

[Some information from the file was deleted or changed for confidentiality reasons]

Recommendations summary

Based on findings of the Inception Phase, Consultant developed recommendations that are presented below.

Considering all the external and internal factors that influence DUF and MUP operations at this stage, we defined two key strategic priorities for the Implementation Phase.

- First, the **efficiency related to investment process need to be strengthened significantly** by establishing an Investment Committee and applying risk-based approach to Partner Banks. This will allow DUF to **disburse available funds efficiently** and expand its channelling capacity in the future.
- Second, the **necessary support should be provided to DUF and MUP in adaptation** of their structures and processes **to the dynamic changes in response to restructuring measures** at the Bank.

School is convinced that DUF and MUP as its fund manager are capable to achieve both objectives successfully. Consultants are committed to provide their support in implementation of recommendations and design of additional measures, if necessary and in cooperation with MUP, State Bank and other stakeholders.

In order to structure the work in terms of priorities, we suggest the following sorting criteria in view of the achievement of the strategic objectives outlined above:

Level A - Measures of immediate attention that need to be taken in order to deal with the most urgent challenges.

Level B - Less urgent measures that need to be addressed in the medium term and as soon as the short-term measures are implemented.

Level C - Not urgent measures that can be addressed in the medium and long-term perspective.

1.1 Next steps for to improve efficiency of DUF operations

Organisation and strategy

Level A: Establish an Investment Committee. Target date: February, 2016: To ensure higher transparency, efficiency and reach a higher level of professionalism following the international best practice. As a temporary solution, an Ad-Hoc Investment Committee consisting of the Head of MUP, Head of Risk Analysis Division (the Risk Manager should be an ex officio member of the IC without full voting privileges, resident School Team Leader (interim Sales/Relationship Manager) and the State Bank Kiev representative can be launched. The School Team Leader would naturally only participate in a non-voting advisory role. The Ad-Hoc IC would not have any formal decision authority, but would technically be an advisory council to the Head of MUP in regard to the decision proposals that will be submitted to the Executive Director of the DUF for ratification.

Level A: Establish the pipeline of Partner Banks. Target date: February, 2016 -ongoing. To ensure the timely disbursement of the available funds Consultant will start intensive work with Partner Banks and conduct TA needs assessments. The banks are interested in the TA that is foreseen in this programme despite the difficult situation in the banking sector and country in general. The close dialogue with the banks will help specify areas of TA related to improvement of business process at MUP, since the Consultant will have a chance to get into the process of interaction between Partner Banks and DUF in real conditions.

Changes in DUF Charter

Level B: Ongoing support on changes to the Charter, Q2, 2016 - ongoing: the Consultant has already provided initial recommendations on the changes to the charter of DUF currently discussed between MUP and the State Bank. As far as the support of Consultant is requested, the expert team is ready to participate in discussions and provide opinions on various issues at different stages of the process of charter revision.

One of the most important issues the Consultant will comment on in the future, should this be not sufficiently done in the current report, is the general question of the functional currency. Should the change of the functional currency and the DUF equity be considered by DUF and its shareholders, it is recommended to get a legal opinion on it before the joint decision of shareholders is made. As described in section 3.4.3 of the present report, we opt against conversion of DUF equity from EUR to Hryvnia in the present context, although we are not categorically against the conversion in principle.

Options for potential spin off of DUF/MUP

Level A: Feasibility study to be conducted by School, March – May, 2016: considering current unstable situation of the MUP within the Bank structure, it is recommended to explore various options for the spin off of MUP/DUF from the structure of Bank. Jointly with staff of MUP experts started initial discussions on possible scenarios for MUP spin off.

Obviously, different aspects of each of the option such as legal implications, independence, sustainability, implementation and others need to be explored in much detail. It is therefore recommended to conduct a study that will provide a clear view on the preconditions and the local context for each of the options. School has profound experience in this type of studies and is ready to support the fund in implementation of one of the options as soon as the decision is taken by DUF shareholders.

Risk management

Level A: Remedy the legal defects of the Treasury bill security pledge. Target date: February 2016. The security interest in the treasury securities pledged as collateral by partner banks must be restructured into a repo-style preemptive transfer of property so as to effectively exclude the collateral assets from the bankruptcy pool. This is extremely urgent for existing exposures as well as for new loan agreements (see details under Collateral Management above).

Level A: Devise crisis framework for covenant waivers and collateral requirements. Target date: March 2016. The Consultants could assist the Legal and Risk teams in setting new crisis thresholds for problematic covenants related to NPLs, provisioning levels and liquidity, for example. The objective will be to grant time-limited waivers in a transparent process that removes uncertainty for the partner banks but also preserves the awareness of the exceptional nature of these concessions, instead of creating a "new normal". There will be an explicit sliding scale relationship between the magnitude of the covenant concessions and the required degree of prime collateral coverage.

Level B: Streamline eligibility criteria, covenants and internal risk indicators. Target date: Q3, 2016. It is suggested that the Risk Management consultant work with the Risk Division in refining and condensing the financial metrics that define eligibility, covenants, internal risk triggers and feed into the quantitative components of the counterparty rating.

The MUP has access to an abundance of financial data across the entire banking industry for benchmarking and analysis. The Risk Division staff have already developed excellent ideas on the reduced range of predictive risk indicators that are supported by thorough time series analysis. This work is not urgent, however, and we do not see the redevelopment of the risk indicators on the critical path to disbursing the first EUR __ tranche under the new the State Bank facility. We specifically advise against rushing into permanently adjusting the fundamental eligibility criteria and covenants to the current crisis reality. Clear, time-limited exemptions and waivers awarded in a transparent Investment Committee process are more appropriate for dealing with the elevated systemic risk in the banking sector at this time.

Level C: Develop a strategy for guarantees and portfolio credit risk sharing. Target date: Q3, 2016. Traditional senior funding at low-cost and for long tenors does add value to partner banks and enables access to finance for MSMEs. However, in times of severe economic disruption and for vulnerable and previously excluded MSEs, particularly in agriculture, the DUF may need to go further and assume some of the end-borrower credit risk. We recommend that the amended statutes currently in preparation already include a general reference to credit risk sharing facilities as an authorized activity. Whether or not it is opportune for the DUF to launch a portfolio credit risk sharing product in the near future will depend on further market research and the progress of other forthcoming initiatives in the guarantee / risk sharing space that may be complementary to the DUF and could even be managed side-by-side by the MUP.

Marketing and product development

Level A: Advise on development of DUF SME II product offer. Target date: Q1-Q2, 2016: DUF needs to launch a new product offer in 2016, which is in line with market demand. In order to support MUP in this task, the consultant will design a prototype that is aimed to close existing gaps on the one hand and fulfil the requirements of lending programme on the other hand. It is suggested to conduct a workshop involving all stakeholders and the Partner Banks to discuss the design of all product dimensions (see section 4.2. below). Within the scope of this workshop it could also be explained to the partner banks how they can make use of the EUR funding to reduce the currency risk. Based on the feedback, the DUF II product will be finalised and submitted it for the Supervisory Board's final review and approval.

Level A: Establish independent marketing function and assign Sales/Relationship Manager and Marketing Assistant. Target date: Q1, 2016: Currently, DUF lacks an independent marketing function, which impedes the utilisation of available resources. It will be critical to advise DUF on the design of a marketing structure, which will be an independent unit within the MUP structure and which will operate along existing functions. The consultant will include as part of this process the development of a human resources plan for the staff dedicated to marketing and product development. This plan should include the description of clear roles and responsibilities for new positions (job descriptions). As

part of this process, the consultant can assist with evaluation of internal candidates, development or adjustment of the existing job description for the marketing staff, if desirable.

The Sales/Relationship Manager would take responsibility for conceptualizing all marketing measures, make contact with prospective partner banks, maintain relations with existing partner banks and develop overall market awareness by representing DUF at key promotional events (e.g., roadshows). A key responsibility of this position will be to conduct pipeline management and proactively meet with key banks. The individual should be familiar with the fund management environment, speak English and Ukrainian, and be sufficiently senior to represent DUF with the bank executive management. As in interim solution, we suggest the Team Leader to take over these responsibilities however in a tandem with the staff member of the MUP assigned to this position in the future. This staff member as well as his assistant (as below) would be coached by the Team Leader and Senior Marketing Expert of the School.

A marketing assistant position would be created to care for the operative development of all marketing measures and for of market research and trend analysis. In addition, the marketing assistant would oversee a simple client relationship tool (excel) to ensure professional and timely engagement of partner banks and prospect banks. The individual must have strong written and oral communication skills and a good understanding of DUF's internal procedures. Contacts with local marketing and graphics design agencies would be desirable.

Level A: Develop sales pipeline and increase contacts with new partner banks and manage these proactively. Target date: Q1, 2016 - to project end: To date, the MUP has taken a passive role towards sales and mostly waited for prospective banks to make contact. In the future, it will be critical to activate the sales management process and to create a pipeline of new clients as well as to manage current Partner Banks. In this regard, the Consultant could advise the staff assigned marketing and promotion tasks on how to develop and manage a simple client relations tool, oversee pipeline management, create a professional sales presentation, and prospect for new clients, (e.g., first contact, follow-up management and deal closure). Further, the School team could support marketing staff in organizing a roadshow for partner banks, for instance in parallel to activities under Pillar II, while introducing the new DUF II product to partner banks.

Level B: Coach staff assigned responsible for marketing and client relations. Target date Q1-Q2, 2016: After the marketing structure is established and personnel is selected it will be important to coach the relationship manager and marketing assistant on the development of a marketing and sales strategy. In a first phase, the consultant will train the staff on strategic marketing principles and then follow this training with the development of a marketing plan, which will include a well-defined implementation schedule and key performance indicators to monitor success. In the second phase, the focus will be on operational marketing activities that will also begin in Q2 2016 (see next point) and continue throughout the project phase, in line with the milestones and time schedule defined in the new marketing plan.

Level B: Conceptualize and implement marketing measures according to the marketing plan. Target date: Q2, 2016: Once the marketing plan is completed and approved, marketing measures (e.g., brochures, flyers, website, etc.) and activities (e.g., tradeshows, sales presentation process) will need to be conceptualized. Existing marketing gaps will be closed successively in this development phase. The consultant will advise the marketing staff on best practices from other markets and also assist with local implementation, including the conceptualization of measures and selection of a local marketing agency and graphic designers, whenever necessary (e.g., video, brochures, logo) to ensure high quality, local production. The outcome of this phase will be an increased awareness of the DUF product offer.

[Деяка інформація видалена/змінена з міркувань конфіденційності]

Огляд рекомендацій

На основі висновків Початкового етапу, Консультаційна компанія розробила рекомендації, викладені нижче.

Враховуючи всі зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність _ («ДУФ») та _ («МУП») на даному етапі, ми визначили два ключові стратегічні пріоритети для Етапу реалізації.

- По-перше, **необхідно значно посилити ефективність процесу інвестування** шляхом запровадження Інвестиційного комітету і застосування підходу оцінки ризиків до банків-партнерів. Це дозволить ДУФ **розподіляти наявні кошти ефективно** і розширювати масштаби дії програми у майбутньому.
- По-друге, **необхідно надати підтримку МУП та ДУФ в адаптації їх структур та процесів до динамічних змін у зв'язку з реструктуризаційними заходами в Банку.**

Школа впевнена, що ДУФ та МУП як адміністратор коштів ДУФ можуть успішно справитися з обома завданнями. Консультаційні компанії готові надавати допомогу у реалізації рекомендацій та розробці додаткових заходів за необхідності у співпраці з МУП, Державним банком та іншими зацікавленими особами.

Для того, щоб структурувати роботу з точки зору пріоритетності завдань, пропонуємо відсортувати завдання наступним чином для досягнення зазначених вище стратегічних цілей:

Рівень А - Першочергові заходи, які необхідно реалізувати негайно для вирішення найбільш нагальних питань.

Рівень В - Менш термінові заходи, які необхідно вжити у середньостроковій перспективі, як тільки будуть реалізовані заходи короткострокового характеру.

Рівень С - Нетермінові заходи, до яких можна приступити в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

1.1 Наступні кроки для підвищення ефективності діяльності ДУФ

Організація та стратегія

Рівень А: Створення Інвестиційного комітету. Очікуваний строк реалізації: лютий 2016 року: Для забезпечення більшої прозорості, ефективності і досягнення більш високого рівня професіоналізму з урахуванням найкращої міжнародної практики. В якості тимчасового рішення допускається створення Інвестиційного комітету ad-hoc, до складу якого входитимуть голова МУП, голова Відділу аналізу ризиків (ризик-менеджер повинен бути членом комітету за посадою без права остаточного голосу), локальний Керівник групи Школи (тимчасовий менеджер з продажу/зв'язків з клієнтами) і представник Державного банку в м. Київ. Керівник групи Школи буде виконувати консультативні функції і не буде брати участі в голосуванні. Такий комітет не буде мати права приймати об'єктивні до виконання рішення, але буде виконувати функції консультативної ради при голові МУП щодо проектів рішень, які подаватимуться Виконавчому директору ДУФ для прийняття.

Рівень А: Налагодження клієнтської бази (банків-партнерів). Очікуваний строк реалізації: лютий 2016 року і далі. Для забезпечення своєчасного розміщення наявних коштів Консультаційні компанії почнуть інтенсивну роботу з банками-партнерами і будуть здійснювати оцінку їх потреби в технічній допомозі. Банки зацікавлені в технічній допомозі, що передбачається цією програмою, незважаючи на складну ситуацію в

банківському секторі та в країні в цілому. Тісний діалог з банками допоможе визначити сфери застосування технічної допомоги, пов'язані з поліпшенням бізнес-процесів в МУП, так як Консультаційні компанії отримають можливість безпосередньо брати участь у взаємодії між банками-партнерами і ДУФ в реальних умовах.

Внесення змін до Статуту ДУФ

Рівень В: Постійна підтримка у внесенні змін до Статуту, Квартал 2 2016 року і надалі: Консультаційна компанія вже надала первинні рекомендації щодо внесення змін до статуту ДУФ, які на даний час обговорюються МУП та Державним банком. Експертна група готова брати участь в обговореннях і надавати свою точку зору щодо питань, які виникатимуть на різних етапах процесу внесення змін до Статуту.

Одним з найважливіших питань, щодо якого Консультаційна компанія планує надати свої детальні коментарі найближчим часом, якщо воно не буде достатньо висвітлено в цьому звіті, є загальне питання щодо операційної валюти. Якщо ДУФ та його учасники розглядатимуть питання зміни операційної валюти і капіталу ДУФ, рекомендується отримати юридичний висновок з цього питання перед тим, як учасники будуть приймати будь-які рішення з цього приводу. Як описується в пункті 3.4.3 цього звіту, в цьому контексті ми виступаємо проти конвертації капіталу ДУФ з євро у гривню, хоча ми не є категорично проти такої конвертації в принципі.

Опції потенційного відокремлення ДУФ/МУП

Рівень А: Вивчення доцільності відокремлення, яке буде здійснюватися Школою, березень - травень 2016 року: враховуючи поточну нестабільну ситуацію з МУП в структурі Банку, рекомендується дослідити опції відокремлення МУП/ДУФ зі структури Банку. Спільно із експертами МУП розпочали попереднє обговорення можливих шляхів відокремлення МУП.

Очевидно, що необхідно детально дослідити різні аспекти кожної з опцій, зокрема, правові наслідки, незалежність, самодостатність, реалізацію і т.д. У зв'язку з цим рекомендується провести дослідження, яке б надало чітке уявлення щодо передумов і локального контексту для кожної з опцій. Школа має великий досвід у подібних дослідженнях і готова підтримати фонд в реалізації однієї з опцій, як тільки учасники ДУФ приймуть відповідне рішення.

Управління ризиками

Рівень А: Усунення правових дефектів застави у вигляді державних цінних паперів.

Очікуваний строк реалізації: лютий 2016 року: Права на державні цінні папери, передані банками-партнерами в заставу в якості забезпечення виконання своїх зобов'язань, повинні бути реструктуризовані за механізмом попередньої передачі майна (як в угодах репо) для того, щоб виключити майно, яке знаходиться в заставі, з конкурсної маси при процедурі банкрутства. Це надзвичайно актуально як для існуючих, так і для нових кредитних угод (див. подробиці у розділі «Управління заставою» вище).

Рівень А: Розробка загальних умов для тимчасової відмови від застосування обмежень в кредитних угодах і вимог до застави. Очікуваний строк реалізації: березень 2016 року. Консультаційна компанія може надати допомогу спеціалістам Юридичного відділу та Відділу з оцінки ризиків, зокрема, у встановленні нових обмежень щодо проблемних кредитів, рівня резервів і ліквідності. Завдання полягатиме в наданні тимчасового звільнення від застосування обмежень в кредитних угодах на визначений період в ході прозорого процесу, який унеможливило невизначеність для банків-партнерів, але і зберігає розуміння виняткового характеру цих поступок, на противагу сприйняттю їх як належних. Передбачається, що розмір уступок за кредитними угодами буде безпосередньо пов'язаний з розміром застави, яку необхідно буде внести для подальшої співпраці з ДУФ.

Рівень В: Оптимізація критеріїв набуття статусу банка-партнера, обмежень за кредитними угодами і внутрішніх показників ризику. Очікуваний строк реалізації: Квартал 3 2016 року. Пропонується, щоб Консультаційна компанія з управління ризиками співпрацювала з Відділом ризиків в напрямі оптимізації та зниження фінансових показників, які визначають відповідність банку критеріям відбору, договірні обмеження, внутрішні фактори ризику і засвідчують кількісних складові фінансового стану контрагента.

МУП має доступ до найрізноманітнішої фінансової інформації в банківській галузі, яку можна використати для порівняльного аналізу. Експертами Відділу ризиків вже розроблені пропозиції щодо зниження діапазону прогнозних показників ризику, дієвість яких підтверджується результатами ретельного аналізу часових рядів. Це завдання не є терміновим, а оптимізація показників ризику нами не розглядається як передумова успішного розміщення перших 4 мільйонів євро траншу в рамках нової програми Державного банку. Ми в особливості не рекомендуємо в умовах нинішніх кризових явищ встановлювати критерії партнерства і обмежувальні положення в кредитних договорах на постійній основі. Більш придатними для функціонування в умовах підвищеною системного ризику в банківському секторі на даний час видаються встановлення зрозумілих винятків та звільнення від застосування окремих обмежень, з чіткими часовими рамками їх застосування, які б надавалися Інвестиційним комітетом в рамках прозорого процесу.

Рівень С: Розробка стратегії щодо гарантій та розподілу ризиків кредитного портфеля. Очікуваний строк реалізації: Квартал 3 2016 року. Надання банком фінансування під низький відсоток на довгостроковій основі позитивно оцінюється в рамках програми та забезпечує банку доступ до фінансування для ММСП. Проте, в часи важкої економічної ситуації, в контексті вразливих ММП та таких ММП, які були виключені з програми, особливо в сільському господарстві, ДУФ доведеться піти назустріч клієнтам та взяти на себе частину кредитного ризику кінцевого позичальника. Рекомендується, щоб установчі документи, які готуються в новій редакції, включали загальне положення про взяття на себе частини ризиків як дозволена дію. З'ясування доцільності для ДУФ опції щодо розподілу кредитних ризиків в найближчому майбутньому буде залежати від подальшого дослідження ринку і успіху інших майбутніх ініціатив, які стосуються надання гарантій/розподілу ризиків, що можуть ідеально доповнювати діяльність ДУФ і навіть можуть паралельно адмініструватися МУП.

Просування і розробка продукту

Рівень А: Консультування з питань розробки продукту ДУФ для малого та середнього бізнесу II. Очікуваний строк реалізації: Квартал 1-2 2016 року: ДУФ необхідно запуснути новий продукт у 2016 році, що відповідає попиту на ринку. Для підтримки МУП у цій задачі Консультаційна компанія розробить прототип, покликаний усунути існуючі недоліки, з одного боку, і виконати вимоги програми кредитування, з іншого боку. Пропонується провести нараду за участю всіх зацікавлених сторін і банків-партнерів для обговорення формату продукту (див. пункт 4.2. нижче). Цю нараду також можна використати для роз'яснення банкам-партнерам, яким чином вони можуть скористатися фінансуванням у євро для зменшення валютного ризику. На основі відгуків, продукт ДУФ II буде фіналізований і переданий для остаточного розгляду і схвалення Наглядовою радою.

Рівень А: Запровадження незалежної маркетингової функції і призначення менеджера з продажу/зав'язків з клієнтами та асистента з маркетингу. Очікуваний строк реалізації: Квартал 1 2016 року: На даний час ДУФ не займається просуванням свого продукту, що значно ускладнює використання наявних ресурсів. Вирішальне значення буде мати консультування ДУФ щодо побудови маркетингової структури у вигляді незалежного підрозділу в МУП, який буде діяти в рамках існуючих функцій і завдань. В цьому контексті

Консультаційна компанія також розробить стратегію залучення людських ресурсів/штатний розпис для спеціалістів з питань маркетингу і розробки продуктів. Розпис повинен включати чіткий опис функцій та обов'язків для нових посад (посадові інструкції). В рамках цього процесу, Консультаційна компанія може взяти участь в оцінці внутрішніх кандидатів, розробці або внесенні змін до існуючих посадових інструкцій для маркетингового персоналу за необхідності.

Менеджер по збуту та зв'язкам з клієнтами буде відповідальним за розробку маркетингових заходів, спілкуватиметься з потенційними та підтримуватиме відносини з існуючими банками-партнерами, розвиватиме загальну поінформованість ринку, представляючи ДУФ на ключових промоційних заходах (наприклад, на роуд-шоу). Основним обов'язком кандидата буде управління клієнтською базою і активна співпраця з ключовими банками. Кандидат повинен бути знайомий з особливостями управління коштами, спілкуватися англійською і українською, і бути достатнього віку, щоб представляти ДУФ перед топ-менеджментом банків. Як тимчасове рішення, пропонуємо Керівнику групи взяти на себе ці обов'язки, але у співпраці із співробітником МУП, який згодом буде призначений на цю посаду. Цього співробітника, а також його помічника (див. нижче) буде навчати Керівник групи і Старший експерт з маркетингу.

Посада асистента з маркетингу буде створена для нагляду за оперативною розробкою всіх маркетингових заходів, маркетингових досліджень та аналізу тенденцій. Крім того, асистент з маркетингу буде працювати з нескладною клієнтською програмою (у Excel), для забезпечення ефективного управління поточними та залучення нових банків-партнерів. Кандидат повинен мати гарні навички письмової та усної комунікації та хороше розуміння внутрішніх процедур ДУФ. Перевага надаватиметься кандидатам, які мають налагоджені зв'язки з локальними агентствами у сфері маркетингу і графічного дизайну.

Рівень А: Розробка клієнтської бази, поглиблення комунікації з новими банками-партнерами та проактивне управління такими контактами. Очікуваний строк реалізації: Квартал 1 2016 року - до завершення проекту: До сьогодні ДУФ займав пасивну роль по відношенню до збуту і в основному чекав проактивних дій зі сторони банків для налагодження співпраці. Найближчим часом вирішальне значення матиме активізація процесу управління збутом, залучення нових клієнтів, управління наявною клієнтською базою. У цьому контексті Консультаційна компанія могла б навчити співробітників у сфері маркетингу та промоції, як працювати з клієнтською програмою, як контролювати підтримання клієнтської бази, як створити професійну презентацію збуту, і як залучати нових клієнтів (напр., перший контакт, повторна комунікація і укладання угоди). Крім того, команда Школи могла б надавати допомогу маркетинговому персоналу в організації роуд-шоу для банків-партнерів, наприклад, паралельно діяльності в рамках Компоненту II, при презентації нового продукту ДУФ II банкам-партнерам.

Рівень В: Навчання спеціалістів у сфері маркетингу і відносин з клієнтами. Очікуваний строк реалізації: Квартал 1-2 2016 року: Після розробки маркетингової функції і залучення кваліфікованого персоналу важливо буде провести навчання менеджера та асистента з маркетингу розробці стратегії збуту та просування продукції. На першому етапі Консультаційна компанія буде навчати зазначених спеціалістів стратегічним принципам маркетингу та, як логічне продовження навчання, розробить маркетинговий план, який буде включати в себе чітко визначений графік реалізації заходів та основні показники ефективності для моніторингу успіхів. На другому етапі акцент буде зроблений на операційній маркетинговій діяльності, початок реалізації якої планується на 2 квартал 2016 року (див. наступний пункт) і яка триватиме протягом проектного етапу відповідно до графіку, розробленого в новому маркетинговому плані.

Рівень В: Концептуалізація та реалізація маркетингових заходів відповідно до маркетингового плану. Очікуваний строк реалізації: Квартал 2 2016 року: Після того,

як буде складений і затверджений маркетинговий план, необхідно буде розробити маркетингові ресурси (наприклад, брошури, листівки, веб-сайт і т.д.) і заходи (наприклад, торгові виставки, процес презентації продукції). Будь-які існуючі недоліки, що стосуються маркетингу, будуть послідовно усуватися на даному етапі розробки. Консультативна компанія ознайомить маркетинговий персонал з найкращими досвідом інших ринків, а також посприє реалізації на локальному рівні, зокрема, в розробці маркетингових ресурсів та в виборі локального маркетингового агентства і графічних дизайнерів, у разі необхідності (наприклад, відео, брошури, логотип), щоб забезпечити високу якість та локальних субпідрядників. Результатом реалізації цього етапу буде підвищення ринкової обізнаності з продукцією ДУФ.