

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА СТАРТАПА FLYFIT
НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса направление
38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2014

ВОВНА Михаила Игоревича

Научный руководитель: к.э.н., старший
преподаватель АРАЙ Юлия Николаевна

Санкт-Петербург

2018

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Вовна Михаил Игоревич, студент 4 курса направления СВ.5070.2014 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Выход стартапа FlyFit на международные рынки», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

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

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

Оглавление

Введение	4
Глава 1. ОПИСАНИЕ СТАРТАПА FLYFIT	6
1.1 Текущая бизнес-модель	6
1.2 Долгосрочная стратегия развития	16
1.3 Международный потенциал.....	22
Глава 2. АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ	31
2.1 Анализ на региональном уровне	34
2.2 Анализ на национальном уровне	52
2.3 Анализ на отраслевом уровне.....	85
Глава 3. СТРАТЕГИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ	102
3.1 Способ выхода на зарубежный рынок.....	102
3.2 Адаптация бизнес-модели.....	110
3.3 Оценка эффективности проекта	115
Заключение.....	120
Список используемой литературы	123
Приложения.....	130

Введение

FlyFit – это технологический стартап¹ американского происхождения, находящийся на заключительной стадии разработки. В двух словах, это мобильное приложение, которое позволяет пользователям находить подходящие спортивные залы, регистрироваться на тренировочные сессии и заниматься фитнесом где угодно и когда угодно.

Каждый инновационный стартап неминуемо сталкивается с возможностью выхода на международные рынки уже через несколько месяцев после своего запуска. Таким образом, скорость развития молодых компаний зачастую превышает их способность к решению задач повышенной сложности в области международного менеджмента. И когда внешняя среда кажется наиболее благоприятной для зарубежной экспансии, большинство предпринимателей обнаруживает неспособность своей команды к дальнейшему шагу в силу отсутствия должных компетенций в области международного менеджмента на столь раннем этапе.

Данная управленческая проблема наиболее остро стоит перед основателями стартапа FlyFit Олегом Масловым и Хантером Кейвудом, являющимися яркими представителями нового поколения предпринимателей и испытывающими недостаток знаний и опыта в области международного менеджмента. Столкнувшись с проблемой разработки стратегии зарубежной экспансии компании на этапе стратегического планирования, руководство стартапа FlyFit предоставило мне возможность внести свой вклад в формирование международного вектора развития и поставило передо мной задачу разработать предварительную стратегию выхода на международные рынки.

Рассматриваемая проблема является актуальной как для стартапа FlyFit, так и для мирового стартап сообщества. Несоответствие скорости развития молодых компаний их способности к решению задач повышенной сложности в области международного менеджмента является причиной провала многих проектов при выходе на зарубежные рынки. Так, согласно глобальной статистике, каждый десятый успешный стартап проваливается при выходе на международные рынки, что в конечном счете приводит к банкротству компании.² Данный консалтинговый проект в свою очередь позволит предпринимателям перенять структуру проактивного планирования международной активности стартапов в долгосрочном горизонте.

¹ Термин «стартап» используется в силу того, что компания официально не представлена на рынке на момент написания работы.

² The Top 20 Reasons Startups Fail [Электронный ресурс] // Статистический портал о бизнесе CB Insights – Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> (дата обращения: 12.02.2018).

Целью данного консалтингового проекта является разработка стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки для того, чтобы обеспечить устойчивое и долгосрочное развитие компании за пределами России в период с 2018 по 2023 год.

Объектом исследования выступает непосредственно стартап FlyFit, в то время как предметом исследования является стратегия выхода на международные рынки.

Для достижения поставленной цели мной были сформулированы следующие промежуточные задачи:

- Систематизация бизнес-модели стартапа для последующего анализа
- Формулировка текущей стратегии развития на ближайшие пять лет
- Оценка внутреннего потенциала стартапа к зарубежной экспансии
- Измерение дистанции между национальным и зарубежными рынками
- Анализ расширенной макросреды возможных международных рынков
- Проведение отраслевого анализа возможных международных рынков
- Выбор подходящего способа выхода на международные рынки
- Адаптация бизнес-модели компании для реализации за рубежом
- Выявление экономической целесообразности реализации проекта

Структура данного консалтингового проекта состоит из трех глав. Первая глава работы посвящена описанию стартапа. Вторая глава отведена под анализ потенциальных международных рынков. В рамках третьей главы представлена предварительная стратегия интернационализации.

В ходе написания работы использовались российские и зарубежные источники информации. Сбор практических данных осуществлялся как на основе различных вторичных источников (исследований рынков фитнес-услуг, влиятельных деловых порталов и ведущих новостных изданий), так и первичных данных (проведения неструктурированного интервью с первыми лицами стартапа). Также в ходе написания работы были использованы материалы и статьи теоретического характера по вопросам выхода на международные рынки.

Глава 1. ОПИСАНИЕ СТАРТАПА FLYFIT

Первая глава работы посвящена внутренней среде стартапа FlyFit и включает в себя систематизацию текущей бизнес-модели, формулировку стратегии развития на ближайшие несколько лет и оценку потенциала стартапа к интернационализации. Данная глава необходима для проведения последующего анализа международных рынков с учетом специфики деятельности компании и для последующей разработки предварительной стратегии зарубежной экспансии фирмы. Выводом по первой главе будет считаться результат анализа международного потенциала стартапа.

1.1 Текущая бизнес-модель

Для разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки необходимо предварительно проанализировать бизнес-модель. В рамках зарубежной экспансии компания может столкнуться с мощным влиянием со стороны чужеродной внешней среды не только на текущую операционную деятельность и существующие маркетинговые мероприятия, но также и на бизнес-модель компании. Поэтому на данном этапе крайне важно описать бизнес-модель стартапа и обозначить потенциальные зоны трансформации при выходе за рубеж.

В качестве инструментария описания бизнес-модели мной было выбрано построение так называемой канвы бизнес-модели, так как данный метод позволяет наиболее просто и наглядно продемонстрировать бизнес-модель фирмы, находящейся на стадии разработки.

На данный момент известно два варианта построения канвы бизнес-модели: среди классических оффлайн компаний популярностью пользуется Business Model Canvas, в то время как стартап сообщество отдает предпочтение менее популярной, но более адаптированной под особенности технологических онлайн компаний Lean Canvas.³

Business Model Canvas появилась когда стало понятно, что бизнес-планы утратили свою практическую значимость. Люди тратили много сил и времени на написание подробных бизнес-планов, однако из-за быстро меняющейся внешней среды они теряли свою актуальность уже через несколько месяцев после публикации. При этом возможность адаптации бизнес-плана к новым реалиям внешней среды была осложнена не только обилием устаревшей информации, но и отсутствием наглядных взаимосвязей между элементами бизнес-модели.

³ Blank, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything / Steve Blank // Harvard Business Review. – 2013. – Режим доступа: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (дата обращения: 08.01.2018).

Тогда аналитик Александр Остервальдер разработал Business Model Canvas как инструмент стратегического управления для наглядного представления бизнес-модели компании [Osterwalder, Pigneur, 2000]. Business Model Canvas состоит из девяти взаимосвязанных блоков, где каждый описывает свою часть бизнес-модели: ключевые партнеры, ключевые активности, достоинства и предложения, отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, ключевые ресурсы, каналы поставки, структура затрат и источники доходов.

Однако Business Model Canvas разрабатывалась исключительно для оффлайн компаний. Когда же эту канву применили для онлайн компаний, обнаружили ее основные слабые стороны. В некоторые ячейки плана нечего было вписать: у проекта не было партнеров, или непонятны были каналы сбыта.⁴

Тогда другой стратег Эш Маурья на основе Business Model Canvas разработал продвинутую версию канвы бизнес-модели – Lean Canvas. Эта новая вариация канвы бизнес-модели адаптирована под особенности технологических онлайн компаний на раннем этапе развития [Maurya, 2012]. В отличие от Business Model Canvas, на смену ключевым видам деятельности, партнерам, ресурсам, а также отношениям с заказчиком пришли такие ячейки как проблема, решение, ключевые метрики и скрытое преимущество.

Данные изменения обусловлены тем, что технологические онлайн компании все чаще несут собой какую-то узко определенную функцию, а их жизненный цикл как правило совпадает с жизненным циклом продукта. Поэтому на смену ключевым видам деятельности приходит конкретная проблема и способ ее решения, играющие первичную роль при заполнении канвы бизнес-модели.⁵

Окончательный выбор был сделан в пользу Lean Canvas, так как данная канва наиболее точно отражает структуру бизнес-модели стартапа FlyFit. Ниже представлены основные результаты систематизации бизнес-модели стартапа FlyFit на основе канвы бизнес-модели Lean Canvas (см. Таблица 1).

⁴ Osterwalder, A. Business Model Generation / Alexander Osterwalder and Yves Pigneur // Strategyzer. – 2018. – Режим доступа: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation> (дата обращения: 05.12.2017).

⁵ Maurya, A. Running Lean: How to Iterate from Plan A to a Plan that Works / Ash Maurya // Ashmayria.com. – 2018. – Режим доступа: <http://ashmaurya.com/books/> (дата обращения: 03.12.2017).

Таблица 1 Бизнес-модель стартапа FlyFit систематизированная на основе Lean Canvas

Проблема <p>Существующая абонементная система устарела и больше не отвечает требованиям рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сомнительные экономические выгоды • Необходимость дорогостоящей предоплаты • Отсутствие разнообразия и гибкости 	Решение <p>Создание виртуальной платформы, позволяющей людям и компаниям в сфере фитнеса взаимодействовать друг с другом и извлекать ряд взаимовыгодных преимуществ на основе системы разовых посещений</p>	Уникальное торговое предложение <p>Первая и единственная на сегодняшний день платформа на рынке фитнес-услуг (мобильное приложение, CRM-система и веб-сайт) позволяющая пользователям находить подходящие спортивные залы, регистрироваться на тренировки и заниматься фитнесом где угодно и когда угодно, а компаниям в свою очередь привлекать новых клиентов, автоматизировать бизнес-процессы по работе с клиентами и собирать обратную связь</p>	Скрытое преимущество <p><u>Краткосрочный горизонт</u> Преимущество первого хода обеспечит выгодную стратегическую позицию</p> <p><u>Долгосрочный горизонт</u> Построение сообщества с высокой приверженностью бренда</p>	Потребители <u>Потребители фитнес-услуг</u> <ul style="list-style-type: none"> • Спортсмены • Новички • Бизнесмены <u>Поставщики фитнес-услуг</u> <ul style="list-style-type: none"> • Фитнес-клубы • Спорт центры • Личные тренеры
	Ключевые метрики <p>Традиционные метрики для оценки эффективности работы маркетплейса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer Acquisition Cost • Lifetime to Date • Gross Transaction Value • Compounded Growth Rate • Net Profit 		Каналы сбыта <u>Потребители фитнес-услуг</u> Мобильное приложение доступно в магазинах <ul style="list-style-type: none"> • App Store • Google Play <u>Поставщики фитнес-услуг</u> Заключение контрактов на основе личных продаж	
Структура расходов <ul style="list-style-type: none"> • Обслуживание платформы (приложение, CRM-система и сайт) • Продвижение бренда на потребительском рынке • Заключение контрактов с потенциальными партнерами • Общие издержки осуществления бизнес-деятельности 		Поток выручки <ul style="list-style-type: none"> • Комиссия в 15% от стоимости фитнес-услуг партнеров, оказанных через мобильное приложения (учитывается как надбавка к цене тренировки) • Дополнительные услуги (повышение конкурентоспособности услуг компаний-партнеров внутри платформы за счет разных способов) 		

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

Итак, перед тем как перейти к рассмотрению каждого блока бизнес-модели по отдельности, необходимо предварительно оговориться о текущей структуре рынка фитнес-услуг и отметить основные результаты исследования потребительских предпочтений командой FlyFit.

На сегодняшний день рынок фитнес-услуг в большинстве стран основывается на абонементной системе, в рамках которой для того, чтобы записаться в фитнес-клуб и начать заниматься спортом, необходимо приобрести абонемент на посещение клуба сроком от месяца до года. Согласно теории, данная система делает занятие фитнесом более доступным для людей, так как удельная стоимость одного посещения в рамках абонемента дешевле удельной стоимости при разовых посещениях, также подобная система позволяет стабилизировать поток клиентов компаниям.

Однако при проведении командой FlyFit маркетингового исследования среди потребителей фитнес-услуг было обнаружено, что большинство потребителей не устраивает сложившаяся абонементная система. По словам руководителей стартапа абонементная система давным-давно устарела, в пользу чего свидетельствуют выделенные на основе данного исследования причины:

Во-первых, это не выгодно – когда потребитель покупает абонемент, возникает большая доля риска, а сможет ли он воспользоваться только что приобретенными услугами в полном объеме. Как правило, после приобретения абонемента, клиент обнаруживает себя не в состоянии посетить каждую тренировку, предписанную по абонементу в силу неожиданно свалившейся на него работы, из-за неподходящего состояния здоровья или просто по причине плохого настроения. При этом принято считать, что приобретение абонемента более выгодно экономически, нежели оплата разовых посещений. Но это утверждение справедливо только при близкой к абсолютной посещаемости, что на практике случается крайне редко. Таким образом, существующая система вынуждает клиентов платить за время вне зала.

Во-вторых, нужна предоплата – фитнес-клубы требуют оплату за абонемент наперед, что создает определенные сложности. Подавляющее число респондентов отметило, что они попросту не в состоянии оплатить трехмесячный или полугодовой абонемент наперед. Большинство до сих пор предпочитает совершение небольших разовых платежей дорогостоящим долгосрочным абонементом. Как результат, люди склонны испытать дискомфорт в рамках существующей системы, вынуждающей их отдавать внушительную сумму за долгосрочный горизонт занятия фитнесом.

И, в-третьих, ограниченное предложение – у людей есть множество интересов и абонементы, к сожалению, заставляют отказаться от многих из них. Например, клиент посещает зал, который предоставляет самый широкий спектр услуг в городе. Проблема в том, что он не предоставляет всего, что ему может понадобиться. Предположим, клиент хочет заниматься кроссфитом и посещать бассейн одновременно, но при этом он не может позволить себе два абонемента одновременно. Так, существующая система вынуждает его отказаться от одних интересов в пользу других. Более того, абонемент по сути привязывает потребителя к определенному фитнес-клубу и лишает его не только вариативности выбора типа тренировок, но также и гибкости перемещения. Ведь непредвиденная рабочая командировка способна выбить потребителя из привычного графика занятия спортом.

В ходе исследования была выявлена основная проблема сложившегося рынка фитнес-услуг: отсутствие возможности разового посещения и оплаты тренировок. При этом важно отметить, что данная проблема является прямым результатом неэффективной коммуникации между поставщиками фитнес-услуги и потребителями фитнес-услуг.

Принимая во внимание то, что данная проблема является структурной и характерна для большинства рынков фитнес-услуг на момент разработки стартапа, а также объем и перспективы развития отрасли фитнес-услуг, было решено выстроить бизнес-модель будущей компании именно вокруг нее.

В качестве ответа на выявленную проблему было сформулировано следующее решение, а именно создание виртуальной платформы, которая открыла бы перед компаниями, предоставляющими фитнес-услуги, и людьми, пользующимся услугами данных компаний, уникальную возможность, взаимодействовать друг с другом и извлекать ряд взаимовыгодных преимуществ на основе, так называемой, системы разовых посещений. Говоря простым языком, платформа должна предоставить пользователям возможность разового посещения тренировок, а фитнес-клубам – возможность привлечения новых клиентов.

Тем не менее, выделенная проблема и способ ее решения являются достаточно общими, поэтому необходимо провести более детальное таргетирование целевой аудитории, обозначить существующие проблемы и предложить соответствующие решения.

Бизнес-модель стартапа опирается на два типа потребителей, это физические и юридические лица. В роли физических лиц выступают рядовые пользователи мобильного приложения, заинтересованные в активном занятии фитнесом, в то время как

юридические лица представлены коммерческими компаниями, предоставляющими соответствующие услуги в сфере фитнеса. Таким образом, стартап FlyFit оперирует на рынках потребителей и поставщиков фитнес-услуг одновременно, помогая людям и компаниям взаимодействовать между собой и извлекать ряд взаимовыгодных преимуществ.

Несмотря на высокую значимость построения бизнес-процессов на обоих рынках одновременно, первостепенным является сегмент потребителей фитнес-услуг, так как именно он при прочих равных условиях является генератором дохода. Перейдем к более детализированной сегментации потребителей (см. Таблица 2).

Таблица 2 Основные сегменты потребителей стартапа FlyFit

Сегмент	Проблема	Решение
Потребители фитнес-услуг		
Спортсмены	Проблема поиска наилучших фитнес-клубов, отвечающих завышенным требованиям к ассортименту и качеству услуг	Наличие возможности ранжирования имеющихся предложений по самым разнообразным показателям
Новички	Проблема поиска подходящих залов, тренировок и наставников для первых шагов в мире фитнеса	Вся необходимая информация о доступных тренировках, а также возможность прямой регистрации
Бизнесмены	Проблема занятия фитнесом в рамках среднесрочных поездок в другой город или за границу	Отражение лучших предложений по близости и возможность автоматизированной регистрации
Поставщики фитнес-услуг		
Фитнес-клубы	Проблема расширения клиентской базы из-за высокой конкуренции на рынке фитнес-услуг	Дополнительный маркетинговый канал привлечения новых потребителей
Спорт центры	Проблема контроля загруженности спортивных залов во времена изменения спроса	Наличие CRM-системы позволяющей осуществлять оперативное управление
Личные тренеры	Проблема привлечения новых клиентов в силу отсутствия бюджета на продвижение	Бесплатный marketplace в рамках которого можно «на равных» соревноваться с организациями

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

В двух словах, целевую аудиторию стартапа FlyFit можно охарактеризовать как молодых людей в возрасте от 14 до 40 лет, занимающихся спортом и ведущих активный образ жизни. Они часто меняют место жительства, много путешествуют, любят находить себя в неожиданных местах и, самое главное, для них фитнес это не просто способ привести свое здоровье в порядок, а настоящее средство самовыражения.

Рассмотренные сегменты потребителей проранжированы от наиболее привлекательных к менее привлекательным с точки зрения их актуальной численности и потенциальной доходности. Тем не менее, в процессе развития отрасли фитнес-услуг ориентиры компании в области сегментации могут претерпевать изменения, так как по мере увеличения степени проникновения отрасли количество потенциальных новичков будет сокращаться, в то время как количество спортсменов – расти. Это окажется особенно важно при разработке стратегии выхода на один из международных рынков, так как зрелость рынка фитнес-услуг окажет определяющее влияние на приоритезацию выделенных сегментов и, как следствие, предопределит маркетинговую активность в области позиционирования и продвижения.

Кроме того, важно отдельно выделить сегмент бизнесменов в контексте выхода на международные рынки. Данный сегмент примечателен тем, что по мере выхода на все новые и новые рынки он будет расширяться более быстрыми темпами, нежели предыдущие два. Так, если пользователь данного приложения отправится в среднесрочную деловую поездку за рубеж, где уже будет представлена компания, то ему окажется доступен функционал приложения в рамках данной поездки.

Таким образом, уникальное торговое предложение стартапа FlyFit выглядит следующим образом: первая и единственная на сегодняшний день платформа на рынке фитнес-услуг (мобильное приложение, CRM-система и веб-сайт) позволяющая пользователям находить подходящие спортивные залы, регистрироваться на тренировки и заниматься фитнесом где угодно и когда угодно, а компаниям в свою очередь привлекать новых клиентов, автоматизировать бизнес-процессы по работе с клиентами и собирать обратную связь. Процесс пользования приложением проходит в шесть последовательных этапов:

- Поиск тренировки на интерактивной карте или в соответствующем рейтинге
- Выбор подходящей тренировки, прохождение регистрации и подача запроса
- Моментальное получение ответа от фитнес-клуба о наличии свободных мест
- Посещение тренировки, активное занятие спортом и заведение новых знакомств
- Оплата автоматически списывается со счета банковской карты в конце занятия

- В конце пользователь оценивает уровень фитнес-услуг по пятибалльной шкале

Перейдем к рассмотрению финансовой части бизнес-модели. Компания FlyFit рассчитывает взимать комиссию за оказание посреднических услуг пользователям приложения и компаниям-партнерам. Комиссия составляет порядка 15% от стоимости фитнес-услуг партнеров, оказанных через мобильное приложение. Важно отметить, что размер комиссии идет надбавкой к стоимости услуг, предоставляемых компаниями и их подразделениями через приложение. При этом само приложение и CRM-система доступны бесплатно.

Важно отметить, что бизнес-модель стартапа разработана таким образом, чтобы наиболее безболезненно дополнить существующую бизнес-модель компаний-партнеров и увеличить их ценность. Настоящая система свидетельствует о том, что партнер платит около 15% от стоимости каждого нового клиента, при этом ему не нужно предварительно вкладываться в приобретение программного обеспечения или совершать абонентскую плату. Кроме того, компания-партнер обладает абсолютной свободой в выборе тренировок, которые она будет предоставлять через приложение, как и в определении их стоимости.

Примечательно, что комиссия может взиматься не только с компании-партнера, но также и с пользователя приложения. Если партнер предлагает фитнес-услуги через приложение по своей обычной цене, то он отдает за посреднические услуги 15% от стоимости «из своего кармана». Но если он добавляет комиссию в 15% в качестве наценки на свои обычные цены, то в этом случае оплата реализуется за счет пользователя приложения. В теории, распределение комиссии определяется компанией-партнером и ничего не мешает ей перебросить это бремя на потребителя, однако оптимальная стратегия будет зависеть от интенсивности конкуренции в отрасли, необходимости в новых клиентах и положения конкретных игроков на рынке.

Немаловажным будет и тот факт, что существует угроза недобросовестного поведения пользователя приложения и компании-партнера. Так, связавшись друг с другом через приложение, они могут продолжить взаимодействие вне платформы, тем самым избежав комиссии в 15%, на кого бы она впоследствии не легла. Данная проблема решается посредством подписания соответствующего договора, в случае нарушения которого с компании-партнера взимается денежный штраф.

Помимо основного источника дохода, компания планирует предоставлять ряд дополнительных услуг пользователям приложения и компаниям-партнерам за отдельную плату. В данный момент, альтернативные источники дохода находятся на стадии

разработки, но на основе предварительной информации можно предположить, что у привилегированных пользователей будет возможность получать уникальные кастомизированные предложения, в то время как партнерам будут доступны возможности более выгодно позиционирования в рамках приложения по сравнению с конкурентами.

Итак, настало время перейти от структуры доходов к структуре расходов. Как ожидается, большая часть расходов придется на обслуживание платформы, сюда входит поддержание в рабочем состоянии и постоянные обновления приложения, CRM-системы и веб-сайта, а также содержание штата программистов.

Также, не малую долю в структуре затрат будет занимать продвижение на потребительском рынке. Высокие издержки на продвижение обусловлены тем, что компания выступает на рынок фитнес-услуг с инновационным предложением, о котором еще необходимо рассказать потенциальным клиентам.

Еще одним важным направлением расходов является заключение контрактов с потенциальными компаниями-партнерами. В большей степени сюда входит подготовка необходимой юридической документации и содержание штата переговорщиков.

Последней и наиболее обширной статьей расходов выступают общие издержки осуществления бизнес-деятельности. В них входит фонд заработной платы и социальных выплат, аренда помещения и оплата коммунальных услуг, а также различные административные затраты.

Конечным продуктом компании FlyFit для потребителей фитнес-услуг является мобильное приложение, в то время как для поставщиков фитнес-услуг стартап предлагает специальную CRM-систему. Каналом сбыта приложения являются популярные магазины приложений, такие как App Store и Google Play, в рамках которых можно скачать его совершенно бесплатно. CRM-система также доступна представителям бизнеса на бесплатной основе, однако устанавливается в процессе личных продаж, из-за необходимости специфических знаний при ее установке и, в случае соответствующей потребности, интеграции с другими ERP-системами существующими в организации.

В качестве ключевых метрик были выбраны основные показатели для оценки эффективности работы компаний, работающих на основе маркетплейса. Первой метрикой является Customer Acquisition Costs (CAC) или стоимость привлечения новых пользователей. Следующей немаловажной метрикой является Lifetime to Date (LTD) или жизненный цикл клиента до определенной даты. Также важно уделить внимание такому показателю, как Gross Transaction Value (GTV) или товарооборот, рассчитанный на основе комиссионных отчислений. Следующей ключевой метрикой выступает такой

показатель, как Compounded Monthly Growth Rate (CMGR), известный как периодический темп роста. Последней метрикой выступает показатель чистой прибыли. Стоит также отметить, что здесь представлены лишь основные метрики, которые впоследствии могут быть дополнены любыми другими показателями эффективности, необходимыми для оценки работы стартапа.

Скрытым преимуществом стартапа FlyFit в краткосрочном горизонте можно обозначить преимущество первопроходца, так как оно позволит занять выгодные стратегические позиции раньше потенциальных конкурентов. Тем не менее, полагаться на данное преимущество в долгосрочном горизонте было бы крайне рискованно, поэтому в рамках долгосрочного преимущества компания будет ориентироваться на построение сообщества с культурой разовых посещений под эгидой компании FlyFit. Это позволит организовать группу постоянных клиентов с высокой приверженностью бренду и усилить стратегические позиции по сравнению с конкурентами.

1.2 Долгосрочная стратегия развития

Для разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки необходимо, прежде всего, обозначить текущую стратегию развития компании на ближайшие несколько лет и рассказать об основных достижениях команды за период работы над проектом. Это необходимо для того, чтобы сформированная стратегия выхода на международные рынки могла впоследствии быть успешно интегрирована в основную стратегию интернационализации компании.

Существует множество определений понятия стратегии, тем не менее, далеко не каждое определение подойдет для данной работы, так как само понимание концепции стратегического управления сменялось по мере развития менеджмента. Так, выдающиеся теоретики менеджмента формулируют понятие стратегического управления, как процесса достижения конкурентного преимущества в своей отрасли [Porter, 2005]. Другие говорят о стратегическом управлении, как о процессе непрерывного развития так называемых динамических организационных способностей фирмы [Teese et al., 2003]. Исследователи также рассматривают стратегическое управление, как конкуренцию за будущее, где на первый план выходят построение инновационных бизнес-моделей и открытие ранее несуществующих рынков [Prahalad, Hamel, 2003].

Несмотря на то, что предложенные варианты понимания понятия стратегии считаются классическими, на сегодняшний день они не являются совершенными, в силу непрерывной эволюции менеджмента и его основных понятий. Поэтому, в рамках данного параграфа под концепцией стратегического управления будет пониматься «проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом уникальных особенностей внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентами экономических выгод» [Катькало, 2006].

Предпочтение отдается именно этому определению, так как в нем учитывается так называемый предпринимательский аспект стратегического управления современной фирмой, представленный в данном определении словами «проактивный стиль управления» и «видение будущего образа фирмы». Как отмечает сам автор, такой подход позволяет учесть тот факт, что предприниматели не только создают новые фирмы, но также реализуют свой творческий потенциал в создании новых рынков, технологий и организационных инноваций.⁶

⁶ Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / Катькало В.С. // СПб.: Изд. Дом СПбГУ – 2006. – С. 51 – 65.

Перед тем как перейти непосредственно к описанию долгосрочной стратегии развития стартапа, необходимо предварительно представить и описать существующий план развития (см. Таблица 3).

Таблица 3 План долгосрочного развития стартапа FlyFit

Сроки	Этап	Цели	Результаты
Январь 2017 – август 2018	Предварительная работа	Построение бизнес-модели и набор команды разработчиков	Разработка бизнес-модели и привлечение программистов для работы над проектом
		Разработка MVP и тестирование основных траекторий риска	Создание дизайн-прототипа приложения, CRM-системы и веб-сайта, и проверка порядка 30 гипотез
		Создание продукта и проведение бета-тестирования	Получение согласия об участии в бета-тестировании от 25 фитнес-клубов
Сентябрь 2018 – август 2021	Развитие на национальном рынке	Выход на крупнейшие рынки Москвы и Санкт-Петербурга	–
		Дальнейшее расширение в остальные города-миллионники	–
		Проникновение в оставшиеся быстрорастущие города страны	–
Декабрь 2018 – август 2023	Международная экспансия	Выход на международные рынки	–
		Экспансия на региональные рынки	–
		Расширение на глобальный рынок	–

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

Итак, перейдем к рассмотрению плана по долгосрочному развитию стартапа более подробно. Работа над проектом началась в январе 2017 года, когда впервые появилась идея создания компании, способной разрушить существующую абонементную систему и создать культуру потребления на основе разовых посещений.

Оригинальная идея принадлежит Хантеру Кейвуду, который приехал в Россию в конце 2016 года, для того чтобы завершить свой образовательный маршрут. Хантер ведет здоровый образ жизни и активно занимается фитнесом. Однако, оказавшись в совершенно незнакомой среде, он столкнулся со сложностью поддержания своих интересов в области спорта. Хантеру приходилось много перемещаться по городу и раз в несколько месяцев отлучаться из страны, это было невозможно наряду с посещением одного единственного фитнес-клуба. Существующая абонементная система связывала ему руки, лишая его вариативности и гибкости. Хантеру удавалось посещать лишь половину положенных тренировок, в то время как оставшуюся часть времени он находился вне географической местности своего фитнес-клуба и попросту терял деньги. Тогда он впервые столкнулся с несовершенством абонементной системы на рынке фитнес-услуг и отсутствием достойной альтернативы занятию спортом.

Хантер поделился возможностью со своим другом Олегом Масловым, и вместе они взялись за ее разработку. В процессе творческого поиска им пришла идея создания компании, способной разрушить существующую абонементную систему и создать совершенно иную культуру потребления, основанную на разовых посещениях. Тогда партнеры Хантер Кейвуд и Олег Маслов оценили потенциальные риски и активно взялись за развитие проекта. Стартап получил черновое название FlyFit, а его слоганом была и остается фраза FlyFit – fitness on the fly. В качестве миссии стартапа была провозглашена трансформация рынка фитнес-услуг от абонементной системы к системе разовых посещений, для того чтобы увеличить экономические выгоды от занятия фитнесом, и в то же время повысить вариативность и гибкость занятия спортом.

Но перед тем как перейти непосредственно к разбору долгосрочного плана развития стартапа FlyFit, необходимо предварительно обратиться к биографии его основателей – Хантера Кейвуда и Олега Маслова (см. Приложение 1). Общепринято считать, что предприниматель транслирует тип своей личности на облик компании в целом, поэтому в этом контексте важно обратиться к прошлому отцов-основателей проекта и выделить основные условия формирования их личности.

Хантер Кейвуд является гражданином США, где он получил бакалаврскую степень в области Political Sciences and International Affaires в Kennesaw State University. В рамках

обучения на данном направлении Хантер отправился по обмену в Казахстан, что серьезно расширило его культурный опыт и зародило желание продолжить обучение в России.

Сразу после выпуска Хантер Кейвуд отправился в Россию и поступил на магистерскую программу в Высшую Школу Менеджмента СПбГУ. Хантер обучался по направлению маркетинга, активно участвовал в студенческой жизни бизнес-школы и занимался развитием предпринимательских проектов. На сегодняшний день Хантер работает в компании CloudBerry Lab, в рамках которой он занимается работой с клиентами и продажей облачного бэкапа на свою родину.

Олег Маслов гражданин России и США, который провел последние несколько лет своей жизни в Германии. Он родился в России, однако в раннем возрасте вместе с семьей был вынужден эмигрировать в США. Там Олег получил бакалаврскую степень по специальности Political Science в University of Washington, после чего начал свою профессиональную карьеру. Первые шаги на профессиональном поприще Олег решил сделать за рубежом, присоединившись к Ruply TV в Берлине. Он начинал свою карьеру в отделе новостей, после чего быстро перебрался в отдел по работе с клиентами, где ассистировал в заключение сделок с такими компаниями, как Daily Mail и AOL.

Несмотря на наличие работы, Олег Маслов решил продолжить свой образовательный маршрут и поступил на магистерскую программу в области Global Communication and International Journalism в Freie Universitaet Berlin и Saint-Petersburg State University, где и познакомился со своим другом Хантером Кейвудом. Он успешно защитил свою выпускную квалификационную работу и получил двойной диплом в июне предыдущего года. На сегодняшний день Олег работает на Ruply TV, а также занимается развитием различных предпринимательских инициатив.

Итак, на основе краткого обзора жизненного пути отцов-основателей стартапа можно прийти к выводу, что во главе проекта стоят молодые люди с хорошим образованием и богатым кросс-культурным опытом.

В течение первых дней 2017 года Хантер Кейвуд и Олег Маслов принялись за построение бизнес-модели и формирование основных гипотез. В силу того, что партнеры не обладали сколь либо значимыми знаниями и навыками в области создания компьютерных программ, им было просто необходимо собрать сильную команду разработчиков, чтобы сдвинуть разработку продукта с мертвой точки. Бизнес-модель появилась в течение первых трех дней существования стартапа, а после лишь улучшалась и расширялась. На сбор команды ушло больше времени, но на удивление партнеров им удалось собрать хороший коллектив за непродолжительный отрезок времени. Так они

привели в проект сразу пятерых разработчиков для занятия фронтендом, бэкендом, дизайном, приложением и пр. (см. Приложение 2).

Следующим шагом была разработка MVP или минимального жизнеспособного продукта, это необходимо для того, чтобы получить возможность тестирования используемой технологии в рамках бизнес-модели. Как результат, в следующие несколько месяцев команда разработчиков создала дизайн-прототип приложения, CRM-системы и веб-сайта (см. Приложение 3). Кроме того, в это же время Хантер и Олег занимались исследованием рынка и тестированием выделенных ранее гипотез по трем основным траекториям риска: потребительскому, продуктовому и рыночному. В результате было проверенно более 30 гипотез, а соответствующие результаты отражены в бизнес-модели стартапа. Помимо этого, руководители стартапа занимались выстраиванием отношений с вероятными партнерами, которые могли бы сильно поспособствовать развитию проекта с финансовой, маркетинговой и технической точки зрения. Так были установлены партнерские отношения с Фондом развития интернет инициатив (ФРИИ), крупнейшим российским фондом венчурных инвестиций, учрежденный Агентством стратегических инициатив по предложению президента Владимира Путина. Фонд занимается предоставлением инвестиций технологическим компаниям на ранних разных этапах развития, проводит акселерационные программы и участвует в разработке методов правового регулирования венчурной отрасли.⁷ В ходе переговоров стартап был приглашен на участие в заочном акселераторе. Заочный акселератор – это двухмесячная бесплатная программа для IT- и MOBILE- проектов, которая позволяет: улучшить свой проект совместно с индивидуальным трекером, выявить слабые места в бизнесе и получить максимум полезных контактов. Но самое главное, по результатам заочного акселератора стартап может быть отобран в основной акселератор, где он сможет претендовать на инвестиции фонда.⁸

Заключительным шагом предварительного этапа является создание конечного продукта и проведение бета-тестирования. Несмотря на то, что на сегодняшний день разработка платформы еще не закончена, подготовка к проведению бета-тестирования идет полным ходом. На момент написания работы было получено предварительное согласие на участие в бета-тестировании от 25 фитнес-клубов, что составляет 10% от общего количества компаний, предоставляющих различные фитнес-услуги на территории

⁷ О фонде [Электронный ресурс] // Сайт организации ФРИИ – Режим доступа: <http://www.iidf.ru/fond/> (дата обращения: 3.10.2017).

⁸ Преакселератор [Электронный ресурс] // Сайт организации ФРИИ – Режим доступа: <http://www.iidf.ru/startups/preaccelerator/> (дата обращения: 5.10.2017).

города Санкт-Петербург. При этом для участия в бета-тестировании удалось привлечь не только маленькие и независимые фитнес-клубы вроде NanoFitness и Dada Fitness, но также и ряд крупных сетевых игроков вроде Sculptors Group и S&I Fitness. Помимо этого, были запущены аккаунты в социальных сетях, таких как VK, Facebook и Instagram, где в данный момент активно идет наращивание целевой аудитории, которая в последствии могла бы принять активное участие в бета-тестировании (см. Приложение 4). Параллельно деятельности в социальных сетях была запущена подготовка краудфандинговой кампании, которую планируется реализовать на американской и российской платформах известных как Kickstarter и Boomstarter.

Несмотря на то, что на данный момент стартап находится на предварительном этапе своего развития, руководители проекта уже планируют дальнейшую стратегию как на национальном, так и на зарубежных рынках. Столь проактивный стиль планирования обусловлен в первую очередь тем, что продукт компании обладает коротким жизненным циклом и напрямую зависит от скорости развития рынков фитнес-услуг.

1.3 Международный потенциал

Для разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки необходимо также оценить потенциал компании к зарубежной экспансии. Способность компаний малого и среднего бизнеса к интернационализации варьируется в зависимости от множества факторов, поэтому крайне важно провести оценку потенциала компании к зарубежной экспансии для того, чтобы выяснить на сколько ей вообще целесообразно выходить за рубеж.

Существует множество исследований в области оценки потенциала предприятий малого и среднего бизнеса к интернационализации. При этом разные исследователи фокусировались на разных аспектах интернационализации, включая те факторы, которые могут способствовать или, наоборот, препятствовать данному процессу.

Например, в ряде исследований была доказана положительная связь между возрастом и размером фирмы с ее интернационализацией [McNaughton, 2003]. В других работах объектом исследования выступала роль социального и человеческого капитала в осуществлении международных операций [Cerrato, Piva, 2012]. Учитывая особенности малого и среднего бизнеса, некоторые исследователи придерживались ресурсного подхода и анализировали влияние имеющихся у фирм ресурсов на интенсивность их интернационализации [DeClercq, Sapienza, Crijns, 2005]. Отдельного внимания был удостоен руководитель-предприниматель, было установлено, что наличие высшего образования, международного опыта и более молодой возраст оказывают положительное влияние на интернационализацию [Wood et al., 2011]. Кроме того, некоторые исследователи выявили положительное влияние предпринимательской ориентации в компании малого и среднего бизнеса (готовности брать на себя риск, уровня инновационности и проактивности фирмы) на ее интернационализацию [Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, Sánchez-Peinado, 2007].

Отдельное внимание в исследованиях получили не только внутренние, но и внешние факторы. Например, ряд авторов занимался анализом роли отраслевой структуры и конкурентной среды в процессе интернационализации [Fernhaber, McDougall, Oviatt, 2007]. В некоторых исследованиях изучалось влияние внешних факторов в стране происхождения [Bishop, 2001; Westhead, Wright, Usbasaran, 2004]. Но намного больше внимания было уделено международным рынкам и тем факторам, которые могут привлекать фирмы малого и среднего бизнеса выходить именно на эти рынки [Arbaugh, Camp, Cox, 2008]. Также было эмпирически подтверждено наличие положительной связи между интернационализацией и результатами деятельности фирм [Thomas, Eden, 2004] и

выявлено положительное влияние знаний, накопленных у фирмы в результате международных операций, на ее последующие финансовые результаты [Zahra, Ireland, Hitt, 2000].

Приведенный обзор не является исчерпывающим, однако он позволяет обозначить основные факторы, способствующие или препятствующие интернационализации предприятий малого и среднего бизнеса. Выявленные факторы интернационализации были разделены на основе классификации факторов интернационализации фирм малого и среднего бизнеса по их источникам происхождения и разделены на четыре соответствующие группы: индивидуальные, внутрифирменные, отраслевые и факторы общей внешней среды.

Источником индивидуальных факторов считаются основатели, руководители и ключевые лица, принимающие решения в фирме, так как они стоят во главе и проецируют свои личные опыт, знания и навыки на всю компанию. Внутрифирменные факторы формируются за счет характеристик, которые можно выделить на уровне фирмы, включая ее размер, возраст, инновационный потенциал и так далее. Источником отраслевых факторов выступают отдельные сектора, где можно оценить уровень конкуренции, темпы роста отрасли и степень ее интернационализации. Факторы общей внешней среды относятся к источникам более высокого уровня, так как включают в себя многочисленные элементы макросреды организации и способны оказывать воздействие на международные операции фирм. Стоит отметить, что индивидуальные и внутрифирменные факторы характеризуют внутренние детерминанты интернационализации, а отраслевые факторы и факторы общей внешней среды – внешние.⁹

Данная классификация факторов интернационализации фирм малого и среднего бизнеса по их источникам происхождения была использована для того, чтобы определить потенциал интернационализации стартапа FlyFit (см. Таблица 4).

⁹ Цуканова, Т.В. Интернационализация российских фирм малого и среднего бизнеса: Влияние институциональной среды: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Цуканова Татьяна Владимировна. – СПб., 2015. – 210 л.

Таблица 4 Классификация факторов интернационализации стартапа FlyFit

Группы факторов	Факторы, способствующие интернационализации	Факторы, препятствующие интернационализации
Индивидуальные	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошее образование в сфере экономики, а также в ряде смежных областей • Опыт работы в международных подразделениях крупных компаний • Когнитивный профиль с ярко выраженной международной ориентацией • Обширные личные и деловые связи как в России, так и в международной среде • Личные характеристики с благоприятным отношением к риску и неопределенности 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие опыта, знаний и навыков в области построения международных операций
Внутрифирменные	<ul style="list-style-type: none"> • Международная команда с богатым кросс-культурным опытом • Хорошо развитые динамические способности фирмы • Наличие уникальных технологических и инновационных ресурсов • Корпоративная стратегия с уклоном на глобальную экспансию • Ограниченный жизненный цикл продукта в частности и компании в целом • Высокий уровень стандартизации продукции • Относительно невысокая стоимость международных транзакций 	<ul style="list-style-type: none"> • Небольшой размер и маленький возраст к моменту интернационализации • Отсутствие у команды стартапа опыта, знаний и навыков международной деятельности • Необходимость привлечения дополнительных инвестиций в международную активность

Группы факторов	Факторы, способствующие интернационализации	Факторы, препятствующие интернационализации
Отраслевые	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество свободных от конкуренции зарубежных рынков • Экономическая привлекательность зарубежных рынков • Возможность извлечения синергии от ведения международной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий потенциал национального рынка в долгосрочной перспективе • Изолированность национального рынка от международных игроков
Внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> • Неустойчивость национальной экономики в долгосрочной перспективе • Благоприятное изменение курса валюты для выхода за рубеж 	<ul style="list-style-type: none"> • Негативное восприятие российских товаров и услуг за границей

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

Итак, перейдем к более углубленному анализу факторов интернационализации стартапа FlyFit. Начнем анализ с группы индивидуальных факторов, отражающих профессиональные и личностные качества руководителей проекта.

Как видно из предыдущего параграфа, Хантер Кейвуд и Олег Маслов обладают хорошим и релевантным образованием для успешного ведения не только предпринимательской деятельности, но и международных операций. Хантер имеет бакалаврскую и магистерскую степени в области политэкономии и маркетинга, в то время как Олег также имеет бакалаврскую степень в области политэкономии, но его диплом об окончании магистерской программы посвящен международной коммуникации и журналистике.

Более того, руководители обладают подходящим опытом работы, несмотря на его непродолжительный период, он может сыграть ключевую роль при выходе на международные рынки. Как было отмечено ранее, Хантер Кейвуд работает на постоянной основе в CloudBerry Lab, где занимается работой с клиентами и продажей облачного

бэкапа в США, в то время как Олег Маслов работает на Ruply TV в Германии. Несмотря на непродолжительный срок работы, обусловленный в первую очередь относительно юным возрастом предпринимателей, опыт работы в международных компаниях вносит свой вклад в увеличение потенциала, созданного ими предприятия к выходу на международные рынки.

Предприниматели также обладают когнитивным профилем с ярко выраженной международной ориентацией. Как видно из биографии отцов-основателей, приведенной в предыдущем параграфе, за всю свою жизнь им приходилось часто менять место жительства в образовательном контексте. Так, Хантеру Кейвуду помимо США удалось провести внушительный отрезок своего жизненного пути в Казахстане и России, в то время как Олег Маслов был жителем США, России и Германии. Настолько разнообразный и порой контрастирующий кросс-культурный опыт также вносит свою лепту в формирование международного потенциала стартапа.

Кроме того, Хантер Кейвуд и Олег Маслов обладают обширными личными и деловыми связями как в России, так и за рубежом. Их профили в VK обладают суммарной русскоязычной аудиторией в 622 человека, а количество друзей в Facebook превышает отметку в 3910 человек. Касательно профессиональных связей, помимо тесных взаимоотношений с ФРИИ, у предпринимателей имеются контакты представителей технологического бизнес-инкубатора ИНГРИЯ, а также контакты первых лиц целого ряда фитнес-клубов.

Руководители также обладают личностными характеристиками с благоприятным отношением к риску и неопределенности, о чем свидетельствует ряд психологических тестов. Так, пройдя тест «Готовность к риску» Шуберта оба предпринимателя продемонстрировали уровень выше среднего, что говорит о том, что они склонны к риску только в том случае, если он действительно оправдан. Согласно представленным выше факторам интернационализации, подобная позиция по риску дополнительно способствует интернационализации фирм малого и среднего бизнеса в целом и рассматриваемого стартапа в частности.

Несмотря на множество факторов, свидетельствующих в пользу интернационализации, у Хантера Кейвуда и Олега Маслова отсутствует опыт, знания и навыки в области построения международных операций, что может оказать негативное влияние на международный потенциал их стартапа.

Теперь перейдем к группе внутрифирменных факторов, к которым относятся уже профессиональные и личностные характеристики команды, а также ценные опыт, знания и навыки в релевантных сферах.

Стартап FlyFit может похвастать международной командой с богатым кросс-культурным опытом. На сегодняшний день в разработке стартапа одновременно участвуют граждане США, России и Казахстана, при этом вся коммуникация в рамках проекта осуществляется только на английском языке. Этот факт говорит в пользу большого потенциала стартапа к интернационализации, так как он должен способствовать облегчению коммуникации между подразделениями в разных странах.

Кроме того, в силу столь раннего этапа развития стартап обладает хорошими динамическими способностями. Команда открыта к необходимым изменениям и нововведениям для лучшего соответствия конъюнктуре рынка, при этом стартап еще не обрел четких внутрифирменных структур, а значит, издержки на их перестроение не должны сильно отразиться на бюджете компании.

За столь непродолжительное время работы стартап FlyFit уже успел накопить ряд уникальных инновационных ресурсов. К их числу можно отнести рабочий прототип синхронизированных приложения, CRM-системы и веб-сайта, разработанных под нужды рынка фитнес-услуг и способствующих его активному переходу от абонементной системы к системе разовых посещений.

Другим фактором интернационализации называют наличие корпоративной стратегии с уклоном на глобальную экспансию. Как было отмечено в предшествующей главе, план развития стартапа ориентирован на международный рынок, что вносит свой весомый вклад в потенциал интернационализации.

Кроме того, ограниченный жизненный цикл продукта, высокая степень стандартизации и невысокие транзакционные издержки положительно влияют на потенциал международной экспансии. Жизненный цикл стартапа зависит от прироста новых клиентов в силу того, что это основной сегмент компании. Так, более развитые рынки фитнес-услуг с умеренными темпами роста новых клиентов являются менее доходными, в то время как активно развивающиеся рынки фитнес-услуг с быстрыми темпами роста демонстрируют более высокую доходность. В то же время продукт компании является достаточно стандартизированным и требует лишь незначительной локализации в виде перевода на местный язык и адаптации отдельных функций. И, в конечном счете, транзакционные издержки стартапа на обслуживание международных

сделок не являются большими, так как обслуживание сделок может осуществляться онлайн. Все это положительно влияет на потенциал интернационализации стартапа.

В противовес факторам интернационализации стоит относительно небольшой размер и маленький возраст компании к моменту интернационализации. Из-за высокой скорости развития к моменту выхода на международные рынки компания все еще будет обладать небольшим размером и маленьким возрастом, что оказывает негативное влияние на потенциал интернационализации.

Более того, в силу столь незначительного размера и юного возраста на момент выхода на международные рынки компания просто не успеет накопить опыт, знания и навыки в области ведения международной деятельности.

И последним, но не менее важным фактором против интернационализации выступает необходимость привлечения дополнительных инвестиций в поддержание международной активности.

Перейдем к группе отраслевых факторов интернационализации, представляющих собой факторы внешней среды и оказывающих положительное или негативное влияние на деятельность компании в рамках национального или зарубежного рынка.

В рамках факторов, способствующих интернационализации, можно выделить большое количество свободных от конкуренции зарубежных рынков. Идея стартапа является уникальной не только для России, но и для отрасли фитнес-услуг в глобальном масштабе, поэтому на данный момент зарубежные рынки свободны от конкуренции.

Кроме того, зарубежные рынки являются экономически привлекательными. Для сравнения, по состоянию на конец 2016 года операторы фитнес-услуг на российском рынке заработали 1,7 млрд. \$ в год, что составляет лишь 1,95% от общей выручки операторов фитнес-услуг на глобальном рынке.¹⁰ В силу того, что выручка стартапа построена на проценте от стоимости фитнес-услуг, предложенных через приложение компании, можно утверждать, что зарубежные рынки являются экономически привлекательными.

Также важно отметить, что бизнес-модель стартапа построена таким образом, что она позволяет извлекать синергию от ведения международной деятельности. Так, если пользователь приложения FlyFit отправится в деловую поездку за рубеж, где уже будет оперировать компания, то функционал приложения в рамках данной поездки будет для

¹⁰ IHRSA update: Findings from the IHRSA Global Report 2017 [Электронный ресурс] // Портал о рынке фитнес-услуг Health Club Management – Режим доступа: <http://www.healthclubmanagement.co.uk/health-club-management-features/Findings-from-the-IHRSA-Global-Report-2017/31950> (дата обращения: 6.02.2018).

него актуален, а компания соответственно сохранит денежные потоки от этого пользователя за время его отсутствия в стране базирования. Таким образом, эффект синергии при выходе на международные рынки заключается в возможности непрерывного обслуживания клиентов вне зависимости от их местонахождения.

Помимо группы факторов, способствующих интернационализации на отраслевом уровне, существует также ряд факторов, сокращающих потенциал стартапа к выходу на международные рынки.

Одним из таких факторов является высокий потенциал национального рынка в долгосрочной перспективе. Российский рынок фитнес-услуг наряду с турецким и польским обладает наибольшим потенциалом к дальнейшему росту в сравнении с другими европейскими рынками фитнес-услуг.¹¹ Как было отмечено ранее, именно активно развивающиеся рынки фитнес-услуг с быстрыми темпами роста являются наиболее привлекательными для бизнес-модели стартапа с финансовой точки зрения. Этот фактор можно рассматривать как препятствующий интернационализации, так как благоприятные условия на российском рынке могут поспособствовать концентрации на достижении успеха на национальном рынке в ущерб выходу за рубеж.

В качестве другого фактора, препятствующего интернационализации, можно рассматривать изолированность национального рынка от международных игроков рынка фитнес-услуг. Так, на сегодняшний день на российском рынке фитнес-услуг нет ни одной зарубежной компании. В то же время несмотря на то, что десять крупнейших российских фитнес-клубов представлены за рубежом, всего открыто лишь 30 точек, 80% из которых приходится на ближнее зарубежье. При этом на дальнем зарубежье оперируют лишь четыре компании Alex Fitness, Orangefitness/CityFitness, World Class и «Планета Фитнес» представленные на рынках США, Болгарии, Монако и Швеции.¹² Подобное положение дел затрудняет возможность использования наработанных связей с фитнес-клубами в рамках национального рынка фитнес-услуг в процессе международной экспансии и, как следствие, является преградой на пути интернационализации компании.

Перейдем к группе факторов внешней среды, оказывающих положительное влияние на интернационализацию стартапа.

¹¹ European Health & Fitness Market Report 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB%20EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf) (дата обращения: 8.02.2018)

¹² Российские фитнес-операторы идут в СНГ [Электронный ресурс] // Портал о партнерском бизнесе и франчайзинге Buybrand Inform – Режим доступа: <http://www.buybrand.ru/news/17111/> (дата обращения: 15.12.2017).

Здесь, прежде всего, стоит отметить такой выталкивающий фактор, как неустойчивость национальной экономики в долгосрочной перспективе.¹³ По своей природе он является негативным, но в контексте интернационализации именно он способствует выходу компании на новые рынки и диверсификации риска.

Другим положительным фактором можно считать благоприятное изменение курса валюты для выхода за рубеж, так как из-за ослабления национальной валюты по отношению к доллару почти в два раза, выход на зарубежные рынки при прочих равных условиях позволяет заработать почти в два раза больше, чем несколько лет назад.¹⁴

К факторам внешней среды, оказывающим негативное влияние на интернационализацию стартапа, можно отнести негативное восприятие российских товаров и услуг за границей.¹⁵

Таким образом, проанализировав международный потенциал стартапа, можно утверждать, что количество и удельный вес факторов, способствующих интернационализации, гораздо больше факторов, препятствующих выходу на зарубежные рынки. Более того, стартап FlyFit обладает огромным потенциалом к ведению международной активности по всем четырем группам факторов интернационализации.

¹³ ЦБ указал на неустойчивость роста российской экономики [Электронный ресурс] // Сайт информационного ресурса Коммерсант.ru – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3072295> (дата обращения: 12.01.2018).

¹⁴ Крупнейшие падения курса рубля. Досье [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства России «ТАСС» – Режим доступа: <http://tass.ru/info/1650316> (дата обращения: 18.01.2018).

¹⁵ Made in Russia: об особенностях национального бренда [Электронный ресурс] // Сайт информационного ресурса Forbes – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/biznes/342323-made-russia-ob-osobennostyah-nacionalnogobrenda> (дата обращения: 03.12.2017).

Глава 2. АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ

Вторая глава работы посвящена анализу международных рынков и включает в себя анализ внешней среды сразу на нескольких уровнях: региональном, национальном и отраслевом. Данная глава необходима для выбора подходящего рынка для осуществления первого шага за рубеж и для последующей разработки стратегии зарубежной экспансии фирмы. Выводом по второй главе будет считаться выбор наиболее подходящего рынка и его детальный анализ.

Более подробное описание модели проведения анализа международных рынков представлена ниже (см. Таблица 5)

Таблица 5 Модель проведения анализа международных рынков

Этапы	Задачи	Инструментарий			
		Название	Описание	Причина выбора	Результат анализа
1. Анализ на региональном уровне	Проанализировать ряд факторов, способных оказать влияние на деятельность стартапа FlyFit и работу отрасли фитнес-услуг в выбранных регионах	CAGE Distance	Анализ культурной, административной, географической и экономической дистанции между национальным и зарубежными рынками	Необходимость в выборе региона, требующего наименьшей адаптации по сравнению с деятельностью на национальном рынке	Выбор региона с наименьшей дистанцией по отношению к национальному рынку
2. Анализ на национальном уровне	Проанализировать ряд факторов, способных оказать влияние на деятельность стартапа FlyFit и работу отрасли фитнес-услуг в выбранных странах	PEST-анализ	Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов международных рынков	Необходимость в выборе наиболее подходящего рынка с точки зрения факторов макросреды	Выбор наиболее привлекательной страны с точки зрения факторов макросреды
3. Анализ на отраслевом уровне	Проанализировать ряд факторов, способных оказать влияние на деятельность стартапа FlyFit и работу отрасли фитнес-услуг в выбранных отраслях	Пять сил конкуренции	Анализ силы поставщиков, потребителей, новых игроков, субститутов и текущей конкуренции в отрасли	Необходимость всестороннего анализа отрасли зарубежного рынка для построения стратегии выхода	Выбор наиболее привлекательной отрасли с точки зрения силы основных игроков

Составлено автором

Анализ международных рынков будет построен на трех уровнях. В рамках регионального уровня будет выделено несколько регионов, каждый из которых будет оценен с точки зрения культурной, административной, географической и экономической дистанции между национальным и зарубежными рынками. Причина выбора данного инструментария лежит в необходимости выбора региона, требующего наименьшей адаптации по сравнению с деятельностью на национальном рынке, так как команда стартапа не обладает необходимым опытом, знаниями и навыками построения международных операций. Регион, обладающий наименьшей дистанцией от национального рынка, будет выбран для проведения дальнейшего анализа.

На национальном уровне выбранный регион разбивается на ряд стран для проведения уже более углубленного анализа политических, экономических, социальных, технологических, законодательных и экологических макрофакторов международных рынков. Выбор данного инструментария обусловлен необходимостью выбора наиболее подходящего рынка с точки зрения факторов макросреды. В результате анализа будет сделан выбор в пользу наиболее привлекательной страны с точки зрения обозначенных макрофакторов.

На отраслевом уровне выделенные страны будут проанализированы с точки зрения силы поставщиков, потребителей, новых игроков, субститутов и текущей конкуренции в отрасли. Данный этап необходим для проведения всестороннего анализа отрасли зарубежного рынка для построения стратегии выхода. Соответственно, результатом анализа на данном этапе будет считаться всесторонний отраслевой анализ выбранных рынков.

2.1 Анализ на региональном уровне

Для разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки необходимо предварительно проанализировать потенциальные зарубежные рынки для дальнейшей экспансии. В рамках выхода на международные рынки компания может столкнуться с мощным влиянием со стороны чужеродной внешней среды, а принимая во внимание отсутствие опыта, знаний и навыков в области построения международных операций, выбор неправильного рынка может оказать фатальное влияние на деятельность компании. Поэтому на данном этапе крайне важно выбрать регион, требующий наименьшей адаптации по сравнению с деятельностью на национальном рынке.

В качестве инструментария для достижения поставленной цели был выбран так называемый CAGE Distance, разработанный Pankaj Ghemawat, профессором University of Navarra – IESE Business School в Барселоне в 2004 году. CAGE Distance – инструментарий для разработки стратегии выхода на международные рынки, который позволяет измерить расстояние между национальным и зарубежным рынком по четырем переменным, таким как культурная, административная, географическая и экономическая дистанция. Согласно автору, зарубежный рынок с наименьшей дистанцией требует наименьшей адаптации по сравнению с национальным рынком и, как следствие, является наименее рискованным для фирмы.¹⁶

Тем не менее, автор неоднократно отмечает, что разные отрасли подвержены разному влиянию со стороны выделенных переменных. Поэтому необходимо присвоить каждой переменной определенный вес, напрямую зависящий от степени ее влияния на рассматриваемую отрасль. Для отрасли фитнес-услуг коэффициенты распределены следующим образом: культурная дистанция с коэффициентом 0,4; административная дистанция с коэффициентом 0,2; географическая дистанция с коэффициентом 0,1 и экономическая дистанция с коэффициентом 0,3.

В процессе работы мной были выделены четыре региона на основе классификации международной ассоциации IHRSA, занимающейся поддержанием фитнес индустрии на глобальном уровне. В ходе проведения анализа глобальной отрасли фитнес-услуг IHRSA выделяет такие регионы, как Европейский регион, Азиатско-Тихоокеанский регион, Северную и Южную Америки, а также Средний Восток и Северную Африку. По мнению

¹⁶ Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).

ассоциации, именно в этих регионах сосредоточена основная активность в области предоставления фитнес-услуг (см. Рис. 1).¹⁷

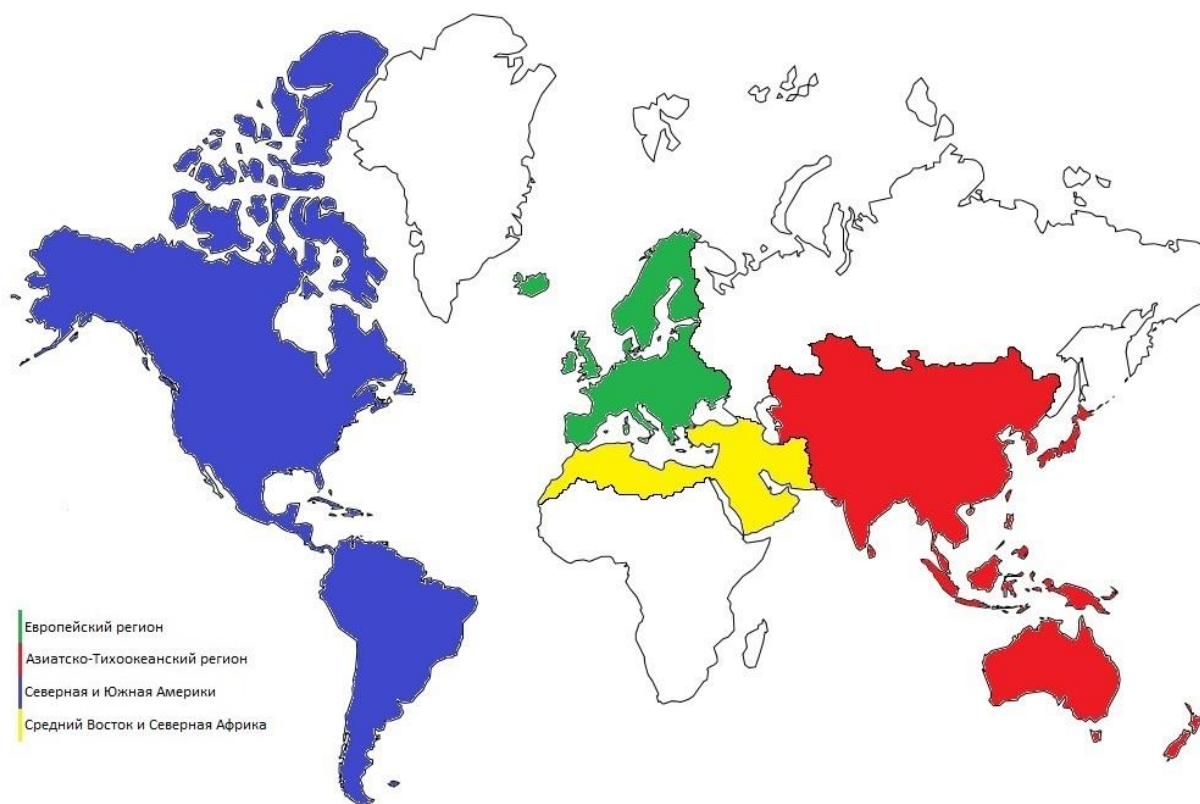


Рис. 1 Область анализа в рамках CAGE Distance

Составлено автором

Дальнейший анализ будет построен вокруг сравнения представленных регионов по выделенным переменным, для того чтобы определить оптимальный регион для выхода на международные рынки.

Итак, для проведения сравнительного анализа, каждый регион был оценен по выделенным факторам от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной дистанции, в то время как 10 – максимальной. В то же время, чем больше значение фактора, тем больше дистанция между национальным и зарубежным рынком, а вместе с этим и повышенный риск ведения международных операций. После проведения сравнительного анализа по выделенным переменным, результаты были скорректированы на соответствующие коэффициенты и добавлены в итоговую таблицу (см. Таблица 6).

¹⁷ IHRSА update: Findings from the IHRSА Global Report 2017 [Электронный ресурс] // Портал о рынке фитнес-услуг Health Club Management – Режим доступа: <http://www.healthclubmanagement.co.uk/health-club-management-features/Findings-from-the-IHRSА-Global-Report-2017/31950> (дата обращения: 12.02.2018).

Таблица 6 Сравнительный анализ дистанции в рамках CAGE Distance

	Европейский регион	Азиатско-Тихоокеанский регион	Северная и Южная Америки	Средний Восток и Северная Африка
Культурная дистанция	4,0	6,6	6,0	7,6
Различия в языке	4	8	9	10
Различия в религии	3	8	2	9
Различия в социальных нормах	5	4	7	4
Административная дистанция	3,3	4,0	6,6	8,3
Отсутствие общего регионального торгового блока	4	4	10	8
Недостаток взаимного присутствия в международных организациях	4	2	6	9
Слабость институциональной среды	2	6	4	8

	Европейский регион	Азиатско-Тихоокеанский регион	Северная и Южная Америки	Средний Восток и Северная Африка
Географическая дистанция	2,3	6,3	7,3	8,3
Физическая удаленность	3	7	9	5
Различия в климатических условиях	2	8	5	10
Отсутствие общей границы	2	4	8	10
Экономическая дистанция	4	5,6	4,3	5,6
Различия в стоимости человеческих ресурсов	2	5	3	9
Различия в размере экономики	8	4	6	2
Различия в стоимости фитнес-услуг	2	8	4	6
CAGE Distance	3,7	5,7	5,7	7,2

Составлено по: сайт Европейской Комиссии, сайт образовательного ресурса Ockenga Institute, сайт культурных измерений Герта Хофстеде, сайт WTO, сайт WAIPA, сайт Всемирного Банка, сервис Google Maps, образовательный ресурс Encyclopedia Britannica, образовательный ресурс Страноведение России, сайт the US Department of Commerce, сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA

Европейский регион демонстрирует наименьшую дистанцию по всем выделенным переменным и является наилучшим вариантом с точки зрения CAGE Distance. Вторым вариантом является регион Северной и Южной Америки, так как он занимает второе место по таким переменным, как культурная и экономическая дистанции. Третьим вариантом является Азиатско-Тихоокеанский регион, занимающий второе место по административной и географической дистанции, а также третье по культурной и экономической дистанции. Последнее место занимает регион Среднего Востока и Северной Африки, обладающий наибольшей дистанцией по всем выделенным переменным.

Приоритетным направлением для стартапа является рассмотрение перспективы дальнейшего выхода в европейские страны, так как последние демонстрируют неоспоримое преимущество по всем рассмотренным переменным. Дальше стартапу стоит обратить свое внимание на страны Северной и Южной Америки, которые будут наиболее привлекательны в среднесрочной перспективе, а также на Азиатско-Тихоокеанский страны, обладающие огромным потенциалом в долгосрочной перспективе. Последним, но оттого не менее интересным вариантом для осуществления выхода на международные рынки являются страны Среднего Востока и Северной Африки.

Таким образом, в рамках проведения дальнейшего анализа на национальном уровне будут рассмотрены страны Европейского региона.

Культурная дистанция

Одной из переменных в CAGE Distance служит культурная дистанция. В рамках данной переменной автор выделил и доказал положительное влияние ряда факторов на ведение международной деятельности. Культурная дистанция между национальным и зарубежным рынком складывается на основе различий в языке, религии, социальных нормах, этническом происхождении и уровне доверия, а также в замкнутости и традиционализме национального рынка. Таким образом, общие культурные черты повышают вероятность ведения успешной международной деятельности, в то время как разные черты оказывают прямо противоположное влияние.¹⁸

Мной были выделены три фактора, такие как различия в языке, различия в религии и различия в социальных нормах. Данный выбор обусловлен тем, что далеко не каждый фактор можно оценить количественно, некоторые факторы оказывают перекрестное влияние друг на друга и определенные факторы не оказывают влияние на результаты анализа в рассматриваемом кейсе. В рамках различий в языке оценивался процент русскоговорящего населения за границей.¹⁹ Для различий в религии было оценено количество христиан за границей по отношению к количеству христиан на национальном рынке.²⁰ При оценке социальных норм использовалась так называемая типология культурных измерений Герта Хофстеде, в рамках которой оценивались различия в социальных нормах между Россией и выделенными регионами по таким переменным, как дистанцированность от власти, индивидуализм, мужественность, избегание неопределенности, стратегическое мышление и индульгенция (из-за отсутствия данных по регионам были проведены дополнительные расчеты, см. Приложение 5).²¹

Для проведения сравнительного анализа, каждый регион был оценен по выделенным факторам от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной дистанции, в то время как 10 – максимальной (см. Таблица 7).

¹⁸ Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).

¹⁹ Europeans and their languages [Электронный ресурс] // Сайт Европейской Комиссии – Режим доступа: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf (дата обращения: 10.02.2018).

²⁰ Status of Global Christianity [Электронный ресурс] // Сайт образовательного ресурса Ockenga Institute – Режим доступа: <http://www.gordonconwell.edu/ockenga/research/documents/StatusofGlobalChristianity2017.pdf> (дата обращения: 12.02.2018).

²¹ Consulting project The Hofstede Centre [Электронный ресурс] // Компания «Itim International» – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 25.01.2018).

Таблица 7 Сравнительный анализ культурной дистанции в рамках CAGE Distance

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Различия в языке	4	Несмотря на отсутствие официального статуса русским языком владеет более 6% населения европейского региона, в большей степени сосредоточенного на территории Литвы, Латвии, Эстонии и Германии	8	Русский язык не является популярным в азиатском регионе, на нем говорит незначительная доля жителей, в большей степени проживающих на постсоветском пространстве в странах Казахстана, Узбекистана и Азербайджана	9	Из-за удаленности американского материка русский язык не пользуется особой популярностью, им владеет незначительная доля американцев живущих на территории стран США и Канады	10	Русский язык не является востребованным в арабском регионе
Различия в религии	3	Наиболее популярной религией в европейском обществе считается христианство, в которое верят 72% населения, что лишь на 3% меньше аналогичного показателя по России, но европейцы придерживаются католицизма, в то время как русские верят в православие	8	Христианство не так сильно распространено на территории Азии, в него верит лишь 8% населения, что на 67% меньше аналогичного показателя по России	2	Самой популярной религией в американском обществе также считается христианство, в которое верят 75% населения, что соответствует показателю по России, но, как и в случае с европейским регионом, большая часть американцев – католики	9	Из-за колониального прошлого арабского региона количество христиан составляет 38%, однако большая их часть проживает в южной части, в то время как в северной части преобладают мусульмане, а число христиан находится на отметке в 3%, что на 72% меньше аналогичного показателя по России

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Различия в социальных нормах	5	Для европейцев характерна гораздо меньшая дистанция власти (-35) и больший индивидуализм (+27), в то же время, средняя дистанция по одной переменной равняется 25 единицам, что говорит об умеренной дистанции в социальных нормах	4	Для азиатов характерен намного более низкий уровень избегания неопределенности (-45) и горизонт стратегического мышления (-24), в то же время, средняя дистанция по одной переменной составляет 23 пункта, что говорит о небольшой дистанции в социальных нормах	7	Для американского общества характерен намного более низкий горизонт стратегического планирования (-56) и дистанция власти (-32) при очень высоком уровне индულгенции (+56) и мужественности (+24), в то же время, средняя дистанция по одной переменной составляет 34 единицы, что говорит о существенной дистанции в социальных нормах	4	Для представителей арабских стран также более предпочтителен короткий горизонт стратегического планирования (-61) и высокий уровень мужественности (+21), при этом данный регион отличается средней дистанцией по одной переменной в 23 пункта, что говорит о небольшой дистанции в социальных нормах
Итого	4,0	Европейский регион обладает наименьшей культурной дистанцией	6,6	Азиатско-Тихоокеанский регион обладает средней культурной дистанцией	6,0	Северная и Южная Америки обладают средней культурной дистанцией	7,6	Средний Восток и Северная Африка обладают большой географической дистанцией

Составлено по: сайт Европейской Комиссии, сайт образовательного ресурса Ockenga Institute, сайт культурных измерений Герта Хофстеде

Административная дистанция

Другой переменной в CAGE Distance служит административная дистанция. В рамках данной переменной автор аналогично выделил и доказал положительное влияние серии факторов на ведение международной деятельности. Административная дистанция между национальным и зарубежным рынком складывается на основе отсутствия общего регионального торгового блока, недостатка взаимного присутствия в международных организациях и слабости институциональной среды, а также наличия политического конфликта, разной валюты и колониального прошлого. Таким образом, общие административные черты повышают вероятность ведения успешной международной деятельности, в то время как разные черты оказывают противоположное влияние.²²

Мной были выделены три фактора, такие как отсутствие общего регионального торгового блока, недостаток взаимного присутствия в международных организациях и слабость институциональной среды. Данный выбор обусловлен тем, что далеко не каждый фактор можно оценить количественно, некоторые факторы оказывают перекрестное влияние друг на друга и определенные факторы не оказывают влияние на результаты анализа в рассматриваемом кейсе. В рамках отсутствия общего регионального торгового блока оценивалось наличие торговых соглашений между государствами.²³ Для недостатка взаимного присутствия в международных организациях оценивалось присутствие стран в общих экономических союзах.²⁴ При оценке слабости институциональной среды использовался рейтинг легкости ведения бизнеса, составляемый Всемирным Банком на основе годовых данных, он включает такие индикаторы институциональной среды, как процедуры, время и затраты на основание предприятия, регистрацию коммерческой недвижимости, получение электроснабжения, а также силу юридических прав, глубину кредитной информации, открытость финансовых показателей, легкость судебных разбирательств, количество налогов, время на подготовку соответствующего

²² Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).

²³ Regional Trade Agreements: Russia [Электронный ресурс] // Сайт World Trade Organization (WTO) – Режим доступа: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=643&lang=1&redirect=1> (дата обращения: 16.03.2018).

²⁴ Russia's Memberships in International Organizations [Электронный ресурс] // Сайт организации World Association of Investment Agencies (WAIPA) – Режим доступа: <https://www.investment-in-russia.com/site/en?view=RUSSIA-AS-A-MEMBER-OF-THE-WTO-AND-OTHER-INTERNATIONAL-UNIONS> (дата обращения: 04.02.2018).

документооборота и другие (из-за отсутствия данных по выделенным регионам были проведены дополнительные расчеты, см. Приложение б).²⁵

Для проведения сравнительного анализа, каждый регион был оценен по выделенным факторам от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной дистанции, в то время как 10 – максимальной (см. Таблица 8).

²⁵ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

Таблица 8 Сравнительный анализ административной дистанции в рамках CAGE Distance

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Отсутствие общего регионального торгового блока	4	Россия является участником 12 региональных торговых соглашений (РТС) в том числе с некоторыми странами Европы, тем не менее большинство этих стран не играют важной роли в своем регионе	4	Россия является участником 12 региональных торговых соглашений (РТС) в том числе и с некоторыми странами Азии, но большинство этих стран также не играет важной роли в своем регионе	10	У России нет региональных торговых соглашений (РТС) с представителями Северной и Южной Америки	8	На данный момент у России нет региональных торговых соглашений (РТС) со странами Среднего Востока и Северной Африки, однако страны Египта и Ирана, на которых приходится 23% населения региона, уже отправили свои заявки на вступление в ЕАЭС
Недостаток взаимного присутствия в международных организациях	4	Россия наряду со странами европейского региона входит в число следующих влиятельных международных организаций: <ul style="list-style-type: none"> • ВТО • ЕАЭС • ОЧЭС • СНГ 	2	Россия наряду с рядом азиатских стран входит в следующие влиятельные международные организации: <ul style="list-style-type: none"> • ВТО • ЕАЭС • БРИКС • АТЭС • ШОС • СНГ 	6	Россия наряду с рядом американских стран входит в следующие влиятельные международные организации: <ul style="list-style-type: none"> • ВТО • БРИКС • АТЭС 	9	Россия наряду с рядом арабских стран является членом ВТО

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Слабость институциональной среды	2	Средний показатель по европейскому региону опережает аналогичный показатель России на 6 пунктов, что говорит об отсутствии большой институциональной дистанции	6	Средний показатель по азиатскому региону отстает от аналогичного показателя России на 80 пунктов, что говорит о наличии большой институциональной дистанции	4	Средний показатель по американскому региону отстает от аналогичного показателя России на 36 пунктов, что говорит о наличии существенной институциональной дистанции	8	Средний показатель по африканскому региону отстает от аналогичного показателя России на 105 пунктов, что говорит о наличии огромной институциональной дистанции
Итого	3,3	Европейский регион обладает наименьшей административной дистанцией	4,0	Азиатско-Тихоокеанский регион обладает малой административной дистанцией	6,6	Северная и Южная Америки обладают средней административной дистанцией	8,3	Средний Восток и Северная Африка обладают большой административной дистанцией

Составлено по: сайт WTO, сайт WAIPA, сайт Всемирного Банка

Географическая дистанция

Еще одной переменной в CAGE Distance служит географическая дистанция. В рамках данной переменной автор аналогично выделил и доказал положительное влияние серии факторов на ведение международной деятельности. Географическая дистанция между национальным и зарубежным рынком складывается на основе таких факторов, как физическое расстояние между рынками, существующие климатические условия и текущее положение границы, а также различия в часовых поясах, физическом размере и транспортных связях. Таким образом, общие географические черты повышают вероятность ведения успешной международной деятельности, в то время как разные географические черты оказывают прямо противоположное влияние.²⁶

Мной были выделены три фактора, такие как физическая удаленность, различия в климатических условиях и отсутствие общей границы. Данный выбор обусловлен тем, что далеко не каждый фактор можно оценить количественно, некоторые факторы оказывают перекрестное влияние друг на друга и определенные факторы не оказывают влияние на результаты анализа в рассматриваемом кейсе. В рамках физической удаленности оценивалось расстояние между национальным и зарубежным рынком.²⁷ Для выявления различий в климатических условиях были оценены различия в погодных условиях между национальным и зарубежным рынком.²⁸ При выявлении общей границы оценивалась не только ее наличие, но и удаленность от столицы, протяженность и место проведения.²⁹

Для проведения сравнительного анализа, каждый регион был оценен по выделенным факторам от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной дистанции, в то время как 10 – максимальной (см. Таблица 9).

²⁶ Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).

²⁷ Расстояние от Москвы до Европы, Азии, Америки и Африки [Электронный ресурс] // Сервис Google Maps – Режим доступа: <https://www.google.ru/maps/dir/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0/@54.8107475,17.4825892,5z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x46b54afc73d4b0c9:0x3d44d6cc5757cf4c!2m2!1d37.6172999!2d55.755826!1m5!1m1!1s0x46ed8886cfadda85:0x72ef99e6b3fcf079!2m2!1d15.2551187!2d54.5259614> (дата обращения: 18.03.2018).

²⁸ Koppen Climate Classification [Электронный ресурс] // Сайт образовательного ресурса Encyclopedia Britannica – Режим доступа: <https://www.britannica.com/science/Koppen-climate-classification> (дата обращения: 12.01.2018).

²⁹ Таблица: Соседи РФ и протяженность границ РФ в км [Электронный ресурс] // Сайт образовательного ресурса Страноведение России – Режим доступа: <https://ruskereale.zcu.cz/texts/text1-1-2.php> (дата обращения: 20.01.2018).

Таблица 9 Сравнительный анализ культурной дистанции в рамках CAGE Distance

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Физическая удаленность	3	Расстояние от Москвы до Европейского региона составляет в среднем 1423,52 км	7	Расстояние от Москвы до Азиатско-Тихоокеанского региона составляет в среднем 5298,47 км	9	Расстояние от Москвы до Северной и Южной Америки составляет в среднем 9159,53 км	5	Расстояние от Москвы до Среднего Востока и Северной Африки составляет 3717,12 км
Различия в климатических условиях	2	Европейскому региону соответствует влажный климат континентального типа, соответствующий климату на европейской части России	8	Азиатскому региону в большей степени соответствует климат пустынь и климат тропических лесов, что противоречит климату на территории России	5	Американскому региону соответствует умеренно теплый климат с увлажнением, тем не менее, климат региона сильно рознится от севера к югу	10	На территории арабского региона преобладает климат пустынь, полностью отличающийся от климата на территории России
Отсутствие общей границы	2	Наличие протяженной общей границы с европейским регионом недалеко от столицы	4	Наличие протяженной общей границы с азиатским регионом далеко от столицы	8	Отсутствие сухопутной границы, но наличие удаленной морской границы	10	Отсутствие общей границы как таковой

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Итого	2,3	Европейский регион обладает наименьшей географической дистанцией	6,3	Азиатско-Тихоокеанский регион обладает средней географической дистанцией	7,3	Северная и Южная Америки демонстрируют среднюю географическую дистанцию	8,3	Средний Восток и Северная Африка обладают большой географической дистанцией

Составлено по: сервис Google Maps, образовательный ресурс Encyclopedia Britannica, образовательный ресурс Страноведение России

Экономическая дистанция

Последней переменной в CAGE Distance является экономическая дистанция. В рамках данной переменной автор аналогично выделил и доказал положительное влияние серии факторов на ведение международной деятельности. Экономическая дистанция между национальным и зарубежным рынком складывается на основе различий в стоимости и качестве человеческих ресурсов, экономическом размере и доходе на душу населения. Таким образом, общие экономические черты повышают вероятность ведения успешной международной деятельности, в то время как разные экономические черты оказывают прямо противоположное влияние.³⁰

Мной были выделены три фактора, такие как различия в стоимости человеческих ресурсов, экономическом размере и стоимости фитнес-услуг. Данный выбор обусловлен тем, что далеко не каждый фактор можно оценить количественно, некоторые факторы оказывают перекрестное влияние друг на друга и определенные факторы не оказывают влияние на результаты анализа в рассматриваемом кейсе. В рамках различия в стоимости человеческих ресурсов оценивалась разница в так называемом показателе риска рынка труда, в который входит оценка власти профсоюзов, частоты забастовок, строгости законодательства, сложности поиска квалифицированных сотрудников, трудностей в поиске узкоспециализированных сотрудников, взаимосвязи между повышением оплаты труда и эффективностью работы организации.³¹ Для выявления различий в экономическом размере было оценено ВВП на душу населения (из-за отсутствия данных по регионам были проведены дополнительные расчеты, см. Приложение 7).³² При оценке же различий в стоимости фитнес-услуг высчитывалось среднее количество выручки на одного клиента.³³

Для проведения сравнительного анализа, каждый регион был оценен по выделенным факторам от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной дистанции, в то время как 10 – максимальной (см. Таблица 10).

³⁰ Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).

³¹ Labor Costs [Электронный ресурс] // Сайт организации Assess Costs Everywhere (ACE) by the US Department of Commerce – Режим доступа: <https://acetool.commerce.gov/labor-costs> (дата обращения: 02.03.2018).

³² GDP per capita (current US\$) [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (дата обращения: 10.02.2018).

³³ IHRSА update: Findings from the IHRSА Global Report 2017 [Электронный ресурс] // Портал о рынке фитнес-услуг Health Club Management. – М.: – Режим доступа, <http://www.healthclubmanagement.co.uk/health-club-management-features/Findings-from-the-IHRSА-Global-Report-2017/31950> (дата обращения: 12.02.2018).

Таблица 10 Сравнительный анализ экономической дистанции в рамках CAGE Distance

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Различия в стоимости человеческих ресурсов	2	Европейский регион демонстрирует низкий риск рынка труда в 25% по сравнению с аналогичным значением по российскому рынку труда в 35%	5	Азиатский регион демонстрирует средний уровень риска рынка труда равный 50%, что превышает аналогичное значение по российскому рынку труда на 15%	3	Американский регион демонстрирует аналогичный риск рынка труда равный 35%, но важно отметить антагонистичность северной части (15%) и южной части (55%)	9	Арабский регион демонстрирует наибольший риск рынка труда в 65%, что на 30% больше показателя по России
Различия в размере экономики	8	Европейский регион демонстрирует повышенный ВВП на душу населения и превышает аналогичный российский показатель на сумму в 19616 долларов	4	ВВП на душу населения в азиатском регионе ниже соответствующего российского показателя на сумму в 5507 долларов	6	Американский регион демонстрирует положительный ВВП на душу населения и превышает аналогичный российский показатель на сумму в 9800 долларов	2	ВВП на душу населения в арабском регионе ниже соответствующего российского показателя на сумму в 2773 долларов

	Европейский регион		Азиатско-Тихоокеанский регион		Северная и Южная Америки		Средний Восток и Северная Африка	
Различия в стоимости фитнес-услуг	2	Для европейского региона характерна большая стоимость фитнес-услуг, но она превышает показатель на российском рынке всего на 18 долларов и при этом сильно отстает от других регионов	8	Для азиатского региона также характерна большая стоимость фитнес-услуг, она превышает показатель на российском рынке на целых 324 доллара	4	Для американского региона единственного характерна небольшая стоимость фитнес-услуг, она ниже аналогичного показателя на российском рынке в среднем на 66 долларов	6	Для арабского региона характерна большая стоимость фитнес-услуг, она превышает показатель на российском рынке примерно на 167 долларов
Итого	4	Европейский регион демонстрирует малую экономическую дистанцию	5,6	Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует большую экономическую дистанцию	4,3	Северная и Южная Америки демонстрируют среднюю экономическую дистанцию	5,6	Средний Восток и Северная Африка демонстрируют большую экономическую дистанцию

Составлено по: сайт the US Department of Commerce, сайт Всемирного Банка, сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA

2.2 Анализ на национальном уровне

Для разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки необходимо более детально проанализировать потенциальные зарубежные рынки для дальнейшей экспансии. После сокращения выделенной области анализа до Европейского региона, важно обозначить наиболее перспективные страны выбранного региона для выхода за рубеж. Поэтому на данном этапе крайне важно выбрать страну, которая была бы наиболее привлекательной с точки зрения ряда значимых макрофакторов внешней среды.

В качестве инструментария для достижения поставленной цели был выбран так называемый PEST-анализ, позволяющий проанализировать рынок с точки зрения четырех групп факторов, а именно политических (P), экономических (E), социальных (S) и технологических (T). Выбор пал именно на предложенную версию инструментария, а не на расширенный аналог с добавлением экологической (E) и юридической (L) групп факторов из-за специфики рассматриваемого бизнеса. Если компания не зависит от экологических факторов, то юридические факторы были включены в состав группы политических факторов для упрощения анализа.

Но перед тем, как перейти непосредственно к проведению сравнительного анализа между рынками Европейского региона на основе PEST-анализа, необходимо вновь сократить область анализа, но теперь уже до нескольких стран. Для реализации данной задачи было решено составить карту стратегических групп для 10 крупнейших рынков фитнес-услуг Европейского региона по объему выручки на 2018 год (см. Диаграмма 1).³⁴

³⁴ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/ENFF2016/KarstenHollasch_ENFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

Крупнейшие рынки фитнес-услуг в Европе по объему выручки в 2018 году (прогноз от 2016 года на основе средних темпов роста)

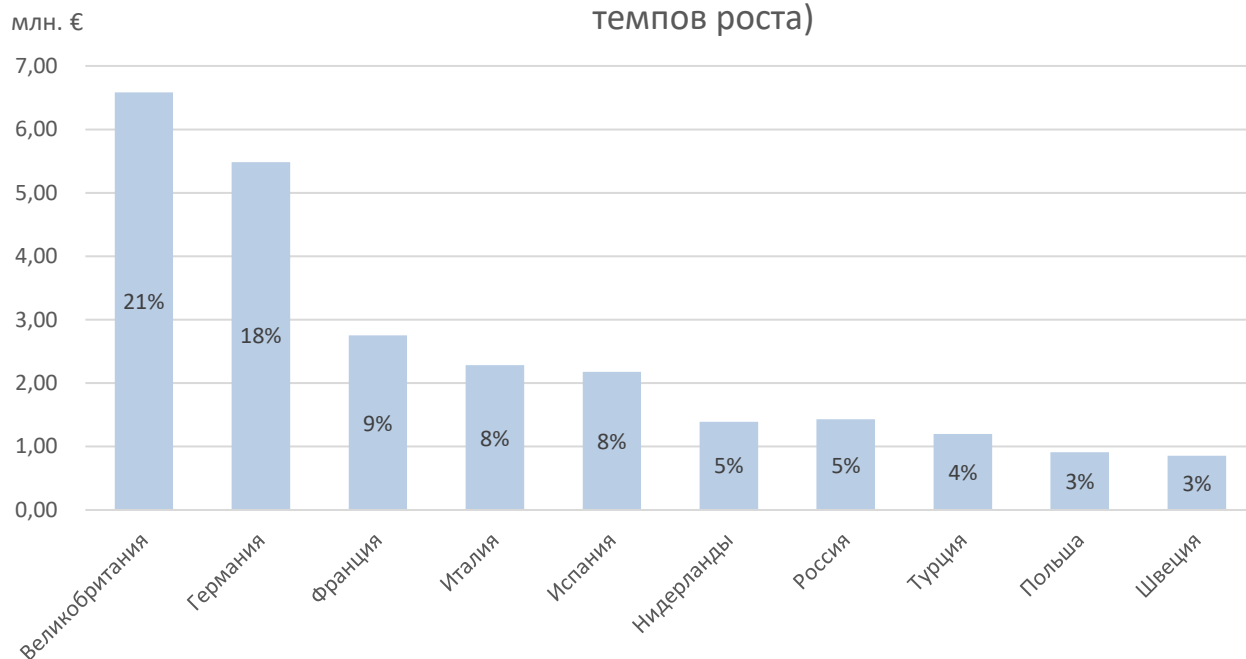


Диаграмма 1 Крупнейшие рынки фитнес-услуг в Европе по объему выручки в 2018 году
Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte

В качестве переменных были выбраны такие параметры, как степень рыночного проникновения (процент местного населения, пользующийся фитнес-услугами), темп рыночного роста (годовой темп роста количества местных клиентов), а также доля на европейском рынке фитнес-услуг (количество клиентов на национальном рынке относительно количества клиентов на европейском рынке). По оси абсцисс отложена степень рыночного проникновения, она позволяет отследить уровень развитости того или иного зарубежного рынка фитнес-услуг, на основе данного параметра можно разделить рынки на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. По оси ординат в свою очередь отложен темп рыночного роста, он позволяет отследить темп роста рынка, на его основе можно выделить медленно развивающиеся рынки, развивающиеся со средней скоростью рынки и быстро развивающиеся рынки. Размер круга определяет долю каждой страны на европейском рынке фитнес-услуг на основе количества посетителей, в зависимости от этого параметра рынки могут показывать низкую доходность, среднюю доходность и большую доходность (см. Диаграмма 2).³⁵

³⁵ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

Крупнейшие рынки фитнес-услуг в Европе в 2018 году (прогноз от 2016 года на основе средних темпов роста)

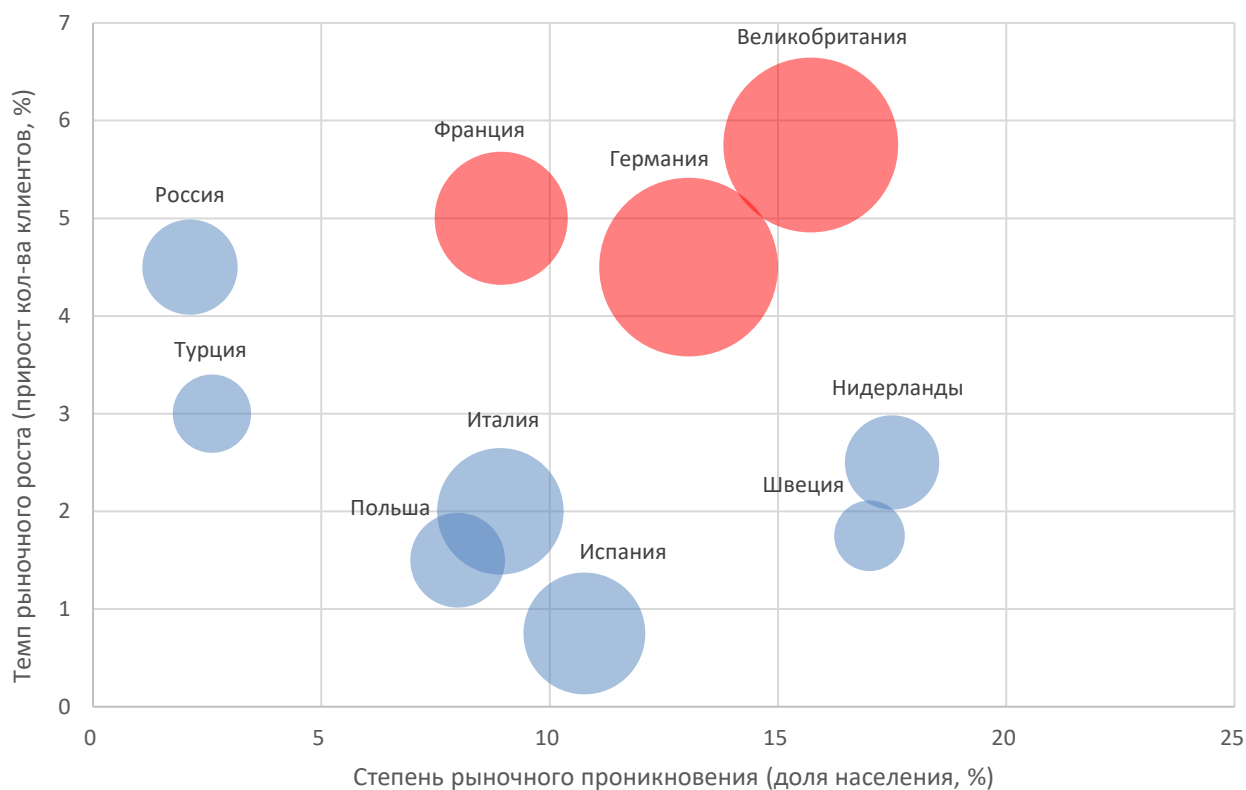


Диаграмма 2 Карта стратегических групп рынка фитнес-услуг в Европе в 2018 году

Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte

Итак, на основе построенной карты стратегических групп европейский рынок фитнес-услуг можно разделить на четыре стратегические группы. В первую группу входят рынки России и Турции, во вторую – Польши, Италии и Испании, в третью – Нидерландов и Швеции, и в четвертую группу входят рынки Германии, Великобритании и Франции.

В первую группу входят рынки России и Турции. Данные рынки демонстрируют наименьшую степень рыночного проникновения в 2% и 3% соответственно, что свидетельствует о низком уровне развитости и возможности долгосрочного развития. При этом рынки демонстрируют среднюю скорость развития в 4,5% и 3% соответственно, что характеризует их как развивающиеся со средней скоростью. С точки зрения доли на европейском рынке фитнес-услуг Россия (3,06 млн. человек) и Турция (3,07 млн. человек) уже опережают развитые страны Нидерландов (3,01 млн. человек) и Швеции (1,68 млн. человек), а в перспективе способны и вовсе превзойти показатели лидеров европейского рынка Германию (10,78 млн. человек) и Великобританию (10,32 млн. человек). Это возможно потому, что Россия и Турция являются одними из самых крупных стран

европейского региона, в них проживают 144,3 и 79,51 миллиона человек. Если оценивать рыночный потенциал, то эти две страны входят в топ-3, что делает их наиболее привлекательными в долгосрочной перспективе. Резюмируя первую группу можно сказать, что данные рынки являются крайне привлекательными, однако они способны дать результат лишь в долгосрочной перспективе.

Ко второй группе относятся страны Польши, Италии и Испании. Данные рынки демонстрируют среднюю степень рыночного проникновения в 8%, 9% и 11% соответственно, что говорит о среднем уровне развитости и возможности среднесрочного развития. Однако рынки демонстрируют среднюю скорость развития в 1,5%, 2% и 0,75% соответственно, что характеризует их как развивающиеся с низкой скоростью. С точки зрения доли на европейском рынке фитнес-услуг Польша, Италия и Испания занимают порядка 19% суммарно и могут предложить среднюю доходность по сравнению с другими странами. Таким образом, вторая группа может обеспечить довольно среднюю доходность и возможность среднесрочного развития, но вместе с этим она развивается очень медленно.

В третью группу входят Нидерланды и Швеция. Данные рынки демонстрируют среднюю степень рыночного проникновения в 18% и 17% соответственно, что говорит о высоком уровне развитости и возможности краткосрочного развития. При этом рынки демонстрируют среднюю скорость развития в 2,5% и 1,75% соответственно, что характеризует их как развивающиеся со средней скоростью. Тем не менее, с точки зрения доли на европейском рынке фитнес-услуг Нидерланды и Швеция занимают лишь 8% рынка, что в первую очередь обусловлено небольшой численностью их населения. Третья группа является наименее привлекательной из всех, в рамках нее можно рассчитывать на малую доходность в краткосрочной перспективе, а средний темп роста новых клиентов продолжит свое падение.

К четвертой группе относятся Великобритания, Франция и Германия. Данные рынки демонстрируют среднюю степень рыночного проникновения в 16%, 13% и 9% соответственно, что говорит о среднем уровне развитости и возможности среднесрочного развития. При этом рынки демонстрируют среднюю скорость развития в 5,75%, 4,5% и 5% соответственно, что характеризует их как развивающиеся с высокой скоростью. С точки зрения доли на европейском рынке Великобритания, Франция и Германия занимают чуть меньше половины всего рынка фитнес-услуг – 48%, что говорит о возможности получения наибольшей доходности по сравнению с другими странами. Таким образом, четвертая

группа может обеспечить высокую доходность, возможность среднесрочного развития и быстрый темп роста.

Четвертая группа является наиболее привлекательной, так как она лучше других отвечает поставленной цели работы и может обеспечить наибольшую доходность в течении ближайших 3 лет. Таким образом, последующий PEST-анализ будет проведен для четвертой группы, а именно стран Германии, Великобритании и Франции.

Итак, для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от -3 до 3, где отрицательное значение свидетельствует о негативном влиянии на перспективы компании, в то время как положительное значение свидетельствует о позитивном влиянии на перспективы компании. На основе результатов анализа были найдены средние значения для комплексного сравнения стран сразу по всем выделенным переменным (см. Таблица 11).

Таблица 11 Сравнительный анализ внешней среды на основе PEST-анализ

	Германия	Великобритания	Франция
Политические факторы	0	1,3	-0,7
Налоговое законодательство	1	3	-1
Издержки на открытие зарубежного филиала или предприятия	-3	3	0
Сложность получения предпринимательской визы	2	-2	-1
Экономические факторы	-0,7	-0,3	-0,1
Стоимость труда	-3	-2	-3
Экономический потенциал	2	3	1
Валютные риски	-1	-2	-1

	Германия	Великобритания	Франция
Социальные факторы	2,7	2,7	1
Отношение населения к занятию активной физической деятельностью	3	3	1
Возрастная и гендерная структура населения	2	3	1
Различия в социальных нормах между компанией и страной	3	2	1
Технологические факторы	0,3	0,7	-0,3
Популярность мобильных приложений	1	2	1
Степень диджитализации экономики	1	1	1
Наличие аналогичных технологий	-1	-1	-3
PEST-анализ	0,6	1,1	-0,2

Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte, сайт Всемирного Банка, сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group, сайт Eurostat, сайт ЦБРФ, сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA, сайт культурных измерений Герта Хофстеде, портал о диджитал-маркетинге Smart Insights, платформа для работы с приложениями App Annie, сайты различных агрегаторов фитнес-услуг Германии, Великобритании и Франции

На основе результатов анализа на национальном уровне можно сделать вывод, что наиболее привлекательным страной для запуска проекта с точки зрения факторов макросреды является Великобритания. На втором месте идет Германия, несмотря на то что данная страна сильно уступает своему конкуренту, она демонстрирует положительные показатели по большинству переменных. Франция, в свою очередь, демонстрирует отрицательные значения сразу по нескольким переменным с итоговой оценкой факторов макросреды ниже нуля.

Приоритетным направлением для стартапа является рассмотрение перспективы дальнейшего выхода в Великобританию, так как она лидирует по всем рассмотренным переменным. Также стартапу стоит обратить свое внимание на Германию, которая также является благоприятной страной для проникновения. Последним, но оттого не менее интересным вариантом является Франция, на сегодняшний день не рекомендовано выходить на данный рынок из-за неблагоприятной конъюнктуры внешней среды по сравнению с аналогичными рынками. Тем не менее, в ближайшем будущем ситуация может измениться.

Таким образом, в рамках проведения дальнейшего анализа на отраслевом уровне будут рассмотрены страны Великобритании и Германии.

Политические факторы

Первой переменной в PEST-анализе является политическая составляющая. Мной были выделены три фактора: такие как налоговое законодательство, издержки на открытие зарубежного филиала или предприятия и сложность получения предпринимательской визы.

В рамках налогового законодательства оценивалась величина общего налога на прибыль, а также количество платежей в год, количество часов на подготовку документооборота в год, величина налога на прибыль, время получения НДС и время проведения ежегодного аудита. Для выявления издержек на открытие зарубежного филиала или предприятия оценивались стоимость и время регистрации, а также количество необходимых процедур, суммарного времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения. При оценке сложность получения предпринимательской визы оценивалась величина деловых, финансовых и языковых барьеров.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от -3 до 3, где отрицательное значение свидетельствует о негативном влиянии на перспективы компании, в то время как положительное значение свидетельствует о позитивном влиянии на перспективы компании (см. Таблица 12).

Таблица 12 Сравнительный анализ политических факторов в рамках PEST-анализа

	Германия		Великобритания		Франция	
Налоговое законодательство	1	Германия занимает 41 место по налогообложению (на основе количества платежей в год, часов на подготовку документооборота в год, величины налога на прибыль, времени получения НДС и времени проведения ежегодного аудита) в мировом рейтинге, что на 11 позиций выше налогового законодательства на российском рынке, при этом налог на прибыль как для местных, так и зарубежных компаний колеблется на уровне в 30%	3	Великобритания занимает 23 место по налогообложению (на основе количества платежей в год, часов на подготовку документооборота в год, величины налога на прибыль, времени получения НДС и времени проведения ежегодного аудита) в мировом рейтинге, это наилучший показатель среди представленных вариантов, при этом налог на прибыль как для местных, так и зарубежных компаний составляет всего 19%	-1	Франция занимает 54 место по налогообложению (на основе количества платежей в год, часов на подготовку документооборота в год, величины налога на прибыль, времени получения НДС и времени проведения ежегодного аудита) в мировом рейтинге, что на 2 позиций ниже налогового законодательства на российском рынке, при этом налог на прибыль как для местных, так и зарубежных компаний колеблется на уровне в 33%
Издержки на открытие зарубежного филиала или предприятия	-3	Германия занимает 113 место по легкости регистрации коммерческого предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, это на целых 85 позиций ниже легкости регистрации коммерческого предприятия в России	3	Великобритания занимает 14 место по легкости регистрации коммерческого предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, это не только на 14 позиций выше легкости регистрации бизнеса в России, но и наилучший показатель среди представленных вариантов	0	Франция занимает 25 место по легкости регистрации коммерческого предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, это всего на 1 позицию ниже легкости регистрации коммерческого предприятия в России

	Германия		Великобритания		Франция	
Сложность получения визы предпринимателя	2	В Германию легче всего получить предпринимательскую визу, для этого помимо бюрократической волокиты необходимо предоставить бизнес-план и доказать положительный эффект ведения бизнеса на экономику, при этом отсутствуют существенные финансовые или языковые барьеры	-2	В Великобританию получить предпринимательскую визу сложнее всего, так как для этого помимо бизнес-плана и приемлемого исследования рынка, необходимо перешагнуть через финансовые и языковые барьеры, и если языковые барьеры в уровне английского языка на уровне B1 не являются существенной преградой, то финансовые барьеры размером в 200,000 фунтов на счету могут оказать значимое влияние на выбор рынка	-1	Во Францию получить предпринимательскую визу достаточно непросто, так с одной стороны к заявителю не предъявляется критериев по предоставлению бизнес-плана или знанию языка, однако необходимо иметь на счете сумму для инвестирования в национальную экономику в 100,000 евро
Итого	0	Германия является нейтральным рынком с точки зрения политических факторов	1,3	Великобритания является наиболее привлекательным рынком с точки зрения политических факторов	-0,7	Франция не является привлекательным рынком с точки зрения политических факторов

Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte, сайт Всемирного Банка, сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group

В качестве одного из политических факторов было выбрано налоговое законодательство. Налоги являются одним из наиболее важных факторов при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

Для Германии характерен наименьший корпоративный налог в 15%, однако в стране также существует ряд дополнительных налогов на прибыль, такие как торговый налог и доплата за солидарность в размере 14% и 5,5% соответственно, что существенно повышает налог на прибыль на зарубежном рынке до уровня в 30%. Таким образом, если сравнивать налог на прибыль в Германии и России, то в Германии он будет выше примерно на 10%.³⁶ Однако, важно оговориться, ряд транзакционных издержек, связанных с налоговыми операциями, в их числе количество платежей в год, количество часов на подготовку документооборота в год, время получения НДС и время проведения ежегодного аудита, гораздо дороже обходятся в России нежели в Германии, о чем свидетельствует более выгодное положение Германии в сравнении с Россией в рейтинге наиболее благоприятных стран с точки зрения налогового законодательства. Германия занимает 41 место, в то время как Россия расположилась лишь на 52 строчке.³⁷ Таким образом, несмотря на менее привлекательный размер налога на прибыль, количество транзакционных издержек говорит о немецком рынке, как более предпочтительным в сравнении с национальным рынком с точки зрения налогового законодательства.

Для Великобритании характерен наименьший налог на прибыль по сравнению с представленными вариантами. Еще в апреле прошлого года он был равен аналогичному налогу на российском рынке и находился на уровне в 20%, однако уже в этом году он составляет всего 19%.³⁸ Лидерство в абсолютном выражении налога на прибыль далеко не единственное, что выгодно отличает налоговое законодательство Великобритании на фоне законодательств рассматриваемых стран. Согласно рейтингу наиболее благоприятных стран с точки зрения налогового законодательства Великобритания занимает 23 место, что почти в два раза лучше показателей других стран.³⁹ Таким образом, Великобритания является наиболее привлекательным вариантом не только с

³⁶ International Tax. Corporate Tax Rates 2017 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

³⁷ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

³⁸ International Tax. Corporate Tax Rates 2017 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

³⁹ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

точки зрения абсолютного размера налога на прибыль, но также и с точки зрения количества транзакционных издержек на осуществление налоговых операций.

Для Франции характерен не только самый высокий размер корпоративного налога величиной в 33%, но также и последнее место в рейтинге наиболее благоприятных стран с точки зрения налогового законодательства из всех рассматриваемых вариантов.⁴⁰ Франция занимает лишь 54 место, что не только гораздо больше Великобритании и Германии, но также и России, которая расположилась на 52 строчке. Тем не менее, французское правительство работает над снижением корпоративного налога с 33% до 28% в течение ближайших пяти лет, что должно повысить привлекательность данного рынка с точки зрения налогового законодательства.⁴¹ Принимая во внимание изложенные факты, Франция является наименее привлекательным рынком с точки зрения налогового законодательства не только в сравнении с Великобританией и Германией, но также и с Россией.

В качестве альтернативного политического фактора были выбраны издержки на открытие зарубежного филиала или предприятия. Издержки на открытие зарубежного филиала или предприятия также являются важным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

Германия занимает 113 место по легкости регистрации предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, что на целых 85 позиций ниже легкости регистрации коммерческого предприятия в России.⁴² В Германии существует широкий спектр возможностей регистрации как самостоятельного предприятия, так и зарубежного филиала. При этом вся процедура регистрации занимает в среднем от 2 до 4 месяцев, а издержки на регистрацию варьируются в диапазоне от 10,990 до 39,800 тысяч евро.⁴³ Таким образом, по сравнению с представленными вариантами, зарегистрировать бизнес в Германии не только дольше, но и дороже всего.

⁴⁰ International Tax. Corporate Tax Rates 2017 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

⁴¹ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

⁴² Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

⁴³ Business Entities in Germany [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group PLC – Режим доступа: <https://www.healyconsultants.com/germany-company-registration/setup-llc/> (дата обращения: 16.03.2018).

Великобритания занимает 14 место по легкости регистрации предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, это не только на 14 позиций выше легкости регистрации бизнеса в России, но и наилучший показатель среди представленных вариантов.⁴⁴ При этом процедура регистрации составляет всего от 10 до 12 недель, а издержки на регистрацию варьируются от 5,790 до 13,850 тысяч фунтов.⁴⁵ Несмотря на то что по скорости регистрации Великобритания уступает Франции, она остается наиболее привлекательной с точки зрения издержек на регистрацию.

Франция занимает 25 место по легкости регистрации предприятия (на основе количества необходимых процедур, времени на регистрацию, процента стоимости от дохода на душу населения и процента уставного капитала от дохода на душу населения) в мировом рейтинге, это всего на 1 позицию ниже легкости регистрации коммерческого предприятия в России.⁴⁶ Процедура регистрации составляет от 5 до 6 недель, а издержки на регистрацию варьируются от 10,940 до 24,700 тысяч евро.⁴⁷ Франция занимает промежуточное значение, с одной стороны зарегистрировать фирму в этой стране быстрее всего, но с другой – издержки на ее регистрацию являются существенными.

Еще одним политическим фактором является сложность получения предпринимательской визы. Получения предпринимательской визы является необходимым первоначальным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

В Германию легче всего получить предпринимательскую визу, для этого помимо бюрократической волокиты необходимо предоставить бизнес-план и доказать положительный эффект ведения бизнеса на экономику, при этом отсутствуют существенные финансовые или языковые барьеры.⁴⁸

⁴⁴ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

⁴⁵ Business Entities in United Kingdom [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group PLC – Режим доступа: <https://www.healyconsultants.com/uk-company-registration/setup-llc/> (дата обращения: 16.03.2018).

⁴⁶ Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).

⁴⁷ Business Entities in France [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group PLC – Режим доступа: <https://www.healyconsultants.com/france-company-registration/setup-llc/> (дата обращения: 16.03.2018).

⁴⁸ Бизнес-виза в Германию [Электронный ресурс] // Сайт о Германии для русскоговорящих мигрантов TG – Режим доступа: <https://www.tupa-germania.ru/immigratsiya/izmenenie-uslovij-poluchenija-biznes-vizy.html> (дата обращения: 25.02.2018).

В Великобританию получить предпринимательскую визу сложнее всего, так как для этого помимо бизнес-плана и приемлемого исследования рынка, необходимо перешагнуть через финансовые и языковые барьеры, и если языковые барьеры в уровне английского языка на уровне В1 не являются существенной преградой, то финансовые барьеры размером в 200,000 фунтов на счету могут оказать значимое влияние на выбор рынка.⁴⁹

Во Францию получить предпринимательскую визу достаточно непросто, так с одной стороны к заявителю не предъявляется критериев по предоставлению бизнес-плана или знанию языка, однако необходимо иметь на счете сумму для инвестирования в национальную экономику в 100,000 евро.⁵⁰

⁴⁹ Tier 1 (Entrepreneur) Visa [Электронный ресурс] // Портал государственных услуг Великобритании – Режим доступа: <https://www.gov.uk/tier-1-entrepreneur> (дата обращения: 20.03.2018).

⁵⁰ Бизнес-иммиграция во Францию: минимальные требования, деньги и сроки [Электронный ресурс] // Портал о стартапах и бизнесе за рубежом IAmCEO.eu – Режим доступа: <http://www.iamceo.eu/france/biznes-immigratsiya-vo-frantsiyu-minimalnye-trebovaniya-dengi-sroki/> (дата обращения: 18.03.2018).

Экономические факторы

Второй переменной в PEST-анализе является экономическая составляющая. Мной были выделены три фактора: стоимость труда, экономический потенциал и валютные риски.

В рамках стоимости труда оценивались общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами. Для выявления экономического потенциала оценивался объем рынка фитнес-услуг в абсолютном и относительном выражении. При анализе валютных рисков оценивалась волатильность курса рубля относительно курса иностранной валюты (дополнительные расчеты приведены в Приложение 8).

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от -3 до 3, где отрицательное значение свидетельствует о негативном влиянии на перспективы компании, в то время как положительное значение свидетельствует о позитивном влиянии на перспективы компании (см. Таблица 13).

Таблица 13 Сравнительный анализ экономических факторов в рамках PEST-анализа

	Германия		Великобритания		Франция	
Стоимость труда	-3	В Германии общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются большими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 33.00 евро в час, в то же время уровень ежемесячной заработной платы превышает аналогичный показатель на территории России на 77%	-2	В Великобритании общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются наименьшими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 26.70 евро, в то же время уровень ежемесячной заработной платы превышает аналогичный показатель на территории России на 78%	-3	Во Франции общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются наибольшими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 35.60 евро, в то же время уровень ежемесячной заработной платы превышает аналогичный показатель на территории России на 78%
Экономический потенциал	2	В Германии объем рынка фитнес-услуг оценивается в 5,58 млн. евро, что составляет порядка 18% от общей выручки рынка фитнес-услуг европейского региона, это на 12% больше аналогичного показателя на территории России	3	В Великобритании объем рынка фитнес-услуг оценивается в 6,48 млн. евро, что составляет порядка 21% от общей выручки рынка-фитнес услуг европейского региона, это на 16% больше аналогичного показателя на территории России	1	Во Франции объем рынка фитнес-услуг оценивается в 2,75 млн. евро, что составляет порядка 9% от общей выручки рынка-фитнес услуг европейского региона, это на 4% больше аналогичного показателя на территории России

	Германия		Великобритания		Франция	
Валютные риски	-1	В Германии официальной валютой является евро, средний курс которого за последние три года составляет 69,14 рублей со среднеквадратическим отклонением 6,50 рублей, то есть волатильность курса евро к рублю составляет порядка 9,5%	-2	В Великобритании официальной валютой является фунт, средний курс которого за последние три года составляет 85,77 рублей со среднеквадратическим отклонением равным 11,53 рублей, то есть волатильность курса евро по отношению к рублю составляет порядка 13,5%	-1	Во Франции официальной валютой является евро, средний курс которого за последние три года составляет 69,14 рублей со среднеквадратическим отклонением 6,5 рублей, то есть волатильность курса евро к рублю составляет порядка 9%
Итого	-0,7	Германия не является привлекательным рынком с точки зрения экономических факторов	-0,3	Великобритания не является привлекательным рынком с точки зрения экономических факторов	-0,1	Франция не является привлекательным рынком с точки зрения экономических факторов

Составлено по: сайт Eurostat, сайт консалтинговой компании Deloitte, сайт ЦБРФ

В качестве одного из экономических факторов была выбрана стоимость труда в рассматриваемых странах. Стоимость труда за рубежом является одним из наиболее важных показателей при принятии решения о выходе на тот или иной иностранный рынок.

Так, в Германии общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются большими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 33.00 евро в час, это второй показатель в европейском регионе. В то же время средний уровень ежемесячной заработной платы в Германии превышает аналогичный показатель в России на 77% (2500 долларов против 570 долларов).⁵¹ Можно утверждать, что выход на немецкий рынок серьезно скажется на статье расходов на персонал, что безусловно является негативным фактором.

В Великобритании в свою очередь общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются наименьшими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 26.70 евро в час. Тем не менее, если сравнивать исключительно средний уровень ежемесячной заработной платы, то он находится на отметке в 2609 долларов, что всего на 1% больше аналогичного показателя по Германии и на целых 78% больше аналогичного показателя по России.⁵² Несмотря на равенство в уровне заработных плат, социальные выплаты и прочие расходы также вносят весомый вклад в стоимость труда, а значит Великобритания будет более предпочтительна по сравнению с Германией. Тем не менее, отрицательное направление данного фактора сохранится, так как что Германия, что Великобритания, обе страны демонстрируют намного более высокую стоимость труда нежели Россия.

Для Франции же общие затраты на персонал, включающие уровень заработной платы, социальные выплаты и прочие расходы связанные со стоимостью обучения, найма и налогами являются наибольшими по сравнению с рассматриваемыми вариантами и составляют около 35.60 евро в час, что практически на 10 евро в час больше аналогичного показателя Великобритании. Тем не менее, если сравнивать исключительно средний уровень ежемесячной заработной платы, то он находится на отметке в 2621 долларов, что

⁵¹ Wages and Labour Costs [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs (дата обращения: 15.03.2018).

⁵² Wages and Labour Costs [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs (дата обращения: 15.03.2018).

сопоставимо с показателями Великобритании.⁵³ Как было отмечено ранее, несмотря на равенство в уровне заработных плат, социальные выплаты и прочие расходы занимают большую долю в структуре стоимости труда, а значит по данному фактору Франция будет наименее предпочтительным вариантом из рассматриваемых стран, а также по сравнению с национальным рынком.

В качестве альтернативного экономического фактора был выбран экономический потенциал ведения бизнеса в рассматриваемых странах. Объем рассматриваемого рынка также является важным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

Так, в Германии объем рынка фитнес-услуг оценивается в 5,58 млн. евро, что составляет порядка 18% от общей выручки рынка-фитнес услуг европейского региона, это на 12% больше аналогичного показателя России. При этом страна ежегодно показывает хорошую скорость прироста абонементов в 4,5% и пространство для дальнейшего развития при уровне рыночного проникновения в 13%.⁵⁴ Несмотря на то, что Германия уступает лидерство по объему рынка Великобритании в 3%, именно Германия обладает наибольшим потенциалом из рассматриваемых вариантов.

В Великобритании объем рынка фитнес-услуг оценивается в 6,48 млн. евро, что составляет порядка 21% от общей выручки рынка-фитнес услуг европейского региона, это на 16% больше аналогичного показателя России. При этом страна ежегодно показывает хорошую скорость прироста абонементов в 5,75% и пространство для дальнейшего развития при уровне рыночного проникновения в 16%.⁵⁵ Великобритания является безусловным лидером по объему выручки в отрасли фитнес-услуг не только по сравнению с рассматриваемыми вариантами, но и по всей Европе.

Для Франции же объем рынка фитнес-услуг оценивается в 2,75 млн. евро, что составляет порядка 9% от общей выручки рынка-фитнес услуг европейского региона, это на 4% больше аналогичного показателя на территории России. При этом страна ежегодно показывает хорошую скорость прироста абонементов в 5% и пространство для

⁵³ Wages and Labour Costs [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs (дата обращения: 15.03.2018).

⁵⁴ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

⁵⁵ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

дальнейшего развития при уровне рыночного проникновения в 9%.⁵⁶ Несмотря на то, что страна показывает скромные показатели, Франция остается привлекательным рынком.

Еще одним экономическим фактором являются валютные риски, связанные с ведением зарубежной деятельности. Оценка валютных рисков является важным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

В Германии официальной валютой является евро, средний курс которого за последние три года составляет 69,14 рублей, при этом среднеквадратическое отклонение равняется 6,50 рублей. Таким образом, волатильность курса евро к рублю составляет порядка 9,5%.⁵⁷ Несмотря на то, что это не самый большой показатель, волатильность даже в 9,5% все равно вносит неопределенность в деятельность компании на зарубежном рынке и носит негативный характер.

В Великобритании официальной валютой является фунт, средний курс которого за последние три года составляет 85,77 рублей со среднеквадратическим отклонением равным 11,53 рублей, то есть волатильность курса евро по отношению к рублю составляет порядка 13,5%.⁵⁸ Это наибольший показатель среди рассматриваемых вариантов, а значит и наиболее рискованный вариант.

Во Франции официальной валютой также является евро, средний курс которого за последние три года составляет 69,14 рублей, при этом среднеквадратическое отклонение равняется 6,50 рублей.⁵⁹ Таким образом, волатильность курса евро к рублю составляет порядка 9,5%. Несмотря на то, что это не самый большой показатель, волатильность даже в 9,5% все равно вносит неопределенность в деятельность компании на зарубежном рынке и носит негативный характер.

⁵⁶ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/ENHFF2016/KarstenHollasch_ENHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

⁵⁷ Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx?VAL_NM_RQ=R01239&date_req1=16.02.2015&date_req2=16.02.2018&rt=1&mode=1 (дата обращения: 10.02.2018).

⁵⁸ Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx?VAL_NM_RQ=R01239&date_req1=16.02.2015&date_req2=16.02.2018&rt=1&mode=1 (дата обращения: 10.02.2018).

⁵⁹ Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx?VAL_NM_RQ=R01239&date_req1=16.02.2015&date_req2=16.02.2018&rt=1&mode=1 (дата обращения: 10.02.2018).

Социальные факторы

Третьей переменной в PEST-анализе является социальная составляющая. Мною были выделены три фактора: отношение населения к занятию активной физической деятельностью, возрастная и гендерная структура населения и различия в социальных нормах между компанией и страной.

В рамках отношения населения к занятию активной физической деятельностью оценивался уровень рыночного проникновения. Для выявления возрастной и гендерной структуры населения оценивалась доля мужчин и женщин, занимающихся фитнесом, а также их деление по возрастным группам 14-17 лет, 18-34 лет, 35-54 лет и 55+ лет. При оценке различия в социальных нормах между компанией и зарубежным рынком использовалась типология культурных измерений Герта Хофстеде, в рамках которой оценивались различия в социальных нормах между компанией FlyFit и рассматриваемыми рынками по таким переменным, как дистанцированность от власти, избегание неопределенности, индивидуализм, мужественность, стратегическое мышление и индугенция (дополнительные расчеты приведены в Приложение 9).

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от -3 до 3, где отрицательное значение свидетельствует о негативном влиянии на перспективы компании, в то время как положительное значение свидетельствует о позитивном влиянии на перспективы компании (см. Таблица 14).

Таблица 14 Сравнительный анализ социальных факторов в рамках PEST-анализа

	Германия		Великобритания		Франция	
Отношение населения к занятию активной физической деятельностью	3	На сегодняшний день Германия является лидером по популярности фитнес-услуг среди населения в абсолютном выражении, так 10,780 млн. немцев занимаются фитнесом на постоянной основе, тем не менее в относительном выражении страна проигрывает Великобритании в доле населения занимающегося фитнесом около 3%	3	На данный момент Великобритания является лидером по популярности фитнес-услуг среди населения в относительном выражении, так 16% населения Великобритании занимается фитнесом, но в абсолютном выражении страна проигрывает Германии в количестве людей, занимающихся фитнесом, около 464 тыс. человек	1	Франция проигрывает как в абсолютном, так и в относительном выражении как Германии, так и Великобритании, тем не менее она показывает хорошие показатели в 9% и 5,980 млн. человек, занимающихся фитнесом на постоянной основе, что значительно больше аналогичных показателей по России
Возрастная и гендерная структура населения	2	Гендерная структура пользователей фитнес-услуг в Германии предстает в соотношении 52% к 48% в пользу женского пола. При этом около 35% от всех пользователей фитнес-услуг приходится на достаточно возрастную группу в 35-54 года, только 5% приходится на 14-17 лет и целых 26% на 55+ лет	3	Гендерная структура пользователей фитнес-услуг в Великобритании предстает в соотношении 53% к 47% в сторону женского пола. При этом около 41% от всех пользователей фитнес-услуг приходится на самую активную группу в 18-34 года, при этом 8% приходится на 14-17 лет и около 14% на 55+ лет, таким образом данный рынок намного моложе предложенных альтернатив	1	Гендерная структура пользователей фитнес-услуг во Франции предстает в соотношении 73% к 27% в пользу женского пола. При этом около 37% от всех пользователей фитнес-услуг приходится на достаточно возрастную группу в 35-54 года, только 4% приходится на 14-17 лет и целых 27% на 55+ лет, несмотря на схожую возрастную структуру с немецким рынком, нельзя не отметить сильный перекос в возрастной структуре в пользу женского пола

	Германия		Великобритания		Франция	
Различия в социальных нормах между компанией и страной	3	Германия является наиболее привлекательной страной с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю равняется 18,50 пункта	2	Великобритания демонстрирует среднюю привлекательность с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю равняется 26,33 пункта	1	Франция наименее привлекательна с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю равняется 35,67 пункта, тем не менее это все равно меньше соответствующей дистанции по отношению к национальному рынку
Итого	2,7	Германия является наиболее привлекательным рынком с точки зрения социальных факторов	2,7	Великобритания является наиболее привлекательным рынком с точки зрения социальных факторов	1	Франция является привлекательным рынком с точки зрения социальных факторов

Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte, сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA, сайт культурных измерений Герта Хофстеде

В качестве одного из социальных факторов было выбрано отношение населения к занятию активной физической деятельностью. Уровень рыночного проникновения является одним из наиболее важных показателей при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок.

На сегодняшний день Германия является лидером по популярности фитнес-услуг среди населения в абсолютном выражении, так 10,780 млн. немцев занимаются фитнесом на постоянной основе, тем не менее в относительном выражении страна проигрывает позиции Великобритании в доле населения занимающегося фитнесом около 3%. Это обусловлено в первую очередь тем, что население Германии больше Великобритании на несколько тысяч человек, а именно 17,030 тыс. человек.⁶⁰ Таким образом, несмотря на то что в Германии фитнес менее популярен, нежели в Великобритании, в Германии больше людей занимается фитнесом, чем в Великобритании.

Великобритания в свою очередь является лидером по популярности фитнес-услуг среди населения в относительном выражении, так 16% населения Великобритании занимается фитнесом, но в абсолютном выражении страна проигрывает Германии в количестве людей, занимающихся фитнесом, около 464 тыс. человек.⁶¹ Как было отмечено ранее, из-за недостатка в численности населения Великобритания проигрывает позиции в абсолютном уровне рыночного проникновения Германии. Несмотря на это, данный факт вовсе не мешает Великобритании занимать лидирующие позиции по популярности фитнес-услуг среди населения по сравнению с рассматриваемыми странами.

Франция проигрывает как в абсолютном, так и в относительном выражении двум своим конкурентам в лице Германии и Великобритании, тем не менее она показывает хорошие показатели в 9% и 5,980 млн. человек, занимающихся фитнесом на постоянной основе, что значительно больше показателей по России.⁶² Таким образом, этот рынок является перспективным, несмотря на более слабые позиции по сравнению с двумя другими рассматриваемыми странами.

⁶⁰ European Health & Fitness Market Report 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB%20EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf) (дата обращения: 8.02.2018)

⁶¹ European Health & Fitness Market Report 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB%20EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf) (дата обращения: 8.02.2018)

⁶² European Health & Fitness Market Report 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB%20EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf) (дата обращения: 8.02.2018)

В качестве альтернативного социального фактора были выбраны возрастная и гендерная структура населения. Рассматриваемые структуры также являются важным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок, так как именно они помогают выявить его особенности.

Гендерная структура пользователей фитнес-услуг в Германии предстает в соотношении 52% к 48% в пользу женского пола. При этом около 35% от всех пользователей фитнес-услуг приходится на возрастную группу в 35-54 года, только 5% приходится на 14-17 лет и целых 26% на 55+ лет.⁶³ Это говорит о том, что около 60% рынка представлено достаточно возрастной группой населения от 35 лет и старше, как правило отличающееся консервативным подходом к занятию фитнесом и не жалующее использование мобильных приложений. Как результат, компания может столкнуться с низким спросом на свои услуги на данном рынке. Тем не менее, выявленная структура не ставит крест на перспективах компании на рассматриваемом рынке, а его структура может быть исправлена в ближайшем будущем.

Гендерная структура пользователей фитнес-услуг в Великобритании предстает в соотношении 53% к 47% в сторону женского пола. При этом около 41% от всех пользователей фитнес-услуг приходится наиболее активную группу в 18-34 года, в это же время 8% приходится на 14-17 лет и около 14% на 55+ лет.⁶⁴ Это свидетельствует о том, что рассматривает рынок отличается достаточно молодым возрастом его участников, которые отличаются тягой к инновационным способам занятия фитнесом и комфортно себя чувствуют в использовании мобильных приложений. Таким образом, данный рынок намного моложе и соответственно привлекательнее предложенных альтернатив.

Гендерная структура пользователей фитнес-услуг во Франции предстает в соотношении 73% к 27% в пользу женского пола. Это большой минус данного рынка, так как в случае выхода на него, компании придется перестраивать как позиционирование бренда, так и маркетинговые каналы. Это связано с тем, что портрет клиента составлен таким образом, что он не имеет четких гендерных характеристик, что в корне отличается от реалий французского рынка. При этом около 37% от всех пользователей фитнес-услуг приходится на возрастную группу в 35-54 года, только 4% приходится на 14-17 лет и

⁶³ European market report: the size and scope of the health club industry [Электронный ресурс] // Сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA – Режим доступа: <https://w2.lesmills.com/files/globalcentral/Agents/Research/Industry%20Research/The%20IHRSA%20European%20Market%20Report%202008.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

⁶⁴ European market report: the size and scope of the health club industry [Электронный ресурс] // Сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA – Режим доступа: <https://w2.lesmills.com/files/globalcentral/Agents/Research/Industry%20Research/The%20IHRSA%20European%20Market%20Report%202008.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

целых 27% на 55+ лет.⁶⁵ С точки зрения же возрастной структуры, рассматриваемый рынок напоминает немецкий рынок с аналогичными последствиями: компания может столкнуться с низким спросом из-за большой доли возрастного населения. Данный рынок нельзя сбрасывать со счетов, тем не менее по своей привлекательности с точки зрения данного фактора он занимает третье место.

Еще одним социальным фактором являются потенциальные различия в социальных нормах между командой FlyFit и рассматриваемыми странами. Потенциальные различия в социальных нормах является важным фактором при принятии решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок, так как он напрямую влияет на легкость коммуникации с внешней средой, потенциальными партнерами и клиентами.

Германия является наиболее привлекательной страной с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю – 18,50 пункта.⁶⁶ Это самая короткая дистанция среди рассматриваемых рынков, а также значительно меньше социальной дистанции между компанией и ее национальным рынком.

Великобритания демонстрирует среднюю привлекательность с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю равняется целых 26,33 пункта.⁶⁷ Это средний показатель среди представленных вариантов, однако он также более привлекателен, нежели дистанция между компанией и ее национальным рынком.

Франция наименее привлекательна с точки зрения дистанции в социальных нормах, существующей между социальными нормами компании и нормами зарубежного рынка, средняя дистанция по каждому показателю равняется 35,67 пункта, тем не менее это все равно меньше соответствующей дистанции по отношению к национальному рынку.⁶⁸

⁶⁵ European market report: the size and scope of the health club industry [Электронный ресурс] // Сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA – Режим доступа: <https://w2.lesmills.com/files/globalcentral/Agents/Research/Industry%20Research/The%20IHRSA%20European%20Market%20Report%202008.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

⁶⁶ Consulting project The Hofstede Centre [Электронный ресурс] // Компания «Itim International» – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 25.01.2018).

⁶⁷ Consulting project The Hofstede Centre [Электронный ресурс] // Компания «Itim International» – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 25.01.2018).

⁶⁸ Consulting project The Hofstede Centre [Электронный ресурс] // Компания «Itim International» – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 25.01.2018).

Технологические факторы

Последней переменной в рамках PEST-анализа является технологическая составляющая. Мной были выделены три фактора, такие как популярность мобильных приложений, степень диджитализации экономики и наличие аналогичных технологий.

В рамках популярности мобильных приложений оценивался ряд факторов, в том числе количество скачиваний и частота использования. Для выявления степени диджитализации оценивалось количество и разнообразие фитнес-услуг, представленных в популярных магазинах приложений. При оценке наличия аналогичных технологий оценивалось наличие на зарубежном рынке сервисов со схожей или аналогичной технологией оказания услуги.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от -3 до 3, где отрицательное значение свидетельствует о негативном влиянии на перспективы компании, в то время как положительное значение свидетельствует о позитивном влиянии на перспективы компании (см. Таблица 15).

Таблица 15 Сравнительный анализ технологических факторов в рамках PEST-анализа

	Германия		Великобритания		Франция	
Популярность мобильных приложений	1	Германия занимает последнее место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний, которое равняется 3% от общего количества скачиваний во всем мире, тем не менее именно в Германии пользователи проводят большую часть своего времени в мобильных приложениях, а именно 89% от общего времени пользования смартфоном	2	Великобритания занимает первое место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний, которое равняется 6% от общего количества скачиваний во всем мире, тем не менее именно в Великобритании пользователи проводят меньше всего времени в мобильных приложениях, а именно 80% от общего времени пользования смартфоном	1	Франция занимает промежуточное место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний, которое равняется 4% от общего количества скачиваний во всем мире, в то же время во Франции пользователи проводят много времени в мобильных приложениях, а именно 87% от общего времени пользования смартфоном
Степень диджитализации экономики	1	Для Германии характерна высокая степень диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так соответствующая категория содержит более 100 приложений, тем не менее фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений нет ни одного приложения интегрированного с фитнес-клубом	1	Для Великобритании характерна высокая степень диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так соответствующая категория содержит более 100 приложений, тем не менее сами фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений есть только одно, которое интегрировано с фитнес-клубом	1	Для Франции характерна высокая степень диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так соответствующая категория содержит более 100 приложений, тем не менее фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений нет ни одного приложения интегрированного с фитнес-клубом

	Германия		Великобритания		Франция	
Наличие аналогичных технологий	-1	В Германии реализована система единого абонемента, имеющая схожие черты с реализуемой стартапом технологией, но также имеющая ряд существенных отличий: технология предоставляет доступ к целой экосистеме фитнес-клубов, но все также вынуждает приобретать абонемент (My Fitness Card)	-1	В Великобритании существует система единого абонемента, имеющая схожие черты с реализуемой стартапом технологией, но также имеющая ряд существенных отличий: технология предоставляет доступ к целой экосистеме фитнес-клубов, но все также вынуждает приобретать абонемент (MoveGB)	-3	На сегодняшний день во Франции успешно реализована аналогичная технология, предоставляющая пользователям возможность посещения целой экосистемы фитнес-клубов, а также уникальную возможность разовых посещений (Gymlib)
Итого	0,3	Германия является привлекательным рынком с точки зрения технологических факторов	0,7	Великобритания является наиболее привлекательным рынком с точки зрения технологических факторов	-0,3	Франция не является привлекательным рынком с точки зрения технологических факторов

Составлено по: портал о диджитал-маркетинге Smart Insights, платформа для работы с приложениями App Annie, сайты различных агрегаторов фитнес-услуг Германии, Великобритании и Франции

В качестве одного из технологических факторов была выбрана популярность мобильных приложений. Популярность мобильных приложений является одним из наиболее важных показателей, так как он поможет узнать, насколько ценное предложение стартапа будет отвечать технологическому развитию общества.

Германия занимает последнее место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний приложений, которое равняется 3% от общего количества скачиваний во всем мире, тем не менее именно в Германии пользователи проводят большую часть своего времени в мобильных приложениях, а именно 89% от общего времени пользования смартфоном.⁶⁹ Это говорит о том, что несмотря на то, что немцы меньше других скачивают приложения, они больше всех ими пользуются по сравнению с представителями рассматриваемых стран.

Великобритания занимает первое место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний приложений, которое равняется 6% от общего количества скачиваний во всем мире, что в два раза больше аналогичного показателя в Германии, тем не менее именно в Великобритании пользователи проводят меньше всего времени в приложениях, а именно 80% от общего времени пользования смартфоном.⁷⁰ Это свидетельствует о том, что несмотря на то, что британцы скачивают больше всех приложений, они меньше всех ими пользуются по сравнению с представителями рассматриваемых стран.

Франция занимает промежуточное место из рассматриваемых вариантов по количеству скачиваний приложений, которое равняется 4% от общего количества скачиваний во всем мире, в то же время во Франции пользователи проводят много времени в мобильных приложениях, а именно 87% от общего времени пользования смартфоном.⁷¹ В отличие от представленных выше вариантов, Франция демонстрирует промежуточные результаты как по количеству скачиваний, так и по частоте использования приложений.

⁶⁹ Mobile Marketing Statistics compilation [Электронный ресурс] // Портал о диджитал-маркетинге Smart Insights – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (дата обращения: 16.02.2018).

⁷⁰ Mobile Marketing Statistics compilation [Электронный ресурс] // Портал о диджитал-маркетинге Smart Insights – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (дата обращения: 16.02.2018).

⁷¹ Mobile Marketing Statistics compilation [Электронный ресурс] // Портал о диджитал-маркетинге Smart Insights – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (дата обращения: 16.02.2018).

В качестве другого технологического фактора была выбрана степень диджитализации экономики. Степень диджитализации также является одним из наиболее важных показателей, который показывает технологическое развитие общества.

Для Германии характерна достаточно высокая степень диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так категория Здоровье & Фитнес содержит более чем 100 тематических приложений в таких подкатегориях, как медитация, пробежка, йога и многие другие, тем не менее фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений не существует ни одного приложения интегрированного с фитнес-клубом.⁷² Это в первую очередь говорит о том, что несмотря на высокую степень диджитализации экономики, на сегодняшний день фитнес-клубы уступают диджитал пространство занятию фитнесом на дому. Данный факт является положительным, так как стартап FlyFit способен увеличить степень диджитализации фитнес-клубов и привлечь новых клиентов.

Для Великобритании характерна достаточно высокая диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так категория Здоровье & Фитнес содержит более 100 тематических приложений в таких подкатегориях, как медитация, пробежка, йога и многие другие, тем не менее фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений существует только одно приложение, интегрированное с фитнес-клубом – PureGym, популярная британская сеть фитнес-клубов низкого ценового сегмента.⁷³ Это говорит о том, что несмотря на высокую степень диджитализации экономики, фитнес-клубы уступают диджитал пространство занятию фитнесом на дому. Данный факт оказывает положительное влияние, так как стартап FlyFit способен увеличить степень диджитализации фитнес-клубов и привлечь новых клиентов.

Для Франции характерна достаточно высокая степень диджитализации экономики в целом и фитнес-услуг в частности, так категория Здоровье & Фитнес содержит более чем 100 тематических приложений в таких подкатегориях, как медитация, пробежка, йога и многие другие, тем не менее фитнес-клубы демонстрируют низкую степень проникновения на рынок мобильных приложений, так в топ-30 приложений не существует

⁷² Top Apps [Электронный ресурс] // Платформа для работы с приложениями App Annie – Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/apps/ios/top/france/health-and-fitness/iphone/> (дата обращения: 25.02.2018).

⁷³ Top Apps [Электронный ресурс] // Платформа для работы с приложениями App Annie – Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/apps/ios/top/france/health-and-fitness/iphone/> (дата обращения: 25.02.2018).

ни одного приложения интегрированного с фитнес-клубом.⁷⁴ Это в первую очередь говорит о том, что несмотря на высокую степень диджитализации экономики, на сегодняшний день фитнес-клубы уступают диджитал пространство занятию фитнесом на дому. Данный расклад оказывает положительное влияние на географическую экспансию компании, так как стартап FlyFit способен увеличить диджитализацию фитнес-клубов и привлечь новых клиентов.

В качестве последнего технологического фактора было выбрано наличие аналогичных технологий. Наличие аналогичных технологий, также является одним из наиболее важных показателей, так как от него напрямую зависит уровень конкуренции в отрасли.

В Германии реализована система единого абонемента, имеющая схожие черты с реализуемой стартапом технологией, но также имеющая целый ряд существенных отличий: технология предоставляет доступ к экосистеме фитнес-клубов, но все также вынуждает приобретать абонемент (например, My Fitness Card).⁷⁵ С одной стороны, это создает высокий градус конкуренции в отрасли, но с другой – данная технология является менее конкурентоспособной по сравнению с технологией стартапа FlyFit.

В Великобритании существует система единого абонемента, имеющая схожие черты с реализуемой стартапом технологией, но также имеющая целый ряд существенных отличий: технология предоставляет доступ к экосистеме фитнес-клубов, но все также вынуждает приобретать абонемент (например, MoveGB).⁷⁶ С одной стороны, это создает высокий градус конкуренции в отрасли, но с другой – данная технология является менее конкурентоспособной по сравнению с технологией стартапа FlyFit.

На сегодняшний день во Франции успешно реализована полностью аналогичная технология, предоставляющая пользователям возможность посещения целой экосистемы фитнес-клубов, а также возможность разовых посещений (например, Gymlib).⁷⁷ Это создает высокий градус конкуренции в отрасли, и, по сути, всерьез ставит под сомнение перспективы стартапа FlyFit.

⁷⁴ Top Apps [Электронный ресурс] // Платформа для работы с приложениями App Annie – Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/apps/ios/top/france/health-and-fitness/iphone/> (дата обращения: 25.02.2018).

⁷⁵ Home [Электронный ресурс] // Сайт компании My Fitness Card – Режим доступа: <https://www.myfitnesscard.de/muenchen/home> (дата обращения: 05.01.2018).

⁷⁶ Home [Электронный ресурс] // Сайт компании MoveGB – Режим доступа: <https://www.movegb.com/> (дата обращения: 20.03.2018).

⁷⁷ Home [Электронный ресурс] // Сайт компании Gymlib – Режим доступа: <https://www.gymlib.com/en> (дата обращения: 10.01.2018).

2.3 Анализ на отраслевом уровне

В рамках рассматриваемого кейса мной было решено сосредоточиться на анализе конкретной ниши, а не отрасли в целом. Так, вместо анализа отрасли фитнес-услуг, мной был проведен анализ ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» (см. Рис. 2).

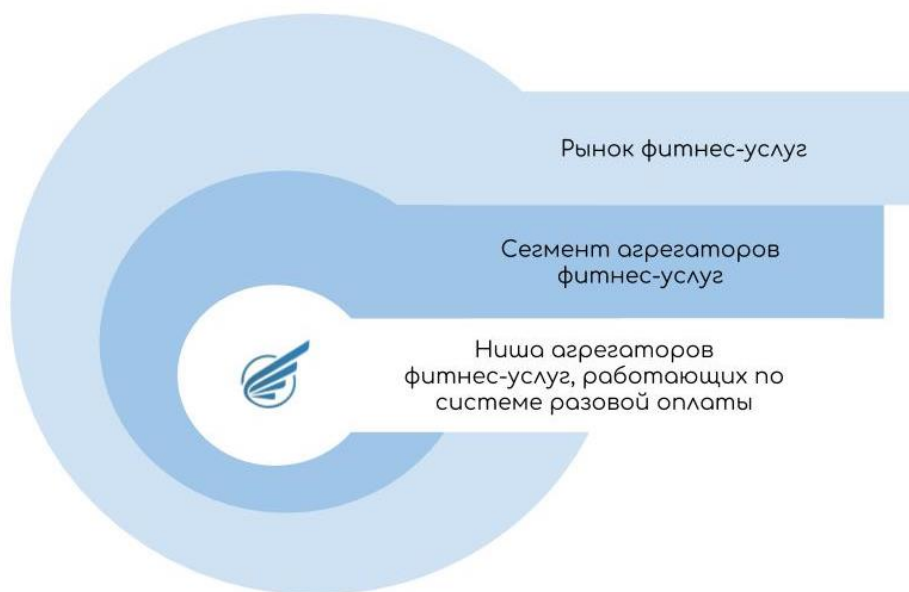


Рис. 2 Структура рынка фитнес-услуг

Составлено автором

Данный выбор обусловлен тем, что представленный класс компаний ориентируется на удовлетворение более комплексной проблемы, нежели просто занятие фитнесом или занятие фитнесом во многих фитнес-клубах. Речь идет о потребности в обретении независимости в занятии фитнесом причем как со спортивной, так и с финансовой точки зрения. С точки зрения спорта, пользователь получает доступ ко всем существующим на рынке тренировкам, а с точки зрения финансов, редкую возможность совершать разовые платежи. Таким образом, именно анализ ниши позволит наиболее точно определить основные противоборствующие силы. Структура ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» представлена ниже (см. Рис. 3).

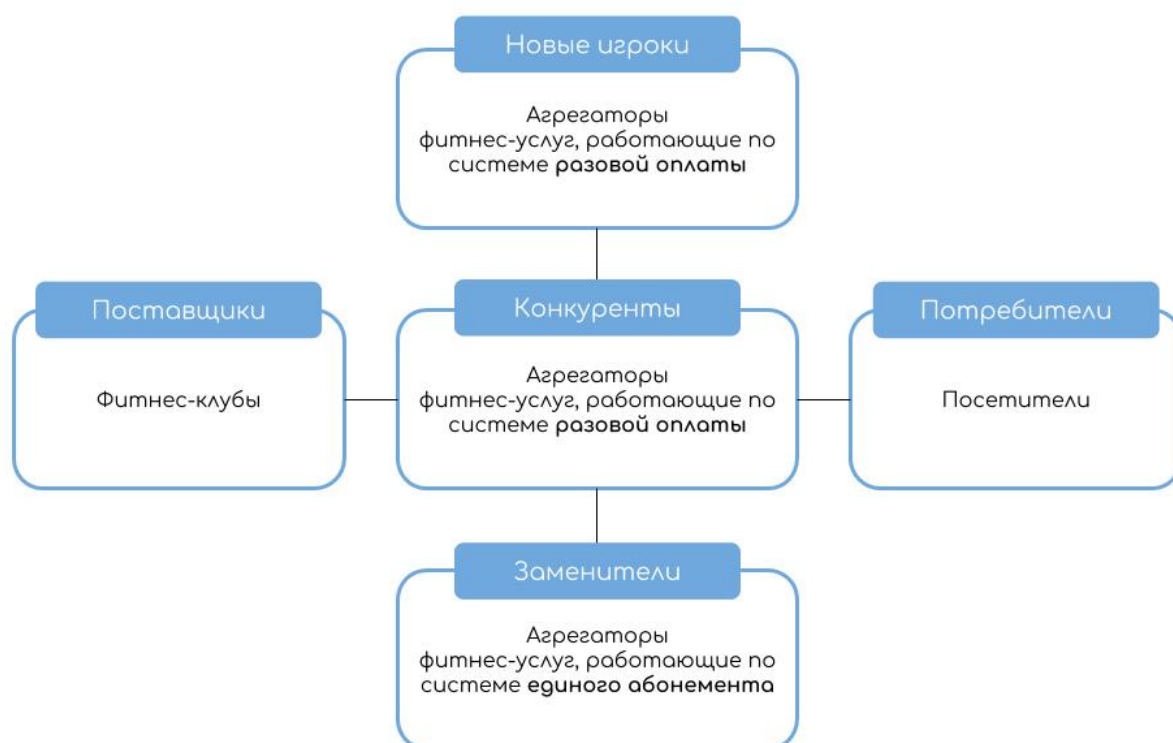


Рис. 3 Границы ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

Составлено автором

В качестве конкурентов рассматриваются «агрегаторы фитнес-услуг, работающие по системе разовых посещений» и, соответственно, ориентированные на удовлетворение такой потребности клиента, как обретение независимости в занятии фитнесом. В качестве новых игроков рассматриваются потенциальные «агрегаторы фитнес-услуг, работающие по системе разовых посещений».

В качестве субститутов рассматриваются «агрегаторы фитнес-услуг, работающие по системе единого абонемента», так как они способны частично удовлетворить потребность в независимости в занятии фитнесом. Таким образом, со спортивной точки зрения, «агрегаторы фитнес-услуг, работающие по системе единого абонемента» также предоставляют возможность посещения многих фитнес-клубов одновременно, но с финансовой точки зрения, они все также вынуждают приобретать абонемент и, таким образом, сковывают клиента финансовыми обязательствами. Тем не менее, это далеко не единственное отличие выделенных моделей друг от друга, более подробная информация приведена в соответствующем разделе, посвященном анализу силы субститутов.

В силу того, что агрегаторы являются посредниками во взаимодействии компаний и людей, а в рассматриваемом кейсе – фитнес-клубов и посетителей, то в качестве поставщиков были выделены фитнес-клубы, в то время как место потребителей было отведено под их потенциальных посетителей.

Результаты сравнительного анализа ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» на рынках Германии и Великобритании представлена на диаграмме ниже (см. Диаграмма 3).



Диаграмма 3 Анализ пяти сил конкуренции в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

Составлено автором

Как можно заметить, структура ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений», в рассматриваемых странах идентична. Наибольшей силой обладают товары-заменители и потенциальные новые игроки, рыночная сила поставщиков выше рыночной силы потребителей, а прямые конкуренты отсутствуют как класс.

Тем не менее, нельзя не отметить, что на рынке Великобритании в руках основных игроков сосредоточено гораздо больше власти, нежели на рынке Германии. Так, рыночная сила поставщиков и потребителей выше в Великобритании, но большую угрозу представляет огромная рыночная власть товаров-заменителей. Дело в том, что на сегодняшний день в Великобритании сильно развит платформенный бизнес, особенно в индустрии фитнес-услуг, на рынке представлено большое количество самых

разнообразных компаний, удовлетворяющих одни и те же потребности альтернативными методами, предоставляющие посетителям высокое качество и продвинутые характеристики своей продукции.

Несмотря на более выгодное положение Великобритании над Германией с точки зрения значимых факторов внешней среды, именно отраслевые факторы играют ключевую роль в принятии решения о выходе на зарубежный рынок. А в свете отсутствия у стартапа FlyFit на момент выхода за рубеж опыта ведения конкурентной борьбы, власть субститутов может оказаться решающей в процессе проникновения на международные рынки. Таким образом, мной принято решение о выборе Германии в качестве наиболее перспективного рынка для осуществления глобальной экспансии.

Интенсивность конкуренции в отрасли

Первой переменной в рамках анализа Пяти сил конкуренции является интенсивность конкуренции в отрасли. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке и завоевать его потребителей. Интенсивная конкуренция может привести к ожесточенной ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки и др. Так или иначе, все это снижает прибыльность отрасли.

Из длинного перечня факторов, способствующих увеличению интенсивности конкуренции в отрасли, мной было выделено только пять, лучше других соответствующих характеристикам рассматриваемой ниши, это количество прямых конкурентов, отсутствие дифференцированной продукции, низкие постоянные затраты, низкие затраты на переключение и низкие выходные барьеры. Тем не менее, как будет видно дальше, в рассматриваемом кейсе нам понадобится лишь один фактор – количество прямых конкурентов.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от 0 до 5, где 0 соответствует слабому влиянию фактора, в то время как 5 – сильному влиянию фактора (см. Таблица 16).

Таблица 16 Сравнительный анализ интенсивности конкуренции в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

	Германия		Великобритания	
Количество прямых конкурентов	0	Сегодня в Германии нет ни одного «агрегатора фитнес-услуг, работающего по системе разовых посещений»	0	Сегодня в Великобритании нет ни одного «агрегатора фитнес-услуг, работающего по системе разовых посещений»
Отсутствие дифференцированной продукции	–	Нет данных	–	Нет данных
Низкие постоянные затраты	–	Нет данных	–	Нет данных
Низкие затраты на переключение	–	Нет данных	–	Нет данных

Низкие выходные барьеры	–	Нет данных	–	Нет данных
Интенсивность конкуренции в отрасли	0	В Германии данная ниша полностью свободна от конкуренции	0	В Великобритании данная ниша полностью свободна от конкуренции

Составлено автором

На основе анализа конкурентной среды за счет скрининга зарубежного интернет пространства и зарубежных магазинов приложений, в отраслях рассматриваемых стран не было обнаружено ни одного «агрегатора фитнес-услуг, работающего по системе разовых посещений». Таким образом, можно констатировать, что в отраслях рассматриваемых стран предложенная ниша является свободной от конкуренции.

Угроза появления новых игроков

Второй переменной в рамках анализа Пяти сил конкуренции является угроза появления новых игроков. Новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии и новые ресурсы, что может изменить расклад сил в отрасли и сократить рыночную долю уже существующих игроков. Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров и влияния существующих игроков. Если барьеры на вход в отрасль высоки и уровень противодействия существующих компаний в отрасли высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным.

Из длинного перечня факторов, способствующих увеличению угрозы появления новых игроков, мной было выделено только пять, лучше других соответствующих характеристикам рассматриваемой ниши, это обладание технологиями, построение экосистемы, потребность в капитале, дифференциация продукции и возможность интеграции или диверсификации.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от 0 до 5, где 0 соответствует слабому влиянию фактора, в то время как 5 – сильному влиянию фактора (см. Таблица 17).

Таблица 17 Сравнительный анализ угрозы появления новых конкурентов в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

	Германия		Великобритания	
Обладание технологиями	3	Необходима развитая технологическая база в форме вебсайта, приложения и CRM-системы	3	Необходима развитая технологическая база в форме вебсайта, приложения и CRM-системы
Построение экосистемы	2	Обязательно выстраивание партнерских соглашений с индустрией фитнес-услуг	2	Обязательно выстраивание партнерских соглашений с индустрией фитнес-услуг
Потребность в капитале	3	Сравнительно небольшие расходы на разработку и маркетинг	3	Сравнительно небольшие расходы на разработку и маркетинг
Дифференциация продукции	2	Широкие возможности дифференциации при минимальных усилиях	2	Широкие возможности дифференциации при минимальных усилиях

Возможность интеграции или диверсификации	4	Существует возможность перейти в рассматриваемую нишу за счет выделенных стратегических альтернатив	4	Существует возможность перейти в рассматриваемую нишу за счет выделенных стратегических альтернатив
Угроза появления новых конкурентов	2,8	В Германии существует ряд барьеров на вход, тем не менее угроза появления новых игроков находится на отметке выше среднего	2,8	В Великобритании существует ряд барьеров на вход, тем не менее угроза появления новых игроков находится на отметке выше среднего

Составлено автором

Одним из барьеров на вход в нишу «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» является необходимость обладания технологиями. Так, для входа в отрасль необходимо разработать вебсайт, приложение и CRM-систему, а также синхронизировать их между собой. С одной стороны, это может стать препятствием для независимых предпринимателей с частным капиталом, но если мы говорим о бизнесменах под крылом крупных венчурных фондов, то данный фактор не представит большой опасности. Ведь несмотря на то, что технология является уникальной по своему применению, по своей природе она уже давно успешно реализована в других отраслях.

Другим важным фактором на вход в нишу является необходимость в построении экосистемы. В силу того, что мы ведем речь о платформах, в данном контексте этот фактор приобретает особую значимость. Так, любой компании, которая хочет претендовать на прибыль в рассматриваемой отрасли, необходимо выстраивать долгосрочные отношения с представителями индустрии фитнес-услуг, а именно со спортивными центрами, фитнес-клубами и индивидуальными тренерами. При этом размер экосистемы напрямую влияет на конкурентоспособность компании в отрасли.

Новым игрокам не требуется большого капитала для входа в нишу, потому что бизнес-модель платформ не требует серьезных вложений в физические и материальные активы, а расходы на открытие предприятия помимо общепринятых включают в себя увеличенные расходы в разработку и маркетинг.

Для рассматриваемой ниши «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» характерна широкая дифференциация услуг сразу по нескольким переменным, а именно по цене тренировок (низкая, средняя и высокая), по типу тренировок (йога, кроссфит, EMS-тренировки и др.) и по виду тренировок (групповые и индивидуальные). Так, именно представители платформы выбирают с фитнес-клубами

каких категорий выстраивать взаимоотношения и услуги каких фитнес-клубов представлять через платформу.

Другим немаловажным фактором, оказывающим свое влияние на угрозу появления новых конкурентов, является возможность интеграции или диверсификации в нишу из смежных областей. И как раз с этой точки зрения она является крайне уязвимой, ведь барьеры на вход и так невысоки, а за счет одной из предложенных стратегических альтернатив новые игроки и вовсе могут снизить их за счет привнесения необходимых ресурсов и компетенций, вроде подходящей технологической базы или налаженных связей с поставщиками услуг.

Рыночная сила товаров-заменителей

Третьей переменной в рамках анализа Пяти сил конкуренции является рыночная сила товаров-заменителей. Товары-заменители ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний.

Из перечня факторов, способствующих росту силы товаров-заменителей, мной было выделено только три, лучше других соответствующих характеристикам рассматриваемой ниши, а именно количество товаров-заменителей, стоимость переключения на товары-заменители, а также качество товаров-заменителей.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от 0 до 5, где 0 соответствует слабому влиянию фактора, в то время как 5 – сильному влиянию фактора (см. Таблица 18).

Таблица 18 Сравнительный анализ силы товаров-заменителей в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

	Германия		Великобритания	
Количество предложений товаров-заменителей	2	На рынке Германии существует небольшое количество «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе единого абонемента»	4	На рынке Великобритании существует среднее количество «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе единого абонемента»
Стоимость переключения на товары-заменители	4	Низкая стоимость переключения с системы разовых посещений на систему абонементов и средняя стоимость переключения обратно	4	Низкая стоимость переключения с системы разовых посещений на систему абонементов и средняя стоимость переключения обратно
Качество и характеристики товаров-заменителей	2	Среднее качество и характеристики представленных на рынке товаров-заменителей	4	Высокое качество и характеристики представленных на рынке товаров-заменителей
Рыночная сила товаров-заменителей	2,7	В Германии сила субститутов находится на отметке чуть выше среднего	4,0	В Великобритании субституты обладают большой силой

Составлено автором

Первым фактором, позволяющим оценить силу товаров-заменителей, является количество предложений товаров-заменителей на рынке. Так, на рынке Германии на сегодняшний день представлено два «агрегатора фитнес-услуг, работающих по системе единого абонемента», это My Fitness Card (Германия) и Gympass (Бразилия). В это же время в Великобритании на сегодняшний день насчитывается целых четыре подобных сервиса MoveGB (Великобритания), PayAsUGym (Великобритания), ClassPass (США) и Gympass (Бразилия). Таким образом, в Великобритании представлено в два раза больше товаров-заменителей, нежели в Германии, а помимо местных игроков, на рынках также присутствуют зарубежные компании.

Еще одним фактором, способствующим значительному увеличению рыночной силы товаров-заменителей, является стоимость переключения на товары-заменители и обратно. Стоимость переключения с «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений» на «агрегаторы фитнес-услуг, работающие по системе единого абонемента» является нулевой. Стоимость же переключения в обратную сторону намного выше, ведь в случае незамедлительного перехода с системы единого абонемента на систему разовых посещений, потребитель теряет часть своих денег, ранее вложенных в приобретение абонемента.

Последним фактором выступает качество и характеристики товаров-заменителей в сравнении с качеством и характеристиками услуг компании. Если взять субституты на немецком рынке, то и My Fitness Card, и Gympass, предлагают единый абонемент с минимальным сроком на один месяц, что ограничивает независимость в занятии фитнесом потребителя.⁷⁸ Британские альтернативы в свою очередь значительно превосходят свои немецкие аналоги по характеристикам. ClassPass предлагает минимальный абонемент на три посещения, а PayAsUGym и вовсе позволяет приобрести абонемент сроком на один день.⁷⁹ Таким образом, бизнес-модель британских компаний лучше заточена под удовлетворение потребности в обретении независимости в занятии фитнесом по сравнению с немецкими компаниями.

⁷⁸ Неме [Электронный ресурс] // Сайт компании Gympass – Режим доступа: <https://www.gympass.com/> (дата обращения: 15.03.2018).

⁷⁹ Неме [Электронный ресурс] // Сайт компании PayAsUGym – Режим доступа: https://www.payasugym.com/?gclid=EAIaIQobChMIhsfDhc_O2QIVIJAYCh197wm_EAAYASAAEgJYM_D_BwE (дата обращения: 12.02.2018).

Рыночная сила поставщиков

Четвертой переменной в рамках анализа Пяти сил конкуренции является рыночная сила поставщиков. Поставщики могут оказывать сильное влияние на позиции компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли.

Из длинного перечня факторов, способствующих увеличению конкурентной силы поставщиков, мной было выделено только пять, лучше других соответствующих характеристикам рассматриваемой ниши, а именно большая концентрация отрасли поставщика, высокие затраты на переключение, отсутствие заменителей продукции отрасли, дифференциация оказываемых услуг и возможность вертикальной интеграции.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от 0 до 5, где 0 соответствует слабому влиянию фактора, в то время как 5 – сильному влиянию фактора (см. Таблица 19).

Таблица 19 Сравнительный анализ рыночной силы поставщиков в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

	Германия		Великобритания	
Большая концентрация отрасли поставщика	1	Для Германии характерен очень низкий уровень концентрации отрасли поставщика	2	Для Великобритании характерен средний уровень концентрации отрасли поставщика
Высокие затраты на переключение	1	Имеют место низкие затраты переключения между разными поставщиками	2	Имеют место низкие затраты переключения между разными поставщиками
Отсутствие заменителей продукции отрасли	4	Несмотря на то, что заменители продукции отрасли есть, они не сравнимы с оригинальной продукцией поставщика	4	Несмотря на то, что заменители продукции отрасли есть, они не сравнимы с оригинальной продукцией поставщика
Дифференциация оказываемых услуг	5	Имеет место высокая степень дифференциации продукции	5	Имеет место высокая степень дифференциации продукции
Возможность вертикальной интеграции	1	Возможность вертикальной интеграции не представляет большой угрозы	1	Возможность вертикальной интеграции не представляет большой угрозы

Рыночная сила поставщиков	2,4	В Германии сила поставщиков незначительно ниже среднего	2,8	В Великобритании сила поставщиков незначительно выше среднего
---------------------------	-----	---	-----	---

Составлено автором

Одним из важных факторов, способствующих увеличению рыночной власти поставщиков, является большая концентрация отрасли поставщика. Концентрация отрасли поставщика отражает количество и величину поставщиков, предоставляющих услуги в отрасли. Так, Германия занимает первое место по количеству фитнес-клубов в рамках Европейского региона с показателем в 8,684 тысяч фитнес-клубов по стране, в то время как на долю Великобритании приходится лишь 6,782 тысяч, и это при относительном равенстве в количестве клиентов, составляющим 10,780 и 10,320 миллионов человек соответственно.⁸⁰ Кроме того, в Германии на долю пяти крупнейших операторов фитнес-услуг приходится около 22% рынка, в то время как в Великобритании этот показатель находится на отметке в 25%.⁸¹ Таким образом, концентрация отрасли поставщика в Германии значительно ниже, нежели в Великобритании.

Другим фактором, способствующим значительному увеличению рыночной власти поставщиков, является высокие затраты на переключение. В рассматриваемых отраслях имеет место большое количество фитнес-клубов и высокая степень конкуренции между фирмами, при этом нет каких-либо дополнительных издержек на переключение, кроме как возможности потерять определенную долю клиентов при разрыве контракта с поставщиком. Но, как было отмечено ранее, большое количество и высокий уровень конкуренции делают подобные затраты незначительными. Тем не менее, подобные издержки в Германии должны быть на порядок ниже, нежели в Великобритании из-за более низкой концентрации отрасли поставщика.

Отсутствие заменителей продукции отрасли также является немаловажным фактором, который стоит принять во внимание. Несмотря на то, что на сегодняшний день отрасль фитнес-услуг является довольно таки развитой и предлагает широкий выбор поставщиков фитнес-услуг, начиная от скромных индивидуальных тренеров и заканчивая крупными спортивными центрами, фитнес-клубы до сих пор остаются самым популярным

⁸⁰ Number of health/fitness clubs in European countries 2016 [Электронный ресурс] // Сайт статистического портала Statista – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/308831/health-club-amount-in-european-countries/> (дата обращения: 16.02.2018).

⁸¹ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

и самым эффективным способом занятия фитнесом. Таким образом, несмотря на существование заменителей, они все равно не могут сравниться с фитнес-клубами по различным характеристикам.

Еще одним фактором служит дифференциация оказываемых услуг. Так, для отрасли фитнес-услуг в целом и фитнес-клубов в частности характерна широкая дифференциация услуг, а именно по цене тренировок (низкая, средняя и высокая), по типу тренировок (йога, кроссфит, EMS-тренировки и др.) и по виду тренировок (групповые и индивидуальные). Таким образом, широкая дифференцированность оказываемых услуг значительно повышает рыночную силу поставщиков.

Последним фактором является возможность вертикальной интеграции. Такая вероятность существует, но она довольно незначительна. У фитнес-клубов помимо необходимых ресурсов и компетенций нет в первую очередь подходящего для этого статуса. Ведь если фитнес-клуб откроет свою собственную платформу, то ему придется отказаться от определенной доли потребителей в пользу конкурентов, предоставляющих свои собственные услуги на этом же сервисе. Платформа же с охватом одной единственной сети фитнес-клубов будет просто неконкурентоспособна. Так, несмотря на существование возможности вертикальной интеграции вперед, вероятность наступления этого события крайне незначительна.

Рыночная сила потребителей

Второй переменной в рамках анализа Пяти сил конкуренции является рыночная сила потребителей. Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту за счет удовлетворения своих потребностей обеспечивают существование рынка.

Из длинного перечня факторов, способствующих увеличению угрозы появления новых игроков, мной было выделено только пять, лучше других соответствующих характеристикам рассматриваемой ниши, это количество потребителей, небольшие затраты на переключение, небольшие прибыли покупателей, доступ к полной информации о продукте и стандартизация оказываемых услуг.

Для проведения сравнительного анализа, каждая страна была оценена по выделенным факторам от 0 до 5, где 0 соответствует слабому влиянию фактора, в то время как 5 – сильному влиянию фактора (см. Таблица 20).

Таблица 20 Сравнительный анализ рыночной силы потребителей в нише «агрегаторов фитнес-услуг, работающих по системе разовых посещений»

	Германия		Великобритания	
Количество потребителей	1	Очень большое количество потребителей	2	Большое количество потребителей
Небольшие затраты на переключение	1	Небольшие издержки переключения между разными потребителями	2	Небольшие издержки переключения между разными потребителями
Небольшие прибыли покупателей	1	Для потребителей характерны относительно большие прибыли	2	Для потребителей характерны относительно большие прибыли
Доступ к полной информации о продукте	5	Потребители полностью осведомлены о качестве и цене предоставляемых услуг	5	Потребители полностью осведомлены о качестве и цене предоставляемых услуг
Стандартизация оказываемых услуг	1	Низкий уровень стандартизации оказываемых услуг	1	Низкий уровень стандартизации оказываемых услуг

Рыночная сила потребителей	1,8	Для Германии характерна сила потребителей ниже среднего	2,4	Для Великобритании характерна низкая сила потребителей
----------------------------	-----	---	-----	--

Составлено автором

Одним из факторов, способствующих значительному увеличению рыночной силы потребителей, является их количество. Большое количество потребителей говорит о малой рыночной силе, в то время как небольшое количество потребителей в разы увеличивает их значимость. Например, в Германии количество потребителей фитнес-услуг составляет порядка 10,780 млн. человек, в то время как в Великобритании аналогичный показатель равен 10,320 мл. человек. Таким образом, с точки зрения количества рыночная власть потребителей в Германии ниже, нежели в Великобритании.

Другим немаловажным фактором являются небольшие затраты на переключение между покупателями. Здесь, как и в случае с издержками переключения с одного поставщика на другого, не предвидится дополнительных издержек переключения за исключением возможности потерять определенную долю дохода непосредственно за время переключения. Таким образом, в Германии из-за большого количества потребителей потенциальные издержки на переключение с одного потребителя на другого должны быть значительно ниже, в то время как в Великобритании из-за небольшого количества потребителей – выше.

Также важным фактором при определении рыночной силы потребителей является оценка их дохода, причем чем ниже прибыль покупателя, тем меньшими средствами он располагает и, соответственно, тем выше его рыночная сила. Германия и Великобритания входят в топ-10 стран Европейского региона по уровню заработной платы со средним показателем в 2,270 и 2,102 тысячи евро соответственно, разница между странами составляет 7%.⁸² Кроме того, индекс среднего уровня потребительских цен в Германии ниже аналогичного показателя в Великобритании, 1% против 20% над средним значением по Европе, общая разница составляет практически пятую часть.⁸³ Так, зарплата на

⁸² Average Salary in European Union in 2017 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Reinis Fischer – Режим доступа: <https://www.reinischfischer.com/average-salary-european-union-2017> (дата обращения: 20.01.2018).

⁸³ Comparative price levels of consumer goods and services [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Comparative_price_levels_of_consumer_goods_and_services (дата обращения: 12.02.2018).

территории Германии выше, а цены ниже, что наделяет потребителей на немецком рынке меньшей рыночной властью в сравнении с потребителями на британском рынке.

Доступ к полной информации об услуге также оказывает свое влияние на рыночную силу потребителя. Отрасль фитнес-услуг идет в ногу со временем и сейчас потребители с легкостью могут сравнить стоимость предлагаемых абонементов, изучить отзывы о различных тренерах, выяснить детали тренировочного процесса и все это за счет нескольких кликов. Поэтому осведомленность потребителей об оказываемых услугах можно считать крайне высокой.

Последним фактором является стандартизованность услуги, чем более стандартизованы услуги продавца, тем больше власти имеет покупатель. Как было отмечено ранее, отрасль фитнес-услуг широко дифференцирована по таким переменным, как цена тренировки (малая, средняя и высокая), вид тренировки (йога, кроссфит, EMS-тренировки и др.) и тип тренировки (групповая или индивидуальная). А значит рыночная власть потребителей по данному фактору незначительна.

Глава 3. СТРАТЕГИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Третья глава работы посвящена разработке стратегии интернационализации и включает в себя выбор способа выхода на зарубежный рынок, адаптацию бизнес-модель под особенности иностранного рынка и оценку эффективности проекта. Данная глава является квинтэссенцией всей работы, ибо она напрямую посвящена разработке стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки. Выводом по третьей главе будет считаться стратегия выхода на зарубежный рынок и оценка эффективности проекта.

3.1 Способ выхода на зарубежный рынок

В рамках выбора наиболее подходящего способа выхода стартапа FlyFit на международные рынки было рассмотрено пять наиболее подходящих вариантов в рассматриваемом контексте: филиал, дочернее предприятие, поглощение, совместное предприятие и франчайзинг.

Каждый потенциально возможный способ выхода был оценен по следующим выделенным критериями: участие в прибыли, степень рыночного проникновения, объем первоначальных инвестиций, время на подготовку и регистрацию, а также сложность реализации того или иного способа выхода с точки зрения наличия соответствующих управленческих компетенций и опыта.

Участие в прибыли показывает, на какую часть прибыли может претендовать компания в случае выбора того или иного способа выхода на зарубежный рынок. Как правило, участие в прибыли определяется долей собственности, или, как в случае с франчайзингом, размером роялти. Оптимальным вариантом для стартапа FlyFit было бы обладание абсолютным правом на прибыль с незначительным отклонением.

Другим критерием является степень рыночного проникновения. Под ним понимается то, насколько глубоко тот или иной способ выхода позволяет погрузиться в культурную среду рассматриваемой страны и, как следствие, адаптировать операционную деятельность компании под особенности местного рынка. Разные способы выхода на зарубежный рынок обеспечивают разную степень рыночного проникновения и, как следствие, обеспечивают разную степень адаптации продукта. Несмотря на достаточно высокую степень стандартизации оказываемых услуг, компании необходимо адаптировать маркетинговые мероприятия под специфику немецкого рынка.

Также важным фактором является объем первоначальных инвестиций необходимый для реализации того или иного способа выхода на зарубежный рынок. При этом сюда входят как административные затраты, так и целый ряд транзакционных

издержек, сопутствующих тому или иному способу выхода. В силу того, что компания планирует выход на международные рынки на раннем этапе своего развития, она может рассчитывать лишь на небольшой объем инвестиций.

Время на регистрацию также является важным фактором при выборе оптимального способа выхода на зарубежный рынок. В рамках него учитывались как бюрократические процессы, связанные с регистрацией предприятия и созданием банковского счета, так и транзакционные издержки, связанные с поиском подходящего партнера для учреждения совместного предприятия, поглощения или франчайзинга. Так как компания собирается выходить на международные рынки в первые месяцы своего существования, ей необходимо в как можно более короткие сроки пройти процесс регистрации.

Последним критерием служит сложность реализации. Если регистрация филиала или предприятия являются достаточно простыми операциями, если не обращать внимания на то, что это происходит в международном контексте, то такие операции как организация совместного предприятия, поглощение или франчайзинг требуют куда больше опыта и компетенций в этом направлении. Проанализировав управленческие навыки команды стартапа, был установлен приемлемый уровень сложности реализации.

Результаты анализа потенциальных способов выхода стартапа FlyFit на зарубежный рынок представлены ниже (см. Диаграмма 4).

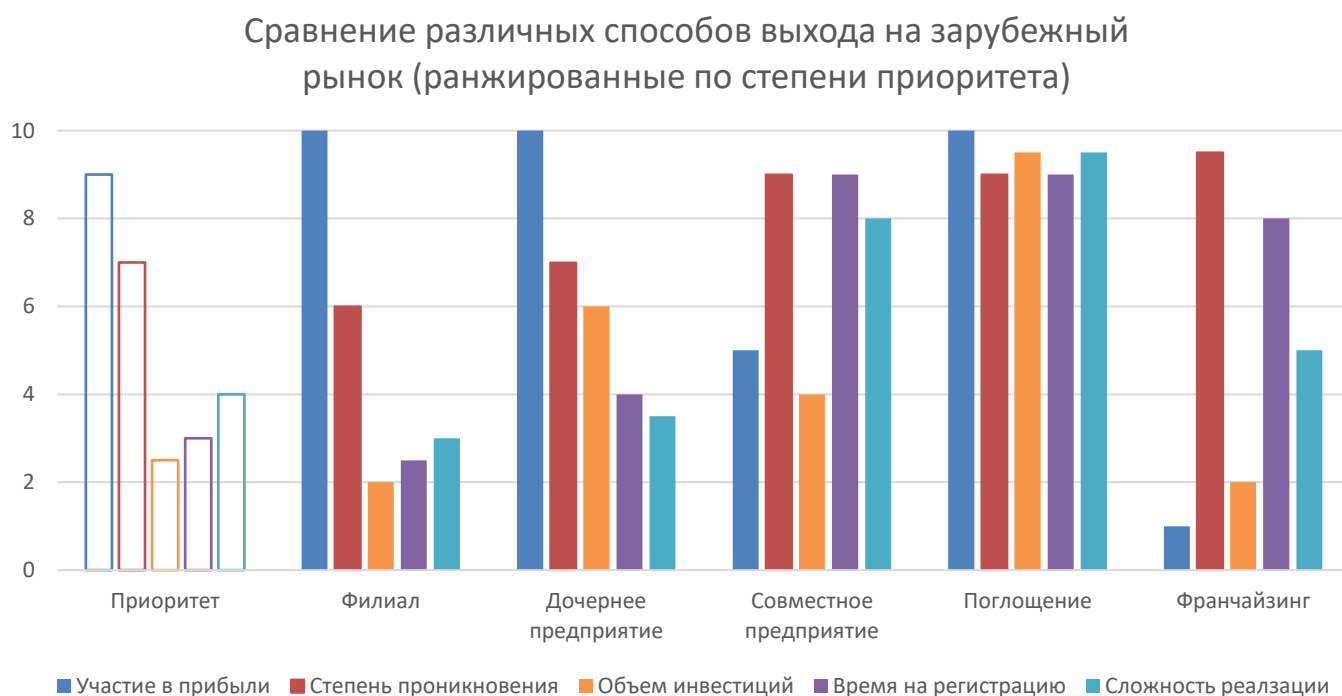


Диаграмма 4 Сравнение различных способов выхода на зарубежный рынок

Составлено автором

Как следует из диаграммы, филиал является наиболее привлекательным способом выхода на зарубежный рынок, так как его значения больше других совпадают с обозначенными приоритетами. Филиал полностью удовлетворяет заявленный уровень участия в прибыли. Несмотря на то, что рассматриваемый способ выхода обеспечивает меньший уровень рыночного проникновения, чем заявлено в приоритетах, он позволяет выйти на зарубежный рынок со сравнительно более низким объемом первоначальных инвестиций, временем на регистрацию и сложностью реализации.

Такие способы выхода, как дочернее предприятие и поглощение, предлагают подходящий уровень участия в прибыли и степень рыночного проникновения, тем не менее, затраты, связанные с объемом инвестиций, временем на регистрацию и сложностью реализации являются непосильными для стартапа. Таким образом, ни дочернее предприятие, ни поглощение не могут считаться оптимальным способом выхода на зарубежный рынок. Тем не менее, дочернее предприятие остается вторым выбором после филиала, в то время как поглощения занимает лишь четвертую позицию.

Другие способы выхода, такие как совместное предприятие и франчайзинг предлагают достаточно высокий уровень рыночного проникновения, который, в свою очередь, требует соразмерных временных затрат и управленческих компетенций. Тем не менее, в случае с совместным предприятием и франчайзингом основное препятствие все же кроется в степени участия в прибыли. Для совместного предприятия участие в прибыли соразмерно доле в структуре акционерного капитала, которое будет колебаться вокруг 50%, в случае с франчайзингом, участие в прибыли будет соразмерно размеру роялти, которые составят порядка 10%. Данные показатели негативно отразятся на объеме прибыли компании на зарубежном рынке, поэтому они не могут служить оптимальным способом выхода за рубеж.⁸⁴

Итак, в качестве оптимального способа выхода на зарубежный рынок было выбрано создание филиала. Теперь необходимо определиться, какие функции будут на него возложены. На основе предварительного анализа, было решено построить глобальную цепочку создания ценности для повышения эффективности международной деятельности стартапа (см. Таблица 21).

⁸⁴ Кристенсен, К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса / Кристенсен К. // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – С. 61 – 105.

Таблица 21 Глобальная цепочка создания ценности стартапа FlyFit

Этап создания ценности	Место создания ценности	Обоснование выбора места
Этап 1. Технологическое обслуживание платформы	Головной офис компании на территории национального рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Технологическое обслуживание платформы остается неизменным вне зависимости от особенностей зарубежного рынка • Технологическая поддержка работы платформы может осуществляться удаленно • Технологическое обслуживание платформы на национальном рынке обойдется с меньшими финансовыми затратами
Этап 2. Заключение партнерских соглашений с фитнес-клубами	Филиал компании на территории зарубежного рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение партнерских соглашений с фитнес-клубами требует прямого присутствия на зарубежном рынке • Заключение партнерских соглашений подразумевает адаптацию переговорного процесса под культурные особенности страны
Этап 3. Привлечение клиентов для участия в проекте	Филиал компании на территории зарубежного рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение клиентов для участия в проекте требует прямого присутствия на зарубежном рынке • Привлечение клиентов для участия в проекте подразумевает глубокое знание культурных особенностей страны

Составлено автором

Технологическое обслуживание платформы стоит расположить в головном офисе компании на территории национального рынка. Данное решение обусловлено сразу тремя факторами. Во-первых, технологическое обслуживание платформы остается неизменным вне зависимости от особенностей зарубежного рынка. Во-вторых, технологическая поддержка работы платформы может осуществляться как напрямую на зарубежном

рынке, так и удаленно через национальный рынок. И в-третьих, технологическое обслуживание платформы на национальном рынке обойдется с меньшими финансовыми затратами, так как разница в среднем уровне заработной платы в области программирования между российским и немецким рынком составляет 350% (17,142 тысяч евро в год в России против 68,133 тысяч евро в Германии).⁸⁵

Заключение партнерских соглашений с фитнес-клубами лучше всего расположить ближе к конечному потребителю. Это обусловлено в первую очередь тем, что заключение коммерческих контрактов требует прямого присутствия на зарубежном рынке, но не менее важную роль играет и тот факт, что для проведения успешных переговоров необходимо адаптировать существующие переговорные процедуры под культурные особенности зарубежного рынка.

Привлечение клиентов для участия в проекте также лучше всего расположить ближе к конечному потребителю. Это обусловлено тем, что привлечение клиентов для участия в проекте также требует прямого присутствия на зарубежном рынке для развития соответствующих маркетинговых компаний, а для успешного привлечения клиентов необходимо и вовсе адаптировать маркетинговую активность компании под культурные особенности зарубежного рынка.

Таким образом, после определения основных функций филиала, которые заключаются в выстраивании партнерских соглашений с зарубежными фитнес-клубами и привлечении зарубежных клиентов для участия в проекте, необходимо определить степень взаимодействия головного офиса и филиала. Для этого была рассмотрена классификация ролей корпоративного управления McKinsey (см. Таблица 22).

⁸⁵ Salary Data & Career Research Center (Germany) [Электронный ресурс] // Сайт софтверной компании PayScale – Режим доступа: <https://www.payscale.com/research/DE/Country=Germany/Salary> (дата обращения: 05.01.2018).

Таблица 22 Роли корпоративного центра

	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Принятие решений	В виде исключения	Утверждает ключевые стратегические решения на основе базовых принципов бизнес-логики	Утверждает предложенные инвестиционные решения после проверки как их функциональной, так и коммерческой релевантности	Контролирует функциональную логику главных коммерческих и функциональных решений
Отслеживание результатов	Управляет бизнесом на основе достигнутых финансовых результатов	Следит за выполнением планов и за реализацией ключевых инициатив и проектов	Отслеживает главные финансовые, операционные и стратегические показатели на ежеквартальной основе	Осуществляет детальный анализ всех финансовых и операционных параметров эффективности на ежемесячной основе
Управление персоналом	Нанимает / увольняет	Следит за основными менеджерами для принятия решений о ключевых назначениях и создает соответствующий мотивационный климат	Определяет и координирует важнейшие направления кадровой политики	Занимается основными деталями найма, подготовки, аттестации и вознаграждения
Программы повышения эффективности	Делегирует подразделениям	Делегирует подразделениям	Предлагает программы увеличения эффективности	Вводит программы в действие и управляет их внедрением

	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Координация	Отсутствует	Занимается координацией время от времени, в целях реализации эффекта синергии	Координирует взаимодействие в целях реализации эффекта синергии	Управляет взаимодействием в целях реализации эффекта синергии и получения экономии
Руководство функциональными отделами в подразделениях	Требует базовых стандартов отчетности	Устанавливает основные принципы финансовой и кадровой политики и существующих процессов	Определяет политику функциональных отделов в подразделениях	Разрабатывает все детали политики функциональных отделов в подразделениях
Совместно используемые услуги	Отсутствуют	Развивает совместно используемые услуги, только если они являются уникальными и совершенно необходимыми	Развивает совместно используемые услуги во всех случаях, когда есть возможность реализовать эффект синергии или получить экономию	Развивает совместно используемые услуги практически во всех возможных направлениях

Источник: Вестник McKinsey

С позиций регулирования отношений между головным офисом и зарубежным филиалом стартапа FlyFit, наиболее предпочтительной ролью корпоративного центра является стратегический контроллер. Это означает, что корпоративный центр будет отвечать непосредственно за стратегическое планирование, в то время как бизнес-единица будет отвечать за операционную деятельность. Существует три основополагающие причины в пользу роли стратегического контроля:

Во-первых, операционная деятельность филиала, а именно выстраивание партнерских соглашений с зарубежными фитнес-клубами и привлечение зарубежных клиентов для участия в проекте, делегируется локальному менеджменту, что позволяет лучше адаптировать маркетинговые активности под культурные особенности зарубежного рынка.

Во-вторых, возможность интеграции цепочек создания ценности разных подразделений и извлечения синергии от масштабирования бизнеса, в частности, за счет размещения и использования единого центра технологического обслуживания на национальном рынке, компания может сосредоточиться исключительно на маркетинговой активности при работе на зарубежном рынке.

В-третьих, предложенная роль корпоративного центра позволяет компании перераспределять опыт, знания и навыки между бизнес-единицами, занимающимися аналогичной бизнес-деятельностью, например, опыт полученный при работе на национальном рынке может быть использован при выходе за рубеж.⁸⁶

⁸⁶ Лэндсберг М., Моррисон Р., Фут Н., Хенсли Д. Роль корпоративного центра // The McKinsey Quarterly, 2003, №3.

3.2 Адаптация бизнес-модели

После выбора подходящего способа выхода на зарубежный рынок, необходимо адаптировать бизнес-модель стартапа под особенности ведения бизнеса на территории страны проникновения. За основу была взята бизнес-модель компании для функционирования на национальном рынке, куда впоследствии были внесены необходимые изменения (см. Таблица 23).

Таблица 23 Адаптация бизнес-модели стартапа FlyFit для предоставления услуг в Германии

<p>Проблема</p> <p>Существующая абонементная система устарела и больше не отвечает требованиям рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сомнительные экономические выгоды • Необходимость дорогостоящей предоплаты • Отсутствие разнообразия и гибкости • Заключение долгосрочных контрактов • Переполненность в зимний сезон 	<p>Решение</p> <p>Создание виртуальной платформы, позволяющей людям и компаниям в сфере фитнеса взаимодействовать друг с другом и извлекать ряд взаимовыгодных преимуществ на основе системы разовых посещений</p> <hr/> <p>Ключевые метрики</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень чистой прибыли филиала • Степень приверженности бренду • Доля партнеров с выходом на новые рынки 	<p>Уникальное торговое предложение</p> <p>Первая и единственная на сегодняшний день платформа на рынке фитнес-услуг (мобильное приложение, CRM-система и веб-сайт) позволяющая пользователям находить подходящие спортивные залы, регистрироваться на тренировки и заниматься фитнесом где угодно и когда угодно, а компаниям в свою очередь привлекать новых клиентов, автоматизировать бизнес-процессы по работе с клиентами и собирать обратную связь</p>	<p>Скрытое преимущество</p> <p><u>Краткосрочный горизонт</u> Преимущество первого хода обеспечит выгодную стратегическую позицию</p> <p><u>Долгосрочный горизонт</u> Построение сообщества с высокой приверженностью бренду</p> <hr/> <p>Каналы сбыта</p> <p><u>B2C</u> Мобильное приложение доступно в популярных магазинах приложений</p> <ul style="list-style-type: none"> • App Store • Google Play <p><u>B2B</u> Заключение партнерских контрактов реализуется онлайн</p>	<p>Потребители</p> <p><u>Люди</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Спортсмены <p><u>Компании</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Фитнес-клубы • Спорт центры • Личные тренеры
<p>Структура расходов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение бренда на потребительском рынке • Заключение контрактов с потенциальными партнерами • Общие издержки осуществления бизнес-деятельности • Издержки ведения международной деятельности 		<p>Поток выручки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комиссия в 18% от стоимости услуг компаний-партнеров, оказанных через мобильное приложение (-5% в случае предоставления возможности внутренней рекламы) • Дополнительные услуги (повышение конкурентоспособности услуг компаний-партнеров внутри платформы за счет разных способов) 		

Составлено автором

Прежде всего стоит отметить, что потребность в независимости и гибкости занятия фитнесом в Германии стоит еще более остро, чем в России. Так, существующие проблемы потребителей фитнес-услуг дополняют необходимость заключения дополнительного контракта, а также переполненность фитнес-клубов в зимний сезон.

Абонементная система в Германии склоняет потребителя услуги не только к приобретению абонемента, но также и к заключению специального контракта, согласно которому потребитель обязуется совершать ежемесячные выплаты в течение длительного срока, который составляет от одного до двух лет. При этом, данный контракт нельзя отменить, пересмотреть или заморозить без уважительной причины. Уважительной причиной не может считаться переезд в другой город, переход к конкуренту на более выгодных условиях или отсутствие какой-либо мотивации продолжать заниматься спортом. Заявления на разрыв контракта рассматриваются крайне долго и редко достигают положительного исхода.⁸⁷ Стартап мог бы решить данную проблему, благодаря внедрению системы разовых посещений, в рамках которой потребитель фитнес-услуг полностью освобождается от каких-либо финансовых обязательств.

Другой проблемой немецких потребителей фитнес-услуг является высокая переполненность фитнес-клубов в зимний сезон, вызванная плохой погодой и началом нового года. В силу менталитета жители Германии крайне негативно относятся к большому количеству людей в зале. Это связано с тем, что очереди на тренажеры сильно сказываются на продуктивности занятия и мешают как следует расслабиться.⁸⁸ Разовые посещения также могут прийти на помощь в этой ситуации, так как пользователь, в случае заполненности своего фитнес-клуба, сможет обратиться в свободный фитнес-клуб поблизости, где в зимний сезон он смог бы заниматься с прежней эффективностью и чувствовать себя комфортно. С наступлением весны и соответственно оттоком потребителей фитнес-услуг, пользователь смог бы вернуться в избранный фитнес-клуб без каких-либо финансовых обязательств.

Основные изменения бизнес-модели коснутся в первую очередь потенциальных потребителей. Это связано с тем, что доли каждого сегмента в выручке стартапа сильно разнятся между собой. Так, на сегмент спортсменов приходится 80% всей выручки, в то время как на долю новичков и туристов приходятся оставшиеся 20%, и это при

⁸⁷ Fitnessstudio-Vertrag abschließen: Darauf müssen Sie achten [Электронный ресурс] // Информационный портал RTL – Режим доступа: <https://www.rtl.de/cms/fitnessstudio-vertrag-abschliessen-darauf-muessen-sie-achten-4138000.html> (дата обращения: 10.05.2018).

⁸⁸ STRATEGIEN GEGEN DEN JANUAR-FITNESS-WAHN IM STUDIO [Электронный ресурс] // Сайт Sport Magazine – Режим доступа: <https://strong-magazine.com/5-strategien-januar-fitness-wahn/> (дата обращения: 10.05.2018).

сопоставимой стоимости привлечения каждого сегмента. Поэтому, в целях повышения эффективности работы предприятия, было решено сконцентрироваться на наиболее привлекательном рыночном сегменте – сегменте спортсменов. К сегментам новичков и туристов можно будет вернуться в дальнейшем с целью расширения уже насыщенного рынка.

Также существенной адаптации подвергнется блок каналов сбыта. Если сбыт на потребительском рынке останется неизменным, и будет осуществляться через популярные немецкие магазины приложений, такие как App Store и Google play, то процессы взаимодействия с потенциальными партнерами будут полностью пересмотрены. Так, на российском рынке подобное взаимодействие планируется выстраивать посредством проведения личных продаж, данный способ не является оптимальным с точки зрения оптимизации затрат, но единственно возможным для реализации на российском рынке на сегодняшний день. Из-за слабо развитой информационной инфраструктуры и консервативному подходу к ведению переговоров, российский рынок не позволяет вести переговоры онлайн. Немецкий рынок, в свою очередь, представляет собой отличную возможность для реализации представленного способа взаимодействия. Проведение переговоров онлайн будет осуществляться за счет аудио и видео связи между филиалом компании и потенциальным партнером, что положительно отразится на издержках за счет сокращения затрат на физическое перемещение и, соответственно, времени на проведение переговоров. Более того, такая опция подразумевает возможность проведения групповых онлайн конференций, в рамках которых можно заключить сразу несколько выгодных для компании контрактов за одну сессию.

Еще одним блоком, который подвергнется серьезной адаптации, является ключевые метрики. Для оценки эффективности филиала потребуются совершенно иные показатели в отличие от тех, которые используются при оценке деятельности на национальном рынке. Это связано с тем, что оценка работы стартапа на национальном рынке осуществляется на операционном уровне, в то время как оценка работы филиала за границей будет производиться на стратегическом уровне. Всего было выделено три ключевые метрики для оценки деятельности стартапа за рубежом. Во-первых, это уровень чистой прибыли, данный показатель позволит оценить экономический перформанс филиала в сравнении с поставленными задачами. Во-вторых, это степень приверженности бренду, данный показатель играет крайне важную роль, так как именно он определяет конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. И, в-третьих, это доля партнеров с выходом на зарубежные рынки, данный показатель отражает изменение

международного потенциала стартапа, так как чем больше партнеров с выходом на зарубежные рынки будет у компании, тем легче ей впоследствии будет масштабироваться в новых регионах.

Структура основных расходов также претерпит значительные изменения. Так, с одной стороны, благодаря эффекту синергии технологическое обслуживание филиала будет осуществлять головной офис, а значит издержки на соответствующее обслуживание платформы будут сведены к нулю. С другой стороны, появятся дополнительные издержки ведения международной деятельности, связанные с выстраиванием коммуникации между филиалом и головным офисом.

Помимо этого, изменения претерпит и структура доходов. В основном это коснется основного источника дохода, комиссия, взимаемая от стоимости фитнес-услуг компаний партнеров через приложение, будет увеличена на 3% в целях повышения финансовой устойчивости филиала в случае неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры. В то же время это не должно затронуть поток клиентов в силу сразу нескольких основополагающих факторов. Во-первых, на момент выхода на немецкий рынок компания, по сути, будет являться монополистом и сможет диктовать свои условия по цене. Во-вторых, комиссия будет изначально заложена в структуру цен фитнес-услуг компаний партнеров, представленных в приложении, таким образом, потребитель платит сразу за комплекс услуг фитнес-клуба и платформы, за счет чего цена воспринимается как единое целое. В-третьих, потенциальные конкуренты с точки зрения существующих технологий не смогут предоставить свои услуги по более низкой комиссии, так как помимо аналогичной структуры расходов, на них будут дополнительно висеть большие затраты на обслуживание платформы.

3.3 Оценка эффективности проекта

Перед тем, как перейти к оценке эффективности, важно оговориться, что в рамках разработки стратегии не было установлено никаких финансовых ограничений с точки зрения объема первоначальных инвестиций.

Целью работы являлась разработка оптимальной стратегии с точки зрения достижения наиболее выгодной позиции в сегменте агрегаторов фитнес-услуг в указанный промежуток времени.

Также важно отметить, что при оценке эффективности рассматривался горизонт прогнозирования в пять лет, так как необходимо было разработать стратегию выхода за рубеж с 2018 по 2023.

Ниже приведены основные статьи первоначальных инвестиций, в них входят стоимость регистрации предприятия, затраты на размещение, локализация продукта, а также покрытие расходов на операционную деятельность (см. Таблица 24).⁸⁹

Таблица 24 Основные статьи первоначальных инвестиций

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Стоимость регистрации, €	6340	-	-	-	-	-
Затраты на размещение, €	12680	-	-	-	-	-
Локализация продукта, €	1500	-	-	-	-	-
Покрытие операционной деятельности, €	70000	-	-	-	-	-
Первоначальные инвестиции, €	90520	-	-	-	-	-

Составлено по: сайт Всемирного Банка

Наибольшей статьёй расходов являются инвестиции в операционную деятельность филиала для покрытия затрат на продвижение на потребительском рынке и на заключение контрактов с потенциальными партнерами в первый год работы. Данный подход обусловлен тем, что на момент выхода стартапа FlyFit на рынок Германии, он будет свободен от конкуренции, а значит конверсия любого маркетингового действия на этом рынке будет в разы выше, чем когда-либо после. Поэтому, осуществляя большие инвестиции в маркетинг уже в первый год работы, филиал может получить весомое конкурентное преимущество с точки зрения величины затрат на привлечение потенциальных клиентов и партнеров, более того, такой подход обеспечит компании большую клиентскую базу уже в начале своего функционирования, что позволит генерировать сравнительно более высокие входящие денежные потоки в следующие несколько лет.

⁸⁹ Ease of Doing Business in Germany [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany> (дата обращения: 25.02.2018).

Перейдем к рассмотрению основных статей выручки по годам. Существует два основных входящих денежных потока, это выручка от основной услуги и выручка от дополнительных услуг (см. Таблица 25).⁹⁰

Таблица 25 Основные статьи выручки по годам

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Основная услуга</i>	-	69048	164926	215435	258899	294075
Объем рынка, €	-	5480000	5726600	5984297	6253590	6535002
Доля рынка, %	-	0,07	0,16	0,2	0,23	0,25
Комиссия, %	-	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
<i>Дополнительные услуги</i>	-	21684	64555	100900	141060	182589
Количество фитнес-клубов, штук	-	9293	9683	10090	10514	10955
Уровень проникновения, %	-	0,023	0,053	0,067	0,077	0,083
Цена услуги, €	-	100	125	150	175	200
Выручка, €	-	90732	229481	316335	399959	476664

Составлено по: сайт консалтинговой компании Deloitte

Как ожидается, большие маркетинговые инвестиции вкуче со свободным от конкуренции рынком, позволят филиалу уже в первый год работы добиться доли сегмента агрегаторов фитнес-услуг в размере 17,5%. В следующем же году, увеличенные в два раза маркетинговые затраты вместе с ростом популярности бренда и по-прежнему отсутствием сильных конкурентов обеспечат филиалу увеличение доли сегмента агрегаторов уже до 40%. На третий год ожидается укрепление сегмента, и появление сильных конкурентов, из-за чего темп роста доли филиала сократится в несколько раз в течение последующих трех лет. Таким образом, по прошествии пяти лет компания будет обладать примерно 62.5% сегмента агрегаторов фитнес-услуг, на долю конкурентов придется порядка 25%, а оставшиеся 12,5% будут распределены между компаниями заменителями.

Кроме того, планируется оказывать ряд дополнительных услуг, и если цена на основную услугу останется неизменной по прошествии пяти лет, то цены на дополнительные услуги возрастут почти в два раза. Это обусловлено тем, что по мере возрастания конкуренции фитнес-клубов через приложение, они будут более заинтересованы в приобретении дополнительных услуг, так как они, в свою очередь, способны повысить их привлекательность для конечного пользователя. Ожидается, что к заключительному году покупка дополнительных услуг для фитнес-клубов станет не

⁹⁰ European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

обязательным, но необходимым условием поддержания конкурентоспособности внутри приложения.

Рассмотрим основные статьи расходов по годам. К ним относятся продвижение на потребительском рынке, заключение контрактов с партнерами, общие издержки ведения бизнеса, а также издержки международной деятельности (см. Таблица 27).⁹¹

Таблица 27 Основные статьи расходов по годам

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Продвижение на потребительском рынке</i>	-	24180	50813	64843	76916	86688
Реклама внутри фитнес-клубов партнеров, €	-	19180	45813	59843	71916	81688
Осуществление комьюнити-менеджмента, €	-	5000	5000	5000	5000	5000
<i>Заключение контрактов с партнерами</i>	-	12850	12850	12850	12850	12850
Издержки ведения переговоров с партнерами, €	-	12000	12000	12000	12000	12000
Подготовка коммерческих контрактов, €	-	850	850	850	850	850
<i>Общие издержки бизнес-деятельности</i>	-	117167	129667	142167	154667	167167
Арендная плата и коммунальные услуги, €	-	9600	9600	9600	9600	9600
Заработная плата и социальные выплаты, €	-	100000	112500	125000	137500	150000
Различные административные затраты, €	-	7567	7567	7567	7567	7567
<i>Издержки международной деятельности</i>	-	1530	1530	1530	1530	1530
Затраты на перемещение между странами, €	-	1100	1100	1100	1100	1100
Осуществления перевода документов, €	-	430	430	430	430	430
Расходы, €	-	155727	194860	221390	245963	268235

Составлено по: сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group

Как было отмечено ранее, расходы филиала полностью отражают расходы компании на национальном рынке за исключением того, что вместо затрат на технологическое обслуживание, которое полностью делегируется корпоративному центру на национальном рынке, имеют место быть дополнительные издержки, связанные с ведением международной деятельности. Самой большой статьёй расходов являются

⁹¹ Business Entities in Germany [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group PLC – Режим доступа: <https://www.healyconsultants.com/germany-company-registration/setup-llc/> (дата обращения: 16.03.2018).

общие издержки ведения бизнеса в первую очередь из-за размера заработной платы и социальных выплат, самой же маленькой статьёй расходов являются издержки ведения международной деятельности, так как они включают лишь затраты, связанные с перемещением между странами и переводом отчетности.

Ниже представлена сводная таблица по денежным потокам филиала, включающая размер первоначальных инвестиций, годовую выручку, годовые расходы, годовой денежный поток, годовой денежный поток после налогов и кумулятивный денежный поток (см. Таблица X).

Таблица 24 Прогноз денежных потоков по годам

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Первоначальные инвестиции, €	90520	-	-	-	-	-
Годовая выручка, €	-	90732	229481	316335	399959	476664
Годовые расходы, €	-	155727	194860	221390	245963	268235
Годовой денежный поток, €	-90520	5005	34622	94945	153995	208430
Ежегодный поток после налогов, €	-90520	3503	4235	6461	107797	145901
Кумулятивный денежный поток, €	-90520	-87017	-62782	3680	111476	257377

Составлено автором

Важно отметить, что в первый год работы филиала несмотря на то, что размер расходов превышает размер выручки, чистый денежный поток все равно остается положительным из-за объема инвестиций в операционную деятельность, сделанных для покрытия долгов в первый год работы.

Таким образом, для оценки эффективности рассматриваемого проекта было рассчитано четыре основных показателя: NPV, IRR, PI и PP (см. Таблица X).

Таблица 27 Основные показатели эффективности

NPV ($r=25\%$), €	53784
IRR, %	42
PI, %	1,59
PP, года	3

Составлено автором

В качестве ставки дисконтирования для расчета NPV была взята ожидаемая доходность реализации проекта предпринимателей равная 25%. По результатам расчета чистая приведенная стоимость проекта оказалась больше нуля, что говорит о целесообразности его реализации.

IRR проекта составляет 42%, то есть эта такая ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль, и, соответственно, он

теряет привлекательность для реализации. В силу того, что текущая ставка дисконтирования составляет 25%, то проект является достаточно привлекательным для реализации. Кроме того, он имеет определенный запас прочности при неблагоприятном изменении рыночной конъюнктуры.

Показатель PI больше единицы, что также свидетельствует о целесообразности реализации проекта, так как размер приведенных денежных потоков превышает размер первоначальных инвестиций.

Как видно из кумулятивного денежного потока, период окупаемости составляет ровно три года, при этом филиал демонстрирует положительную прибыль за каждый год функционирования, а ежегодная прибыль компании в пост прогнозном периоде на немецком рынке составит приблизительно 146 тыс. евро в год.

Заключение

В рамках проделанной работы была разработана стратегия выхода на международные рынки стартапа FlyFit. В самом начале работы необходимо было проанализировать внутреннюю среду стартапа с точки зрения перспектив выхода на международные рынки.

Первым делом мной была систематизирована бизнес-модель стартапа FlyFit на основе Lean Canvas, где были обозначены потенциальные зоны трансформации при выходе за рубеж. FlyFit – это виртуальная платформа, позволяющая пользователям регистрироваться на спортивные тренировки, а фитнес-клубам в свою очередь привлекать новых клиентов. FlyFit решает проблему устаревшей абонементной системы, при которой необходима дорогостоящая предоплата, существуют сомнительные экономические выгоды, а также полностью отсутствует гибкость в занятии фитнесом.

Далее в работе была представлена долгосрочная стратегия стартапа и обозначено место выхода на международные рынки в процессе развития компании. В данный момент стартап находится на заключительном этапе предварительной работы, в рамках которой он заканчивает технологическое развитие платформы и заключение партнерских соглашений с фитнес-клубами. Осенью этого года компания планирует стартовать на национальном рынке в Москве и Санкт-Петербурге, а уже зимой начать международную экспансию с выхода на международные рынки.

В этой связи было решено оценить международный потенциал стартапа. В ходе анализа были выявлены негативные и позитивные факторы по четырем группам, таким как индивидуальные факторы, внутрифирменные факторы, отраслевые факторы и факторы внешней среды. В результате, позитивных факторов оказалось более чем в два раза больше, чем негативных, что свидетельствует о большом потенциале стартапа к проведению зарубежной экспансии.

Следующим шагом был выбор и анализ наиболее подходящих международных рынков для проведения зарубежной экспансии, который проводился в три этапа.

На первом этапе были выделены: Европейский регион, Азиатско-Тихоокеанский регион, Северная и Южная Америки, а также Северная Африка и Средний Восток – и измерена культурная, административная, географическая и экономическая дистанция от национального рынка компании на основе CAGE Distance по 12 факторам (по три фактора на каждую переменную). Наиболее привлекательным регионом оказался Европейский регион, в рамках которого и было решено продолжить исследование.

На втором этапе в рамках Европейского региона на основе уровня рыночного проникновения фитнес-услуг и темпа роста рынка фитнес-услуг были отобраны три наиболее привлекательных рынка Германии, Великобритании и Франции, которые в свою очередь были оценены с точки зрения значимых факторов политической, экономической, социальной и технологической среды в рамках PEST-анализа по 9 факторам (по три фактора на каждую переменную). В результате, рынки Германии и Великобритании оказались крайне привлекательными с точки зрения анализа значимых факторов внешней среды, а вот рынок Франции, напротив, отметился преобладанием негативных факторов над позитивными.

На третьем этапе были проанализированы рынки Германии и Великобритании с точки зрения уже отраслевых факторов, а именно силы товаров-заменителей, силы новых игроков, силы поставщиков, силы потребителей, а также с точки зрения существующего уровня конкуренции в отрасли на основе модели Пяти сил конкуренции сразу по 23 факторам. Как результат, Германия оказалась более привлекательным рынком с точки зрения отраслевых факторов нежели Великобритания, во многом благодаря более низкой силе товаров-заменителей, поставщиков и потребителей. По результатам второй главы выбор был сделан в пользу Германии, как наиболее подходящего рынка для международной экспансии.

Третья часть работы была посвящена непосредственно разработке стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки на примере выхода на немецкий рынок фитнес-услуг.

Прежде всего был выбран оптимальный способ выхода на зарубежный рынок по таким критериям, как участие в прибыли, степень рыночного проникновения, объем инвестиций, время на регистрацию и сложность реализации. Им оказался филиал, так как он лучше других способов выхода соответствует приоритетам стартапа по выделенным критериям. Также в рамках данной главы была построена глобальная цепочка создания ценности, в рамках которой техническое обслуживание платформы должно осуществляться на национальном рынке, в то время как остальные операции по продвижению на потребительском рынке и заключению контрактов с потенциальными партнерами располагается на соответствующих зарубежных рынках. Кроме того, в рамках данной главы была определена роль корпоративного центра компании, как стратегического контроллера.

Далее была произведена адаптация бизнес-модели стартапа под его деятельность на зарубежном рынке. Основным изменениям подверглись такие блоки, как ключевые

метрики, потребители, каналы сбыта, структура расходов и поток выручки. Главными отличительными чертами адаптированной бизнес-модели являются выдвижение метрик для анализа деятельности филиала с экономической, конкурентоспособной и международной точек зрения, сокращение потребительских сегментов до сегмента спортсменов, использование каналов сбыта через интернет, трансформация структуры расходов за счет ликвидации издержек на технологическое обслуживание, и добавление затрат на ведение международной деятельности, а также изменение потока выручки за счет увеличения размера взимаемой комиссии.

В последней главе была проведена оценка эффективности реализации проекта по выходу стартапа на немецкий рынок. В рамках данной главы были рассчитаны такие показатели эффективности как NPV, IRR, PI и PP. Чистая приведенная стоимость при ставке дисконтирования в 25% за 5 лет оказалась выше нуля, IRR соответственно оказался выше ставки дисконтирования и составил 42%. Индекс прибыльности оказался больше единицы более чем в полтора раза, а период окупаемости проекта составил ровно три года. При этом филиал будет демонстрировать положительную прибыль на протяжении каждого года в течение 5 лет. Все это говорит о том, что рассматриваемый проект является достаточно привлекательным для реализации.

Таким образом, поставленная цель разработки стратегии выхода стартапа FlyFit на международные рынки, включающая анализ потенциала компании к ведению зарубежной деятельности, выдвижение алгоритма выбора наиболее подходящего рынка к расширению присутствия и адаптация бизнес-модели под построение международных операций, была достигнута.

Список используемой литературы

1. Бизнес-иммиграция во Францию: минимальные требования, деньги и сроки [Электронный ресурс] // Портал о стартапах и бизнесе за рубежом IAmCEO.eu – Режим доступа: <http://www.iamceo.eu/france/biznes-immigratsiya-vo-frantsiyu-minimalnye-trebovaniya-dengi-sroki/> (дата обращения: 18.03.2018).
2. Бизнес-виза в Германию [Электронный ресурс] // Сайт о Германии для русскоговорящих мигрантов TG – Режим доступа: <https://www.tupa-germania.ru/immigratsiya/izmenenie-uslovij-polucheniya-biznes-vizy.html> (дата обращения: 25.02.2018).
3. Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx?VAL_NM_RQ=R01239&date_req1=16.02.2015&date_req2=16.02.2018&rt=1&mode=1 (дата обращения: 10.02.2018).
4. Кристенсен, К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса / Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – С. 61 – 105.
5. Крупнейшие падения курса рубля. Досье [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства России «ТАСС» – Режим доступа: <http://tass.ru/info/1650316> (дата обращения: 18.01.2018).
6. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / Катькало В.С. // СПб.: Изд. Дом СПбГУ – 2006. – С. 51 – 65.
7. Лэндсберг М., Моррисон Р., Фут Н., Хенсли Д. Роль корпоративного центра // The McKinsey Quarterly, 2003, №3.
8. Оценка Бизнес Регулирования [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 25.02.2018).
9. Made in Russia: об особенностях национального бренда [Электронный ресурс] // Сайт информационного ресурса Forbes – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/biznes/342323-made-russia-ob-osobennostyah-nacionalnogobrenda> (дата обращения: 03.12.2017).
10. О фонде [Электронный ресурс] // Сайт организации ФРИИ – Режим доступа: <http://www.iidf.ru/fond/> (дата обращения: 3.10.2017).

21. Arbaugh, J.B. Why don't entrepreneurial firms internationalize more? / J.B. Arbaugh, M. Camp, L. Cox // *Journal of Managerial Issues*. – 2008. – Vol. 20, Issue 3. – P. 366-382.
22. Blank, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything / Steve Blank // *Harvard Business Review*. – 2013. – Режим доступа: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (дата обращения: 08.01.2018).
23. Business Entities in France [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Healy Consultants Group PLC – Режим доступа: <https://www.healyconsultants.com/france-company-registration/setup-llc/> (дата обращения: 16.03.2018).
24. Consulting project The Hofstede Centre [Электронный ресурс] // Компания «Itim International» – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 25.01.2018).
25. Comparative price levels of consumer goods and services [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Comparative_price_levels_of_consumer_goods_and_services (дата обращения: 12.02.2018).
26. Cerrato, D. The Internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership / D. Cerrato, M. Piva // *Journal of Management and Governance*. – 2012. – Vol. 16, Issue 4. – P. 617-644.
27. DeClercq, D. Internationalization of small and medium-sized firms / D. DeClercq, H.J. Sapienza, H. Crijns // *Small Business Economics*. – 2005. – 24. – P. 409-419.
28. European Health & Fitness Market Report 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB_EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf (дата обращения: 8.02.2018)
29. Europeans and their languages [Электронный ресурс] // Сайт Европейской Комиссии – Режим доступа: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf (дата обращения: 10.02.2018).
30. European market report: the size and scope of the health club industry [Электронный ресурс] // Сайт международной ассоциации фитнес-услуг IHRSA – Режим доступа: <https://w2.lesmills.com/files/globalcentral/Agents/Research/Industry%20Research/The%20IHRSA%20European%20Market%20Report%202008.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

31. European Health & Fitness Market Study 2016 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа: http://www.euroreactive.eu/sites/euroreactive.eu/files/events/EHFF2016/KarstenHollasch_EHFF2016.pdf (дата обращения: 25.03.2018).
32. Ease of Doing Business in Germany [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany> (дата обращения: 25.02.2018).
33. Fernhaber, S.A. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization / S.A. Fernhaber, P.P. McDougall, B.M. Oviatt // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2007. – Vol. 31, Issue 4. – P. 517– 543.
34. Ghemawat, P. Harvard Business Review, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion / Pankaj Ghemawat // Harvard Business Review – 2001. – Режим доступа: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion> (дата обращения: 03.12.2017).
35. GDP per capita (current US\$) [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (дата обращения: 10.02.2018).
36. Home [Электронный ресурс] // Сайт компании MoveGB – Режим доступа: <https://www.movegb.com/> (дата обращения: 20.03.2018).
37. Home [Электронный ресурс] // Сайт компании Gymlib – Режим доступа: <https://www.gymlib.com/en> (дата обращения: 10.01.2018).
38. Home [Электронный ресурс] // Сайт компании Gympass – Режим доступа: <https://www.gympass.com/> (дата обращения: 15.03.2018).
39. Home [Электронный ресурс] // Сайт компании PayAsUGym – Режим доступа: https://www.payasugym.com/?gclid=EAIaIQobChMIhsfDhc_O2QIVIJA YCh197wm_E AAYASAAEgJYM_D_BwE (дата обращения: 12.02.2018).
40. Home [Электронный ресурс] // Сайт компании My Fitness Card – Режим доступа: <https://www.myfitnesscard.de/muenchen/home> (дата обращения: 05.01.2018).
41. IHRSA update: Findings from the IHRSA Global Report 2017 [Электронный ресурс] // Портал о рынке фитнес-услуг Health Club Management – Режим доступа: <http://www.healthclubmanagement.co.uk/health-club-management-features/Findings-from-the-IHRSA-Global-Report-2017/31950> (дата обращения: 12.02.2018).
42. International Tax. Corporate Tax Rates 2017 [Электронный ресурс] // Сайт консалтинговой компании Deloitte – Режим доступа:

- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).
43. Koppen Climate Classification [Электронный ресурс] // Сайт образовательного ресурса Encyclopedia Britannica – Режим доступа: <https://www.britannica.com/science/Koppen-climate-classification> (дата обращения: 12.01.2018).
44. Labor Costs [Электронный ресурс] // Сайт организации Assess Costs Everywhere (ACE) by the US Department of Commerce – Режим доступа: <https://acetool.commerce.gov/labor-costs> (дата обращения: 02.03.2018).
45. Mobile Marketing Statistics compilation [Электронный ресурс] // Портал о диджитал-маркетинге Smart Insights – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (дата обращения: 16.02.2018).
46. Maurya, A. Running Lean: How to Iterate from Plan A to a Plan that Works / Ash Maurya // Ashmayria.com. – 2018. – Режим доступа: <http://ashmaurya.com/books/> (дата обращения: 03.12.2017).
47. McNaughton, R.B. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon / R.B. McNaughton // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – Vol. 1, Issue 3. – P. 297-311.
48. Number of health/fitness clubs in European countries 2016 [Электронный ресурс] // Сайт статистического портала Statista – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/308831/health-club-amount-in-european-countries/> (дата обращения: 16.02.2018).
49. Osterwalder, A. Business Model Generation / Alexander Osterwalder and Yves Pigneur // Strategyzer. – 2018. – Режим доступа: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation> (дата обращения: 05.12.2017).
50. Ripollés-Meliá, M. Entrepreneurial orientation and international commitment / M. Ripollés-Meliá, M. Menguzzato-Boulard, L. Sánchez-Peinado // Journal of International Entrepreneurship. – 2007. – Vol. 5, Issue 3-4. – P.65-83.
51. Russia's Memberships in International Organizations [Электронный ресурс] // Сайт организации World Association of Investment Agencies (WAIPA) – Режим доступа: <https://www.investment-in-russia.com/site/en?view=RUSSIA-AS-A-MEMBER-OF-THE-WTO-AND-OTHER-INTERNATIONAL-UNIONS> (дата обращения: 04.02.2018).

52. Regional Trade Agreements: Russia [Электронный ресурс] // Сайт World Trade Organization (WTO) – Режим доступа: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=643&lang=1&redirect=1> (дата обращения: 16.03.2018).
53. Salary Data & Career Research Center (Germany) [Электронный ресурс] // Сайт софтверной компании PayScale – Режим доступа: <https://www.payscale.com/research/DE/Country=Germany/Salary> (дата обращения: 05.01.2018).
54. Status of Global Christianity [Электронный ресурс] // Сайт образовательного ресурса Ockenga Institute – Режим доступа: <http://www.gordonconwell.edu/ockenga/research/documents/StatusofGlobalChristianity2017.pdf> (дата обращения: 12.02.2018).
55. The Top 20 Reasons Startups Fail [Электронный ресурс] // Статистический портал о бизнесе CB Insights – Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> (дата обращения: 12.02.2018).
56. Thomas, D.E. What is the shape of the multinationality-performance relationship? / D.E. Thomas, L. Eden // *Multinational Business Review*. – 2004. – Vol. 12, Issue 1. – P.89-110.
57. Tier 1 (Entrepreneur) Visa [Электронный ресурс] // Портал государственных услуг Великобритании – Режим доступа: <https://www.gov.uk/tier-1-entrepreneur> (дата обращения: 20.03.2018).
58. Top Apps [Электронный ресурс] // Платформа для работы с приложениями App Annie – Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/apps/ios/top/france/health-and-fitness/iphone/> (дата обращения: 25.02.2018).
59. Wages and Labour Costs [Электронный ресурс] // Сайт Eurostat – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs (дата обращения: 15.03.2018).
60. Wood, E. Strategic commitment and timing of internationalization from emerging markets: evidence from China, India, Mexico, and South Africa / E. Wood, S. Khavul, L. Perez-Nordtvedt, S. Prakhya, R.V. Dabrowski, C. Zheng // *Journal of Small Business Management*. – 2011. – Vol. 49, Issue 2. – P. 252-282.
61. Westhead, P. Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources / P. Westhead, M. Wright, D. Ucbasaran // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2004. – Vol. 16, Issue 6. – P. 501-522.

62. Zahra, S.A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance / S.A. Zahra, R.D. Ireland, M.A. Hitt // Academy of Management Journal. – 2000. – Vol. 45, Issue 5. – P. 925-950.
63. Fitnessstudio-Vertrag abschließen: Darauf müssen Sie achten [Электронный ресурс] // Информационный портал RTL – Режим доступа: <https://www.rtl.de/cms/fitnessstudio-vertrag-abschliessen-darauf-muessen-sie-achten-4138000.html> (дата обращения: 10.05.2018).
64. STRATEGIEN GEGEN DEN JANUAR-FITNESS-WAHN IM STUDIO [Электронный ресурс] // Сайт Sport Magazine – Режим доступа: <https://strong-magazine.com/5-strategien-januar-fitness-wahn/> (дата обращения: 10.05.2018).

Приложения

Приложение 1. Основатели стартапа Хантер Кейвуд и Олег Маслов

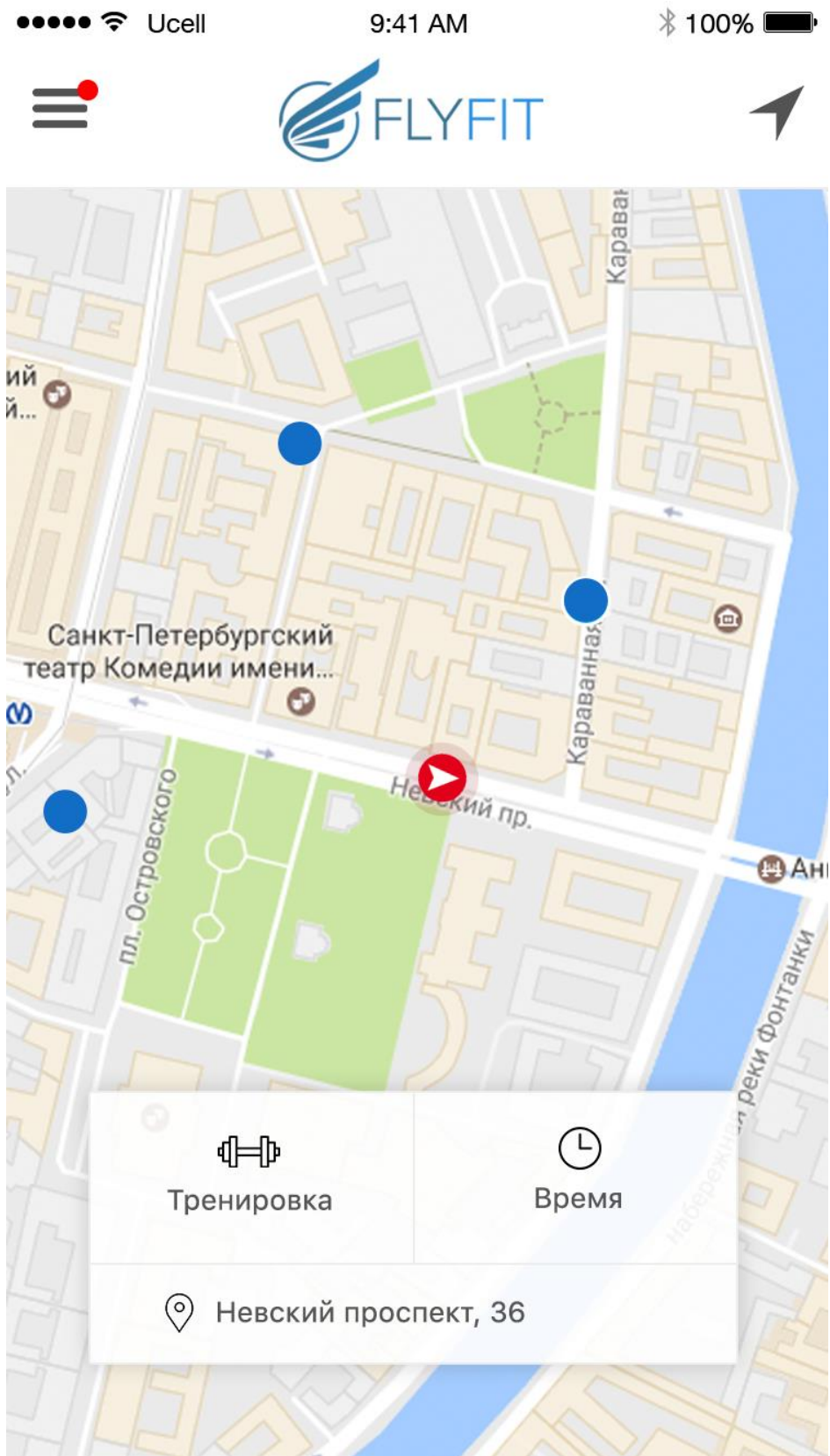


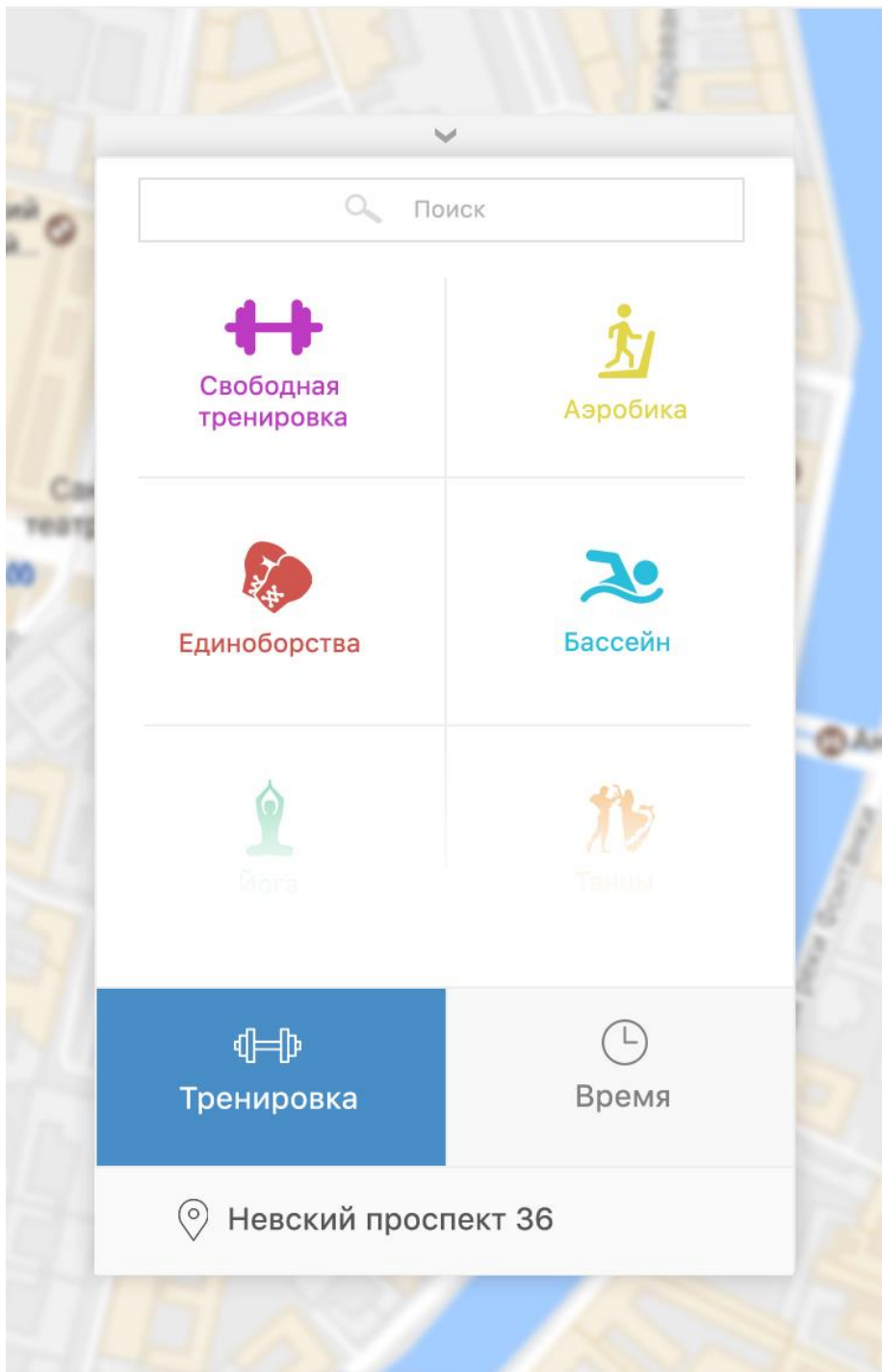
Приложение 2. Команда разработчиков

Имя	Образование	Проекты	Специализация
Дмитрий Курлович	Нет данных	Vidly <i>Программист</i> Encoding.com <i>Программист</i>	Бэкенд
Игорь Кузнецов	Нет данных	Discount Divas <i>Глав. Программист</i>	Приложение
Павел Шнейдер	СПБГУ ВШЖ и МК	VideoGo <i>Глав. Дизайнер</i>	Дизайн
Вячеслав Бушев	СПБГУ ПМ-ПУ	VideoGo <i>Глав. Программист</i>	Фронтенд
Алишер Абдукаримов	Yard's Immersive IOS Development Program	Нет данных	CRM-система

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

Приложение 3. Скриншоты приложения







Начало	4 мая 2017 г. 13:00	
Конец	4 мая 2017 г. 15:50	
пн 1 мая	12	35
вт 2 мая	13	40
ср 3 мая	14	45
чт 4 мая	15	50
пт 5 мая	16	55
сб 6 мая	17	00
вс 7 мая	18	05

Бассейн

Время

Невский проспект 36



Бассейн Сегодня
15:00


Невский проспект 36

Alex Fitness Караванная, 21 430 м	
Fitness House Литейный проспект, 134 630 м	
Бассейн SPA Марата, 3 910 м	
World Class Восстания, 35 1,3 км	
Планета Фитнес ул. Кирочная, 13	

▼

Ucell

9:41 AM

100% 



Alex Fitness



Караванная, 12



Бассейн



Время

4 мая 2017 г. 13:00

Рейтинг



Инструктор

Виктор Орлов

Посетители

130/200

435 P

Бронировать

Приложение 4. Работа в социальных сетях

Название	Ссылка	Аудитория
VK	https://vk.com/flyfitapp	219
Facebook	https://www.facebook.com/FlyFitApp/	108
Instagram	https://www.instagram.com/flyfitapp/	191

Составлено автором

Приложение 5. Различия в социальных нормах между национальным рынком и регионами

ЕВРОПА	Германия 15,97%	Франция 13,06%	Великобритания 12,74%	Италия 11,96%	Испания 9,14%	Польша 7,48%	Румыния 3,91%	Средневзвешенное 74,26%
Дистанцированность власти по сравнению с Россией	58	25	58	43	36	25	3	35
Уровень индивидуализма по сравнению с Россией	28	32	50	37	12	21	9	27
Степень мужественности по сравнению с Россией	30	7	30	34	6	28	6	20
Избегание неопределенности по сравнению с Россией	30	9	65	20	9	2	5	20
Долгосрочное планирование по сравнению с Россией	2	18	30	20	33	43	29	25
Значение индульгенции по сравнению с Россией	20	28	49	10	24	9	0	20
Дистанция от России								25

Составлено по: сайт культурных измерений Герта Хофстеде

АЗИЯ	Китай 31,35%	Индия 29,72%	Индонезия 5,84%	Пакистан 4,39%	Бангладеш 3,63%	Средневзвешенное 74,93%
Дистанцированность власти по сравнению с Россией	13	16	15	38	13	19
Уровень индивидуализма по сравнению с Россией	19	9	25	25	19	19
Степень мужественности по сравнению с Россией	30	20	10	14	19	19
Избегание неопределенности по сравнению с Россией	65	55	47	25	35	45
Долгосрочное планирование по сравнению с Россией	6	31	19	31	34	24
Значение индульгенции по сравнению с Россией	4	6	18	-	0	7
Дистанция от России						22

Составлено по: сайт культурных измерений Герта Хофстеде

АМЕРИКА	США 32,71%	Бразилия 20,82%	Мексика 12,32%	Колумбия 4,91%	Аргентина 4,39%	Средневзвешенное 75,15%
Дистанцированность власти по сравнению с Россией	53	24	12	26	44	32
Уровень индивидуализма по сравнению с Россией	52	1	9	26	7	19
Степень мужественности по сравнению с Россией	26	13	33	28	20	24
Избегание неопределенности по сравнению с Россией	49	19	13	15	9	21
Долгосрочное планирование по сравнению с Россией	55	37	57	68	61	56
Значение индульгенции по сравнению с Россией	48	39	77	63	42	54
Дистанция от России						34

Составлено по: сайт культурных измерений Герта Хофстеде

АФРИКА	Египет 22,73%	Алжир 10,25%	Судан 9,87%	Ирак 9,39%	Марокко 8,65%	Саудовская Аравия 8,10%	Йемен 6,87%	Средневзвешенное 75,86%
Дистанцированность власти по сравнению с Россией	23	-	-	2	23	2	-	13
Уровень индивидуализма по сравнению с Россией	14	-	-	9	7	14	-	11
Степень мужественности по сравнению с Россией	9	-	-	34	17	24	-	21
Избегание неопределенности по сравнению с Россией	15	-	-	10	27	15	-	17
Долгосрочное планирование по сравнению с Россией	74	-	-	56	67	45	-	61
Значение индульгенции по сравнению с Россией	16	-	-	3	5	32	-	14
Дистанция от России								23

Составлено по: сайт культурных измерений Герта Хофстеде

Приложение 6. Различия в развитии институциональной среды между национальным рынком и регионами

ЕВРОПА	Германия 15,97%	Франция 13,06%	Великобритания 12,74%	Италия 11,96%	Испания 9,14%	Польша 7,48%	Румыния 3,91%	Средневзвешенное 74,26%
Индекс легкости ведения бизнеса	20	31	7	46	28	27	45	29
Дистанция от России								-6

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АЗИЯ	Китай 31,35%	Индия 29,72%	Индонезия 5,84%	Пакистан 4,39%	Бангладеш 3,63%	Средневзвешенное 74,93%
Индекс легкости ведения бизнеса	78	100	72	147	177	115
Дистанция от России						80

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АМЕРИКА	США 32,71%	Бразилия 20,82%	Мексика 12,32%	Колумбия 4,91%	Аргентина 4,39%	Средневзвешенное 75,15%
Индекс легкости ведения бизнеса	6	125	49	59	117	71
Дистанция от России						36

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АФРИКА	Египет 22,73%	Алжир 10,25%	Судан 9,87%	Ирак 9,39%	Марокко 8,65%	Саудовская Аравия 8,10%	Йемен 6,87%	Средневзвешенное 75,86%
Индекс легкости ведения бизнеса	128	166	170	168	69	92	186	140
Дистанция от России								105

Составлено по: сайт Всемирного Банка

Приложение 7. Различия в экономическом развитии между национальным рынком и регионами

ЕВРОПА	Германия 15,97%	Франция 13,06%	Великобритания 12,74%	Италия 11,96%	Испания 9,14%	Польша 7,48%	Румыния 3,91%	Средневзвешенное 74,26%
ВВП на душу населения	42069	36885	40341	30674	26639	12421	9519	28364
Дистанция от России								19616

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АЗИЯ	Китай 31,35%	Индия 29,72%	Индонезия 5,84%	Пакистан 4,39%	Бангладеш 3,63%	Средневзвешенное 74,93%
ВВП на душу населения	8123	1709	3570	1443	1358	3241
Дистанция от России						-5507

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АМЕРИКА	США 32,71%	Бразилия 20,82%	Мексика 12,32%	Колумбия 4,91%	Аргентина 4,39%	Средневзвешенное 75,15%
ВВП на душу населения	57638	8649	8208	5805	12440	18548
Дистанция от России						9800

Составлено по: сайт Всемирного Банка

АФРИКА	Египет 22,73%	Алжир 10,25%	Судан 9,87%	Ирак 9,39%	Марокко 8,65%	Саудовская Аравия 8,10%	Йемен 6,87%	Средневзвешенное 75,86%
ВВП на душу населения	3477	3916	N/A	4609	2832	20028	990	5975
Дистанция от России								-2773

Составлено по: сайт Всемирного Банка

Приложение 8. Оценка валютных рисков осуществления бизнес-деятельности в разных странах

Валюта	Евро
Период	3 года
Среднее	69,14491519
СКО	6,505645366
Волатильность	0,09

Составлено по: сайт ЦБРФ

Валюта	Фунт
Период	3 года
Среднее	85,77177177
СКО	11,53422031
Волатильность	0,13

Составлено по: сайт ЦБРФ

Приложение 9. Различия в социальных нормах между стартапом FlyFit и странами

	Германия	Великобритания	Франция
Дистанцированность власти	35	35	68
Уровень индивидуализма	67	89	71
Степень мужественности	66	66	43
Избегание неопределенности	65	35	86
Долгосрочное планирование	83	51	63
Значение индульгенции	40	69	48

Составлено по: сайт культурных измерений Герта Хофстеде

	FlyFit
Дистанцированность власти	15
Уровень индивидуализма	30
Степень мужественности	75
Избегание неопределенности	25
Долгосрочное планирование	80
Значение индульгенции	38

Составлено по: неструктурированное интервью с основателями стартапа Хантером Кейвудом и Олегом Масловым

	Германия	Великобритания	Франция
Дистанцированность власти по сравнению с FlyFit	20	20	53
Уровень индивидуализма по сравнению с FlyFit	37	59	41
Степень мужественности по сравнению с FlyFit	9	9	32
Избегание неопределенности по сравнению с FlyFit	40	10	61
Долгосрочное планирование по сравнению с FlyFit	3	29	17
Значение индульгенции по сравнению с FlyFit	2	31	10
Дистанция от FlyFit	18,50	26,33	35,67

Составлено автором