

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Санкт-Петербургский государственный университет

Кулькова Елена Александровна

**КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ИНОСТРАННОЙ
КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК**

Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки

50.04.01 «Искусства и гуманитарные науки»

Магистерская программа «Социальные коммуникации»

Научный руководитель:

Минина Вера Николаевна,
Доктор социологических наук,
Профессор кафедры социологии
культуры и коммуникации СПбГУ

Санкт – Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЙ	
1.1 Понятие и общая характеристика процесса интернационализации	6
1.2 Коммуникативная стратегия и ее роль в процессе интернационализации бизнес организации	12
Выводы по главе 1.....	28
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА КОММУНИКАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	30
2.1 Особенности интернационализация малых предприятий	30
2.2. Коммуникативная стратегия французской компании Rêve de Châteaux для российского рынка	40
Выводы по главе 2	
Заключение	70
Литература	73

Введение

Актуальность темы исследования. В эпоху глобальной экономики интернационализация становится одним из необходимых процессов, которые компания должна пройти, чтобы сохранить свой бизнес и достигнуть коммерческого успеха.

Стратегия интернационализации является одной из самых сложных стратегий, реализуемой компанией в своей деятельности. Она требует учета многочисленных факторов, как внешних, так и внутренних, которые постоянно подвержены изменениям.

Выбирая зарубежный рынок для своей деятельности, компании рассматривают его как привлекательный, открывающий новые горизонты развития. В то же время новый рынок несет с собой и новые риски и угрозы, которые нельзя не принимать в расчет. В современных социально-политических реалиях эти риски зачастую связаны с экспортом товаров и разного рода экономическими барьерами (санкции, таможенные сборы, юридические аспекты и т.д.). Не менее важными являются и риски, связанные с культурными и социальными особенностями принимающей страны (менталитет, язык и т.д.). Логистические особенности, обусловленные географическими факторами, нередко входят в число факторов риска. Необходимость учета широкого круга разноплановых факторов существенно усложняет разработку стратегии интернационализации. Для компаний сферы малого и среднего бизнеса очень важную роль при разработке стратегии выхода на зарубежный рынок играет грамотное выстраивание коммуникаций с различными группами заинтересованных сторон. В связи с этим исследование проблематики, связанной с разработкой коммуникативной стратегии интернационализации, является актуальным и с практической, и с научной точки зрения.

Объектом исследования является компания малого бизнеса.

Предметом исследования выступает процесс интернационализации компании малого бизнеса.

Цель исследования - разработка коммуникативной стратегии выхода иностранной компании малого бизнеса на российский рынок.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические подходы к исследованию процесса интернационализации бизнеса компаний.

2. Определить, какое место коммуникативная стратегия занимает в общей стратегии интернационализации.

3. Охарактеризовать специфику интернационализации компаний сферы малого бизнеса.

4. На примере французской компании Rêve de châteaux разработать коммуникативную стратегию выхода на российский рынок.

Ключевые понятия: интернационализация, стратегия, малое предприятие, коммуникативная стратегия.

Методологическая база исследования:

При написании выпускной квалификационной работы использовались как общенаучные методы (анализ, синтез, систематизации), так и методы конкретных социальных исследований: анализ статистики, анализ документов, в том числе документов компании Rêve de Châteaux, включенное наблюдение.

Информационную базу исследования составляют: монографии и научные статьи по интернационализации, менеджменту, международному маркетингу и коммуникации; Интернет-ресурсы (материалы вебсайтов, форумы российских и зарубежных профессиональных сообществ социальной сети); официальная статистика Ростуризма, данные Booking.com, TripAdvisor, Google, данные независимых исследовательских российских и международных организаций (Data Insight, Trekksoft, Euromonitor

International и др.), внутренние данные компании (агентство Châteaux Experiences, ассоциация Vmf).

Практическая значимость работы заключается в разработке коммуникативной стратегии, которая впоследствии может быть использована французской компании Rêve de Châteaux для выхода на российский рынок.

Структура выпускной квалификационной работы отражает общий замысел исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы. В первой главе рассматриваются общие теоретические подходы к изучению стратегии интернационализации, анализируется роль коммуникативной стратегии для выхода компании на новый рынок. Вторая глава посвящена специфике интернационализации компаний малого бизнеса и разработке коммуникативной стратегии для выхода французской компании Rêve de Châteaux на российский рынок. В заключении приводятся основные выводы и результаты исследования. Общий объем работы – 79 с. Список литературы включает 68 источников, в том числе на английском языке – 27 и на французском - 19 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Понятие и общая характеристика процесса интернационализации

Развитие технологий, либерализация национальных и международных систем экономического регулирования, все более широкое использование международной кооперации обусловили формирование тенденций глобализации в мировой экономике.

Сегодня предприятия являются ключевыми игроками в процессе глобализации [31]. В рамках современных тенденций мирового развития выход предприятий на международный рынок является объективным процессом. Потоки продуктов, людей, знаний и технологий способствуют тому, что локальные преимущества имеют все меньшее значение. Компании и потребители больше не знают границ, и обмен между спросом и предложением происходит в межкультурном контексте. Это повышает давление со стороны макро- и микро-среды компаний и заставляет их перенимать стратегии интернационализации. Многие компании, достигнувшие успеха на своем собственном рынке, становятся компаниями-экспортерами [44].

Те из них, которые не вышли на международный рынок, могут потерять свою конкурентоспособность. Чрезмерная зависимость от локального рынка может увеличить неопределенность в поступлении доходов компании из-за колебания предложения на соответствующем рынке [59]. Поэтому компании, которые стремятся сохранить свою независимость и устойчивость, а также остаться конкурентоспособными, должны пройти через процесс интернационализации.

Интернационализация - это серьезный вызов для всех компаний, независимо от их размера и типа деятельности. Интернационализация компаний не является новым явлением. В 1920-1930 годах некоторые

компания уже развивали международную деятельность. Однако в полной мере этот процесс «начал набирать обороты» с 1945 года, с введением свободной торговли, которая распространилась на все большее число стран. Окружающая среда компаний стала международной. В связи с этим компании были вынуждены учитывать глобализацию экономики. Это привело к усилению конкуренции, ускорению обмена информацией и постепенному исчезновению границ. В этом контексте компании всех размеров были вовлечены в интернационализацию [64].

Интернационализация компаний не прекращается до сегодняшнего дня. Ее формы развивались в соответствии с преобразованиями международной среды, а стратегии, реализованные компаниями, диверсифицировались.

В настоящее время термин «интернационализация» используется в том же значении, что и его основатели - Уэлч и Луостаринен, а именно как «процесс расширения участия на международных рынках» [26]. Под интернационализацией понимается распространение и расширение сферы деятельности организации за рамки одного государства, региона, и вовлечение в него широкого круга участников.

В целом, интернационализация рассматривается как внешняя ориентация деятельности компании; более конкретно, она описывается как последовательный и упорядоченный процесс расширения международного участия и связанных с этим изменений в организационных формах. Это процесс более активного участия как во внутренних, так и во внешних операциях, благодаря которым влияние международной деятельности становится более ощутимым [26].

Таким образом, интернационализация – это процесс, в ходе которого компания, с одной стороны, начинает учитывать прямое и косвенное влияние международных транзакций на будущее компании, а с другой – устанавливает связи и осуществляет транзакции с другими странами.

В научной литературе существует три модели, объясняющие поведение компании в процессе интернационализации [4]:

- 1) стадийные модели, в которых интернационализация предстает как постепенный, последовательный процесс;
- 2) модели условий, определяющие условия и действия, которые компания должна предпринять для интернационализации;
- 3) модели, ориентированные на действие, акцентирующие внимание на самом процессе взаимодействия между экономическими субъектами, или сетевые модели.

Стадийные модели рассматривают интернационализацию как процесс выхода на иностранный рынок, который включает в себя несколько последовательных этапов. Согласно им, интернационализация представляет собой последовательный упорядоченный процесс, схожий для всех предприятий. Стадийные модели являются доминирующими в теории интернационализации. Вместе с тем, основными методологическими проблемами этих моделей является, во-первых, чрезмерное упрощение, приводящее к примитивизации возможных перспектив, которые трактуются чрезвычайно однозначно. Во-вторых, такая узкая трактовка искажает понимание реальных процессов. Объяснительный потенциал стадийных моделей ограничен, так как они отражают стратегии интернационализации лишь незначительного числа фирм и не дают адекватного представления о процессе интернационализации в целом.

Согласно моделям условий компания подвержена воздействию турбулентной и, как правило, неблагоприятной окружающей среды. Задача менеджеров компании заключается в достижении наилучшего баланса между окружающей средой и компанией. Менеджмент выбирает оптимальную альтернативу, основываясь на критерии, который отражает их взгляды на ресурсы, доступные компании.

Сетевая модель трактует процесс интернационализации с точки зрения международного маркетинга, делая акцент на взаимодействии между

различными агентами рынка. Согласно ей, внутренние взаимодействия являются постоянно изменяющимися, малоструктурированными, и взаимный обмен знаниями и повышение уровня доверия ведет к укреплению отношений между субъектами, действующими на международном рынке. Таким образом, процесс интернационализации зависит не только от поведения компании. Выход на внешний рынок зависит в этом случае от взаимоотношений между субъектами зарубежного рынка и отечественным предприятием, в том числе от социального аспекта этих отношений. Принятие решения о начале интернационализации определяется взаимодействием с другими субъектами, а не является стратегическим выбором компании. Некоторые экономисты полагают, что сетевой подход является более широким, чем остальные: он рассматривает в целом систему внутренних взаимодействий организации, и, с этой точки зрения, выход на международный рынок является лишь частью процесса интернационализации [9].

Мотивы интернационализации компании могут быть разделены на две категории: проактивные и реактивные. Проактивные мотивы: быстрорастущие рынки, которые обещают увеличение объема продаж; снижение затрат на производство и поставку за счет более дешевого труда и / или сырья; высокий уровень рентабельности по сравнению с существующими рынками, прибыль и рост; амбиции и устремления менеджеров; налоговые и другие финансовые выгоды. Такие факторы воспринимаются как «привлекательные», так как они позволяют компании сначала легко выйти на рынок, а затем быстро на нем развиваться [62].

Реактивные мотивы исходят из ограничений и проблем, с которыми сталкивается компания на своем национальном рынке, и заставляют ее искать возможности за его пределами. К таким мотивам относятся: непредвиденные зарубежные заказы; насыщение национального рынка, действия конкурентов; недостаточные размеры или снижение активности на

внутреннем рынке; избыточные производственные мощности; увеличение продаж сезонной продукции; близость зарубежных потребителей.

Проактивные мотивы интернационализации – это мотивы, побуждающие компанию предпринимать активные действия, основанные на желании менеджеров использовать имеющиеся у предприятия конкурентные преимущества или открывающиеся перед ними рыночные возможности. Реактивные мотивы предполагают, что компания занимает пассивную позицию и лишь реагирует на угрозы, возникшие в ее внутренней или внешней среде.

Стоит отметить, что чаще всего именно реактивные мотивы лежат в основе интернационализации предприятий. Именно когда компания чувствует угрозу на своих национальных рынках, она стремится расширить свою деятельность в других странах.

Сами мотивы, которые подталкивают компанию вывести свою деятельность на международный уровень, могут быть обусловлены как внешними, так и внутренними факторами. Под внешними факторами имеется в виду конкуренция, политическая, законодательная и экономическая среды. К внутренним факторам относятся миссия компании, ее организационная культура и структура [66].

Цели интернационализации для компании могут быть разными: от получения сверхприбыли до удовлетворения амбиций руководства. Например, интернационализация может являться одной из стратегий роста компании, которая решает расширить одну или несколько сфер своей деятельности на внешних рынках.

Интернационализация - это динамический процесс, который позволяет компании получить опыт, объясняющий важность переменной «время»; и завоевать как можно большее количество стран - географическая переменная [64]. По мере расширения своей международной экспансии компания приобретает необходимые навыки для управления своей деятельностью на внешнем рынке, а также для выработки стратегии развития.

Но прежде чем переходить к самому процессу выхода на международный уровень, компания должна определить географическую протяженность или количество внешних целевых рынков [14]. Выбор направления интернационализации определяется по результатам анализа потенциала рынка сбыта и внешней среды рынка.

Оценка потенциала рынка сбыта — необходимый предварительный этап интернационализации, на котором должны быть проанализированы следующие основные характеристики зарубежного рынка:

- 1) ключевые агенты рынка и их общая характеристика;
- 2) емкость рынка, динамика его роста/сокращения;
- 3) доступность;
- 4) уровень конкуренции и конкурентные преимущества компании по сравнению с теми, которые действуют на рынке.

Планируя выход на внешние рынки, необходимо изучить экономику каждой страны. Важными индикаторами являются уровень и качество жизни населения. Общий и подушевой объем ВВП – наиболее часто используемые индикаторы уровня жизни населения страны [28]. Еще один важный показатель уровня и качества жизни – индекс человеческого развития. Стабильность валюты является одной из ключевых характеристик экономического развития. Анализ названных показателей необходимо уделять должное внимание при принятии решения о выходе на зарубежный рынок. До сих пор не все компании уделяют внимание таким важным вопросам, как традиции, быт, культура, религия местного населения и пр. Например, языковые проблемы часто недооцениваются менеджментом компании, что, в свою очередь, приводит к возрастанию производственных издержек, издержек по маркетингу, в результате чего данный рынок может потерять свою привлекательность [8].

Также рынки отличаются друг от друга и своей политико-правовой средой. Политическая стабильность – это исключительно важный фактор. Правительства сменяют друг друга, и иногда перемена курса оказывается

очень резкой. Но и без смены правительства режим может откликнуться на возникшие в стране настроения.

Для осуществления исследования компания может использовать такие аналитические инструменты, как анализ PESTEL, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, а также другие аналитические методы, которые позволяют подтвердить или опровергнуть решение компании об интернационализации.

Обобщая, отметим, что процесс интернационализации – это не только конкретные действия компании по выходу на внешний рынок, это не только внешнеэкономическая деятельность, это также и аналитическая работа, связанная с определением возможности осуществления этих действий.

1.2 Коммуникативная стратегия и ее роль в процессе интернационализации бизнес организации

Процесс интернационализации требует стратегического подхода. Согласно подходу, изложенному в работе Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпела, термин «стратегия» трактуется широко: под ней понимается и план, и принцип поведения, и позиция, и перспектива, и прием [2].

В процессе интернационализации стратегия компании представляет собой план высокого уровня для достижения одной или нескольких целей в условиях неопределенности [37]. Важность стратегии можно объяснить тем, что ресурсы, доступные для достижения этих целей, как правило, ограничены. Стратегия обычно включает постановку целей, определение действий для достижения целей и мобилизацию ресурсов для выполнения действия. Разработка стратегии - это процесс, который определяет цели, стандарты и процедуры, ориентированные на достижение желаемых результатов. При разработке стратегии менеджмент должен интегрировать ценности и преимущества компании, так же как организационные и административные обязанности, позволяющие осуществлять тактические действия [61].

Стратегия обычно включает два основных процесса: формулирование и внедрение. Формулирование включает анализ окружающей среды или ситуации, постановку диагноза и разработку рекомендаций. Этот этап включает такие виды деятельности, как стратегическое планирование и стратегическое мышление. Внедрение или реализация подразумевает разработку плана действий для достижения целей, установленных менеджментом компании [2].

В конечном счете, стратегия - это элемент управления, который позволяет компании взаимодействовать с внешней средой, опираясь на ее внутреннюю структуру [68]. В контексте международного развития стратегия компании должна предоставить ей средства для определения подходящих для интернационализации рынков и определения эффективного способа выхода на эти рынки. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов). Но не стоит забывать, что стратегия не является самоцелью, она представляет собой средство для достижения целей компании. Невозможно заниматься разработкой стратегии, не имея при этом окончательного видения того, чего хочет добиться компания на разных рынках и какие позиции она хочет завоевать.

При принятии решений о выходе на тот или иной рынок в качестве ключевых показателей привлекательности страны часто используются размер рынка и темп его роста. В дополнение к традиционным факторам необходимо учитывать сходства между странами, степень интеграции рынка в глобальное экономическое пространство, а также взаимосвязь между странами. Характер конкурентной среды также является важным фактором при принятии решения о выборе страны для интернационализации. Специфика продукта компании и возможность его продвижения на

международном уровне является ключевым фактором при выборе стратегии выхода на внешний рынок [52].

Чтобы выстроить эффективную деятельность компании в другой стране, необходимо принимать во внимание ее окружающую среду. Успех экспорта зависит во многом от маркетинга, который должен быть адаптирован к культуре принимающей страны [7]. Таким образом, компании, которые не адаптируют маркетинг под конкретные страны, выходят на международные рынки медленнее, ориентируясь при этом на относительно ограниченное количество рынков, которые обладают аналогичными характеристиками спроса.

При разработке стратегии выхода на внешний рынок менеджменту компании необходимо найти ответы на вопросы, касающиеся целевого рынка: Что будет предлагать компания на внешнем рынке: полный спектр продуктов или услуг, как в своей стране, или же ограничится одним предложением, которое будет адаптировано к конкретному рынку? На каких клиентов будет ориентироваться компания в первую очередь? С какими стратегическими партнерами необходимо вступить в контакт?

После того, как руководство оценило рыночные возможности в других странах и характер конкурентной среды, следующий шаг - разработать успешную стратегию выхода на международный рынок. Руководству необходимо будет выбрать соответствующий вариант из множества, основываясь на своих целях и задачах, и готовность принять проактивный подход к выходу на международный рынок.

При разработке стратегии руководство предприятия должно определить цель, и основные задачи, которые необходимо решить в процессе выхода на новый рынок. Для этого необходимо в полной мере оценить все факторы влияния, а именно экономическую среду, демографическую ситуацию, социально-культурную среду, политическую и политико-правовую ситуации в стране нахождения рынка, на котором предприятие собирается осуществлять свою деятельность.

Также для успешной коммерциализации на международном уровне компании научиться понимать своих зарубежных клиентов и партнеров. Для этого необходимо осознавать культурные различия, игнорировать любое оценочное суждение и извлекать выгоду из этого признания «другого», чтобы суметь адаптировать такой способ продажи, который бы стал основой будущего успеха компании [3].

Прежде чем приступать к международной деятельности и независимо от размера компании, менеджеры должны задать себе несколько важных вопросов: Привлекательна ли географическая зона? Можем ли мы выйти туда, не рискуя? Имеются ли у нас необходимые ресурсы, чтобы конкурировать с другими компаниями? Все эти вопросы должны быть организованы таким образом, чтобы ничего не забыть в процессе диагностики и последующего анализа, которые должны быть проведены для разработки международной стратегии.

Таким образом, исследование рынка является отправной точкой при разработке стратегии интернационализации. Исследование зарубежного рынка требует учета таких элементов, как: - язык, валюта и культурные различия. Данное исследование начинается с документального исследования и заканчивается полевым исследованием [64]. Документальное исследование, в качестве первого шага, заключается в поиске информации о целевой стране. Для этого, например, французская компания может использовать данные таких организаций, как Ubifrance, Soface и другие. Компания также может использовать источники информации за рубежом. Полевое исследование позволяет проверять и актуализировать информацию, полученную в ходе документального исследования. Это также позволяет получить более достоверную и ценную информацию, например, о потребностях и мотивациях потребителей.

Помимо проведения исследования менеджмент должен подготовить персонал компании к работе в новой культурной среде, к открытости неизвестному. Команды должны понимать ценность других способов

действия, должны стремиться обогащаться культурным разнообразием и научиться процветать в нестабильной среде. Они не должны бояться неизвестности, поскольку неопределенность является частью любого стратегического проникновения на новые рынки, как международные, так и национальные [32].

После оценки потенциального рынка компания выбирает стратегию присутствия на нем. В упрощенном варианте процесс интернационализации можно представить как разновидность нескольких основных стратегий. Самый простой способ выхода на внешний рынок – это пассивный уровень вовлечения, когда компания время от времени экспортирует свои излишки и продает товары местным оптовикам, представляющим зарубежные фирмы. Применяя стратегию экспорта, фирма производит все свои товары в собственной стране, предлагая их на экспорт в модифицированном или в немодифицированном виде. Экспорт имеет две разновидности: косвенный и прямой. При косвенном экспорте фирма пользуется услугами независимых международных маркетинговых посредников, при прямом – проводит экспортные операции самостоятельно [39].

Таким образом, стратегия является необходимым элементом для успешной интернационализации компании. Выбор в пользу той или иной стратегии зависит от внешних и внутренних факторов компании, которые должны быть рассмотрены и проанализированы руководством компании.

Важнейшей составляющей стратегии интернационализации является коммуникативная стратегия как инструмент построения успешных бизнес коммуникаций на новых рынках [6].

В пользу выбора коммуникативной стратегии интернационализации говорит то, что понимание местной культуры и обладание базовыми навыками коммуникации являются залогом успешного выхода на зарубежный рынок. Международная коммуникация возникла из глобализации, которая привела к увеличению каналов связи и концентрации брендов, которые теперь представлены за пределами их локальных

(национальных) границ [58]. В связи с этим в процессе интернационализации компании переходят к коммуникации, которая в большей степени учитывает местные особенности и ожидания.

Что касается самого термина «коммуникативная стратегия», то выделяют следующие основные варианты его использования: выбранные для достижения цели принципы и типы коммуникации; долгосрочный коммуникативный план, интегрированный с общей стратегией компании [5]. В данной работе будем использовать второй вариант определения. Коммуникативная стратегия рассматривается и как выбор базовой стратегии коммуникации, и как план стратегических действий (коммуникативные цели, целевые аудитории, сообщения, средства коммуникации). Более конкретно под коммуникативной стратегией мы будем понимать путь в голове потребителя, который нужно преодолеть с помощью каналов коммуникации. Из точки А (текущее восприятие бренда) к точке В (желаемое восприятие). Преодоление пути позволит поменять потребительское поведение.

В зависимости от того, что организация стремится продвигать, форма и способ коммуникации меняется. Существует четыре распространенных типа коммуникации в компании: коммерческая коммуникация, корпоративная или институциональная коммуникация, социальная коммуникация и внутренняя коммуникация [24]. Коммерческая коммуникация - это коммуникация, объектом которой является предложение, то есть товар или услуга. Как правило, целями коммерческой коммуникации являются повышение узнаваемости (познавательная функция), укрепление имиджа продукта (аффективная/эмоциональная функция) и побуждение к покупке (конативная функция). Для этого могут использоваться такие маркетинговые инструменты, как реклама, продвижение сбыта и т.д. В зависимости от объекта коммуникации компании различают коммуникацию бренда и коммуникацию продукта.

А) Коммуникация бренда. Для потребителя бренд выполняет функцию идентификации и доверия [23]. Поэтому коммуникация должна

способствовать тому, чтобы бренд был узнаваем и не пропадал из памяти потребителя. Если коммуникация эффективна, то желаемый образ бренда совпадает с реальным образом бренда, то есть с тем образом, который воспринимает потребитель.

Б) Коммуникация продукта. Эта коммуникация призвана продвигать товары или услуги компании. Эта коммуникация, в первую очередь, ориентируется на потребителей и основывается на объективных, социальных или психологических преимуществах продукта. Позиционирование соответствует информативному типу связи. Таким образом, этот тип позиционирования подчеркивает способность продукта удовлетворять потребительские ожидания, например, наименее загрязняющий автомобиль на рынке. Также существует психологическое позиционирование, которое, как правило, относится к товарам или услугам, которые имеют способность трансформировать потребителя (по крайней мере, психологически). Символическое позиционирование создает связь между потребителем и определенным социальным/экономическим классом. Это позиционирование основано на необходимости личности испытывать чувство принадлежности к социальной группе [23].

Прежде чем переходить к разработке стратегии коммерческой коммуникации, необходимо пройти несколько подготовительных этапов. Во-первых, речь идет не о том, чтобы хорошо знать свой продукт и его свойства, а владеть информацией касательно его потенциальных потребителей, к которым компания будет адресовать свои сообщения. Как только определен контекст коммуникации, можно разработать стратегию коммуникации, выбрать средства коммуникации для ее реализации и количественно оценить общую стоимость коммуникативной кампании.

Компания занимает определенное место на рынке, которое определяется ее рыночной долей, то есть объемом продаж или прибылью по сравнению с остальными поставщиками. Согласно этому положению

компания может выступать на рынке в качестве лидера, претендента на лидерство, последователя или специалиста [29].

Лидер - тот, кто доминирует на рынке. Он признан таковым его конкурентами. Он может выбрать стратегию увеличения общего спроса (новые потребители, новые способы использования продукта, повышение интенсивности использования продукта и т. д.); стратегию защиты доли на рынок (инновационные продукты); стратегию расширения рынка (географическое расширение путем открытия новых торговых точек и т. д.). Претендент на лидерство занимает второе место на рынке. Таким образом, он выбирает наступательную стратегию, так как он стремится стать лидером. Последователь имеет меньшую долю рынка по сравнению с претендентом. У него нет средств, чтобы конкурировать с ним. Часто он ограничивается тем, что просто следует его идеям или идеям лидера. Специалист занимает определенную позицию на рынке, потому что он в целом меньше своих конкурентов и поэтому более восприимчив к ожиданиям рынка. По этой причине он часто немного впереди своих конкурентов по части исследований и разработок. Но из-за недостатка средств он задерживается в развитии и борется за известность на рынке [29].

Как правило, компания сталкивается с двумя типами конкуренции: прямой конкуренцией и косвенной конкуренцией. Прямые конкуренты – это организации, которые предлагают те же товары и услуги на одной территории и имеют одну и ту же целевую аудиторию. Косвенная конкуренция – это компании, которые не предлагают одно и то же предложение, но которое тот же целевой потребитель может принять для удовлетворения своих ожиданий. Например, с целью заработать денег, он может выбрать лотерею или лошадиные скачки. Во многих случаях потребители также имеют собственное представление о конкурентах компании.

Таким образом, компания не является автономным субъектом на своем рынке, поскольку на нее постоянно влияют конкуренты, а также и другие

факторы внешней среды. Анализ этой среды необходим для понимания рисков, с которыми сталкивается компания, и возможностей, которые доступны ей.

Также, прежде чем разрабатывать стратегию коммуникации, необходимо сначала определить ситуацию, а именно определить сильные и слабые стороны компании в контексте ее действий и ресурсов (финансовых, человеческих и материальных). Безусловно, необходимо уделить особое внимание коммуникации компании и проанализировать ее репутацию, ее имидж, ее действия и ее бюджет.

Диагностика является прогрессивным методом (среда, рынок, конкуренция, сама компания), который приводит к определению проблемы, требующей решения с помощью коммуникации. Обычно эта проблема формулируется в вопросительной форме, например: что необходимо предпринять в сложившейся ситуации?

Для ее решения предпринимаются определенные действия.

1.Позиционирование. Позиционирование организации, бренда или продукта соответствует представлению, которое отправитель хочет создать в сознании получателей и которое будет отличным от его конкурентов [33]. Это позволяет объектам коммуникации быть особенными с характерной индивидуальностью и тем самым отличаться от своих конкурентов. Можно сказать, что позиционирование является сутью всей коммуникативной стратегии компании. Позиционирование всегда предполагает опору на уже существующие знания о конкурентах и рынке. *2. Цели коммуникации.* Компания преследует три типа целей в коммуникации с аудиторией: информирование о продукте; изменение отношения к продукту; изменение поведения в пользу использования продукта.

АИДА (акроним от англ. AIDA) подробно излагает эти цели коммуникации [51]. Attention, Interest, Desire, Action — внимание, интерес, желание, действие. Это модель потребительского поведения, которая описывает последовательность этапов, ведущих к принятию решения о

покупке. Таким образом, согласно данной модели компания сначала должна привлечь внимание целевой аудитории, затем вызвать интерес, после чего вызвать у него определенное желание и, наконец, побудить его действовать в своих интересах. Однако, чтобы привлечь внимание целевой аудитории, необходимо учитывать тот факт, что одновременно в поле целевой аудитории транслируется огромное количество сообщений, поэтому сообщение должно быть достаточно привлекательным. Также важно, чтобы сообщение было, как можно более персонализированным и учитывало потребности, желания, мотивации целевой аудитории. Сообщение должно соблазнить получателя. В конечном счете, следует признать, что даже если все три этапа пройдены, совершение действия не является ни автоматическим, ни систематическим. Коммуникация лишь делает информацию доступной для аудитории. С чисто психологической точки зрения, конечная цель любой коммуникации состоит в том, чтобы получить отклик на сообщение от целевой аудитории и, следовательно, в более широком смысле, поменять его отношение. Отношение индивидуума можно определить, как его способность оценивать кого-то или что-то. Отношение предшествует действию. Поскольку отношение состоит из трех измерений (когнитивных, аффективных и конативных), цели коммуникации им симметричны. Когнитивные цели относятся к повышению узнаваемости, то есть коммуникация должна сообщать об объекте целевой аудитории. Аффективные цели соответствуют образу (имиджу) объекта. В этом смысле коммуникация должна способствовать установлению представления в сознании целевой аудитории в соответствии с ранее определенным позиционированием. Наконец, конативные цели описывают поведение, которое ожидается после получения сообщения.

Важно различать коммерческие цели и коммуникативные цели, поскольку распространенная ошибка заключается в том, что конативной целью является покупка продукта. Это коммерческая цель, а не коммуникативная. Под коммуникативной целью изменение отношения к

объекту коммуникации. Конативная цель может быть тесно связана не столько с покупкой продукта, сколько с его тестированием, с созданием трафика в точке продажи, с запросом дополнительной информации о продукте и т. д.

3.Целевая аудитория коммуникации. Под термином «целевая аудитория» подразумевается все индивиды (а именно текущие или потенциальные потребители), которых организация стремится взаимодействовать посредством коммуникации [65]. Но цель коммуникации не обязательно является коммерческой, поскольку коммуникация объединяет тех, кто, например, будет влиять на покупателей. Если говорить о количестве людей, то коммуникативная цель охватывает гораздо больший их объем, чем коммерческая цель. Необходимо учитывать, что индивиды, которые относятся к целевой аудитории, не имеют одинакового статуса. Чаще всего потребители, покупатели и влиятельные лица представляют собой тех, кто потенциально будет выступать в качестве посредника в коммуникации с другими целевыми группами.

Выделяют три типа целевой аудитории: основная целевая аудитория, целевое ядро и косвенная целевая аудитория [50]. Эти группы не являются автономными, а переплетаются в том смысле, что они оказывают влияние друг на друга.

У каждой целевой аудитории есть ядро — группа людей, которая представляет самых активных и важных потребителей продукта. К ядру целевой аудитории обычно относят потребителей, которые приносят большую долю прибыли и продаж (или могут принести), которые пользуются товаром чаще всего (или будут пользоваться), а также которые испытывают самую высокую потребность в продукте и готовы удовлетворить ее любыми способами [50].

Первичная или основная целевая аудитория является приоритетной в коммуникации бренда и означает группу людей, непосредственно

принимающих решение о необходимости приобретения товара или услуги. Первичная аудитория является инициатором совершения покупки.

Вторичная или косвенная целевая аудитория играет более пассивную роль и даже, если может участвовать в процессе покупки, не является инициатором необходимости приобретения конкретного товара или услуги. Вторичная целевая аудитория обладает более низким приоритетом для коммуникации бренда. Посредники коммуникации являются профессионалами и общественными влиятельными лицами, такими как журналисты, лидеры общественного мнения или местные влиятельные лица (врачи, учителя, должностные лица и т. д.).

На глобальном уровне, прежде чем переходить к разработке коммуникативной стратегии необходимо разделить целевую аудиторию на две части, а именно, на корпоративного клиента (посредника/партнера, B2B) и на индивидуального клиента (покупатель/непосредственный потребитель, B2C). Коммуникативные стратегии для B2B будут отличаться от B2C как на уровне целей, так на уровне средств и результатов.

При разработке коммуникативной стратегии в ситуации взаимодействия B2B необходимо учитывать тот факт, что корпоративные потребители принимают решения о покупке или сотрудничестве, в большей части опираясь на логику и оценивая масштабы возможных выгод. Они обязательно обратят внимание на продукт, если он у него отличная репутация и известный бренд. Что касается клиентов B2C, то главной движущей силой в принятии решения о покупке являются эмоции. Таким образом, коммуникативная стратегия будет использовать те средства коммуникации и контент, которые способны склонить потребителя к принятию решения об использовании продукта.

Для выделения целевой аудитории компания должна оценить спрос на потенциальном рынке и разделить всю целевую аудиторию на следующие категории:

Таблица 1 Категории целевой аудитории

Абсолютный непотребитель	Человек, который не может воспользоваться услугой. Например, в силу физических причин.
Относительный непотребитель	Человек, который не потребляет продукт, но который мог бы его приобрести. Например, из-за экономических причин, социальных, культурных. Это может быть временно: изменение ситуации.
Потребитель продуктов-заменителей	Человек, который потребляет другой продукт, но который удовлетворяет ту же нужду/потребность.
Потребитель продукта конкурентов	Человек, который потребляет похожий или идентичный продукт, но покупает его у конкурентов
Клиент компании	Человек, который покупает продукт компании.

Разработка эффективной коммуникативной стратегии в процессе интернационализации предполагает сегментирование целевой аудитории в B2C по определенным критериям. Наиболее часто используются следующие.

1) Географические критерии: используются для сегментирования коммуникации, а также для разработки некоторых стратегий. В более широком понимании географическое положение человека влияет на его культуру и соответственно на его потребление.

2) Социально-демографические критерии: В зависимости от возраста у потребителей различные ожидания и потребности. Обычно разделяют потребителей на следующие возрастные группы: 1) До 14 лет: дети,

покупательское поведение которых напрямую зависит от родителей. 2) от 15 до 24 года: молодежь, которая сами принимают решение о покупке товаров. Иногда располагают собственными денежными средствами. Однако уровень достатка и принадлежность к определенному социальному классу еще не сформированы у данной группы. 3) от 25 до 44 года: экономически активное население, которое самостоятельно принимает решение о покупке товаров. Уровень достатка и социальный класс на этом этапе уже определены. 4) от 45 до 64 года: экономически активное население, самостоятельно принимающее решение о покупке товаров. Их социальный статус и доход полностью определены. 5) от 65 лет: люди пенсионного возраста, не имеющие высокого уровня дохода в России.

Пол (мужчина, женщина), несомненно, играет определенную роль в потреблении. Однако согласно последним гендерным исследованиям все более размытыми и нечеткими становятся границы между потреблением мужчин и женщин.

Состав и организация семьи также влияют на потребительское поведение каждого человека. Более того, поведение будет отличаться в зависимости от стадии, на которой находится семья (молодожены, возраст детей и т.д.).

Профессиональная деятельность и доход - два важных аспекта в анализе поведения потребителей.

ЦА могут быть определены на нескольких уровнях, что позволяет оценить более тонко социокультурный контекст, в котором ЦА эволюционируют. Переход от одного уровня к другому не всегда линейный. При одинаковом уровне жизни образ жизни может отличаться. Уровня дохода недостаточно для определения поведения человека. Часто возникает разрыв между социальным классом и экономической и социальной реальностью человека, которая навязывается ему [67].

Не последнюю роль в этом играет культурный аспект. В той мере, в которой потребитель развивается в культурном плане, влияет на его потребление через нормы и ценности, которые его определяют.

3) Социально-психологические критерии: личность и образ жизни потребителей играют немаловажную роль во взаимодействии компании с ЦА. Эти характеристики оказывают влияние на уровень лояльности потребителя и др. аспекты.

Для того чтобы коммуникация достигла своей целевой аудитории необходимо определить средства и каналы коммуникации.

Средство коммуникации — способ кодирования сообщений. К таким средствам относятся письменная и устная речь, а также невербальные средства. Под каналом коммуникации понимаются способы передачи сообщений целевой аудитории (от местной газеты до Google).

Канал должен донести сообщение до ЦА (по приемлемой цене, в условиях благоприятных для восприятия сообщения, с необходимым количеством повторений) и в полной мере передать смысл этого сообщения, его выгодно представить и повысить его значимость. На сегодняшний день каналы коммуникации в первую очередь классифицируют на оффлайн и онлайн. К оффлайн относятся такие средства как общение лицом-к-лицу, участие в выставках и конференциях, партнерство и т.д. К онлайн средствам можно отнести СМИ, корпоративный сайт, приложения, социальные сети, блоги, форумы, youtube и т.д.

После того как определены цели коммуникации, целевые аудитории и средства коммуникации, разрабатывается медиаплан, который является завершающим этапом формирования коммуникативной стратегии. Медиапланирование включает составление плана размещения рекламы в СМИ на основе данных маркетинговых и медиа-исследований [57]. Медиаплан содержит финансовую информацию (стоимость размещения), а также прогнозируемый результат. Однако медиаплан не исходит исключительно из экономических соображений, он должен соответствовать

позиционированию бренда, а также содержанию коммуникации. В зависимости от поставленных задач и в соответствии с характеристиками своей целевой аудитории компания выбирает различные средства передачи сообщения.

Завершается работа по формированию коммуникативной стратегии оценкой ее эффективности.

Результатом коммуникативной стратегии будет являться достижение известности бренда или улучшение имиджа компании. На пути достижения данных целей компания может сталкиваться с разного рода барьерами. Они могут быть связаны как с некорректным выполнением стратегических этапов (например, неправильное выявление целевой аудитории и ее сегментирование), так и с проблемами коммуникативного характера (например, информационный, лингвистический, культурный барьеры). Чтобы данные барьеры не воспрепятствовали необходимо внимательно подходить ко всем этапам разработки коммуникативной стратегии.

Таким образом, коммуникативная стратегия представляет собой конкретный план стратегических действий. В первую очередь компания исследует актуальную ситуацию, ее внешние и внутренние факторы, выявляет проблемы интернационализации, которые впоследствии должны быть решены путем построения эффективной коммуникации, затем обозначает коммуникативные цели, определяет целевую аудиторию и проводит ее сегментирование, разрабатывает сообщения для каждого сегмента целевой аудитории и выбирает соответствующие средства коммуникации. После чего необходимо оценить результат коммуникативной стратегии и ее вклад в процесс интернационализации.

Выводы по главе 1

Под интернационализацией понимается распространение и расширение сферы деятельности организации за рамки одного государства, региона, и вовлечение в него широкого круга участников. Это процесс более активного участия как во внутренних, так и во внешних операциях

Интернационализация может быть представлена как процесс выхода на иностранный рынок, состоящий из последовательных этапов, как процесс достижения наилучшего баланса между постоянно меняющимися условиями окружающей средой и компанией, а также как процесс взаимодействия между различными агентами зарубежного рынка и сотрудниками компании.

В основе интернационализации могут лежать как проактивные (активная позиция, инициативность исходит из самой компании), так и реактивные мотивы (пассивная позиция, ответ на внешние условия).

Что касается целей интернационализации, то они могут быть разными и определяются конкретно для каждой компании в индивидуальном порядке.

Прежде чем запустить процесс интернационализации необходимо принять решение, на какой рынок компания будет выходить. Для этого необходимо осуществить исследование, которое может быть реализовано с помощью таких аналитических инструментов, как анализ PESTEL, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, а также другие аналитических методов, которые позволяют подтвердить или опровергнуть решение компании об интернационализации на тот или иной зарубежный рынок.

Ввиду того, что компания, которая находится в процессе интернационализации, вынуждена действовать в условиях неопределенности, необходим стратегический подход. Важность стратегии можно объяснить еще тем, что ресурсы, доступные для успешного выхода на зарубежный рынок, как правило, ограничены. Стратегия обычно включает постановку целей, определение действий для достижения целей и мобилизацию ресурсов для выполнения действия. Стратегия позволяет компании взаимодействовать с внешней средой, опираясь на ее внутреннюю структуру. Исследование

рынка является отправной точкой при разработке стратегии интернационализации.

Важнейшей составляющей стратегии интернационализации является коммуникативная стратегия, которая призвана выстроить бизнес коммуникацию для успешного выхода компании на зарубежный рынок. Коммуникация должна быть адаптирована под конкретную страну, приняв во внимание местные особенности рынка, потребности и ожидания целевой аудитории. Для разработки коммуникативной стратегии необходимо провести исследование внутренней и внешней среды, определить коммуникативные цели и задачи, выявить целевую аудиторию, выбрать каналы сообщения и разработать само сообщение. После чего важным этапом является оценка результатов коммуникативной стратегии.

ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА КОММУНИКАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

2.1 Особенности интернационализация малых предприятий

Малые предприятия отличаются от крупных не только размерами и объемами производства, но и возможностями интернационализации.

Под малым предприятием понимается предприятие, которое насчитывают не более 50 сотрудников и годовой оборот которого не превышает 10 миллионов евро [40].

Его основными характеристиками являются:

- небольшой размер;
- простой механизм принятия решений: количество заинтересованных сторон ограничено владельцем-менеджером и его партнерами;
- централизация и персонализация управления компанией;
- интуитивная или неформализованная стратегия;
- простая и неофициальная внутренняя коммуникация;
- персонализированная внешняя коммуникация, основанная на прямых контактах (необходимость развития человеческих качеств)
- способность быстро внедрять инновации, чтобы адаптироваться к рынку.
- близость между боссом и сотрудниками;
- слабая формализация;
- несущественное использование письменной коммуникации из-за важности взаимной корректировки;
- плоская структура;
- нет иерархических уровней или же их очень мало.

Малые предприятия оперативно реагируют на изменение социально-экономических условий, быстро адаптируются и корректируют свои продукты в соответствии с изменениями вкусов, потребностей и предпочтений потребителей, а также принимают активное участие в

инновационной деятельности [39]. Немаловажным является тот факт, что малые предприятия способствуют экономической свободе, ослаблению монополизма и развитию здоровой конкуренции на рынке. Кроме того, малые предприятия создают дополнительные рабочие места, тем самым способствуя формированию среднего класса в обществе.

Таким образом, среди основных преимуществ малых предприятий можно перечислить следующие: упрощенная иерархическая организация, более быстрые схемы принятия решения, реактивность и динамичность.

Что касается недостатков, то к ним можно отнести нехватку технических средств для выхода на крупные рынки, недостаток материальных, финансовых и человеческих ресурсов, меньшая поддержка со стороны финансовых учреждений, незащищенность сотрудников, неустойчивость и нестабильность.

Тем не менее, малые предприятия играют значительную роль в создании рабочих мест во многих странах: по данным ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), малые и средние предприятия составляют от 95% до 99% всех компаний в зависимости от страны и от 60% до 70% создателей рабочих мест [63].

На этапе интернационализации малым предприятиям приходится адаптировать свой первоначальный бизнес-контент к условиям, характерным для иностранных рынков, на которые они выходят [45]. Следовательно, постоянное развитие бизнеса и дифференциация имеют решающее значение для того, чтобы эти компании оставались конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

По сравнению с крупными корпорациями малые компании обладают ограниченным опытом и ресурсами для интернационализации. Они находятся в более уязвимом и рискованном положении при столкновении с географически отдаленными или турбулентными рыночными условиями. Сказанное выше свидетельствует о том, что малые предприятия обладают меньшим экономическим потенциалом по сравнению с крупными

компаниями для выхода на международные рынки. Однако, несмотря на ограничения, они могут интернационализировать свою деятельность, чтобы быть более устойчивыми в условиях рыночной турбулентности.

Следует отметить, что малые предприятия, с одной стороны, уступают крупным компаниям в экономических и финансовых возможностях выхода на внешний рынок, но с другой – имеют ряд организационных и управленческих преимуществ, связанных с более высокой скоростью адаптации к переменам и более высокой гибкостью в принятии решений.

Малые предприятия обычно имеют небольшой управленческий состав, что способствует коммуникации между генеральным директором и другими топ-менеджерами. Несмотря на то, что основатель компании, генеральный директор, играет ключевую роль в принятии решений об интернационализации, остальные члены топ-менеджмента также принимают участие в принятии стратегических решений компании. Такая особенность способствует более успешной и быстрой интернационализации компании.

Поскольку международные малые предприятия часто оказываются в нестабильной деловой среде, они ищут новые рынки, которые еще не завоеваны другими компаниями (например, более богатыми многонациональными корпорациями). Небольшие компании благодаря гибкости могут освоить более перспективные сферы бизнеса.

Стратегическая гибкость позволяет выявлять функциональные возможности и организационные характеристики, которые помогают компаниям справляться с изменениями на рынке и оставаться при этом конкурентоспособными. Согласно Санчесу, стратегическая гибкость определяет, как «компания взаимодействует с окружающей средой и доступными ресурсами» [43, с. 20]. В этом отношении успешные стратегии могут характеризоваться их стратегической гибкостью по трем основным аспектам: гибкость отношений, гибкость сети и гибкость продукта.

Гибкость отношений можно определить как степень, до которой две стороны готовы согласовывать взаимодействие и обмен таким образом,

чтобы удовлетворять меняющиеся потребности друг друга [43]. Гибкие отношения важны в средах, где бизнес является сложным, а изменение имеет решающее значение. В связи с этим отношения малых предприятий с иностранными партнерами могут быть важным источником информации и возможностей для роста бизнеса. Гибкие отношения могут характеризоваться свободным применением правил и политик, что позволяет участвующим сторонам адаптироваться к меняющимся требованиям своих клиентов и партнеров. Благодаря гибким отношениям компания легче приспосабливается к непредвиденным изменениям.

Если на уровне отношений стратегическая гибкость может проявляться в гибкости индивидуальных деловых отношений, то на сетевом уровне стратегическая гибкость представляет собой согласованную деятельность внутри сетевой структуры [43]. Развитие бизнеса осуществляется благодаря взаимодействию сотрудников компании с ее сетевыми партнерами. Благодаря такому сетевому взаимодействию могут зарождаться новые идеи для развития бизнеса на коллективном уровне. Также гибкие сетевые структуры могут создавать возможности для перераспределения ресурсов через сетевые отношения.

В целом, сетевые отношения с партнерами (как прямые, так и косвенные) являются полезными для появления новых идей и требуют включения в процесс интернационализации малых компаний.

Что касается третьего элемента стратегической гибкости, то он отражает эластичность текущих продуктов по отношению к внешним условиям. Гибкость продукта заключается в том, что компании в своем стремлении идти в ногу с местной конкуренцией на иностранных рынках постоянно расширяют, дифференцируют и по необходимости трансформируют свои продукты в соответствии с конкретными требованиями клиентов. Гибкость продукта достигается за счет увеличения ассортимента продукции, которую способна обрабатывать производственная система, а также способность компании уменьшать материальные и

временные издержки на переключение производственных ресурсов с одного продукта на другой. Таким образом, гибкость продукта определяется, как способность компании адаптировать свои предложения продуктов и услуг под требования зарубежных рынков. Такая гибкость имеет решающее значение для международных малых компаний, которые стремятся выйти на целевые сегменты рынка с новыми предложениями. Это позволяет им раньше других захватить рынок.

Одной из главных особенностей стратегической гибкости малых предприятий является взаимосвязанность и взаимозависимость всех трех аспектов. Гибкость продукта способствует гибкости отношений, что свою очередь развивает гибкость сети.

Так, гибкость продукта способствует тому, что небольшие компании в большей мере должны использовать ресурсы сетевых отношений, что, в свою очередь, помогает им в поиске новых возможностей для бизнеса на иностранных рынках. В свою очередь, предпринимательские сети обладают большим потенциалом, так как они генерируют знания, которые могут создавать новые идеи, стимулирующие развитие бизнеса. Таким образом, гибкость внутри сетевых структур может позволить компаниям изменять свои стратегии по мере получения новых идей и по мере того, как становятся возможными новые комбинации ресурсов.

Компании, которым свойственна стратегическая гибкость, не только склонны использовать разнообразные стратегии, но и способны быстро и эффективно переходить от одной стратегии к другой [36].

Помимо стратегической гибкости для малых предприятий особенно важным является наличие практических знаний об интернационализации. Практические знания об интернационализации представляет собой совокупность опыта компании в управлении международной деятельностью вне зависимости от специфики рынка [35]. Это знание можно рассматривать как основу для участия компании на зарубежных рынках. Компании, владеющие такими знаниями, способны быстрее воспользоваться

возможностями, которые предлагает международный бизнес, по сравнению с компаниями, которые обладают ограниченным багажом практических знаний об интернационализации. Известно, что чем больше компания осведомлена о международных операциях, тем меньше операций она должна создавать сама для каждого нового рынка. Например, Эрикссон сделал вывод, что международный опыт способен снизить потенциальные риски при выходе на новые зарубежные рынки [60].

Помимо общих знаний об интернационализации компания генерирует практические знания, специфические для рынка конкретной страны. Первый тип знаний, специфический для конкретного рынка, занимает центральное место в исследованиях интернационализации и касается макросреды принимающей страны и обозначается как «институциональные знания». Этот тип знаний зависит от конкретной страны. Институциональные знания касаются знаний об особенностях конкретного национального рынка, его бизнес - климата и культурных особенностей. Таким образом, эти знания рассматривают страну без учета реальных деловых отношений компании. Чем больше институциональных знаний, которыми обладает компания, тем меньше вероятность остаться чужеродным элементом в принимающей стране. Вторым типом знаний, специфических для конкретной страны, является знание о деловой сети, которое включает в себя сведения компании о клиентах, конкурентах и других участниках в деловой сети принимающей страны. Чем больше знаний у компании о деловой сети, тем больше у нее шансов быть включенной в данную сеть [34].

Третьим типом знаний, специфических для каждой страны, является знание о социальных сетях. Исследователями было обнаружено, что малые предприятия больше полагаются на социальные сети и личные контакты в процессе интернационализации, чем крупные компании. Кроме того, считается, что социальные сети имеют особое значение для компаний, у которых нет прочных стабильных деловых отношений на рынке. Личные отношения играют важную роль в интернационализации малых

предприятий. Таким образом, в процессе интернационализации компании развивают не только практические знания относительно деловых контактов, но также развивают практические знания из своих социальных сетей. Стоит отметить, что этот тип знаний наиболее специфичен и является результатом личного взаимодействия.

Таким образом, в процессе интернационализации малые компании переживают разнообразный опыт, который впоследствии преобразуется в практические знания, обладающие различной степенью специфичности: знания об интернационализации, институциональные знания, знания о деловой сети и знания о социальной сети. Знание об интернационализации является совокупностью международного опыта компании, подчеркнутого от множества клиентов из разных принимающих стран. Поэтому чем больше клиентов обслуживает компания, чем больше разнообразие их географии, тем больше развивается знание об интернационализации.

Как уже было упомянуто ранее, в процессе интернационализации компании разрабатывают разнородные практические знания. Четырем типам знаний соответствуют профили компаний. Институциональному типу знания соответствуют «институциональные эксперты». Эта группа состоит из компаний с относительно хорошо развитым опытом взаимодействия с учреждениями принимающей страны, но с относительно поверхностными отношениями с клиентами принимающей страны. Они имеют международный опыт и у них достаточно обширные знания о местной деловой сети.

Сетевому знанию соответствует профиль компании «мастер». Мастер - это компания с обширными знаниями в области интернационализации, а также со знаниями деловой сети: она демонстрирует впечатляющие знания о деловой сети, а также хорошо развитые знания о социальной сети. Таким образом, с внушающими знаниями об институтах и деловых сетях в

принимающей стране эта компания вряд ли пострадает от не включенности в сети зарубежного рынка [35].

Третий профиль - «ученик». Этот тип компании обладает достаточно низким уровнем практических знаний об обществе принимающей страны; он также имеет ограниченный опыт взаимодействия с клиентами и партнерами в принимающей стране. Это указывает на то, что такой тип компании, скорее всего, страдает от невключенности в зарубежную деловую и социальную сеть.

Четвертому типу знания соответствуют «социальные нетворкеры». Этот тип компании имеет относительно хорошо развитый международный опыт, а также опыт работы в деловой сети, но относительно слабые знания об институтах в принимающей стране. Вместо этого такие компании развивают глубокие знания о социальных сетях в принимающей стране.

Идентификация этих профилей подчеркивает важность понимания значимости развития практических знаний, которые приобретает компания в процессе интернационализации. Важно уделять внимание всем типам знаний, чтобы достичь успеха на зарубежном рынке.

В дополнении всем вышеперечисленным особенностям интернационализации малых предприятий необходимо уделить внимание ресурсам. Как известно, наличие различных видов ресурсов способствует расширению компании за пределами национальных границ. Но как уже было упомянуто ранее, одной из основных особенностей малых предприятий является ограниченность ресурсов. В связи с этим партнерство или совместная работа по экспорту может предложить малым предприятиям потенциальный путь к доступу к внешним навыкам и преодолению внутренних ограничений. Однако поддержание и развитие партнерских отношений также требует наличие навыков по коммуникации и управлению персоналом.

Для малых предприятий очень важны навыки по нетворкингу и навыки работы в команде.

Партнерские, сетевые отношения помогают малым предприятиям привлекать ресурсы извне, например, посредством создания стратегических альянсов, предпочтительно с компаниями в целевой стране [53]. Стабильное сотрудничество с другими компаниями, являющимися либо клиентами, либо поставщиками предоставляет полезную информацию о возможностях бизнеса, характеристиках внешнего рынка, препятствиях или проблемах, связанных с процессом интернационализации и т.д. Согласно результатам исследования (Westhead, Wright и Ucbasaran) компании, управляемые учредителями с более обширными информационными и контактными сетями, значительно чаще экспортируют свой бизнес [32]. Так, сотрудничество с другой компанией может снизить риски и издержки процесса интернационализации. Таким образом, малые предприятия, которые вступают в альянсы или другие партнерские отношения, более активно участвуют в международных рынках.

Если говорить о внутренних ресурсах компании, то основную роль играют следующие аспекты:

1) опыт владельца компании (образование, владение иностранными языками, наличие международного опыта)

2) уровень управления компанией, который должен быть более профессиональным и систематизированным при интернационализации.

3) наличие сотрудников более позднего поколения, которое благотворно влияет на процесс интернационализации компании. Согласно проведенному эмпирическому исследованию, малые компании, которыми управляли менеджеры позднего поколения, более охотно интернационализируются чем, те, у истоков которых стоят менеджеры более ранних поколений [38].

В целом можно утверждать, что интернационализация выгодна для малых компаний, особенно для тех компаний, которые происходят из стран с небольшими внутренними рынками. Экспорт расширяет рынок, где можно получить прибыль. Также более сильная конкуренция на внешних рынках

заставляет компанию улучшать как продукты, так и процессы, чтобы оставаться конкурентоспособными. И как следствие, интернационализация ускоряет инвестиции в исследования и разработки, и компания постоянно приобретает критические знания и навыки в процессе взаимодействия с требовательными клиентами за рубежом.

Однако внешние обстоятельства и потенциальные угрозы в деловой среде сильнее влияют на малые предприятия, чем на крупные корпорации. Например, изменения в правительственных нормах, налоговом законодательстве, трудовом законодательстве и процентных ставках чаще всего в большей степени будут оказывать на них более сильное негативное влияние.

С другой стороны, небольшие компании имеют преимущества с точки зрения быстрого принятия решений, готовности принимать риски и гибкости в реагировании на новые рыночные возможности.

Крупные же компании имеют преимущества, связанные с их масштабом, охватом и наличием специализированных ресурсов. Это говорит о том, что «относительные сильные стороны крупного бизнеса являются преимущественно материальными (экономия за счет эффекта масштаба и диверсификации, технологические и финансовые ресурсы), а сильные стороны малого бизнеса - в основном поведенческие (предпринимательский динамизм, гибкость, близость к рынку, мотивация).

Таким образом, малые предприятия должны действовать стратегически, дифференцируя свой бизнес, прежде чем осуществлять свой первый выход на иностранный рынок. При этом руководство компании должно стремиться использовать потенциальные преимущества первопроходцев в разных странах, реализуя стратегию интернационализации на высокой скорости. Ввиду того, что малые предприятия обычно ограничены в своих ресурсах и международном опыте, они должны делать упор на стратегическую гибкость продукта, отношений и сети, благодаря которой можно расширить бизнес и достичь новых сегментов иностранных

рынков. А также им необходимо основательно подходить к разработке стратегии интернационализации.

2.2. Коммуникативная стратегия французской компании Rêve de Châteaux для российского рынка

Rêve de Châteaux (<https://www.revedechateaux.com>) – это первая онлайн-площадка для бронирования, посвященная культурно-историческому наследию Франции. Это площадка двойного назначения; она позволяет посетить замки Франции (частные и групповые визиты), а также позволяет арендовать их для проживания или проведения мероприятий (свадьбы, семинары, мастер-классы и т.д.). Такой подход, с одной стороны исторический, с другой - коммерческий, повышает ценность культурно-исторического наследия, предоставляя всем желающим возможность посетить эти замки. В свою очередь данный подход позволяет владельцам замков содержать свою собственность за счет сдачи ее в аренду для различных мероприятий или для проживания.

Rêve de Châteaux специализируется на размещении, поиске и краткосрочной аренде замков во Франции. Стоит отметить, что значение французского слова замок (фр. château [шато]) намного шире русского: им называют также дворцы (часто на месте бывшего замка) и господские усадьбы, поместья, имения иногда крепости и цитадели [54].

Пользователи Rêve de Châteaux имеют возможность сдавать путешественникам в аренду своё владение целиком или частично (гостевые комнаты). Некоторые замки доступны только для визита. Сайт предоставляет платформу для установления контакта между хозяином и гостем, а также отвечает за обработку транзакций. Rêve de Châteaux предлагает замки во Франции. За свою деятельность Rêve de Châteaux взимает определённый процент с арендатора — 4,5% (по данным на апрель 2018 года). Что касается собственников, то за размещение на сайте своих услуг они платят годовой

взнос в размере 250-270 евро, в этом случае налог достигает 1 % с заказа, если без годового взноса, то налог будет 4,5%.

Предложения компании:

1) Все резиденции

Замки, а также крепости, особняки, аббатства, усадьбы, подземелья, приходы, парки, поместья, замечательные сады и многое другое. Некоторые из этих владений открыты для посещения. На данный момент на онлайн-площадке представлено около 600 резиденций.

2) Гостевые комнаты

Гостевой дом, замок-отель, В & В ...

3) Аренда

Аренда всего замка, охотничьего домика, гостевого домика, хижины и т.д.

4) Проведение мероприятия

Поместье, зал для приема, сад, терраса или палатка ... Данное предложение относится к аренде владений, которые лучше всего предназначены для организации мероприятий, таких как свадьбы, семинары, дни рождения, семейные торжества и т.д.

Услуги компании

1) Безопасная оплата

Все предложения, представленные на сайте, можно забронировать онлайн. Каждый путешественник может отправить «заявку на бронирование» владельцу, у которого есть 48 часов для ее подтверждения. Оплата проживания осуществляется банковской картой через онлайн-площадку Rêve de Châteaux.

2) Помощь в выборе (сопровождение, консультирование, оказание поддержки)

Команда Rêve de Châteaux в распоряжении путешественников, чтобы помочь им в выборе идеального места для проживания или проведения мероприятия.

3) Сопровождение собственников (владельцев).

Команда Rêve de Châteaux обслуживает владельцев, чтобы помочь им в создании и анимации своих страниц на платформе. Он также предлагает множество инструментов, услуг и решений для оптимизации управления и работы своих домов (создание сайтов и приложений, SMM, система управления объектом размещения, рекрутинг обслуживающего персонала).

На данный момент количество сотрудников составляет 4 человек. Rêve de Châteaux - результат объединения молодого малого предприятия Châteaux Expériences и Ассоциации Vmf (старинные французские дома).

Châteaux Expériences специализируется на коммерциализации опыта проживания в замках. Это больше, чем традиционное агентство, оно сопровождает каждого владельца в развитии, управлении и использовании его замка. Осознавая, что мир находится в движении, эта команда молодых людей стремится преобразовать будущее французских замков. Крайне важно, чтобы замки стали центрами экономической выгоды, а не только центрами затрат.

Ассоциация VMF (Vieilles Maisons Françaises – Старинные французские дома) является первой ассоциацией по защите культурно-исторического наследия Франции, которая была создана в 1958 году и была общественно полезной в 1963 году. Целью данной ассоциации является содействие сохранению и использованию археологического, архитектурного, исторического и художественного наследия. Ассоциация VMF объединяет около 18 000 членов, владельцев старинных домов, специалистов по наследию, любителей архитектуры и др. Vmf оказывает членам ассоциации консультации по юридическим, налоговым и страховым вопросам. Также VMF выпускает журнал VMF 6 раз в год. Журнал VMF печатается тиражом в 16 000 экземпляров, у него более 13 000 подписчиков и его можно купить в городских киосках.

Таким образом, Rêve de Châteaux представляет собой молодое малое предприятие, которое выступает в роли специалиста на международном

рынке краткосрочной аренды недвижимости. Это первая онлайн-площадка для бронирования, которая специализируется только на замках во Франции и которая является посредником между владельцем и клиентом, облегчая процесс взаимодействия для обеих сторон.

Деятельность компании Rêve de Châteaux относится к туристической сфере бизнеса. Согласно Всемирной туристской организации (ЮНВТО), «туризм является социальным, культурным и экономическим явлением, которое предполагает перемещение людей в страны или места за пределами их обычной среды в личных или деловых целях» [56]. Туризм занимает значительное место в экономике страны. Например, Францию ежегодно посещают порядка 80 млн иностранных туристов [20].

Туризм относится к несырьевой сфере – сфере услуг, и имеет большое значение для социально-экономических субъектов страны. По данным Всемирной организации туризма, туризм стимулирует рост экономики (развитие 53 отраслей экономики), развитие малого и среднего бизнеса, занятость и само занятость, сглаживание диспропорций территориального развития, повышения качества жизни населения, увеличение объемов экспорта, увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней [18].

Туризм способствует развитию и вовлечению в экспортную деятельность предприятий малого и среднего бизнеса. В туризме экспорт соответствующих продуктов и услуг осуществляется не путем их доставки за границу, а в результате приезда зарубежных потребителей непосредственно на территорию страны. Поэтому в процессе интернационализации могут участвовать даже те компании, которые не имеют объективной возможности самостоятельно заниматься классическими экспортными операциями.

Компания Rêve de Châteaux реализует такие основные направления туризма, как:

- повышение доступности и улучшение потребительских свойств эксклюзивных продуктов

- развитие инфраструктуры (в дальнейшей перспективе) в местах отдаленных от городской местности
- диверсификация туристических предложений (визиты, проживания, мероприятия в замках)
- повышение качества туристического сервиса (онлайн-транзакции, сопровождение клиентов и собственников владений, контроль коммуникации)
- повышение прозрачности рынка (все предложения собраны на одной площадке, сравнение цен, услуг и т.д.)
- повышение информированности туристов (социальные сети, подробное описание замков и их история, эмэйл рассылка, бренд страны).

Rêve de Châteaux и интернационализация

Компания *Rêve de Châteaux* – компания, которая с момента ее основания благодаря интернету участвует в международной деятельности. Именно такие компании, как *Rêve de Châteaux*, которых еще называют глобальные стартапы, стремятся к быстрой и целенаправленной интернационализации с момента их основания или вскоре после. Oviatt & McDougall определяют такие стартапы, как компании, которые осуществляют более 25% продаж от экспортной деятельности, обслуживают несколько рынков (как правило, более пяти) и интернационализируются в течение двух лет после образования [27]. На данный момент основными клиентами компании являются в первую очередь французы, затем англичане, австралийцы, американцы и немцы.

Основное различие между процессами интернационализации компаний в традиционных и туристических отраслях заключается в том, что чаще всего традиционные отрасли начинают свои процессы интернационализации, когда их собственный рынок не дает больше возможностей и они хотят получить больше доли на рынке. Тогда как такие компании, как *Rêve de Châteaux* подвергаются международным конкурентам с самого запуска, выходя на зарубежные рынки, где их клиенты более децентрализованы географически.

Создание вспомогательных центров в зарубежных странах не является их приоритетом. Предпочтительным является сотрудничество, партнерство, нетворкинг. Тенденции туристического бизнеса с явным спросом на сотрудничество требуют от участников налаженной коммуникации, чтобы справляться с вызовами международного рынка.

Таким образом, выбор коммуникативной стратегии для выхода на зарубежный рынок является объективным решением, исходя из особенностей компании (малое предприятие, туристическая сфера деятельности) и исходя из особенностей российского рынка (иная культура, язык, географическая удаленность и т.д.).

Для разработки коммуникативной стратегии необходимо представить путь в голове потребителя, который нужно преодолеть с помощью каналов коммуникации. Из точки А (текущее восприятие бренда) к точке В (желаемое восприятие). Преодоление пути позволит поменять потребительское поведение. На основе изученных данных компания будет менять это отношение.

Структура коммуникативной стратегии будет состоять из следующих элементов:

1. ВЫЗОВ

Какая коммуникативная задача стоит перед компанией. Какую проблему необходимо решить.

2. РЫНОЧНАЯ СИТУАЦИЯ, В КОТОРОЙ ОКАЗАЛСЯ БРЕНД

Описание конкурентов, описание российского рынка, категорийных трендов и тенденций.

3. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Описание сегмента целевой аудитории, воздействие на которую позволит изменить рыночную ситуацию.

4. ИНСАЙТ

Неудовлетворенная (и неочевидная) потребность человека, решение которой позволит повлиять на его потребительское поведение.

5. СООБЩЕНИЕ ИЛИ РОЛЬ БРЕНДА

Что бренд собирается сказать (сообщение) или предложить (роль бренда) потребителю, чтобы поменять его потребительское поведение.

6. КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Таким образом, коммуникативная стратегия компании Rêve de Châteaux для успешного выхода на российский рынок должна отвечать коммуникативной потребности компании, обладать уникальностью и комплексным характером, а также учитывать современные тенденции развития всего туристического бизнеса и в частности российского рынка.

Стратегия коммуникации должна учитывать вектор настроений клиентов: от молчания/нейтрального или негативного выражения эмоций к позитивному отношению к продукту/услуге/бренду.

Коммуникативная стратегия призвана помочь компании построить эффективную коммуникацию, которая бы соответствовала основным целям этой организации при выходе на иностранный рынок. В рамках коммуникативной стратегии в процессе интернационализации, PR планирование, веб-стратегии и маркетинговые коммуникации вписываются в общую коммуникативную стратегию компании.

1. Вызов

Площадка Rêve de Châteaux была запущена в 2017 год и намеривается стать известной и востребованной на зарубежных рынках, в частности на российском рынке.

Коммуникативные задачи:

- 1) Построить знание о площадке (позиционирование)
- 2) Донести до потребителей, чем занимается организация (информирование)
- 3) Повысить известность бренда и продукта (распространение).

2. Описание текущей ситуации

1) На данном этапе разработки коммуникативной стратегии мы в первую очередь кратко излагаем текущее положение туристического бизнеса и его основные тенденции развития.

В настоящее время благодаря распространению новых технологий становится все более популярным внедрение e-туризма (e-tourism) и e-путешествий (e-travel), а также различных туристских информационных систем. Сегодня доминируют персонализированные туристические предложения, которые исходят из потребностей конкретного туриста. Таким образом, на смену массовому, стандартному и комплексному туризму приходят его новые виды, сделанные на заказ, исходя из спроса [55].

Туристические продукты не похожи на те, что предлагались еще двадцать лет назад. Они основаны на трех основных элементах: качество, цена и способность удержать клиентов, поскольку они часто путешествуют. Это не редкость, когда потребители путешествуют несколько раз в год. В связи с чем, современный туризм развивается по направлению краткосрочного или даже очень короткого пребывания [30].

Современный потребитель постоянно сравнивает продукты, услуги и цены. Он просматривает мнения других пользователей, а также сам их пишет. Путешествие теперь похоже на использование телефона или планшета с приложениями или специализированными сайтами на экране. Немедленно появляется информация о погоде, обзор ресторанов и баров вокруг вас или наличие в свободных номеров в отелях в радиусе менее двух километров. Google, Facebook, Expedia, TripAdvisor, booking.com и BlaBlaCar стали незаменимыми инструментами для путешествий. Потребитель стал экспертом по путешествиям. В свою очередь туристические компании должны адаптироваться к этой эволюции потребления. Они всегда должны учитывать два основных аспекта: контроль информации, содержащейся в крупных базах данных и поисковых системах, а также улучшение качества взаимодействия с текущими и потенциальными клиентами.

Сегодня потребитель пользуется технологиями на всех этапах туристического опыта: до (я ищу информацию, я выбираю, я резервирую, я покупаю), во время (я проживаю опыт и получаю информацию, чтобы улучшить качество своего путешествия, я покупаю вспомогательные услуги, я делюсь своим опытом), и после (я рекомендую, я критикую, я общаюсь, я делюсь своими воспоминаниями). Предприятия в сфере туризма должны учитывать особенность современного туриста, который всегда онлайн и находится в поиске новых впечатлений.

Привлечение туриста - это одно; необходимо удовлетворить его потребности. Таким образом, создаются услуги, которые приносят пользу. Необходимо уделять внимание самому дизайну услуг. Дизайн услуг должен исходить из функциональности и формы услуги с точки зрения клиента. Его цель - обеспечить, чтобы интерфейс был полезен, удобен в использовании и привлекательным с точки зрения клиента, а также он должен быть эффективным, перформативным и дифференцированным с точки зрения поставщика услуги.

Компании должны не только ассимилировать и использовать новые концепции и цифровые применения, но и уметь интегрировать их в свои процедуры и операции. Это позволит им снизить затраты, повысить производительность, и, следовательно, увеличить свою конкурентоспособность.

Цифровая трансформация коснулась и самих мест посещения (музеи, рестораны, отели и т.д.). Технологические инновации направлены на улучшение опыта посетителя: виртуальные визиты, геолокация, геймификация и т. д. Однако не стоит забывать, что какая бы не была цифровая инновация, она должна оставаться человеческой. Цифровая технология не должна заменять людей, а оставаться инструментом.

Для разработки коммуникативной стратегии компании важным является современный процесс принятия решения путешественника о

туристической поездке. Этот процесс можно разделить на четыре основных этапа: вдохновение, решение, покупка и опыт [55].

Согласно данным исследования, при выборе места назначения потребители все чаще полагаются на социальные сети, мобильные технологии и блоги путешественников [47]. Более конкретно, влияние социальных сетей, по-видимому, доминирует на первом и последнем этапах решения, а именно, на этапе вдохновения и самого проживания опыта.

Таким образом, мы наблюдаем такую тенденцию, когда интернет становится основным источником информации для подготовки поездки. Интернет - пользователи ищут информацию касательно привлекательности того или иного туристического направления (страна, регион, город), но их равным счетом интересует оценки туристических объектов и жилья. Цифровая технология пронизывает все этапы туристического опыта (подготовка, бронирование, непосредственно само путешествие, обратная связь и последующие действия). Цифровые технологии, которые выступают в качестве фактора роста и инновации, революционизирует организацию бизнеса в индустрии туризма и заставляет поставщиков туристических продуктов переосмысливать и отношения с клиентами. Это касается как продвижения на рынке, так и укрепления отношений с уже текущими клиентами.

Использование цифровых продуктов потребителями подразумевает, что игроки туристической индустрии должны предоставлять своим клиентам предложение в цифровой форме. Такое предложение должно объединять инструменты геолокации, социальные сети (продвижение бренда и прямая one to one персонализированная коммуникация) и электронную коммерцию (интернет - продукты, цифровые каналы распространения, персонализированные предложения, онлайн-оплата и т.д.). Этот триптих (геолокация, форумы и онлайн-продажи) способствует продвижения.

2) На основе изученных данных о самой компании и о туристическом рынке, мы делаем SWOT-анализ, состоящий из возможностей и сильных сторон компании, а также слабых сторон и угроз на международном уровне.

Возможности:

- Потребность собственников в получении дохода, чтобы оплачивать расходы на содержание замка
- Отсутствие сильного игрока в данном сегменте
- Необходимость модернизации и монетизации рынка замков
- Культурно-историческое наследие сейчас модно во Франции (поиск аутентичности)
- Замки заставляют мечтать весь мир и они не подлежат релокации
- Недавние стратегические изменения основных игроков рынка вызывают недовольство у собственников и клиентов. Основные из которых: 1) Homeaway больше не предоставляет контакты клиента владельцу, увеличил комиссию. Кроме того, сервис изменил настройки SEO таким образом, что уменьшилась видимость замков. 2) Airbnb теперь предлагает отели и теряет свою идентичность как «cool and friendly». 3) Высокие тарифы бронирования как для собственников, так и для клиентов.
- Популярность slow туризма. Туристические продукты стали более персонализированными и наделенными смыслами, впечатлениями, уважением к окружающей среде и аутентичностью.

Сильные стороны:

- 750 зарегистрированных замков
- 200 тыс. посетителей в год
- 15 замков в управлении
- 600 тыс. евро торговый оборот Châteaux Experiences
- Сеть (личная + 18 000 участников/подписчиков Vmf)

Слабые стороны:

- Недоверие собственников, их нежелание вкладываться в свои владения
- Недостаток материальных и человеческих ресурсов
- Слабое позиционирование сайта в поисковых системах на международном рынке
- Недоработанный сайт
- Отсутствие репутации и известности бренда на международном рынке
- Отсутствие мобильного приложения, не развиты социальные сети (facebook, instagram, linkedin)

Угрозы:

- Сильные конкуренты, бюджеты которых достигают сотни миллионов евро
- Недостаточное количество заказов на бронирование

3) В связи с тем, что целью нашей коммуникативной стратегии является выход компании Rêve de Châteaux на российский рынок, целесообразно, следуя логике разработки коммуникативной стратегии, провести исследование российского туристического рынка и российского потребителя/путешественника онлайн.

Согласно официальной статистике Ростуризм, в 2017 году количество туристических поездок граждан РФ во Францию увеличилось на 22% по сравнению с 2016 г. [17]. В целом, Франция занимает 16 место в списке стран дальнего зарубежья, в которые выезжают россияне с туристической целью. Только в течение 9 месяцев 2017 года зафиксировано 368 000 поездок во Францию. Здесь необходимо отметить, что учитываются только прямые вылеты из России во Францию. Цель поездки («туризм») определяется на основе отметок, которые делают пограничники при пересечении выезжающими границы. Поэтому, например, в рейтинге самых популярных

стран для отпусков (по количеству посещений), составленном Ростуризмом, на первых местах — Финляндия, Китай, Эстония и Польша. Очевидно, что все эти страны имеют приграничные зоны с Россией. Самых поездок во Францию будет намного больше, но, к сожалению, точное количество не представляется возможным вычислить. Таким образом, можно констатировать, что российский рынок выездного туризма во Францию значительно увеличился в сравнении с предыдущим годом, что в свою очередь положительно сказывается на компаниях, предлагающие туристические товары и услуги, в том числе авиабилеты и жилье. Рост выездного туризма в 2017 году был обусловлен в основном отложенным спросом и благоприятной экономической ситуации в стране, что выражалось в укреплении российского рубля по отношению к евро и доллару [16].

Что касается е-туризма в России, то объем онлайн-покупок на российском туристическом рынке продолжает расти (по данным Data Insight, за 2016 год — на 30%) [12]. Но покупки туров, билетов и отелей онлайн все еще составляет малую долю от всего рынка путешествий. Например, по данным DataInsight, в сегменте авиабилетов онлайн-бронирование составляет 20%, в сегменте отелей — 10-14%, а на онлайн-продажи туров приходится всего 3-5% (для сравнения: в Великобритании — 50%, в Германии - 25%). К слову, весь рынок покупателей путешествий онлайн в России — около 10 млн человек. Это намного меньше, например, чем в Скандинавских странах, где доля онлайн-покупок туристических услуг превышает 60%, хотя по населению страны Северной Европы примерно в десять раз меньше России (ссылка).

Тем не менее, согласно более современным данным исследований Euromonitor International, результаты которого продемонстрированы в приложении 1, туристические онлайн-продажи в России уже превзошли продажи в Германии и сравнялись с Францией [21]. В целом, в большинстве стран туристические онлайн-продажи стабильно растут каждый год.

Очевидно, что потенциал роста российского рынка online travel огромен. По собственным данным компании, продажи авиабилетов у Aviasales за 2016 год выросли на 50%, продажи мест в отелях — на 180% [11]. Все больше бронирований приходится на прямые брони на сайтах авиакомпаний. Сегмент продажи пакетных туров тоже продолжает расти: объем продаж Travelata.ru за 2016 год вырос на 100%, создатели другого онлайн-турагентства, Onlinetours, объявили о росте в 50%. Представители туроператоров в личных беседах заявляют, что на онлайн-каналы приходится около 2-3% суммарного объема продаж, но констатируют: доля интернет-продаж не растет [19].

На сегодняшний день главным конкурентом онлайн – продаж остается привычка туристов ходить в офисы турагентств, наряду с непониманием: на каких сайтах и как именно можно приобрести туры в интернете.

Тем не менее, в России продолжают активно развиваться глобальные игроки — Booking.com, Tripadvisor.ru и Airbnb.com, которые на сегодняшний день являются самыми сильными конкурентами Rêve de Châteaux на все рынках, в том числе и локальном. Tripadvisor пришел в Россию относительно недавно (в 2011-2012 годах), но уже обогнал как минимум вдвое по трафику своего локального конкурента, Tophotels.ru. Tripadvisor также активно продвигает свой мета-поисковик отелей, приводя клиентов со страниц с отзывами. В сегменте онлайн-бронирования отелей будут продолжать доминировать международные компании: у них больше бюджет, а предложения отелей не требуют сильной адаптации для российского рынка. Согласно расчетам аналитиков DISCOVERY Research Group, представленным в «Анализе рынка туристических услуг в России», объем рынка туризма в России в 2016 г. составил 526,421 млрд руб., что на 15 % выше, чем в 2015 г. В 2015 г. он равнялся 457,757 млрд руб. Объем рынка туризма в России в 2016 г. составил 119,601 млн чел., что на 1,7% выше, чем в 2015 г. [16].

Что касается самого российского путешественника, то по данным глобального исследования TNS, проведенного по заказу Google в 12 странах, россияне используют интернет и смартфон при поиске отелей для отдыха чаще, чем в среднем пользователи по всему миру [13]. А по сравнению с 2015 годом количество мобильных запросов по этой теме в России выросло на 45% в 2016 году [14].

Согласно информации президента и операционного директора компании Booking.com Джиллиан Танс, были выявлены некоторые важные особенности российских пользователей на основе данных их бронирования в зарубежных странах в 2015 году. Самым популярными направлениями стали европейские города: Прага, Рим и Париж. Что касается выбора жилья, жители России выбирают не традиционные отели, а другие типы объектов размещения: апартаменты, гостевые дома и коттеджи. Такой выбор может быть обусловлен желанием чувствовать себя свободно и ближе познакомиться с местными традициями и культурой [20].

Что касается предпочтений по типу объектов размещения на следующий год, то российские респонденты чаще всего указывали "апартаменты" или "курортную недвижимость". Для сравнения: пользователи из других стран предпочли бы отели или курортные гостиничные комплексы. 50% российских респондентов отметили, что в следующем году предпочли бы размещение, предполагающее самообслуживание. Этот показатель превышает аналогичный для пользователей из других стран на 6%. Кроме того, 60% опрошенных россиян готовы остановиться в принципиально новом для себя месте, будь то лодка или домик на дереве. В это же время, только 46% иностранцев готовы к чему-то необычному. Всего около 14% в следующем году планирует забронировать более роскошное жилье, в то время как по миру средний показатель – 28%. Данные этого опроса полностью соответствуют потребительскому поведению россиян, которое наблюдалось в 2015 году: россияне предпочитали самообслуживание и останавливались в альтернативных отелях объектах размещения [20].

Интернет является важным каналом для поиска информации, когда речь идет о выборе перелетов, отелей для отдыха или деловых поездок и пакетных туров. Начиная подготовку к путешествию, российские пользователи в первую очередь обращаются к онлайн-источникам, а главным инструментом все чаще становится смартфон. И хотя доля бронирований туристических услуг со смартфонов все еще остается небольшой, необходимо учитывать данную тенденцию в развитии коммуникативной стратегии компании в долгосрочной перспективе. Количество запросов, связанных с индустрией туризма, выросло на 50% в 2016 году по сравнению с 2015 г. А в первом квартале 2017 года оно превысило количество запросов за аналогичный период прошлого года на 73% [20].

На этапе вдохновения для путешествий и выбора страны для отдыха 39% российских пользователей читают отзывы в интернете, 32% — советуются с друзьями, а 21% — смотрят видеообзоры [13].

У более 44% опрошенных пользователей есть загранпаспорт сроком действия более 10 лет, а значит у них за плечами большой опыт зарубежных поездок. Важно и то, что все больше людей предпочитают путешествовать самостоятельно: доля тех, кто организуют свои поездки без помощи туристических агентств, выросла до 33% в 2016 году. Именно поэтому на стадии планирования им важно получить практическую информацию о месте, куда они отправляются — как добраться, где жить, какая будет погода, что посмотреть в округе и сколько это все будет стоить. Ответы на все эти вопросы они ищут в интернете.

Главное на этапе планирования — выбор подходящего перелета и отеля. Исследование показало, что 99% опрошенных пользователей ищут информацию об отелях и авиабилетах онлайн. А 65% из них используют для этого смартфоны. В процессе поиска пользователи рассматривают множество вариантов и открыты к новым авиакомпаниям и предложениям по бронированию, если они отвечают их требованиям и бюджету [14].

Касательно самого главного этапа – бронирования, то в процессе финального принятия решения и оплаты пользователи чаще используют компьютеры, чем смартфоны. Среди тех, кто бронирует авиабилеты в интернете, только 39% делают это с мобильных устройств, еще меньше людей оплачивают бронь со смартфонов (16%). Эта тенденция касается и броней отелей. Во многом она связана с отсутствием у пользователей привычки оплаты услуг с мобильных устройств, а также с тем, что это не всегда удобно делать «на ходу». 32% респондентов пользуются более чем одним устройством при бронировании путешествий. Они изучают информацию и принимают окончательное решение на мобильных устройствах, а чтобы совершить финальную конверсию переходят на десктоп.

Один из важных вопросов о новом месте — транспорт. А первое, что беспокоит всех путешественников по прибытии в страну или город — как добраться из аэропорта или вокзала до отеля. 36% путешественников изучают местные такси, 23% ищут компании по аренде автомобилей.

В целом, российские путешественники становятся самостоятельнее. В процессе их выбора пользователи обращаются к онлайн-источникам.

Таким образом, поведение российских потребителей соответствует глобальному поведению потребителей из других стран. К основным характеристикам, которые будут релевантны для коммуникативной стратегии Rêve de Châteaux, можно отнести следующие [46]:

- Важность персонализированных предложений
- Желание попробовать деликатесы местной кухни,
- Желание побывать на уникальном культурном мероприятии, научиться чему-то новому, совершить длительную поездку на машине
- Идеи для путешествия черпаются из блогов или роликов на YouTube.

- Желание отправиться в оздоровительную поездку. Популярность экологически чистых или «зеленых» объектов размещения

- Независимость в плане путешествий, самостоятельные решения, собственные планы поездки благодаря мобильным приложениям

- Популярность отдыха с друзьями

- Желание почувствовать себя местным жителем

- Активности - это третий по величине сегмент в сфере путешествий

- Наиболее важными являются отзывы третьих лиц.

Однако у целевой аудитории имеются определенные особенности, которые необходимо учитывать при разработке коммуникативной стратегии для успешного выхода на российский рынок. К данным дополнительным особенностям относятся следующие: лингвистические особенности (все основные конкуренты имеют русскую версию), активное использование мобильных устройств для бронирования, обращение к третьим лицам за рекомендациями, желание выгодной экономической выгоды, поиск информации в Яндекс, желание остановиться в необычном объекте размещения.

Что касается данных о Франции, то согласно информации главы представительства в России и СНГ Агентства по развитию туризма Франции Atout France Инессы Коротквой, в 2017 году во Франции побывало порядка 89 млн иностранных туристов. Это был рекордным годом для французского туристического сектора. И.Короткова отметила, что треть туристов, направляющихся во Францию, едут за кулинарными впечатлениями, поэтому гастрономия стала одной из важных составляющих туристической привлекательности страны [20]. Французская кухня была внесена ЮНЕСКО в список нематериального культурного наследия, регионы страны

привлекают множество туристов, интересующихся уникальным гастрономическим опытом. Данная особенность туризма во Франции должна быть обязательно учтена компанией Rêve de Châteaux в разработке коммуникативной стратегии для иностранного рынка, в том числе для российского рынка.

4) Далее был произведен SWOT-анализ конкретно для российского рынка:

Возможности:

- Культурно-историческая связь России и Франции
- Поиск аутентичности и онлайн-бронирование модно в России
- Большой годовой поток российских туристов во Францию
- Развитое авиасообщение между Францией и Россией

Сильные стороны:

- Предложения адаптированы под различный бюджет
- Большой выбор предложений, подробное культурно-историческое описание владения
- Сопровождение на всех этапах путешествия. Например, сотрудники компании вмешиваются в коммуникацию между владельцем и клиентом площадки, если собственник не говорит на английском языке.

Слабые стороны

- Отсутствие русской версии сайта (только фр. и англ. языки)
- Информационный барьер (неизвестно о самой возможности снять замок/комнату в замке во Франции)
- Отсутствие доверия со стороны французов к русскому потребителю (культурные и социальные факторы) и, наоборот, со стороны российского путешественника к компании (компания неизвестна на рынке, нет доверия)

- Отсутствие информации о том, чем можно заняться в окрестностях замка

Угрозы

- Русскоязычные конкуренты
- Экономическая угроза (несостоятельность российского потребителя, санкции, инфляция)
- Недостаточное количество запросов по бронированию

3. Определение целевой аудитории

На основе исследований компании Tripadvisor можно выделить 4 типа поведения путешественников онлайн на основе того, как они планируют свои поездки [48]:

1) Бронирующие полёты (48% респондентов):

Сначала заказывают рейс и пункт назначения. Ориентируются на страну-направление - они путешествуют в основном, чтобы узнать новые культуры.

Такой тип встречается чаще всего среди тех, кто отправляется в более длительные поездки.

2) Бронирующие отели (29% респондентов):

Начинают с изучения и бронирования жилья. Принимают решения, исходя из цены, предпочитают семейные направления. В половине случаев отправляются в путешествие только на выходные.

3) Авантюристы (13% респондентов):

Бронируют свою поездку быстро и не тратят много времени на исследования. Чаще всего это деловые путешественники или те, кто отправляется в длительный отпуск. Являются консерваторами: 17% выбирают места назначения, которые они посещают каждый год.

4) Придерживающиеся баланса (10% респондентов):

Совмещают интерес к культурам с желанием выгодных предложений для путешествий. Инвестируют время, исследуя туристические направления. Путешествуют примерно столько же, сколько и другие путешественники.

Также экспертами TripAdvisor в результате проведенных исследований, было выделено шесть портретов туристов на основе их отношении к путешествиям, предпочтениях в бронировании, возрасте и доходе [48]:

1) Искатели ценности - это те, кто говорит: «Мы хотим максимально использовать наши каникулы». Часто путешествуя с детьми, они имеют средний доход и в основном попадают в возрастную группу 25-34 лет. Для них важны выгодные предложения (акции, скидки), а также такие доп. услуги, как няни и детские клубы. Они склонны искать информацию на своих смартфонах. Пляжные каникулы пользуются особой популярностью в данной группе.

2) Роскошные путешественники - это те, кто говорит: «Мы хотим наслаждаться и тратить». Это высокопоставленные люди, которые путешествуют с партнером, имеют значительный бюджет и чаще всего встречаются в возрастной группе 25-49 лет. Им нравятся жаркие и солнечные туристические направления, а города и пляжи возглавляют списки выбираемых ими направлений. Они проверяют TripAdvisor перед бронированием - 90% считают, что рейтинги на сайтах с обзорами важны при принятии окончательного решения о бронировании жилья.

3) Социальные путешественники - это те, кто говорит: «Мы хотим делиться и общаться с другими». Они не путешествуют в одиночку, предпочитая проводить время с друзьями и семьей. Они также ценят услуги няни и детские клубы, так как они часто путешествуют с детьми. На них очень влияют сарафанное радио и рекомендации других путешественников, и они предпочитают пляжный отдых. Они доверяют TripAdvisor, чтобы помочь им найти скрытые сокровища, имеют средний и высокий доход и, как правило, попадают в возрастную группу 25-49 лет.

4) Независимые путешественники - это те, кто говорит: «Я хочу, чтобы это было по-моему». Они любят путешествовать в одиночку и самостоятельно выбирать путешествия. Они хотят приключений и используют интернет, чтобы найти их. Для них важна культура, климата же не имеет значения. Они в основном мало или много зарабатывают и попадают в возрастную группу 25-49 лет. Они, скорее всего, будут делиться своим отзывом в социальных сетях.

5) Исследователи - это те путешественники, которые говорят: «Мы хотим, чтобы это было прекрасно». Они проводят много времени, исследуя направления, мероприятия, рестораны и жилье, как правило, на ноутбуках. Они тратят немного больше времени на исследования, чем остальные. Они часто являются высокопоставленными людьми в возрастной группе 25-49 лет, которые путешествуют с партнером. Для них важно отзывы потребителей при принятии решения на каждом этапе поездки.

6) Консерваторами являются те, кто говорит: «Мы хотим, чтобы это было просто и легко»: они, как правило, неоднократно приезжают в одни и те же места, поэтому им не нужно тратить много времени на планирование или исследование. Путешествие - это больше отдых, чем какие-то активности. В основном к данной группе относятся мужчины, они часто отправляются в путешествия одни, обычно немного зарабатывают и относятся к возрастной группе 35-64 лет.

Таким образом, можно сделать вывод, что целевой аудиторией *Rêve de Châteaux* является путешественник (категория активного населения) с доходом выше среднего, который предпочитает путешествовать с компанией либо в паре, который выбирает место проживания, руководствуясь своими культурно-историческими интересами и предпочтениями, а также принимая во внимание свой социальный статус.

Чаще всего уже представитель целевой аудитории уже не раз был во Франции как турист или по бизнесу и сейчас ему интересно узнать аутентичную Францию с ее лучшей и самой известной (триптих

«аристократия, культура, история») стороны. Это предложение должно соответствовать его «Я-реальное» и/или «Я-идеальное». Это предложение должно быть персонализировано, быть быстрым и простым в обращении, надежным и безопасным. В силу богатого опыта в путешествиях, представитель целевой аудитории достаточно требователен и его не просто удивить. Выбирая место для проживания для своего отпуска, он, прежде всего, руководствуется впечатлениями, которые он может получить, а не материальными составляющими. Он готов заплатить более высокую цену за проживание, если он будет отвечать его ценностным ожиданиям. Обычно он владеет иностранными языками (чаще всего английским языком, иногда – французским), но при бронировании предпочитает русский язык, так как это значительно упрощает процесс и сокращает время бронирования.

Также можно проводить сегментирование целевой аудитории на российском рынке по сегментам: B2B и B2C.

- B2B (аренда всего замка под проживание или проведение мероприятия):

- Агентства MICE во Франции, которые устраивают корпоративные мероприятия для компаний (в том числе русских) – внутренний туризм.
- Российские агентства, специализирующиеся на выездном деловом туризме (организация семинаров, корпоративных мероприятий).
- Руководители HR крупных компаний корпораций.
- Российские агентства, специализирующиеся на индивидуальном VIP туризме.
- Свадебные агентства во Франции и в России.

B2C

1/ Визит замка

Среднестатистический российский турист, который увлекается культурно-историческим наследием. Путешествует на автомобиле (едет из России или арендует во Франции). Путешествует с семьей или группой друзей /коллег. Владение англ. и французским языком обязательно хотя бы для одного из путешественников.

2/ Гостевые комнаты. Путешественники, которые предпочитают путешествовать в одиночестве или в паре. Важна экономическая выгода. Путешествует на автомобиле или используя общественный транспорт и современные иностранные сервисы, такие как *Vlabcар*.

3/Аренда для проживания. Групповой или парный туризм. Высокий достаток.

4/ Аренда под мероприятие а) Свадьба. Пара (от 20 до ...лет), которые планируют свадьбу от 10 до 30 человек за границей. Чаще всего иностранный брак (один из пары – французского происхождения, второй - русского). Бюджет свадьбы до 10 000 евро. б) Семинары/мастер-классы. Оздоровительные программы. Люди, интересующиеся здоровым образом жизни, которые предпочитают совмещать полезное с полезным.

4. Инсайт

«Я хочу знать, что я выбираю интересный и уникальный объект для проживания, который не только будет комфортным, но и принесет мне эстетическое удовольствие, обогатит меня культурно, где я могу интересно и с пользой провести свой досуг, но в интернете информации слишком много (в том числе много мусора) и чтобы найти по-настоящему аутентичные места нужны долгие часы поиска, плюс большинство источников на французском языке, которым я не владею. У меня есть желание узнать и пережить что-то новое, у меня есть средства, но я не знаю, что конкретно я хочу и где мне это найти».

5. Сообщение

Rêve de Châteaux – это онлайн площадка, которая вдохновляет, побуждает к действию и воплощает в жизнь то, о чем вы даже и не думали

мечтать. Когда эксклюзивность становится доступной, а двери, которые обычно были всегда на замке, откроются, чтобы принять вас как долгожданных гостей.

6. Основные каналы коммуникации

Сообщение будет транслироваться через интернет: 1) социальные сети (facebook, Instagram, linkedIn); 2) поисковые системы google и яндекс; 3) сторонние сайты (блоги путешественников, медиа и т.д).

7. Рекомендации

Исходя из вышеизложенного, можно выделить основные аспекты, которые компания Rêve de Châteaux должна учесть в разработке своей коммуникативной стратегии для выхода на иностранный рынок. Некоторым тенденциям данная площадка успешно следует, некоторые – должна усилить, а некоторые – постараться внедрить.

- + тенденция учтена
- + - тенденция учтена компанией, но не до конца
- тенденция не учтена, необходимо учесть

Таблица 2 Rêve de Châteaux и современные тенденции в туризме

Тенденция	Текущая ситуация	Описание
Краткосрочная аренда	+	Аренда минимум на 2 дня
сопровождение на всех этапах туристического опыта (до, во время и после)	+ -	Подготовка - поиск вдохновения – обзоры замков, социальные сети Бронирование – оплата Во время путешествия – контакты компании для связи После – отзывы в соц. сетях, на сайте
Дизайн	+ -	удобный, полезный, легкий в

		использовании, привлекательный интерфейс
Адаптивность под мобильные устройства	+ -	Можно найти, забронировать, оплатить через смартфон.
Ответственное/сознательное потребление, экотуризм	-	Большое количество замков является eco-friendly, однако эта информация не указана
эффект присутствия в замке (видео, инстаграмм сториз)	-	Используется только изображения и текст
Исполнение мечты	+ -	Акцент делается только на культурно-историческую составляющую. Необходимо учесть гастрономию, винный туризм, экотуризм.
Продвижение через третьих лиц	-	Отсутствуют ролики на youtube, блоги путешественников, влиятельные лица в instagram, тематические группы в facebook, популярные медиа (например, в Санкт-Петербурге журнал sobaka.ru)
Оздоровительный туризм (возможность пеших, велосипедных прогулок, йога семинары, медитации на природе)	-	Об этом нигде не указано, однако оздоровительный туризм можно практиковать практически во всех замках
Популярность путешествий на машине	+ -	Как посещение, так проживание в замке невозможно без автомобиля. Почти все замки находятся вдали

		от транспортной инфраструктуры.
Экономическая выгода	+ -	Аренда многих замков, представленные на онлайн-площадке, дешевле чем на других платформах
Групповые путешествия	+ -	Большинство предложений ориентировано на групповой туризм (визит замка, проживание в замке, мероприятие).
Важность дополнительных услуг	-	На данный момент отсутствует: бронирование автомобилей, активностей, гастрономических ужинов, дегустация вин и т.д.
Почувствовать себя местным жителем	+ -	Пожить в замке, побывать на местных рынках, посетить культурные фестивали и т.д.

В качестве решения, предлагаются следующие решения, которые должны быть учтены в коммуникативной стратегии.

Лингвистическая составляющая:

- Баннер на русском языке (мини-визитка, предложение, FAQ), в долгосрочной перспективе – русская версия
- Контакт для связи (почта, WhatsApp)
- Валюта (Российский рубль)

Позиционирование бренда:

- Культурно-историческая связь России и Франции, аристократизм
- Дополнительные услуги (аренда авто, местная кухня, винный туризм, пеший/вело туризм)

- Выгодное экономическое предложение
- Экотуризм
- Удобный интерфейс для мобильных устройств

Известность бренда:

- Оптимизация под Яндекс
- Социальные сети (в fb – тематические группы, в instagram – влиятельные лица, продвижение, в LinkedIn – b2b)
- Эффект присутствия (видео на сайте, сториз в instagram, видео канал Youtube, видео-отзывы)
- Совместные проекты с крупными брендами (авто)

Российские потребители долго думают перед выбором нового бренда, поэтому они проводят много времени, тщательно исследуя предложения компании прежде, чем принять решение о бронировании. В связи с тем, что на данный момент компания Rêve de Châteaux не известна российскому потребителю, она должна уделять первостепенное значение разработке коммуникативной стратегии на этапе вдохновения и поиска информации об объекте размещения.

Таким образом, на основе результатов проведенного исследования российского рынка и российского потребителя-путешественника, была разработана коммуникативная стратегия, которая должна быть интегрирована в общую стратегию интернационализации. В большей степени она отвечает международным тенденциям и особенностям туристического бизнеса и путешественников, однако имеются отличительные особенности российской целевой аудитории, которые необходимо учитывать для успешного выхода на российский рынок.

Выводы по главе 2

В настоящее время малые предприятия принимают активное участие в процессах интернационализации. Благодаря своей тому, что они оперативно реагируют на изменение социально-экономических условий, быстро адаптируются к внешним условиям, они способны успешно выводить свою деятельность за локальные границы.

Благоприятными для интернационализации являются такие особенности малых предприятий, как упрощенная иерархическая организация, более быстрые схемы принятия решения, реактивность и динамичность. Тогда как барьерами для успешного выхода на новые рынки являются нехватка технических средств для выхода на крупные рынки, недостаток материальных, финансовых и человеческих ресурсов, меньшая поддержка со стороны финансовых учреждений, незащищенность сотрудников, неустойчивость и нестабильность.

В связи с этим они должны делать упор на стратегическую гибкость продукта, отношений и сети, благодаря которой можно расширить бизнес и достичь новых сегментов иностранных рынков, а также с помощью сотрудничества и партнерства набирать практические знания об интернационализации, которые будут способствовать приобретению международного опыта.

С учетом преимуществ, которые имеют поведенческий характер, и недостатков, основанные на материальных факторах, выбор в пользу коммуникативной стратегии является наиболее целесообразным для малого предприятия, которое намеривается интернационализировать свой бизнес.

В ходе данной главы на примере французской компании малого бизнеса *Rêve de Châteaux* была разработана комплексная коммуникативная стратегия, которую возможно интегрировать в общую стратегию интернационализации. С учетом поставленных коммуникативных задач:

построить знание о площадке (позиционирование), донести до потребителей, чем занимается организация (информирование), повысить известность бренда и продукта (распространение); была определена целевая аудитория, выявлен ее инсайт, выбраны средства коммуникации и разработано сообщение.

Коммуникативная стратегия Rêve de Châteaux включает в себя лингвистическую составляющую, позиционирование бренда и известность бренда. Ввиду того, что Rêve de Châteaux не известна российскому потребителю, этапы вдохновения и поиска информации об объекте размещения будут являться ключевыми в разработке коммуникативной стратегии. Данная стратегия совмещает в себе как глобальное видение, так и локальное применение с учетом культурных и социальных особенностей российского общества.

Заключение

Процессы глобализации стремительно набирают обороты, что в свою очередь стирает внешние границы и устраняет барьеры между странами. Мотивы интернационализировать деятельность компании становятся все более проактивными и очевидными.

На основе анализа теоретических подходов к исследованию процесса интернационализации бизнеса компаний было выявлено, что сетевая модель обладает наибольшим потенциалом для объяснения процесса интернационализации, так как предлагает более широкий взгляд на данный процесс и учитывает современные реалии информационного общества. Под процессом интернационализации в данной работе понимается не только конкретные действия компании, отождествляемые с внешнеэкономической деятельностью, но и предварительный анализ самой возможности осуществления этих действий. Данный анализ необходим для последующей разработке стратегии, которая позволяет компании достичь целей по интернационализации в условиях неопределенности внешней среды и ограниченности в ресурсах. Коммуникативная стратегия занимает ключевое место в общей стратегии интернационализации и способствует успешному выходу компании на иностранный рынок.

На основе результатов исследования интернационализации малых предприятий было выявлено, что малые предприятия обладают определенным набором внутренних преимуществ и ограничений, из которых они будут исходить в процессе интернационализации. Стратегическая гибкость, дифференциация предложений и приобретение практических знаний за счет социальных связей имеют первостепенное значение для успешного выхода малых предприятий на новые зарубежные рынки в долгосрочной перспективе.

Ввиду недостатка внутренних ресурсов, распространения цифровых технологий во все сферы жизни общества и развития глобальных сетевых

связей была выбрана коммуникативная стратегия как наиболее релевантная и эффективная для малых предприятий в процессе их выхода на новые рынки.

Разработка коммуникативной стратегии является комплексным процессом, который требует тщательного подхода к исследованию 1) самой компании и доступных ей ресурсов, 2) сферы деятельности и современных тенденций, 3) глобального рынка и его ключевых игроков, 4) локального рынка и целевой аудитории. Также, разработка коммуникативной стратегии представляет собой многоэтапный процесс, который состоит из трех основных частей: исследование, планирование и реализация. Прежде всего, необходимо поставить цели, которые необходимо решить с помощью коммуникации. Затем на этапе исследования необходимо провести диагностику текущей ситуации компании и определить состояние внешней и внутренней среды (например, SWOT анализ). После чего можно переходить к планированию коммуникативной стратегии, определяя целевую аудиторию, выбирая каналы коммуникации и формулируя сообщение бренда на основе инсайта потребителя.

Как результат, для компании *Rêve de Châteaux*, которая представляет собой малое предприятие в туристической сфере бизнеса и которая специализируется на краткосрочной аренде замков во Франции, была разработана коммуникативная стратегия выхода на российский рынок, которая принимает во внимание лингвистические и поведенческие особенности потребителя, а также международные и локальные тенденции туристического бизнеса. Данная стратегия направлена на информирование и распространение знания о бренде и его продукте. В основе лежат лингвистическая составляющая (адаптация предложения под русскоязычного потребителя), позиционирование (адаптация предложения под потребности и вкусы российского потребителя) и известность бренда (адаптация под особенности российского онлайн-пользователя). Разработанная коммуникативная стратегия легко интегрируется в общую

стратегию интернационализации компании и впоследствии может быть использована для выхода на российский рынок.

Литература

Монографии

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

Научные статьи

3. Артюшина Е.В. Управление международными маркетинговыми коммуникациями// Маркетинг в России и за рубежом. 2009. №5. С. 102-105.
4. Бикмаева Ф.Х. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок / Козейчук Д.А. // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 03(69). С. 176-185
5. Кравец М.А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке// Вестник Воронежского государственного университета. 2013. №1. С.149-153.
6. Пильгун Е.В. К вопросу о коммуникативных стратегиях// Сборники конференций НИЦ СОЦИОСФЕРА. 2016. №43. С. 6-8
7. Тен Ю.П. Необходимость изучения культуры потребителей разных стран при организации маркетинговых коммуникаций на международном рынке// Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 6. С. 78-82.
8. Токарева О.А. Роль международных маркетинговых коммуникаций в разработке стратегии выведения продукта на внешний рынок//Молодой ученый. 2015. № 7. С. 497-499.
9. Фролова Е.Д., Родионова И.А., Шишиминцев М.Ю. Особенности интернационализации деятельности компании в сфере профессиональных деловых услуг//Вестник РУДН. 2012. № 3.

Интернет-источники

10. Booking.com: "Россияне предпочитают не традиционные отели, а апартаменты, гостевые дома и коттеджи". – URL: <http://tourism.interfax.ru/ru/interview/interview/31182/>. Дата обращения: 20.01.2018.
11. Зарецкий А. Что ждет туристический рынок в 2017 году. – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskiy-rynok-v-2017-godu>. Дата обращения: 16.12.2017.
12. Интернет-торговля в России 2017. Цифры и факты. – URL: <http://datainsight.ru/ecommerce2017>. Дата обращения: 1.03.2018.
13. Как меняются привычки российских путешественников в ключевые моменты планирования отдыха. 2017. – URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/user-insights/kak-meniaiutsia-privychki-rossiiskikh-puteshestvennikov-v-kliuchevye-momenty-planirovaniia-otdykha/>. Дата обращения: 6.11.2017.
14. Как пользователи выбирают и бронируют отели для отдыха онлайн. – URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/vertical-research/infografika-otel-dlia-otdykha>. Дата обращения: 20.01.2018.
15. Миллениалы и китайцы поднимают рынок роскоши. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3568626>. Дата обращения: 20.01.2018.
16. Объем рынка туризма в России в 2016 г. вырос на 15 %. – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/1025>. Дата обращения: 19.01.2018.
17. Официальные статистические данные Ростуризма. Количество поездок граждан РФ с целью туризма на территорию стран дальнего зарубежья за 9 месяцев 2017 года. – URL: <https://is.gd/imsSKM>. Дата обращения: 05.01.2018.
18. Роль туризма в российской экономике. Ростуризм. – URL: <https://is.gd/iHYTc8>. Дата обращения: 27.02.2018.

19. Туристический рынок России: итоги 2016, прогнозы 2017. – URL: <https://nafi.ru/analytics/turisticheskiy-rynok-rossii-itogi-2016-prognozy-2016/>. Дата обращения: 10.10.2017.

20. Францию в 2017 году посетило почти 90 миллионов иностранных туристов. – URL: <http://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/47717>. Дата обращения: 17.01.2018.

21. Что ждет мировой туризм в 2018 году. – URL: <http://prohotelia.com/2017/10/global-tourism-2018>. Дата обращения: 03.03.2018.

22. Что нужно знать зарубежным компаниям при выходе на российский рынок? – URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/kompanii-i-rynki/chto-nuzhno-znat-zarubezhnym-kompaniyam-pri-vyhode-na-rossiyskiy-rynok>. Дата обращения: 05.09.2017.

Англоязычные источники

Монографии

23. Cornelissen J. Corporate Communications: theory and Practice / J. Cornelissen. – London: SAGE Publications, 2004. — 206 p.
24. Ferguson S. D. Communication planning : an integrated approach / S. D. Ferguson. – London : SAGE Publications, 1999. — 262 p.
25. Kingsnorth S. An Integrated Approach to Online Marketing. Kogan Page. 2016. – 344 p.

Научные статьи

26. Bell J., Crick J., Young S. Small Firm Internationalization and Business Strategy// International Small Business Journal. - 2004. - Vol 22(1). - Pp. 23–56

27. Bell J., Loane S. New-wave global firms: Web 2.0. and SME internationalization// *Journal of Marketing Management*. - March 2010. - Vol.26. – Pp. 213-219.
28. Bell, J.D., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. Towards an integrative model of small firm internationalization// *Journal of International Entrepreneurship*. – 2003. - №1. Pp. 339–362.
29. Bonaccorsi, A. On the relationship between firm size and export intensity//*Journal of International Business Studies*, - 1992. - 23(4). Pp. 605–635.
30. Camilleri M. Nurturing travel and tourism enterprises for economic growth and competitiveness// *Tourism and Hospitality Research*. - 2015. – Pp. 1-5.
31. Douglas S., Craig S. Market Entry Strategies. An Emerging Market Perspective//*Foreign Trade Review*. - 1994 Vol.XXIX.- Pp. 182-196.
32. Fernández Z., Nieto M. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors// *Family Business Review*. – 18. - Pp. 77-89.
33. Gemert L. van. Design a strategic communication plan / L. van Gemert, E. Woudstra // *Communication*. – 1999. – № 25(1/2). – Pp. 73–87.
34. George G., Wiklund J., A. Zahra S. Ownership and the Internationalization of Small Firm// *Journal of Management*. - 2005. - Vol. 31. - No. 2, Pp. 210-233.
35. Hilmersson M. Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*. – 2014. - Vol. 32(7). – Pp.802–817.
36. Hilmersson M. Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence// *International Small Business Journal*.- 2014. - Vol. 32(4). - Pp. 386–400.
37. Holmund M., Kock S., Vanyushyn V. Small and Medium-sized Enterprises. Internationalization and the Influence of Importing on

- Exporting//International Small Business Journal. - 2007. - Vol 25(5). Pp. 459–475
- 38.Loane, S. The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. Journal of International Entrepreneurship. – 2005. - №3 (4). - Pp. 263–277.
- 39.Love J., Roper S. SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence//International Small Business Journal. – 2015. - Vol. 33(1). Pp. 28–48
- 40.Onkelinx J., Manolova T., Edelma L. Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium//International Small Business Journal. – 2016. - Vol. 34(6). - Pp. 818–837.
- 41.Poon S., Jevons C. Internet-enabled international marketing: A small business network perspective//Journal of Marketing Management, - 1997. Vol.13(1–3). – Pp. 29–42.
- 42.Quelch J.A., Klein, L. The Internet and international marketing. Sloan Management Review. - 1996. – Vol. 37(3). – Pp. 60–75.
- 43.Tolstoy D. Differentiation in foreign business relationships: A study on small and medium-sized enterprises after their initial foreign market entry// International Small Business Journal. – 2014. - Vol. 32(1). – Pp.17–35
- 44.Weerawardena J., Mort G.S., Liesch P.W., Knight, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective// Journal of World Business, - 2007. – Vol. 42. - Pp. 294–306.
- 45.Zhang X., Ma X., Wang Y. How can emerging market small and medium-sized enterprises maximise internationalization benefits? The moderating effect of organisational flexibility// International Small Business Journal.- 2014. - Vol. 32(6). – Pp. 667–692.

Интернет-источники

46. Eight Travel Predictions for 2018, as Revealed by Booking.com. – URL: <https://globalnews.booking.com/eight-travel-predictions-for-2018-as-revealed-by-bookingcom/> (дата обращения: 09.01.2018)
47. Fuggle L. 65 travel & tourism statistics to know about in 2017 and 2018. – URL: <https://www.trekksoft.com/en/blog/65-travel-tourism-statistics-trends-for-2018> (дата обращения: 05.01.2018)
48. The Four Booking Behaviors Driving Travelers. – URL: <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/w797> (дата обращения: 12.12.2017)
49. TripBarometer 2016 Traveler Trends & Motivations Global Findings. – URL: <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/tripbarometer> (дата обращения: 09.10.2017)

Франкоязычные источники

Монографии

50. Aim O., Billiet S. Communication// Dunod. - 2015. – 301p.
51. Adary As., Libaert T., Mas C. Communicator. Toutes les clés de la communication// Dunod. - 2015. – 687p.
52. Boutary M., Monnoyer, M., St-Pierre J. Les PME à l'ère de la mondialisation// Presses de l'Université du Québec. – 2016. – 313p.
53. Clergeau C., Glasberg O., Violier P. Management des entreprises du tourisme// Dunod. – 2014. – 351p.
54. Duthion B., Dimanche F., Hôtellerie et hébergement, les enjeux humains de l'hospitalité// De Boeck. - 2012. - 255p.
55. Duthion B., Mandou C., Queige L. L'innovation dans le tourisme// De Boeck Supérieur Publication. - 2017. – 139 p.
56. Duthion B., Walker L., Les patrimoines touristiques – naturels, historiques et culturels, De Boeck, 2014. 200 pages

- 57.Frochot I., Legohérel, Patrick. Marketing du tourisme. - Dunod. - 2014. - 342 p.
- 58.Gicquel Y. Communication. Réponses concrètes et conseils pratiques// Le Génie des Glaciers. - 2014. – 113 p.
- 59.Karsaklian E. Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers// Dunod. - 2009. – 240 p.
- 60.Lecointre G. La PME, l'entreprise de l'avenir// Gualino. - 2006.- 276 p.
- 61.Lehmann-Ortega L., Leroy F. Strategor : Toute la stratégie d'entreprise. - 2016. – 725 p.
- 62.Levanti P.,Lucias L.,Studer-Laurens J. Réussir ses affaires à l'international// Vuibert. - 2006. – 288 p.
- 63.Marchesnay M, Messeghem K. Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat// EMS Editions. - 2013. – 193 p.
- 64.Mercier-Suissa C., Bouveret-Rivat C. L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises// Gualino. - 2007. – 128 p.
- 65.Piau J., Bizot E.,Chimisanas M .Communication// Dunod. - 2014. – 421 p.
- 66.Rauscher J. Réussir à l'international// Express éditions. - 2008. – 239 p.
- 67.Rouzet E., Seguin G. Marketing du tourisme durable// Dunod. - 2010. – 208 p.
- 68.St-Pierre J., Trépanier M. Créer et développer une PME dans une économie mondialisée// Presses de l'Université du Québec. - 2013. – 388 p.