

Лектор курсу - PhD Тетяна Завалій
Кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Тема 5.

Вибір зовнішніх ринків

План лекції

1. Критерії та методи вибору привабливих зовнішніх ринків
2. Аналіз конкурентного середовища на іноземних ринках
3. Підходи до вибору зовнішніх ринків
4. Етапи прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки

1. Критерії та методи вибору привабливих зовнішніх ринків



Глобальна експансія: від хаосу до стратегії

Світ пропонує безліч ринків, але вибір правильного вимагає системного підходу. Ми використовуємо триетапний процес фільтрації, щоб ідентифікувати найбільш перспективні можливості та отримати доступ до мільярдів нових споживачів.

- 1.**  **Макро-скринінг:** Початкова оцінка ринків за ключовими показниками
- 2.**  **Поглиблений аналіз:** Детальне вивчення бізнес-середовища та споживачів
- 3.**  **Стратегічний вибір:** Прийняття фінального рішення та визначення ринкової пропозиції

Крок 1: Оцінка загального потенціалу ринку

На цьому початковому етапі ми відфільтруємо ринки з низьким потенціалом, використовуючи макроекономічні та структурні критерії.



- **Економічні індикатори:** Валовий національний дохід (ВНД) на душу населення, темпи зростання ВВП, стабільність валюти



- **Стадія розвитку ринку:** Фокус на країнах з високим та вищим за середній рівнем доходу, де формується споживчий клас



- **Торговельні угоди:** Наявність доступу до регіональних економічних блоків (напр. ЄС, ASEAN, Mercosur), що знижує вартість експорту та спрощує доступ до ринків-членів



- **Політична стабільність:** Оцінка ризиків, урядової стабільності та довгострокової передбачуваності для інвестицій

Крок 2: Аналіз бізнес-середовища за моделлю PESTEL

Для відібраних ринків ми проводимо комплексний аналіз макросередовища, щоб зрозуміти ключові зовнішні фактори, що впливають на бізнес.



Political: Наскільки стабільною є політична ситуація та сприятливими умови для ведення бізнесу



Legal: Наскільки прозорим та сприятливим для бізнесу є законодавство, зокрема щодо захисту інтелектуальної власності



Environmental: Які екологічні норми, тренди сталого розвитку та кліматичні фактори є релевантними



Economic: Які ключові економічні тренди, рівень інфляції, зайнятості та темпи зростання



Social: Які культурні норми, демографічні тенденції та стиль життя впливають на споживання

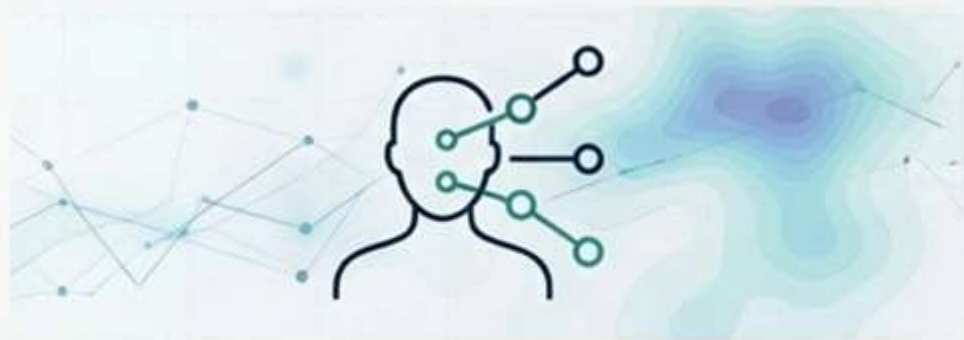


Technological: Який рівень розвитку інфраструктури, інновацій та проникнення цифрових технологій



Погляд зсередини: ринок, споживач та конкуренція

Успішний вихід на ринок вимагає глибокого розуміння його внутрішньої динаміки.



Аналіз споживача

- Моделі використання продукту та очікувані вигоди
- Культурні особливості, уподобання у стилі, кольорі та дизайні
- Сприйняття бренду та ставлення до товарів іноземного походження



Аналіз конкуренції

- Сила локальних та глобальних гравців
- Національні конкурентні переваги (модель "Діамант" Портера) та наявність пов'язаних і підтримуючих галузей

Методи збору даних: від кабінету до поля

Обґрунтовані рішення базуються на якісних даних, зібраних за допомогою поєднання різних методів.



Вторинні дослідження (Desk Research)

Аналіз готових звітів, галузевої статистики, медіа. Швидко та економічно для початкового скринінгу, але може бракувати специфіки



Первинні дослідження (Field Research)

Збір оригінальних даних через опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю та етнографічні спостереження для отримання унікальних інсайтів. Методи адаптуються до локальних норм (напр. особисті інтерв'ю в Латинській Америці)



Цифрові інструменти (Digital Tools)

Аналітика соціальних мереж та веб-пошуку для розуміння трендів та споживчих настроїв у реальному часі. Використання інструментів "Big Data" для виявлення закономірностей у великих масивах даних

Стратегічний вибір: стандартизація чи адаптація пропозиції

Результати аналізу визначають вашу продуктову та комунікаційну стратегію.

Стандартизація (Глобальний продукт)

- **Переваги:** Економія на масштабі виробництва та маркетингу, сильний глобальний імідж, легше управління
- **Коли обирати:** Для продуктів з універсальною привабливістю, для глобальних сегментів, або коли компанія є першопроходцем на ринку



Адаптація (Локалізований продукт)

- **Переваги:** Краще задоволення потреб споживачів, вища конкурентоспроможність проти локальних гравців, мотивація місцевих менеджерів
- **Коли обирати:** Коли культурні, правові, кліматичні або технологічні відмінності є суттєвими. Наприклад, Nestlé пропонує понад 200 блендів кави NESCAFÉ для різних смаків



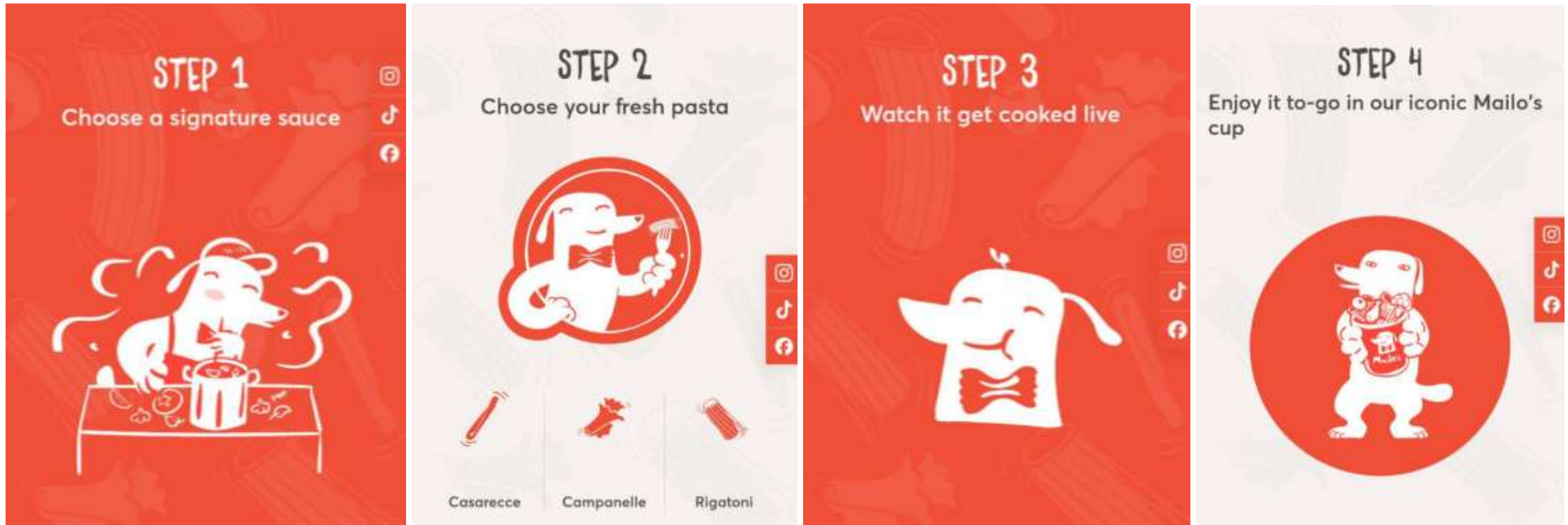
Шлях до привабливого ринку: ключові висновки

Структурований підхід мінімізує ризики та максимізує шанси на успіх у міжнародній експансії.

- **Фільтруйте послідовно:** Рухайтесь від широкого скринінгу до глибокого аналізу, щоб ефективно використовувати ресурси
- **Поеднуйте макро та мікро:** Комбінуйте PESTEL-аналіз із дослідженням споживачів та конкурентів для отримання повної картини
- **Стратегія є наслідком аналізу:** Рішення про адаптацію продукту має впливати з дослідження ринку, а не з внутрішніх упереджень
- **Керуйтеся даними:** Обґрунтовуйте кожне рішення надійною та релевантною інформацією

Mailo's – The Pasta Project

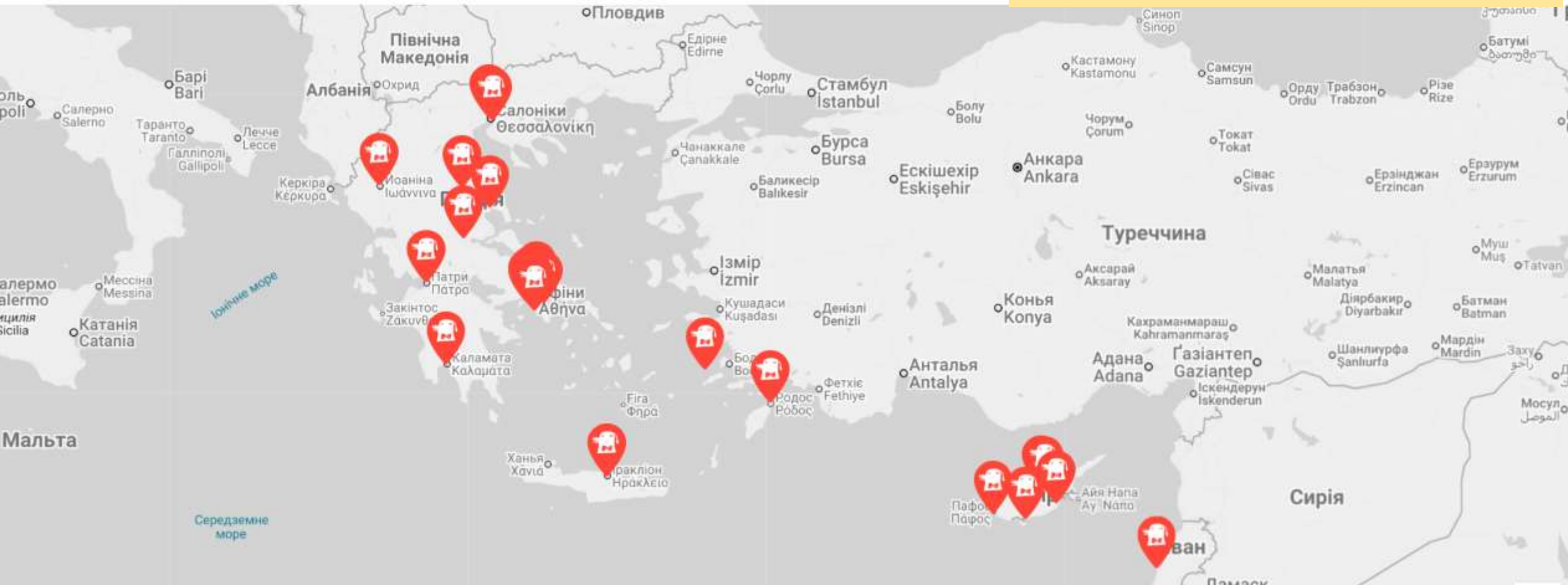
є інноваційною мережею закладів швидкого харчування преміум-сегменту, заснованою в Афінах у 2019 році. Компанія спеціалізується на виробництві свіжої пасти, яка готується безпосередньо на очах у клієнтів за допомогою спеціальних машин для виготовлення пасти. Концепція бренду полягає у поєднанні високої гастрономії з культурою вуличної їжі





LOCATIONS

Стратегія міжнародної експансії компанії зосереджена на регіоні Східного Середземномор'я. Після успішного запуску та розвитку мережі в **Греції** компанія послідовно вийшла на ринки **Кіпру** та **Лівану**, де продовжує активно розширювати свою присутність





Така географічна стратегія демонструє фокус на культурно та економічно пов'язаних ринках з розвиненою туристичною інфраструктурою та високою концентрацією цільової аудиторії, яка цінує якість, інноваційність та автентичний гастрономічний досвід

2. Аналіз конкурентного середовища на іноземних ринках

Глобальний ринок це не єдине поле а складний лабіринт

- **Урядовий протекціонізм** залишається потужним бар'єром навіть на відкритих ринках. Політики включають:
 - **Тарифи**: податки на імпорт
 - **Квоти**: обмеження на кількість імпорту
 - **Нетарифні бар'єри**: вимоги до якості або складу товарів
- Навіть у межах інтегрованих блоків, як-от ЄС, виникають **протекціоністські настрої**, наприклад, гасла "Британські робочі місця для британських робітників"
- **Законодавство "купуй місцеве"** обмежує доступ до державних закупівель у багатьох країнах
- **Глобальні ланцюги постачання** ускладнюють дотримання таких вимог, створюючи приховані перешкоди для нових гравців



Світ не плоский він складається з кластерів

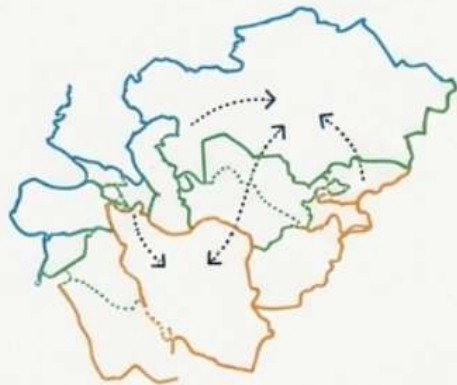
Регіональні торговельні угоди переважають над глобальними, концентруючи світову торгівлю в межах кількох ключових економічних зон



Розташування бізнесу в межах торговельного блоку забезпечує пільговий доступ до ринків країн-членів та спрощує гармонізацію маркетингових стандартів

Як орієнтуватися в торговельних блоках три ключові моделі

1. Зона вільної торгівлі (ЗВТ)



+

Єдиний
зовнішній
тариф

Механізм: Усунення тарифів між країнами-членами. Кожна країна зберігає власні зовнішні тарифи щодо третіх країн

- **Приклад:** Північноамериканська угода про вільну торгівлю (NAFTA)
- **Важлива деталь:** Законодавство про "внутрішній вміст" вимагає, щоб продукт мав мінімальну додану вартість, створену в країні походження, для отримання безмитних умов

2. Митний союз



+

Вільний рух
людей та
капіталу

Механізм: Включає умови ЗВТ та додає єдиний зовнішній тариф для всіх країн-членів щодо третіх країн

- **Приклад:** Євразійський митний союз (Білорусь, Казахстан, Вірменія, Киргизстан)

3. Спільний ринок



Механізм: Найбільш просунута форма, що поєднує митний союз із вільним рухом людей та капіталу

- **Приклад:** Європейський Союз (ЄС)

Дослідження ринку – ваш телескоп для виявлення можливостей

Глобальне маркетингове дослідження є ключем до управління ризиками, отримання конкурентної переваги та прийняття обґрунтованих рішень

Традиційне дослідження

- Інструменти: Опитування, фокус-групи
- Фокус: Управління проєктами, анкетування, статистичний аналіз

Новітнє дослідження

- Інструменти: Аналіз соціальних мереж, нейромаркетинг, майнінг даних
- Фокус: Спостереження, прослуховування, моделювання

Еволюція аналізу: від даних до стратегії



Збір розвідданих – два шляхи до розуміння ринку



Вторинне дослідження (Desk Research)

Аналіз вже існуючих даних із таких джерел, як статистичні збірники, медіа-звіти та попередні дослідження

- Переваги: Швидше та дешевше, ідеально для початкового аналізу



Первинне дослідження (Primary Research)

Збір оригінальних даних безпосередньо від учасників ринку

Кількісні методи

Мета: Отримати "тверді цифри" для перевірки гіпотез

Інструменти: Опитування, експерименти

Якісні методи

Мета: Глибоко зрозуміти потреби та мотивацію споживачів

Інструменти: Глибинні інтерв'ю, фокус-групи, етнографія

Фінальний вибір стандартизація чи адаптація

Досягнення ідеального балансу між економією витрат та задоволенням потреб місцевих споживачів



ОПТИМАЛЬНИЙ
БАЛАНС



СТАНДАРТИЗАЦІЯ

- **Зниження витрат:** Економія на масштабі в R&D, виробництві та маркетингу
- **Глобальний імідж:** Створення єдиного, впізнаваного у всьому світі бренду (наприклад, Nike, Coca-Cola)
- **Спрощення контролю:** Легше впроваджувати процедури контролю та порівнювати ефективність у різних країнах

АДАПТАЦІЯ

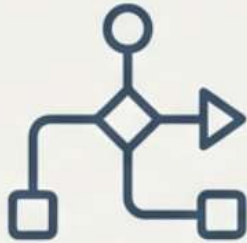
- **Потреби споживачів:** Задоволення унікальних смаків та культурних особливостей. **Приклад:** Starbucks у Китаї розробив напої з фруктовим смаком, оскільки кава здавалася "занадто гіркою"
- **Правові вимоги:** Відповідність місцевим стандартам та технічним нормам. **Приклад:** різні телевізійні стандарти (NTSC, PAL) змушують створювати різні версії продукту
- **Конкуренція:** Необхідність конкурувати з сильними місцевими брендами. **Приклад:** Nestlé пропонує понад 200 сумішей NESCAFÉ, адаптованих до місцевих смаків

Стратегічний компас для виходу на зовнішні ринки



3. Підходи до вибору зовнішніх ринків

Карта підходів до вибору ринків



За логікою рішення

Підхід 1: Систематичний
vs Несистематичний

Підхід 2: Проактивний
vs Реактивний

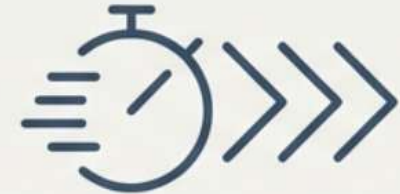


За джерелом переваги

Підхід 3: Мережевий

Підхід 4: Психічної
дистанції

Підхід 5: Ресурсний



За темпом експансії

Підхід 6: Водоспадний vs
Спринклерний

Кожен підхід пропонує унікальну логіку для прийняття рішень, вибору переваг та визначення швидкості виходу на нові ринки

Логіка рішення: План проти можливості



Систематичний підхід

Характеристика

Послідовний аналіз множини ринків за критеріями з використанням формалізованих методів

Етапи

- Попередній відбір ринків (screening)
- Детальна оцінка відібраних
- Порівняльний аналіз та ранжування
- Прийняття остаточного рішення

Ключова перевага

Об'єктивність та структурованість



Несистематичний підхід

Характеристика

Базується на випадкових можливостях, що виникають спонтанно без попереднього планування

Джерела можливостей

- Несподівані замовлення
- Контакти на виставках
- Ініціатива іноземних посередників
- Рекомендації партнерів

Типово для

МСП на початкових етапах інтернаціоналізації

Логіка рішення: Ініціатива проти реакції



Проактивний підхід

Характеристика

Компанія активно шукає та створює можливості для виходу на зовнішні ринки

Типові дії

- Проведення маркетингових досліджень
- Участь у виставках та місіях
- Розробка експортної стратегії

Результат

Контрольований та планомірний вихід на ринок



Реактивний підхід

Характеристика

Компанія реагує на зовнішні стимули та пропозиції, що надходять ззовні

Типові стимули

- Несподівані запити клієнтів
- Насичення внутрішнього ринку
- Надлишкові виробничі потужності

Результат

Швидкий, але менш контрольований вихід

Джерело переваги: Сила бізнес-зв'язків

Мережевий підхід

Характеристика

Вибір зовнішніх ринків відбувається через існуючі бізнес-зв'язки, мережі контактів та рекомендації партнерів

Ключові джерела зв'язків

- Існуючі постачальники та клієнти
- Ділові партнери та асоціації
- Професійні спільноти
- Особисті контакти менеджменту

Особлива актуальність

Сегмент B2B, де довіра та особисті відносини відіграють критичну роль

Переваги

Зниження ризиків, швидший вихід на ринок, доступ до інсайдерської інформації



Джерело переваги: Комфорт культурної близькості

Підхід психічної дистанції

Основна концепція

Компанії обирають ринки, які є найбільш близькими за культурними, географічними та лінгвістичними характеристиками

Фактори дистанції

- Культурна близькість (цінності, традиції)
- Географічна відстань
- Мовна спорідненість
- Схожість бізнес-практик

Uppsala модель

Теорія поступової інтернаціоналізації – компанії спочатку виходять на психологічно близькі ринки для накопичення досвіду

Практичне значення

Зменшення невизначеності, швидша адаптація



Джерело переваги: Опора на власні ресурси

Ресурсний підхід

Основна ідея

Вибір ринків базується на наявних ресурсах та можливостях компанії, а не лише на привабливості самих ринків

Ключові категорії ресурсів

- Фінансові (капітал для інвестицій)
- Управлінські (досвід міжнародних операцій)
- Технологічні (унікальні розробки, патенти)
- Людські (кваліфікація персоналу)

Принцип відповідності

Компанія обирає ринки, де її унікальні компетенції можуть забезпечити конкурентну перевагу



Темп експансії: Послідовність проти швидкості

Водоспадний підхід



Стратегія

Послідовний вихід на ринки один за одним з тимчасовими інтервалами

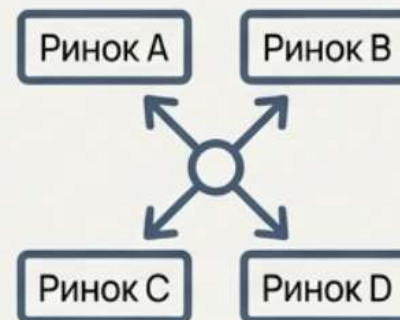
Переваги

- Можливість навчання на досвіді
- Менші початкові інвестиції
- Контрольоване управління ризиками

Недоліки

- Повільна експансія
- Ризик втрати перших позицій

Спринклерний підхід



Стратегія

Одночасний вихід на велику кількість ринків у короткий період часу

Переваги

- Швидке охоплення ринків
- Перші конкурентні переваги
- Економія масштабу

Недоліки

- Високі ресурсні вимоги
- Складність координації

Синтез: Створення власного маршруту

Найефективніша стратегія рідко буває чистою. Вона є гібридом, що поєднує різні підходи



Strategic Considerations



Контекст компанії: Ваші ресурси, досвід та цілі



Специфіка галузі: Життєвий цикл продукту та конкурентне середовище

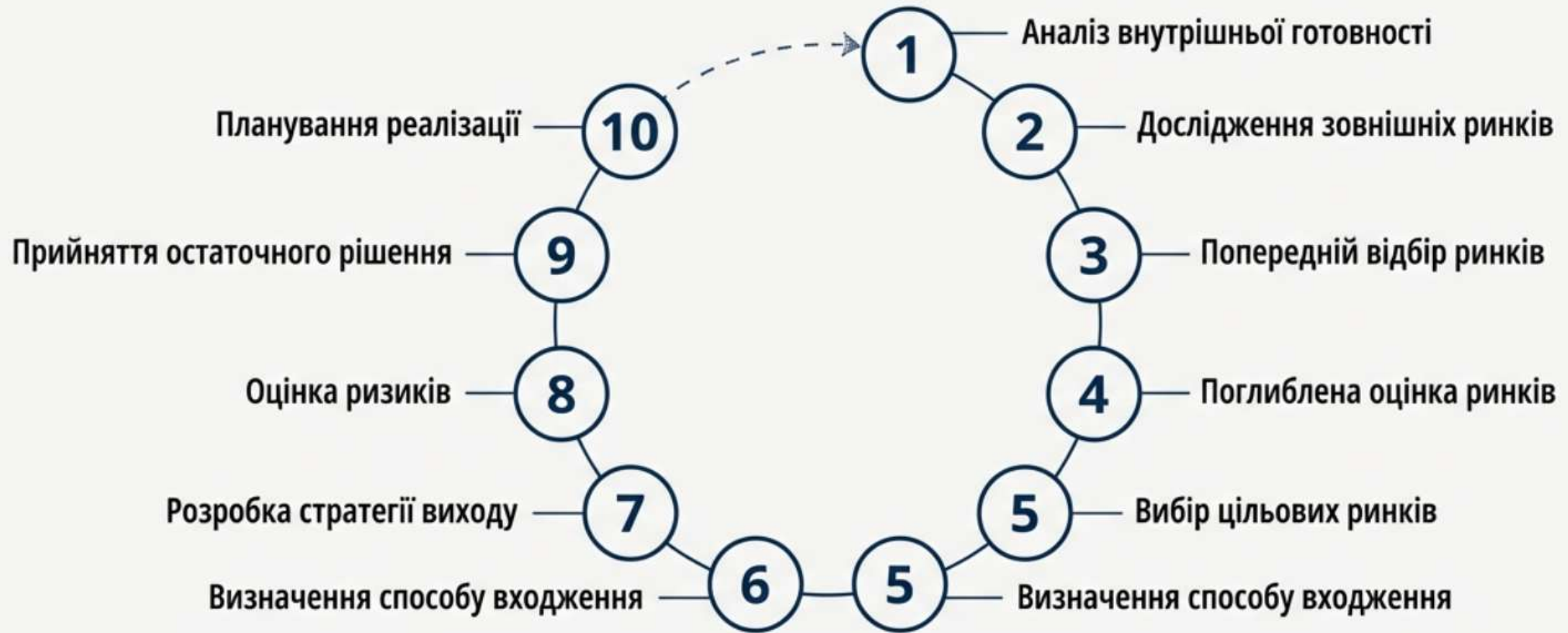


Характеристики ринку: Психічна дистанція та рівень ризику

Успішна глобальна експансія – це не вибір одного підходу, а їх розумна комбінація для створення унікальної конкурентної переваги

4. Етапи прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки

Етапи прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки



Процес складається з десяти взаємопов'язаних етапів. Етапи 1-2 фокусуються на аналізі та зборі інформації. Етапи 3-5 – на звуженні альтернатив та виборі ринку. Етапи 6-8 присвячені розробці стратегії. Етапи 9-10 – прийняттю фінального рішення та плануванню. Процес може бути ітеративним, з поверненням до попередніх етапів для коригування.

Етап 1: Аналіз внутрішньої готовності



Оцінка потенціалу компанії

- **Фінансові ресурси:** Чи є капітал на дослідження, адаптацію продукту, створення каналів збуту
- **Виробничі потужності:** Здатність забезпечити додаткові обсяги без шкоди для якості та внутрішнього ринку
- **Управлінський досвід:** Наявність у керівництва досвіду міжнародних операцій, знання мов
- **Кадрові ресурси:** Персонал з компетенціями для роботи на міжнародному рівні



Мотиви інтернаціоналізації

- **Проактивні:** Пошук росту, диверсифікація ризиків, використання конкурентних переваг
- **Реактивні:** Насичення внутрішнього ринку, посилення конкуренції, зниження прибутковості



Готовність продукту до експорту

- Наявність експортоорієнтованого продукту
- Відповідність міжнародним стандартам якості
- Здатність адаптувати пропозицію під вимоги ринку

Етап 2: Дослідження зовнішніх ринків

Макросегментація

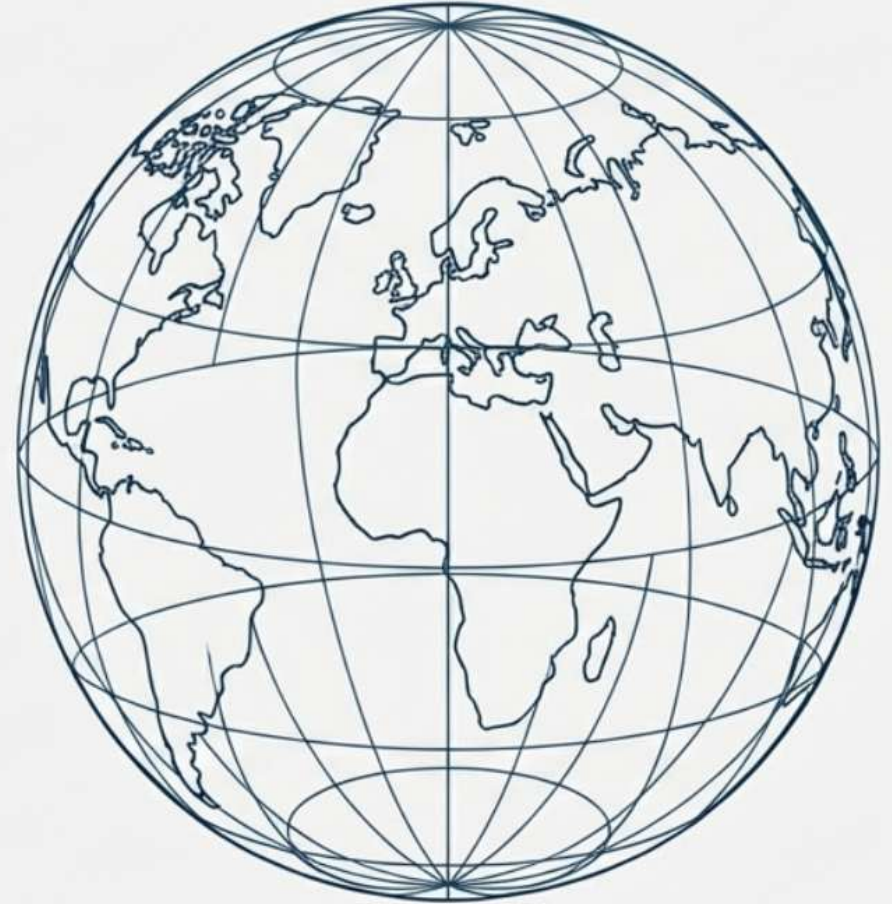
- **Визначення** потенційних географічних регіонів (Європа, Азія, Америка тощо)
- **Аналіз глобальних трендів:** економічних, технологічних, демографічних

Збір первинної інформації

- **Макроекономічні показники:** ВВП, темпи зростання, інфляція, рівень доходів населення
- **Політична та правова стабільність:** Рівень ризику ведення бізнесу
- **Культурні та соціальні особливості:** Вплив на споживчу поведінку
- **Рівень економічного розвитку:** Загальний потенціал ринку

Основні джерела інформації

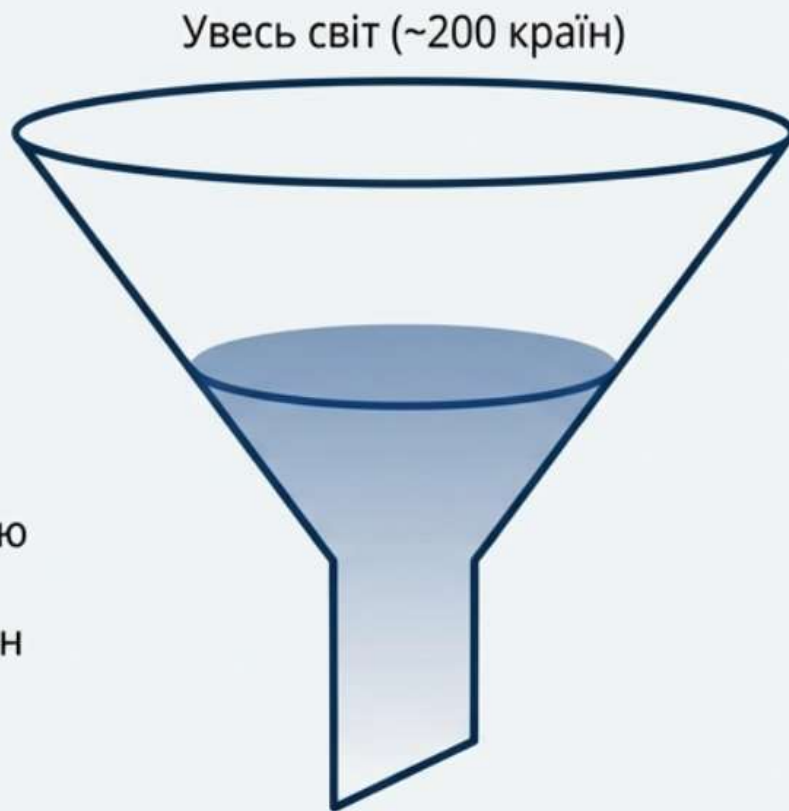
- Міжнародні бази даних (Світовий банк, МВФ, ООН)
- Торговельні представництва та галузеві асоціації
- Міжнародні виставки та конференції



Етап 3: Попередній відбір ринків (Screening)

Перший рівень відбору: Макрокритерії

- Використання загальних критеріїв виключення
- Приклади:
- Країни з малим населенням або низькою купівельною спроможністю
- Високий політичний ризик, санкції, відсутність дипломатичних відносин
- Погана інфраструктура або географічна недоступність



Другий рівень відбору: Галузеві характеристики

- Аналіз привабливості ринку для конкретного бізнесу
- Критерії:
- Ємність ринку для конкретного продукту
- Наявність сильних конкурентів
- Бар'єри входу: митні тарифи, технічні регламенти, сертифікація

Результат етапу

Скорочений список з 5-10 перспективних країн для поглибленого аналізу

Етап 4: Поглиблена оцінка ринків

Детальний аналіз ринкового потенціалу

- Ємність ринку: Загальний обсяг продажів та доступна частка для нової компанії
- Динаміка зростання: Чи є ринок перспективним у довгостроковому періоді
- Структура попиту: Хто є покупцем, які його потреби, як він приймає рішення
- Сегментація споживачів: Виділення найбільш перспективних груп клієнтів

Аналіз конкурентного середовища

- Ідентифікація ключових гравців, їхніх сильних та слабких сторін, часток ринку
- Оцінка ринку: домінуючі гравці чи фрагментований ринок
- Аналіз бар'єрів входу: не лише формальні (мита), але й лояльність до брендів, контроль каналів дистрибуції

Оцінка інфраструктури ринку

- Розвиненість логістики, складів, каналів дистрибуції (роздрібні мережі)
- Стабільність та доступність банківської та фінансової системи

Інструменти аналізу: SWOT-аналіз для кожного ринку, аналіз п'яти сил Портера.

Етап 5: Вибір цільових ринків

Методи порівняльного аналізу

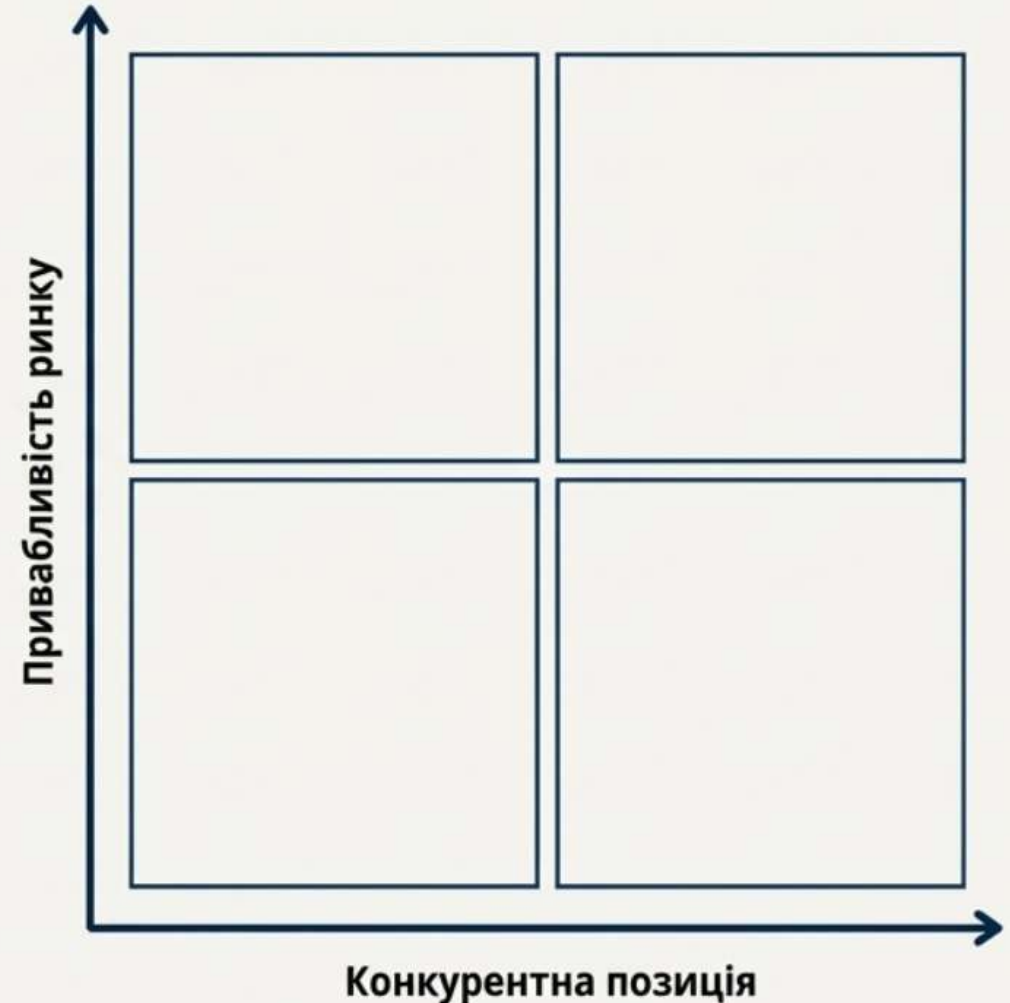
- Бальна система: Присвоєння балів за критеріями з різною вагою (напр, розмір ринку, рівень конкуренції)
- Матриця "Привабливість ринку / Конкурентна позиція": Візуалізація ринків для вибору найкращого квадранта
- Аналіз витрат та вигод: Фінансове моделювання (оцінка інвестицій, доходів, ROI, NPV)

Ключові критерії фінального вибору

- Потенціал продажів та прибутковості: Економічна доцільність
- Рівень ризиків: Співвідношення потенційної вигоди та ризику
- Відповідність ресурсам компанії: Чи вистачить можливостей для успіху
- Стратегічна важливість: Довгострокові перспективи ринку

Стратегічне рішення

- Концентрація: Зосередження всіх ресурсів на одному ринку
- Диверсифікація: Одночасний вихід на декілька ринків для розподілу ризиків



Етап 6: Визначення способу входження

Низький рівень залучення

Експортні стратегії

- Непрямий експорт: Продаж через посередників (мінімум ризику та контролю)
- Прямий експорт: Самостійний пошук клієнтів (більше контролю та ресурсів)

Середній рівень залучення

Контрактні форми співпраці

- Ліцензування: Передача права на використання інтелектуальної власності (технології, ТМ) за роялті
- Франчайзинг: Передача цілісної бізнес-моделі
- Контрактне виробництво: Виготовлення продукції місцевим виробником

Високий рівень залучення

Інвестиційні форми

- Спільні підприємства: Створення бізнесу з локальним партнером для поділу ризиків та ресурсів
- Прямі іноземні інвестиції: Створення підрозділу з нуля (greenfield) або придбання існуючої компанії (максимум контролю та інвестицій)

Ключові фактори вибору: Рівень бажаного контролю, обсяг ресурсів, прийнятний рівень ризику.

Етап 7: Розробка стратегії виходу

Формування маркетингової стратегії

- **Позиціювання:** Створення бажаного образу в свідомості цільових споживачів
- **Цільові сегменти:** Визначення пріоритетних груп клієнтів
- **Унікальна торговельна пропозиція (УТП):** Чим продукт кращий за пропозиції конкурентів

Створення операційного плану

Деталізований графік виходу на ринок, визначення бюджету та ресурсів

Продукт (Product)

- Стандартизація (єдиний продукт) чи адаптація (модифікація під ринок)

Ціна (Price)

- Стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, 'зняття вершків'), врахування витрат та валютних коливань

Дистрибуція (Place)

- Вибір каналів збуту для доставки продукту кінцевому споживачу

Просування (Promotion)

- Комунікаційна стратегія (реклама, PR, цифровий маркетинг) з урахуванням культурних особливостей

Етап 8: Оцінка ризиків



Ідентифікація потенційних ризиків

- Політичні: Нестабільність влади, зміна законодавства, експропріація чи "повзуча експропріація" (поступове обмеження прав)
- Економічні: Валютні коливання, що впливають на прибутковість, висока інфляція, економічна криза та падіння попиту
- Комерційні: Неплатоспроможність партнерів, невиконання контрактів, крадіжка інтелектуальної власності

Аналіз та управління ризиками

- Аналіз: Оцінка ймовірності виникнення та потенційного впливу кожного ризику
- Методи мінімізації:
 - Передача: Страхування політичних ризиків, хеджування валютних
 - Зменшення: Вибір локальних партнерів, поетапний вхід на ринок
 - Диверсифікація: Розподіл ризиків між кількома ринками

Етапи 9-10: Прийняття рішення та планування реалізації

Етап 9: Прийняття остаточного рішення

- **Узагальнення даних:** Підготовка комплексного бізнес-плану для керівництва
- **Фінансове моделювання:** Прогнозування грошових потоків, точки беззбитковості, ROI; аналіз чутливості
- **Затвердження проекту:** Прийняття фінального рішення 'Go / No-Go' вищим керівництвом



Етап 10: План реалізації

- **Деталізований план дій:** Розбивка проекту на конкретні завдання (юридичне оформлення, логістика, запуск продажів)
- **Розподіл відповідальності:** Визначення відповідальних, термінів, бюджету
- **Визначення ключових етапів (milestones):** Важливі контрольні точки проекту



Система контролю та моніторингу

- Ключові показники ефективності (KPI): Встановлення метрик для оцінки прогресу (обсяг продажів, частка ринку)
- Процедури коригування: Гнучкість для адаптації стратегії відповідно до реальних умов ринку

Дякую за увагу!