

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему: «Розробка стратегії розвитку маркетингової агенції STRUM»

Виконала студентка 6 курсу, групи СУМ 19
спеціальності 073 “Менеджмент”
Кулинич Д.В.

Керівник: к.п.н. Решетова Н.Ю.
Рецензент: Блистів І.В.

Львів – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ	4
1.1 Розвиток маркетингу на аутсорсі в Україні	4
1.2 Вплив коронавірусної кризи 2020 - 2021 років на маркетинг в Україні	9
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОМПАНІЇ	12
2.1 Передумови та історія створення	12
2.2 Формування структури та розподіл функцій	12
2.3 Місія та принципи компанії	16
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РИНКУ	18
3.1 Дослідження ринку креативних індустрій в Україні	18
3.2 Аналіз конкурентного середовища	21
3.3 Аналіз цільової аудиторії	29
3.3.1 Портрети споживачів	29
3.3.2 Канва ціннісної пропозиції	31
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	35
4.1 SWOT-аналіз	35
4.2 Аналіз компанії за принципом маркетинг-міксу	36
4.3 Бізнес-модель	46
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. 2020 рік показав, що випустити просто хороший продукт стало недостатнім. Настав час гнучкості, адаптації та швидких змін. Компанії почали шукати своїх клієнтів у зручних для користувачів платформах: Facebook, Google, Instagram, ТІК ТОК, ClubHouse, LinkedIn, Twitter тощо. Власникам бізнесів без діджиталізації стало некомфортно, бо соціальні мережі вимагають постійного контенту, який їх чітко диференціюватиме від конкурентів. Пандемія показала наяву, що бізнес більше не може залишатись на місці і зобов'язаний виходити із зони комфорту. Але виходити потрібно з чітким розумінням “як?”, “куди?” та “чому?”. Для цього і потрібна стратегія. Проте при усвідомленні такої потреби бізнес має обрати: створити власний маркетинговий відділ чи довірити побудову такої стратегії аутсорс-спеціалістами з маркетингової агенції.

Метою дипломного проекту є створення стратегії розвитку маркетингової агенції, яка стане конкурентоспроможною на ринку та створюватиме актуальні для бізнесів стратегії розвитку.

Об'єктом проекту є новостворена маркетингова агенція “STRUM”.

Предметом проекту є створення стратегії для маркетингової агенції, визначення необхідних процесів становлення компанії, дослідження конкурентів та формування шляху взаємовідносин із замовниками.

Для дипломного проекту було визначено такі завдання:

- сформулювати продукт “маркетингової стратегії”;
- визначити чітке позиціонування компанії;
- диференціювати агенцію від конкурентів на основі глибинного конкурентного аналізу;
- скласти план розвитку бренду агенції;
- знайти рішення для забезпечення оптимального складу команди агенції та отримання прибутків.

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

1.1 Розвиток маркетингу на аутсорсі в Україні

З створенням та популяризацією інтернету за останні роки українські компанії відчували неабияке підвищення конкуренції. Для ефективного контролю діяльності та комунікацій необхідний постійний процес досліджень ринку, відстеження нових трендів та основне - постійний розвиток. Часто власники компанії надають більшу увагу операційним процесам, а опрацювання маркетингових задач компанії відходить на другий план. Це відбувається до того часу як ще не відчувається вплив конкурентів. Але, наприклад, розуміючи ситуацію з маркетингом в ресторанній сфері, власникам закладів потрібно забезпечити такі функції: дослідження ринку, створення стратегії, замовлення поліграфії, розробка брендovаних роздаткових матеріалів, дизайн, написання та контроль скриптів продажу, створення та підтримка сайту, ведення соцмереж, таргетована реклама у Facebook та Instagram, контекстна реклама через Google Ads, співпраця з інформаційними партнерами, розробка та підтримка сайт та інше. Такий обсяг задач рідко коли може закрити одна людина у команді, а на декількох спеціалістів власники закладів харчування рідко коли мають фінансову можливість на перших етапах. Таким чином послуги маркетингового аутсорсингу - передача компанією неосновних для компанії бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси, або рідше, для покращення якості результату.

Аутсорсинг рекламно-маркетингової діяльності є відносно новим напрямом на українському ринку аутсорсингу. В першу чергу він ґрунтується на обміні досвідом і важливою інформацією, що досягається в результаті ефективного зворотного зв'язку з представниками цільової аудиторії і обробці отриманих даних фахівцями.

Маркетинговий аутсорсинг може бути як точковим (наприклад дослідження та розробка стратегії), так і довгостроковим - так званий маркетинговий відділ на аутсорсі. Зазвичай послугами аутсорс-команд

користуються через досвід співробітників зовнішніх компаній та готовому наборі фахівців різних сфер маркетингу. Також аутсорс-команди допомагають власникам бізнесів залучити бачення на свій бізнес зі свіжого погляду. Якщо компанія працює на різних ринках і їй потрібно залучити локальних фахівців на певний період, аутсорс-агенції також можуть виявитися більш ефективними: вони знають місцевий ринок, постачальників, особливості регіону тощо. Маркетингова агенція на аутсорсі економить в рамках одного бренду компанії не лише гроші на заробітну плату та податки, але й час і кошти для навчання персоналу у вузькопрофільних питаннях. Наприклад ресурси Facebook та Google декілька разів на рік вносять правки у політику своєї діяльності, що нерідко призводить до блокування рекламних оголошень та кампаній - це все потребує детального вивчення відповідальними особами.

Проте комплексні послуги на аутсорс мають свої недоліки. Зокрема серед недоліків зазначають менший контроль власника бізнесу на поточну маркетингову діяльність. Також серед недоліків зовнішніх спеціалістів є менша гнучкість щодо несподіваних змін - наприклад при необхідності термінових задач (в часи коронавірусної кризи це дуже актуально) аутсорс-компанії мають в декілька раз більше "термінових" навантажень від різних проектів, що подовжує час виконання цих задач. Також за умови довгострокової співпраці маркетинговий відділ на аутсорсі має знайти підходи для впливу на суміжні відділи - на віддаленій роботі деколи це буває складніше, ніж в складі компанії. Ще одним недоліком є те, що з часом компанія замовника розростається, створює ще декілька брендів чи підрозділів і тоді потрібно, аби маркетинговий відділ приділяв 100% часу на задачі саме цієї компанії. Тоді аутсорс-агенція має зробити вибір - продовжувати роботу над різними брендами одного замовника, втративши усіх інших, або втратити цього великого замовника.

Маркетингова діяльність передбачає ряд бізнес-процесів, які поділяються на три групи [1]:

- ті, які є виключною прерогативою самого підприємства;
- такі, які повинні здійснюватися у співпраці сторін;

- ті, які без шкоди для справи повністю передаються на виконання співробітникам контрагента.

Найчастіше на аутсорсинг віддаються такі функції маркетингу: маркетингові дослідження та аналіз, збір, обробку та аналіз маркетингової інформації, дослідження, моніторинг ринку; брендинг; розробка нових товарів; маркетингові комунікації; аудит маркетингу; розробка і проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання продажів; інтернет-маркетинг і директ-маркетинг; інші внутрішні і зовнішні маркетингові проекти, що вимагають участі досвідчених фахівців. Варто відмітити, що не рекомендують віддавати на аутсорсинг постановку цілей і вибір стратегії розвитку компанії [1].

Для різних компаній в залежності від їх економічної ситуації та стратегії розвитку, можливі різні ролі залучення маркетингового аутсорсингу. Так, наприклад стратегія повного аутсорсингу яка припускає делегування всіх маркетингових функцій або їх більшості, актуальна, перш за все, для невеликих компаній і представництв.

Великі компанії та представництва, як українські, так і іноземні, вважають доцільним комбінувати традиційний маркетинговий відділ і аутсорсинг маркетингових функцій. Цю тезу можна підтвердити у портфоліо різних креативних агенцій: Banda, Fedoriv, Gres Todorchuk, BBDO та інших. На прикладі презентації нового автомобіля Lexus UX можна побачити спрощену структуру їх діяльності:

1. японський відділ маркетингу розробив продукт та його позиціонування;
2. український імпортер отримав та переклав надані матеріали та поширив українським дилерам для подальшої промоції і проводить тренінги для подальшої комунікації з клієнтами;
3. український дилер при зверненні до зовнішньої агенції користується презентацією бренду, розроблену японським офісом (наприклад для офлайн презентації автомобіля у своєму дилерському центрі);

4. компанія BBDO Ukraine підготувала креативну рекламу для подальшої комунікації в Україні.

Наприклад концепція Lexus UX у була підкреслена такими основними фразами, як вказано на рис.1.1.

КОНЦЕПЦІЯ

UX – URBAN X-PERIENCE

Компактний кросовер Lexus UX відкриває новий рівень досвіду пересування в сучасному урбаністичному просторі.

Ми доносимо аудиторії ключові переваги:

- Ефектний дизайн
- Зручність та функціональність
- Емоції від кермування

Ультрасучасний UX допомагає ефективно використовувати час та встигати більше.

**URBAN
X-PERIENCE**

рис.1.1. Концепція для офіційної презентації Lexus моделі UX [2]

Компанія BBDO Ukraine (в якості аутсорс-команди) розширила необхідне позиціонування для окремої задачі - комунікації в інтернеті. Ця кампанія називалась “Lexus UX - у темі твоїх інтересів”, а підсилили це позиціонування вони за допомогою таких меседжів у коротких відео [3]:

- реагує швидше, ніж твоя дівчина на лайк колишніх;
- датчик паркування реагує швидше, ніж я на курс долара;
- тримається краще, ніж я у планці;
- тримається у смузі краще, ніж я на брусах;
- завжди хотів відкривати двері (багажного відділення) з ноги;
- двірники (на дощ) реагують швидше, ніж мама, коли я без шапки.

Таким чином креативна агенція змогла розширити бачення первинного позиціонування маркетологів японської компанії та адаптувати контент для української аудиторії.

Проте великі компанії не часто надають переваги співпраці з одними і тими ж агенціями протягом тривалого часу. З особистих інтерв'ю з маркетинг-директорами українських компаній нами було доведено, що послуги аутсорсу перш за все сприймаються як щось тимчасове і залучаються з метою скорочення коштів та для “свіжого погляду”. Наприклад компанія IDS (серед активів якої бренди “Vogjomi” та “Моршинська”) намагаються кожних декілька років змінювати підрядника серед креативних агенцій. Це можна побачити завдяки наявності кейсів для IDS як “Як влюбити в себе усіх мам” [4] за 2016 рік та “Живи з силою вулкану” [5] за 2017 рік від Banda та Fedoriv (кейс “Природа твого тіла” [6] - 2020 рік). Також це підтвердив засновник Banda Павло Вржещ в одному із інтерв'ю в електронному виданні “Proman”. На запитання “що можете сказати про співпрацю з Моршинською”, він повідомив, що Банда більше не працює з Моршинською, бо у них були різні погляди: “Спочатку усе було прекрасно, а остання кампанія далася складно [7]”.

Маркетинг як наука виокремили у другій половині XX століття через зростання впливу таких чинників:

- зростання конкурентної боротьби;
- розширення міжнародного поділу праці;
- зміни в техніці і технологіях;
- зростаючі вимоги споживачів;
- вдосконалення законодавства тощо.

З часом маркетинг став невід'ємною складовою бізнесу, тож бізнеси почали вести діяльність не ситуативно, а сплановано. Скоріш за все коронавірусна криза 2020-их років змусила не активну частину бізнесменів звернути увагу на маркетинг у своїх компаніях.

1.2 Вплив коронавірусної кризи 2020 - 2021 років на маркетинг в Україні

У 2020 році, коли почався карантин, безліч бізнесів вийшли з зони комфорту і всі опинились в одній мережі під назвою “інтернет”. Тепер наприклад для замовників ресторанної галузі 5P перетворились наступним чином:

Продукт - від подачі на тарілці до безпечного пакування продукції та збереження тепла й форми під час перевезення;

Місце - від фізичного розташування закладу і його дизайну/атмосфери до радіусу доступної доставки, часу довозення продукції та зручності прийому замовлення (сайт, соцмережі, телефон);

Промоція - від офлайн промоції на місцях продажу до онлайн інструментів (соцмережі, таргет, контекстна реклама, блоги тощо);

Люди - від вигляду офіціанта до вигляду та стану авто кур'єра або ж приємності голосу оператора кол-центру;

Ціна - власники бізнесу змушені був переглянути структуру витрат та врахувати у цих витратах вартість доставки (бензину, амортизації, роботи кур'єра).

І так відбулось у значній частині бізнесів, тож 2020 рік вимагав молодих спеціалістів, які не боялися змін та спілкувались з онлайн на “ти”. Маркетинг є елементом стратегічного управління і зараз на нього власники бізнесу поклалися як ніколи раніше.

На початку карантину агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks за підтримки Міністерства культури та інформаційної політики України провела дослідження [8] опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії. Було опитано 225 респондентів. 72% респондентів вважають креативний бізнес у цілому більш вразливим і чутливим до наслідків COVID-19, ніж інші сфери. За перші два тижні у цих індустріях було в середньому падіння продажів на 50%. Тільки 8% респондентів відзначили, що карантин ніяк не вплинув на їх доходи.

54% опитаних відзначили, що зміни в організації роботи (реструктуризація, перехід на віддалену форму роботи, збільшення долі впливу онлайн на діяльність компанії) та бізнес-процесах будуть для них актуальними і після завершення карантину.

Також важливими для розуміння змін в агенціях є статті на ресурсі “The Village” за кінець березня 2020 року [9]. Тоді топ-агенції зазначали, що перейшли на віддалену форму роботи, створили окрему кімнату в Zoom для неформального спілкування, організовували спільне чаювання та онлайн-вечірки для утримання командного духу. Співвласник Vanda зазначав, що клієнти почали значно відтермінувати оплати, деякі проекти втратили свою актуальність, а реалізацію інших перенесли на період покращення ситуації. Також агенція звільнила значну частину співробітників, скоротила витрати на офісні витрати, навчання та скоротила зарплати співробітників від 5 до 40%.

Компанія BBDO зазначила, що команду не скорочували і до віддаленої роботи були готові, оскільки багато їх клієнтів є представниками інших країн, відповідно основною комунікацією був онлайн ще тоді.

В Aimbulance зазначили, що кількість запитів впав у 4-5 разів, а наявні клієнти заморозили активності та платежі. Також компанія перевела частину команди на проектну оплату.

Проте у березні була складна ситуація з прогнозуванням та висновками. Тож у лютому 2021 року ми були залучені до опитування по ситуації зі змінами в івент-індустрії [10]. Згідно з дослідженням (було опитано 96 респондентів). Третина зазначила, що оцінюють результати падіння бізнесу на більш ніж 70%, а ще третина вказала 50-70% падіння. Половина опитаних респондентів змінили сферу діяльності. Серед зазначених були такі галузі: ресторанна, театральна, дизайн, туризм, відеопродакшн, декор, розробка рішень для віртуальної реальності, політика, громадська діяльність, реклама, кінематографія, радіо. Тож можна зробити висновок, що галузь втратила талановитих та організованих спеціалістів і в наступні роки матиме виклик відродитися заново - з більш

технологічними рішеннями та з чіткою структурою для швидкої відбудови команди.

Тим не менш, впродовж Форуму Івент Індустрії 2021 року частина спікерів зазначали, що пробували різними способами залишатись в галузі: приходили самі до замовників з ідеями, долучались до благодійності, демпінгували ринок, диференціювались, проводили приватні події навіть всупереч обмеженням, надавали знижки, переносили локації в міста, які не були в червоній зоні, для збереження ресурсів займались операційними процесами власники бізнесів, оптимізували витрати, оптимізували велику частину команди (компанія “Figaro Catering” зі 180 співробітників залишили 40, івент-агенції - зазвичай з 40 осіб вберегли 5-10), створювали гібридні/онлайн формати.

Тож коронавірус вплинув на усі сфери, пов’язані з маркетингом і необхідною складовою була саме гнучкість компаній та адаптація до ситуацій, що виникли.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОМПАНІЇ

2.1 Передумови та історія створення

Компанію було створено у грудні 2020 року. Після оголошення карантину була гостра необхідність зміни сфери діяльності і заодно був попит від представників бізнесів на ведення маркетингу їх бізнесів. Основною задачею було розпочати - побудувати оптимальну структуру команди та сформувати зрозумілий продукт, який приноситиме цінність для клієнта. Після першого місяця роботи ми отримали 6 проектів, в яких ми тестували правильну послідовність проведення етапів, склали стандарти роботи та основне - вчилися на власному досвіді комунікувати з клієнтами та визначати їх потреби, щоб якомога краще їх задовольнити. І так в кінці січня ми зрозуміли, що команди з чотирьох осіб (PM, аналітик, менеджер з комунікацій та стратег) замало і запросили до співпраці ще одного аналітика та дизайнера.

2.2 Формування структури та розподіл функцій

Команда у сфері маркетингу послуг відіграє надзвичайно важливу роль. Кожен із членів команди впливає на процес роботи, результат та загальне враження про компанію. Напередодні в листопаді ми мали 3 проекти по маркетингу паралельно і зрозуміли, що для самостійного закриття усіх необхідних навичок для реалізації комплексного маркетингу потрібна була команда. За проектним менеджером були закріплені функції комунікації з замовниками, розподіл функцій та створення стандартів роботи. Команду було підібрано, відштовхуючись від необхідних навичок, необхідних функцій та софт скілів. Станом на березень 2021 року команда складалася з шести спеціалістів: проектний менеджер, 2 менеджери з аналітики, менеджер з комунікацій, дизайнер та стратег. Нами була розроблена форма для швидкого знайомства команди, розуміння професійних навичок та особистих вподобань для подальшого використання у роботі.

TICK	QUESTION	
<input type="checkbox"/>	Хто я?	
<input type="checkbox"/>	В чому моя цінність? В чому моя унікальна перевага?	
<input type="checkbox"/>	Які мої особисті визначні результати за останні три роки? Чим я можу пишатись?	
<input type="checkbox"/>	Які мої цілі? Чого хочу досягнути?	
<input type="checkbox"/>	Мої слабкості / у чому відчуваю себе недостатньо сильним / сильною	
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	Мій улюблений вид літератури / улюблена книжка	
<input type="checkbox"/>	Мій улюблений жанр фільму / мій улюблений фільм	
<input type="checkbox"/>	Якими проектами / ідеями / людьми надихаюсь	
<input type="checkbox"/>		
	Моя зацікавленість / ставлення до...	
<input type="checkbox"/>	- демографічних трендів	
<input type="checkbox"/>	- правил та обмежень	
<input type="checkbox"/>	- економіки та бізнес-середовища	
<input type="checkbox"/>	- технологічних трендів	
<input type="checkbox"/>	- споживчих трендів	
<input type="checkbox"/>	- культури та мистецтва	
<input type="checkbox"/>	- маркетингу	
<input type="checkbox"/>	- мої невизначеності	

Рис. 2.1 Приклад анкети для адаптації членів команди

Перший блок запитань стосувався особистих якостей людини. Запитання “хто я” та “в чому моя цінність” показували ким себе вважає людина та що вона вважає своєю унікальністю. Запитання “Які мої особисті визначні результати” показувало чого на даний момент людина досягла та що було зроблено, щоб себе вважати спеціалістом в тій чи іншій сфері. Запитання “які мої цілі” вимагало людину задуматись куди вона рухається по життю як в професійному, так і в особистому житті (наприклад тут відповідали, що хтось через рік хоче стати керівником креативного відділу агенції, хтось хотів відсвяткувати весілля та виховувати дітей, а хтось хотів відправитись в довготривалу подорож - це дало нам розуміння намірів та серйозності планів на спільне майбутнє у компанії).

Особливо уважно ми поставились до запитання “мої слабкості”. Ми поставили за мету вдосконалити сильні сторони команди, мінімізувати слабкі або перетворити їх у переваги. Наприклад, дехто зазначив у цьому пункті, що недооцінює свою працю та не вміє презентувати себе. Як наслідок ми з командою пройшли вже 2 курси: “як продавати креатив” від засновників Banda та корпоративний практичний курс “мистецтво публічних виступів” від школи ораторської майстерності “Агрус”.

Блок “мої зацікавлення/ставлення до...” неодноразово знадобився нам у роботі, оскільки такі хобі чи зацікавлення допомогли нам в команді черпати ідеї та думки один від одного у різних проектах. Нам знадобились зацікавлення німецькою мовою чи англійською культурою, щоб розширено вивчити конкурентів на міжнародному ринку.

Наприклад в нашій команді це були такі зацікавлення: економіка, теорія ймовірності та причинно-наслідкові зв'язки; бізнес-література; психологічна та біографічна література; вивчення німецької культури; фітнес; технологічні тренди та новинки; 50 прочитаних книг в рік; фільми та серіали усіх часів та народів. Такий інструмент посприяв згуртуванню команди. Що нас усіх об'єднувало - це зацікавлення до подорожей, собак, музики та постійне бажання розвиватись.

Також для налагодження комунікативних зв'язків в команді ми встановили правила: незважаючи на молодий колектив, ми поважаємо час один одного та стараємось на телефонувати/писати з робочими питаннями після 20:00. Для форс-мажорних випадків для допомоги родичам, відвідування лікаря, майстра у робочий час, було визначено обов'язковий час роботи з 12:00 до 18:00 та ще 2 години зранку або ввечері. Основна комунікація велася у Telegram, файли в команді зберігались на спільному Google Диску, проте замовникам файли надавались лише після особистої презентації та у форматі pdf.

На початку роботи було визначено структуру та функції кожного із членів команди: менеджера проектів, аналітика, стратега, менеджера з комунікацій та дизайнера).

1. Project manager:

- ведення проектів компанії від початку до презентації стратегії включно;
- пошук клієнтів;
- представлення послуг агенції потенційним клієнтам;
- підготовка стандартів роботи;

- координація роботи команди, розподіл обов'язків та контроль дотримання дедлайнів;
- контроль фінансів;
- формування команди;
- аналітика внутрішніх даних компанії замовників;
- комунікація з клієнтами (брифування, звітність, консультації);
- презентація стратегій клієнтам та опрацювання фідбеку.

2. Аналітик:

- дослідження прямих та непрямих конкурентів (аналіз інформації в інтернеті / соцмережах / стейкхолдерів / внутрішня інформація конкурентів / тестінг продуктів конкурентів);
- дослідження аудиторії (глибинні інтерв'ю, спостереження, опитування та анкетування, складання Customer Journey Map);
- дослідження світових трендів та новинок у дотичних до галузі наших замовників бізнесу;
- оформлення досліджень у проміжні презентації;
- представлення результатів дослідження команді для спільного обговорення та представлення цих даних клієнтам.

Аналітиків ми залучили двох, оскільки на початку роботи агенції було велике навантаження саме на цю структуру.

3. Стратег:

- підготовка до брифу з клієнтом (перелік запитань та фактів про газуль / клієнта для подальшого його використання РМ та аналітиком агенції);
- аналіз зібраних аналітиком даних та спільна з РМ та аналітиком робота над вирішенням виявлених проблем клієнта;
- створення презентацій стратегій на основі даних з брифу та проведених аналітиком досліджень;
- участь у представленні для клієнта стратегії розвитку бренду та суміжних зустрічах з клієнтами щодо змін та пропозицій;
- обговорення та внесення правок клієнта до стратегії та її презентації;

- супровід креативних рішень при домовленості з клієнтом про співпрацю на етапі реалізації.

4. Менеджер з комунікацій:

- формування комунікаційних стратегій;
- копірайт для потреб агенції (презентаційні матеріали);
- проведення глибинних інтерв'ю зі співробітниками різних відділів замовників та формування висновків по кожному з цих інтерв'ю;
- визначення болей споживачів та формування Канви Ціннісної Пропозиції;
- комунікація з SMM-підрядниками замовників;
- формування прес-релізів та прес-анонсів для маркетингових активностей замовників.

5. Дизайнер:

- створення брендбуків для клієнтів (офіційний документ, в якому закріплені стандарти візуального оформлення бренду);
- створення фірмового стилю для компаній (сукупність зображень і принципів побудови візуальної комунікації бренду);
- створення логотипів (фірмовий знак, який люди асоціюють з певним брендом);
- макетування з нуля та адаптація презентаційних елементів компаній згідно з брендбуком (каталоги, візитки, рекламні матеріали);
- дизайн для потреб агенції (презентаційні матеріали та презентація стратегій).

2.3 Місія та принципи компанії

Наша місія - створити конкурентоспроможні бренди завдяки формуванню та успішній реалізації маркетингової стратегії.

Принципи є не менш важливими для запуску проекту. Тож на старті роботи з кожним співробітником ми визначили важливі для нас принципи:

1. SMART-цілі. Робота здійснюється за цим принципом по відношенню як до клієнтів, так і до своєї роботи та комунікацій в команді.
2. Взаємоповага. Жодне робоче питання не може бути предметом сварок у компанії.

3. Цінність. Ми цінуємо кожного члена команди, бо кожен з нас однаково докладає зусиль до виконання роботи. Ділитись ідеями чи проблемами завжди корисно - чужі люди покажуть нам думку збоку і можливо їх коментарі стануть відповіддю на наші труднощі.
4. Ініціативність. Ми відкриті до пропозицій та завжди готові до вдосконалення.
5. Відповідальність. Ми несемо обов'язки за свою зону відповідальності і в разі помилки шукаємо причинно-наслідкові цієї ситуації та максимально швидко намагаємось вирішити проблеми.
6. Чесність та відкритість. Ми відверто говоримо про свої проблеми чи труднощі, не приховуючи їх та не відтермінуючи момент їх оголошення.
7. Наполегливість. Ми відстоюємо свою думку, якщо впевнені у такій необхідності.
8. Організованість. Ми не запізнюємось на зустрічі як з замовниками, так і на зустрічі команди. У разі неможливості відвідати зустріч, ми обов'язково про це повідомляємо присутнім заздалегідь.
9. Постійний розвиток. Вміємо або навчимося, постійно розвиваємось навіть якщо чогось не знаємо.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РИНКУ

3.1 Дослідження ринку креативних індустрій в Україні

В листопаді 2020 року за ініціативи Президента України Володимира Зеленського було здійснено аудит економіки держави. У звіті було визначено співвідношення між розвитком креативних індустрій та ВВП на душу населення (рис. 3.1).

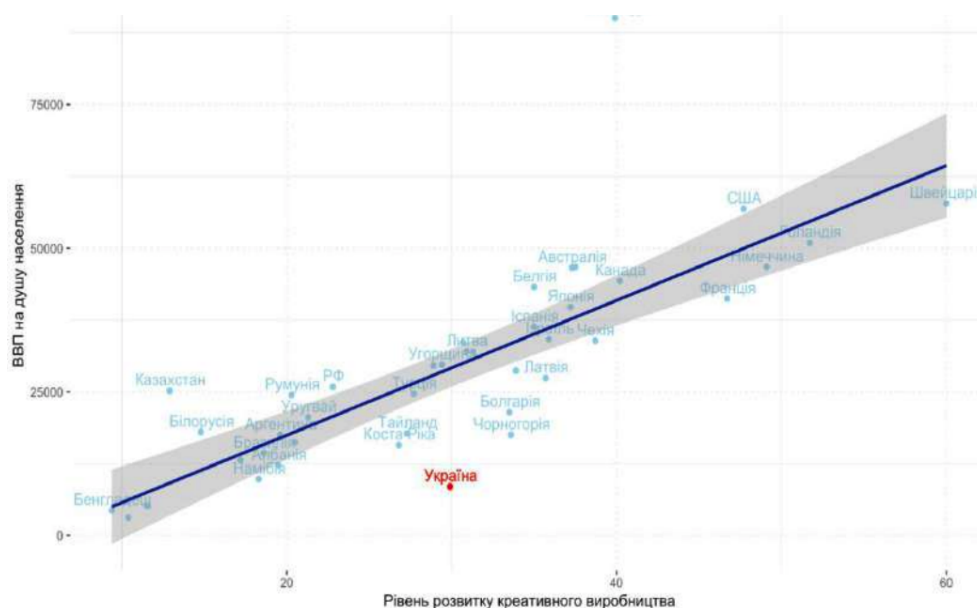


Рис. 3.1 Співвідношення між розвитком креативних індустрій та ВВП на душу населення [11, ст. 239]

У звіті зауважили, що високий рівень розвитку креативних індустрій має сильний кореляційний зв'язок з економічним розвитком країни. Ті держави, що розміщувались на правій частині графіка, мають найвищі показники ВВП на душу населення [11, ст. 239].

Креативна індустрія впливає як на інших гравців ринку, так і на економіку загалом [11, ст. 239]:

1. Населення - високий рівень культурного розвитку та широкий вибір дозвілля надає можливість кожному розкрити свій потенціал;

2. Бізнес - за належних умов бізнес має можливість виробляти якісний матеріал, забезпечувати його прозору реалізацію та дистрибуцію усередині країни, а також легко експортувати;
3. Міжнародні гравці - у разі створення зручних та прозорих умов для виробництва креативних продуктів на нашій території збільшується кількість колаборацій представників іноземних компаній з вітчизняними митцями;
4. Уряд - розвиток креативних індустрій допомагає країні реалізувати свій культурний потенціал, забезпечити присутність на міжнародних подіях та виставках.

Згідно з дослідженням, частка креативної індустрії у ВВП становить 4% (117 млрд грн). В цій галузі залучено 464 тис осіб. Водночас саме наша індустрія забезпечує 0,4% від усіх податкових надходжень, що становить 1,3 млрд грн.

Проте креативні індустрії включають дуже багато різних підрозділів. Ми у свою чергу відносимо себе до “виробництва”, проте навіть тут держава не виокремила маркетингові агенції.

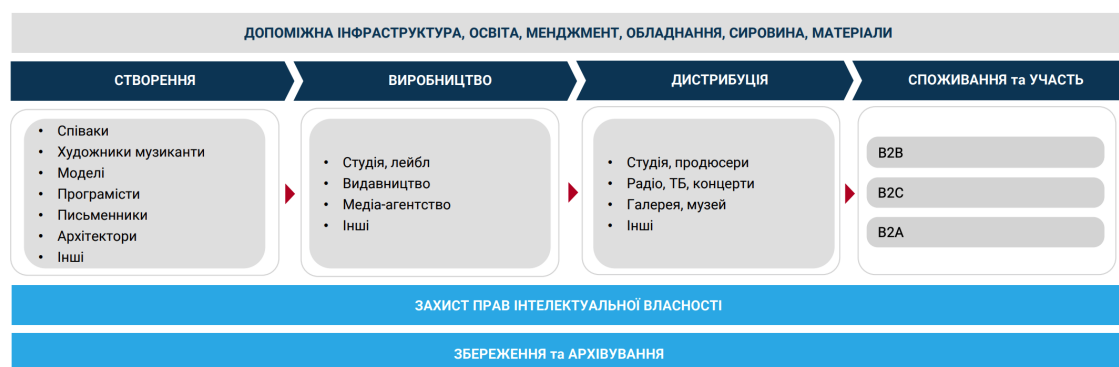


Рис. 3.1.1 Структура секторального піднапрямку “Креативні індустрії” [11, ст. 240]

Актуальним у дослідженні є визначення бар’єрів у кожній з підгруп. Зокрема для “створення” притаманними є низький рівень освітніх можливостей, нерозвинені платформи для реалізації, низька залученість діячів та низькі стимули до реєстрації діяльності. Складним питанням є поєднання

навчання та практики. Нерідко викладачі в цих сферах не мали практичного досвіду, а справжні практики не є активними для впровадження культурної політики, заходів чи програм. Для сектору “виробництво” бар’єрами є проблеми з початковим капіталом, фінансуванням та складнощі налагодження міжнародної співпраці. У нас відсутній брак законодавства про спонсорство та меценатство, який би забезпечував пільгові умови для бізнесу, що підтримує культурні проекти. З власного досвіду знаю, як приходилось кошти направляти через громадську організацію як “благодійний внесок”, а не як спонсорство. Для “дистрибуції” бар’єрами є низька забезпеченість інфраструктурними об’єктами та неефективне регулювання. Щодо першого - наприклад у Львові немає закритого залу на більш ніж 1200 посадкових місць, відповідно організатори подій мають нести в рази більші витрати на організацію з розрахунку на особу, ніж аналогічні події в Києві. Щодо неефективного регулювання скаржаться усі представники шоу-бізнесу, які вже не перший рік борються за авторські та суміжні права на використання напрацювань згідно з їх авторським правом. Щодо споживачів - вони мало зацікавлені в культурному житті та нечасто дозволяють собі витратити на це гроші. Як бар’єри виділяють низькі культурні витрати населення (до 2% від усіх витрат), низька активність споживача, піратство та наявність стереотипів щодо низької якості вітчизняного контенту та упередженого ставлення до українського продукту. Відповідно попит вважається нижчим за пропозицію і це ускладнює розвиток креативних індустрій.

Згідно з дослідженням, стратегічною метою є створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України. Для цього передбачається: збільшити частку креативних індустрій у доданій вартості країни з 3,86% до 5%; збільшити частку креативних товарів та послуг у експорті з 0,5% до 3%; збільшити кількість зайнятих з 3,57% до 4,5% від загальної кількості працевлаштованих; підвищити позицію у Глобальному Індексі Інновацій у категорії Creative goods and services з 95 на 25 позицію [11, ст. 239 - 241] .

Із запуском реклами у соціальних мережах на ринку сформувався попит на SMM. Оскільки в цій сфері бар'єром до входу у ринок є ноутбук та телефон, ринок перенаситився нездоровими компаніями, які псують враження про маркетинг у його традиційному розумінні. Ми проводили пошук SMM-агенції для одного з наших клієнтів і поспілкувались щодо умов співпраці п'яти популярних з них. Вони обіцяють створити дослідження ринку за 3-5 днів та за цей час сформулювати комунікаційну та контент-стратегії. Їх послуги коштують від 6000 до 15000 грн за місяць, а команди складаються з 3 - 12 осіб. Вони ж надають окремо послуги дизайну для клієнтів і, на жаль, більшості львівських бізнесів цього достатньо.

3.2 Аналіз конкурентного середовища

В ході написання проекту було досліджено 20 прямих та непрямих конкурентів. В основному їх можна поділити на: брендингові, комунікаційні, діджитал, SMM та стратегічні. Кожен із них відповідає за важливий елемент комплексного маркетингу, проте мало хто має одразу повний перелік послуг. В 2018 році компанія Perfect PR провела власне дослідження ринку маркетингу у Львові. На той час у перелік PR-, маркетингових, брендингових агенцій та продакшну входило 33 агенції.

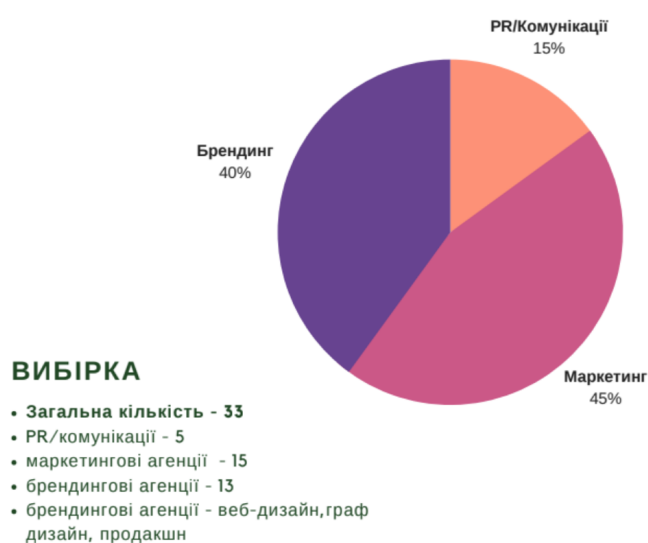


Рис. 3.2.1 Статистика агенцій у Львові станом на червень 2018 року [12]

Тоді CEO Агенції публічних комунікацій Perfect PR Наталія Улинець казала: «Провівши дослідження маркетингового та піар-ринку м. Львова, ми побачили, що здебільшого компанії мають нечітке позиціонування та декларують надзвичайно широкий спектр послуг. Однак ринок розвивається і переконана, що з часом відбудеться чіткіша диверсифікація». За 3 роки після цього дослідження можемо сказати, що позиціонування львівських компаній покращились - близько 80% мають вже сайти, активно ведуть соцмережі та деякі з них вже мають чітко сформовані бренди. А щодо диференціації та вузької спеціалізації у нас склалось таке ж враження. Немає чіткості пропонованих послуг. За цей час компанії, які виглядали достатньо успішними, перестали активно публікувати пости в інтернеті, інші не відповідали на дзвінки та не відписували, з чого можемо зробити висновок, що ринок маркетингових та PR-агенцій у Львові за останніх 2 роки зазнав значних змін.

До прямих конкурентів ми віднесли львівські агенції, які на своїх каналах комунікують про створення стратегії для бізнесів. Серед них ми виділили: Plan B, Marketing Insight, Friday Agency, Zmina, Beans Agency, Qubstudio.

Plan B. Позиціонують себе як “маркетинговий відділ Вашої компанії, який працює віддалено”. Обіцянка їх бренду - допомагаємо бізнесу отримати структуроване маркетингове бачення, чітку стратегію та обрій перспектив. Декларують, що створюють та реалізують стратегії, розвивають продукт та управляють маркетинговими проектами.

Мають сторітелінг про засновницю агенції, яка внаслідок професійного вигорання у великому холдингу, відкрила свою агенцію. До неї почали звертатись особисто за порадами щодо маркетингу та за консультаціями. Тоді вирішила об'єднати улюблені напрямки маркетингу і бізнесу та створила агенцію. В команді 6 людей включно з SMM-менеджером, дизайнером і таргетологом.

Власниця дуже активна - одразу після заповнення форми зворотнього зв'язку зателефонувала нам та пропонувала обговорити проект по Zoom. Ціна -

2200\$ / місяць. Сильні в тому, що мають досвід роботи у великій корпорації (Fishka) і знайома з дуже багатьма брендами та їх менеджерами. Такі знайомства можуть перетворитись у співпрацю.

Marketing Insight - Performance Marketing Agency. Декларують створення KPI-орієнтованої маркетингової системи для досягнення стратегічних та тактичних цілей бізнесу. Послугами є: таргет, розробка сайтів, створення брендингу, фірмового стилю, ведення SMM, надання консультацій по SMM. Вони мають прописаний сторітелінг: у 2017 році Саша (засновник) кинув університет і роботу і вирішив працювати на себе. Збирає команду і організовує перший Lviv SMM Forum і від того все почалось. Перша назва WakeUp була, але вже її змінили. В них молода команда, середній вік компанії 22 роки.

Активно ведуть соц. мережі, просувають свої послуги через контекстну рекламу за запитом “маркетингова агенція Україна / Львів” та організовують онлайн та оффлайн форуми. На сайті мають дуже багато цифр - зазначають кількість їх кейсів та \$, довірених їхніми клієнтами для рекламних бюджетів. Комунікують про себе, представляють членів команди, поради та підбірки для професій цього напрямку та для бізнесів, про підбірки що почитати, історії великих компаній, кейси та новини маркетингу. Кейсів у них багато, проте вони не відомі: Gazik outlet, Craft burger, Шале в Буковелі, Median Ads, Korfad, One side estate, Королева гора, Львівська Міська Рада (проект “Зелене місто” та “Рясне”), Легені солені, Опікунки, Black king, Anima, Чарівний світ, ICOOLA, CrayFish.

Сильні в тому, що організовують власні конференції і таким чином самостверджуються на ринку. З останніх: Ukrainian Digital Forum, ЯРЕКЛАМА, СММ Форум.

Friday Agency — Creative Communication Agency. FRIDAY - бутікове агентство, яке працює на перехресті маркетингу та креативу. Пишуть, що створюють та реалізують бренди: дослідження, бренд стратегія, фірмовий стиль, рекламна кампанія, неймінг, сайт, консалтинг, дизайн супровід. Обіцянка бренду - “Занурюємось у бізнес, щоб запропонувати релевантне рішення.

Проблема, чому компанія недозаробляє, може ховатись далеко поза межами маркетингу чи бренду.” У 2020 році засновниця почала серію подкастів “Маркетинг в п’ятницю” з маркетинг-директорами та менеджерами компаній. Під час карантину власниця агенції оголосила про закриття SMM-відділу. Сильні деякими впізнаваними львівськими брендами в кейсах: Орігамі, Панда Суші, Brater.

Zmina. Відкрили агенцію 3 активні студентки курсу Marketing Management Львівської бізнес-школи навесні 2020 року. Позиціонування: Всім потрібні зміни. Пропонують такі послуги: маркетингова, комунікаційна та бренд стратегії, SMM, таргет та дизайн. Декларують, що через зміни створюють нове. Зміна - бо на етапі створення кожна з нас хотіла змін в житті, а кожен з наших замовників - хоче змінити свій проект, викристалізувати його цінність та об’єднати навколо бренду однодумців. Без змін немає розвитку та росту. Сильні тим, що ядром команди є 3 співвласниці з різного бекграунду - відповідно немає постійних витрат та усі на відсотках + вони підсилюють одна одну різними якостями та знайомствами.

Beans Agency. Відкрились у вересні 2019 року, але з того часу не багато кейсів опублікували. В час карантину змінили офіс та перевели команду на віддалену та проектну роботу. Заявляють, що великий бізнес полюбить ризик. Правда, не всі власники бізнесу на той ризик готові. Команда Beans мають власний проект 911 Rent Room, а топ-менеджери девелоперської компанії Avalon є їх близькими друзями. Тож вищезазначені проекти є основою комунікацій Beans як кейси.

В них нестандартна комунікація - вона абсолютно неформальна і деколи її складно зрозуміти. Наприклад «Ви що, продаєте боби» або хто такі BEANS agency? За квасолею їдьте на ринок, а до нас забігайте за креативом, стратегією і крутим брендом. до лісу шаблони і стандарти, еге-ге-гей сміливі ідеї та яскраві рішення. ми повні бобів і готові вас дивувати.”

QubStudio - digital product design studio. Розпочали свою діяльність в 2006 році, тоді надавали різні послуги, а сьогодні акцентують увагу на дизайні

та комунікаційних стратегіях. Їх сайт має лише англійську версію, вони в першу чергу налаштовані на іноземних клієнтів. Декларують, що роблять світ більш зручним та надихаючим, що створюють клієнтоорієнтовані бренди і продукти, котрі працюють та вражають. Компанія декларує, що має офіс у Львові та Сан-Франциско, проте водночас вже довший час мають незакриту вакансію sales-менеджера у цей регіон, тож можна припустити, що наразі вони не мають там повноцінної незалежної команди, тим більше - офісу.

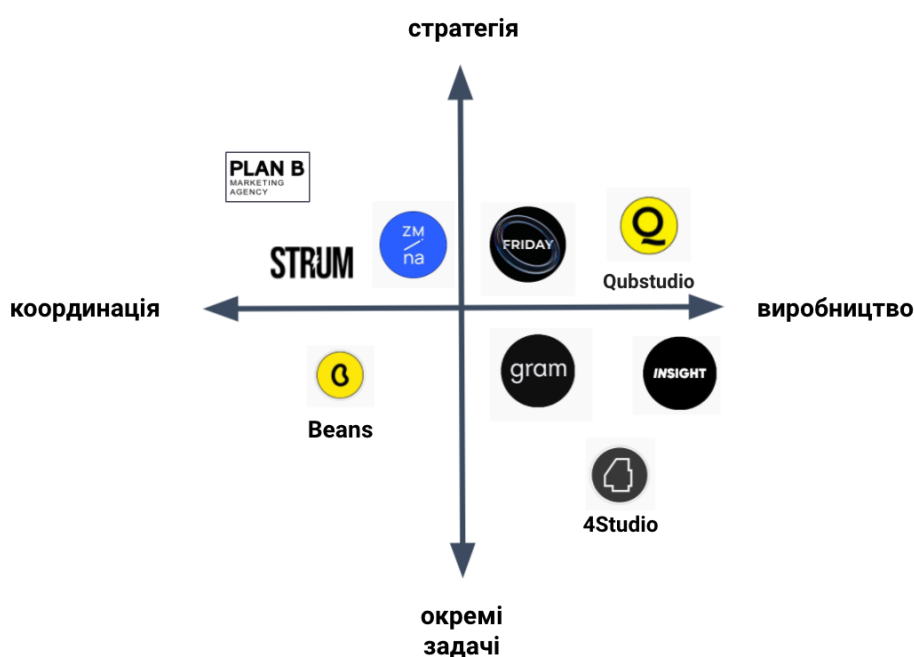


Рис. 3.2.2 Карта позиціонування львівських агенцій

Нами було розділено конкурентів на львівському ринку у карті позиціонування (див. рис. 3.2.2). Згідно з отриманими даними, маркетинговими стратегіями та їх реалізацією займаються відносно нові агенції. Інші, більш зрілі компанії, виділяють свої послуги в окремі вузькоспеціалізовані ніші, зокрема дизайн. Тож підсумувавши прямих конкурентів, ми можемо виокремити такі їх сильні сторони: є досвід в роботі над великими брендами, активно продають свої послуги в інтернеті, організують власні конференції чи беруть участь в ролі спікерів, мають подкасти на тему маркетингу та цікаві кейси, проте більшість з брендів є львівськими та маловідомими. В них досить невеликі команди, які найчастіше працюють на аутсорсі. Кожен гарантує

“занурення в бізнес” і більшість надають послуги SMM та таргету, що чітко показує про таку потребу зі сторони клієнта.

Серед слабких сторін прямих конкурентів - в деяких видно неактивну комунікацію в інтернеті, більшість проектів стосувались регіонального рівня і більшість брендів так і не стали впізнаваними чи загальновідомими (принаймні на момент написання цієї роботи).

Також було проведено інтерв'ю з трьома власниками маркетингових агенцій, які закрили свої агенції - основними їх аргументами щодо закриття агенції були відсутність попиту послуг маркетингових агенцій серед львівських компаній, малі бюджети на подальшу реалізацію та як наслідок - зведення більшості маркетингових стратегій до “шухлядного стану”, максимум - зацікавленість в послугах соціального медіа маркетингу.

До непрямих конкурентів ми віднесли деякі львівські дизайн-студії. Ми вважаємо їх непрямими конкурентами, тому що дуже часто клієнт не знає чого він хоче і звертається до дизайн-студії, яка надає послуги розробки стратегії для компаній. Ми розглянули такі львівські бренд-агенції: 4Studio, Gram..

4Studio - COME TO MEET CREATIVITY. Є послугами є: дизайн, таргет Facebook Ads та Google Ads, Production (поліграфія). Обіцянка бренду: Ми всебічно і професійно вивчимо і проаналізуємо ваш бізнес. Ми створимо логотип і бренд, напишемо унікальну маркетингову і контент стратегії, виготовимо все, що вам потрібно для реклами, без зайвого і непрацюючого. Але по факту серед кейсів є лише приклади дизайну та ребрендингу. Засновник Олексій Альбокрінов має широке коло знайомих та організовує вечірки у Львові з назвою “Smoke&Sound”, де цільовою аудиторією є люди віком 35+ (як варіант, це може бути хорошим каналом промоції агенції зокрема). На сайті показують лише деякі кейси. Сильні досвідом на ринку, цікавими кейсами та красивою для молоді айдентикою. Зазначають про “написання маркетингової стратегії”, але принаймні на сайті ми такі кейси не знайшли.

Gram. Займаються візуальною комунікацією бренду, ребрендингом, упакуванням, ілюстраціями та діджитал дизайном. Обіцянка бренду звучить

голосно - “Винаходимо свіжі рішення для бізнес-завдань”. Мають нагороди та цікаві кейси: “Львівські Дріжджі”, “Brater”, “Верес”, “Родинна пекарня”, “TEDx Lviv”, редизайн “Рукавички”.

Також до непрямих конкурентів ми віднесли агенції Києва, оскільки до таких агенцій звертатимуться великі львівські компанії в першу чергу. Вони вже мають багаторічний досвід та офіси в декількох країнах. Вони відомі в Україні і їх послуги коштують в десятки та сотні разів більше. Це ті агенції, до яких нам потрібно зараз тягнутись, щоб через декілька років стати на рівні.

Компанія Aimbalance відкрилась як digital-агенція у 2011 році. Її власники Ромаш Гавриш та Віктор Дубровін мали попередній досвід в компанії Brainberry. За дев'ять років існування вони реалізували кампанії в digital для Walk with Giants, Pepsi Refresh Project, McDonald's, Citroen C4, «Львівське», Ахе Rise Up Campaign, Captain Morgan, Bushmill's, Jose Cuervo, «Хортиця», SAB Miller - Velkoropovicky Kozel, TUI, Citroen, Сільпо, OLX та ін. Агентство Aimbalance має закордонні представництва в Бельгії та США, неодноразово ставало найефективнішим діджитал-агентством року за версією Effie Awards, Advertiser's Choice Digital agency in Ukraine, також, відзначилося нагородами Red Dot за дизайн і потрапило в шорт-лист Cannes Lions. Крім управлінської діяльності в Aimbalance, Роман виступає лектором і ведучим навчальних програм в Києво-Могилянській бізнес-школі, яка заснована при НаУКМА [13].

Агентство Vanda заснували три успішних співробітника українського відділення Leo Burnett — Павло Вржещ, Ярослав Сердюк і Єгор Петров. Vanda Agency — одне з найбільш титулованих українських рекламних агентств. У числі його нагород — перемога на всесвітньому дизайнерському конкурсі Red Dot Award за айдентику пісенного конкурсу "Євробачення-2017" з намистом. У червні цього року Vanda Agency стало найефективнішим незалежним агентством у світі й отримало в свою колекцію ще одну премію Effie.

В січні 2020 року ми з командою прослухали курс лекцій “Як продавати креатив” від Vanda і це був не перший такий курс (курс коштував 200\$). Також агенція виділилась в пік популярності Clubhouse - вони одразу ж почали

проводити спільні дзвінки, залучивши велику частину своїх співробітників до обговорень. Якщо ти вчиш - значить ти маєш певний рівень компетенцій для цього. Ми вважаємо таку публічну діяльність Банди одним із важливих їх каналів комунікації, як мінімум самоствердження перед іншими українськими агенціями.

Brain Tank — агентство маркетингових комунікацій повного циклу. З 2004 року воно пройшло шлях від inhouse-PR медіа-холдингу, крізь рекламне агентство Royal Advertising, поки в 2019 група компаній не об'єдналася в високоефективну "машину" — Brain Tank, під керівництвом Євгена Миронюка та Андрія Франчука. Унікальність методології агентства також полягає в C-suite consulting (або executive advisory) — це така bespoke рада директорів, завдяки якій ваші проблеми вирішують CEO, CFO, COO, CIO з усього світу. Вони не такі дорогі, як штатні радники, при цьому учасників можна залучати на свій розсуд. Євген Миронюк — найнепублічніший з топових українських стратегів. Проте серед його кейсів робота з PepsiCo, Ocean Plaza, Grawe, Philip Morris, ABB, lifecell, JDE, Veon, Microsoft, Metro Cash & Carry, Rosava, а також, створення більш тридцяти брендів для бізнесів житлової та комерційної нерухомості в Україні [13].

У 2010 році Андрій Федорів заснував креативну компанію FEDORIV. До її складу входить агентство Fedoriv Agency, яке успішно співпрацює з українськими компаніями, зокрема клієнтами маркетингового агентства в різний час були: Rozetka, Нова пошта, Watsons, Моршинська, Favorit, OLX, Ощадбанку, Фокстрот, ICTV, Київський зоопарк, Укрнафта та інші. Агентство також має офіс в Німеччині з 2018 року і співпрацює з міжнародними клієнтами. У 2014 році до складу FEDORIV увійшов публічний простір FEDORIV HUB, а в 2017 — Fedoriv Vlog, YouTube-канал про бізнес і творчість.

У власника ISD Group Михайла Траверсе за плечима 13 років досвіду в створенні і реалізації комунікаційних і бренд-стратегій для міжнародних і локальних брендів, в тому числі: NIVEA, Huggies, Kotex, Моршинська, Vodafone, туристичний офіс Женеви, The European Bank for Reconstruction and

Development. Реалізовані стратегії вісім разів відзначалися преміями Effie Awards.

Тож підсумувавши непрямих конкурентів, бачимо, що усі вони мають за плечима досвід більше 10-ти років та роботу в багатьох інших компаніях. Більшість вже відкрились за кордоном (в деяких інтерв'ю вони зазначали, що це був вимушений крок для зближення з європейським та американським ринками).

3.3 Аналіз цільової аудиторії

3.3.1 Портрети споживачів

На перший час роботи агенції ми орієнтуємось на власників малого та середнього бізнесу, а також стартапи. Це молоді бренди, відомі у вузьких колах, які потребують збільшення впізнаваності та формування векторів розвитку.

Діючі молоді проекти. Перший наш клієнт Андрій (36 років) є власником мережі закладів швидкого харчування. З 2017 до 2021 року він відкрив вже декілька таких закладів у Львові, а основною задачею залучення агенції є формування маркетингової стратегії та розробка стандартів для запуску франшизи по всій країні. Власник такого бізнесу вже має досвід у веденні підприємницької діяльності в зазначеній галузі, але йому бракує в команді (чи на аутсорс) відділу маркетингу. Андрій вже мав негативний досвід співпраці з зовнішньою агенцією і тому ставиться до маркетингових агенцій з пересторогою. Він прирівнює маркетинг до реклами та поліграфії. Ключовим фактором прийняття рішення буде рекомендація друзів-підприємців. Цілі: масштабування, формування стандартів, перетворення наявних покупців у постійних, залучення нової аудиторії.

Проекти на стадії розробки та запуску. Другий клієнт Максим (25 років). Він є засновником стартапу - мобільного додатку з аудіокнигами. Хлопець має молоду команду, яка готова працювати "за ідею" та невелику оплату. Максим за сумісництвом IT-спеціаліст, тож в нього мало часу на планування шляхів просування його додатку. Оскільки додаток ще не приносить кошти, Максим

виступає інвестором стартапу (одночасно шукаючи додаткові шляхи залучення коштів через міжнародні та національні гранти). У хлопця є широке коло знайомих, з якими він підтримує зв'язок через Facebook та виступає лідером думок. Ключовим фактором прийняття рішення для Максима буде доступна ціна та молода команда агенції, яка вдосконалисть його бачення. Цілі: дослідження наявних товарів-замінників та конкурентів, проведення глибинних інтерв'ю з наявними клієнтами щодо фідбеку, формування комунікаційної стратегії (для анонсів у ЗМІ) та презентації компанії (для потенційних інвесторів).

Зрілі компанії, які потребують сучасного погляду. Ігор Ярославович (49 років) є власником сімейного бізнесу - виробника взуття. Він має налагоджену систему роботи компанії, оскільки компанії вже більше 30 років. Його бренд вже відомий в Україні, проте конкурентне середовище потребує осучаснення та чіткої диференціації. Ігор Ярославович хоче сучасного погляду на бізнес, щоб відкритись для молоді по-новому. У чоловіка є хороший оборот бізнесу, але він не бачить необхідності мати окремий відділ маркетингу in house, бо йому потрібно усе "під ключ". Ігор Ярославович думає, що готовий до змін, але по факту в нього вже є свої правила в компанії і не завжди потрібно їх змінювати. Основний акцент в роботі з такими клієнтами буде на продукті та комунікаціях. Цілі: дослідження конкурентів, залучення нової аудиторії, модернізація бренду, визначення чіткого позиціонування та диференціації.

Усіх їх об'єднують певні потреби, болі та побажання, які детально ми розглянули у розділі 3.2 (Value Proposition Canvas). Їх потреби - збільшити впізнаваність бренду, визначити основні вектори розвитку, отримати "маркетинг під ключ", генерування нових ідей, отримати свіжий погляд на діяльність компанії. Серед болей - нерозуміння роботи агенції, брак часу, складність пошуку спеціалістів з маркетингу, плинність кадрів, консервативність, обмежений бюджет, не виправдані очікування - реальність, важко приймають зміни, несприйняття критики продукту/послуги компанії, відсутність нових ідей всередині компанії. Побажання наших споживачів - отримувати побільше

похвали свого продукту, швидкий результат вже і зараз, збільшення прибутків, реалізації стратегії на всіх етапах, помісячна звітність щодо етапів роботи та реалізації, швидкий зворотній зв'язок

Проте наші клієнти мають певні бар'єри при прийнятті рішення: негативний досвід співпраці з іншими агенціями, недостатня залученість зовнішніх спеціалістів у їх бізнес, висока оплата за послуги, незрозуміння різниці між гілками маркетингу (SMM, production, стратегія, дослідження, дизайн).

Раціональні переваги, які отримуватиме клієнт від співпраці з нами - залучення готової команди різнопрофільних спеціалістів з маркетингу, яка працює віддалено. Це вкладає в себе економію часу на пошук, навчання персоналу та економію коштів на щомісячні зарплати, податки за працевлаштування, збереження простору в офісах та можливість делегування більшості маркетингових задач на аутсорс-команду.

Наша емоційна перевага є співзвучною до назви - "ми заряджаємо бренди!"

3.3.2 Канва ціннісної пропозиції

Value Proposition Canvas (з англ. "канва ціннісної пропозиції") - це інструмент, який може допомогти забезпечити розміщення товару чи послуги навколо того, що цінує та потребує замовник. Канва ціннісної пропозиції була спочатку розроблена доктором Олександром Остервальдером як основа для забезпечення відповідності продукту та ринку. Це детальний огляд взаємозв'язку між двома частинами ширшої канви бізнес-моделі Остервальдер: сегментів клієнтів та пропозиції щодо ціннісної пропозиції [14].

Канву Ціннісної Пропозиції використовують, коли потрібно вдосконалити існуючу пропозицію продукту чи послуги або коли нова пропозиція розробляється з нуля. Отож, ми визначили наші проблеми, завдання, цінності клієнта та підібрали для них наступні рішення, послуги та елемент створення цінності (рис. 3.3.1).

Проблеми споживачів та рішення, які можемо запропонувати:

1. відсутність бюджетів на маркетинг / переоцінка потреб компанії, перерозподіл бюджетів, чітке розуміння вигоди та цінності від кожного залученого клієнта через маркетинг;
2. велика концентрація конкурентів на ринку / проведення аналізу сильних та слабких сторін конкурентів - чим вони відрізняються один від одного та який позитивний досвід можемо від них взяти;
3. відсутність чіткої структури компанії з розподілом обов'язків / розбір функцій кожного члена команди, створення структури із зазначенням усіх обов'язків та сфери відповідальності;
4. проблеми з продуктом чи послугою / виявлення проблем, пошук шляхів вирішення для покращення обслуговування, пропрацювання скриптів та чек листів з кожним підрозділом команди;
5. відсутність досвіду роботи з іншими агенціями / інформування шляху проекту перед початком спільної роботи;
6. відсутність часу у клієнта / визначення сталого часу зустрічей місяць заздалегідь, робота по чітко визначених пунктах;
7. щомісячна оплата команди в рамках компанії незалежно від зовнішніх факторів / співпраця з агенцією триває поетапно - спочатку формування стратегії, згодом - її реалізація. Співпрацю можна припинити одразу після погодження стратегії і продовжити як буде для цього можливість (наприклад призупинити на час локдауну);
8. складність формування команди різнопрофільних спеціалістів / досвід команди в багатьох інших сферах, наявність проектів, у роботі з якими є напрацьовані стандарти роботи.

На завдання споживачів ми підібрали відповідні послуги:

1. дослідження конкурентного середовища / онлайн та офлайн аналіз прямих та непрямих конкурентів;

2. аналіз поточної ситуації компанії / проведення програми “таємний покупець”, інтерв’ю зі співробітниками компанії, аналіз основних аналітичних даних, SWOT-аналіз;
3. аналіз споживачів / проведення кількісних та якісних досліджень споживачів;
4. пропрацювання нової ніші цільової аудиторії / аналіз ЦА, пошук нової ЦА (потенційні споживачі бренду), аналіз ринку в інших районах, містах, областях;
5. масштабування / формування стандартів роботи та вимог до нових торгових точок чи ринків;
6. запуск франшизи / розробка бізнес-моделі франшизи та супровід при переговорах з першими франчазі.

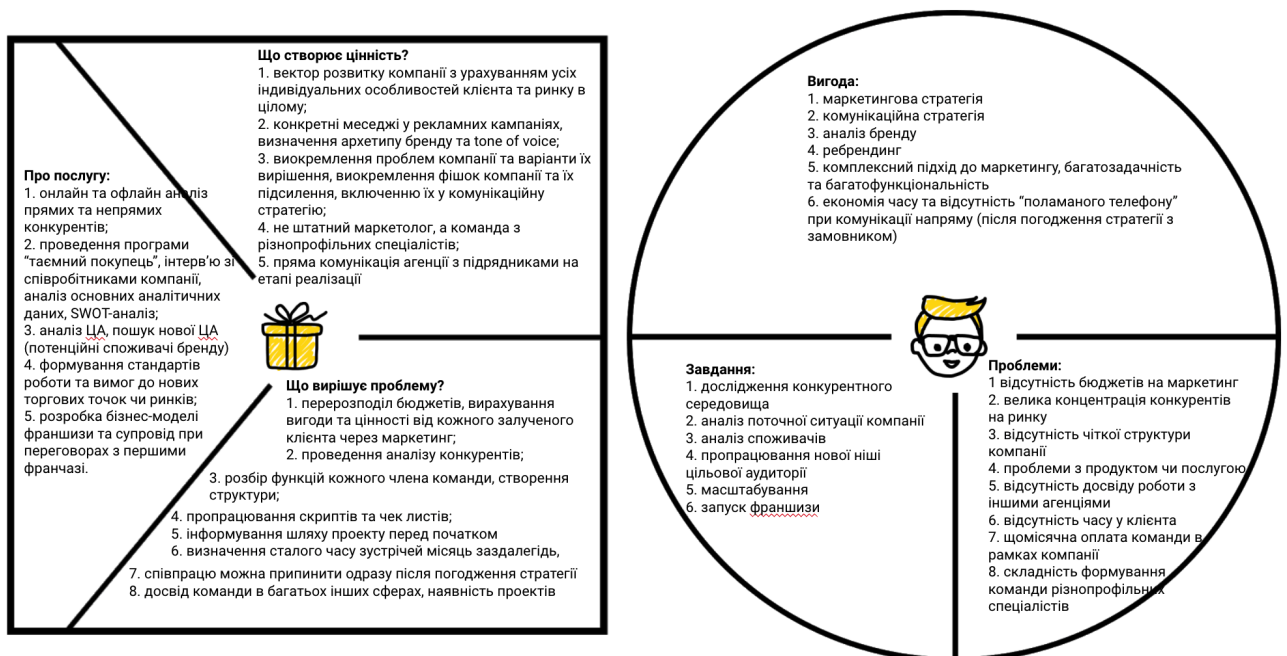


Рис. 3.3.1 Канва ціннісної пропозиції для маркетингової агенції “STRUM”

Що цінне для клієнта / що створює цінність:

1. маркетингова стратегія / вектор розвитку компанії з урахуванням усіх індивідуальних особливостей клієнта та ринку в цілому;
2. комунікаційна стратегія / конкретні меседжі у рекламних кампаніях, визначення архетипу бренду та tone of voice;

3. аналіз бренду / виокремлення проблем компанія та варіанти їх вирішення, виокремлення фішок компанії та їх підсилення, включенню їх у комунікаційну стратегію;
4. ребрендинг / свіжий погляд на бізнес, нові ідеї, нові бачення;
5. комплексний підхід до маркетингу, багатозадачність та багатофункціональність / не просто штатний маркетолог, а команда з різнопрофільних спеціалістів;
6. пряма комунікація агенції з підрядниками на етапі реалізації / економія часу та відсутність “поламаного телефону” при комунікації напряму (після погодження стратегії з замовником).

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

4.1 SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є зручним інструментом визначення теперішньої ситуації компанії. Основною задачею є визначення сильних сторін та можливостей, перетворення слабких сторін у можливості та розуміння загроз для подальшої діяльності бізнесу.

Отже, сильними сторонами агенції ми визначили наступні елементи:

- молода команда;
- досвід роботи у B2B сегменті з корпоративними замовниками;
- довіра до власниці агенції зі сторони потенційних клієнтів;
- широке коло знайомих команди;
- відсутність поганої репутації;
- розуміння основ маркетингу;
- досвід управління проектами та бізнесами;
- вміння та бажання команди швидко навчатись.

Натомість слабкими місцями варто зазначити:

- відсутність успішних кейсів (потребує часу);
- невпевненість у собі (потрібно працювати над собою та отримати досвід);
- відсутність досвіду роботи чи співпраці з іншими маркетинговими агенціями (залучити спеціаліста зі сфери, який вже працював в конкурентів);
- відсутність чіткого позиціонування та диференціації від конкурентів (дослідити конкурентів, зібрати відгуки про співпрацю з ними та визначити диференціацію);
- відсутність реєстрації компанії та працевлаштованих співробітників для участі у тендерах чи роботи над великими проектами (після переконання, що усе працює - зареєструвати співробітників та компанію);
- малий офіс (вийти на віддалену роботу або знайти інший офіс з більшим простором);
- відсутність фінансової подушки власних заощаджень (знайти джерела

фінансування та оптимізувати витрати);

- асоціація власниці агенції з організацією подій, а не з маркетингом (згодом бути активною в соцмережах та на публічних виступах чи заходах);
- складність виставлення великих чеків за роботу внаслідок відсутності досвіду та успішних кейсів (для вирішення потребує часу та роботи над собою);
- юний максималізм молодого колективу, що ускладнює роботу (потребує роботи над собою та більшого часу для прийняття стратегічних рішень).

Безумовно компанія має й можливості для розвитку:

- участь та отримання призових місць на міжнародних конкурсах, як наслідок - визнання агенції;
- розвиток галузі у Львові та збільшення попиту на послуги подібних агенцій;
- відсутність правового регулювання цін на маркетингові послуги на ринку дає змогу самостійно встановлювати ціни.

Зрозуміло, що на загрози компанія не може вплинути, але їх точно потрібно передбачити:

- воєнний стан;
- витік конфіденційної інформації клієнтів, як наслідок - штрафи;
- збанкрутування агенції;
- штрафи з боку фіскальної служби щодо відсутності оформлення діяльності агенції та її співробітників;
- неможливість клієнтом оплатити проект згідно з зобов'язаннями;
- введення довгострокового карантину в державі, як наслідок - втрата клієнтів з ресторанної індустрії та інших найбільш вразливих до обмежень галузей.

4.2 Аналіз компанії за принципом маркетинг-міксу

Бізнес перш за все варто розглядати за класичним принципом 4P, розробленим Філіпом Котлером у XX столітті [15, ст. 63 - 64]. База усіх баз дисципліни “маркетинг” - це комплекс маркетингу або ж 4P: product (продукт), place (місце / канали продажу / дистрибуція), promotion (промоція / реклама), price (ціна).

Тобто бізнес (і будь-який інший тип організації) розглядаємо з цих чотирьох сторін:

1. Product - продукт, асортимент, товари-доповнювачі, товари-замінники, пакування, конкурентоспроможність, товарний сегмент, післяпродажне обслуговування, сервіс;
2. Place - місця продажу / виробництва, канали збуту, канали комунікації, транспортування, складування, посередники;
3. Price - ціни на товари чи послуги, ціни на товари-доповнювачі (наприклад при виборі авто клієнти обов'язково порівнюють ще ціни на дизель/електро/бензин), ціни на товари-замінники, умови оплати, націнки та знижки;
4. Promotion - позиціонування, точки диференціації, реклама, соцмережі, наповнення сайту, зовнішня реклама, брендові заходи, BTL-заходи для стимулювання збуту, персональні продажі, зв'язки з громадськістю.

За багато років цю теорію розширили до 5-7-9 і навіть 11 Р. На нашу думку, справді важливим доповненням було 5-те «Р» - реорле (команда, споживач, відносини та зовнішній вигляд). Не мотивована працювати на спільний результат команда з різними цінностями чи принципами значно впливає на результат як якісний, так і фінансовий.

Продуктами компанії є проведення маркетингового аудиту, формування стратегії розвитку бренду та реалізація погодженої стратегії. Надання послуг супроводжується шляхом виконання таких послідовних дій:

- глибинного інтерв'ю з власниками бізнесу;
- аналізу діяльності компанії на основі наданих заздалегідь даних;
- інтерв'ю з працівниками компанії;
- проведення конкурентного аналізу (онлайн та офлайн);
- дослідження цільової аудиторії (інтерв'ю, спостереження, опитування, формування Customer Journey Map = «шлях споживача» та визначення больових точок при процесі пошуку, комунікації з брендом та післяпродажного обслуговування/відгуків);

- постійної комунікації з власниками бізнесу щодо статусу роботи над проектом у формі звітності кожних 2 тижні від початку роботи над проектом та отриманням конструктивних відгуків;
- обґрунтуванню ідентифікованих проблем у формі розширеної презентації та представленні її власникам бізнесу.

Послуги надаються у 4 етапи:

1 етап - бриф. Цей блок складається з трьох - чотирьох зустрічей з клієнтом по 1,5 - 2 години, де ми у форматі інтерв'ю спілкуємось про успіхи, невдачі та плани на майбутнє. На цьому етапі ми з клієнтом визначаємо де ми є зараз, які результати, яке бачення майбутнього, до яких змін готові, а до яких ні, які є проблеми галузі / окремої компанії, чого хотіли би досягти за рік/два/п'ять, тобто які амбіції, плани та напрацювання вже є. Фінальним документом цього етапу для клієнта буде сам бриф (зазвичай це 5-6 сторінок А4), а для нашої подальшої стратегії ми ще формуємо тут основу для SWOT-аналізу та гіпотези (слова замовника, які ставимо під сумнів для подальшого підтвердження або спростування).

2 етап - аналітика. Він є найбільш часозатратним, проте надає дуже багато даних для подальшого використання і включає такі етапи (рис. 4.2.1):

- внутрішні дані компанії по статистиці продаж / ABC-аналіз / інтерв'ю зі співробітниками різних відділів;
- дослідження ринку та конкурентів (аналіз інформації щодо діяльності конкурентів / збір та аналіз відгуків щодо продуктів та послуг конкурентів / тестінг продуктів конкурентів);
- дослідження аудиторії (інтерв'ю, спостереження, опитування, складання Customer Journey Map = «шлях споживача»).

КОМПАНІЯ І ПРОДУКТ

- * Позиціонування
- * Що про нас думає споживач
- * Що про нас говорить персонал
- * Переваги та недоліки
- * Фішки
- * Чому нас обирають
- * Зовнішні та внутрішні комунікації
- * Аналіз асортименту і ТОП-продуктів
- * Аналіз бізнес-моделі
- * Канали продажів
- * Виявлення дисонансів (деклароване vs реальність)

СПОЖИВАЧ

- * Історія таємного покупця
- * Типовий день споживача / його бренд світ
- * Мотиви та бар'єри покупки
- * Існуючий клієнтський досвід
- * Портрети споживачів
- * Основні інсайти
- Міфи та упередження

КОНКУРЕНТИ

- * Критерії визначення прямих та непрямих конкурентів
- * Позиціонування
- * Глибинний аналіз продукту конкурента
- * Переваги та недоліки
- * Декларовані можливості
- * Фішки
- * Чому їх обирають
- * Особливості комунікації
- * Якість дизайну
- * Успішні світові кейси

Рис. 4.2.1 Основні блоки аналітики маркетингової агенції STRUM

3 етап - формування та презентація стратегії. Цей етап включає брейнштормінг, створення Value Proposition Canvas та оформлення стратегії у повноцінний план дій для її реалізації. Обов'язковою умовою стратегії є представлення її особисто замовнику. Для цього ми брали в оренду великий зал поблизу нашого офісу, у якому була можливість показати презентації завдяки мультимедійним пристроям.

Після цього етапу замовник може вирішити чи займатиметься впровадженням стратегії самостійно силами компанії чи хоче, аби ми це реалізовували.

На 4 етапі, етапі реалізації, компанія STRUM виступає координатором усіх інших суміжних партнерів проекту (друкарні, дизайнери, SMM-менеджери, production-студії).

Ціноутворення. Перших декілька місяців роботи компанії нам потрібно було створити стандарти компанії та визначити необхідний час на кожен з етапів. Наразі ми не знаю вартості залучення клієнтів, оскільки не залучали платні канали промоції. Але у бізнес-план для залучення клієнтів ми виділяємо 15% від усього отриманого доходу. Але ми зробили певні висновки щодо ціни та оплати:

- вартість побудови стратегії залежить від задач та масштабів бізнесу. За час роботи агенції ми визначали ціну від 900 до 3000\$ за побудову стратегії. Як тільки ми називала вищу ціну, потенційні замовники починали відтягувати процес прийняття рішення;

- ціна у 900 - 3000\$ формувалась на основі моделі ціноутворення, що базується на конкуренції (по львівському ринку);
- авторський нагляд оплачується помісячно. Рекомендований час співпраці по реалізації стратегії в нас рахується від 6-ти місяців;
- побудова стратегії оплачується у 3 етапи: завдаток (30%), середина проекту (50%) та погодження стратегії (20%). Спочатку замовникам пропонували формат помісячної оплати роботи, проте після дослідження умов конкурентів та ринку було прийнято рішення щодо зміни такого формату на попунктний.

Комунікація. На підбір назви агенції нам з командою знадобився місяць. Для початку потрібно було визначити з архетипом бренду і як ми себе позиціонуємо. Також ми для себе виділили декілька необхідних пунктів вимог, які мають відповідати нашій назві:

1. Має легко вимовлятися та запам'ятовуватися;
2. Має писатися латинськими буквами;
3. Не має мати якогось особливого значення в інших мовах (наприклад в польській "zapomniec" = забувати, "winda" = ліфт, "owoce" = фрукти, "yutro" = завтра, "zakaz" = заборона);
4. Має говорити про нашу діяльність, але не обов'язково включати слово "маркетинг" чи "маркетингова агенція";
5. Має бути унікальне та не зареєстроване в реєстрі торгових марок;
6. Не може мати прив'язаність до персоналій у назві - ми комунікуємо про свою сильну команду і усіх потужних, залучених навіть на аутсорс спеціалістів. Прикладом недотримання такого є агенція FEDORIV - власник дав своє прізвище в назві і в першу чергу виступає бренд персоною, що не раз перешкоджало у період масштабування. Натомість компанія BANDA - це завжди про команду і така назва не зумовлює додаткових непорозумінь.

Методом декількох сесій брейнстормінгу команди було визначено такі варіанти назви: MKTN, MRKTG, BRAIND, IKRA і ще десяток інших. Після цього було проведено серію інтерв'ю на сприйняття варіантів та асоціативного ряду. Також за допомогою експертів з юридичного сектору було перевірено

вибірку на унікальність і таким чином затверджено назву: STRUM, що розшифровується як S-strategy (стратегія), TRU(E) - чесність/правдивість, M - marketing (маркетинг).

Наступним етапом було створення логотипу (рис. 4.3.1). Було обрано не складний шрифт, який надалі використовували в презентаціях компанії разом із шрифтами Montserrat та Roboto (одні з найбільш популярних серед дизайнерів). У випадку складних індивідуальних шрифтів ми могли втратити час на скачування нових шрифтів при необхідності додаткових правок чи зміною слайдів на боці клієнта. Відповідно популярні рішення у даному випадку відігравали стратегічну роль.

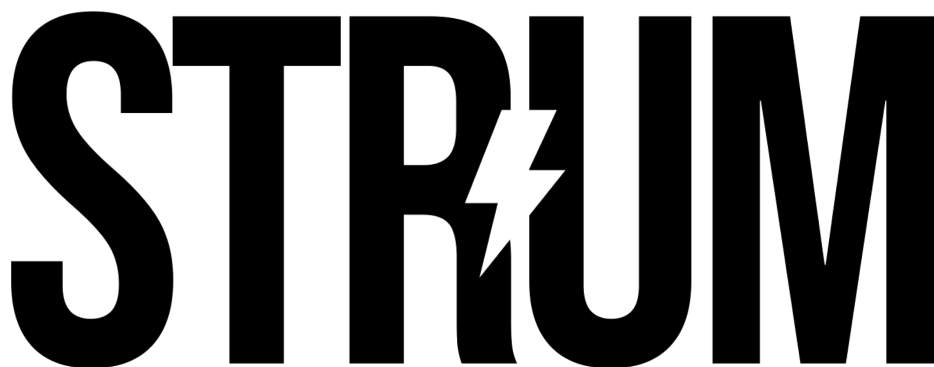


рис. 4.2.2 Логотип агенції “STRUM”

Було визначено досить різку, проте чесну та амбіційну комунікацію: “Ми не рекламна агенція! Реклама - це лише інструмент для реалізації маркетингової стратегії. Ми повністю занурюємось у ваш бізнес і завдяки маркетинговому аудиту та інструментам, перетворимо усі тонкощі вашої справи в чіткий покроковий план дій”.

Також було підготовлено певні застереження щодо роботи з агенцією, котрі посилювали амбіційність команди та її правдивість:

- ми створюємо ваш бренд разом з вами;
- ми молода команда, тому, якщо вам важливий поважний вік «професіоналів», нам може бути складно;

- у нас є максимально структурований алгоритм нашої роботи, проте кожен бренд унікальний і сценарій роботи буде створюватись індивідуально;
- стратегія бренду – це гра в довгу, тож не очікуйте термінових результатів;
- заради кращого результату іноді дедлайн можна посунути;
- вам може бути складно чути правду, тож готуйтеся до змін.

Такі фрази в офіційній презентації дещо відлякують, особливо з уст такої молоді компанії. Проте при роботі з молодими командами потрібно попередити замовників заздалегідь щодо можливості змін у структурі при необхідності.

Суть бренду STRUM звучить так: “ми - маркетингова агенція, яка зарядить ваш бренд! Аналізуємо кожен деталь та пропонуємо реальні рішення. Ми віримо, що в кожного бренду є потенціал для росту. Наша мета - знайти його і дати струму”.

Обіцянка бренду співзвучна до назви - “Ми заряджаємо бренди!”

Архетипом бренду обрали Творця. Ми (агенція) досліджуємо світ та через наявні дані створюємо нове. Ми прагнемо створити цінність та наділити проекти унікальністю. Нам дуже важливо, щоб наші ідеї були реалізовані. Наші ідеї для багатьох бувалих підприємців можуть видатись ризикованими чи новаторськими - а це буде наслідком того погляду збоку, погляду молоді команди, яка оцінює переваги та недоліки ринку і пропонує свої рішення. Також нам близький цей архетип, оскільки він створює для клієнта враження співучасті у створенні фінального продукту - а цей фактор є дуже важливим для нас. Без залучення власника бізнесу (зокрема глибинного брифу на початку роботи та постійному зворотному зв'язку) наші стратегії матимуть набагато менше шансів на погодження та успішну реалізацію.

За час роботи над проектом, основним каналом комунікації та продажів був особистий блог засновниці агенції у Facebook. Вона писала про перші кроки бізнесу, тримала інтригу з оголошенням назви агенції та кейсами. І хоч це все було ненавмисно, але знайомі та знайомі знайомих почали звертатись щодо співпраці. Чому Facebook? Тому що для початку ми сконцентрували увагу на

українському ринку, а тут найбільш популярними соцмережами є саме Facebook та Instagram. У другій мережі є значно молодша аудиторія, яка ще не наважилась на власний бізнес або ж не має заощаджень для залучення зовнішніх партнерів для ведення маркетингу, тож Facebook був справді дієвим для початку роботи агенції.

Наведемо приклади комунікаційних меседжів для різних аудиторій бренду:

1. 3 місяці глибокого аналізу та креативних ідей - ваш бізнес зарядиться на 100% завдяки маркетинговій агенції STRUM.
2. Бажаєте нарешті побудувати ваш бізнес як цілісний організм? Дослідимо споживачів та улюблених конкурентів наскрізь, сформуємо архетип та голос бренду, визначимо спільні цінності та принципи роботи, побудуємо структуру - так буде легше керувати та будувати свій бренд. Маркетингова агенція STRUM - ми заряджаємо бренди.
3. Боїшся і трішки заздриш своїм конкурентам? Ееей, конкуренти - це добре! Ми витягнемо і дізнаємось від них все добре та погане, і зробимо твій бренд ще кращим.
4. Черговий раз пробуєш переконати себе, що “молодий айтишник”, якого ти ніколи не бачив - твоя цільова аудиторія? Ми поспілкуємось з твоїми споживачами напряду - адже клієнти точно скажуть, за що вони купують твої товари, а що потрібно вдосконалити.
5. Вашому бізнесу вже багато років і ви відчуваєтеся “старими динозаврами” на ринку? Маркетингова агенція STRUM дасть новий погляд і погляд вашому бізнесу, аби ви змогли йти впевнено з молодістю і сучасною аудиторією.
6. Нові стартапи потребують молодих і креативних людей, які стануть провідниками майбутнього бренду. Маркетингова агенція STRUM саме така - ми зарядимось і зарядимо твій бренд до такої великої потужності, що важко аж досягнути людським розумом

7. Час заряджатись! Маркетингова агенція STRUM зарядить твій бізнес довгостроковою стратегією розвитку з детальним планом для реалізації, аби стати топовими у своїй галузі.

Надалі для підтримання бренду ми вважаємо доцільним створити власний сайт агенції та вести блог про маркетинг (також це буде корисним для пропрацювання сайту по SEO).

Ще одним важливим каналом поширення інформації про агенцію буде залучення засновниці агенції у якості спікера на галузевих форумах та тренінгах. За час написання проекту ми пройшли курс публічних виступів та відпрацьовували набуті навички впродовж роботи із замовниками. У нас був 3-річний досвід організації найбільшої галузевої конференції про організацію подій (Event Industry Forum) і ми переконались на власному досвіді, що з кожним роком івент-агенція “Global Events” (організатор форуму) ставала завдяки цій події все більш впізнаваною і якщо київські чи дніпровські чи інші компанії шукали місцевого підрядника по організації події у Львові, тоді їм часто рекомендували саме цю компанію. Організація чи участь в публічних подіях завжди супроводжується певною кількістю згадок у засобах масової інформації, поширенні у соцмережах та обговоренні широким колом людей. Тож для нас публічна присутність та особистий бренд є вкрай важливими елементами для зростання впізнаваності агенції.

Щодо сучасних трендових ТІК ТОК чи Clubhouse наразі ми маємо невизначену позицію. Для нас ТІК ТОК є все ще соцмережею для розваг, а Clubhouse вимагає дуже структурованої розмови та залучення дуже популярних осіб до “дзвінка”. Тож наразі ці дві соцмережі ми не розглядаємо.

Місце для нас у сфері маркетингу послуг - це перш за все про умови для проведення зустрічей з замовниками, офіційних презентацій, формату комунікації та офіс для команди.

Отож, для себе ми визначили ось такі вимоги щодо “місця”:

- зустрічі з замовниками можливі як в офлайн, так і в онлайн-форматі. Проте при можливості, ми надаємо перевагу особистим зустрічам;

- представлення стратегії відбувається виключно особисто. Робочі файли доступні лише окремій групі людей, задіяних до проекту;
- усі напрацювання впродовж формування стратегії для замовника формуються у pdf-форматі, з висновками, рекомендаціями та особистим представленням напрацювань авторами проекту;
- обов'язковим елементом співпраці є проміжні презентації та отримання фідбеку від замовників щодо таких елементів: внутрішній аудит, конкурентний аналіз, аналіз споживачів;
- зустрічі з замовниками проводяться лише в офісах чи локаціях, на яких можливо забезпечити конфіденційність обговореної інформації.

Щодо офісу для команди - ми вважаємо критично важливим для початку роботи нашої новоствореної команди спільну роботу в офлайн форматі і переконані, що це змогло пришвидшити старт нашого проекту. Впродовж роботи над проектом частина команди перехворіла на коронавірус. Оскільки ми усі молоді, в нас хвороба пройшла без ускладнень, тож той місяць (в січні 2021) ми деколи працювали віддалено. З правильним плануванням робота по Zoom не сильно відрізнялася від роботи в офісі, тому на майбутнє ми розуміємо, що працювати віддалено у нашій сфері можливо, хоч і на перший погляд не так продуктивно.

Команда. У нашій діяльності команда є невід'ємною частиною продукту. Тож я багато працювала над пошуком правильних людей, а ще більше - над їх безперервним вдосконаленням. Ми разом прослухали курс "Як продавати креатив" від топової агенції BANDA. Також ми пройшли окремий курс публічних виступів. Наші заняття деколи перетворювались у зустрічі, на яких ми відкрито обговорювали наші труднощі у роботі. В процесі 4-місячної співпраці ми зіткнулись із такими проблемами, до яких спільно придумали рішення:

1. колектив не знайомий між собою - створили файл цінностей, навичок та планів на майбутнє, який ми спільно обговорили;

2. команда відволікається під час робочого дня на теми, що не пов'язані з роботою - ми визначили необхідний час та для виконання різних етапів, стандарти подання інформації та встановлювали дедлайни, у які маємо здати ті чи інші напрацювання;
3. люди запізнюються на роботу - ми визначили, що працюємо попроектно і в творчій індустрії ідеї народжуються не лише в рамках робочого дня;
4. команда потребує чіткого технічного завдання, особливо на початку роботи агенції - ми працюємо за методом SMART — критеріями постановки завдань. Утворена вона зі слів specific, measurable, assignable, realistic, time-related — конкретна, вимірювана, має виконавця, реалістична, обмежена в часі. Вважається, що відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання та досягнення загальної мети;
5. люди постійно потребують у робочий час відвідати лікаря, автомеханіка, майстра beauty-послуг (особливо що в нас з шести співробітників п'ятеро - дівчата) тощо - для цього ми перейшли на спілкування дедлайнами та плаваючий графік;
6. команда боялась публічних виступів і відповідно презентації проробленої роботи знецінювались невпевненістю співробітників - ми пройшли курс з публічних виступів, на яких виявили слабкі сторони один одного та пробували виправляти їх. Також цей нюанс послабився з часом та досвідом презентацій замовникам наших робіт.

З не досвідченою командою працювати складно, але саме їх роботу можна підлаштувати під важливі стандарти на майбутнє і з молодим колективом навчання проходять швидко та ефективно.

4.3 Бізнес-модель

Витрати агенції на етапі MVP були прив'язані до місячних витрат: офіс - 11 000 грн., зарплатний фонд - 64 000 грн., інші витрати (на канцелярію, оренду конференц-залу тощо) - 5 000 грн./ проект.

На початку роботи агенції ми не знали яке буде навантаження на команду, скільки часу займатиме те чи інше завдання та скільки в нас буде проектів, тож домовилась на роботу на основі ставки: два аналітики по 8 000 грн., стратег - 27 000 грн., менеджер з комунікацій - 15 000 грн., дизайнер (часткова зайнятість для потреб агенції) - 6 000 грн.

Отож точкою беззбитковості була сума 77 000 грн, що дорівнювало 2850\$ за місяць. Проте тут не врахована вартість роботи власниці агенції і основне - не було враховано ризиків від неповного навантаження. 1500\$ за стратегію, яка формується близько 3 місяців, серед львівських агенцій рахується конкурентною ціною. В нашій бізнес-моделі нам потрібно було 6 проектів по 500\$ / місяць для того, аби вийти в точку беззбитковості та отримати невеликий прибуток.

За час роботи агенції в нас було близько 20 запитів від потенційних клієнтів і тому ми змогли визначити, що на першому етапі агенції замовники були дуже чутливими до ціни. Ми ставили різні ціни на наші послуги: від 900 (на початках) до 3000\$ за стратегію. За 2250\$ (по 750\$ в місяць) замовники приймали рішення довше (але конверсія була досі високою - на рівні 30%), ніж за 1500\$ (де конверсія була 50%). А на ціну в 3000\$ пройшов лише один із п'яťох запитів. Багато факторів впливало і окрім ціни (наприклад ті хто за 1500\$ були знайомі з нами особисто, а за 3000\$ звертались уже знайомі знайомих або зовсім чужі люди).

В результаті 4-місячного “тестового періоду” роботи агенції нами було розроблено план погодинних витрат на формування однієї стратегії (рис. 4.3.1). Project Manager - 5 проектів за місяць; аналітик - 3 проекти за місяць; Communication Manager - 4 проекти за місяць; Art Manager - 5 проектів за місяць. З такого навантаження видно, що навантаження на команду є різним і це важливо надалі враховувати у нових проектах та нових послугах.

Варто звернути увагу, що з нашого досвіду менеджера з комунікацій варто виділити хоча б 10 з 24 необхідних годин на дослідження споживачів. Надалі ми плануємо залучати цього співробітника проектним менеджером по

підрозділу авторського нагляду та SMM. Тож тут дуже важливо, щоб саме цей менеджер спілкувався з клієнтами і ставав їх амбасадором для налагодження подальших комунікацій.


 ВИТРАТИ часу на формування однієї стратегії			
Бриф + аудит	- 3 сесії по 2 години + 8 годин аудит	14 годин	1400 грн.
Конкурентний аналіз	- 1 година * 20 конкурентів	20 годин	2000 грн.
Оформлення презентацій	- 3 презентації по 4 години	12 годин	1200 грн.
Дослідження споживачів	- 20 глибинних інтерв'ю + підготовка анкет для кількісних досліджень	24 години	2400 грн.
Зустрічі команди	- 3 зустрічі по 3 години, по 4 особи	36 годин	3600 грн.
Формування та оформлення стратегії	- по 15 годин, 2 особи	30 годин	3000 грн.
Презентація стратегії замовнику	- 4 години, 3 особи	12 годин	1200 грн.
Всього:		148 години	14 800 грн.
Project Manager: бриф, зустрічі команди, презентації		27 годин	2700 грн
Analytics: дослідження конкурентів та споживачів, презентації, зустрічі команди		55 годин	5500 грн
Communication Manager: аналіз споживачів (10/24 годин), формування та презентація стратегії, зустрічі команди		38 годин	3800 грн
Art Manager: формування та презентація стратегії		28 годин	2800 грн
		148 годин	14 800 грн

Рис. 4.3.1 Витрати часу на формування однієї стратегії

В індустрії є поняття “пастки масштабування” (за розробкою агенції “PROJECTOR”), при якій з ростом кількості клієнтів, кількість необхідних співробітників зростає швидше:

10 клієнтів - 20 співробітників;

30 клієнтів - 80 співробітників;

60 клієнтів - 190 співробітників.

Це зумовлено тим, що зі збільшенням проектів необхідним стає залучення додаткових спеціалістів, котрі не працюють безпосередньо з проектом. Вони виконують роль “бек-офісу”: бухгалтерія, юриспруденція, офіс-менеджери, проектні менеджери, рекрутери тощо.

Візією агенції є забезпечення маркетингу для компаній під ключ, проте в силу фінансових можливостей, врахування ризиків та наявного досвіду ми прийняли рішення побудувати бізнес-модель на 3 роки з поступовим

розширенням послуг. На перший рік роботи ми запланували послуги лише зі створення та супроводу стратегії. При чому супровід буде наразі базуватись на координації різних додаткових аутсорс-команд з перспективою залучення власних спеціалістів (продакшн, фотографи, монтажери, розробники) через декілька років.

В маркетинговій індустрії бажаною рахується маржа в 20 - 25%, проте на інтерв'ю з львівськими агенціями і враховуючи 5% на непередбачувані витрати ми визначили бажану маржу на рівні 17%. Варто врахувати, що в нашій бізнес-моделі вартість послуг не зростає, а доходи збільшуються завдяки більшій кількості клієнтів та різновидах послуг. Саме різницю між цінами на послуги в розрізі років ми хочемо залишити для покриття непередбачених обставин.

 Оптимістичний сценарій	2021	2022	2023	% plan
ДОХОДИ	15	20	24	
Створення стратегій	1 215 000 грн.	1 620 000 грн.	1 944 000 грн.	45%
Авторський нагляд	450 000 грн.	1 080 000 грн.	1 296 000 грн.	30%
Дизайн-послуги	- грн.	180 000 грн.	216 000 грн.	5%
SMM	- грн.	540 000 грн.	648 000 грн.	15%
Таргетована та контекстна реклама	- грн.	180 000 грн.	216 000 грн.	5%
Всього доходи:	1 665 000 грн.	3 600 000 грн.	4 320 000 грн.	100%
ВИТРАТИ				
Зарплатний фонд	768 000 грн.	1 440 000 грн.	1 728 000 грн.	40%
Sales (рекламний бюджет + %)	249 750 грн.	540 000 грн.	648 000 грн.	15%
Оренда офісу	166 500 грн.	360 000 грн.	432 000 грн.	10%
Податки (10%)	166 500 грн.	360 000 грн.	432 000 грн.	10%
Непередбачувані витрати (5%)	83 250 грн.	180 000 грн.	216 000 грн.	5%
Оренда залу для презентації стратегій	45 000 грн.	60 000 грн.	108 000 грн.	2.5%
Участь у конференціях	-	-	-	-
Участь у конференціях	50 000 грн.	108 000 грн.	129 000 грн.	3%
Створення та редагування сайту	55 000 грн.	10 000 грн.	10 000 грн.	-
Всього витрати:	1 584 000 грн.	3 058 000 грн.	3 703 000 грн.	83%
Прибуток:	81 000 грн. (4%)	542 000 грн. (15%)	617 000 грн. (14%)	17%

Рис. 4.3.2 Планова бізнес-модель агенції STRUM на 2021 - 2023 роки
(оптимістичний сценарій)

Також для менш оптимістичного розуміння ми розробили реалістичний сценарій, у якому за перший рік (2021) вдасться залучити по одному новому клієнту на місяць. У цьому випадку потрібно розуміти, що прибутки перших 2

роки будуть на мінімальному рівні і для забезпечення дієздатності компанії потрібні будуть послуги аутсорс-спеціалістів в більшій мірі.

Одним із важливих показників [рис. 4.3.3] у представленій бізнес-моделі є витрати на рекламу та спеціалістів з продажу (sales). На перших етапах діяльності це є суми, які необхідно акумулювати до початку діяльності (так званий необхідний грошовий потік), оскільки у випадку будь-яких відхилень від плану компанія збанкрутує та не зможе виконати обов'язками перед своїми партнерами та співробітниками.

 Реалістичний сценарій	2021	2022	2023	% plan
ДОХОДИ	10	15	20	
Створення стратегій	810 000 грн.	1 215 000 грн.	1 620 000 грн.	45%
Авторський нагляд	200 000 грн.	450 000 грн.	1 080 000 грн.	30%
Дизайн-послуги	- грн.	- грн.	180 000 грн.	5%
SMM	- грн.	- грн.	540 000 грн.	15%
Таргетована та контекстна реклама	- грн.	- грн.	180 000 грн.	5%
Всього доходи:	1 010 000 грн.	1 665 000 грн.	3 600 000 грн.	100%
ВИТРАТИ				
Зарплатний фонд	404 000 грн.	768 000 грн.	1 440 000 грн.	40%
Sales (рекламний бюджет + %)	151 500 грн.	249 750 грн.	540 000 грн.	15%
Оренда офісу	166 500 грн.	166 500 грн.	360 000 грн.	10%
Податки (10%)	101 000 грн.	166 500 грн.	360 000 грн.	10%
Непередбачувані витрати (5%)	50 500 грн.	83 250 грн.	180 000 грн.	5%
Оренда залу для презентації стратегій	30 000 грн.	45 000 грн.	60 000 грн.	2.5%
Участь у конференціях	- грн.	-	-	-
Створення та редагування сайту	30 000 грн.	50 000 грн.	108 000 грн.	3%
Всього витрати:	933 500 грн.	1 584 000 грн.	3 058 000 грн.	83%
Прибуток:	76 500 грн. (7%)	81 000 грн. (4%)	542 000 грн. (15%)	17%

Рис. 4.3.3 Планова бізнес-модель агенції STRUM на 2021 - 2023 роки (реалістичний сценарій)

Отже, згідно з розробленою бізнес-моделлю витрат та доходів важливо врахувати необхідність залучення коштів перед початком роботи агенції та дотримуватись зарплатного фонду в межах сталого відсотку від доходу, незалежно від кількості проектів. Проте створення такої бізнес-моделі не гарантує її виконання і потребує постійного вдосконалення і щомісячної / щоквартальної перевірки для забезпечення функціонування компанії.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

За час MVP (minimal value proposition) з грудня по квітень 2021 року ми здобули досвід формування та функціонування маркетингової агенції у Львові.

Ми виокремили ряд управлінських висновків:

1. Необхідність реалізації. Маркетинг - це постійний процес і ним складно займатись 3 місяці і потім не займатись. Тому стратегія без її майбутньої реалізації втрачає необхідний ефект і вимагає такої опції на ринку.
2. Врахування необхідності додаткових часових слотів. Також бувають випадки, що стратегія в силу певних обставин вимагає більше часу, ніж планувалось. Наприклад в березні ми представили стратегію для замовника з додатком для аудіокниг, але основні дати комунікації згідно з стратегією та актуальністю в нас були заплановані на вересень-жовтень (сезон повернення ділової активності) та на різдвяні свята у грудні-січні. Весь час до цих дат залежав від замовника та його команди - записати необхідні аудіокниги вчасно та достатньо якісно. Без готового продукту та сервісу вихід з масовою комунікацією може негативно вплинути на компанію та відгуки клієнтів в першу чергу. Відповідно такі клієнти досі рахуються клієнтами, але між презентацією стратегії та її реалізацією було пів року різниці і цей час потрібно було зайняти новими замовниками.
3. Непередбачувані обставини. З іншим замовником (у ресторанній сфері) наші плани переносились декілька разів через карантинні обмеження. Тут був стан повної невизначеності, яка ускладнювала роботу над проектом. З одним із замовників цієї індустрії ми не встигли допрацювати стратегію, бо заклад власники змушені були закрити через фінансову кризу чергового локдауну.
4. Галузь та кошти. Також у нас був випадок роботи над вузькоспеціалізованою компанією (послуги автосервісу та шиномонтажу). На цьому ринку власники інших бізнесів дуже тісно взаємопов'язані один з одним та діляться негативним досвідом. Тут високий поріг входу (за рахунок обладнання та необхідності вузькопрофільних фахівців) і нашій команді знадобилось в декілька разів більше часу та зусиль, щоб розібратись у галузі та її культурі взаємовідносин.

5. Довготривала співпраця. Маркетинг - це перш за все довготривалі відносини з замовником та його командою. Маркетингову стратегію складно написати лише зовнішніми агенціями, яких залучають на 2-3 місяці співпраці. Такі агенції можуть бути сильними у розширенні наявного позиціонування та бачення власника бізнесу і його команди. Лише спільні зусилля маркетинг-відділів замовника та аутсорс-агенцій зможуть принести необхідні результати успішної реалізації.

6. Прорахунок необхідних інвестицій. Першочергово для подібної компанії потрібно мати в запасі коштів хоча б на перших пів року діяльності компанії. У нашому випадку це мало б бути хоча б 20 000\$. Ці кошти мали б бути своєрідною “подушкою безпеки” для запуску процесу.

7. Аутсорс-послуги на окремі види роботи. Без гарантій майбутніх періодів у піковий момент ми найняли 5 співробітників для роботи на постійній основі. Усе це окрім додаткових витрат на заробітну плату та податки, супроводжувалось ще додатковою оплатою за офіс (оскільки ми орендували офіс з оплатою за особу). Тепер ми розуміємо, що основним було найняти одну команду для роботи над проектом, а усіх додаткових спеціалістів залучати на погодинну оплату.

8. Досвід. Старт кар’єри без попереднього досвіду у галузі на стороні компанії-конкурента чи компанії потенційного замовника було помилкою. Надто багато часу та зусиль ми витратили на формування процесів компанії, навчання та помилки. Згодом ми знайшли на інформаційних платформах застереження від власників успішних агенцій щодо частини з наших вищеописаних помилок.

Створення власної агенції є серйозним етапом життя кожного підприємця і звісно ж не має заздалегідь готових відповідей на усі запитання, що можуть виникнути в процесі функціонування компанії. Агенція не передбачає великих капіталовкладень в дороге обладнання, ліцензії чи робочі площі, проте у роботі в креативних індустріях мабуть найважливішу частину займає команда. На жаль чи на щастя, фраза “митець повинен бути голодним”

не працює у маркетинговій індустрії - митець повинен отримувати гідну оплату праці, що переносить цю доволі креативну галузь до повноцінного бізнесу.

На сьогодні досі залишається дилемою питання “вартості креативу”, відповідно і всі залучені до цього процесу спеціалісти пробують виміряти еластичність попиту лише шляхом спроб, помилок та відмов. Зі сторони власника бізнесу при початку функціонування компанії найкращим способом оплати праці є попроектний формат, проте у довгостроковій перспективі для становлення компанії потрібне ядро команди - співробітники, які в подальшому стануть наставниками для окремих відділів та не зможуть напряму впливати на ефективність роботи.

Безумовно важливим у сфері маркетингу для початку роботи агенції є попередній досвід в подібних агенціях, чого не було в учасників команди розглянутої нами компанії. Також в ході дослідження конкурентів стало зрозумілим, що ринок послуг у сфері маркетингу є перенасиченим. Проте наразі немає успішного прикладу “маркетингового відділу під ключ” - агенції повного циклу. Саме тому нашою метою є створення маркетингової агенції, котра повноцінно зможе забезпечити планування, реалізацію та координацію маркетингових елементів бізнесу. Перед реалізацією вищеописаної стратегії ми переконані, що потрібно перш за все здобути досвід у різних сферах маркетингу, залучити лише найкращих спеціалістів та методом спроб та помилок будувати маркетингову агенцію STRUM, котра насправді заряджатиме бренди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярмолюк Д. І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами [Електронний ресурс] / Д. І. Ярмолюк // Житомирський державний технологічний університет. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/189-1.pdf>.
2. Презентація автомобіля Lexus UX [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lexus.ua/car-models/ux/#hero>.
3. Кейс від агенції BBDO “Lexus UX - у темі твоїх інтересів” [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BBDO. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.bbdo.ua/portfolio/lexus-ux/>.
4. Кейс від агенції Banda “Як влюбити в себе усіх мам” [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Banda. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://banda.agency/morshinska/>.
5. Кейс від агенції Banda “Живи з силою вулкану” [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Banda. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://banda.agency/borjomi_new/
6. Кейс від агенції Fedoriv “Природа твого тіла” [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Fedoriv. – 2020. – <https://fedoriv.com/uk/work/morshinska>
7. Інтерв’ю Павла Вржеща щодо співпраці з брендами [Електронний ресурс] // Інформаційний портал “Proman”. – 2020. – <https://proman.com.ua/30969-soosnovatel-agentstva-banda-agency-pavel-vrzheshh-hotim-zapustit-ofis-v-amerike-mozhet-v-nyu-jorke/>
8. Результати опитування про вплив COVID - 19 на креативні та культурні індустрії в Україні [Електронний ресурс] // PPV Knowledge Network. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf.

9. Зменшили зарплати від 5 до 40%. Як Banda, BBDO, Aimbulance та Navas переживають карантин. Як переживає карантин креативний сектор. [Електронний ресурс] // Сайт видання The Village. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.the-village.com.ua/village/business/case/296057-yak-perezhivae-karantin-kreativniy-sektor-reklamni-agentsiyi>

10. Результати анкетування дослідження ринку івент-індустрії. [Електронний ресурс] // Опитування Event Industry Forum. – 2021. – https://docs.google.com/presentation/d/10Rt__BJ2xm4e80VO20GKgOSXfdEak212gT4AN39c-xw/edit#slide=id.p

11. Вектори економічного розвитку. [Електронний ресурс] // Центр економічного відновлення. – 2021. – <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>

12. PR-ринок Львова: хто подбає про вашу репутацію. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Perfect PR. – 2018. – <https://perfect-pr.com.ua/pr-rinok-lvova-hto-podbaye-pro-vashu-reputatsiyu/>

13. ТОП-5 стратегів України. [Електронний ресурс] // Сайт Brain Tank. – 2018. <https://www.braintank.ua/stories/top-5-strategiv-ukrainiy/>

14. Osterwalder A. Value Proposition Design [Електронний ресурс] / А. Osterwalder, Y. Pigneur // Wiley. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.orange.ngo/wp-content/uploads/2017/04/value-proposition-design.pdf>.

15. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Електронний ресурс] / Филип Котлер // Вильямс. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf.