

Олександра БИСТРОВА*студентка кафедри промислового маркетингу***Наталія ПИСАРЕНКО***к. е. н., доцент, доцент кафедри промислового маркетингу**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ГЕОГРАФІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ БІЗНЕСУ З ФОКУСОМ НА РЕАЛІЗАЦІЮ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, НА ПРИКЛАДІ ФЕШН РИНКУ

Сучасні виклики бізнес середовища вимагають від брендів пристосування та адаптації до нових умов, пошук нових способів отримання прибутку та утримання клієнтів навіть у несприятливих для розвитку бізнесу умовах. Повномасштабне вторгнення рф в Україну створило надзвичайно несприятливі умови для ведення бізнесу, загроза виробничим потужностям, відтік значної частки цільової аудиторії закордон та зменшення кількості платоспроможних клієнтів змушують бренди шукати нові можливості для розширення бізнесу. Актуальність посилюється нестабільністю та продемонстрованою недовірою поточних соціальних механізмів. Індустріалізація та незмінна концепція лінійної економіки актуалізує необхідність кардинальної реструктуризації бізнес-моделей, стратегій та цілей бізнесів в напрямку сталого розвитку.

На думку Joe Newsom стратегія географічної експансії здійснюється у чотири основні кроки. Розглянемо кожен з них через призму особливостей діяльності на ринку Великобританії [1].

Як стверджує автор однією з найпоширеніших помилок бізнесу є початок експансії на надто велику кількість географічних ринків [1]. Першим кроком у стратегії є проведення необхідних досліджень споживачів, дослідження ринку, мікро та макросередовища підприємства. Другий крок полягає в глибокому аналізі конкурентоспроможності ціннісної пропозиції та виході на ринок за географічною ознакою, одночасно окреслюючи необхідні зміни в бізнес-моделі відповідно до географічного регіону. На третьому кроці необхідно оцінити рентабельність потенційного регіону. Четвертим, останнім, кроком є розробка комплексного плану експансії [1].

Українські експерти також виділяють подібні етапи виходу на новий географічний ринок. Важливими кроками є проведення ґрунтовного аналізу того, чим живуть потенційні споживачі, які в них вподобання, звички, традиції, юридичні нюанси та обмеження в країні. Наступним кроком є побудова плану виходу на новий ринок — так званий Route-to-market [2]. Це стратегія, що визначає, як саме будувати дистрибуцію, щоб продукт ефективно дійшов до цільової аудиторії. Стратегія залежить від вмісту продуктового портфеля, особливостей роботи з

партнерами, бізнес-моделі, звітності та маркетингу. Основний принцип успіху кожного з аспектів – це гнучкість. Таким чином, вдалою практикою розробки комунікаційної стратегії бізнесу є тестування маркетингової комунікації на невеликій кампанії під один фокусний продукт, після чого варто зібрати та проаналізувати зворотний зв'язок і адаптувати інструменти під локальні особливості вже для масштабнішої комунікації. Часто для початку доцільно запуснути кампанію з невеликою кількістю найбільш ефективних та таких, що забезпечать високе охоплення інструментів, щоб познайомити споживача з брендом, а вже потім додавати іміджеві проєкти й активності, які підтримають продажі та будуватимуть лояльність до бренду [2].

Як зазначалося вище, в сучасних бізнес-реаліях для українських компаній однією з дієвих стратегій виживання є експансія бізнесу на закордонні ринки.

З метою чіткої ідентифікації стратегії розвитку бренду використаємо матрицю вибору основних стратегій розвитку бренду, запропоновану консалтинговою агенцією Stratechi (рис. 1) [3].

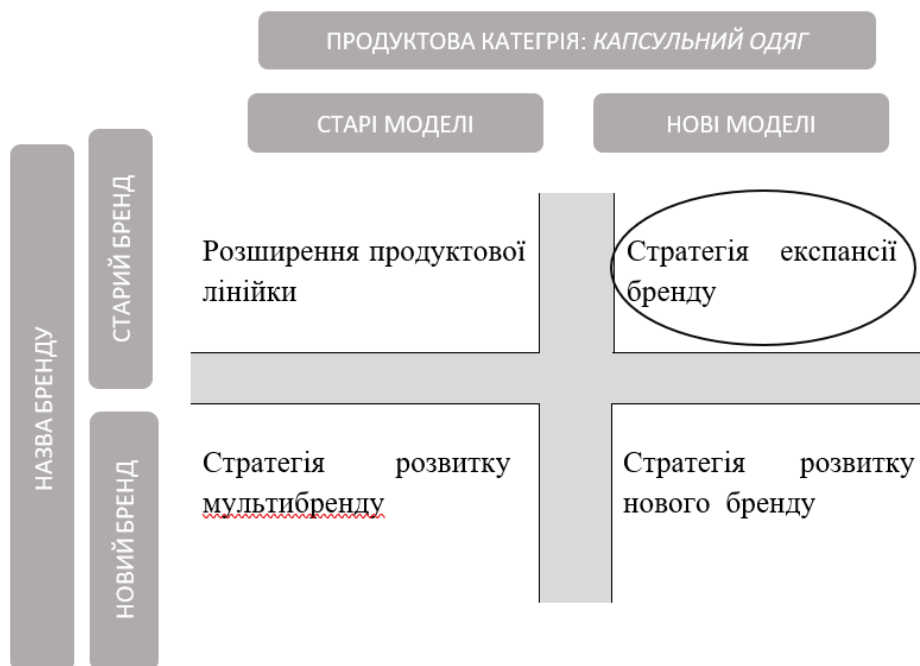


Рисунок 1 – Матриця вибору стратегії розвитку бренду

[Побудовано автором на основі даних 3]

Відповідно до розробок авторів, стратегія розвитку (експансії) бренду передбачає запровадження сукупності дій щодо розширення розуміння бренду та виведення бренду на нові ринки, у т.ч. географічні.

На першому етапі пропонується провести скринінг існуючої бізнес-стратегії компанії. Враховуючи специфіку досліджуваного ринку – фешн індустрія –

вважаємо, що найбільш досяжними цілями компанії в контексті імплементації концепції сталого розвитку в бізнес-стратегію можна виділити наступні [4]:

- Ціль 3 - міцне здоров'я та благополуччя (через пропозицію одягу з якісного натурального матеріалу);
- Ціль 5 - гендерна рівність (через пропозицію та позиціонування одягу як універсального, інклюзивного та за рахунок репрезентації різних моделей у контенті, промо матеріалах тощо);

Етап 1. *Аналіз загальної стратегії розвитку бізнесу. Оцінка її відповідності цілям сталого розвитку*

Визначення пріоритетних для компанії цілей сталого розвитку та їх інтеграція в загальну бізнес-стратегію компанії

Етап 2. *Аналіз конкурентів*

Дрібні виробники одягу власного дизайну	Великі виробники одягу власного дизайну (<i>відомі бренди мас маркету</i>)	Виробники та посередники – розробники і продавці одягу з яскраво вираженою концепцією сталого розвитку та циркулярної економіки
---	--	---

Етап 3. *Ідентифікація клієнтів та позиціонування бренду*

Дослідження клієнта (<i>Первинні та вторинні дослідження ринку</i>)	Складання профілю клієнта та карти емпатії	Побудова карти позиціонування, має у тому числі охоплювати соціальні переваги
---	--	---

Етап 4. *Адаптація стратегії розвитку бренду до специфіки цільової аудиторії відповідно до визначених цілей сталого розвитку*

Формування ключових меседжів у розрізі основних учасників ринку за категоріями: <i>Цільові клієнти; Бізнес-партнери, у т.ч. провайдери концепції сталого розвитку; Стейкхолдери та інвестори</i>	Редизайн айдентики (<i>місія, візія, лого, кольори тощо</i>) Соціальна цінність	Погодження та переклад на мову цільового клієнта ключових атрибутів бренду, у т.ч. <i>розробка сторітелінгу</i>
--	--	---

Етап 5. *Імплементація стратегії розвитку бренду на закордонному ринку*

Складання плану експансії бренду на закордонному ринку з дотриманням умов забезпечення сталого розвитку	Підготовка контенту для ідентифікації бренду та формування лояльності потенційних клієнтів до бренду, прийняття рішення щодо застосування інструментів посилення лояльності	Наповнення контентом та підтримка комунікаційних джерел (<i>вебсторінка, власні акаунти в соціальних мережах, партнерські канали тощо</i>)
---	---	--

Етап 6. *Оцінка ефективності стратегії розвитку бренду в контексті сталого розвитку та внесення корективів*

Збирання зворотного зв'язку від: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Внутрішніх клієнтів</i> ○ <i>Зовнішніх клієнтів</i> 	Оцінка ефективності реалізації стратегії бренду відповідно до визначених ключових показників ефективності	Внесення коригувань у стратегію розвитку бренду компанії
--	---	--

Рисунок 2 – Концептуальна схема розробки стратегії розвитку бренду на закордонному ринку з фокусом на реалізацію концепції сталого розвитку
[розроблено автором]

– Ціль 8 - гідна праця та економічне зростання (побудова прозорого бізнесу, створення комфортних умов виробництва, формування сприятливого мікроклімату в компанії),

– Ціль 9 – промисловість, інновації та інфраструктура. Наразі висока частка бізнесів фешн індустрії запускаються як стартапи з універсальними продуктами (лінійками одягу) та прагненням до масштабування. Реалізацію такої цілі можлива за рахунок високого рівня глобалізації ринку, розвитку віртуальних каналів комунікацій та продажу, проникненням інновацій в галузь вирощування, виробництва та переробки сировини для тканин, у т.ч. взаємопроникнення нанотехнологій у легку промисловість та створення тканин відповідно до концепції циркулярної економіки (відновлюванні матеріали, відновлювані ресурси, повторне використання, повторна переробка).

– Ціль 12 – відповідальне споживання і виробництво (розробка бізнес-моделі та основних бізнес-процесів і логістики з врахуванням мінімізації відходів, заощадливого ставлення до оточуючого середовища, скорочення викидів CO₂ тощо)

– Ціль 17 – партнерство заради сталого розвитку (розбудова бізнесу та розвиток бренду з використанням ресурсів та потенціалу партнерів, уникаючи загострення конкуренції).

Враховуючи, що галузь фешн індустрії характеризується високим рівнем конкуренції (ринок монополістичної конкуренції, якому властива велика кількість виробників схожої, проте не ідентичної продукції, яка різниться за якістю, позиціонуванням, брендами тощо), вважаємо, що окремим етапом (*II етап алгоритму*) має стати ретельне вивчення конкуренції.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку бренду є вивчення клієнтів (*III етап*) та ідентифікація цільового ринку. Найбільш релевантними інструментами дослідження ринку в даному випадку вважаємо аналіз вторинних джерел - для визначення купівельної спроможності потенційних ринків, визначення частки витрат на придбання одягу, ступінь клієнтської активності. На підставі даних одержаних в процесі збору та обробки вторинних даних можливо більш чітко ідентифікувати ринки, які можуть стати перспективними для виведення українського бренду. Застосування інструментів первинного аналізу ринку (анкетування та інтерв'ювання) дозволять сформувати профіль клієнта та побудувати карту емпатії, на основі якої пропонується оптимізувати бізнес-модель та сформувати відповідну комунікативну стратегію для просування бренду на закордонний ринок.

На *четвертому етапі*, на підставі, проведених досліджень визначаються основні дії щодо створення (при відсутності бренду) або модифікації бренду до

специфіки закордонних ринків. Даний етап передбачає перетворення позиціонування бренду в повідомлення для різних цільових аудиторій. Цільова аудиторія, як правило, включає потенційних клієнтів, потенційних співробітників, джерела рекомендацій або інших впливових осіб і потенційних партнерів.

Отже, на даному етапі важливо чітко окреслити основних учасників ринку фешн індустрії цільової країни та сформувані чіткі меседжі до кожної категорії ринку (message strategy). Крім зовнішніх партнерів доцільним є виділення в окрему категорію внутрішнього клієнта (штатний працівник компанії або залучений на аутсорсі спеціаліст) та донести базові меседжі щодо розвитку компанії відповідно до цілей сталого розвитку. Правильно сформовані меседжі партнерам дозволять сформувані лояльне відношення до бренду ще до початку виведення безпосередньо продукції на ринок.

Хоча ваше основне позиціонування бренду має бути однаковим для всіх аудиторій, проте кожна аудиторія буде зацікавлена в різних його аспектах та зацікавлена у підтримці різних цілей сталого розвитку. Повідомлення для кожної аудиторії акцентуватимуть на найбільш актуальних моментах. Кожна аудиторія також матиме певні проблеми, які необхідно вирішити, і кожній будуть потрібні різні типи доказів на підтримку ваших повідомлень. Сформована стратегія обміну повідомленнями має відповідати всім цим потребам. Це важливий крок у тому, щоб зробити бренд релевантним для вашої цільової аудиторії [5].

Вважається, що базовими складовими меседжів є:

- 1) Чому? (Місія для зовнішнього клієнта)
- 2) Для кого? (Цільова аудиторія)
- 3) Хто є основним конкурентом?
- 4) Айдентика бренду і позиціонування, включаючи бренд історію [6].

Специфікою та часто проблематикою даного етапу є адаптація комунікативної стратегії до мови цільових клієнтів. Тому доцільним є залучення місцевих фахівців до редагування та тестування на сприйняття ключових меседжів та атрибутів бренду.

П'ятий етап вимагає застосування традиційного набору інструментів розробки стратегії та її імплементації, а саме підготовка плану виведення бренду на обраний / обрані ринки з визначенням першочерговості цілей і задач, зазначенням календарного плану з визначенням передбачуваних активностей, прорахунок бюджету та визначення кола залучених осіб.

Окрема увага приділяється розробці контенту, який має довести цінність бренду для ринку та споживача і довести відданість бренду ідеї сталого розвитку. Зазначимо, що більшість фахівців з міжнародного маркетингу пропонують не ототожнювати цей етап з етапом «розробіть свою маркетингову стратегію». Натомість, закликають до розробки окремої стратегії контент-маркетингу [5].

Так, контент-маркетинг має спільні завдання з традиційним маркетингом, але намагається це реалізувати більш ефективно та нестандартно. Він використовує

цінний освітній контент для залучення, виховання та кваліфікації потенційних клієнтів, що є цінним при поширенні концепції сталого розвитку та долучення до реалізації її окремих цілей.

Особливу увагу слід звернути на той факт, що сила бренду залежить як від репутації, так і від помітності. Збільшення впізнаваності поодиноці, без зміцнення репутації, не завжди буває успішним. Саме тому традиційна інформативна реклама або спонсорство так часто дають невтішні результати. З іншого боку, контент-маркетинг підвищує видимість і репутацію одночасно. Це також ідеальний спосіб зробити бренд релевантним для вашої цільової аудиторії.

Водночас, окремої уваги вимагають власні інформаційні сервіси, такі як веб-сайт та акаунти у соціальних мережах. Вони є доступними, але вкрай важливими інструментами комунікації з ринком й інформування щодо залученості бізнесу до реалізації концепції сталого розвитку. Разом з цим вони є невід'ємним атрибутом розвитку бренду і позиціонування, у тому числі на закордонному ринку. Це місце, куди потенційна аудиторія буде звертатися, щоб дізнатися, чим компанія займається, як ви це робите та хто ваші клієнти. Це не означає, що потенційні клієнти оберуть компанію виключно на основі веб-сайту. Але вони цілком можуть виключити компанію зі своєї свідомості, якщо сайт чи соціальні акаунти надсилають неправильні повідомлення.

Крім того, веб-сайт і акаунти у соцмережах є майданчиком для розміщення цінного змісту оновленої стратегії і опису зусиль щодо реалізації цілей сталого розвитку. Цей вміст стане центром зусиль компанії з оптимізації пошукових систем (SEO), щоб потенційні клієнти, потенційні співробітники та джерела рекомендацій знайшли і дізналися про компанію. Онлайн-контент займає центральне місце в будь-якій сучасній стратегії розвитку бренду.

Сьогодні веб-сайти професійних послуг бувають двох різновидів. Перший – сайт брендингу. Такий сайт розповідає історію та повідомляє, хто ви є, кому служите та що робите. Іншими словами, він передає повідомлення вашого бренду. Інший різновид робить вищезазначене, а також створює та виховує потенційних нових клієнтів. Такий підхід до побудови і наповнення сайтів і соціальних акаунтів називають високоефективними веб-сайтами [5], що є більш доцільним при запровадженні концепції сталого розвитку.

Шостий етап передбачає збирання зворотного зв'язку як від внутрішніх клієнтів (опитування) так і від зовнішніх за допомогою налагодження комунікацій (модерація соціальних мереж, стимулювання до діалогу в процесі продажу, аналіз відгуків про купівлю, збирання аналітики) та відповідно до визначеного переліку показників ефективності (KPI's) здійснюється оцінка ефективності реалізованої стратегії.

- Такими показниками оцінки ефективності стратегії можуть бути:
- Частка нових клієнтів;

- Відсоток органічного росту та частка рекомендованих клієнтів (високі значення таких показників властиві «свідомим» ринкам і компаніям, які ефективно імплементують концепцію сталого розвитку);
- Частка повторних купівель та утримання клієнтів (CRR).
- Вважається, що ключовими факторами успішної стратегії розвитку бренду на закордонному ринку є якісно визначена цільова аудиторія, хороша репутація та висока видимість бренду.

Література

1. Дослідження консалтингового агентства Stratechi “The big picture on geographic strategy”. URL: <https://www.stratechi.com/geographic-strategy/>
2. Стаття інтернет видання The Page «Глобальна експансія бренду: бути гнучким, але залишатися собою». Ірина Жигунова. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/globalna-ekspansiya-brendu-butii-gnuchkim-ale-zalishatisya-soboyu>
3. Електронний ресурс, стаття «Four brand strategies». URL: <https://www.marketingstudyguide.com/four-brand-strategies/>
4. “Transforming our world”: The 2030 Agenda for Sustainable Development (sustainabledevelopment.un.org) UN
5. Стаття Hinge “A 10 Step Brand Development Strategy for Your Professional Services Firm”. Lee Frederiksen. 2022. URL: https://hingemarketing.com/blog/story/a_10_step_brand_development_strategy_for_your_professional_services_firm
6. Стаття інтернет видання Wrike «The Creative’s Guide to Brand Strategy». Yuvika Iyer. 2022. URL: <https://www.wrike.com/blog/brand-development-strategy-top-tips/#Brand-strategy-explained>