

Бачало І. Б.
*аспірант кафедри економічної кібернетики
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Bachalo I. B.
*Postgraduate Student in Department of Economic Cybernetics
Ivan Franko National University of Lviv*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИВОДУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ НА НОВІ РИНКИ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF PRODUCTS AND SERVICES MARKET ENTRY

Анотація. У роботі наведено наявні підходи, які використовують консалтингові компанії для оцінювання доцільності виведення нових товарів і послуг на ринки, та запропоновано авторський фреймворк, що дає змогу систематизувати оцінювання доцільності проведення таких дій. Проведено класифікацію сегментів споживачів та каналів дистрибуції товару, розглянуто можливу структуру витрат та потенційних партнерів для запуску товару. Детально описано можливі бар'єри входження на ринок та ризики, з якими може стикнутися компанія на нових ринках.

Ключові слова: консалтинг, виведення товару на нові ринки, оцінка ризиків на нових ринках, стартап, фреймворк.

Вступ та постановка проблеми. В умовах усесвітньої глобалізації та швидкого змінного конкурентного середовища компаніям усе важче підтримувати стабільно високу норму прибутку. У 1950-х роках середня тривалість життя компаній зі списку Fortune 500 становила 75 років, а станом на 2011 р. ця цифра вже становила 15 років [1]. За більш ніж півстоліття підходи до виробництва товарів та надання послуг значно змінилися. З розвитком новітніх технологій у XXI ст. значно частіше почали з'являтися нові продукти та надаватися кардинально нові види послуг, які не були затребувані у XX ст. Період виходу нової моделі телефону або авто, створення нового Інтернет-сервісу чи стартапу значно скоротилися в останні роки, що означає загострення конкуренції між компаніями на коротких відрізках часу. Доволі часто це компанії, що займаються розробленням інноваційних рішень, і ключовим фактором конкуренції для них є можливість виробити та випустити у світ чим швидше новий товар або послугу, щоб протестувати її потрібність у реальних умовах.

Часто великі корпорації звертаються до консалтингових компаній із проханням у консультації щодо новоствореного товару чи послуги. Консалтингові компанії під час проведення такої діяльності зустрічаються із завданням із надання рекомендацій щодо виходу товару чи послуги на нові ринки, оцінювання розмірів цих ринків та моделювання рентабельності роботи на них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження виводу нових товарів та послуг на ринки, аналізу рентабельності роботи на таких ринках, оцінювання їхніх розмірів та надання консалтингових послуг зробили такі вчені, як Рене Моборн, Кім Вічан [2], Джефрі Мур [3], Пітер Блок [4], Крістоф Люмберський [5], Франклін Рут [6] та ін. Серед українських дослідників цієї теми були В.А. Верба [7], В.А. Питуляк, С.М. Ілляшенко та ін. Але поза їхньою увагою залишилися питання класифікації методів виводу нових товарів на ринок, що дало б змогу систематизувати наявні концепції та підходи до надання консалтингових послуг у цій сфері більш різносторонньо.

Метою даної роботи є систематизація наявних теорій та практик великих консалтингових компаній щодо

перевірки доцільності вироблення та запуску товару чи послуги, а також класифікація можливих шляхів виходу на нові ринки.

Результати дослідження.

Автором пропонується проводити аналіз виводу товару компанією на нові ринки, базуючись на запропонованому фреймворку, який є систематизацією наявних технік, що використовують консалтингові компанії у своїй роботі.

Для мінімізації ризиків у консультаційній діяльності для процесу запуску товару або послуги та моделюванні рентабельності роботи консалтинговими компаніями переважно використовуються такі фреймворки:

- 1) маркетинговий мікс;
- 2) матриця BCG [8];
- 3) ключові компетенції;
- 4) аналіз беззбитковості.

Для виводу товару чи послуги на нові ринки фахівці з консультування використовують таку сукупність кроків:

- 1) аналіз ланцюга створення вартості;
- 2) оцінювання ринку: розміру, рентабельності та структури витрат;
- 3) огляд законодавчого регулювання та P.E.S.T.L.E.-аналіз;
- 4) аналіз ризиків/можливостей, застосування матриці BCG для визначення позиціонування на ринку [8];
- 5) аналіз тиску конкурентів: ідентифікація конкурентів (аналіз із застосуванням SWOT-методу), оцінювання частки ринку, огляд концентрації, бар'єрів входження, реакції на входження, застосування аналізу п'яти сил Портера;
- 6) огляд потреб клієнтів: сегментація, маркетинговий план [5];
- 7) оцінка здатності компанії бути успішною – аналіз ключових компетенцій та можливих інвестицій у компанію;
- 8) можливість створення та додавання нових товарів або послуг комплементів до пропонуваного товару чи послуги;
- 9) можливості «голубого океану» – створення унікального продукту, який покриває ще нереалізовані іншими продуктами потреби споживачів [2].

Взявши за основу вищезгадані техніки та методи, що використовуються у консалтингу, на нашу думку, доцільно розділити процес виводу товару на нові ринки на такі пункти, кожен з яких детально досліджено нижче:

- 1) аналіз сегментів споживачів;
- 2) ціннісна пропозиція, що надаватиметься продуктом на новому ринку;
- 3) канали дистрибуції товару;
- 4) зв'язки з клієнтами;
- 5) можливі потоки доходів;
- 6) ключова діяльність, яка проводитиметься на ринку;
- 7) структура витрат;
- 8) можливі партнери у роботі;
- 9) використовувані ресурси;
- 10) бар'єри входження на ринок.

Розглянемо кожен із перелічених вище пунктів детальніше:

Сегментація споживачів.

Сегмент споживачів – це спільнота споживачів або бізнесів, на використання якого розрахована пропонована послуга або товар. Споживачі можуть бути сегментовані на різноманітні групи, базуючись на їхніх потребах, поведінці та інших рисах. Також сегменти споживачів можуть бути визначені згідно з демографічними характеристиками: віком, статтю, професією, етнічною приналежністю або іншими психографічними факторами, таких як інтереси, мотивація, структура витрат тощо. Організація може запускати свій продукт або послугу для одного або ж декількох сегментів споживачів [3].

Сучасні підходи до маркетингу виділяють такі ринки та відповідні сегменти споживачів у них:

1) Масовий ринок – продукти та сервіси у цій категорії задовольняють потреби широкого кола споживачів та не розподіляються між різними сегментами споживачів. Цей сегмент розрахований на велику кількість споживачів, що мають загальну проблему і потребу вирішити її. Прикладом рішення для такого ринку може бути виробництво соняшникової олії.

2) Нішевий ринок – відповідає за сегмент споживачів із точно визначеними характеристиками і дуже конкретними потребами. Цей сегмент пропонує специфічні продукти, розроблені для задоволення конкретної вимоги. Прикладом товару на такому ринку може бути виробництво авіадвигунів для літаків.

3) Сегментований ринок – деякі бізнеси обирають надання послуг та виробництво товарів для сегментів споживачів, які мають дуже незначні відмінності у своїх потребах та вимогах. Прикладом такого ринку може бути ринок роздрібних банківських послуг.

4) Диверсифікація – це стратегія вибору та обслуговування організацією різних сегментів споживачів із дуже різними потребами та бажаннями. Профілі споживачів товарів чи послуг можуть накладатися, та компанія бачить цінність в існуванні кількох різних сегментів споживачів. Прикладом такого підходу можуть бути широкопрофільні онлайн-магазини, які можуть продавати побутову техніку та обладнання для ремонту квартир одночасно.

5) Багатосторонні платформи – це приклад створення ринку, де покупці та продавці певних товарів зустрічаються для того, щоб здійснити операції купівлі/продажу. Для такого типу ринку потрібно забезпечити присутність як самих покупців, які б користувалися послугами або товарами, так і достатньої кількості самих продавців, які б їх надавали. Прикладом такої платформи можуть бути платіжні системи, які емітують випуск платіжних карток, які повинні були б забезпечити наявність самих карток

як і у покупців – користувачів карток, так і у продавців – власників платіжних терміналів.

Ціннісна пропозиція.

На цьому кроці автор пропонує визначити, які переваги матиме пропозиція компанії порівняно з аналогами на ринку. Продукт може забезпечувати одну або кілька ціннісних пропозицій.

Елементами ціннісної пропозиції можуть бути:

1) Новизна – деякі ціннісні пропозиції базуються на факторі новизни, як правило, це технологічні продукти або послуги. Прикладом продукту з такими характеристиками може бути поява перших мобільних телефонів.

2) Продуктивність. Такий тип пропозицій дає змогу пришвидшити виконувану роботу або ж зекономити енергоресурси. Прикладом тут можуть служити комп'ютерні процесори.

3) Кастомізація. Сучасні споживачі вірять у самовираження та індивідуалізм. Вони очікують, що продукти, які вони використовують, будуть відображати їхню особистість, і, таким чином, вони зможуть передавати свої цінності та пріоритети у світі. Надання можливості адаптувати певний продукт під споживача додає цінність для клієнта. Прикладом такої пропозиції можуть бути автомобілі Mini Cooper, що випускаються концерном BMW.

4) Допомога у виконанні роботи. Ця ціннісна пропозиція передбачає допомогу в досягненні споживачем або бізнесом певної мети. Продукти з таким позиціонуванням підвищують продуктивність клієнтів і допомагають їм сконцентруватися на більш важливих деталях. Прикладом тут можуть бути компанії, що ведуть бухгалтерську звітність для своїх клієнтів.

5) Дизайн. Багато брендів одягу ставлять вищі ціни завдяки використанню оригінального дизайну у своїй продукції.

6) Бренд та статус. Прикладом використання бренду та надання статусу можуть бути виробники швейцарських годинників. Дуже часто дизайн та бренд ідуть в одній ціннісній пропозиції, тому що споживачі можуть обирати бренд через його специфічний дизайн або дизайн через те, що його виробляє певний бренд.

7) Ціна. Дуже часто рішення щодо купівлі того чи іншого товару приймається, відштовхуючись від ціни пропозиції. Велика кількість компаній виходить на ринок із продуктом чи послугою, яка дешевша за наявні варіанти на ринку. Організації, що конкурують по ціні, часто можуть пропонувати безплатні сервіси та мають різні бізнес-моделі. Прикладом тут можуть виступати лоу кост-авіаперевізники.

8) Зниження витрат. Продукти або сервіси, які дають змогу користувачу економити. Прикладом тут можуть виступати автоматизовані бухгалтерські системи, що допомагають зменшити затрати на ведення бухгалтерії.

9) Зменшення ризиків. Продукт, під час користування яким споживач може відчувати його надійність та який забезпечує відчуття безпеки для користувача, приносить додаткову цінність. Це те, що гарантує вирішення проблеми протягом певного періоду часу. Надання дворічної гарантії на побутову техніку, до прикладу, нестиме додаткову цінність для споживача.

10) Доступність. Ця ціннісна пропозиція дає змогу зробити товар доступним у тому сегменті користувачів, які раніше не мали змоги ним користуватися.

11) Зручність. Забезпечення користувачів товарами та послугами які збільшують зручність користування або характеризуються простотою. Прикладом тут можуть виступати операційні системи Windows та Mac, які принесли свої інтерактивні віконні інтерфейси на заміну попереднім системам із командними стрічками.

Канали.

Канали є точками дотику, через які організації спілкуються зі своїми клієнтами. Умовно канали можна розподілити на три категорії: маркетинг, дистрибуція та продажі, які можна розподілити на такі типи (рис. 1).

Канали дистрибуції відображають одну з частин фреймворку «маркетинговий мікс» і показують, як організація робить доступними продукт або послугу на ринку [6].

Власні маркетингові канали включають у себе як прямі продажі, які можуть бути організовані власним відділом збуту чи Інтернет-продажами (за допомогою персональних продаж, Інтернет-сайтів, телефонних дзвінків чи імейл-розсилок), що дає змогу компанії напряму підтримувати зв'язок із клієнтом, так і через непрямі продажі, які можуть відбуватися через власні магазини.

Партнерський маркетинг передбачає продаж компанією товарів та послуг через посередників, якими можуть виступати партнерські магазини та оптовики (ретеєлери, агенти і брокери, дистриб'ютори), що дає змогу зекономити на інвестиціях в інфраструктуру з доставки продукту на ринок, але водночас передбачає собою зменшення отримуваної маржі порівняно з власними маркетинговими каналами.

Зв'язки з клієнтами.

Важливою частиною виводу товару на новий ринок є підтримка зв'язків із клієнтами. Цей пункт можна розділити на шість основних категорій:

1) Персональний помічник – тип зв'язку з клієнтами, що характеризується міжособистісним спілкуванням та передбачає собою окрему виділену людину, що займатиметься усіма питаннями клієнта. Прикладом таких помічників можуть виступати окремо виділені особи на VIP-сервісах обслуговування.

2) Виділена особиста допомога – надання клієнту представника компанії, який розбирається в певних питаннях, з якими звертається до нього клієнт. Яскравим прикладом такої взаємодії можуть виступати представники кредитного відділу у банку.

3) Самообслуговування. У такому варіанті взаємодії компанія надає клієнтові всі знаряддя для того, щоб клієнт зміг обслужити себе сам. Це дає змогу скоротити витрати на обслуговування, що відбивається на ціні продукції. Приклад – McDonald's.

4) Автоматизовані сервіси – новий рівень надання послуг самообслуговування, що використовують онлайн-дані про користувача, шаблони його поведінки або купівельні

преференції для створення профілів людей, що користуються продукцією компанії, та для надання їм рекомендацій у роботі, купівлі тощо. Приклади таких сервісів – ERP- та CRM-системи.

5) Спільноти – це сучасний прояв зв'язків із клієнтами, що базуються переважно на соціальних медіа. Спільнота навколо продукту або послуги компанії являє собою місце для практичного дослідження звичок покупців та тенденцій, що утворюються в купівельному секторі. Відмінною рисою спільнот є те, що не лише вони створюють зв'язки зі своїми клієнтами, а й самі клієнти формують між собою групи, де обмінюються досвідом та новинами. Приклад – сервіс для подорожуючих Couchsurfing, спортивний браслет та сервіс для обміну та збирання інформації про спортивну активність користувачів – Xiaomi Mi Band.

6) Спільне створення. З початку XXI ст. компанії збільшують зміни у природі зв'язків із клієнтами, втягуючи їх у створення дизайну та навіть самого продукту. Це додає клієнтам відчуття більшої відповідальності за продукт та інколи призводить до створення абсолютно нових продуктів або брендів на ринку.

Потоки доходів.

Доходи, які компанія може отримувати під час виходу на нові ринки, можна розділити на транзакційні, тобто ті, які знімаються з користувача один раз за продукт або послугу, і на повторювальні – такі, що отримуються компанією за доставку ціннісної пропозиції або ж післяпродажного обслуговування для клієнта.

Щоб компанія отримувала стабільний дохід під час виходу на новий ринок, потрібно визначитися з механізмом ціноутворення, який би був найбільш ефективним на цьому ринку. Ціноутворення являє собою інструмент, що з'єднує покупців із продавцями та може розподілятися на фіксоване та динамічне.

За фіксованого ціноутворення можливі такі шляхи отримання коштів від клієнта:

а) Фіксований список цін – передбачає собою ціни, які вказуються виробником для товару, послуги чи ціннісної пропозиції організації. Приклад – меню в ресторані.

б) Залежність від характеристик продукту – ціноутворення, коли продукт має кілька ціннісних пропозицій, які можуть бути до нього додані або забрані, і відповідно до цього змінюється сама ціна продукту. Приклад – конфігурування машини під час покупки в автосалоні.

в) Залежність від сегменту споживачів. Цей вид ціноутворення бере до уваги цільовий споживчий сегмент

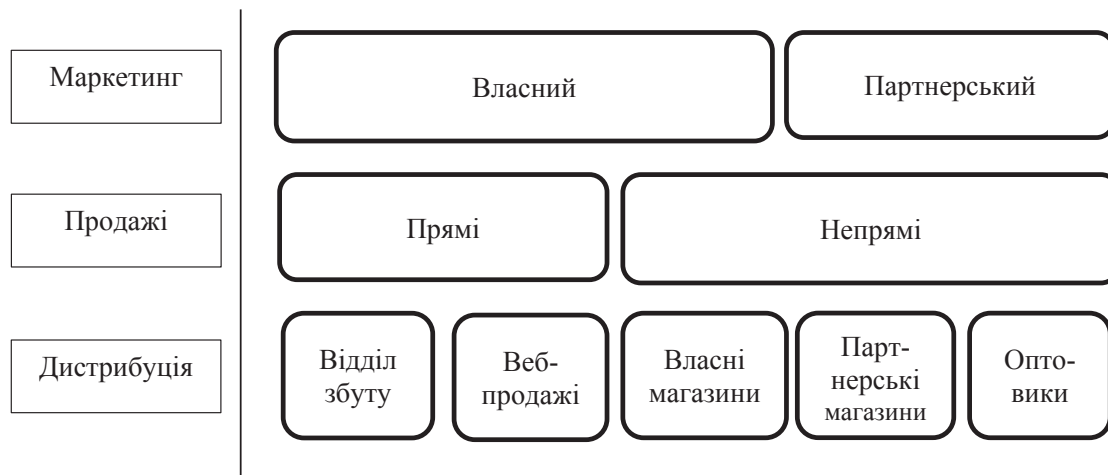


Рис. 1. Канали поширення товарів та послуг

і його різні варіації. Приклад – різні лінійки макіяжу – загальна та для професійного використання.

г) Залежно від обсягу – як правило, таке ціноутворення передбачає за збільшення обсягів покупок зниження ціни за одиницю товару. Приклад – оптові ціни на Інтернет-майданчику Alibaba.

Динамічне ціноутворення передбачає зміну цін залежно від змінних компонентів, що вміщені в продукт, а також від наявних умов на ринку. Його можна розділити на:

а) торги – під час обговорення ціни між двома або більше сторонами;

б) аукціон – ціноутворення, яке залежить від користувача та його сприйняття цінності пропонованого продукту. Клієнт, який готовий заплатити найбільше, отримує товар;

в) управління прибутковістю – тип ціноутворення, коли ціна повністю залежить від наявності продукції та часу покупки. Такий метод установлення ціни часто застосовується для товарів та послуг, що мають обмежений термін дії, наприклад квитки на авіаперельоти;

г) ринок у реальному часі – ситуація, коли ціна формується залежно від попиту та пропозиції на ринку в режимі реального часу. Прикладом є світові фондові біржі.

Шляхів для генерування потоків доходу на нових ринках для компаній теж може бути декілька:

1) Продаж активів – історично найстаріший тип генерування доходу, коли відбувається передача прав власності на фізичний продукт від продавця до покупця. Прикладом тут може бути продаж автомобілів, коли новий власник авто може користуватися ним сам, перепродавати чи здавати в оренду.

2) Плата за користування – шлях отримання коштів, коли плата знімається постачальниками послуг за надання певного виду сервісів клієнтам. Приклад – косметологи, що беруть плату залежно від характеру та часу лікування.

3) Плата за підписку – ситуація, коли користувач потребує довготермінового постійного доступу до продуктів компанії. Приклад – Інтернет-провайдери, що беруть абонентську плату за місячне користування доступом до Інтернету.

4) Кредитування, оренда, лізинг – модель отримання доходу, коли компанія надає права на користування своїм продуктом користувачеві протягом обмеженого часу за встановлену плату. Після закінчення цього періоду організація повертає собі право власності на продукт (оренда), або ж передає права користувачеві (кредитування, лізинг). Така взаємодія вигідна обом сторонам, тому що компанія отримує кошти від клієнта на протязі визначеного наперед часу, а клієнт має ексклюзивний доступ до продукту протягом необхідного йому терміну, без необхідності вкладення великих інвестицій в один момент. Прикладом тут можуть виступати компанії з оренди автомобілів.

5) Ліцензування, як правило, використовується, коли йде мова про товари, сервіси або ідеї, що підпадають під захист як інтелектуальна власність. Грошовий потік тут генерується за рахунок інвестування коштів у наукові дослідження та створення нових продуктів і створення патентів на них із подальшим продажем ліцензій та стягуванням ліцензійного збору на використання патенту компаніям, що бажають користуватися запатентованими технологіями.

6) Винагорода за брокерство – ситуація, коли компанія для полегшення комунікацій та транзакцій виступає посередником між двома чи більше сторонами та отримує за це винагороду. Приклад – рекрутингові агенції, що з'єднують роботодавців із потенційним кандидатом, шукаючи в останніх відповідний набір навичок, що затребуваний роботодавцем.

7) Реклама – компанії, що заробляють комісію за просування інших компаній, товарів чи сервісів, отримують винагороду за свої послуги. Такий спосіб генерування доходу традиційний для рекламної індустрії, проте останні 15 років у зв'язку з розповсюдженням Інтернету набуває популярності і серед власників веб-сайтів, що створюють цікавий інформаційний контент для читачів своїх Інтернет-сторінок.

Ключова діяльність.

Цей метод передбачає загальну структурування діяльності, що проводить компанія для виконання своїх основних бізнес-цілей. Ця діяльність для компанії може бути різною. Наприклад, якщо організація значною мірою працює над виробництвом власного продукту, то вона більше уваги приділятиме дослідженням потреб своїх користувачів та постійним інноваціям у технологіях. Приклад – для консалтингових компаній вирішення клієнтських проблем буде ключовою діяльністю.

Найпростіше категоризувати ключові діяльності компанії можна на три частини:

а) Виробництво – вид діяльності, що характерний для фірм – виробників продукції та, як правило, складається з розроблення, самого виробництва та постачання продукції.

б) Вирішення проблем – діяльність, що тягне за собою вирішення завдань, з якими стикаються клієнти компанії. Лікарні, юридичні організації та більшість інших сервісних організацій переважно займаються вирішенням проблем своїх клієнтів та характеризуються глибокою експертизою в певних галузях та фокусом на безперервне навчання.

в) Розроблення та підтримка платформ та мереж – діяльність, що передбачає запуск брендів, мереж, франшиз.

Структура витрат.

Витрати завжди викликали у бізнесу серйозну заклопотаність, і компанії завжди намагалися знайти оптимальне співвідношення між тим, чи у своїх фінансових цілях орієнтуватися на зменшення витрат, чи на додавання цінності. Структуру витрат можна охарактеризувати так:

1) Фіксовані витрати – це витрати, які несе бізнес незалежно від обсягів виробництва товарів, та зазвичай включають у себе місячні зарплати працівників, винайм офісів, обслуговування обладнання тощо. Високими фіксованими витратами характеризуються фабрики та заводи, які витрачають кошти на оренду об'єктів та обладнання. Важливо розуміти, що фіксовані витрати не є однаковими завжди, а можуть змінюватися, проте є сталими протягом певного періоду часу.

2) Змінні витрати – це витрати, що залежать від обсягів випуску продукції компанією. Це можуть бути кошти, видані на матеріали, комунальні послуги, енергоносії. Цей тип витрат дуже чутливий до різноманітних факторів у попиті та пропозиції та не може бути легко спрогнозований.

3) Економія на масштабі – характеристика, що передбачає зниження витрат на виробництво однієї одиниці продукції за збільшення загальних обсягів виробництва. Така економія досягається завдяки більшому розпорощенню постійних витрат на кожен одиницю продукції, що дає змогу знизити середні витрати на одиницю. На додаток, у разі збільшення виробництва продукції досягаються синергія, оптимізація у виробництві та набуття досвіду, що теж дає змогу знизити ціну одиниці продукції.

4) Економія на різноманітті – структурна характеристика, що досягається тоді, коли бізнес інвестує у кілька ринків одночасно та починає виробляти різну продукцію. Економія коштів досягається завдяки можливості використання одних і тих самих ресурсів для виготовлення різної продукції. Також урізноманітнення виробництва продукції

та економія на ньому є одними з основних чинників створення інтернаціональних конгломератів, що мають змогу централізувати велику кількість бізнес-функцій.

Ключові партнери.

Створення партнерства в бізнесі може дати змогу компанії пришвидшити вихід на нові ринки та/або зекономити на випуску продукції. Створення зв'язків може варіюватися від створення дуже вільних альянсів, де обидві одиниці зберігають незалежність та свободу, до підписання ексклюзивних контрактів, які обмежують дві компанії можливістю здійснення лише таких взаємозв'язків. Можна виділити такі типи партнерства:

1) Стратегічні альянси – тип альянсів, що створюються між неконкурентами. До прикладу, газетне видавництво та Інтернет-сайт можуть об'єднатися для створення новинної агенції, адже вони розповсюджують новини через різні канали передачі інформації.

2) Співпраця – також може бути стратегічним партнерством, яке може допомогти розподілити ризики, які обидві компанії беруть на себе, або ж коли компанії пробують створити новий тип продукту. Наприклад, для повного циклу виробництва вина компаніям необхідно закупляти пляшки, тому для забезпечення поставок скляної тари та її здешевлення об'єднання кількох компаній можна вважати стратегічним партнерством.

3) Спільне підприємство – партнерство, що передбачає собою розвиток спільного підприємства в новому бізнесі. Обидва партнери можуть мати взаємну зацікавленість у такому виді кооперації, якщо з'явився новий ринок, або намагаються вийти в іншу географічну область. Наприклад, голландська сирна компанія може створити спільне підприємство з українською сирною компанією для виготовлення сирів в Україні.

4) Відносини «покупець – постачальник» – партнерство, яке зустрічається найчастіше та яке передбачає наявність надійного джерела поставок продукції та стабільного підтвердженого покупця на цю продукцію.

Ключові ресурси.

Ключові ресурси – це основні складники, з яких компанія створює свою ціннісну пропозицію, обслуговує сегмент споживачів та доставляє свій продукт. Ресурси можна розподілити на матеріальні та нематеріальні та можна розбити на такі типи:

1) Фізичні ресурси – матеріальні активи, що використовує компанія для створення свого продукту. Вони можуть включати обладнання, інвентар, будівлі, розподільчі мережі, що дають змогу бізнесу функціонувати.

2) Інтелектуальні ресурси – нематеріальні ресурси, такі як бренд, патенти, інтелектуальна власність, торгові марки та навіть партнерства.

3) Людські ресурси – часто найбільш важливий ресурс компанії, який легко може бути випущений з уваги.

4) Фінансові ресурси – тип ресурсу, що включає у себе готівку, кредитні лінії та здатність надавати опціони для співробітників.

Бар'єри входження.

На нашу думку, під бар'єрами до входження на нові ринки слід розуміти не лише можливі перешкоди з боку державного регулювання, потребу в патентах чи ліцензіях, а й ризики, пов'язані з теперішньою чи майбутньою кон'юнктурою на ринку, товарами-замінниками тощо. Бар'єри до входження відображають частину консалтингового фреймворку «Аналіз п'яти сил Портера» і PEST-аналізу та розділяються автором на такі види:

1) Наявна конкуренція на ринку – чи будуть конкуренти у товару або послугу на новому ринку, чи працює ефект масштабу щодо них.

2) Загроза нових входжень на ринок – чи не з'являться у найближчому майбутньому нові суперники, які зможуть значно вплинути на ситуацію на ринку.

3) Присутність товарів-субститутів на ринку, які зможуть покрити частину або весь функціонал товару або послуги компанії.

4) Вплив постачальників – ризики, пов'язані з наявністю достатньої кількості ресурсів, що могли б забезпечити виробництво продукції, а також наявність їхніх замінників, стабільність цін на ресурси тощо.

5) Вплив споживачів – влада, яку мають споживачі над продукцією компанії. Наприклад, це можуть бути чутливість споживачів до зміни цін, кількість користувачів продукції компанії, наявність доступу до інформації про товари і послуги.

6) Потреба у патентах та ліцензіях для ведення діяльності на ринку або ж для виробництва продукції та розвитку технологій причетних до змін на ринку загалом.

7) Політичні бар'єри. Тут варто враховувати державне регулювання певних ринків, зміну законодавства, політичну ситуацію у країнах, на які компанія бажає вийти, присутність у торгових союзах тощо.

8) Економічні фактори, такі як інфляція, зміна курсів валют, неплатоспроможний попит тощо.

9) Соціальні бар'єри. Це можуть бути різні цінності у споживачів на різних ринках, відношення потенційних покупців до праці та відпочинку, ведення ними кардинально іншого стилю життя, ніж очікувалося, релігійні чинники, ступінь впливу ЗМІ, демографічні відмінності.

10) Зміни в середовищі. Якщо запропонований компанією товар є залежним від змін у навколишньому середовищі, то цей фактор теж варто враховувати. Прикладом тут можуть бути товари та послуги для туризму, сільського господарства, страхової галузі, на які часто значний вплив мають погода та клімат.

Кожен із запропонованих вище пунктів авторського фреймворку являє собою окрему тему для аналізу, де компанія повинна визначити, якому з вищенаведених сегментів вона належить, яку цінність вона зможе принести від такого позиціонування та як зможе заробляти на цьому гроші. Також потрібно враховувати можливі ризики, що можуть негативно вплинути на процес запуску нової продукції.

Висновки. Після детального розгляду та оцінки наявних можливостей із позиціонування та виводу товару на нові ринки з використанням фреймворку, запропонованого автором, можна суттєво знизити ризики втрати коштів, які можуть виникати за невідповідного вибору цільового сегменту споживачів, забезпечення невдалої ціннісної пропозиції, вибору неефективного каналу дистрибуції товару тощо. Запропонована автором методика буде корисна, зокрема, стартапам, яким потрібно перевіряти, чи буде їхній продукт успішним з якомога меншою кількістю затрачених фінансових ресурсів.

Дослідження факторів, що впливають на успішність запуску абсолютно нових продуктів або ж вивід наявних продуктів на нові ринки, має велике значення для розуміння слабких сторін бізнес-моделей компаній та дає змогу визначити, де компанії потрібно докласти більше зусиль, щоб успішно перевірити свою бізнес-ідею, а де акцентування уваги є менш затребуваним. Можливість швидкого застосування наведеного вище фреймворку дасть конкурентну перевагу в оцінці доцільності виводу нового товару на ринок, що дасть змогу компанії бути більш гнучкою у нинішньому швидкозмінному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forbes.com>.
2. Chan Kim W. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. – Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts. – 2005. – P. 240.
3. Moore G. Crossing the Chasm. – HarperBusiness, a division of HarperCollins Publishers. – 1991. – P. 174.
4. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
5. Lymbersky C. Market Entry Strategies: Text, Cases And Readings In Market Entry Management. – Management Laboratory Press. – 2008. – P. 405.
6. Franklin R. Entry Strategies for International Markets. – John Wiley & Sons. – 1998. – P. 269.
7. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : [навч. посіб.] / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 228 с.
8. Henderson D. The Growth Share Matrix or The Product Portfolio. – The Boston Consulting Group. – 1973. – P. 135.

Аннотация. В работе приведены имеющиеся подходы, которые используют консалтинговые компании для оценки целесообразности вывода новых товаров и услуг на рынки, и предложен авторский фреймворк, позволяющий систематизировать оценки целесообразности проведения таких действий. Проведена классификация сегментов потребителей и каналов дистрибуции товара, рассмотрена возможная структура расходов и потенциальных партнеров для запуска товара. Подробно описаны возможные барьеры входа на рынок и риски, с которыми может столкнуться компания на новых рынках.

Ключевые слова: консалтинг, вывод товара на новые рынки, оценка рисков на новых рынках, стартап, фреймворк.

Summary. The existing approaches used by consulting companies to assess expediency of running the new products and services into markets are described in the paper. The author proposes the framework which allows to systematize the assessment of feasibility of such actions. The author conducts classification of customer segments and distribution channels, reviews a possible structure of costs and potential partners for launching the product. The possible barriers to entry a market and the risks that a company may face are described in the article.

Key words: consulting, market entry, risk assessment on the new markets, startup, framework.