Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт Высшая школа менеджмента

**Стратегия выхода компании “Fix Price” на рынок Армении**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

**Мустафаева Азера Арзу оглы**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель

**Младший научный сотрудник кафедры**

**стратегического и международного менеджмента**

Арай Юлия Николаевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Санкт-Петербург

2017

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РAБОТЫ

Я, Мустафаев Азер Арзу оглы, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия выхода компании «Fix Price на рынок Армении», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт - Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

см

оглавление

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И АНАЛИЗ РЫНКА АРМЕНИИ 6

1.1 Характеристика компании «Fix Price» 6

1.2 Описание региона 9

1.2.1 Характеристика внешней среды (Pestel-анализ) 13

1.3 Описание портрета потребителяи анализ емкости рынка 24

1.3.1 Ключевые факторы успеха 26

1.3.2 Сравнительный анализ с основными конкурентами на основе КФУ 30

1.4 Анализ 5 конкурентных сил Портера 39

1.5 SWOT-анализ 45

глава 2. СПОСОБЫ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА НОВЫЙ РЫНОК 50

2.1 Обзор международных стратегий 50

2.2 Факторы, влияющие на выбор международных стратегий 58

2.3 Теоретические подходы к выбору модели интернационализации 61

2.4 Выбор стратегии выхода на рынок Армении, основанный на концепции Дж. Даннинга 64

2.5 Формы организации бизнеса в Армении 68

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК 70

3.1 Характеристика и условия заключения договора на основе франшизы 70

3. 2 Разработка этапов маркетинговой стратегии для выхода на географический рынок Армении 72

3.3 Финансовый план 79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 85

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 88

Приложение 1. Инвестиционный план 93

Приложение 2. Оценка ежемесячной прибыли и периода окупаемости проекта 94

см

см

# ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке стратегии экспансии российской компании «FixPrice», специализирующейся на розничной торговле продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления, на рынок Армении.

Управленческая проблема данной работы заключается в выборе наиболее подходящего способа проникновения компании «Fix Price» на рынок Армении. Помимо этого, необходимо разработать маркетинговый и инвестиционный план, который должен учитывать особенности рассматриваемого региона.

Цель работы заключается в необходимости разработки стратегии выхода компании на новый географический рынок с учетом практических рекомендаций. Следовательно, объектом исследования в выпускной квалификационной работе является компания «Fix Price», деятельность которой направлена на розничную торговлю продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления, а предметом исследования выступает стратегия проникновения анализируемой компании на рынок Армении.

Для достижения цели разработки стратегии, в данной работе был поставлен ряд задач:

* Провести анализ внешней и конкурентной среды рассматриваемого региона
* Определить сильные и слабые стороны компании на основе сравнительного анализа с потенциальными конкурентами
* Рассмотреть теоретические подходы к способам выхода компаний на международную арену с учетом их преимуществ и недостатков
* Обосновать выбор стратегии выхода компании «Fix Price» на рынок Армении
* Разработать рекомендации для выхода компании на целевой рынок.

Данная работа состоит из 3-х глав:

* 1 глава включает в себя общую характеристику компании и описание региона. Далее представлен PESTEL-анализ, результатом которого является выявление возможностей и угроз компаний в сфере розничной торговли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления в рассматриваемом регионе. После этого, осуществлен анализ отрасли и рассматриваемой сети с точки зрения описания портрета потребителя. Следующим этапом является выявление ключевых факторов успеха компаний данной отрасли с целью осуществления сравнительного анализа с потенциальными конкурентами региона. Этап сравнения является инструментом для определения сильных и слабых сторон актуальной компании. Далее следует SWOT-анализ, включающий в себя сильные, слабые стороны компании и возможности, угрозы внешней среды, являющиеся фундаментальной основой составления стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Иным этапом данной главы является анализ конкурентной среды по пятифакторной модели Майла Портера.
* 2 глава полностью посвящена анализу имеющихся в современной теории способов интернационализации компании на зарубежные рынки. Также, в данной главе рассмотрены теоретические подходы к данному процессу. Заключительным этапом данной главы является выбор определенного способа выхода компании «Fix Price» на рынок Армении и его обоснование.
* 3 глава непосредственно посвящена разработке стратегии, которая включает в себя: условия предоставления франшизы компанией «Fix Price», маркетинговый план и инвестиционный план.

В процессе написания выпускной квалификационной работы был использован ряд научной литературы, электронные источники информации, различные базы данных, интервью с представителем компании и данные внутренней базы компании. Помимо этого, для анализа различных аспектов был использован следующий инструментарий: PESTEL-анализ, SWOT-анализ, пятифакторная модель М.Портера, парадигма Д.Даннига.

# ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И АНАЛИЗ РЫНКА АРМЕНИИ

## 1.1 Характеристика компании «Fix Price»

Началом существования широко известной в России сети «Fix Price» послужила регистрация общества с ограниченной ответственностью «Бэст Прайс», осуществленная 1 июня 2007 года в городе Химки, Московская область. Основной вид деятельности компании характеризуется как «Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах». [[1]](#footnote-1)

Основателями компании являются бизнес партнеры Сергей Ломакин и Артем Хачатрян, которые в 1998 году входили в состав основателей сети продовольственных магазинов-дискаунтеров «Копейка». Описываемая сеть демонстрировала уверенный рост числа торговых точек сначала в Москве, затем и в иных городах России, преимущественно с населением более 25 тысяч человек. В течение 10 лет функционирования компания завладела весомой долей рынка в сфере розничной торговли продовольственной продукции по ценам ниже среднерыночных. Успешная деятельность компании сопровождалось поддержкой государства, подтверждением этому является факт того, что в конце декабря 2008 года компания попала в список предприятий, получивших государственную поддержку с целью поддержания рентабельности в период экономического кризиса. В декабре 2010 года акции сети в полном объеме были проданы российскому ретейлеру X5 Retail Group. До основания сети копейка С.Ломакин и А.Хачатрян были вовлечены в сферу оптовой торговли, их род деятельности заключался в масштабной дистрибьюции кофе на российском рынке. [[2]](#footnote-2)

Основной целью для основателей компании «Fix Price» было вывести на российский рынок розничной торговли новый формат сети магазинов самообслуживания «все товары по одной цене». Данный тип магазинов имеет широкое распространение на территории Северной Америки и Западной Европы. Самыми известными компаниями данного типа являются: Dollartree, 99 centonly и DollarGeneral, функционирующие в США, канадская сеть Dollarama; Daiso (Япония); Poundland и 99pStoresиз Англии, Euroshop, расположенный в Германии, и австралийская сеть CrazyClark’s.[[3]](#footnote-3)

В продуктовую линейку магазинов сети входят товары разных категорий, таких как: cад и огород, продукты и напитки, товары для кухни, для уборки, для ванной, для дома, для ремонта, бытовая химия, рукоделие, товары для животных, канцтовары, сувениры и подарки, текстиль, декор, аксессуары для одежды и обуви, косметика и гигиена, красота и здоровье, для праздника, книги, телефонные аксессуары, одежда, игрушки, электротовары, авто-вело-мото, спорт и отдых. Большой ассортимент представленной продукции вызывает необходимость осуществления контроля качества реализуемой продукции.[[4]](#footnote-4) Для каждой единицы типа продающейся продукции заполняется спецификация, которая является составляющей контракта, связывающего деловые отношения между представительством компании «Fix Price» с одной стороны и поставщиками и производителями с другой. Процесс прохождения контроля качества фиксирует параметры и характеристики товара, а также гарантирует для потребителей стабильное качество продукции. Помимо этого, компания регулярно осуществляет дегустации, которые позволяют оценивать и проводить контроль вкуса и сравнение продуктов между собой. Для внедрения эффективной системы контроля компания заключила действующие соглашение с независимыми лабораториями, регулярно реализующими испытания товаров на предмет соответствия законодательству РФ. Под процедуру анализа попадают товары следующих категорий: продукты питания, бытовая химия, косметика и иные товары непищевого предназначения. С помощью сотрудничества с внешними и внутренними экспертами осуществляются аудиты заводов производителей, включающий в себя проверку деятельности административных структур, контроль упаковки и технологического процесса, гигиены сотрудников, контроль транспортировки продукции. [[5]](#footnote-5)

При основании сети, все товары, представленные в магазинах, не выходили за рамки ценовой политики, заключающейся в принципе «Все по 30». В связи с рядом экономических и иных изменений, на данный момент компания предлагает товары разных категорий по 55, 77 и 99 рублей. При основании в компании действовала единая ценовая политика «все товары по 30 рублей». В связи с экономическими и иными изменениями к декабрю 2016 года отпускная цена на предлагаемые товары была также фиксированной и составляла 50 рублей. На следующий год руководители компании приняли решение диверсификации товаров по ценовому сегменту, в результате чего компания расширила ассортимент продукции за счет товаров по цене в 55, 77 и 99 рублей. На данный момент сеть насчитывает 2295 магазинов по всей стране, 46 из которых расположены в Санкт-Петербурге. [[6]](#footnote-6)

Также стоит отметить заметные темпы расширения сети, которые продемонстрировала компания: по оценке РБК «Fix Price» занимает четвертую строчку в списке самых «быстрорастущих» компаний по итогам анализа в 2013 году, годом позже рассматриваемая сеть занимала 5 и 6 позиции. Для наглядного представления темпов расширения сети представляется возможным проанализировать динамику роста выручки компании, представленную на рисунке 1:



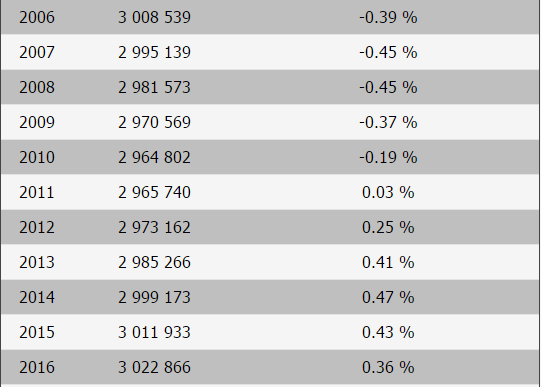
*Рисунок 1. Динамика выручки компании, млрд руб*[[7]](#footnote-7)

На данный момент компания не перестает демонстрировать уверенный рост числа функционирующих на территории России магазинов. Сегодня сеть насчитывает порядка 2295 магазинов. Данный показатель характеристики компании регулярно увеличивается, что отображено на главной странице официального сайта сети. Без учета налога на добавленную стоимость, по словам топ-менеджера компании Сергея Бурмистрова, выручка сети за 2016 год без учета налога на добавленную стоимость составила порядка 61 миллиарда долларов, что на 15% больше предыдущего показателя. Численность персонала представляется возможным оценить исходя из расчета количества сотрудников на один объект и количества магазинов в сети. Исходя из того, что в одном магазине ежедневно работают 6 человек, можно оценить примерную численность персонала – 13770 человек. [[8]](#footnote-8)

В первой половине 2016 года руководителями компании было принято решение осуществления зарубежной экспансии, в результате чего в апреле два магазина сети открылись в столице Грузии – Тбилиси, чуть позже 2 магазина в Казахстанском городе Павлодар. В декабре 2016 года акционеры компании в лице А.Хачатряна и С.Ломакина согласились на предложение одной из структур «ВТБ капитала», группы инвесторов из Прибалтики и иных действующих топ-менеджеров компании сети по продаже объема акций организации «Fix Price», держателями которых они являлись. [[9]](#footnote-9)

## 1.2 Описание региона

Армения является страной, расположенной на северной части географического региона «Передняя Азия» и северо-востоке Армянского нагорья. Население страны на данный момент составляет 3 млн. 22 тысячи человек, что составляет на 0.36% больше, чем за прошлый год. Также стоит отметить, что динамика изменения населения республики имеет стабильный характер и характеризуется незначительными изменениями. [[10]](#footnote-10)



­­­

*Рисунок 2. Изменение населения Армении*

Разбивая население страны на возрастные группы, представляется возможным разделить его на три категории: до 15, от 15 до 65 и старше 65 лет. Данные группы разделены на пропорции в процентном соотношении как: 17,6%: 72,4%: 10,1%. По оценкам показателей на 2016 год количество родившихся в стране составило 40 тысяч человек против 27 тысяч умерших. Естественный прирост населения составил порядка 13 тыс. человек. По оценкам аналитиков 53% населения страны составляют лица женского пола и 47% - мужского. Оценивания приток и отток населения, стоит отметить, что вследствие миграционных причин числовая характеристика населения уменьшится на 2 тыс. человек, данный показатель говорит о преобладании числа убывающих над приезжающими с целью долгосрочного пребывания на территории государства. [[11]](#footnote-11)

Рассматриваемая страна не имеет прямого выхода к морю, что ограничивает ее возможности в осуществлении международной торговли путем прямого экспорта и импорта товаров через морские пути. Странами, имеющими общую границу с Арменией, являются: Грузия, Азербайджан, Иран и Турция. [[12]](#footnote-12)

Армения характеризуется как одна из наиболее динамично развивающихся стран на территории пространства бывшего СССР. Данную страну актуально характеризовать как индустриально-аграрную, так как правительство и население уделяет особое внимание и прикладывает большой объем усилий с целью развития, как промышленности, так и сельского хозяйства. Национальной валютой страны значится армянский «драм», его курс по отношению к доллару в последние годы демонстрирует колебания, связанные с изменениями во всемирном экономическом секторе, что представлено в таблице 1[[13]](#footnote-13):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Абсолютное значение (драмов за 1 доллар США) | По сравнению с тем же периодом прошлого года (%) |
| 2016 (с начала года) | 486.8 | 102.2 |
| 2015 | 477.9 | 114.91 |
| 2014 | 415.9 | 101.54 |
| 2013 | 409.6 | 102 |
| 2012 | 401.8 | 107.9 |
| 2011 | 372.5 | 99.7 |
| 2010 | 373.7 | 102.9 |

*Таблица 1. Динамика изменения курса армянского драма*

Оценка уровня показателя ВВП за 2015 год варьируется в отметке 3600 долларов на душу населения. Стоит отметить, что данный критерий улучшил свое значение практически вчетверо за последние 15 лет рассматриваемого периода. По оценке международного валютного фонда Армения занимает 117 строчку среди всех стран мира уровню ВВП на душу населения. [[14]](#footnote-14)

Внимание аналитиков привлекает факт того, что с учетом спада показателей общемировой экономики и факта наблюдающегося кризиса, рассматриваемая страна демонстрирует уверенное увеличение объемов производства в сфере промышленности. Доля прироста за первый квартал 14 года составил порядка десяти процентов. Также рост наблюдается в сфере электроэнергии – 3,5% за 2016 год. Анализируя динамику изменения процессов, не остаются без внимания области, характеризующиеся спадом: за последний год наблюдается ухудшение показателей в сфере импорта, строительства, грузооборота. Обращая внимание на запасы страны, стоит отметить, что Армения не имеет собственных центров добычи нефти, данным ресурсом республика снабжается на основе контракта прямого импорта из России. Электроэнергией государство обеспечивает себя самостоятельно путем эффективного функционирования трех электростанций. Иными видами деятельности Армении являются: туризм – страна обладает большим количеством музеев, религиозных заповедников, исторических памятников и природных объектов. Оценивая ценность товаров, добываемых внутри страны и пользующихся спросом на мировой торговой арене, и как следствие, экспортируемых стоит отметить алмазы, чугун, продовольственную продукцию, чугун, цветные металлы и минералы. Партнерами Армении по данному процессу являются – Россия, Иран, Грузия, Германия и другие. Под процедуру импорта попадают такие ресурсы как нефть и нефтепродукты, алмазы, продовольствие и иные, транспортируемые из России, Германии, Ирана, США и других государств. [[15]](#footnote-15)

На протяжении всего периода 21 века Армения испытывает дефицит внутреннего бюджета, который по итогам 2015 года составил -232213.5 млн. драмов, что отчасти объясняет большой государственный долг, который на аналогичный период превысил отметку в 4 млрд. долларов.[[16]](#footnote-16)Уровень инфляции за последние 10 лет представлен в таблице 2:

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Значение % |
| 2006 | 3.0 |
| 2007 | 4.6 |
| 2008 | 9.0 |
| 2009 | 3.5 |
| 2010 | 7.3 |
| 2011 | 7.7 |
| 2012 | 2.6 |
| 2013 | 5.8 |
| 2014 | 3.0 |
| 2015 | 5.6 |

*Таблица 2.Инфляция в Армении*[[17]](#footnote-17)

Средняя заработная плата в Армении составляет порядка 400 долларов. Согласно статистике, более половины трудоустроенного населения страны в 2014 году жило примерно на 15 долларов в день. Уровень безработицы в стране весьма высок и терпит ухудшение данного показателя каждый год примерно на 1%. В 2016 году доля населения, не имеющего постоянного места работы, составила 19,6%.[[18]](#footnote-18)

Подводя итог анализируемой информации о стране, имеется возможность подчеркнуть: все негативные тенденции, имеющие отношение к экономической, торговой, промышленной и иным сферам, напрямую зависят от экономических явлений и изменений в мире, что носит временный характер. Наряду с этим, такие важные сферы деятельности внутри страны как промышленность и сельское хозяйство демонстрируют уверенный рост и стремление к поддержанию экономики страны. В различных отраслях народного хозяйства осуществляется поддержание государством малого бизнеса и качества уровня жизни населения, а именно: до 2020 года разработана и начата реализация стратегии устойчивого развития села и сельского хозяйства.[[19]](#footnote-19) Для малоимущих и многодетных семей в стране реализуется программа социальной поддержки. Логичным является то, что описанные меры в совокупности позволяют в противовес общему спаду экономики на международной арене сохранять тенденцию увеличения эффективности деятельности в рассмотренных областях наряду с планомерным улучшением уровня внутреннего валового продукта.

### 1.2.1 Характеристика внешней среды (Pestel-анализ)

Для детального анализа внешней среды представляется возможным провести PESTELанализ, который соотнесет факты и тенденции внешней среды с их влиянием на деятельность компании в рассматриваемом регионе. По плану данного анализа внешняя среда состоит из 6 категорий факторов влияния: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые.

**Политические**

Факторы для анализа:

* **Влияние политической власти и существующего правительства** – деятельность малого и среднего бизнеса всегда вызывает интерес со стороны правительства и органов управления политической властью. Данный факт обуславливается тем, что деятельность предприятий на внутреннем рынке страны имеет прямое отношение к развитию импорта и экспорта страны на международной арене. На территории Армении реализуется активная программа поддержки и создания условий для развития малого и среднего бизнеса, созданная в 2002 году. Основной целью комитета является оказание поддержки на пути развития и интернационализации компании, что в свою очередь улучшает благосостояние население и внешние связи государства в области международного обмена. Также местные и зарубежные компании, функционирующие в Армении, получают возможность использования инструментария, предоставляемого Европейской сетью поддержки предпринимательства, которая официально начала функционировать Армении в 2008 году. Основной целью ЕСПП на просторах рынка Армении является содействие на пути к интернационализации, расширение возможностей для экспансии компаний на новые рынки, используя установление деловых и партнерских отношений с надежными зарубежными представителями. [[20]](#footnote-20)

Описанный фактор, относящийся к внешней среде, имеет исключительно положительной характер по отношению к рассматриваемой компании, так как поддержка государства в какой-либо отрасли является одним из ключевых и необходимых параметров для осуществления деятельности и успешной реализации стратегии на новом географическом рынке. Следовательно, логичным является выделить возможность рассматриваемой отрасли на территории Армении под влиянием описанного фактора внешней среды: возможность развития и расширения сети. Помимо этого, стоит отметить, что на основе данного пункта имеется возможность выявить угрозу, заключающуюся в высокой вероятности появления новых конкурентов. Данный вывод основывается на двух направлениях анализа: стремление государства обеспечить все благоприятные условия и оказать поддержку в появлении и развитии игроков на рынке; исходя из специфики предлагаемой сетью к потреблению товаров – отсутствие барьеров, препятствующих появлению новых конкурентов на рынке рассматриваемого региона. [[21]](#footnote-21)

* **Государственное регулирование уровня коррупции** - данный аспект деятельности государства требует особого внимания и характеризуется большой обеспокоенностью власти. Коррупция в Армении на протяжении долгого времени представляет собой большую угрозу для политического и экономического развития страны. Самые влиятельные политики государства, такие как бывший премьер-министр, Тигран Саркисян, подчеркивают особую необходимость принятия более ужесточенных мер, направленных на борьбу с коррупцией. Также данная проблема внутреннего строя государства вызвала негативную реакцию на мировой арене. Исходя из этого, в кабинете министров регулярно поднимается вопрос о принятии мер, сопутствующих снижению уровня коррупции и недопущению появления условий для ее существования. Представителями государственной власти разработан и утвержден перечень процедур. Данный план состоит из 38 программ, 18 из которых на данный момент успешно реализовано. [[22]](#footnote-22)

Наличие данной проблемы в стране не несет прямой угрозы к деятельности компании на анализируемом рынке. Тем не менее, высокий уровень коррупции может иметь отношение к тому, что возможно большее число появления новых конкурентов по сравнению с прогнозируемым. Тем не менее, данный параметр не рассматривается для компании как реальная угроза со стороны внешней среды, так как на территории государства в настоящее время реализуется и внедряется усиленная программа по предотвращению коррупции. Данный факт позволяет прогнозировать, что новым игрокам, которые планировали появиться на территории Армении, не удастся преодолеть все барьеры на внутреннем рынке путем использования широкого распространения коррупции.

* **Степень зависимости средств массовой информации от органов государственного регулирования –** данный пункт имеет огромное значение для компании, так как от степени зависимости СМИ и ограничений по отношению к ней со стороны государства зависит эффективность распространения рекламной политики компании и возможность реализации маркетинговых программ на новом рынке. Преимущественной для компании характеристикой внешней среды на рынке Армении является то, что в данном аспекте страна зарождения и проникновения компании «Fix Price» имеют сходства. Рассматриваемая компания реализует большую часть своей маркетинговой программы, используя средства массовой информации: новости о новых торговых точках, товарах и иных событиях доносятся до потребительского сектора через рекламу в интернете, на радио и телевидении, с помощью рекламных баннеров в различных торговых центрах и на внешней стороне кузова коммерческого автотранспорта. Государственными органами не ведется деятельность против реализации подобного типа программы, что позволяет выделить возможность для компании на основе анализа внешней среды: неограниченная государством возможность продвижения бренда и рекламы сети путем использования традиционных для компании инструментов. [[23]](#footnote-23)

**Экономические**

Факторы для анализа

* **Уровень инфляции** – в рассматриваемой стране данный показатель за 2015 год составил 5% с учетом негативной атмосферы на международной экономической арене. На практике не существует наглядной теории, которая бы описывала, какое значение инфляции считается нормой, а какое недопустимой. В таком случае актуально сравнить показатели инфляции в Армении и в России, стране, на территории которой сеть успешно функционирует. В России за 2015 год инфляция составила порядка 12,9%. Исходя из данного сравнения, представляется возможным сделать вывод о том, что степень имеющейся инфляции в Армении отрицательного эффекта не имеет и угроз не представляет. [[24]](#footnote-24)
* **Изменения курса национальной валюты** – мировой кризис оказал негативное влияние и на Армению. По сравнению с 2011 годом, в 2015 году армянский «драм» подешевел по отношению к американской валюте на 30%, что подробно отражено в описании компании. Данный факт говорит о том, что в стране неизбежно снижение уровня благосостояния населения и покупательской способности. Исходя из этого, подчеркивается угроза со стороны внешней среды – ухудшение благосостояния населения. [[25]](#footnote-25)
* **Уровень безработицы и средняя заработная плата** – исходя из информации об описании компании: уровень безработицы в стране достаточно высок и составлял на 2016 год примерно 19,6%. Наряду с падением курса валют, данный факт является поводом усомниться в платежеспособности страны и отнести данный пункт в число тех, которые оказывают на компанию отрицательное влияние и представляют угрозу. По подсчетам, средний уровень з/п в Армении составляет порядка 400 долларов, что равняется примерно 24000 рублей. По данным Росстата аналогичный показатель в России составил 30 тысяч рублей за 2014 год. Хочется отметить, что учитывая разницу в степени экономической развитости между странами, Армения по данному критерию имеет весьма внушительный показатель и обеспечивает уверенность в отсутствии угрозы неплатежеспособности официально трудоустроенного населения страны. [[26]](#footnote-26)
* **Степень развитости банковской сферы** – в данном случае актуально рассматривать не финансовые показатели местных и зарубежных банков в Армении, а уровень спроса на предлагаемые населению услуги банком. В повседневной жизни народ Армении очень часто обращается к услугам банка: оплата счетов, штрафов, налогов, коммунальных услуг, денежные переводы, депозитные счета, оплата сотовой связи и многое другое. В данном случае особое внимание нужно обратить пользование услугами банковских карт, в частности для безналичной оплаты покупки или иного счета[[27]](#footnote-27). Спрос на данную услугу банка растет с каждым днем во всем мире и Армения не исключение, что влечет за собой угрозу для компании «Fix Price», так как сеть магазинов не предоставляет услугу безналичной оплаты покупки.

**Социальные**

Факторы для анализа

* **Отношение потребителей к импортным товарам и услугам –** обоснованием важности данного пункта является то, что компания «FixPrice» предлагает для потребления в основном импортированную из Китая продукцию. Доля такого товара в общем ассортименте составляет порядка 80%. Данный факт вызывает необходимость анализа отношения потребительского сектора к товарам зарубежных производителей. Основные направления деятельности местных заводов и предприятий направлены на выращивание и переработку продуктов питания, таких как овощи, фрукты, мясо, скот и другие. Производство непродовольственной продукции в стране находится на очень слабом уровне развития, что на протяжении долгого времени вызывает необходимость импорта таких товаров из-за рубежа. Следовательно, импортные товары в Армении пользуются весьма высоким спросом, а отношение потребителей к ним положительное. Данный факт говорит о такой возможности для компании, как эффективное продвижение своих товаров на рынке Армении.
* **Отношение населения к работе и карьере –** как говорилось ранее, в Армении наблюдается достаточно высокий уровень безработицы. Следовательно, весомая часть населения находится в поиске постоянного места работы, а на бирже труда наблюдается дефицит рабочих мест. Должности в компании «FixPrice», которые не требуют специального образования, такие как складские работники, обслуживающий персонал, кассиры, продавцы, водители, прогнозируются как востребованные на рынке труда Армении. Следовательно, компания имеет возможность эффективного привлечения сотрудников.
* **Требование населения к качеству получаемых товаров и услуг –** как описывалось в параграфе «экономические факторы», за последний год национальная валюта подешевела примерно на 30%, что вызвало ухудшение благосостояния населения и снизило покупательскую способность потребителей. С одной стороны данное явление может рассматриваться как угроза, но с другой стороны стоит учесть тот факт, что сеть магазинов «FixPrice» является дискаунтером и предлагает товары по самой минимальной рыночной цене. Следовательно, внешняя среда открывает для компании возможность успешного продвижения товаров на рассматриваемом рынке, что в частности является дополнением к возможности, выявленной по итогам анализа отношения потребителей к импортным товарам.
* **Среднестатистический размер и структура семей страны –** из характеристики компании следует, что «Fix Price» позиционирует себя на рынке, как сеть магазинов, предлагающая к потреблению товары для всей семьи. Средняя семья в Армении немногим больше, чем в России, где большинство семей воспитывают одного-двух детей, тогда как в Армении практически все семьи имеют минимум двух детей и редко больше 4. Данное явление имеет положительный эффект для компании, так как величина семьи отчасти влияет на размер среднего чека в магазинах-дискаунтерах для всей семьи. [[28]](#footnote-28)
* **Модель поведения населения в процессе накопления и расходования средств –** исходя из того, что в стране высокий уровень безработицы и большое количество со слабым уровнем финансовой обеспеченности, большая часть населения характеризуется своеобразным потребительским поведением. Финансовые средства в максимальной степени в зависимости от возможности копятся, все необходимые продукты, товары и услуги закупаются исключительно по мере необходимости, а не с запасом на будущее. Данный факт несет для компании положительный характер, так как компания ориентируется на постоянный высокий уровень спроса продаваемых товаров в долгосрочной перспективе.

**Технологические**

Факторы для анализа

* **Распространенность интернет сети –** в описании региона указано, что около 70% населения Армении вовлечено в потребление интернет сети. Данный факт, несомненно, несет положительный эффект для компании, так как значимую часть маркетинговой политики компании составляет реклама и продвижение магазинов, товаров и услуг через интернет путем использования возможности размещения рекламных постов на различных сайтах и социальных сетях. Описанный факт создает для компании возможность продвижения бренда путем использования интернета. [[29]](#footnote-29)
* **Доступ к новейшим технологиям, их внедрение, адаптация и использование на практике** – в данном пункте актуально рассмотреть те инновации и возможности во внешней среде Армении, которые имеют взаимосвязь с деятельностью сети магазинов «Fix Price». Как было сказано ранее, рассматриваемая компания регулярно осуществляет инвестиции в рекламу и маркетинг. В данное время в мире применяются передовые технологии, которые позволяют более эффективно реализовывать рекламную политику компаний. Одним из примеров такого типа инноваций являются крупномасштабные проекторные щиты, которые, как правило, располагаются в людных местах с высокой проходимостью. Данные щиты один за другим иллюстрируют рекламные буклеты компаний на большом экране. Данный факт не несет никакого эффекта для компании. Это связано с тем, что подобного типа инновации еще не были внедрены и использованы на практике в Армении.

**Экологические**

Факторы для анализа

* **Экологическая ситуация в стране -** в определенных районах страны наблюдается неблагоприятная экологическая ситуация, в особенности на ее окраинах. Данное явление объясняется тех, что страна осуществляет чрезмерную эксплуатацию имеющихся в ограниченном количестве ресурсов без использования специально предназначенных фильтров очистки. Иными причинами ситуации являются: вырубка лесов, функционирование АЭС, ТЭС и ГЭС. По информации, получаемой от индекса экологической эффективности, Армения располагается на 93 позиции в списке из 132 стран. Наиболее обостренная ситуация относится к следующим областям экологии: загрязнение воздуха, защита среды обитания ареалов и неграмотное использование водных ресурсов. Стоит отметить, что описанные проблемы практически полностью относятся к окраинам страны, наименее развитым регионам. Планируемой территории открытия магазинов сети данные проблемы не затрагивают, следовательно, экологическая ситуация в стране не несет ни положительного, ни отрицательного эффекта. [[30]](#footnote-30)

**Правовые**

Факторы для анализа

* **Защита прав потребителей –** факт реализации стратегии по защите прав потребителей в стране напрямую закреплен документом «Закон республики Армения о защите прав потребителя», который утвержден 26 июня 2001 года. Данный законодательный акт кооперирует требования к отношениям, возникающим между изготовителями, далее продавцами и потребителями при продаже товаров и услуг, о надлежащем качестве и безопасности предоставляемых услуг для жизни и здоровья потребителей. Наличия такового законодательного акта не оказывает ни отрицательного, ни положительного влияния на деятельность компании, так как все имеющиеся пункты соблюдаются работодателями компании «Fix Price» на географических территориях стран действующего функционирования фирмы.
* **Защита интеллектуальной собственности и закон об авторском праве –** в Армении данный аспект регулируется Законом Армении номер 3Р-28 об авторском праве и правах смежного характера, утвержденном 28 января 2000 года. Наличие описанного документа оказывает положительный эффект на деятельность компании в рассматриваемом регионе и создает для сети возможность защиты авторских прав и интеллектуальной собственности в регионе. [[31]](#footnote-31)
* **Трудовое законодательство –** трудовое законодательство регулируется правительством республики Армения. В основу принципов кодекса входит: свобода труда, включая право на труд, запрещение любой формы принудительного труда, равноправие сторон трудовых отношений, равенство в деловых отношениях сотрудников, право каждого сотрудника на получение своевременного и справедливого вознаграждения за труд, стабильность трудовых отношений, свобода переговоров коллективного характера и другие. Все законодательные акты республики Армения не противоречат и полностью соблюдаются политикой компании «Fix Price» в плане заключения трудовых договоров и отношений с сотрудниками. [[32]](#footnote-32)
* **Контроль качества продукции государственными органами** – на территории республики Армении действует программа защиты прав потребителей, в число задач которой входит контроль над качеством продаваемых в магазинах продовольственных и непродовольственных товаров. У частных предпринимателей и руководства сетевых компаний государственные представители соответствующих властей требуют документы, подтверждающую сертификацию и качество реализуемой продукции. [[33]](#footnote-33)

Проанализированный параметр не предоставляет никаких угроз, так как, исходя из полученной из описания компании информации, следует, что вся продаваемая в сети продукция проходит необходимые испытания на качество и проверку на наличие вредных веществ. Данная процедура реализуется в специально созданном для этого департаменте компании. Напротив, данный факт создает возможность для компании расширения сети в стране в частности благодаря тому, что потребители исключают мысль о вредности приобретаемых товаров.

* **Налоговая политика страны** - закон Армянской республики №ЗР-155 говорит о том, что юридические лица обязаны попадать под процедуру прямого налогообложения на прибыль в размере 20% от облагаемой прибыли. Стоит отметить, что ставка налога на прибыль такая как, как в стране рождения компании – России. В таком случае ни положительного, ни отрицательного влияния внешней среды в плане проведения процедуры налогообложения не наблюдается. [[34]](#footnote-34)

Подводя итог проделанной работы целесообразно составление сводной таблицы факторов PESTEL-анализа:

|  |  |
| --- | --- |
| **Политические:**   * Поддержка государством малого и среднего бизнеса * Деятельность государства, направленная на минимизацию уровня коррупции * Независимость рекламных кампаний и средств массовой информации от органов государственной власти | **Экономические**   * Низкий уровень инфляции * Падение курса национальной валюты * Высокий уровень безработицы и низкая средняя заработная плата * Высокий спрос на услуги, предоставляемые банками |
| **Социальные**   * Положительное отношение потребителей к импортным товарам и услугам * Высокая потребность населения в рабочих местах * Ориентированность потребителей вна низкую цену в большей степени, чем на качество * Преобладание больших семей * Предрасположенность населения к регулярному накоплению и планированному расходованию средств | **Технологические**   * Рост спроса на услуги интернет сети * Низкий уровень использования современных технологий |
| **Экологические**   * Отсутствие влияния экологических характеристик региона, которые являются проблемными | **Правовые**   * Высокий уровень защиты прав потребителей * Высокий уровень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве * Активный контроль соблюдения требований законодательства * Активный контроль со стороны государственных органов за качеством продукции * Приемлемый уровень обязательных налоговых отчислений |

*Таблица 3. PESTEL - Анализ*

## 1.3 Описание портрета потребителяи анализ емкости рынка

Следующим этапом анализа в данной работе является описание целевой аудитории рынка продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления. Целевой аудиторией в рассматриваемой сфере бизнеса является группа клиентов, для которых товар, продаваемый в исследуемом магазине, является инструментом удовлетворения потребности. Для составления портрета потребителя в качестве источника информации были использованы данные, полученные в результате проведенного интервью. В число критериев для оценки входили такие параметры как:

Возраст – по оценке сотрудника руководящего отдела компании, наиболее частым клиентом магазинов сети являются люди в трех возрастных группах: от 10 до 15 лет, от 25 до 40 и от 40 до 60. Все выделенные группы имеют теоретическое обоснование. Данная сеть вызывает интерес у потребителей в возрасте от 10 до 15 лет в связи с тем, что магазины предлагают к потреблению широкий ассортимент товаров категории «Все для игр и развлечений». Группа клиентов в возрасте от 20 до 40 лет является самой весомой. Представитель компании объясняет это тем, что традиционно именно в этот период жизни на людей возлагается обязательство осуществлять покупки продовольственных и непродовольственных товаров для домашнего использования, широкий выбор которых представлен во всех магазинах сети «Fix Price». В последнюю категорию входят покупатели в возрасте от 40 до 65 лет: для рассматриваемых потребителей предлагается широкий ассортимент товаров по самым низким ценам на рынке, что позволяет потребителям минимизировать ежедневные расходы и улучшить свое благосостояние.

Разделение по половому признаку – со слов представителя компании, процентное соотношение посетителей сети мужского и женского пола составляет в районе 25 против 75. Данная статистика подкрепляется логическим объяснением: компания сфокусирована, в том числе, на потребителях, которые ежедневно осуществляют в рассматриваемом магазине приобретения с целью регулярного потребления. Традиционно, именно лица женского пола берут на себя ответственность данного процесса. Более того, продовольственные товары, которые входят в состав ассортиментного предложения данной сети, в большинстве предназначены для использования лицами женского пола: кухонные товары, принадлежности для ухода за мебелью, одеждой, домашний текстиль и так далее. Также, представитель компании утверждает, что из проведенных наблюдений выяснилось, что большинство покупателей в детском возрасте сопровождаются родителем в лице матери, которая зачастую также осуществляет покупки. Тем не менее, примерно четверть всех возрастных групп составляют клиенты мужского пола, которые также несут ценность для компании в качестве составляющей группы клиентов.

Уровень дохода – данный параметр не рассматривается компанией как значимый, так как компания позиционирует себя как сеть магазинов, которая предлагает для потребления товары для людей всех социальных категорий. Иными словами, компания считает, что уровень дохода не является важным параметром, так как приобретение идентичного товара по более низкой цене в сравнении с конкурентным преимуществом зависит не от уровня дохода, а относится к рациональному поведению типичного потребителя на рынке.

Подводя итог проведенного интервью касаемо описания портрета потребителя, представляется возможным составить описание потребителя с целью расчета емкости рынка. Основной составляющей группы клиентов компании являются люди подросткового возраста от 10 до 15 лет, мужчины и женщины в возрасте от 20 до 40 и от 40 до 65 лет.

Следующим этапом проводимого анализа послужит расчет доли интересующей компанию группы лиц по отношению ко всему населению рассматриваемого региона. Как было сказано в разделе описания компании, население Армении составляет 3.22 млн человек. Количество граждан в возрасте от 10 до 15 лет составляет порядка 250 тысяч человек, что в процентном измерении по отношению к общему числу проживающих в стране составляет 7,8%. Основная доля населения приходится на людей в возрасте от 20 до 40 и от 40 до 65 лет – 2 млн 316 тысяч человек, что составляет 72,4%. Просуммировав полученные результаты, представляется возможным сделать вывод о том, что потенциальные клиенты компании «Fix Price» на рынке Армении составляют порядка 80% всего населения, что описывает емкость рассматриваемого рынка.[[35]](#footnote-35)

### 1.3.1 Ключевые факторы успеха

Анализ ключевых факторов успеха для компаний является для нее неотъемлемой частью стратегии функционирования на рынке. В данной части работы будут выявлены факторы рыночной среды, которые анализируют степень способности компании к выживанию и процветанию. Процесс определения ключевых факторов успеха (КФУ) подразумевает выделение необходимых характеристик, с помощью которых фирма способна выживать в конкурентной среде и увеличивать масштабы деятельности. Рассматриваемая теория реализуема путем соблюдения стратегий двух направлений: фирма должна поставлять на рынок те товары и услуги, которые потребителями рассматриваются как необходимые, фирма должна поддерживать способность существования в конкурентной среде. Следовательно, основная задача КФУ отвечает на вопросы, каковы предпочтения потребительского сектора и что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе.

Для анализа предпочтений потребительского сектора, прежде всего, необходимо идентифицировать и дать характеристику представителя этого сектора, что не представляется возможным без определения границ анализируемого рынка: в данной работе будут рассматриваться магазины, которые осуществляют розничную продажу продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления. Большинство людей рассматривают такой тип товаров как повседневно использующийся ресурс, который должен быть доступен всем членам семьи по самым низким рыночным ценам. Именно такого типа потребители составляют основную часть целевой аудитории сети магазинов «Fix Price». Данный вывод сделан на основе анализа основной характеристики компании: сеть магазинов-дискаунтеров, предлагающая все необходимые для повседневной жизни товары для всей семьи по самым низким фиксированным ценам. Следовательно, нашему клиенту необходимо: приобретать товар по самой низкой рыночной цене, удовлетворять потребности всех членов семьи в повседневной жизни потребления продовольственных и непродовольственных товаров.

Обращаясь к анализу конкурентной среды, прежде всего, необходимо составить ряд вопросов, ответ на которые создаст описание теории успешного функционирования на конкурентном рынке рассматриваемого типа:

* Что представляет собой конкуренция в данной отрасли?

Конкуренция в области продажи продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления представляет собой разработку и реализацию такой стратегии, которая позволяет обеспечивать приток покупателей и реализацию продукции на уровне выше, чем другие игроки рассматриваемой отрасли, что в свою очередь при грамотном функционировании иных подразделений компании обеспечивают доходность выше, чем у конкурентов. Успешная конкуренция сопровождается тем, что из разнообразия выбора, клиент делает ставку на ваш магазин, а не конкурента. [[36]](#footnote-36)

* Какими характеристиками должна обладать компания, чтобы быть наиболее привлекательной для потребительского сектора среди множества конкурентов?

В основе ответа на рассматриваемый вопрос, бесспорно, лежит отношение потребителя к цене. При прочих равных, потребитель с уверенностью сделает выбор в пользу того игрока на рынке, который предложит ему товар по цене ниже, чем остальные. За счет чего компании на рассматриваемом рынке достигают преимущества в цене: доступ к дешевым ресурсам, налаженная цепочка поставок, грамотное стратегическое управление, снижение затрат на заработную плату, крупные оптовые закупки ресурсов и товаров по самым низким ценам и др. Тем не менее, минимальная на рынке цена не является гарантом выбора потребителя. Высока вероятность того, что клиент согласится заплатить конкуренту чуть менее высокую цену, если его условия будут оценены покупателем дороже разницы между ценами конкурентов. Рассмотрим эти условия:

* Удобное месторасположение магазина – данный пункт очень важен и неправильный выбор географического расположения магазина может повлечь за собой не реализацию полного потенциала. Магазины подобного типа редко у кого попадают под программу выходного дня или под ту, ради которой выделяется большое количество личного времени. Следовательно, магазины должны быть расположены так, чтобы они попадали под основные маршруты большинства населения, к примеру, по дороге с работы домой. Исходя из этого, актуальным будет рассматривать места большой проходимости и массового скопления людей: недалеко от остановок общественного транспорта, станций метро, крупных торговых центов и т.д.
* Широкий ассортимент представленной продукции – потребитель всегда рассматривает как наиболее привлекательный тот магазин, в котором он имеет возможность сравнивать товары и покупать исходя из собственных предпочтений, нежели приобретать какой-либо продукт исходя из того, что выбирать не из чего. Как следствие, частично обладание рассматриваемым КФУ основывается на достаточно большой площади торгового помещения.
* Грамотно оформленный торговый зал – люди, которые по выходу из магазина расстаются с определенной суммой денег, желают, чтобы этот процесс сопровождался с максимально комфортными условиями. В том случае, если товары на полках и витринах оформлены нелогичным образом, не разделены на определенные группы, их расположение не позволяет удобно и без риска его порчи прочитать описание, потребитель испытывает дискомфорт и формирует в себе негативное отношение, что вызывает риска смены приоритета потребителя в будущем.
* Пропускная способность кассовых аппаратов – в повседневной жизни каждый сталкивался с большими очередями на подступе к кассовому аппарату. Если в процессе выбора и анализа товаров потребитель не сильно акцентирует внимание на количестве потраченного времени, то при долгом и монотонном ожидании своей очереди потребитель начинает задумываться о возможных альтернативах, рассуждая, что в другом магазине ему не пришлось тратить столько времени в ожидании очереди.
* Вежливость и профессионализм персонала торгового зала – не смотря на то, что игроки рассматриваемой отрасли – магазины самообслуживания, всегда имеется необходимость присутствия сотрудников в торговом зале. Такие факторы, как качественная осведомленность работников торгового зала о наличии и характеристике представленного товара, вежливость и навыки корректного и вежливого общения, способны оказать влияние на впечатление клиента, как о продавце, так и о магазине в целом.
* Наличие запасов товара на складских помещениях – положительный эффект от наличия запаса товаров на складах заключается в обеспечении постоянного наличия продукции на витринах. В том случае, если какое-либо наименование является сильно востребованным и раскупается с высокой периодичностью, магазин должен иметь запасы данного товара, чтобы обеспечить его постоянное наличие, в противном случае клиенты будут рассматривать конкурентов с целью поиска магазина, в котором ассортимент всегда в наличии.
* Сбалансированность ассортиментного предложения – суть данного фактора заключается в необходимости грамотного и продуманного распределения количественных долей представленной продукции. В том случае, если в одном из отделов магазина представлен широкий выбор определенного типа товара, а другом – выбирать не из чего, потребитель испытывает неудовлетворенность потребности иметь возможность во всех отделах найти для себя наиболее подходящий по различным критериям товар, что влечет за собой риск потери клиента.
* Соблюдение единых стандартов во всех филиалах сети – суть данного пункта заключается в том, что во всех магазинах сети должны соблюдаться единые правила и стандарты касаемо обслуживания клиентов, расположение товаров, разделение ассортимента на определенные категории, поступление новых товаров и так далее. Важность идентичность вышеописанных процессов заключается в том, что при единой концепции руководство сети имеет возможность выработать единую эффективную стратегию, которой будут следовать новые заведения сети. Более того данный пункт очень ценится целевой аудиторией, так как при посещении разных магазинов одной сети потребитель ориентируется заранее на то, в каком отделе и в числе какой продукции он имеет возможность быстро найти интересующий его товар.
* Наличие безналичной системы оплаты чека – как было сказано в пункте «описание региона», в данный момент наблюдается ускоренное увеличение числа пользователей системы безналичных счетов как в Армении, так и во всем мире. Бесспорно, предоставление потребителям возможности оплаты банковской картой может оказаться для клиента одним из основных факторов, влияющих на выбор магазина
* Маркетинговая политика компании – рынок продовольственных и непродовольственных товаров и услуг массового потребления устроен таким образом, что магазины и товары, представленные в них, нуждаются в регулярной рекламе различными способами.
* Служба доставки товаров – многие потребители в подобных магазинах приобретают одни и те же товары каждый день. Для таких потребителей очень удобно, когда в магазине действует система дистанционного заказа товаров с последующей доставкой по определенному адресу в конкретное время.

Подводя итог, выделим перечень ключевых факторов успеха магазинов в данной отрасли, которые будут использованы в роли инструмента при сравнительном анализе с конкурентами и составлении SWOT-анализа:

* предложение товаров по самым низким ценам
* удобное месторасположение магазина
* широкий ассортимент представленной продукции
* грамотно оформленный торговый зал
* пропускная способность кассовых аппаратов
* вежливость и профессионализм персоналов торгового зала
* сбалансированность ассортиментного предложения
* наличие запасов товара на складских помещениях
* соблюдение единых стандартов во всех филиалах сети
* наличие безналичной системы оплаты чека
* маркетинговая политика компании
* служба доставки товаров

### 1.3.2 Сравнительный анализ с основными конкурентами на основе КФУ

Эффективная борьба за выживание и процветание компании на рынке продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления является одним из основополагающих инструментов, необходимых для успешного функционирования компании. Многие предприятия при осуществлении зарубежной экспансии делают акцент исключительно на наличие ключевых факторов успеха, воспринимая их гарантированным залогом успеха фирмы на новом географическом рынке. Тем не менее, этого недостаточно и очень важно на основе КФУ провести сравнительную характеристику с действующими на рынке потенциальными конкурентами, чтобы оценить шансы компании стать для потребительского сектора более привлекательными, чем иные игроки рынка.

На рынке продовольственных и непродовольственных товаров в Армении присутствует огромное количество магазинов и минимаркетов, которые в данной работе не будут рассматриваться как потенциальные конкуренты для сети «Fix Price» по ряду причин:

* во-первых, анализируемые точки сбыта продукции имеют очень малую торговую площадь, в районе 20 кв. метров.
* исходя из первого пункта, формируется вывод о том, что в подобном типе магазинов катастрофически малый ассортимент предлагаемой продукции.
* в-третьих, стоит обратить внимание на месторасположение: все маленькие продуктовые магазины расположены в местах с очень маленькой проходимостью, в основном в спальных районах. Это говорит о том, что данные магазины ориентированы на жильцов близлежащих домов, которые пользуются их услугами по принципу «приобрести некий товар, который не стоит того, чтобы тратить временной ресурс на дорогу в супермаркет».
* в-четвертых, исходя из того, что поток клиентов в такие магазины очень мал, руководство магазинов не имеет возможность осуществлять непрерывный поток новых товаров и обеспечивать наличие полного ассортимента свежей продукции.

Все описанные факты позволяют не рассматривать подобные магазины, как потенциальную угрозу и вызывают необходимость рассмотрения компаний иного масштаба и формата, приблизительно схожего с концепцией ведения деятельности сети магазинов «Fix Price».

При изучении рынка Армении было выявлено, что прямых конкурентов, специализирующихся на предложении товаров и услуг по формату «все по одной цене», не присутствует. Исходя из этого, в процессе анализа было принято решение рассмотреть в качестве потенциальных конкурентов супермаркеты, которые являются в стране самыми востребованными с точки зрения предпочтений потребительского сектора. Данные супермаркеты предоставляют к потреблению товары самых разных категорий, имеют большой выбор предлагаемой продукции и ведут конкурентную борьбу за способность привлекать большее число покупателей.

**Сеть магазинов «Sas» - располагается на территории столицы Армении, город Ереван.**

Локация магазинов характеризуется высокой проходимостью и местами большого скопления людей, преимущественно в центре города, сеть насчитывает 7 магазинов. В ассортимент предлагаемой к приобретению продукции входят продовольственные и непродовольственные товары различных категорий: товары для животных, для сада и огорода, для плетения, канцелярские товары, средства для ухода за лицом и кожей, средства по уходу за гигиеной, порошки, мыло и иные средства химии, продукты питания, молочные изделия, искусственные цветы, носки, изделия пряжи, аксессуары для мобильных устройств и др. [[37]](#footnote-37)

**Сеть магазинов «Yerevan City» - располагается на территории столицы Армении, город Ереван.**

Является самой крупной сетью продовольственных и непродовольственных товаров в плане количества магазинов, в Ереване расположено 18 таких точек сбыта продукции. Ассортимент включает в себя очень большой выбор товаров. Помимо продукции, которая по описанию схожа с товарами «Fix Price», компания предлагает приобрести одежду и обувь, предметы фармакологии и свежеприготовленные хлебобулочные изделия. Потребительский сектор Армении отмечает высокое качество продукции данной сети и низкие цены. [[38]](#footnote-38)

**Магазин «Кайзер» - представлен в единственном экземпляре в столице страны г.Ереван.**

Данная точка характеризуется высоким спросом потребителей благодаря успешному расположению в людном и высоко проходимом месте на одной из центральных улиц столицы. Ассортимент продукции примерно идентичен с ассортиментом вышеописанных сетей магазинов. [[39]](#footnote-39)

Итого, на рынке Еревана компания «Fix Price» имеет 3 потенциальных конкурентов, деятельность которых способна представлять угрозу успешности функционирования рассматриваемой компании на новом географическом рынке. Для более детального сравнения актуально провести сравнительный анализ между рассматриваемыми фирмами на основе ключевых факторов успеха компаний, специализирующихся на продажи продовольственных и непродовольственных товаров. В представленной таблице 4 используется символьное обозначение характеристики, где максимально положительное значение «+++», максимально отрицательное «---».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **КФУ/Компания** | **«Fix Price»** | **«Sas»** | **«Yerevan-city»** | **«Кайзер»** |
| **Низкая цена** | +++ | + | ++ | + |
| **Удобное месторасположение** | +++ | +++ | +++ | +++ |
| **Широкий ассортимент представленной продукции** | +++ | +++ | +++ | +++ |
| **Грамотное оформление торгового зала** | ++ | + | + | + |
| **Пропускная способность кассовых аппаратов** | ++ | + | + | + |
| **Персонал** | ++ | + | ++ | + |
| **Сбалансированность ассортиментного предложения** | +++ | ++ | ++ | ++ |
| **Наличие запасов товара на складских помещениях** | +++ | +++ | +++ | +++ |
| **Соблюдение единых стандартов во всех филиалах сети** | + | ++ | ++ |  |
| **Наличие безналичной системы оплаты чека** | + | +++ | +++ | +++ |
| **Маркетинг компании и товаров** | +++ | ++ | ++ | ++ |
| **Служба доставки товаров** | + | +++ | ++ | +++ |

*Таблица 4. Сравнительный анализ конкурентов*

1. Низкая цена – сравнение по данному критерию можно проводить разными способами. Исходя из того, что компания «Fix Price» предлагает основную часть продающейся продукции приобрести по фиксированной цене, актуально сравнить цену одного из самого низкого по себестоимости товара с идентичной ценой в магазинах, которые являются потенциальными конкурентами. Предложение выбрать такого типа товар основано на том, что при фиксированной цене на все группы товаров, компания получает самый высокий процент прибыли за счет реализации товара с самой низкой себестоимостью. Следовательно, актуально сравнить то, какая из компаний предлагает к приобретению дешевле тот товар, от реализации которого компания «Fix Price» получает наибольший процент прибыли.

К примеру, возможным представляется провести сравнительный анализ цен про продукты консервированного типа, а именно говяжий паштет «Останкино». По состоянию на март 2017 курс армянского драма по отношению к рублю варьируется в диапазоне 8,5 драм за 1 рубль. Компания «Fix Price» продает рассматриваемую позицию консервированного продукта за 55 руб. за 1 банку. Цены у конкурентов: «Sas» - 230 рублей, «Yerevan-City» - 195 рублей, «Кайзер» - 225 рублей. Другим товаром, который представлен во всех магазинах и пригоден для сравнения является десерт из группы детских товаров «Фруто Няня» 90 грамм. В сети магазинов «Fix Price» данный товар представлен по цене 95 рублей за 2 единицы продукции, тогда как у «Sas» - 65 рублей, «Yerevan-City» - 58 рублей, «Кайзер» - 63 рубля за 1 единицу продукции. Для более четкого представления картины ценовой политики предлагается сравнить еще один товар – вафельный торт «Аленка» 250 гр. Цены на данный товар: «Sas» - 85 рублей, «Yerevan-City» - 75 рублей, «Кайзер» - 83 рубля.

Методом парного сравнения можно сделать вывод о том, что цены на продукцию у анализируемой компании на порядок ниже, у потенциальных конкурентов, успешно функционирующих на рынке. Самым дорогим из рассматриваемых является магазин «Sas», с минимальной долей разницы отстает компания «Кайзер». Цены на продукцию в магазинах «Yerevan-City» самые маленькие из тройки компаний, но по сравнению с «Fix Price» цены выше примерно вдвое.

1. Удобное месторасположение магазинов – по данному критерию все три рассматриваемые компании, являющиеся потенциальными конкурентами сети магазинов «Fix Price» получают максимальную оценку по ряду причин. Все магазины расположены с местах с высокой проходимости и массового скопления людей, имеют удобно сконфигурированный подъезд автотранспорта, большинство магазинов расположены если не в шаговой доступности, то не более, чем на расстоянии 10 минутной ходьбы от станций метрополитена. По данному критерию компания «Fix Price» также получает самые высокую оценку, так как все вышеперечисленные параметры полностью совпадают с условиями выбора локации нового заведения компании.
2. Достаточная площадь магазина – данный пункт несет за собой большое значение, так как важным являет не столько то, какова площадь торгового зала магазина, сколько ее достаточность для возможности размещения максимально широкого объема ассортимента продукции. В данном плане средняя площадь магазина «Fix Price» несколько ниже, чем у конкурентов, ее вполне достаточно, чтобы осуществлять закупки все большего количества наименований продукции, чтобы характеризоваться для потребителей как магазины с большим выбором товаров, который регулярно обновляется. Средняя площадь из всех действующих магазинов «Fix Price» примерно 300 кв. метров, тогда как: «Sas» - 400-500 кв. метров, «Yerevan-City» - 450-500 кв. метров, «Кайзер» - приблизительно 500 кв. метров.

Следующие пункты основаны на мнении потребителей, так как напрямую относятся к удобствам, получаемым ими при посещении данных магазинов. В данном случае, актуально анализировать мнение клиентов, изложенное на различных интернет сайтах и порталах в виде отзывов.

1. Грамотное оформление торгового зала – в данном разделе анализируется то, насколько логично и связанно располагаются отделы в рассматриваемых компаниях, и с какой степенью удобства потребители осуществляют процесс закупки товаров. Из отзывов покупателей следует, что все три потенциальных конкурента компании «Fix Price» имеют огромный недостаток в виде хаотично расположенных отделом товаров. Грамотное расположение подразумевает, что компания должна создавать условия, в которых потребитель будет иметь возможность не возвращаться в один и тот же отдел несколько раз, чтобы докупить то, что было забыто. Иными словами, товары должны быть разбиты на категории и те из них, которые относятся в одной группе товаров, не должны располагаться в разных частях торгового зала. Именно из-за нарушения соблюдения данного критерия, все рассматриваемые магазины подвергаются критике. Компания «Fix Price» не характеризуется выраженным недостатком. Тем не менее, в связи с регулярно обновляющимся ассортиментом продукции, в торговых залах сети время от времени наблюдается, что товар расположен не на должной позиции витрины или не с той группой товаров. Но это проявляется как итог ошибки продавца торгового зала или дефицит временного ресурса для оформления зала, над чем тщательно работает компания, в то время как у конкурентов данная ситуация является итогом продуманного расположения товаров на витрине. По итогам анализа данного критерия, «Fix Price» получает среднюю оценку, а ее конкуренты – минимальную.
2. Пропускная способность кассовых конструкций –данный пункт также основывается на отзывах посетителей, так как инструментом для анализа критерия является величина очередей, а показателем – время, проведенное в ее ожидании. Влияние на ситуацию перед кассой оказывает огромное количество факторов, таких как: размер потока клиентов, день недели, профессионализм и опыт сотрудников, качество кассовых аппаратов, принцип взвешивания и оценки весовых продуктов и другие. Тем не менее, основываясь на идентичности предлагаемой продукции и концепции организации торгового зала, представляется сравнить ситуацию в данных магазинах, приравняв все вышеуказанные факторы. По оценке и отзывам клиентов, во всех магазинах конкурентах им приходится тратить огромное количество времени в ожидании своей очереди. Данный факт очень важен, так как клиент при выборе магазина для посещения основывается, в том числе, на предоставляемые ему удобства. Данной проблемы в сети магазинов «Fix Price» не наблюдается, но тем не менее очереди скопляются и клиентам приходится терять время. Исходя из этого, все три компании конкуренты получают минимальную оценку, в то время как «Fix Price» - среднюю.
3. Персонал – несмотря на то, что все рассматриваемые магазины функционируют на основе принципа самообслуживания, за помощью и консультацией персонала обращается огромное количество клиентов. По отзывам клиентов магазинов «Fix Price» и «Yerevan-City» персонал торгового зала всегда приветлив и с радостью готов помочь клиенту при выборе или описании некоего продукта, тем не менее бывают ситуации, когда консультант демонстрирует незнание ответа на какой-либо вопрос о местоположении или характеристике продукта. На основе этого обе рассматриваемые компании получают среднюю оценку. В магазинах «Sas» и «Кайзер» ситуация несколько хуже: клиенты считают консультантов в торговом зале компании «Sas» абсолютно не осведомленными в продукции и его расположении в магазине, в то время как в магазине «Кайзер» услуга по предоставлению помощи консультантов нет, в торговом зале можно заметить только персонал отдела клининга. Следовательно, эти компании получают минимальную оценку.
4. Сбалансированность ассортиментного предложения – анализ данного пункта представляется возможным путем исследования официальных сайтов рассматриваемых игроков рынка, а именно раздел «товары». Прежде всего, хочется отметить «Fix Price», так как данная сеть получает максимальную оценку: во всех группах товара представлен большой выбор видов продукции, ограниченный ассортимент наряду с богатым разнообразием в разных отделах не наблюдается. Все остальные игроки получают среднюю оценку. Причиной описанного явления является то, что в стране делается больше акцент на продовольственные, а не продовольственные товары. К примеру, потребитель имеет огромный выбор продуктов питания и консервированной продукции, в то время как ассортимент аксессуаров для мобильных устройств или товаров для дома и отдыха более ограничен.
5. Наличие запасов товара на складских помещениях – на уровне анализа, данный пункт возможно оценить только по наличию товаров в магазинах, что выявляется на основе отзывов потребителей: все рассматриваемые сети получили максимальную оценку по причине отсутствия негативных отзывов потребителей об отсутствии какого-либо продукта в торговом зале, напротив, клиенты подчеркивают, что данные магазины обеспечивают беспрерывное наличие всех необходимых товаров, что делает магазины еще более привлекательными.
6. Соблюдение единых стандартов во всех филиалах сети – в данном случае самым критикуемым со стороны потребительского сектора является сеть магазинов «Fix Price». Покупателями отмечаются, что в разных магазинах сети можно обнаружить, что ассортимент отличается, витринное оформление товаров различно, при делении товаров на категории наблюдается несоответствие между филиалами. Сети «Sas» и «Yerevan-city» получили среднюю оценку, так как данное явление наблюдается и в этих магазинах, тем не менее, в данном случае это не выражается в обостренной форме и не провоцирует недовольство потребителей. Оценить данный критерий на примере магазина «Кайзер» не имеется возможности, так как данная фирма на данный момент представлена в единственном экземпляре.
7. Наличие безналичной системы оплаты чека – коэффициентом измерения данного критерия может послужить лишь факт наличия или отсутствия возможности оплаты покупки путем использования банковской карты. Ни в одном филиале сети «Fix Price» не клиентам не предоставляется такого условия, в связи в чем компания получает минимальную оценку. «Sas», «Yerevan-City» и «Кайзер» имеют безналичный способ оплаты и получают максимальную оценку.
8. Маркетинговая политика компании – у потребителя на данном рынке существует большой выбор того, где осуществлять закупки продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления, в связи с чем игроки рынка ведут непрерывную рекламную политику. По данному критерию все компании демонстрируют высокий уровень рекламы: интернет, телевидение, радио и так далее. Тем не менее, компания «Fix Price» вдобавок к прочему использует рекламу на кузове и в салоне общественного транспорта, что дает преимущество над конкурентами в плане продвижения товаров и услуг и позволяет оценить ее максимальным баллом.
9. Служба доставки товаров – в сети магазинов «Fix Price» данной услуги не предоставляется для потребителей, поэтому рассматриваемая фирма получает минимальную оценку. Остальные сети, за исключением «Yerevan-City», получают максимальную оценку: на официальном сайте компании покупатель может оставить заявку и воспользоваться службой доставки, которая работает бесплатно. Компания «Yerevan-City» получает среднюю оценку, так как предоставляет услугу заказа лишь по телефону. Логичным является то, что через интернет-сайт заказывать удобнее, так как имеется возможность наглядного представления о товаре с помощью картинки и прочтения описания товара.

По итогам сравнения компаний в сфере предоставления услуг по продаже продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления на основе ключевых факторов успеха, компания «Fix Price» набрала наибольшее количество отметок «+» наравне с компанией «Yerevan-City» среди действующих конкурентов. Прогнозируется, что на рассматриваемом географическом рынке Армении, компания «Fix Price» получит преимущество перед конкурентами на основе более низкой цены, грамотного оформления торгового зала, более лучшей пропускной способности и сбалансированности ассортиментного предложения и маркетинговой политике. Иной стороной результата проведенного анализа являются слабые стороны компании: отсутствие службы доставки товаров и возможности осуществления безналичного расчета, слабый уровень соблюдения единых стандартов в магазинах сети.

## 1.4 Анализ 5 конкурентных сил Портера

В качестве инструмента для анализа внутриотраслевой конкурентной среды актуально использовать модель М. Портера (рис.4), которая способствует определению выраженности и уровня интенсивности конкурентных сил в отрасли. Данная модель направлена на определение такой позиции, которая будет обеспечивать компании максимальный уровень защищенности от влияния конкурентов, и способствовать оказанию давления на их деятельность. Необходимость проведения данного анализа заключается в прямой зависимости между целесообразностью капиталовложений с целью получения выгод в будущем и влиянием конкурентных сил в рассматриваемой среде.



*Рисунок 4. Модель 5 конкурентных сил Портера*

Анализ данного типа влечет необходимость исследования четырех направлений: гроза появления на рынке новых игроков, угроза появления товаров заменителей, рыночная власть поставщиков и покупателей. После анализа, каждой из них будет присваиваться оценка степени влияния на деятельность фирмы: слабая, средняя или сильная.

1. Угроза появления новых игроков – оценивая входные барьеры в отрасль, установленные государственными органами, был определен низкий уровень преград при входе на рассматриваемый рынок. Однако, противодействие появлению новых игроков может оказываться не только силами власти региона, но и функционирующими на нем игроками:

* Экономия на масштабе – данный термин для игроков рассматриваемого рынка обозначает, что величина объема деятельности компании способствуют уменьшению издержек при производстве или процессе реализации единицы продукции. Следовательно, компании обеспечивают себе некий уровень безопасности по отношению к угрозе появления новых игроков, увеличивая масштабы своей деятельности.[[40]](#footnote-40)Новым игрокам становится трудно достичь уровня рентабельности в том случае, если действующий масштаб деятельности игроков отрасли гораздо более значительный, чем тот, который является достижимом на начальном этапе ведения деятельности.

Подобным рычагом влияния на появление новых игроков обладает компания «Fix Price» и ее потенциальные конкуренты: данные компании имеют возможность производить влияние на деятельность новых игроков рынка исходя из своей силы, которая заключается в масштабах ее деятельности, развитости, финансовых запасах, отлаженной системе закупок, продаж и так далее.

* Дифференциация продукта – в данном случае необходимо проанализировать степень разнообразия предлагаемого продукта. Рынок продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления характеризуется огромным числом наименований предлагаемой продукции. Действующие на рынке игроки предлагают к приобретению очень широкий ассортимент товаров. Это говорит о том, что новые игроки будут испытывать трудности в связи с необходимостью обеспечения магазинов всем необходимым ассортиментов, без чего практически невозможно привлечь внимание целевой аудитории.
* Высокий уровень потребности в начальном капитале –компании, развивая действующие торговые сети, развивают масштаб своей деятельности, тем самым увеличивая объем необходимых капиталовложений для новых игроков. Данная тенденция позволяет функционирующим фирмам снижать уровень угрозы появления новых конкурентов, увеличивая объем необходимых начальных инвестиций и как следствие, усложняя процесс проникновения в отрасль.
* Высокие постоянные издержки – данный пункт не является инструментом влияния на новых игроков со стороны существующих, так как данная отрасль не влечет необходимости масштабных и постоянных инвестиций в какие-либо производственные мощности или разработки. В основе издержек, как правило, лежит необходимость регулярных отчислений за необходимое для производства сырье или приобретение и транспортировка готовой продукции, что, как правило, осуществляется путем использования оборотных средств компании.
* Доступ к каналам распределения – данным инструментом действующие игроки никак не могут воспользоваться. Причиной является то, что в данной отрасли получить доступ к каналам распределения не составляет масштабных капиталовложений и интеллектуальной собственности, на первых порах достаточно обеспечить фирму точкой продаж, что будет являться для потребителей пунктом продаж, а для компании – инструментом получения доступа к каналу распределения продукции.
* Дополнительные угрозы – действующие игроки рынка, как правило, обеспечивают себя дополнительным резервным капиталом, который позволяет компаниям вести агрессивную ценовую политику по отношению к конкурентам в случае необходимости. Данный факт в действительной мере сказывается на потенциале новых игроков реализовать успешную стратегию, как так в случае агрессивной ценовой политики существующих игроков, новые компании окажутся неспособными устанавливать цены, покрывающие все издержки.

Подводя итог проведенного анализа, отмечается, что в рассматриваемой отрасли наблюдается средний уровень угрозы появления новых игроков. Из проведенного анализа видно, что охарактеризовать его низким не представляется возможным, так как законодательством никак не ограничивается вход в данную сферу. Также выполненное исследование показало, что высокое значение данному критерию не придается в связи с возможностью действующих игроков влиять на появление новых фирм в отрасли. Следовательно, просуммировав факты неограниченности входа новых игроков в данную отрасль со стороны государства и возможности действующих игроков оказывать давление на новые фирмы, выявляется средний уровень угрозы появления новых игроков.

1. Угроза появления товаров заменителей – товары-субституты ограничивают показатели

потенциала рынка с точки зрения темпов роста цен. Компании не смогут обеспечивать себе высокий уровень доходности реализуемого проекта до тех пор, пока предлагаемый к потреблению товар не будет рассматриваться клиентом как отличительный и более качественный от того, который рассматривается в качестве заменителя. В случае рынка продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления актуально рассмотреть продукт с точки зрения «цена-качество», как так потребитель регулярно приобретая определенный тип товаров, ориентируется на сравнение качества, получаемого за определенную цену. Компании, функционирующие на рассматриваемом рынке, ведут деятельность, направленную на минимизацию конечной стоимости продукции путем экономии на масштабе, что обеспечивает продукту минимально возможную цену в том случае, если процентная ставка маржинальной прибыли, устанавливаемая компанией, допустимо мала. Также, в данном параграфе актуально рассмотреть онлайн магазины, которые осуществляют продажу подобных товаров исключительно путем осуществления заказа на интернет сайте. Оценивая власть подобного формата магазинов, прогнозируется слабый уровень влияния так как: потребители склонны к доверию тем магазинам, которые они посещали и по опыту могут выделить соответствующее качество товаров. Покупатели будут осуществлять онлайн заказ товаров в тех магазинах, которые они посещали, поэтому данная работа выделяет необходимость для компании «Fix Price» создания описываемой услуги. В том случае, когда формат дистанционного заказа является основным в числе деятельностей компании, скорее всего, фирма не будет демонстрировать спрос на свои услуги со стороны потребительского сектора.

В данном случае актуально выделить слабый уровень угрозы появления товаров-заменителей. Данный вывод сделан на основе анализа поведения потребителя в данном случае: клиенту станет интересен товар-заменитель только в том случае, если он способен удовлетворить качественные потребности покупателя за более низкую цену, что исключается на основе сделанного анализа.

3) Рыночная власть покупателей – потребители могут оказать прямое влияние на

конкурентоспособность конкретной компании. Это связано с тем, что на рассматриваемом рынке покупатели удовлетворяют свои потребности путем приобретения готового продукта, что является конечной стадией цикла существования данного рынка. Следовательно, наиболее предпочтительными для фирмы являются те покупатели, которые имеют наименьшую возможность влияния.

Ужесточение конкуренции может осуществляться путем предъявления все больших требований к товару, таким как качество, свойства, уровень сервиса, цена и так далее. Удовлетворение данных требований влечет за собой необходимость улучшения качества деятельности компании, что невозможно без дополнительных издержек, снижающих уровень прибыльности.

Покупатели рынка продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления совершают большое количество покупок в значимых количествах. В подобных условиях фирмам приходится идти навстречу требованиям и предпочтениям целевой аудитории с целью удержания уровня прибыльности.

Товары, которая компания продает на рассматриваемом рынке, не характеризуются уникальностью. Следовательно, при прочих равных условиях, потребитель всегда имеет возможность переключиться на другой товар идентичного характера или выбрать магазин конкурента.

Покупатели данного рынка характеризуются высоким уровнем чувствительности к цене предлагаемого продукта. Желая минимизировать уровень затрат, они находится в состоянии регулярного мониторинга ситуации на рынке с целью поиска более низких цен. Следовательно, компаниям приходится ориентировать ценовую политику на предпочтения покупателей.

Финальным этапом анализа данного параграфа является оценка следующих параметров: затраты потребителя, осуществляемые при переключении на иной источник . Данный рынок характеризуется большим числом игроков. Более того, магазины данной отрасли стремятся к тому, чтобы обеспечивать доступность магазинов в любом месте и в любое время. Помимо того, потребителю не нужно осуществлять дополнительных затрат при переключении на другого игрока. Следовательно, имеется большой риск того, что при неудовлетворенности каким-либо аспектом, клиент переориентируется на иного игрока рынка, что влечет за собой сильный уровень рыночной власти потребительского сектора.

4) Рыночная власть поставщиков – поставщики данной отрасли имеют возможность

оказывать влияние на внутриотраслевую конкуренцию, так как являются владельцами необходимого сырья для производства продукции, либо оптовыми продавцами конечного продукта, который фирмы приобретают в готовом виде с целью розничной реализации. Повышение стоимость за сырье или готовой продукт увеличивает издержки для игрока рассматриваемой отрасли, что приводит к повышению уровня издержек в деятельности. В том случае, если из-за ряда причин, компания не имеет возможности повысить стоимость конечного продукта, фирма несет финансовые потери, являющиеся прибылью.

Не смотря на то, что в данной отрасли нет поставщиков, владеющей монопольной силой, их количество не является очень большим. Данный факт усиливает влияние каждого отдельно рассматриваемого поставщика.

Переключение на альтернативных поставщиков достаточно затратный процесс, так как новый партнер не будет предоставлять благоприятные условия фирме в той степени, как это было раньше.

Помимо этого, имеется возможность проанализировать факт наличия или отсутствия заменителей. В рассматриваемой отрасли имеется большое количество игроков: гипермаркеты, мини маркеты, продуктовые точки и так далее. Исходя из того, что запас продукции у поставщиков не может быть не исчисляемо большим, они имеют определенное количество точек сбыта в виде игроков рассматриваемой отрасли и имеют возможность выбора партнера и лоббирования своих интересов путем регулирования условий сделки, что говорит о возможности поставщиков влиять на игроков рассматриваемой отрасли.

Также стоит обратить внимание на степень важности входного ресурса. Игроки данной отрасли закупают огромное количество торговых позиций с целью конечной реализации в готовом виде. Следовательно, в том случае, если такой тип товаров поставщиком обеспечиваться не будет, компания будет вынуждена вести поиски нового поставщика, который с малой вероятностью заменит постоянного партнера в плане предоставляемых условий. Исходя из этого, делается вывод о высоком влиянии поставщиков.

Финальным шагом перед подведением итогов послужит анализ степени концентрации отрасли поставщиков. В данном пункте актуально проанализировать масштаб деятельности основных игроков и то, большой ли выбор поставщиков. Рынок продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления характеризуется огромным количеством магазинов, реализующих такой тип продукции. Следовательно, имеется большое количество предприятий, которые изготавливают продукцию, удовлетворяющую товарную потребность этих магазинов. Тем не менее, бизнес данной отрасли сконфигурирован так, что условиями выгодных экономических отношений магазинов с поставщиками являются такие аспекты, как частота доставок, платежеспособность, время сотрудничества, доверие, надежность и так далее. Иными словами, со временем по мере увеличения срока сотрудничества, компания способна добиваться лучших условий партнерства от поставщиков. В том случае, если компания портит отношения с поставщиков и теряет своего партнера свиде него, ей придется нести экономические потери для заключения сделок с новыми поставщиками. Следовательно, у одной компании может иметься очень ограниченный круг фирм поставщиков, с которыми она взаимодействует, что говорит о высокой рыночной силе поставщиков.

На основе проведенного анализа отмечается, что компании, функционирующие в отрасли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления, в процессе ведения внутриотраслевой конкуренции, подвергаются сильному влиянию рыночной власти потребителей и рыночной власти поставщиков. Уровень угрозы появления новых игроков является средним, в то время как угроза появления товаров-заменителей характеризуется минимальной вероятностью.

## 1.5 SWOT-анализ

В процессе составления таблицы SWOT-анализа были использованы такие инструменты, как: PESTEL-анализ с целью выявления возможностей и угроз влияния внешней среды на сферу торговли в области продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления. И сравнительный анализ с потенциальными конкурентами на рынке для идентификации сильных и слабых сторон компании, проведенный на основе выявленных ключевых факторов успеха организации в рассматриваемой отрасли.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Низкая цена 2. Сбалансированность ассортиментного предложения 3. Грамотное оформление торгового зала 4. Пропускная способность кассовых аппаратов 5. Эффективная рекламная кампания | 1. Несоблюдение единых стандартов в сети 2. Отсутствие безналичной оплаты 3. Отсутствие службы доставки товаров |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Поддержка государством малого и среднего бизнеса в регионе 2. Дефицит трудовых мест, испытываемый населением | 1. Низкий уровень входных в отрасль барьеров 2. Тенденция ухудшения благосостояния населения |

*Таблица 5. SWOT - Анализ*

Сильные стороны:

1. Низкая цена – при выполнении сравнительного анализа было выявлено, что компания «Fix Price» предоставляет потребителям возможность купить товар по самой цене на рассматриваемом рынке. Данный факт относится к сильной стороне, так как напрямую влияет на повышение уровня удовлетворенности покупателей, что отчасти стимулирует повышение прибыльности организации. Данная сильная сторона не придает какой-либо уникальности предлагаемым к потреблению товарам. Тем не менее, более низкая цена товара делает его отличительным от других предложений на рынке и более привлекательным.
2. Сбалансированность ассортиментного предложения – данный параметр является для всех игроков рынка необходимым для создания наилучших условий осуществления покупок потребителем. Тем не менее, для компании «Fix Price» рассматриваемый аспект является сильной стороной, так как стратегия правильного и сбалансированного предложения, как было выяснено в главе сравнения с другими представителями рынка, реализуется эффективнее, чем у рассматриваемых конкурентов. Как следствие, грамотное разделения и равномерное распределение широты ассортимента влечет за собой удовлетворенность клиентов от магазина в большей степени. Как и в случае с низкой ценой, данный пункт не придает товару уникальности, тем не менее, оказывает большое влияние на восприятие товаров потребителями и их выбор среди числа конкурентов.
3. Грамотное оформление торгового зала – любой покупатель испытывает дискомфорт во время осуществления закупок ряда товаров, когда они расположены в торговом зале в хаотичном порядке. Неграмотное разделение ассортимента на подгруппы в зависимости от предназначения и характеристики продукта влечет за собой неудовлетворенность потребителя от совершенной покупки и в итоге приводит к ослаблению конкурентных позиций фирмы на рынке. Компания «Fix Price» уделяет особое внимание данному аспекту, что позволяет ей получать преимущество над конкурентами.
4. Пропускная способность кассовых аппаратов – по данному критерию рассматриваемая компания имеет преимущество перед конкурентами, что было выяснено в процессе сравнительного анализа с конкурентами с помощью использования отзывов потребителей. Клиенты конкурентов жалуются с очень частой периодичностью на то, что им приходится тратить большое количество временных ресурсов в ожидании очереди перед оплатой покупки. Также отмечается, что данное явление обусловлено не большим количеством покупателей, а низкой скоростью обслуживания каждого из них. Данное преимущество не придает товару значимости, тем не менее, потребитель в магазинах сети «Fix Price» получает большее удовлетворение от покупок благодаря высокой скорости обслуживания на кассе, что основывается на применяемых технологиях и профессионализме персонала.
5. Эффективная реклама – как было выяснено, рекламная политика компании «Fix Price» более эффективна и развита, нежели у конкурентов. Это основано на ресурсах, которые используются при рекламе новых товаров и услуг компании. Наличие рекламы на внешней стороне общественного транспорта и в его кузове имеет весьма высокое значение, как так охватывает очень большой процент целевой аудитории. Несмотря на то, что свойства и уникальность продаваемого продукта при эффективном маркетинге не меняется, при информировании потребителя о новом товаре путем использования рекламы, у него появляется заинтересованность не только в самом товаре, но и в предлагающем его к приобретению магазине.

Слабые стороны:

1. Несоблюдение единых стандартов в сети – данный пункт подразумевает, что во всех магазинах одной рассматриваемой сети должна соблюдаться единая концепция, это касается: сегментация товаров, обслуживание клиентов, ассортимент продукции, цены и так далее. Разные филиалы рассматриваемой сети имеют свойства отличаться друг от друга, это было замечено касаемо наличия определенных товаров в одном магазине и отсутствие такового в другом. В данном случае наблюдается, что компания «Fix Price» подвергается критике со стороны потребителей, что ослабевает ее позиции на рынке в сравнении с конкурентами.
2. Отсутствие безналичной оплаты – как было сказано ранее, наличие оплаты чеков с помощью использования банковской карты ценится потребителями все больше в связи с удобством и растущей популярностью безналичной системы оплаты счетов. Потребители рассматривают более привлекательным и удобным магазины, предоставляющие данную услугу, как следствие: компания «Fix Price» подвергается ослабеванию конкурентных позиций из-за недоступности услуги использования карт. Данный пункт представляет собой весомый недостаток деятельности организации в целом. Исходя из того, что все большее число потребителей переходят на систему безналичного хранения финансовых средств, имеется вероятность того, что со временем данная услуга полностью охватит население рассматриваемого населения. Данное явление повлечет собой необходимость срочного принятия мер, так как это повлияет на финансовые показатели деятельности рассматриваемой сети исходя из того, что услуга безналичной оплаты счетов в компании не предоставляется.
3. Отсутствие службы доставки товаров – проделанный анализ показал, что рынок продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления развивается с каждым днем и является одним из самых насыщенных в плане объема целевой аудитории. Служба доставки набирает популярность и все большее количество потребителей считает целесообразным экономить временной ресурс, обычно расходующийся на покупки, путем заказа товаров с помощью службы доставки. Определенно, отсутствие рассматриваемой услуги провоцирует снижение числа клиентов компании «Fix Price» и стимулирует изменение выбора в пользу конкурентов, предоставляющих такую услугу.

Возможности:

1. Поддержка государством малого и среднего бизнеса в регионе – как было описано в политических факторов влияния внешней среды, в рассматриваемом регионе государством осуществляется поддержка развития малого и среднего бизнеса. Данная возможность увеличивает шансы компании на успешное увеличение числа действующих магазинов на территории Армении. Более того, отсутствие барьеров со стороны государства отчасти гарантирует наличие всех необходимых условий для успешного расширения и развития на рынке.
2. Возможность эффективного привлечения сотрудников – как показал анализ социальных факторов, компания имеет возможность привлечения сотрудников, что обеспечивает более возможность более результативное развитие сети на новом регионе. Прогнозируется, что компания не будет испытывать трудностей в процессе поиска и привлечения сотрудников, что напрямую влияет на успешность реализации рассматриваемой стратегии экспансии компании на новый географический регион.

Угрозы:

1. Высокий риск появления новых игроков – анализ отрасли и влияния на нее со стороны внешней среды показал, что отрасль не характеризуется высоким уровнем входных барьеров в отрасль. Данный факт стимулирует рост угрозы появления новых игроков, что напрямую относится к обострению и повышению уровня влияния конкурентной среды, что увеличивает объем выбора для целевой аудитории.
2. Угроза снижения показателей компании в связи с ухудшением благосостояния населения – анализ внешней среды показал, что имеется риск влияния ухудшения благосостояния населения на показатели деятельности организации. Это связано с тем, что благосостояние населения напрямую влияет на платежеспособность целевой аудитории, которая является одним из основополагающих факторов на пути к достижению цели успешной реализации стратегии, которая заключается в увеличении эффективности деятельности компании на новом географическом рынке.

# глава 2. СПОСОБЫ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА НОВЫЙ РЫНОК

## 2.1 Обзор международных стратегий

Процесс выбора метода выхода компании на новые зарубежные рынки характеризуется высокой степенью значимости, так как является частью основной стратегии, которая разрабатывается фирмой. Качество и корректность анализа всех факторов влияния на принятие решение способно помочь компании достичь значимых выгод на исследуемом рынке. Следовательно, перед осуществлением выбора конкретной стратегии, которая характеризуется как наиболее подходящая для конкретной компании при выходе на определенный рынок, необходимо дать оценку основным стратегиям интернационализации. В мировой теории выделяются три основных сектора международных стратегий для тех компаний, руководством компаний которых было принято решение разработки стратегии расширения путем выхода на новый географический рынок[[41]](#footnote-41):

**Контрактные стратегии**

Данный тип стратегий предполагает транснациональный обмен, в процессе осуществления которого система отношений между основной компанией и ее партнером на зарубежном рынке регулируется контрактом. По его условиям одной из сторон необходимо приобрести патент, авторские права, торговую марку, изобретения и иные аспекты, подтверждающие уникальность и особенность концепции ведения бизнеса, без которых существование фирмы нецелесообразно. Другим вариантом исхода событий является соглашение об объединении сторон, при котором фирмы функционируют совместно, выполняя отдельно выделенные задачи. Данная модель экспансии на новый рынок характеризуется высокими рисками, так как некорректное ведение деятельности одной из сторон напрямую влияет на успешность реализации общей стратегии.

Контрактные стратегии делятся на несколько типов:

* Лицензирование – рекомендуется для использования в том случае, если в основу деятельности компании вкладывается интеллектуальная собственность, тем не менее, наблюдаются компании иного типа, применяющие данную стратегию. В число предметов интеллектуальной собственности входят особенности процесса производства, применение уникальных технологий, авторские права, торговые марки и так далее. Данная стратегия осуществляется путем продажи лицензиаром право на использование его интеллектуальной собственности лицензиатору за заранее оговоренную стоимость, именуемую как роялти. Помимо этого, продавец гарантирует покупателю полное обеспечение информацией технического типа, в то время как покупатель обязуется производить своевременные оплаты строго в рамках установленного срока и корректно использовать полученные ресурсы. Описанная стратегия говорит о том, что применение такого типа выхода на новый географический рынок актуально в том случае, если в рассматриваемой стране наблюдается высокий уровень защиты интеллектуальной собственности. Также данная стратегия является наиболее подходящей, если в выбранной стране имеют место быть некие ограничения на экспорт определенного типа товаров или имеется риск низкого спроса на продукцию. К основным преимуществам рассматриваемого типа стратегии относится быстрое по срокам проникновение на новый регион, отсутствие необходимости осуществления масштабных издержек и отсутствие необходимости осуществления инвестиций в собственность иностранных регионов. Недостатком лицензирования является то, что компания не имеет возможности в полной мере использовать потенциал рассматриваемого рынка, испытывает трудности в процессе контроля качества и сбыта, зависимость от партнера на новом рынке. Лицензирование является самой востребованной формой проникновения на новый рынок для промышленных компаний. [[42]](#footnote-42)
* Франчайзинг – некий способ ведения деятельности, в процессе которого продавец франшизы передают покупателю актуального документа право на использование своей торгового бренда. Данная процедура важна для покупателя тем, что ему оказывается постоянная помощь со стороны владельца бренда по аспектам ведения бизнеса. Во многих случаях франшизер берет на себя и функцию снабжения.[[43]](#footnote-43)

Наиболее распространенный способ (около 60% случаев) проникновения франшизера в другую страну заключается в выборе главной франшизы и передаче этой организации (как правило, местной) прав в стране или регионе. Затем основной покупатель открывает собственную торговлю или торговлю через субфраншиз. После расчетов с ними главная франшиза перечисляет установленную процентную долю франшизеру.

Около одной пятой всех случаев по приобретению франшизы сопровождаются тем, что франшизеры выходят на неразвитый в данной отрасли иностранный рынок. Иногда это оказывается непростым делом, так как франшизера могут знать о стране недостаточно, чтобы местные предприниматели решились на инвестиции. Система франчайзинга иными словами заключается в соглашении, согласно которому осуществляется деятельность с использованием некого бренда, помимо этого, владельцем бизнеса предоставляется оказание финансовой поддержки при необходимости для развития бизнеса с учетом помощи в управлении филиалом или новой точкой сети компании за рубежом. Предприятие франчайзи рассматривается общественностью как одно из подразделений единой крупной компании. Платеж по франчайзинговому соглашению может включать в себя первоначальный взнос и роялти.[[44]](#footnote-44)

Успешность осуществления стратегии по продаже франшизы с большой вероятностью обеспечивается при выполнении определенных условий соблюдения бизнес-концепции компании на целевом рынке. Прежде всего, система франчайзинга окажется эффективным способом проникновения на новый рынок при наличии факта, что компания добилась колоссального успеха на внутреннем рынке в стране основания компании путем использования уникальности предлагаемого потребителю продукта. Более того, компания пользуется шансом расширить территорию распространения своего продукта в других странам с учетом положительного факта, заключающегося в минимальных издержках и низком уровне риска при детальном изучении рынка и страны, предполагаемой в качестве новой территории проникновения.

Подводя итог, представляется возможным обобщить достоинства и недостатки продажи франшизы:

Преимущества: нет необходимости больших инвестиций, низкий уровень риска, нет необходимости осуществлять прямые иностранные инвестиции, возможность и повод анализа нового региона, право контроля деятельности компании на зарубежном рынке

Недостатки: необходимость согласования действий с франчайзером, возможность возникновения спорных моментов с франчайзером, риск появления нового конкурента при выявлении потенциала нового региона, неполноценное использование и ограниченность рыночных перспектив и возможностей, трудности при необходимости массового обучения всего персонала сети по всему мира по одной методологии [[45]](#footnote-45)

* Международный управленческий контракт *–* соглашение, по результатам которого право контроля над деятельностью компании в новой стране передается в руки другой компании на определенных условиях и за определенное вознаграждение. Компания, принимающая на себя обязанность управлять деятельностью предприятия, являющегося предметом управленческого контракта, может выполнять следующие функции: общее управление, финансовое управление, управление персоналом, производством или маркетингом. Права и полномочия компании ограничиваются текущей деятельностью и никаким образом не относятся к решениям касаемо инвестиций и принятия новых стратегий с последующим осуществлением таковых. Управленческие контракты наиболее распространены в таких отраслях как гостиничный бизнес, транспорт, сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых.[[46]](#footnote-46)

С точки зрения страны-получателя контракты на управление устраняют потребность в прямых инвестициях как средстве, обязательном для получения управленческой помощи. С точки зрения компании, предоставляющей управленческие услуги, контракты помогают избежать риска утраты капитала, когда прибыль на инвестиции слишком низка, а капитальные затраты непомерно велики. Для страны, являющейся новым географическим объектом проникновения компании, контракты подобного типа устраняют необходимость в прямых инвестициях как в инструменте, категорически необходимом для получения поддержки в управлении компанией. А для компании, которая предоставляет управленческие услуги, контракты являются возможностью минимизации риска утраты средств из статьи капитала, в том случае, если прибыть от инвестиций прогнозируется как низкая, а затраты велики.

Преимущества, полученные в результате заключения международных управленческих контрактов:упрощение вывода ресурсов из страны в дополнение к условиям, согласованным в ходе переговоров об экспроприации. Завоевание расположения, местных властей, что делает возможным продолжение деловых операций в стране. Обеспечение постоянного доступа к сырьевым или другим ресурсам страны, доступ к «закрытым» рынкам, развитие технологии и укрепление рыночной позициив условиях недостатка ресурсов. Получение доступа к каналам распределения, технологиям, поставщикам сырья, реализация глобальной стратегии в условиях сокращения жизненных циклов продукции, роста значимости низких издержек, увеличение числа конкурентов.[[47]](#footnote-47)

Недостатки заключения международных управленческих контрактов: обучение потенциальных конкурентов, ухудшение отношений компании с заказчиком при возникновении таких проблем как смена политики, неэффективность работы в начальный период или недостаточно быстрое обучение менеджеров, возможность «утечки» знаний и опыта, не предусмотренной контрактом[[48]](#footnote-48).

* Стратегические альянсы – соглашение долгосрочного характера, в результате заключения которого несколько компаний в количестве от двух заключает договор, на основе которого осуществляется объединение с целью получения определенных выгод и конкурентных преимуществ. Все производственные мощности членов соглашения используются совместно для достижения общих целей наряду с компетенциями, технологиями производства и имеющимися каналами сбыта. Преимуществом данного типа стратегий является то, что компании получают доступ к ценным ресурсам, диверсифицируют риски. В число недостатков входит сложность в управленческом менеджменте всего альянса, высокая вероятность возникновения конфликтных ситуаций и процесс распределения прибылей и потерь, связанных с возможными убытками.

**Экспортные стратегии**

Данный способ экспансии на рынок зарубежья является на практике самым простым. По данной причине опиваемый метод пользуется большой популярностью на международной арене. Прежде всего, стоит отметить, что данный способ оказывает минимальное воздействие на основную деятельность фирмы, не влечет за собой существенных рисков и не требует масштабных капиталовложений и иных видов инвестиций. Понимая сложность процесса адаптации под стиль ведения бизнеса на новых рынках, молодые компании чаще всего прибегают к использованию экспортных стратегий. Также выбор данного способа удобен в применении, когда имеется необходимость постепенного проникновения на неохваченный регион, что позволяет проводить эффективный процесс адаптации под условия ведения бизнеса в рассматриваемой стране и предпочтения потребительского сектора. Более того, рассматриваемая стратегия востребована в том случае, если экспортируемые товары не имеют на новом географическим рынке большой спрос[[49]](#footnote-49).

Экспортные стратегии традиционно делятся на 3 группы:

* Прямой экспорт – имеет популярность среди компаний незначительного масштаба, так как традиционно требует заключение контрактов с агентами, дистрибьютерами или представительствами, которые функционируют непосредственно на выбранном географическом рынке. Преимуществом данного способа является то, что компания имеет возможность осуществлять достаточно большую степень контроля над экспортной операцией, а именно выбирать тип продукции, рынок сбыта, определенные каналы дистрибуции и так далее. Также привлекательность заключается в возможности соблюдения максимально тесной связи с новыми рынками и их покупателями, то влечет за собой возможность получения опыта, навыков и знаний. К числу недостатков данной стратегии относят потребность в выполнении качественного и детального маркетингового анализа, необходимость поиска и заключения выгодного соглашения с агентом, осуществление инвестиций, связанных с организацией торгового процесса[[50]](#footnote-50).
* Косвенный экспорт – данный процесс предполагает переправление товаров на зарубежный рынок, используя услуги посредника, находящегося в конечной стране. Преимуществом данной стратегии является то, что компания имеет возможность пользоваться имиджем, знаниями и опытом дистрибьютеров для успешной реализации продукции компаниям, которые нацелены на конченых потребителей. В свою очередь оптовые агенты имеют возможность регулировать цену продукта, изменять ее характеристики или перепродавать в неизменном виде. Стоит учесть, что при выборе данной стратегии, компании утрачивают возможность получения прямого опыта функционирования на зарубежном рынке, также фирма не имеет возможности детального контроля товарного движения на выбранном рынке.

**Стратегии прямых инвестиций**

Данный тип стратегии характеризуется как самый крупномасштабный метод проникновения на новый рынок и предполагает осуществление инвестиций с целью приобретения полного пакета акций предприятия, функционирующего на иностранном рынке, создания новых производственных мощностей для производства или продажи готового продукта но новом рынке самостоятельно или совместно с партнером, который базируется на территории нового рынка. Данная стратегия наряду с необходимостью в высоком уровне затрат характеризуется более высоким уровнем прибыльности. Иные выгода от использования рассматриваемого типа стратегии: исходя из того, что производство осуществляется в стране сбыта, компания получает возможность снижения затрат. Также фирма имеет возможность осуществлять контроль над операциями в максимально возможной мере, следовательно, имеет возможность сохранять интеллектуальную собственность в безопасности. Более того, фирма имеет безграничные возможности обучения в глобальной среде, изучения нового региона, получения зарубежного опыта, навыков и знаний. В число недостатков изучаемого способа входит высокий уровень необходимых затрат, наличие рисков политического характера, затраты временных и материальных ресурсов.

В число прямых зарубежных инвестиций входит:

* Полное приобретение существующей компании – характеризуется коротким временным промежутком, необходимым для выхода на новый рынок. Компания получает доступ к уже сконфигурированным производственным мощностям, технологиям, персоналу и иным типам ресурсов. Данная стратегия подразумевает полный контроль над процессом ведения бизнеса и устраняет вероятность появления барьеров, препятствующих деятельности иностранных инвесторов. Также, при данном способе достигается эффект экономии от масштаба.[[51]](#footnote-51) Очень важным свойством, которым должна обладать компания – умение приспосабливаться и эффективно функционировать в среде с незнакомой культурой. В состав недостатков данной стратегии входит: высокий уровень издержек, трудности в процессе приспосабливания к стилю ведения бизнесу и потребительскому поведению целевой аудитории.
* Слияние с действующей локальной компанией – соглашение, по условиям которого создается союз из двух приблизительно равных по масштабам и профилю деятельности компаний. Отличительной от стратегии полного приобретения черной является уровень контроля над процессами производства и контроля и уровень владения собственностью компании. Преимуществом данной стратегии является то, что компания имеет возможность укрепить свои позиции на рынке, используя потенциал компании-партнера. Более того, обмен имеющимися ресурсами стимулирует достижению новых целей и усилению конкурентных преимуществ. Также слияние способствует достижению эффекта от масштаба, способствующего увеличивать показатели прибыльности от деятельности посредством снижения издержек на производство единицы продукции. К недостаткам данного способа традиционно относят высокие риски и необходимость осуществления масштабных инвестиций.
* Создание новых производственных мощностей – из всех стратегий прямых инвестиций данная является той, которая требует самого большего объема инвестиций, труда, знаний, навыков и способностей. Наряду с этим, данная стратегия гарантирует максимально возможный уровень независимости и контроля над всеми процессами производственной цепочки. В число необходимых к выполнению аспектов входит: инвестиции в приобретение территории для застройки, создание производственных мощностей, поиск, подбор, привлечение и наем сотрудников. Помимо вышеописанных выгод, компания получает возможность самостоятельно осуществлять выбор региона, который будет наиболее привлекательным с точки зрения ведения бизнеса, помимо этого выгодой является отсутствие риска инвестирования в малодоходный бизнес. В состав недостатков данной стратегии входит трудность в соблюдении всех правовых аспектов и сборе необходимой документации, необходимость неограниченного временного ресурса и необходимость поиска и обработки новых точек сбыта.[[52]](#footnote-52)

## 2.2 Факторы, влияющие на выбор международных стратегий

В данном пункте будут проанализированы факторы влияния, которые в той или иной степени имеют способность оказывать воздействие на процесс выбора способа проникновения на новый географический рынок. Эти факторы могут быть разделены н аоснове источника влияния:

* внешние – воздействие со стороны глобальной среды
* внутренние – воздействие со стороны микросреды

**Внешние факторы**

1. Прежде всего, стоит обратить внимание на различия культурного характера. Данный пункт подразумевает адаптацию компании в среде с культурой, которая является отличной от той, которая имеет место быть в стране зарождения и функционирования компании. В том случае, если страна проникновения имеет схожую культуру в плане языка и иных аспектов деятельности, имеющих отношение к традиционным методам ведения бизнеса, компания не испытывает культурных трудностей в процессе адаптации к культурной атмосфере нового географического рынка. Тем не менее, встречаются случаи, когда рассматриваемая страна по культурным нормам далека от привычных принципов. В таком случае компаниям рекомендуется отказаться от стратегии прямых зарубежных инвестиций с целью сокращения риска низкой эффективности наравне с осуществленными масштабными инвестициями.
2. Емкость и темпы роста рассматриваемого рынка

Данные аспекты являются важной частью характеристики нового географического рынка: в зависимости от того, насколько быстрорастущим и глобальным является рынок, выбирается стратегия. В том случае, если рынок глобальный – компании ставят в приоритет осуществление инвестиций с целью реализации имеющегося потенциала роста. Если рынок является незначительным по сравнению с другими, то компании рассматривают контрактные и экспортные стратегии, чтобы минимизировать обязательства и, как следствие, ответственность за невыполнение таковых.

1. Государственное регулирование – органы государственной власти имеют возможность конфигурировать входные на рынок барьеры. В том случае, если рынок региона характеризуется высоким уровнем контроля и сопротивлением со стороны власти, компании выбирают из контрактных стратегий, экспортных и стратегии совместного предприятия.
2. Степень развитости инфраструктуры – в случае осуществления инвестиционной стратегии в процессе выхода на новый рынок, компаниям необходимо анализировать степень развитости критериев инфраструктуры: финансовые институты и рынки сбыта, степень развитости телекоммуникационных сетей, дорожная ситуация и так далее. От данных аспектов зависит эффективность деятельности компании на новом регионе в плане транспортировки ресурсов и продукции до необходимой точки. Также описанные факторы имеют отношение к процессу передвижения персонала, функционирования поставщиков сырьевых ресурсов и других стейкхолдеров. Делая вывод, стоит отметить, что при высокой степени развитости инфраструктуры в рассматриваемом регионе, компании видят приоритетным метод построения личного филиала или поглощения функционирующего предприятия. В том случае, когда развитость инфраструктуры находится на слабом уровне, компании прибегают к методу контрактных стратегий, реже – прямого и косвенного экспорта.

**Внутренние факторы**

1. Опыт ведения международной деятельности – опыт функционирования компании на международной арене подразумевает, что фирма ранее осуществляла проникновение на неразвитый регион и имеет представление о методах анализа и приспособления к непривычным политическим, экономическим, социальным, технологическим, социальным и правовым факторам влияния внешней среды. [[53]](#footnote-53) В том случае, когда компания ведет масштабную и эффективную деятельность на международном рынке, она имеет навыки грамотного прогнозирования затрат и прибылей в новом регионе, что обуславливает выбор стратегии прямых зарубежных инвестиций. В том случае, когда компания является новым игроком международной деятельности, ей свойственно выбирать один из методов контрактных стратегий, что позволит диверсифицировать риски, разделяемые с партнером в принимающей стране.
2. Возможность контроля – данный фактор подразумевает степень контроля, которой желает обладать руководство компании при выходе на зарубежный рынок. Основные модели интернационализации традиционно делятся на три группы в зависимости от степени возможного контроля:

* Полный контроль над деятельностью – требует больших инвестиций с целью поглощения существующей компании и инвестирования нового проекта.
* Средний уровень контроля – требует меньших инвестиций, чем рассмотренный ранее метод, но характеризуется неполным контролем и риском появления разногласий с партнерами.
* Слабый уровень контроля – характеризуется минимальными рисками и вложениями. Наряду с этим уменьшается возможность полного контроля над деятельностью на зарубежном рынке. В таком случае актуально прибегать к использованию контрактных стратегий**.**

1. Характеристика продукта – данные параметры дают возможность целевой аудитории изучать свойства и предназначение продаваемого товара и сопоставлять имеющееся предложение с конкурентными позициями. Особыми пунктами описания продукта, влияющими на метод осуществления экспансии, являются: степень уникальности и процесс производства, которые обуславливают выбор метода реализации товаров. К примеру, в том случае, если товар уникален и требует регулярного послепродажного обслуживания, актуально инвестирование или создание собственного предприятия, так как очень мала вероятность того, что будет найдет компетентный партнер, способный корректно и эффективно осуществлять необходимую деятельность. [[54]](#footnote-54)В том случае, когда процесс ведения бизнеса относительно свойств и уникальности продукта не требует навыков и знаний специфического характера, актуально использование контрактных стратегий.
2. Масштаб деятельности компании и степень владения ресурсами – компании малого масштаба имеют малый объем материальных, производственных и человеческих ресурсов, что говорит о наличии высокой степени риска при осуществлении зарубежных инвестиций. В том случае, когда компания имеет достаточный объем финансовых, человеческих, материальных и иных ресурсов, актуально использование прямого зарубежного инвестирования или поглощения существующего предприятия, что сопровождается необходимостью осуществления масштабных инвестиций, чего не требует использование контрактных стратегий**.**

## 2.3 Теоретические подходы к выбору модели интернационализации

В предыдущем параграфе были рассмотрены альтернативы выбора способа проникновения на новый рынок с точки зрения влияния внутренних и внешних факторов. Тем не менее, данный анализ не может охватить все необходимые к анализу аспекты. В таком случае, следует обратить внимание на теоретические концепции выбора способа проникновения компании на новый географический рынок. На данный момент имеет место быть множество теорий, содержащих в себе разные направления и подходы к выбору способа интернационализации, в число которых входит эклектическая теория Джорджа Даннинга. В основу рассматриваемой теории вложено три направления, который определяют выбор способа экспансии.

1. Преимущество расположения – для иностранных инвесторов всегда значится важным факт наличия у рассматриваемой страны производственных и природных ресурсов. В том случае, если страна обладает этими ресурсами, компании рассматривают этот рынок с целью инвестирования, как инструмента, используемого для раскрытия потенциала и расширения сфер влияния. Выгоды от месторасположения заключаются в возможности осуществления не крупномасштабных инвестиций в труд и другие ресурсы. Преимуществом для страны является ее членство в торговых организациях и отсутствие высоких барьеров при входе в определенную отрасль рассматриваемого географического рынка.
2. Преимущество собственности – в данном случае актуально обращать внимание на конкурентные преимущества компании. Компания рассматривается владельцем набора активов, которые предоставляют возможность выработать уникальную концепцию ведения бизнеса, эффективную маркетинговую стратегию и компетенции, недоступные другим игрокам рынка. По мнению Дж. Даннинга, преимущество владения собственностью характеризуется тем, что наисильнейший игрок отрасли имеет в расположении материальные и нематериальные активы, которыми обделены конкуренты.
3. Преимущество интернализации – данный пункт говорит о том, что прибыль, получаемая в результате осуществления прямых зарубежных инвестиций значимей эффекта от использования контрактных стратегий. Чем выше уровень прогнозируемой прибыли, тем больше вероятность того, что компания выйдет на международный рынок, используя стратегию создания собственного предприятия или поглощения. [[55]](#footnote-55)

Иным подходом к выбору способа выхода на новый регион является теория Й. Штейна, сформированная на основе теории Дж. Даннинга. Согласно подходу аналитика, в процессе выбора метода экспансии компании рассматривают три стратегии: контрактные, экспортные о прямые зарубежные инвестиции. К числу первых и вторых, ученый, прежде всего, приписывает малую степень расходов, прямое финансирование проекта – способ, требующий самых масштабных капиталовложений. Результат исследования заключается в том, что компании, которые обладают всеми тремя преимуществами по теории Дж. Даннинга, должны использовать метод прямых зарубежных инвестиций. Если компания ограничена в объеме располагаемых ресурсов, ей не следует обращаться к контрактным стратегиям. Характерной черной для стратегии экспорта является преимуществом собственности и интернализации.

Другим подходом, который может сыграть роль инструмента при выборе способа выхода на новой рынок, является теория жизненного цикла продукта, разработанная Р. Верновым. Опираясь на данную теорию, компании начинают использование экспортных стратегий в тех случаях, когда производимый продукт наполняет географический рынок, на котором функционирует компания, после чего появляется желание расширять сферу влияния компании путем экспорта производимых товаров на новые регионы. Заключительным этапом описываемой теории является то, что со временем, наряду с увеличением объемов экспортируемых товаров, компания решается на создание собственного предприятия на новом рынке. [[56]](#footnote-56)

Иным теоретическим подходом, внесшим значительный вклад в изучении теории выбора метода интернационализации, является модель Уппсала. Данная теория описывает процесс адаптации деятельности компаний на зарубежных рынках. В основе данной модели лежит процесс обучения и получения необходимых знаний и навыков, факт отсутствия который влечет за собой отрицательный результат реализации стратегии проникновения на новый рынок. Поведение компании заключается в том, что на начальном этапе, компания рассматривает экспортную стратегию с целью проникновения на близлежащие рынки, исследование которых в силу различных сходств дается легче всего. После этого, фирма осуществляет финансирование проекта строительства собственных предприятий или поглощения функционирующего предприятия на рынках, которые территориально более отдалены от места дислокации компании. Соответствия инструкции данной теории, фирма постепенно преодолевает проблемы, которые образовались в связи с дефицитом ресурсов и в особенности компетенций на первоначальных этапах.

Стоит обратить внимание на то, что данная модель была подвержена критике со стороны теоретиков, специализирующихся на изучении деятельности сетевых компаний. Главным доказательством нецелесообразности данной теории является то, что по их мнению молодые фирмы, применяющие современные технологии высокого уровня, не выходят на новые рынки поэтапно. Для таких фирм более характерным является быстрый процесс осуществления экспансии путем использования располагаемых ресурсов, активов и партнерских деловых отношений с иными фирмами. Сетевые теоретики считают, что в современном мире выход компании на новый географический рынок осуществляется исключительно путем использования сетевых отношений с фирмами, базирующимися на иностранных рынках. В данном случае сеть является обладателем информации о ситуации на всех рынках функционирования. Такой ресурс в виде информации без факта использования сетевого принципа является для компаний очень трудно получаемым. Также, ведение деятельности, основанное на обмене ресурсами по принципу сетевой организации, создает благоприятные условия для минимизации риска несения существенных материальных и нематериальных потерь при осуществлении экспансии.

Подводя итог, стоит отметить, что на данный момент в мировой теории, изучаемой наиболее эффективные способы выхода на новый географический рынок, для компаний не существует единого регламента действий, который является подходящим для всех типов компаний. Каждая компания, при принятии решения о расширении деятельности путем выхода на новый регион, самостоятельно анализирует все альтернативы, учитывая основы теоретических подходов к выбору модели интернационализации.

## 2.4 Выбор стратегии выхода на рынок Армении, основанный на концепции Дж. Даннинга

Как было отмечено ранее, при разработке стратегии выхода компании на новый рынок стоит грамотно и тщательно подойти к выбору модели интернационализации исходя из особенностей компании и выбранного региона. Выбор правильной стратегии обеспечит получение самого эффективного результата, и получение максимальной прибыли в будущем, учитывая издержки. В процессе принятия решения актуально обратиться к теории Дж. Даннинга, которая охватываем все факторы, которые способны оказать влияние на деятельность компании при осуществлении международной экспансии.

Преимущество интернализации проводит параллель между прогнозируемой прибылью и способом выхода на новый рынок: чем больше прибыль, тем больше вероятность выбора метода создания совместного предприятия или поглощения уже существующего предприятия. На основе данной теории имеется возможность исключить способ прямых зарубежных инвестиций из рассматриваемого списка так как: компания «FixPrice» является сетью, которая имеет огромное количество магазинов на территории России. Это говорит о том, что открытие одного магазина на зарубежном рынке с планами дальнейшего расширения, на начальном этапе не способно принести прибыльность, которая может быть сравнена с доходностью всей сети. Данный подход является актуальным, если, к примеру, рассматриваемая компания занималась не продажей, а производством товаров, в таком случае было целесообразно финансировать масштабный проект постройки завода на новом географическом рынке.

Также, прямые зарубежные инвестиции не актуально рассматривать в данном случае, так как компания не имеет возможности воспользоваться преимуществом расположения: Армения не обладает уникальными производственными и природными ресурсами, которые влияют на деятельность компании «Fix Price» на ее рынке.

Преимущество собственности выделяет набор активов, которыми обладает компания. Данный ресурс позволяет фирме вырабатывать конкурентные преимущества, которые в таблице SWOT отражены в качестве сильных сторон. Данные компетенции позволяют выработать эффективную концепцию ведения бизнеса и результативную маркетинговую стратегию, что является характерным для компании «FixPrice», которая функционирует по новому формату деятельности на рынке и ведет эффективную маркетинговую политику. Тем компаниям, которые обладают всеми преимущества собственности, по теории Дж. Даннинга характерно использование одного из типов контрактной стратегии.

В данном случае экспортные стратегии не рассматриваются компанией «Fix Price» исходя из того, что, как указывалось в описании компании, 80% продукции является экспортируемой. Следовательно, компания нацелена не на производство и распространение определенного товара, а на приобретение готовой продукции с последующей перепродажей с помощью использования имеющихся каналов распределения. Все вышесказанное говорит о том, что компания нацелена на территориальное распространение влияния бренда и не находит выгодным экспортировать продаваемые товары. Иными словами, при выборе способа экспортных операций, компания всего лишь обеспечивает определенный регион конкретными товарами, при этом, не принося пользе самой сети.

Исходя из вышесказанного, следует, что по методу исключения компании следует выбрать контрактные стратегии. Не смотря на это, следует проанализировать данную стратегию с точки зрения соотношения между описанием стратегии и характеристиками компании:

* В процессе анализа внешних факторов было выяснено, что компаниям не рекомендуется осуществлять масштабные инвестиции в те регионы, которые характеризуются высоким уровнем развитости инфраструктуры. Исходя из того, что Армения не относится к таким странам, актуальным является метод контрактных стратегий
* Как было сказано в описании компании, «Fix Price» функционирует на международной арене меньше года и не имеет колоссального опыта ведения деятельности за рубежом. Следовательно, для рассматриваемой фирмы актуально использования метода, который не требует глобальных капиталовложений, каким является метод контрактных стратегий.
* Как было сказано в описании внешних факторов, влияющих на выбор стратегии, те сферы бизнеса, которые не требуют уникальных способностей, знаний и навыков, не требуют процесса крупного финансирования с целью постройки собственного предприятия или поглощения функционирующей компании на новом географическом рынке. Данный случай является идентичным тому, который наблюдается в компании «Fix Price», что говорит о необходимости выбора одной из контрактных стратегий.

Подводя итог, имеется возможность отметить обоснованное решение выбора контрактного типа стратегий. К такому типу стратегий относится: лицензирование, франчайзинг, международный управленческий контракт и стратегические альянсы. Исходя из того, что компания на данный момент функционирует по методу франчайзинга на рынке Казахстана и Грузии, актуально проанализировать особенности данного способа и принять решение о целесообразности использования данной стратегии при выходе на рынок Армении.

Выгоды, получаемые компанией «Fix Price» при обращении к стратегии франчайзинга:

* Нет необходимости осуществлять большие иностранные инвестиции
* Низкий уровень риска, связанного с потерей вложенных средств
* Возможность изучения рынка нового региона
* Право контроля и регулирования деятельности компании на зарубежном рынке

Бесспорно, перечисленные преимущества обуславливают выбор данной стратегии. Тем не менее, перед принятием конечного решения следует оценить риски:

* Необходимость регулярного согласования действий в франчайзером, вследствие чего могут появиться спорные моменты: следует вспомнить, что концепция магазинов «все по одной цене» является незнакомой на рынке Армении, значит, местным предпринимателям выгодно и полезно соблюдать указания руководства компании, что гарантирует минимальный риск проблем, связанных с необходимостью обоюдного принятия решений.
* Риск появление нового игрока подобной концепции – данный риск не является для компании существенной угрозы, так как при анализе барьеров, которые создаются непосредственно компанией с целью предотвращение появления новых игроков, было выявлено, что компания имеет все необходимые компетенции и ресурсы для успешного функционирования на рынке, привлекательном для новых компаний.
* Неполноценное использование потенциала рынка в связи с территориальной отдаленностью рассматриваемого региона – в данном случае акцент делается на том, что в новом регионе компания имеет партнера, в обязанности которого будет входить регулярный мониторинг ситуации на рынке и целью использования возможностей и предотвращения угроз.
* Трудности при необходимости обучения персонала в новом регионе с целью соблюдения единого стиля и концепции сети во всем мире – решение данной проблемы заключается в необходимости финансирования процесса дистанционного обучения персонала или транспортировки менеджеров по обучению и развитию. Компания «FixPrice» имеет возможность осуществления данной операции с учетом того, что данные издержки не повлияют на финансовое положение фирмы в целом, в особенности в том случае, если эти издержки направлены на получение выгод в перспективе ближайшего будущего.

На основе проведенного анализа, оценки альтернатив и исследования преимуществ и недостатков выбранного метода проникновения на новый географический рынок, актуально принять решение об использовании контрактной стратегии «франчайзинг» с целью проникновения на рынок продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления Армении, что наблюдалось при разработке стратегии выгода на рынки Казахстана и Грузии.

## 2.5 Формы организации бизнеса в Армении

Завершающим этапом перед принятием решения о способе выхода компании на новый географический рынок является анализ правовых форм, преобладающих в Армении. Данный процесс имеет большую важность, так как выбор формы организации бизнеса является составляющей при анализе стратегий проникновения на новый рынок.

На данный момент на рынке Армении функционирует огромное количество компаний с различными правовыми формами, самыми часто встречающимися из которых являются:

* Общество с ограниченной ответственностью – данный тип правовой формы ведения деятельности может осуществлять как одним лицом, так и несколькими одновременно. При выборе данной форме, компания должна иметь устав и состав директоров. Более того, фирме необходимо получить у соответствующих государственных органов право на открытие предприятий, ответственность за деятельность которых возлагается на фирму. Такая организация получает статус юридического лица, члены совета директоров которого несут полную ответственность за финансовые обязательства. Компания на территории Армении вправе приобретать статус официально оформленной в том случае, если состав совета директоров в полном объеме состоит из зарубежных инвесторов.
* Акционерное общество – в данном случае в состав совета директоров должно входить, по меньшей мере, три инвестора. Данная форма правовой ответственности придает компании статус юридического лица, а члены совета директоров несут ответственность за долговые обязательства компании. В Армении, рассматриваемый тип компаний с правовой формой «акционерное общество» является единственным, имеющим право осуществлять выпуск ценных бумаг. Подобная компания не имеет ограничений на число акционеров, входящих в основной состав совета директоров компании. В таком случае, компания должна находиться в полной собственности зарубежных представительств или предпринимателей.
* Филиал – самая невостребованная форма правовой ответственности в Армении, причиной чему является ряд факторов: разрешение на получение только в определенных отраслях, которые не являются привлекательными для иностранных предпринимателей, запрещает осуществление коммерческой деятельности, трудность в оформлении и так далее, невозможность самостоятельного принятия стратегических решений. [[57]](#footnote-57)

Подводя итог, стоит отметить, что в республике Армения основными формами правовой ответственности являются: общество с ограниченной возможностью, акционерное общество и филиал. «ООО» и «АО» традиционно создаются в качестве юридических лиц, которым позволяется осуществление самостоятельного регулирования процессов бизнеса. Данный факт является преимуществом данных форм, чего не скажешь о форме ответственности «филиал», которая не имеет возможности осуществлять принятия стратегических решений, вносить изменения в концепцию ведения бизнеса и предпринимать иные действия, способные влиять на основную деятельность компании. АО характеризуется большим недостатком, так как требует наличие, по меньшей мере, трех инвесторов. Исходя из вышесказанного, наряду с преимуществами общества с ограниченной ответственностью, рекомендуется использование «ООО».

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

## 3.1 Характеристика и условия заключения договора на основе франшизы

Результатом проведенного анализа во 2 главе стал выбор способа проникновения на зарубежный рынок – контрактная стратегия, а именно заключение контракта на основе франшизы. Следовательно, имеется необходимость провести анализ условий предоставления франшизы зарубежному партнеру.

Прежде всего, руководство компании делает акцент на экономической части заключения сделки. Проводится планирование паушального взноса, который чаще всего составляет 300 тысяч рублей, что в большинстве случаев составляет 25% от уставного капитала торгового оператора. Данная сумма может изменяться исходя из разных критериев, но общий формат открытия магазина подразумевает именно такую сумму. Роялти – определенный процент, который приобретатель франшизы обязуется выплачивать головной компании на протяжении всего периода действия соглашения. В данном случае, ежемесячный платеж составит 4 % от общего оборота, полученного в результате продаж. Инвестиции, необходимые к осуществлению от заключения сделки до открытия магазина составляют порядка 3 миллионов рублей, прогнозируемый срок окупаемости составляет порядка 12 месяцев.[[58]](#footnote-58) Компания имеет ряд требований к коммерческой недвижимости, которая рассматривается в качестве объекта открытия магазина:

* Общая площадь – от 250 квадратных метров
* Площадь торгового зала – от 200 квадратных метров
* Возможность размещения 2000 единиц типов продукции
* Электрическая мощность – от 5 киловатт
* Расположение в торговых центрах или на первой линии улиц с высокой проходимостью

Все приведенные числа являются прогнозируемыми со стороны руководства компании и могут изменяться в зависимости от территориальных, потребительских и иных характеристик.

Преимущества франшизы компании «FixPrice»:

* Уникальный формат сети магазинов – данная концепция магазинов «все по одной цене» не имеет аналогов на территории рассматриваемого региона
* Сравнительно низкий уровень осуществляемых затрат при высоком уровне доходности и коротких сроках окупаемости
* Неограниченность территории развития – компания может открывать магазины на расстоянии друг от друга от 500 метров. При этом магазины не оказывают взаимного влияния на эффективность деятельности
* Франчайзи имеют возможность продать магазин компании по истечению срока, установленного в договоре

Следующим этапом анализа франшизирования является исследование процессов, в которых компания оказывает помощь приобретателю франшизы:

**Выбор ассортимента в ценообразовании** – приобретателю франшизы не нужно осуществлять самостоятельный подбор товаров для реализации. Сеть предоставляет партнерам полный список всех товаров как продовольственных, так и не продовольственных. Ассортимент магазинов сформирован таким образом, что он был способен одновременно удовлетворять потребности покупателей и приносить прибыль.

**Система продаж** – компания передает партнерам все разработки в области бизнес-процессов и системы продаж, которая стимулирует магазин демонстрировать максимальный уровень эффективности. Компания сопровождает новый магазин в работе и при необходимости проводит консультации.

**Рекламная компания** –сеть предоставляет франчайзи полный спектр разработанных федеральных программ. Более того, приобретатель соглашения получает в личное пользование имеющиеся промо-акции от поставщиков и партнеров.

**Транспортная складская логистика** – компания предоставляет партнерам доступ к единой информационной системе товаров, с помощью которой осуществляются заказы на доставку товаров с единого склада.

**IT - сфера** – все магазины сети «Fix Price» подключены к единой информационной системе на базе SAPR3. Данная система дает возможность осуществлять качественный и эффективный контроль и управление магазином.

В большинстве случаев, компанией сразу оговариваются в контракте условия, согласно которым сеть имеет право выкупить право полной собственности открываемого магазинаспустя определенное количество времени.

## 3. 2 Разработка этапов маркетинговой стратегии для выхода на географический рынок Армении

Одним из этапов создания стратегии выхода компании на новый географический рынок является разработка маркетинговой стратегии. В качестве инструмента, с помощью которого будет выполнена данная задача, актуально использовать модель разработки маркетингового плана «7Р» (рис. 5), разработанную в 1964 году профессором Гарвардской школы бизнеса Нейлом Борденом. Данная теория описывает необходимость осуществления анализа по 4 фундаментальным понятиям, которые способствуют формированию эффективного плана продвижения продукта: Product, Place,Promotion, Price. Для более детального анализа, ученый предлагает добавить к данным терминам Process, People, Physical evidence. Основной задачей данного способа составления маркетингового алана является оценка всех характеристик, которые поддаются контролю маркетолога с целью результативного продвижения на рынке. Данный процесс нацелен на повышение уровня воспринимаемости бренда и товара, более того, стратегия должна брать в расчет приоритетность долгосрочного получения прибыли фирмой[[59]](#footnote-59). Изначально, модель 4Р, разработанная Ф.Котлером, сопоставляла лишь такие параметры, как продукт, цена, месторасположение и продвижение.



*Рисунок. 5 Модель 7Р*

1. Продукт (Product)

Первым этапом разработки стратегии является анализ товарного предложения компании и его сопоставление с предпочтениями целевой аудитории. Но прежде, стоит обратить внимание на позиционирование компании:

Название бренда «Fix Price» - компания вкладывает в название особый смысл. «Фиксированная цена» - первая реклама компании, передает потребителям чувство экономичности и неизменности.

 Логотип компании играет не только роль «лица» компании, но и выполняет функцию информатора. Типичный представитель целевой аудитории формирует в сознании общее представление об предоставляемой компанией услугах. Компания «Fix Price» делает особый акцент на низкой цене товаров, что отражается в логотипе (рис. 6).

*Рисунок 6. Логотип компании «FixPrice»*

Несмотря на то, что сетевые компании стремятся к соблюдению единых стандартов в плане сбалансированности ассортиментного предложения и его разнообразия, при выходе на новый рынок необходимо подстраивать предлагаемые к потреблению товары исходя из особенностей предпочтений целевой аудитории. Как было замечено ранее, экспортные непродовольственные товары в стране являются высоко востребованными. Магазины «FixPrice», которые функционируют в России, отдают большее предпочтение непродовольственным товарам, нежели продовольственным в пропорции примерно 70:30. Проанализировав рынок Армении и описание конкурентов, стало очевидным, что потребители данного региона отдают предпочтение тем магазинам, в которых представлен богатый выбор и непродовольственных и продовольственных товаров. Следовательно, при выходе компании на рынок Армении, принимается решение об увеличении ассортимента продовольственных товаров с целью минимизации риска потери клиентов из-за недовольства ограниченностью товарного выбора.

Более того, стоит обратить внимание на слабую сторону компании, выявленную в результате проведения сравнительного анализа с конкурентами на основе конкурентных преимуществ организации в сфере розничной торговли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления. Компания «Fix Price» не предоставляет услуги он-лайн заказа товаров с последующей доставкой в определенное время в назначенное место, что значительно ограничивает компанию в возможности увеличения показателей. Следовательно, рекомендованным решением является внедрение системы заказов с последующей доставкой.

1. Цена (Price).

В данном пункте основой является не столько конкретное значение цен на товары, сколько процесс использования различных систем для привлечения большего числа потребителей. По всей сети компании «FixPrice» клиентам предлагается приобретение карты постоянного клиента стоимостью 15 рублей. Все рассматриваемые в регионе конкуренты также используют систему карт, но на основе нее можно получить скидку только на определенную группу товаров в незначительном размере. Пользуясь этим, наша компания внедрит накопительную систему в магазины, которые будут открываться в Армению. Помимо получения скидок на определенные товары, потребители будут иметь возможность получать за все совершенные покупки 5% от потраченной суммы в виде баллов, которые могут быть зачтены в счет чека уже при совершении следующей покупки. Данная процедура обещает принести выгоды компании, так как потребители всегда рассматривают выгодным тот магазин, который предоставляет идентичные конкурентным товары на более выгодных условиях.

Помимо системы дисконтных карт, в магазине действует система распродаж: в том случае, если определенный товар пользуется особым спросом, руководство магазина вместо привычной рыночной процедуры повышения цен, вводит программу «два по цене одного». Данное действие кажется экономически не выгодным, но: таким образом компания увеличивает оборот путем привлечения новых покупателей за счет проводимой акции, плюс к этому, компания имеет возможность пускать в продажу по данной системе и те товары, которые пользуются слабым спросом. Таким образом, компания, используя эффект, полученный системой «все по одной цене» получает выгоды увеличения объема и реализации товаров, в меньшей степени востребованных на рынке. Помимо этого, актуально упомянуть о системе оплаты. Как было выяснено в SWOT-анализе, компания имеет такую слабую сторону, как отсутствие безналичной системы оплаты счетов. Отсутствие данного критерия лишает компанию возможности увеличивать продажи и финансовые показатели деятельности, что, отчасти, способствует снижению уровня привлекательности магазина с точки зрения потребительского сектора. Следовательно, компании рекомендуется в обязательном порядке внедрить систему безналичного расчета.

Исходя из того, что в Армении котируется своя национальная валюта, необходимо назначить единую цену для магазина – все по 500 драм. Все анализы расчетного характера представлены в параграфе «финансовая часть».

1. Место (Place).

Прежде всего, необходимо конкретизировать территориальное месторасположение магазина сети «FixPrice» в Армении. Для этого представляется возможным выбрать город, который характеризуется самым высоким уровнем населенности и рассмотреть данный город с точки зрения его привлекательности для функционирующих магазинов в отрасли розничной торговли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления. Проанализировав города Армении по указанным параметрам, выбор, несомненно, падает на столицу страны – г.Ереван. Во-первых, в данном городе наблюдается самый высокий уровень населения. Во-вторых, данный город является центром скопления всех успешных компаний рассматриваемой отрасли, которые, в том числе, в данной работе рассматривались в качестве потенциальных конкурентов. В качестве аналитической информации стоит обратить внимание: население Еревана самое большое в стране – порядка миллиона человек. [[60]](#footnote-60)

Ереван является центром скопления самых развитых компаний и продовольственных центров.

По опыту, полученному в течение нескольких лет функционирования сети магазинов «FixPrice», был выявлен ряд критериев, которыми должно обладать потенциальное место для открытия нового магазина. Прежде всего, руководство компании отмечает, что оптимальная площадь потенциального некоммерческого помещения должна быть не меньше 250 квадратных метров. Данный размер площади является рекомендованным при выходе на географический рынок Армении. Более того, за пределами торгового зала располагается небольшое помещение складского характера, с помощью которого у компании есть возможность осуществлять регулярный прием нового товара, не мешая покупателям, а в выбранное время, когда в магазине мало посетителей, товар сортируется по залу. В случае, когда магазин расположен на первом или цокольном этаже жилого дома, приоритетными являются варианты, имеющие отдельный вход. Если магазин располагается в торговом центре, то условием является наличие входа из основного коридора комплекса.

Основные требования к месторасположению:

* Проходимость – как выяснило руководство компании на практике, самый высокий уровень дневной выручки фиксируется в тех магазинах, которые обладают высокой проходимость человеческого потока. В таком случае, приоритетными являются магазины, расположенные в густонаселенных районах, вблизи от общественных заведений, торговых центров, школ, детских садов, общежитий.
* Отсутствие близко расположенных конкурентов – руководство компании считает, что магазин может полностью реализовать свой потенциал, а компания может по достоинству оценить его способность приносить прибыль только в том случае, если препятствующим фактором выбора клиентом рассматриваемую сеть не является тесно расположенный магазин конкурент.
* Возможность удобного подъезда грузового автотранспорта – данный пункт анализируется с точки зрения процесса выгрузки товаров и перенесения коробок с продукцией на внутренний склад магазина. В том случае, если к магазину не имеется возможности подъехать, руководство компании вынуждено регулярно осуществлять дополнительные расходы на оплату труда работников отдела разгрузки. Помимо этого, важным критерием является наличие парковки для автомобилей, что создает дополнительные преимущества для компании и удобства для клиентов.

1. Продвижение (Promotion)

Эффективность деятельности, направленной на продвижение бренда способна повлиять на деятельность компании, как в положительном, так и в отрицательном направлении. Продвигая бренд путем использования всевозможных средств рекламы и массовой информации, необходимо корректно привлекать внимание целевой аудитории, используя лучшие качества компании, которые в частности совпадают с сильными сторонами компании, выявленными в результате проведения сравнительного анализа с конкурентами на основе ключевых факторов успеха компаний в отрасли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления.

Итак, компании необходимо при рекламе делать акцент на то, что она предоставляет потребителям самые низкие цены, удобного оформления торгового зала, сбалансированности ассортиментного предложения и, что очень важно, клиентам никогда не придется тратить много времени в очередях.

Сама стратегия продвижения не имеет никакого смысла, если для ее осуществления неграмотно подобраны инструменты реализации:

* Билборды – необходимость данного типа рекламы обуславливается тем, что в столице Армении – Ереване имеется большое количество пешеходных улиц и площадей, где в хорошую погоду скапливается огромное количество людей. Следовательно, данный тип рекламы охватывает большую долю населения, что является эффективным.
* Реклама на телевидении и радио – на данный момент компания имеет множество роликов, которые выпускаются в телевизионный прокат в качестве рекламы сети и подчеркивают выгоды, которые получают покупатели при выходе на рынок. Данный инструмент охватывает большую аудиторию и не может не использоваться в новой стране. Перевод на армянский язык не требуется, так как большая часть населения Еревана свободно владеет русским языком. По радио актуально передавать информацию не о самом бренде и товарах, а новости об открытии новых магазинов, так как по радио нет возможности в графическом виде демонстрировать товар, представляется возможным давать словесную информации о месторасположении нового магазина с его кратким описанием.
* Реклама на внешней и внутренней стране общественного транспорта – данная практика используется во всем мире, так как охватывает очень большую аудиторию. Это, бесспорно, на руку компании «FixPrice», учитывая тот факт, что компания имеет дизайн баннеров, которые наклеиваются на автотранспорт. Для рекламы, распространяемой непосредственно в салоне общественного транспорта, компания имеет заготовки различных буклетов и брошюр, которые расклеиваются на самые видные для пассажиров места. Данная реклама характеризуется наличием множества ярких цветов, привлекающих внимание не только взрослого населения, но и детей. Причиной данного факта является то, что магазины предлагают к приобретению, в том числе огромное количество товаров и игрушек детского предназначения.
* Социальные сети – как было отмечено в описании региона, в Армении в данный момент наблюдается активный рост числа пользователей сети интернет и социальных сетей. Данный факт позволяет с уверенностью осуществлять рекламу бренда, магазинов и товаров с помощью всплывающих окон на таких сайтах как «vk.com, odnoklassniki.ru, facebook.com» и другие.

1. Люди (People) – сеть магазинов «Fix Price» охватывает очень широкую целевую аудиторию, которая не имеет гендерных, возрастных или ограничений в плане экономической обеспеченности. Тем не менее, на практике функционирования сети в России выясняется, что основную долю посетителей составляют женщины старше 30 лет, часто осуществляющие покупки с маленьким ребенком. Следовательно, коляски для набора товаров будут оснащены детскими креслами, с помощью которых процесс посещения магазина будет для посетителей более доступным и комфортным.
2. Процесс (Process) –в основу процесса функционирования сети магазинов «FixPrice» вкладывается удовлетворение потребностей потребителей. Одной из важных частей данного процесса является грамотное планирование необходимых трудовых ресурсов. Один магазин требует:

* 3 сотрудника торгового зала – в обязанности сотрудников отдела обслуживания в торговом зале входит размещение продукции на витринах, процесс слежения за правильным и опрятным оформлением товаров, консультационная помощь клиентам, которая заключается в предоставлении информации о товарах, их свойствах и характеристиках.
* 1 сотрудник малого склада при магазине – в обязанности данного типа персонала входит грамотное расположение товаров на складском помещении, создающее возможность оперативного поиска определенной позиции с целью его доставки в торговый зал.
* 2 сотрудника отдела клининга – два человека, преимущественно женского пола, на которых возлагается ответственность за чистоту и опрятность торгового зала.
* 1 охранник – мужчина, в обязанности которого входит обеспечение безопасности для всех сотрудников магазина и посетителей магазина и запрет на вход лиц, находящихся в неадекватном состоянии.
* 4 сотрудника расчетного отдела – лица, ответственные за осуществление оплаты покупателями. В одну смену работают 2 сотрудника, график смен оговаривается в каждом магазине сети отдельно.

В случае необходимости привлечения новых сотрудников, компания использует объявления в сети интернет и в самом магазине.

1. Окружающая среда (Physicalevidence) – в качестве анализа данного пункта может быть приведена оценка соблюдения качества и экологического уровня продукта. Как было сказано в описании компании, сеть магазинов имеет специализированный центр, который проводит испытания продаваемой продукции на качество и исключает из ассортимента те товары, которые по каким-либо свойствам могут нести вред состоянию здоровья людей, потребляющим продовольственные и непродовольственные продукты сети. Это говорит о том, что компания осуществляет контроль над тем, как продаваемые продукты могут ухудшить степень влияния внешней среды на потребителей и стремится к тому, чтобы свести данный показатель к минимуму.

Что касается условий внешней среды для компании в плане дизайна и оформления торговых точек сети «FixPrice», компанией разработан единый план оформления наружной рекламы и торгового зала, который располагает благоприятной атмосферой для клиентов во время посещения магазина.

## Финансовый план

На данный момент конфигурируемая стратегия находится на стадии, когда необходимо провести финансовую оценку целесообразности заключения договора на основе франшизы. Данный пункт подразумевает анализ тех показателей, которые компания «Fix Price» должна продемонстрировать потенциальному приобретателю франшизы при проведении предварительных переговоров. Как было сказано в пункте об условиях и характеристиках заключения договора на основе франшизы, потенциальный партнер компании получает ряд выгод и преимуществ. Тем не менее, компании необходимо предоставить партнеру информацию о том, в каких конкретно значениях будут производиться инвестиции, какими предположительно будут обороты магазина, сколько времени деятельности потребуется для полной окупаемости инвестиций и каков прогнозируемый уровень дохода.

Прежде всего, стоит детально изучить статью инвестиций. Перед тем как начать вкладывать средства непосредственно в создание магазина, партнеру необходимо приобрести право на осуществление данной операции. После очередного проведенного с представителем компании интервью выяснилось, что на начальном этапе потенциальный партнер должен осуществить затраты на регистрацию ИП или ООО в том случае, если это не было сделано ранее. В данном случае затраты на проведение юридической операции подобного рода составят порядка 30 тысяч рублей. После того, как потенциальный партнер компании приобрел статус юридического лица, ему необходимо осуществить инвестиции в виде паушального взноса в размере 300 тысяч рублей. После осуществления данной операции, потенциальный партнер компании «Fix Price» становится владельцем ее франшизы. Более того, юридическое лицо, приобретающее франшизу компании, должно предоставить информацию об уставном капитале приобретателя и далее заплатить четверть от данной суммы. Далее вопрос встает непосредственно в инвестициях, которые необходимо произвести с целью открытия магазина. Прежде всего, на плечи приобретателя франшизы ложится процесс поиска и подбора помещения в виде коммерческой недвижимости. Как было сказано ранее, объект должен соответствовать нескольким требованиями компании:

* Общая площадь – от 250 квадратных метров
* Площадь торгового зала – от 200 квадратных метров
* Возможность размещения 2000 единиц типов продукции
* Электрическая мощность – от 5 киловатт
* Расположение в торговых центрах или на первой линии улиц с высокой проходимостью

Не смотря на то, что подбор коммерческой недвижимости является обязательством приобретателя франшизы, в данной работе было принято выполнение данной операции с целью прогнозирования финансовых показателей сделки. Для поиска недвижимости было принято решение обратиться к сайту недвижимости, который на рынке Армении является лидером - [www.akcern.am](http://www.akcern.am). В результате анализа карты города Ереван, было принято решение поиска коммерческой недвижимости на одной из центральных улиц города с учетом требований компании «Fix Price». После изучения предложений на данном сайте, выбор пал на объявление о сдачи торгового помещения в аренду на центральной улице города Ереван – улица Абамяна. Данная улица расположена в серединной части города, характеризуется высоким уровнем проходимости и большим количеством расположенных магазинов разных концепций. Площадь помещения составляет 295 квадратных метров, 250 из которых могут быть использованы в качестве торгового зала. Помимо этого, рассматриваемое помещение отвечает всем требованиям компании по возможности оснащения товарными стеллажами и наличию достаточной электрической мощности. Стоимость аренды составляет 5500 долларов ежемесячно. После проведения переговоров было выяснено, помещение сдается от лица, являющегося агентом по недвижимости, стоимость его услуг оценена в 2500 долларов, конечная ставка ежемесячной арендной планы будет составлять не менее 5000 долларов. Более того, по условиям владельца магазина, на момент заключения договора аренды должен быть оплачен полностью первый месяц и последний в качестве залога. На вопрос о возможности предоставления «ремонтных каникул» за счет владельца недвижимости был получен отрицательный ответ. Следовательно, затраты на получение доступа к магазину нужного типа составят на начальном этапе 12500 долларов.

После заключения договора на основе франшизы и осуществления инвестиций с целью получения доступа к коммерческой недвижимости, которая в последствии будет использоваться как магазин розничной торговли, необходимо проанализировать затраты, необходимые к осуществлению с цельюнепосредственного открытия магазина сети «Fix Price». На данной стадии необходимо провести оценку затрат, прежде всего, не ремонт и оснащение магазина всем необходимым оборудованием. В процессе переговоров с представителем компании было выяснено, что сеть магазинов «Fix Price» имеет договор с компанией «Стегор», которая осуществляет полный ремонт коммерческой недвижимости под ключ и имеет свой возможность предоставления своих услуг в Ереване. Пользуясь этим, был отправлен запрос о рассмотрении возможности доведения ремонтного состояния помещения до пригодного к дальнейшему оснащению оборудованием. Компания «Стегор» оценила стоимость работ и материалов, что составило 250 и 400 тысяч рублей соответственно.

Следующим этапом инвестиционного анализа служит оценка стоимости приобретения и установки необходимого строительного оборудования. С целью прогнозируемого расчета затрат было принято решение о поиске компании, которая занимается продажей строительных материалов и торгового оборудования на рынке Армении, имеет хорошую репутацию и положительные отзывы клиентов. В результате анализа выбор пал на фирму, которая функционирует в рассматриваемой области с 1997 года – компания «Аревик». После переговоров с рассматриваемой компанией о стоимости материалов и торгового оборудования, перечень и количество относительно рассматриваемого помещения, который был уточнен у представителя компании «Fix Price», выяснилось, что затраты составят порядка 8000 долларов. Помимо этого, компания «Аревик» предоставляет услуги по монтажу и установке всех материалов и оборудования, что обойдется приобретателю франшизы примерно в 2000 долларов.

После выбора и получения доступа к необходимому помещению коммерческого назначения, его ремонта и полного оснащения необходимым строительным оборудованием торгового типа, необходимо проанализировать затраты на брендирование магазина и его оснащение наружной рекламой. В процессе анализа рынка данного сегмента было выяснено, что на рынке Армении одной из лидирующих фирм рассматриваемой отрасли является компания «СПР», которая предоставляет полный спектр услуг по оснащению магазина внутренней и наружной рекламой. После получения информации о требованиях, стандартах и размерах рекламных вывесок от представителя компании «Fix Price», был сделан запрос в рекламную компанию, которая оценила суммарную стоимость за материалы, производство и установку ориентировочно в 1500 долларов.

Заключительной частью необходимых инвестиций в область оборудования и оснащения является оценка затрат на электронное оборудование, а именно кассовые устройства, электронные средства предотвращения возможной кражи продукции, оснащение магазина сигнализацией, компьютерная техника для учета поступления и продажи товаров. На основе интервью с представителем компании было выяснено, что на российском рынке компания «Fix Price» пользуется услугами охранной фирмы «Delta», с которой имеет долгосрочное соглашение о сотрудничестве. Данное охранное предприятие функционирует также в стране проникновения компании «Fix Price» - Армении. После осуществленного запроса в компанию выяснилось, что стоимость оснащения нового магазина системой безопасности обойдется в 1300 долларов. Компьютерная, кассовая техника и система видеонаблюдения будут приобретаться следующим образом: компания бывает приобретателю франшизы полный список и описание необходимого оборудования, которое должно быть закуплено и установлено путем обращения к услугам компании, функционирующей на рынке Армении. Одной из таких фирм на рынке Еревана является компания «ВД Компьютерс», которая оценила стоимость оборудования в 1900 долларов.

После осуществления всех типов описанных инвестиций встает вопрос об оснащении нового магазина продукцией и персоналом. Оплата труда персонала в данной статье не будет рассматриваться как затрата первостепенного характера, так как выдача заработной платы традиционно осуществляется в конце месяца. Пристальное внимание стоит уделить процессу оснащения магазина товарным ассортиментом. Со слов представителя компании, приобретая франшизу компании «Fix Price», новому партнеру предоставляется возможность приобретения минимальной линейки продукции, необходимой для открытия магазина. Компания предоставляет товар приобретателю франшизы по себестоимости с полной оплатой в момент заключения соглашения. Оценка приблизительной стоимости полного перечня необходимой продукции в нужном количестве составляет порядка 2,5 миллионов рублей. Тем не менее, стоит обратить внимание на то, что данные условия в большинстве случаев используются в том случае, если соглашение по франшизе свидетельствует об открытии нового магазины на территории России. Рассматриваемая концепция магазинов «Все по одной цене» не имеет опыта использования на рынке Армении. Следовательно, встает вопрос о том, каким преимуществом должно обладать предложение по приобретению франшизы компании «Fix Price», чтобы для потенциального инвестора оно являлось более привлекательным, что предложения других компаний. Помимо всех выгод, которые несет за собой решение о приобретении франшизы, необходимо предложить потенциальному партнеру такие условия, которые на начальном этапе ведения деятельности сыграли бы для приобретателя ключевую роль при выборе между покупкой франшизы у компании «Fix Price» и других игроков рынка. В данном случае предлагается сконфигурировать некие аспекты заключения соглашения, по условиям которых вся необходимая для открытия магазина линейка товаров будет предоставляться приобретателю на реализацию с возможностью отсрочки оплаты товарной стоимости. Таким образом, приобретателю франшизы предлагается оплатить половину стоимости предоставляемой продукции единовременно при открытии магазина, а остальные 50% оплатить в течение 6 месяцев. Таким образом, затраты на получение товара стоимостью примерно в 2,5 миллиона обойдутся в 1,25 млн. Остальная сумма должна быть полностью погашена по истечению 6 месяцев. Данное предложение по корректировке условий предоставления товара обеспечит проекту компании «Fix Price» более высокую степень привлекательности со стороны потенциальных инвесторов на неразвитом географическом рынке.

Следует обратить внимание на то, что в данной работе было принято решение о выборе способа выхода компании на новый рынок – контрактная стратегия, а именно конфигурация предложения по продаже франшизы. Следовательно, в список задач компании входит составление предложения для потенциального приобретателя права на использование бренда компании «Fix Price», которое должно отражать полный перечень требований компании к новому партнеру и предоставление таковому инвестиционного плана, который отражает полный перечень затрат на первоначальном этапе. Таким образом, оценка полной стоимости инвестиций составляет порядка 66332.9доллара. Плюс к этому, стоит вновь упомянуть о том, что в данной работе при описании портрета потребителя был осуществлен расчет емкости рынка данного сегмента, который составляет порядка 80%. Все операции по суммированию и конвертированию в единую валюту представлены в приложении.

Помимо этого, практика предоставления права использования бренда на основе франшизы сопровождается составлением прогноза, который содержит в себе предположительный объем продаж и, как следствие, оценка прибыли и окупаемости проекта. Для достижения данной цели был проведен анализ совместно с представителем финансового департамента компании, по итогам которого выяснилось, что объем ежедневно реализуемой продукции в рассматриваемом регионе с учетом характеристик коммерческого помещения в денежном измерении оценивается приблизительно в 1500 долларов, что составляет дневную выручку компании.

Таким образом, компания «Fix Price» предоставляет потенциальному приобретателю франшизы информацию о том, что ежемесячная прибыль составит порядка 11415.8 долларов, а период окупаемости проекта 6 месяцев. Все расчеты представлены в приложении. Данные показатели описывают рассматриваемый проект по приобретению франшизы компании «FixPrice» с точки зрения его привлекательности для осуществления финансовых вложений с целью получения прибыли в долгосрочной перспективе с учетом быстрого уровня окупаемости инвестиций.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы была разработана стратегия международной экспансии с целью проникновения на географический рынок Армении для российской компании «Fix Price», представленной на рынке розничной торговли в сфере продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления

. По результатам проведенного анализа был определен ряд рекомендаций, соблюдение которых обеспечит компании успешное функционирование на новом рынке:

* Выбор контрактной стратегии в качестве способа проникновения на новый географический рынок
* Увеличение ассортиментного предложения продовольственных товаров с целью минимизации риска потери потенциальных клиентов в связи с недовольством из-за ограниченности товарного выбора рассматриваемой категории
* Планированное создание и внедрение системы он-лайн заказа товаров с последующей доставкой
* Внедрение накопительной системы баллов с последующей возможностью их использования
* Внедрение системы распродаж
* Внедрение системы безналичного расчета
* Рекомендации, необходимые при выборе месторасположения магазина
* Использование предложенной рекламной кампании
* Предоставление потребителям услуги использования телег, оснащенных детским креслом
* Рекомендации по формированию штата магазина
* Рекомендации по соблюдению оформления и дизайна с целью создания благоприятной для покупателей атмосферы

Выбор географического рынка основывался на том, что компании, имеющие малый опыт ведения деятельности на международной арене, должны, прежде всего, рассматривать те регионы, которые имеют схожие характеристики со страной происхождения: культура, традиции, ценности, традиционные методы ведения бизнеса и конкурентной борьбы, описание портрета потребителя, сегментация потребителя и так далее. Данный факт ставит в приоритет для российской компании страны СНГ. После принятия данного решения и проведения интервью с представителем компании, выяснилось, что компания приняла официальное решение об осуществлении международной экспансии на рынок Армении и в данный момент ведется поиск потенциально партнера в рассматриваемом регионе.

В данной работе был применен ряд инструментария для достижения определенных целей:

* PESTEL-анализ с целью идентификации возможностей и угроз внешней среды по отношению к компаниям, функционирующих в отрасли продовольственных и непродовольственных товаров массового потребления
* Сравнительный анализ с конкурентами, проведенный на основе исследования ключевых факторов успеха компаний рассматриваемой отрасли
* Составление SWOT-анализа с целью осуществления поэлементного анализа, который конфигурирует возможности, угрозы и сильные слабые стороны с целью составления рекомендаций для стратегии компании при выходе на новый географический рынок
* Анализ внутриотраслевой конкуренции на основе модели 5 сил М.Портера с целью определения угроз появления товаров заменителей, новых игроков и рыночной власти поставщиков, потребителей

Помимо этого, данная работа содержит в себе главу с подробным описанием имеющихся в теории способов проникновения компаний на новый рынок, после чего каждый конкретный метод был рассмотрен с точки зрения достоинств и недостатков. После этого, описанные методы были проанализированы с позиции влияния внутренних и внешних факторов, после чего были рассмотрены теоретические подходы к интернационалиции компаний и анализ эклектической парадигмы Дж.Даннинга. Все описанные процессы были реализованы с целью определения наиболее подходящей стратегии для компании «Fix Price», результатом которых стало принятие решения о выборе контрактного типа стратегий – франчайзинг.

Последняя глава данной работы посвящена стратегии непосредственного выхода компании на новый рынок, которая включает в себя:

* Характеристика и условия заключения договора на основе франшизы – в данном пункте описаны требования руководства компании «Fix Price», которые обязательны к соблюдению при заключении контракта
* Разработка этапов маркетинговой стратегии на основе анализа «маркетинг-микс». Данный тип анализа включает в себя исследование следующих позиций: продукт, цена, место, окружающая среда, продвижение, процесс и люди. Анализ данных пунктов предполагает характеристику деятельности компании на новом географическом рынке с точки зрения маркетинговой теории, которая сопровождается составлением ряда рекомендаций, способствующих успешному функционированию компании на новом географическом рынке.

Заключительным этапом основной части данной работы послужило составление финансового плана, который включает в себя: инвестиционный план с подробным перечнем необходимых к осуществлению инвестиций, источников ресурсов и их полной стоимостью. Далее был осуществлен расчет таких финансовых показателей, как выручка от реализации продукции, все типы издержек и, как следствие, оценка прибыли проекта, что в конечном счете позволило спрогнозировать период окупаемости проекта и дать оценку его привлекательности для потенциального инвестора.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикоррупционные реформы в Армении // Организация экономического сотрудничества и развития. 2014. – П., 2014. – с. 4 – 10
2. Армения - Gross domestic product per capita in current prices [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://knoema.ru/atlas
3. Армения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://geo.koltyrin.ru/country.php?country=%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F
4. Армения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://geographyofrussia.com/armeniya/
5. Армения – Уровень безработицы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://ru.tradingeconomics.com/armenia/unemployment-rate
6. База данных Marketline [Электронный ресурс] // Malaysia - Metals & Mining. – Режим доступа: http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?pid=MLIP1808-0023
7. Бизнеса в Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businesspartner.ru/armeniya.html
8. Бондаренко Т. [Электронный ресурс] / Т. Бондаренко, К. Мирзаханян // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки . – 2014. - №1-2 . – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-malyh-i-srednih-predpriyatiy-v-respublike-armeniya
9. Ведение бизнеса в Армении достаточно прибыльно [Электронный ресурс] // Арсен Казарян. — Режим доступа: http://arka.am/ru/news/economy/vedenie\_biznesa\_v\_armenii\_dostatochno\_pribylno\_arsen\_kazaryan/
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. - С-Пб.: Специальная литература, 2013, с. 129-135.
11. Гриффин Р. Международный бизнес / Гриффин Р., Пастей М. – 4-е изд. – СПб.: 2006. – 626 с.
12. Динамика курса армянского дарама [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.banki.ru/products/currency/amd/
13. Ереван сити [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yerevan-city.am/ru/home.html
14. Закон Республики Армения о защите прав потребителей : [федер. закон : принят 26 июня 2001 г. : по состоянию на 14 мая 2012 г.] – Армения., 2001. – 21 с.
15. Закон Республики Армении о фиксированных платежах: [федер. закон : принят 22 июля 1998 г.: по состоянию на 30 декабря 2010 г.] – Армения., 2004.
16. Имитация реформ в Армении [Электронный ресурс] // Геополитика. – Режим доступа: http://geo-politica.info/imitatsiya-reform-v-armenii-predpisano-pravitelstvo-natsionalnogo-soglasiya.html
17. Кавказский узел Армении [Электронный доступ]. – Режим доступа: http://www.kavkaz-uzel.eu/articles/253143/
18. Кайзер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.spyur.am/ru/companies/kaiser-supermarket/85162
19. Как зарабатывать на товарах по одной цене [Электронный ресурс] // http:// “Портал нашего города”. – Режим доступа: sykt24.ru/biznes/istoriya-fix-price-kak-zarabatyvayut-na-tovarah-po-odnoj-tsene
20. Каталог товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/buyers/catalog/
21. Контроль качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/expert/ О компании «Fix price» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/ Популярная франшиза “Fix price” [Электронный ресурс] // Бизнес – портал. – Режим доступа: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/Fix-Price/
22. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста Ватутин Сергей, Тришин Михаил Евгеньевич (дата обращения 08.04.2017)
23. Компьютеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vdcomputers.com/
24. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва, 1991. - с. 310
25. Кокбэн Я. Франшизинг и лицензирование / Я. Кокбэн// М: - 2013
26. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной и оптовой торговли. — СПб.: ПИТЕР, 1999. – 356 с.
27. Магазин фиксированных цен устойчив к колебаниям экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=11624
28. Медведев А.Г. Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России. Научный доклад № 15 (R) –2010. СПБ.: ВШМ СПбГУ, 2010 // Сайт ВШМ [2013]. Режим доступа: http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/2010/wp\_medvedev.pdf.
29. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. / Моисеева Н.К – 2-е изд. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998, -320 с.
30. Наружная реклама в Ереване [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.spr.am/erevan-i-erevanskiy-marz/tovari-i-uslugi-dlya-kompaniy/reklamnie-agentstva-naruzhnaya-reklama/
31. Население Армении [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://arm-world.ru/gosudarstvo/7767-naselenie-armenii.html
32. Недвижимость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.akcern.am
33. Новицкий, В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг [Текст] / В. Е. Новицкий. М.:Инфра 2007. – 70с. – ISBN 5-7889-3541-2 О компании «Fix price» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/
34. О компании «Fix price» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/
35. Обзор законодательства Республики Армения: Средства массовой информации (СМИ) Армении [Электронный ресурс] // Digital report. – Режим доступа: https://digital.report/zakonodatelstvo-armenii-smi/
36. Основные макроэкономические показатели Армении: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.am.spinform.ru/ekonomics.html
37. Охрана бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spb.delta.ru/
38. Популярная франшиза “Fix price” [Электронный ресурс] // Бизнес – портал. – Режим доступа: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/Fix-Price/
39. Прогнозный уровень инфляции в РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://inform-24.com/4630-tatyana-golikova-prognoznyy-uroven-inflyacii-v-rf-na-2015-god-v-122-neskolko-zanizhen.html
40. Спюр. Информационная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.spyur.am/ru/companies/arevik/2173
41. Средняя заработная плата в Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://skolkozarabatyvaet.ru/srednie-zarplaty/srednyaya-zarplata-v-armenii-na-segodnyashnij-den
42. Счетчик населения Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://countrymeters.info/ru/Armenia (дата обращения: 05. 03. 2017).
43. Торосян Н. [Электронный ресурс] / Н. Торосян // Известия Санкт – Петербургского государственного экономического университета. – 2016. - №3 (99). – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-malyh-i-srednih-predpriyatiy-v-respublike-armeniya
44. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/nds/
45. Франшиза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rabota-na-sebja.ru/franshiza/
46. Численность постоянного населения РА [Электронный ресурс] // Национальная статистическая служба Республики Армения. – Режим доступа, http://www.armstat.am/ru/?nid=80&id=1547
47. Экологические угрозы в Армении [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/analytics/20150916/655268.html
48. Экономика Республики Армении [Электронный доступ]. – Режим доступа: http://www.am.spinform.ru/ekonomics.html
49. Число пользователей интернета в Армении увеличилось [Электронный ресурс] // Digital report. - Режим доступа: https://digital.report/armenia-internet-abonenti/
50. Anderson, Erin and Hubert Gatignon. “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions.” Journal of International Business Studies, 17, no.3 (1986): 1-26
51. Dunning J. H. American Investment in British Manufacturing Industry - London: George Allen and Unwin, 1958.
52. Emerging Markets Finance & Trade. 2016, Vol. 52 Issue 2, p400-419. 20p. 8 Charts.
53. Gripsud G. The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan», Journal of International Business Studies - vol. 21, no. 3: Third Quarter, 1990, pp. 469-494.
54. John H. Dunning, The International Allocation of Economic Activity (London: Macmillan, 1977); vol. 12, no. 4 (1980), pp. 23-29.
55. «Latin Links», Wall Street Journal, September 24, 1992, p. R6.
56. Nintendo to Ease Restrictions on U.S. Game Designers // Wall Street Journal. – 1991. - pp. Bl, B4.
57. The world fact book [Электронный ресурс] // Central intelligence agency. – Режим доступа: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html
58. Vernon, R., 1979. The product cycle hypothesis in a new international environment. OxfordBulletinofEconomicsandStatistics 41, 255-267.
59. SAS о компании [Электронныйресурс]. – Режим доступа: ttps://ru.sas.am/

# Приложение 1. Инвестиционный план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип затрат** | **Руб.** | **Драм.** | **Долл.** |
| Аренда помещения | 570000 | 4845000 | 10000 |
| Услуги агента по недвижимости | 142500 | 1211250 | 2500 |
| Ремонт помещения | 650000 | 5525000 | 11403.51 |
| Стоимость торгового оборудования | 456000 | 3876000 | 8000 |
| Установка строительного оборудования | 114000 | 969000 | 2000 |
| Оснащение рекламой | 85500 | 726750 | 1500 |
| Система безопасности | 74100 | 629850 | 1300 |
| Компьютерная система | 108300 | 920550 | 1900 |
| Оплата предоставляемой продукции | 1250000 | 10625000 | 21929.9 |
| Паушальный взнос | 300000 | 2550000 | 5263.2 |
| Оформление ИП, ООО | 30000 | 255000 | 526.32 |
| ИТОГО | 3780400 | 32133400 | 66332.9 |

Для осуществления конвертирования было принято решение соблюдения курса валют по состоянию на 01.05.2017:

1 доллар = 57 рублей

1 рубль = 8,5 драм

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ежемесячная выручка (долл.)** | **Себестоимость продукции**  **(долл.)** | **Заработная плата**  **(долл.)** | **Иные расходы**  **(долл.)** | **Ежемесячная прибыль**  **(долл.)** | **Период окупаемости**  **(мес.)** |
| 45000 | 23684.2 | 4400 | 5500 | 11415.8 | 6 |

# Приложение 2. Оценка ежемесячной прибыли и периода окупаемости проекта

Ежемесячная выручка рассчитана исходя из предполагаемой дневной выручки размером в 1500 долларов на протяжении 30 календарных дней.

Себестоимость реализованной продукции рассчитывается на основании того, что компания имеет среднюю наценку на единицу продукции в размере 90%.

Оценка заработной платы произведена на основе среднего уровня дохода населения из соображений количества функционирующих сотрудников.

В число иных расходов входит:аренда – 5000 долларов, электроэнергия – 300 долларов, интернет – 50 долларов, иные возможные расходы, связанные с содержанием и обслуживанием магазина – 150 долларов.

Ежемесячная прибыль рассчитана на основе вычета из ежемесячной выручки стоимости реализованной продукции и всех видов затрат.

Период окупаемости рассчитан, на основе количества месяцев с учетом получения определенного уровня прибыли.

1. О компании «Fixprice» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fix-price.ru/about/> (дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-1)
2. Как зарабатывать на товарах по одной цене [Электронный ресурс] // http:// “Портал нашего города”. – Режим доступа: sykt24.ru/biznes/istoriya-fix-price-kak-zarabatyvayut-na-tovarah-po-odnoj-tsene (дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-2)
3. Магазин фиксированных цен устойчив к колебаниям экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=11624 (дата обращения: 11.03.2017) [↑](#footnote-ref-3)
4. Каталог товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/buyers/catalog/ (дата обращения: 13.03.2017) [↑](#footnote-ref-4)
5. Контроль качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/expert/ (дата обращения: 14.03.2017) [↑](#footnote-ref-5)
6. О компании «Fixprice» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fix-price.ru/about/ (дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-6)
7. Популярная франшиза “Fixprice” [Электронный ресурс] // Бизнес – портал. – Режим доступа: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/Fix-Price/ (дата обращения 05. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-7)
8. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/nds/ (дата обращения: 15.03.2017) [↑](#footnote-ref-8)
9. Как зарабатывать на товарах по одной цене [Электронный ресурс] // http:// “Портал нашего города”. – Режим доступа: sykt24.ru/biznes/istoriya-fix-price-kak-zarabatyvayut-na-tovarah-po-odnoj-tsene (дата обращения: 04. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-9)
10. Численность постоянного населения РА [Электронный ресурс] // Национальная статистическая служба Республики Армения. – Режим доступа, http://www.armstat.am/ru/?nid=80&id=1547 (дата обращения: 07. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-10)
11. Счетчик населения Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://countrymeters.info/ru/Armenia (дата обращения: 05. 03. 2017). [↑](#footnote-ref-11)
12. Армения [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://geographyofrussia.com/armeniya/ (дата обращения: 07. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-12)
13. Ведение бизнеса в Армении достаточно прибыльно [Электронный ресурс] // Арсен Казарян. — Режим доступа: http://arka.am/ru/news/economy/vedenie\_biznesa\_v\_armenii\_dostatochno\_pribylno\_arsen\_kazaryan/ (дата обращения: 17.03.2017). [↑](#footnote-ref-13)
14. Армения - Grossdomesticproductpercapitaincurrentprices [Электронный ресурс]. – Режимдоступа:http://knoema.ru/atlas (датаобращения: 11.03. 2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. Экономика Республики Армении [Электронный доступ]. – Режим доступа: http://www.am.spinform.ru/ekonomics.html (дата обращения: 17.03.2017) [↑](#footnote-ref-15)
16. Кавказский узел Армении [Электронный доступ]. – Режим доступа: http://www.kavkaz-uzel.eu/articles/253143/ (дата обращения: 17.03.2017) [↑](#footnote-ref-16)
17. Theworldfactbook [Электронный ресурс] // Centralintelligenceagency. – Режим доступа:https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html (дата обращения: 10. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-17)
18. Средня заработная плата в Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://skolkozarabatyvaet.ru/srednie-zarplaty/srednyaya-zarplata-v-armenii-na-segodnyashnij-den (дата обращения: 14.03.2017) [↑](#footnote-ref-18)
19. Основные макроэкономические показатели Армении: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.am.spinform.ru/ekonomics.html (дата обращения: 13. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-19)
20. Имитация реформ в Армении [Электронный ресурс] // Геополитика. – Режим доступа: http://geo-politica.info/imitatsiya-reform-v-armenii-predpisano-pravitelstvo-natsionalnogo-soglasiya.html (дата обращения: 18.03.2017) [↑](#footnote-ref-20)
21. Торосян Н. [Электронный ресурс] / Н. Торосян // Известия Санкт – Петербургского государственного экономического университета. – 2016. - №3 (99). – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-malyh-i-srednih-predpriyatiy-v-respublike-armeniya (дата обращения: 13. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. Антикоррупционные реформы в Армении // Организация экономического сотрудничества и развития. 2014. – П., 2014. – с. 4 - 10 [↑](#footnote-ref-22)
23. Обзор законодательства Республики Армения: Средства массовой информации (СМИ) Армении [Электронный ресурс] // Digitalreport. – Режим доступа: https://digital.report/zakonodatelstvo-armenii-smi/ (дата обращения: 21.03.2017) [↑](#footnote-ref-23)
24. Прогнозный уровень инфляции в РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://inform-24.com/4630-tatyana-golikova-prognoznyy-uroven-inflyacii-v-rf-na-2015-god-v-122-neskolko-zanizhen.html(дата обращения: 15.03.2016) [↑](#footnote-ref-24)
25. Динамика курса армянского дарама[Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.banki.ru/products/currency/amd/ (дата обращения: 21.03.2017) [↑](#footnote-ref-25)
26. Армения – Уровень безработицы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://ru.tradingeconomics.com/armenia/unemployment-rate (дата обращения: 22.03.2017) [↑](#footnote-ref-26)
27. Бондаренко Т. [Электронный ресурс] / Т. Бондаренко, К. Мирзаханян // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки . – 2014. - №1-2 . – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-malyh-i-srednih-predpriyatiy-v-respublike-armeniya (дата обращения: 25. 03. 2017) [↑](#footnote-ref-27)
28. Население Армении [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://arm-world.ru/gosudarstvo/7767-naselenie-armenii.html (дата обращения: 24.03.2017) [↑](#footnote-ref-28)
29. Число пользователей интернета в Армении увеличилось [Электронный ресурс] // Digitalreport. - Режим доступа: https://digital.report/armenia-internet-abonenti/ (дата обращения: 24.03.2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. Экологические угрозы в Армении [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/analytics/20150916/655268.html (дата обращения: 27.03.2017) [↑](#footnote-ref-30)
31. Закон Республики Армения о защите прав потребителей : [федер. закон : принят 26 июня 2001 г. : по состоянию на 14 мая 2012 г.] – Армения., 2001. – 21 с. (дата обращения: 28.03.2017) [↑](#footnote-ref-31)
32. Трудовой кодекс : [федер. закон : принят 9 ноября 2004 г.] – Армения., 2004. (29.03.2017) [↑](#footnote-ref-32)
33. # Современное состояние таможенного законодательства Республики Армении [Электронный ресурс]. - Режим доступа: отрасли-права.рф (дата обращения: 24.03.2017)

    [↑](#footnote-ref-33)
34. Закон Республики Армении о фиксированных платежах: [федер. закон : принят 22 июля 1998 г.: по состоянию на 30 декабря 2010 г.] – Армения., 2004. [↑](#footnote-ref-34)
35. Население Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://countrymeters.info/ru/Armenia [↑](#footnote-ref-35)
36. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной и оптовой торговли. — СПб.: ПИТЕР, 1999. – 356 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. SAS о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ttps://ru.sas.am/ (дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. Ереван сити[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yerevan-city.am/ru/home.html (дата обращения: 12.03.2014) [↑](#footnote-ref-38)
39. Кайзер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.spyur.am/ru/companies/kaiser-supermarket/85162 (дата обращения: 30.03.2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. База данных Marketline [Электронный ресурс] // Malaysia - Metals&Mining. – Режим доступа: http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?pid=MLIP1808-0023 [↑](#footnote-ref-40)
41. Медведев А.Г. Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России. Научный доклад № 15 (R) –2010. СПБ.: ВШМ СПбГУ, 2010 // Сайт ВШМ [2013]. Режим доступа: <http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/2010/wp_medvedev.pdf>.(датаобращения 03.04.2017) [↑](#footnote-ref-41)
42. Nintendo to Ease Restrictions on U.S. Game Designers // Wall Street Journal. – 1991. - pp. Bl, B4.(датаобращения 01.04.2017) [↑](#footnote-ref-42)
43. Гриффин Р. Международный бизнес / Гриффин Р., Пастей М. – 4-е изд. – СПб.: 2006. – 626 с.(дата обращения 02.04.2017) [↑](#footnote-ref-43)
44. Кокбэн Я. Франшизинг и лицензирование / Я. Кокбэн// М: - 2013(дата обращения 02.04.2017) [↑](#footnote-ref-44)
45. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста Ватутин Сергей, Тришин Михаил Евгеньевич(дата обращения 08.04.2017) [↑](#footnote-ref-45)
46. Новицкий, В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг [Текст] / В. Е. Новицкий. М.:Инфра 2007. – 70с. – ISBN 5-7889-3541-2(датаобращения 06.04.2017) [↑](#footnote-ref-46)
47. «Latin Links», Wall Street Journal, September 24, 1992, p. R6.(дата обращения 12.04.2017) [↑](#footnote-ref-47)
48. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва, 1991. - с. 310 (дата обращения 17.04.2017) [↑](#footnote-ref-48)
49. Anderson, Erin and Hubert Gatignon. “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions.” Journal of International Business Studies, 17, no.3 (1986): 1-26(дата обращения 05.04.2017) [↑](#footnote-ref-49)
50. «Latin Links», Wall Street Journal, September 24, 1992, p. R6.(дата обращения 04.04.2017) [↑](#footnote-ref-50)
51. Emerging Markets Finance & Trade.2016, Vol. 52 Issue 2, p400-419.20p. 8 Charts.(дата обращения 08.04.2017) [↑](#footnote-ref-51)
52. Dunning J. H. American Investment in British Manufacturing Industry - London: George Allen and Unwin, 1958. (датаобращения 14.04.2017) [↑](#footnote-ref-52)
53. Gripsud G. The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan», Journal of International Business Studies - vol. 21, no. 3: Third Quarter, 1990, pp. 469-494. (дата обращения 03.04.2017) [↑](#footnote-ref-53)
54. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. - С-Пб.: Специальная литература, 2013, с. 129-135.(датаобращения 07.04.2017) [↑](#footnote-ref-54)
55. John H. Dunning, The International Allocation of Economic Activity (London: Macmillan, 1977); vol. 12, no. 4 (1980), pp. 23-29. (датаобращения: 06.04.2017) [↑](#footnote-ref-55)
56. Vernon, R., 1979. The product cycle hypothesis in a new international environment.OxfordBulletinofEconomicsandStatistics 41, 255-267. (дата обращения 11.04.2017) [↑](#footnote-ref-56)
57. Бизнеса в Армении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businesspartner.ru/armeniya.html (дата обращения 15.04.2017) [↑](#footnote-ref-57)
58. Франшиза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rabota-na-sebja.ru/franshiza/ (дата обращения: 17.04.2017) [↑](#footnote-ref-58)
59. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. / Моисеева Н.К – 2-е изд. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998, -320 с. (дата обращения 07.04.2017) [↑](#footnote-ref-59)
60. Армения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://geo.koltyrin.ru/country.php?country=%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 17. .04. 2017) [↑](#footnote-ref-60)