами та браузерами вона користується та звідки. Така інформація може є надзвичайно важливою для підприємства, яке аналізує свою аудиторію.
- g. Взаємодія із додатком. Firebase аналітика може надати дані про найпопулярніші сторінки додатку, на які заходить найбільша кількість клієнтів та показати дані про найпопулярніші за натисканням клавіші в додатку. Така інформація може надати дані про можливості покращення інтерфейсу додатку та розмістити найпопулярніші для натискання клавіші на найбільш видні місця додатку.
- h. Ефективність реклами. Аналітика додатку може показати ефективність тієї чи іншої рекламної кампанії, завдяки чому підприємство може оптимізувати рекламні витрати та збільшити ефективність від своєї рекламної діяльності.
- i. А/Б тестування. Аналітика дозволяє відслідковувати ефективність різних версій додатку для різних аудиторій в один і той самий момент часу, завдяки чому підприємство може знайти найефективнішу версію та інтерфейс додатку, так як в залежності від версії додатку коригуються усі інші метрики.

Задля того, щоб підприємство інтегрувало Firebase аналітику до своїх маркетингових процесів підприємству необхідно створити власний акаунт у Firebase аналітиці та підключити до нього додаток, після чого аналітика про додаток буде відображатися у реальному часі.

- 3) Facebook analytics. Це інструмент, що дозволяє аналізувати діяльність користувачів на сторінках підприємства у соціальній мережі Facebook, якщо такі створені. Facebook analytics дозволяє побачити підприємству:
- a. Кількість відвідувань сторінки у той чи інший момент часу.
 - b. Кількість користувачів, що перебувають на сторінці зараз.
 - c. Кількість користувачів із різною геолокацією. Тобто підприємство може зрозуміти, звідки надходять клієнти до сторінки і таким чином змінити маркетингову стратегію задля акценту на ринки, звідки надходить найбільша кількість трафіку користувачів.
 - d. Кількість сесій на одного користувача. Тобто скільки разів користувачі в середньому надходять до сторінки підприємства.
 - e. Природа трафіку. Тобто звідки найчастіше клієнти дізнаються про цю сторінку і переходять до неї. Це може бути органічний трафік з пошукових систем, це може бути трафік з соціальних мереж, або трафік з тієї чи іншої реклами. Такий аналіз може допомогти підприємству знайти найефективніший канал залучення клієнтів до сторінки.
 - f. Дані про аудиторію. Facebook analytics може надати дані про стать та вік аудиторії, якими телефонами та браузерами вона користується та звідки. Така інформація є надзвичайно важливою для підприємства, яке аналізує свою аудиторію.
 - g. Взаємодія із додатком. Facebook analytics може надати дані про найпопулярніші пости на сторінці, на які заходить найбільша кількість клієнтів та показати дані про найпопулярніші за реакціями пости. Така інформація може надати дані про можливості покращення контенту сторінки.
 - h. Ефективність реклами. Аналітика додатку може показати ефективність тієї чи іншої рекламної кампанії, завдяки чому підприємство може оптимізувати рекламні витрати та збільшити ефективність від своєї рекламної діяльності.

- i. Ефективність спілкування менеджерів сторінки підприємства у Facebook. Facebook аналітика дозволяє оцінити ефективність роботи відділу продажів у Facebook та побачити, як швидко відповідають менеджери, наскільки ефективною є їх комунікація і чи задовольняє вона клієнта.

Задля того, щоб підприємство інтегрувало Facebook аналітику до своїх маркетингових процесів підприємству необхідно створити власний акаунт у Facebook аналітиці та підключити до нього сторінку, після чого аналітика про сторінку буде відображатися у реальному часі.

- 4) Чат боти. Більшість невеликих компаній в Україні, що працюють на будь-якому ринку, не використовують засоби аналітики своєї маркетингової стратегії, що не дозволяє компаніям проаналізувати ефективність своєї діяльності. Ще у 2014 році один з найбільших забудовників країни Інтергал-Буд не використовував CRM систем і користувався лише ексель таблицями. Це свідчить про недіджиталізованість бізнесу. До того ж, український стартап Genuine bots, що розробляв чат-боти для забудовників Києва і пропонував чат-бот, що покращує конверсію зацікавлених осіб у лідів та пропонував детальну аналітику роботи бота – не зазнав великого успіху і був проданий усього у чотири житлових комплекси у Києві. У той самий час на ринку Європи та США чат-боти вже стали буденністю і ринок чат-ботів продовжує зростати, в Україні підприємства нехтують таким інструментом, проте чат-боти зарекомендували себе як ефективний інструмент. Чат-бот відповідає клієнтам 24 години на добу. Якщо клієнт написав до підприємства у неробочі часи і працівник не може відповісти – чат бота вирішує цю проблему і відповідає зацікавленій особі. Таким чином чат бот дає необхідну інформацію для зацікавленої особи миттєво і зацікавлена особа залишається задоволеною. В той самий час, чат бот може самостійно ініціювати комунікацію виключаючи людський фактор і спонукати зацікавлену особу перейти до наступного етапу воронки

продажів. Якщо чат бот відсутній на підприємстві – час спілкування із потенційним клієнтом збільшується, а отже процес від початку комунікації і до угоди збільшується, а отже дохід підприємства зменшується. Якщо потенційний клієнт не отримав потрібної інформації одразу, то працівник підприємства може не зв'язуватися із потенційним клієнтом через час, тому що потенційний клієнт вже буде клієнтом конкурента або не буде мати часу для спілкування. До того ж, чат боти зменшують завантаженість відділів продажів, так як якщо продажі підприємства настільки великі, що відділ продажів завантажений повністю – частина потенційних покупців можуть не зв'язуватися із працівником підприємства і звернутись до конкурента. У той самий час, чат боти можуть детальним чином аналізувати спілкування із потенційними користувачами або клієнтами і надати підприємству чітку аналітику спілкування із потенційним клієнтом або користувачем, а саме:

- a. Конверсію у лідів. Чат бот може показати, який відсоток від потенційних користувачів стає користувачем або клієнтом. Такий показник є важливим для бізнесу, а особливо відслідковування його динаміки. Тобто, підприємство, котре має дані про зміну конверсії з потенційних користувачів у клієнтів – може покращувати конверсію, попередньо проаналізувавши, що призвело до покращення і зробити акцент на цьому.
- b. Середній час відповіді клієнта. Такий показник може показати, як швидко відповідає клієнт на питання чат бота.
- c. Середній запит. Такий показник може показати підприємству, чим частіше усього цікавляться клієнти.
- d. Тривалість спілкування із ботом. Такий показник може продемонструвати ефективність роботи чат бота, а особливо економію на реальних працівниках.
- e. Кількість сесій на одного клієнта. Скільки разів потенційний клієнт ініціював розмову із ботом.

- f. Ефективність розсилок. Чат боти можуть робити таргетовані розсилки по потенційним клієнтам і можуть збирати аналітику з приводу реакцій потенційних користувачів на такі розсилки, тобто їх ефективність.
- g. Мова аудиторії. Чат бот може аналізувати та надавати підприємству аналітичні дані про мову спілкування потенційних користувачів, що дозволить покращити сервіс на тій чи іншій мові.
- h. Таргетовані розсилки із сценаріями. Чат бот здатен аналізувати процес спілкування із кожним користувачем окремо і надсилати йому повідомлення із новими пропозиціями по унікальним сценаріям. Жоден маркетинговий або аналітичний інструмент не здатен на таке окрім чат ботів.

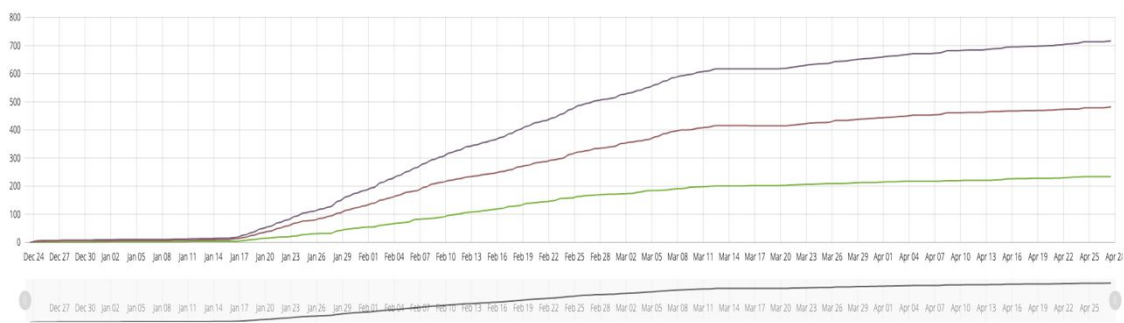


Рис. 3.4 – Статистика роботи чат бота

На рис.3.4 зображені дані роботи чат бота від стартапа Genuine bots для житлового комплексу Республіка. Як видно з графіку, верхня лінія відображає кількість зацікавлених користувачів, а нижня зелена – лідів, тобто тих, хто залишив свій номер під час бесіди із чат ботом задля подальшого спілкування із менеджером відділу продажів. Як видно із графіку, під час початку корона вірусної пандемії кількість лідів зменшилась, отже підприємство повинно ввести зміни у роботу чат бота та маркетингової стратегії в цілому. Таким чином, чат боти – це додатковий інструмент для продажів, що дозволяє проаналізувати діяльність відділу продажів та шлях користувача.

Основними метриками, які необхідні для відслідковування підприємству, що планує вийти на зовнішній ринок або покращити роботу на внутрішньому є:

- 1) Коефіцієнт конверсії. Відсоток користувачів, що звершили цільову дію.

Натиснули на клавішу, придбали товар, уклали угоду, залишили свій номер телефону. У Гугл аналітиці підприємство може встановлювати цілі і відслідковувати конверсію по ним. Коефіцієнт конверсії рахується наступним чином:

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = \frac{\text{Кількість конверсій}}{\text{Кількість відвідувачів}} \times 100\% \quad (3.1)$$

- 2) Показник натискання. Цей показник показує, який відсоток користувачів, що побачили те чи інше оголошення, рекламу, посилання натиснули на нього. Показник натискання рахується наступним чином:

$$\text{Показник натискання} = \frac{\text{Кількість натискань}}{\text{Кількість показів}} \times 100\% \quad (3.2)$$

- 3) Ціна за натискання. Цей показник показує ціну за одне натискання по рекламному оголошенню. Цей показник допомагає відслідкувати ефективність реклами. Показник ціни за натискання рахується наступним чином:

$$\text{Ціна за натискання} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Кількість натискань}} \quad (3.3)$$

- 4) Ціна за дію. Один із найпопулярніших показників. У Гугл аналітиці можна налаштовувати різні цільові дії та відслідковувати ефективність маркетингової кампанії на різних етапах. Показник ціни за дію рахується наступним чином:

$$\text{Ціна за дію} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Кількість виконаних дій}} \quad (3.4)$$

- 5) Ціна за ліда. Цей показник показує ефективність рекламної кампанії та ціну ліда, тобто контактну інформацію потенційного клієнта. Показник ціни за ліда рахується наступним чином:

$$\text{Ціна за ліда} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Кількість отриманих лідів}} \quad (3.5)$$

- 6) Ціна за клієнта. Цей показник враховує не тільки рекламні витрати, а й загалом витрати підприємства на маркетинговий відділ, дослідження, зарплати та програмне забезпечення, що необхідне для роботи та

залучення клієнтів. Ціна за клієнта має бути значно нижчою за прибуток від клієнта. Показник ціни за клієнта рахується наступним чином:

$$\text{Ціна за клієнта} = \frac{\text{Витрати на залучення клієнта}}{\text{Кількість нових клієнтів}} \quad (3.6)$$

- 7) Окупність реклами. Цей показник показує, ефективність маркетингу та реклами. Тобто він рахується як відношення прибутку від реклами до витрат на рекламу. Якщо такий показник вище 100%, то реклама вважається ефективною, якщо ні, тоді підприємство зазнає збитків від рекламної діяльності. Показник окупності реклами рахується наступним чином:

$$\text{Окупність реклами} = \frac{\text{Прибуток від реклами}}{\text{Витрати на рекламу}} \times 100\% \quad (3.7)$$

- 8) Середній дохід від користувача. Цей показник допомагає зрозуміти, яким має бути трафік на сайт, додаток або іншу платформу, де користувачі можуть придбати продукцію підприємства. Цей показник рахується наступним чином:

$$\text{Середній дохід на користувача} = \frac{\text{Загальний дохід}}{\text{Кількість користувачів}} \quad (3.8)$$

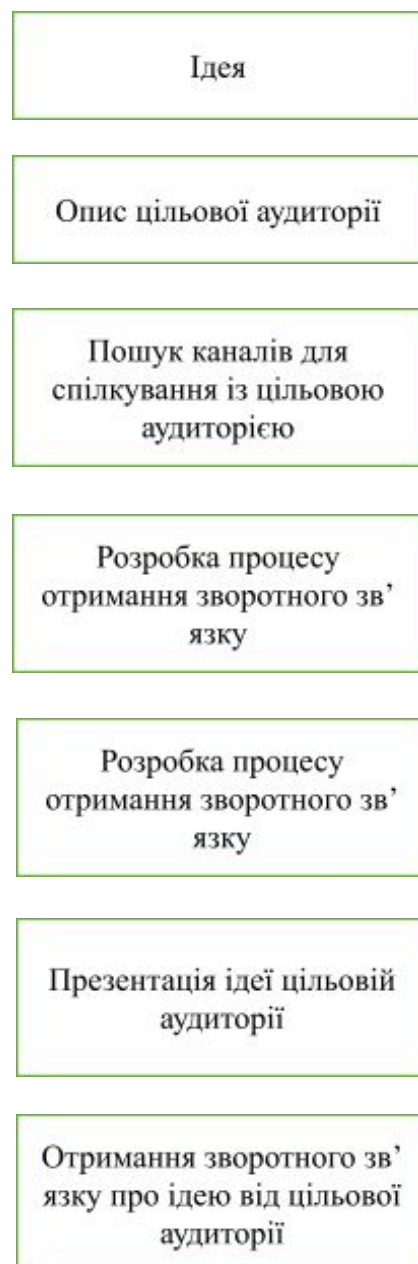
- 9) Період окупності. Ця метрика дозволяє підприємству зрозуміти, скільки підприємству необхідно часу задля того, щоб повернути гроші, що були витрачені на залучення нового клієнта. Такий показник рахується наступним чином:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Ціна за клієнта}}{\text{Середній дохід від користувача}} \quad (3.9)$$

Загалом, таких метрик є значно більше для кожного бізнесу і сфери. Як свідчить досвід багатьох підприємств - відслідковування таких показників під час імплементації маркетингової стратегії на зовнішні ринки може стати ключовим аспектом для успішності такого виходу, так як описані вище показники прораховуються постійно і підприємство може швидко вносити зміни до маркетингових процесів та інструментів та підвищувати прибутковість.

3.3. Застосування методики Лін Стартап для маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки.

Особливості підходу Лін Стартап вперше описав американський венчурний інвестор Ерік Ріс у своїй книжці «Лін Стартап» [35]. В дослівному перекладі це означає бережливий стартап. Книга була опублікована о 2011 році, проте є актуальною і зараз. Основою цієї методології є ствердження, що підприємство жодних рішень не повинно приймати, не проаналізувавши свою аудиторію перед цим і не проаналізувавши потенційне ставлення аудиторії до тих чи інших змін. Аналіз аудиторії називається Customer development його імплементація виглядає наступним чином, як зазначено на рис. 3.5:



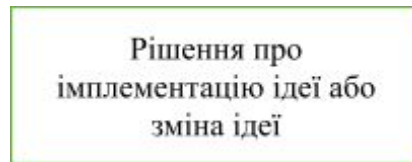


Рис. 3.5 – Структура імплементации Customer development

Такий підхід дозволяє підприємствам поступово просувати свою продукцію на різні ринки і не витратити великі гроші на агресивний маркетинг, котрий може не бути прибутковим, так як на обраному ринку цільову аудиторію подібний продукт не влаштовує і його треба змінювати. Прикладом проведення Customer development можна вважати компанію Chevrolet, котра перед випуском свого автомобіля Chevrolet Calos проаналізувала український ринок і його лояльність до подібної назви та внесла зміни у назву і продукція вийшла під назвою Chevrolet Aveo. Прикладом нехтування Customer development можна назвати українське підприємство Preply, що створило маркетинг для онлайн репетиторства. Засновник Кирило Бигай розповів, як виходивши на ринок Німеччини підприємство не провело Customer development та зіштовхнулося із тим, що маркетинг не набрав популярності. Підприємство було змушене провести Customer development вже після невдалого виходу і з'ясувало, що для німецького клієнта обов'язковим фактором є те, щоб сайт мав домен .de, а не .com. Після імплементации підприємством домену .de підприємство успішно вийшло на німецький ринок. Український стартап Type&Hide, що розробляв месенджер для приховування повідомлень від сторонніх очей, не провів Customer development та після запуску свого продукту з'ясував, що його продукція має іншу цільову аудиторію, яка користується іншою платформою, отже продукт має бути перероблений. Так як стартап не мав фінансової можливості переробити продукт – стартап Type&Hide було закрито. Отже нехтування підходом Лін стартап може бути фатальним для підприємства. Результатом проведення Customer development може бути повна зміна продукту підприємства, що

допоможе не зазнавати фатальних збитків. Підприємство, що має на меті вихід на зовнішній ринок та імплементувати Customer development повинно зробити наступні кроки:

- 1) Розробити опис цільової аудиторії. Такий опис має включати детальний опис користувача із усіма звичками, особливостями, фінансовим доходом, віком та статтю. Після проведення Customer development цільова аудиторія може бути змінена, так як для кожного ринку вона різна.
- 2) Знайти канали для спілкування із цільовою аудиторією. Такими каналами можуть бути засоби масової інформації, сайт або офлайнові інструменти. Підприємство має сформулювати гіпотезу, який інструмент комунікації із цільовою аудиторією може бути ефективним.
- 3) Сформулювати спосіб донесення інформації до представників цільової аудиторії. Це можуть бути питання у Type form або Google forms або фокус групи. Type form та Google forms – це інструменти зі збору інформації. Такі інструменти можна використовувати для Customer development та описаними в попередньому каналами спонукати цільову аудиторію надавати відповідь на питання, щодо потенційного продукту. Спонукати цільову аудиторію можна за фінансову винагороду або ж із пропозицією потенційної цінності, що цільова аудиторія отримає в разі виходу продукту на ринок тієї чи іншої країни. При розробці таких питань про продукт, що підприємство планує випустити на ринок, слід приймати до уваги наступні речі:
 - a. Уникати запитань, що мають відповідь Так або Ні. Такі питання не дають чіткої інформації і питання «Чи користувались би ви таким продуктом?» Може набрати багато відповідей «Так» через ввічливість потенційного клієнта. Такі питання не дають можливості розгорнутої відповіді.
 - b. Уникати натякання на правильну відповідь, яку бажає отримати підприємство. Наприклад, «Ви ж будете користуватись цим?».

- c. Уникати питань про ціну. Наприклад, питання «За яку ціну ви придбали б це?» не дає цінної інформації. Ціна формується попитом, а не відповідями потенційних клієнтів. Дехто може відповісти на питання зависивши ціну, проте коли підприємство дасть клієнту продукт за таку ціну – в момент купівлі вона буде здаватися йому зависокою. Одночасно із цим, клієнт може занизити ціну, хоча буде готовий до купівлі і за більш високу ціну.
- d. Уникати питань, що не дають можливості клієнту відповісти розгорнуто.
- e. Спонукаати клієнта до розгорнутої відповіді.

Також одним із способів спілкування із клієнтами є фокус групи.

Підприємство має організувати живу зустріч із представниками цільової аудиторії та проаналізувати потенційну зацікавленість у продукції.

- 4) Верифікувати попит або проблему, а не товар чи рішення. Підприємство в першу чергу має провести Customer development задля виявлення попиту на пропоновану продукцію або верифікувати гострість проблеми, вирішити яку пропонує підприємство на зовнішньому ринку своїм продуктом. При верифікації попиту підприємство може дійти висновку, що попит замалий задля економічної доцільності виходу на той чи інший зовнішній ринок. До того ж, при аналізі проблеми і її існування підприємство може дійти висновку, що проблеми не існує на даному ринку або вона не достатньо гостра. Або ж підприємство може зрозуміти, що проблема настільки гостра, що продукт не задовільнить її повноцінно і підприємство має змінити його.
- 5) Проаналізувати проблемність рішення. Підприємство має верифікувати, чи не спричиняє пропоноване рішення для цільової аудиторії на тому чи іншому ринку для верифікованої проблеми більшої проблеми для цільової аудиторії на тому чи іншому ринку для верифікованої проблеми. Прикладом, коли рішення може спричиняти більше проблем є стартап Type&Hide. Рішення потребувало користувачів долучати до месенджеру

усі контакти, котрі навіть не відчували даної проблеми. Тому таке рішення проблеми спричиняло більше проблем.

- 6) Отримавши зворотний зв'язок від цільової аудиторії підприємство має проаналізувати його та ввести корективи до запланованого виходу на зовнішній ринок. Такими змінами можуть бути канали збуту, ідея або форма продукту, вид монетизації товару або сервісу, або цільова аудиторія. В разі зміни цільової аудиторії підприємство має наново провести Customer development для нової аудиторії.

Отже, слідування методології Лін Стартап та імплементування Customer development перед виходом підприємства на зовнішній ринок може допомогти підприємству на тому чи іншому ринку не зазнати великих збитків та покращити економічну ефективність виходу на той чи інший зовнішній ринок.

Висновок до розділу 3

В даному розділі було розглянуто актуальні інструменти розробки маркетингових стратегій по виходу на зовнішні ринки для підприємства. Здійснивши аналіз сучасних інструментів та методик із розробки маркетингових стратегій по виходу на зовнішні ринки можна стверджувати про ефективність використання підприємствами, що планують вийти на зовнішні ринки, методології Лін Стартап а також аналізу поточної імплементації маркетингової кампанії, за допомогою сучасних інструментів аналізу, таких як Google analytics, Firebase, Facebook analytics. Було доведено ефективність відслідковування маркетингових показників із детальним описом їх суті. Також було наведено багато прикладів українських компаній, що використовували нові інструменти аналізу маркетингової кампанії і розробки маркетингової стратегії по виходу на зовнішні ринки. В даному розділі було наведено багато рекомендацій для підприємств, що планують розробити та імплементувати маркетингову стратегію по виходу на зовнішній ринок, задля збільшення ймовірності успіху. Імплементация даних структурованих рекомендацій,

описаних у розділі, допоможе підприємству вберегти компанію від невдачі та великих збитків.

ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

Дане дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

- 1) Маркетингова стратегія має включати чіткі цілі, котрих бажає досягти підприємство на цільовому ринку, аналіз економічної доцільності ринку та інструментів для досягнення таких цілей. Маркетингова стратегія також передбачає аналіз поточного стану підприємства та економічні можливості для розробки маркетингової стратегії та виходу підприємства на зовнішній ринок. Від такого аналізу критично залежить вибір виду стратегії та її модернізація під особливості компанії.
- 2) Розробка маркетингової стратегії є нетривіальною задачею для кожного підприємства та потребує постійного аналізу діяльності підприємства та корегування цілей та імплементації маркетингової стратегії, в залежності від ситуації на цільовому ринку.
- 3) Питання створення маркетингового відділу на підприємстві не може мати чіткої відповіді, так як для різних підприємств доцільним є делегування маркетингових процесів для економії ресурсів компанії. Економічна доцільність делегування залежить від розмірів компанії та фінансових можливостей підприємства.
- 4) Розробка маркетингової стратегії має включати парадокс Чорного лебедя, тобто робити висновки та прогнози згідно з розумінням того, що усі аналізи та прогнози проводяться виходячи з тої інформації, яку має підприємство, не включаючи ту інформацію, про яку підприємство не знає.
- 5) Задля створення ефективної маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок підприємство має використовувати сучасні актуальні інструменти, які вже довели свою ефективність, проте розуміючи можливості «похибки того, хто вижив». Ефективність маркетингової стратегії легше відслідковувати завдяки використанню

підприємством аналітичних інструментів та відслідковуванню ключових показників маркетингової стратегії.

- 6) Ефективність маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок критично залежить від комунікації підприємства із кінцевим користувачем на кожному ринку. Процес Customer development дозволяє підприємству знизити ймовірність неуспішного виходу на зовнішній ринок, так як підприємство може верифікувати свої гіпотези на цільових ринках перед запуском маркетингової кампанії.
- 7) На кожному зовнішньому ринку цільова аудиторія пропонованої підприємством продукції може відрізнятися, тому аналіз даних на одному ринку не дає цінної інформації на іншому ринку.
- 8) Маркетингова стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає аналіз етапів роботи із клієнтами, що дозволяє підприємству знайти вузькі місця та можливості для масштабування, та не зазнати репутаційних збитків через несвоєчасність надання послуг.

На сьогоднішній день не існує єдиного маркетингового рішення, яке забезпечило б ефективність маркетингової кампанії на зовнішньому ринку.

Кожний інструмент, що пропонується при створенні маркетингової стратегії по виходу підприємства на зовнішній ринок, може втратити свою актуальність з початком маркетингової кампанії, проте усвідомлення підприємствами ризиків зміни ситуації на ринку та завчасне планування реакцій на такі зміни значно підвищує ймовірність досягти успіху на цільовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Маркетингова стратегія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетингова_стратегія.
- 2) Формування маркетингової стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/teoriya/vydy-marketyngovoi-strategii-pidpriemstva>.
- 3) Lindstrom M. BuyOlogy / Lindstrom Martin..
- 4) Траут Д. Маркетингові війни / Д. Траут, Э. Райс..
- 5) Резедент К. Теоретичні підходи до розробки маркетингової моделі стратегічного управління [Електронний ресурс] / Катерина Резедент – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.science-community.org/uk/node/3656>.
- 6) Котлер Ф. Маркетинг від А до Я / Філіп Котлер..
- 7) РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3454>.
- 8) Модель ADL/LC [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidruchniki.com/12120124/marketing/model_adllc.
- 9) Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/54/3911.html>.
- 10) Застройщик элитной недвижимости обвинил СБУ в вымогательстве и попросил помощи у Порошенко [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://inforesist.org/artur-mhitaryan-obvinil-sbu-v-vyimogatelstve-novosti-ukrainyi/>.
- 11) Сегментація ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidruchniki.com/1199062050051/marketing/segmentatsiya_rinku.
- 12) SoftServe — тайна твоего имени [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ebanoe.it/2016/03/14/softserve-name-secret-revealed/>.
- 13) Аналіз стану підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidruchniki.com/16330826/turizm/analiz_stanu_pidpriemstva.
- 14) Ukrainian Startup Fund [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://usf.com.ua>.
- 15) Юнит-экономика простым языком. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://medium.com/@dmitriybyshonkov/юнит-экономика-простым-языком-contribution-margin-712a6ff389d1>.
- 16) Мета і завдання функціонування підприємства на ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/23278/>.

- 17) Mayer P. Attitude Is Everything / Pol Mayer..
- 18) Використання діаграми Ганта для проектування і будівництва сонячних електростанцій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://avenston.com/articles/managing_pv_with_gantt_chart/.
- 19) Український експорт до Африки перевищив експорт до РФ — дані BBC [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nachasi.com/2018/08/05/ukrayinskyj-eksport-tovariv-do-afryky/>.
- 20) Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>.
- 21) Наши услуги и цены [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://betweenthewalls.com.ua/services>.
- 22) <https://mc.today/mobobank-poluchil-litsenziyu-v-londone-i-zapuskaetsya-v-velikobritanii-pod-brendom-koto>
- 23) Формування маркетингової стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1055012341728/marketing/formuvannya_marketingovoyi_strategiyi.
- 24) Global Interior Design Market Analysis 2013-2018 and Forecast 2019-2024 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.marketintellica.com/report/MI4371-global-interior-design-market-analysis-2013>.
- 25) ЯК ЗМІНИЛАСЯ СЕРЕДНЯ ЗАРПЛАТА В УКРАЇНІ В ДОЛАРАХ ЗА 16 РОКІВ. ІНФОГРАФІКА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.volynnews.com/news/economics/yak-zminylasia-serednia-zarplata-v-ukrayini-v-dolarakh-za-16-rokiv/>.
- 26) Процес побудови маркетингової організаційної структури [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/88899/marketing/protses_pobudovi_marketingovoyi_organizatsiynoi_strukturi.
- 27) How Much Does An Interior Designer or Decorator Cost? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://homeguide.com/costs/interior-designer-cost>.
- 28) 4 метрики, которые спасут вашу email-рассылку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ecwid.ru/blog/4-metrics-help-your-store-avoid-email-problems.html>.
- 29) Ваша зірка-дороговказ до світових ринків [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tradalaxy.com/uk>.
- 30) Kickstarter [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Kickstarter>.

- 31) Проект 149: Влад Тисленко о том, как построить венчурную компанию в Украине [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://ain.ua/special/149_vlad_tislenko/.
- 32) iblazr - The LED Flash for Smartphones and Tablets [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.kickstarter.com/projects/iblazr/iblazr-the-led-flash-for-smartphone-s-and-tablets>.
- 33) Indiegogo [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Indiegogo>.
- 34) Украинские товары на Amazon: серебро, часы и пледы [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://mind.ua/ru/publications/20192069-ukrainskie-tovary-na-amazon-serebro-chasy-i-pledy>.
- 35) Рис Е. Lean Startup / Ерік Рис..