

СТРАТЕГІЯ ПЕРЕМОГИ СЕРГІЯ ТІГІПКА
УКРАЇНСЬКЕ ПИТАННЯ РАФАЛА БЖОСКИ

20 ГРАНЕЙ
ЖІНОЧОГО
ЛІДЕРСТВА

S.T.A.L.K.E.R.: ДРУГЕ ПРИШЕСТЯ
МІЛЬЙОНЕРИ УКРАЇНСЬКОГО ФУТБОЛУ

Forbes

червень - липень 2024

forbes.ua

ISSN 2708-3268



9 772708 326300 >

НОВА ХВИЛЯ

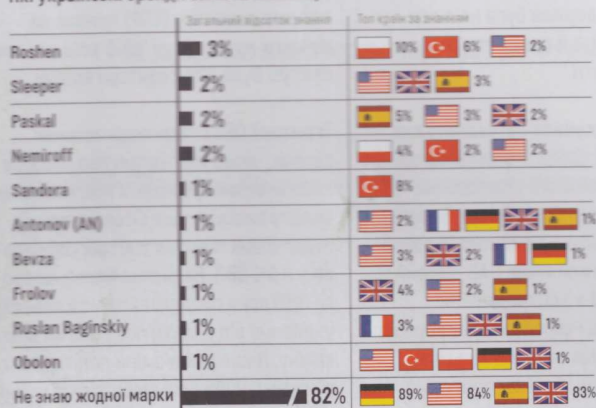
Forbes Ukraine вдруге відібрав для вас
250 перспективних малих і середніх компаній. Хто визначатиме
успіх української економіки у недалекому майбутньому

М'ЯКА СИЛА БІЗНЕСУ

Які українські бренди найкраще знають за кордоном
і що про них думають іноземні споживачі

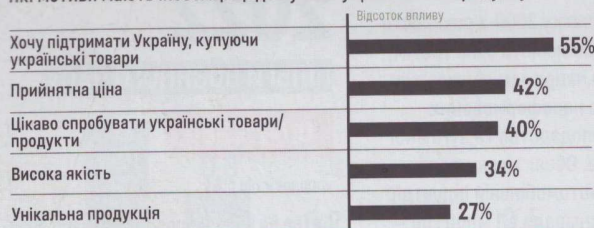
(Не)знання брендів з України за кордоном

Які українські бренди знають іноземці



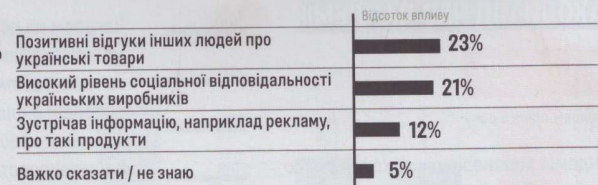
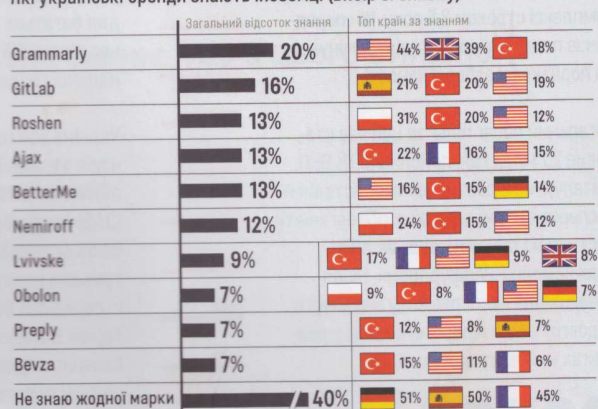
Чому купують українське

Які мотиви мають іноземці щодо купівлі українського продукту



Незнання, що це українські бренди

Які українські бренди знають іноземці (вибір зі списку)



Джерело: ГО Brand Ukraine

Тільки кожен п'ятий європеець або американець може назвати бодай один український бренд без підказки. Хороша новина – якщо цим самим респондентам дати перелік українських брендів, результат буде майже дзеркальним: 74% американців знайомі хоч з однією компанією, а в Європі цей показник – приблизно 60%. Іноземці просто не знають, що Grammarly, Ajax, BetterMe, Roshen тощо родом з України. Такі висновки можна зробити з дослідження агентства Umbrella і Foresight & Predictive Analytics на замовлення ГО Brand Ukraine, у межах якого вони опитали 2800 респондентів у США, Туреччині та країнах ЄС.

З першого дослідження знання і сприйняття українських брендів можна зрозуміти, що Україну вже краще знають за IT-продукти, ніж за горілчані чи харчові.

У топ-10 найбільш упізнаваних українських брендів у світі половина створена технологічними компаніями. І лише по одному виробнику пива та горілки. Втім, серед брендів, які іноземці найчастіше називали без підказки, перемогла компанія п'ятого президента України – Roshen. Солодкий бренд змогли згадати 3% всіх опитаних. Цікаво, що одразу за ним – виробники модного одягу Sleeper та Pascal, їх назвали 2% респондентів.

«Ключовий мотив, що сьогодні спонукає іноземців придбати український продукт, – бажання підтримати Україну. Нині для українського бізнесу максимально сприятливий момент для виходу на закордонний ринок», – каже керівниця аналітичної команди Brand Ukraine Тамара Новосельська. ■

NEXT 250

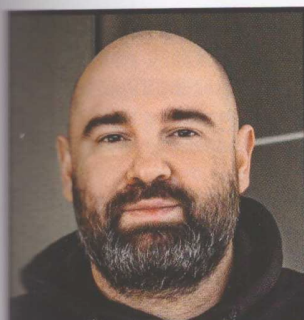
ТЕКОСТ ЮЛІЯ БЕЛІНСЬКА, ТЕТЯНА ГРИЦИК

ШКОЛА ЕКСПОРТУ КОНОТОПСЬКОГО

Forbes попросив засновника Ajax Systems **Олександра Конотопського** розпитати підприємців, що тільки починають власний шлях великої експансії, про те, які стратегії експорту вони обирають та в чому їхні слабкі сторони

Яка ваша експортна стратегія?

На фото: засновник Exprolight Микола Каблука (спиною, далі за годинниковою стрілкою), засновник Ajax Systems Олександр Конотопський, співзасновниця «Уден-Україна» Тетяна Тітова



**ОЛЕКСАНДР
КОНОТОПСЬКИЙ**
38

Засновник і голова
наглядової ради Ajax
Systems

У 2023 році охоронні системи українського єдиного Ajax Systems продавалися у 187 країнах. Компанія має три заводи загальною виробничою потужністю 8,3 млн пристроїв на рік. Із початком великої війни команда Ajax Systems зросла вдвічі – до 3300 співробітників. Охоронними системами Ajax Systems користується понад 2,5 млн людей



**ТЕТЯНА
ТІТОВА**
73

Співзасновниця
«Уден-Україна»

Виробник електричних
енергозберігальних
обігрівачів

Виторг у 2023 році:
33 млн грн

**Кількість
працівників:** 50

Головний офіс:
Кропивницький



**АНДРІЙ
БАНДРІВСЬКИЙ**
45

Засновник
Turbat

Бренд туристичного
спорядження та одягу
для подорожей

Виторг у 2023 році:
80,6 млн грн

**Кількість
працівників:** 12

Головний офіс:
Львів



**МИКОЛА
КАБЛУКА**
46

Засновник
Expolight

Розробник світлового
оформлення для
інтер'єру, міста та
ландшафту

Виторг у 2023 році:
\$6,5 млн

**Кількість
працівників:** 70

Головний офіс:
Дніпро

Розмову скорочено та відредаговано для ясності.

Олександр Конотопський: Яка частка продажів у вашому бізнесі припадає на Україну, а яка на експорт?

Андрій Бандрівський: 80% продажів забезпечує Україна, а отже, 20% – експорт. За останні чотири роки вросли з нуля до того, що маємо зараз.

Тетяна Тітова: До повномасштабної війни розподіл був 50 на 50. Нині експортна частка скоротилася: продаємо 30% за кордон, 70% – в Україні.

Микола Каблука: До повномасштабної війни 80% проектів мали в Україні. Часто не встигали опрацювати всі замовлення. Зараз ситуація вимушено змінилася і 60% припадає на закордонні проекти.

О. К.: Яка географія продажів?

А. Б.: Наші головні експортні ринки – це Румунія, Чехія, Польща, Південна Корея. У менших масштабах продаємо у Канаду, Німеччину, Молдову.

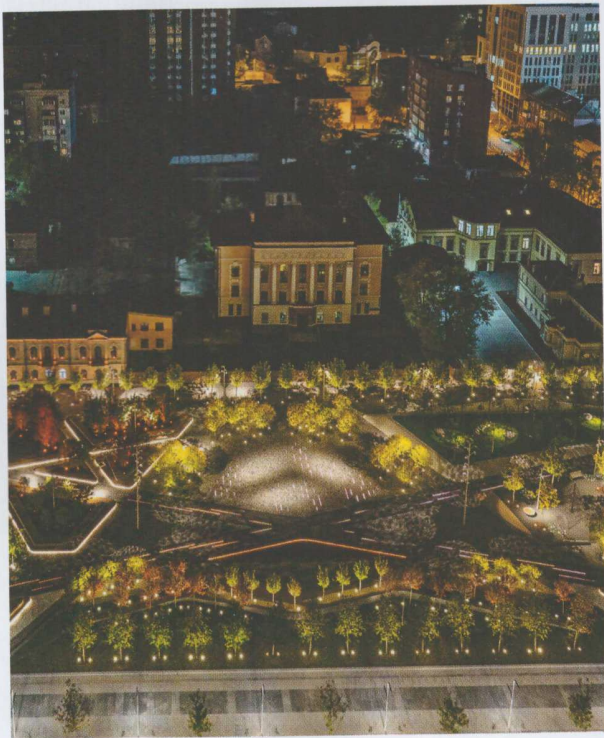
У Румунії ми шукали дистриб'юторів цілеспрямовано. Експорт у Південну Корею – результат виставки, в якій Turbat брав участь. Вона проходила у Німеччи-

ні – клієнт сам нас знайшов. Як з'ясувалося, у Південній Кореї великий ринок туристичного одягу, там цінуються європейські бренди.

Т. Т.: Найбільший закордонний ринок збуту – це Польща. Свого часу польський дилер об'їхав усіх українських виробників електронагрівачів і придбав у нас партію на пробу – і дилерів, й споживачам продукція сподобалась. Історично займалися монтажем обігрівачів і стикнулися з тим, що вони спричиняють пожежі. Через це ми й започаткували власне виробництво і дуже довго розробляли таку технологію в наших обігрівачах, щоб унеможливити пожежі.

Якість і ціна продукції влаштувала польських партнерів, вони сказали: «З вами можна заробляти», стали ексклюзивним дилером у Польщі. Побачивши, що наша продукція має попит, ми відкрили зовнішньоекономічний відділ і почали працювати з Румунією, Угорщиною, Словаччиною.

М. К.: До війни ми робили проекти у США, країнах Середнього Сходу. Наразі сфокусовані на Європі – маємо



Дизайнери світла

Дніпровська компанія Expolight реалізує неординарні проекти у сфері світлового дизайну в Україні та світі. На фото: Успенська площа у Дніпрі

проекти майже у всіх європейських столицях, присутні у Саудівській Аравії, Дубаї, маємо запити з Катару.

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ 1: НАПРЯМУ КЛІЄНТОВІ

О. К.: Що ви робите, аби експорту було більше? Який у вас план?

А. Б.: Ми оцінили, що ринок України становить приблизно 0,3% від світового і всі можливості для нашого бізнесу туристичного спорядження лежать у площині експорту. Розпочали з класичної дистриб'юторської моделі – знаходили дистриб'юторів, продавали через них. У процесі відчули, що це повільний шлях, бо у дистриб'юторів є багато брендів у портфелі, вони не зацікавлені у просуванні саме нашого продукту.

Ми хочемо отримати доступ до клієнтів напряму, і наступний наш крок – це вихід на ринок Великої Британії, там зосереджено 19% ринку пригодницьких подорожей (Adventure Travel). Тут багато подорожують, купують чимало туристичного одягу та спорядження. Ми хочемо прицільно вийти з комунікацією про бренд, відкрити прямий продаж через

власний онлайн-магазин і після цього вже заходити в офлайн-мережі.

Наша гіпотеза – такий шлях має принести швидший і більший результат, ніж зараз, коли ми шукаємо дистриб'юторів і чекаємо, доки вони розкрутять наш бренд на ринку.

О. К.: Тобто ви хочете викреслити з ланцюжка посередника, піти безпосередньо до клієнта і зробити фокус на одній географії у Британії?

А. Б.: Так, ми дійсно хочемо зробити фокус на одній великій географії, на великому ринку, щоб протестувати гіпотезу і відпрацювати процеси. А щодо каналів – не зовсім викреслити посередника, а просто розгорнути послідовність. Спершу піти самим, завоювати довіру покупців, а потім, після того як наш бренд стане більш відомим, уже з цієї позиції налагоджувати відносини із дистриб'юторами і ритейлом.

О. К.: Чи оцінювали необхідний рекламний бюджет?

А. Б.: Ми оцінили, що залучення одного клієнта коштуватиме \$40–45. Якщо нам вдасться знайти і зацікавити нашого клієнта, тоді бізнес-модель спрацює. Ми залишимо дистриб'юторську маржу й операційно зможемо відпрацювати комунікаційний бюджет. Але це гіпотези, їх слід перевірити. Ми знаємо бренди, яким це вдалося.

О. К.: А хто ваш бенчмарк, на кого ви рівняєтесь?

А. Б.: Найближчий нам за якістю продукту бренд Patagonia, який має капіталізацію \$3 млрд, але позиціонування у нас різне.

О. К.: Це у Patagonia customer acquisition cost (вартість залучення клієнта. – Forbes) \$40?

А. Б.: Patagonia – відомий бренд, якому понад 50 років, і з ним неправильно буде прямо порівнювати. Ми порівнювали із більш відповідними до нашого масштабу компаніями.

«ХОЧУ ЗАЯВЛЯТИ ПРО УКРАЇНУ ЯК ПРО КРЕАТИВНУ КРАЇНУ, ЩО МИ ЗДАТНІ РОБИТИ ЩОСЬ ТАКЕ, ЧОГО НЕ МОЖУТЬ ІНШІ»

Є іспанський Tropic Feel, який побудував модель direct-to-customer, і йому вдається таким чином захоплювати ринок.

О. К.: Direct-to-customer – це досить ефективна експортна бізнес-модель у сучасному світі. Шлях через дистриб'юторів повільний – забагато конкурентів. Ви зріжете цей ланцюжок, зробите товар дешевшим для споживача, маржу дистриб'ютора і ритейлу покладете у кишеню і спрямуєте її на маркетинг. З цього може бути бізнес, це має сенс.

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ 2: ТІЛЬКИ ЕКСКЛЮЗИВНІ ПРОЕКТИ

О. К.: Миколо, яка ваша експортна стратегія?

М. К.: У нашому бізнесі немає роздрібного продукту, ми працюємо з проектами. Тож у нас узагалі інший підхід. Ми не вкладаємо у традиційний маркетинг і не займаємося системними продажами. Концепція компанії – робити унікальний продукт. Немає жодної компанії у світловому дизайні, яка здатна робити комплексні проекти під одним дахом. Ми розробляємо концепції, філософію і наративи проектів, виконуємо світловий, електричний інжиніринг, створюємо індивідуальні світлові прилади й артінсталяції, розробляємо софт та мобільні застосунки, створюємо графічний і медійний контент.

Цьогоріч на головному всесвітньому конкурсі LIT Lighting Design Awards ми посіли перші місця у чотирьох номінаціях, зокрема отримали премію Lighting Product Design of the Year, а це у нашій професійній сфері як «Оскар» у світі кіно.

О. К.: Що ви робите, аби більше продавати?

М. К.: Для мене найцікавіша частина бізнесу – це креатив. Я навіть у Facebook змінив підпис із підприємця на художника. І це наше обмеження. Тобто я, навіпаки, намагаюся не брати зайвого. Одна з моїх головних ролей у бізнесі – з 10 запитів, що надходять до нас, обрати один, за який взятися.

О. К.: Що ви робите, аби заробляти більше? Ви можете масштабувати запити?

М. К.: Я поки що не можу уявити, як збільшити масштаб, але зберегти креативну частину. Якщо братимемо більше замовлень, не зможемо генерувати віддачу, якої від нас очікують. Ми винахідники нового, у нас усе ексклюзивне. Фактично ми мішленівський ресторан, він немасштабований. У вас є шеф-кухар, він може готувати 10 страв на день, і 12 він уже не приготує.

О. К.: Якщо навчити другого, то вже можливо і 20 приготувати.

М. К.: Мені подобається бути у ролі цього шеф-кухара. І всі наші іноземні замовники звертаються до нас, щоб зробити дещо унікальне. Нещодавно ми завершили великий проект у Дубаї для конференції COP-28. Замовник – шейх – звернувся до трьох компаній і обрав нас без тендера і без торгів, бо йому сподобалася наша концепція. Середня вартість такого проекту – пів мільйона доларів.

О. К.: Тобто ви взагалі більше продавати не хочете?

М. К.: Ми потихеньку зростаємо, але в органічний, спокійний спосіб. Якщо нам почнуть закидати замовлення, ми просто не в змозі будемо їх виконати, бо у нас дуже багато індивідуальних процесів під кожен проект: софт, контент, залізо. Ми винаходимо щось нове і в кожному об'єкті дивуємо людей.

Чекліст експортера

Українські підприємці, плануючи експансію, понад 20 разів залучали аналітичну компанію Saturday Team для аналізу закордонних ринків. Forbes попросив виділити кроки, які варто зробити до старту продажів на нових ринках.

1. Скласти чорний список країн, у які експортувати не варто

Тут будуть країни-агресори та їхні союзники, країни, з якими в Україні немає дипломатичних відносин, де активний стан війни, країни, не визнані Україною, а також недоцільні з репутаційного погляду (наприклад, Еритрея, де високий відсоток рабства) тощо.

2. Зрозуміти, чи якісним є конкурентне середовище

Визначте топ-10 ключових конкурентів у вашій сфері. Іноземних компаній серед них майже немає? Вірогідно, на цей ринок виходить важко. Яка частка малих гравців? Якщо невелика, це свідчить про недобрий стан конкурентного середовища. А якщо перші п'ять гравців концентрують понад 50% ринку, це може сигналізувати про олігополію.

3. Оцінити ключові показники ринку та споживчі смаки

Подивіться на ВВП. Якщо плануєте експортувати преміальну продукцію, він має бути високим і з позитивним прогнозом. Імпорт також має бути значним. Якщо у країні хронічно висока інфляція, бізнес там буде прогнозувати складно.

Ретельно вивчайте споживчі смаки для кожної окремої країни: уподобання покупців можуть значно відрізнятися, навіть якщо вони із сусідніх країн. Приклад із нашого дослідження: у деяких країнах Африки халву не їдять зовсім; в Естонії (а не у Швейцарії) найбільший у світі показник споживання шоколаду на особу, хоча в інших країнах Балтії його їдять значно менше.

4. Подивитися на регуляторні особливості, що стосуються бізнесу

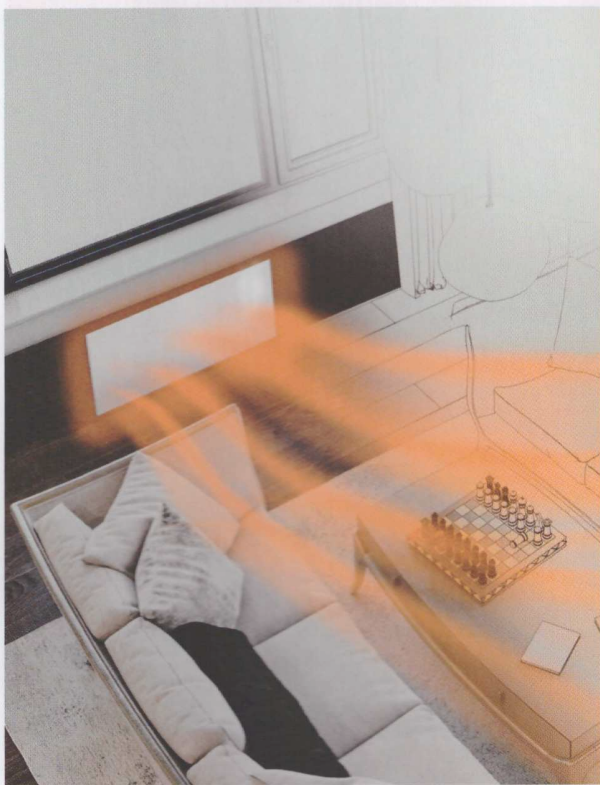
Варто оцінити, яка ситуація на митниці, чи не доведеться чекати оформлення товару місяцями. Перевірте ставки на мита і митні платежі за кожним кодом. Також варто детально вивчати регуляторні особливості у вашій галузі. Наприклад, у Британії 2022 року запровадили норму, що передбачає зниження кількості жирів, цукру та солі у харчових продуктах.

Є плани випустити стандартизовані продукти, наприклад, висвітлювати площі з ефектом води. Ми розробили кастомний складувний фільтр та діод і теоретично зможемо продавати цей продукт без нашого залучення, без проекту і креативу.

О. К.: Ви виробляєте в Україні все це і потім екпортуєте?

М. К.: Так, це наша стратегія з абсолютно не бізнесових, а емоційних міркувань.

Я хочу, щоб більшість робіт було зроблено в Україні. Хочу заявляти про Україну як про креативну країну,



Тепла краса

Компанія з Кропивницького «Уден-Україна» хоче вивести опалювальні панелі зі сліпої зони споживачів: панелі мають стати частиною інтер'єру

що ми здатні робити щось таке, чого не можуть інші, і робити це у найбільш конкурентних містах, як-от Лондон, Дубай, Нью-Йорк.

Для мене замало просто зробити вау-проект, мені важливо, щоб були сенс, філософія, якийсь позитивний соціальний внесок.

О. К.: Експортна стратегія може бути різною. Не всі хочуть лише прибуток, це нормально. Особливо якщо проект побудований на творчості. Але розмір і роль на ринку – це завжди матиме значення. Адже це історія про бізнес.

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ 3: ДИЛЕРСТВО

О. К.: Тетяно, чому у вас скоротилася частка експорту? Дилери сумнівалися у ваших можливостях виробляти?

Т. Т.: Коли почалася війна, вони не були впевнені, що ми зможемо виконати замовлення через воєнні дії, тому купували у нас невеликими партіями. На другий рік ситуація поліпшилася. Наразі експорт поступово відновлюється.

О. К.: У вас є експортна стратегія?

Т. Т.: Звичайно. На мою думку, мати у кожній країні ексклюзивного дилера – ідеальна стратегія. У нас поки що один ексклюзивний дилер у Польщі, який має на меті зробити нашу марку №1 із продажів у Польщі. Цей партнер вкладається у маркетинг.

Коли я бачу, як купують прості італійські панелі за \$6000, розумію нашу особливість і можливість.

О. К.: Італійці більше за вас продають?

Т. Т.: Звісно. Бо вони італійці. До українських виробників менше довіри.

О. К.: Що вам заважає найняти на роботу італійця, відкрити виробництво в Італії або офіс у Мілані? Так ви теж будете італійцями.

Т. Т.: Навіщо? Я хочу бути українською фірмою, що продає італійцям. У нас є стандартні опалювальні панелі, які продаються найбільше і за допомогою яких ми задовольняємо потребу клієнта в теплі. Це понад 90% усіх продажів. І є дизайнерські панелі, які одночасно задовольняють потребу в красивому продукті. Такі, як ми, ніхто у світі не робить.

О. К.: Якщо це такий крутий продукт, чому він не приносить 90% продажів?

Т. Т.: Він не робиться серійно. Це ексклюзив. Над кожною панеллю працюють художники.

О. К.: Ви хочете бути у світі обігрівачів, умовно, як Cartier?

Т. Т.: Було б непогано. Я хочу, щоб у кожній країні ми мали представника, нас знали. Це працює повільно, потрібен час. Cartier знадобилося більш як 100 років, аби мати те, що вони мають.

О. К.: Яка маржинальність вашого бізнесу?

Т. Т.: 50–70%. Ми дійшли висновку, що ціна на товар в Україні і за кордоном має бути однаковою. Ціни знизили, адже впала купівельна спроможність в Україні. Але за кордоном дистриб'ютори можуть продавати товари «Уден» із націнкою навіть у 300%.

О. К.: Тобто вони на вас заробляють більше, ніж ви від продажу власних товарів?

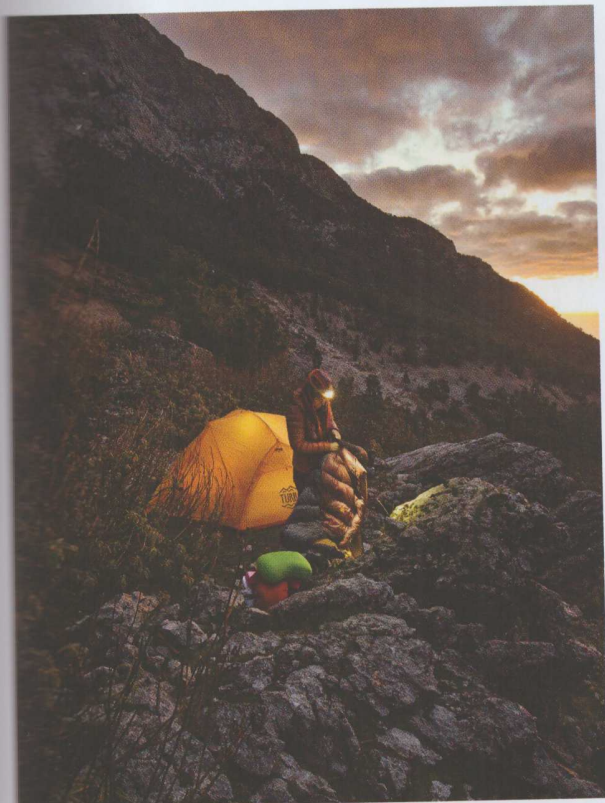
«ЩО КРАЩЕ ВИ РОЗУМІТЕ РИНОК, ТО З БІЛЬШОЮ ЙМОВІРНІСТЮ МАТИМЕТЕ ПРИБУТОК»

Т. Т.: Ні, адже ми продаємо великими партіями. Дилери ж вкладають багато у маркетинг і просування, аби мати продажі. Загалом ідея нашого бізнесу – вивести опалювальні панелі зі сліпої зони споживачів, щоб вони стали частиною інтер'єру. Ми не ставимо перед собою завдання конкурувати з найвідомішими європейськими брендами. Наша мета – створити стійкий середній бізнес.

"Ніколи не здавайся. Ніколи не відступай. Завжди роби те, що тебе надихає. Слідуй за своєю пристрасстю. Такими є правила сильної та впевненої в собі сучасної жінки. Таким є її шлях"

— ANNII

ANNAFOXY



Осяжна мета

Львівський бренд туристичного спорядження й одягу Turbat планує підкорити ринок Великої Британії – найбільший у світі. Зараз частка експорту у виторгу становить 20–25%

О. К.: Що означає «стійкий бізнес»? Це про зростання чи про відсутність падінь? У своєму бізнесі я заспокоївся, коли мав 90% продажів за кордоном. Коли одна країна піднялася, а інша опустилася у показниках, виникає баланс, який для мене про стійкість. Навіть якщо немає зростання, широка географія дає стійкість.

Т. Т.: Стійкість для нас – поступово рухатися вперед, планомірно зростати.

О. К.: Яке зростання ви хочете?

Т. Т.: До 20% щорічно. Стояти не можна – точно впадеш.

О. К.: Європейські компанії часом повільніші. Ви український бізнес, який може брати ринки якістю та ексклюзивністю самостійно. Але дистриб'юторів треба контролювати за відпускними цінами. Для цього потрібна комерційна команда, яка розумітиме ринок кожної країни, де ви хочете бути присутніми. Що краще ви розумієте ринок, то з більшою ймовірністю матимете прибуток. Один продавець у Німеччині вартістю €150 000 на рік зможе знайти дилерів на €10 млн на рік. **В**

