

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

**РАСШИРЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ КОМПАНИИ «СУДАРЬ» НА РЫНКАХ СТРАН
СНГ**

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

ТОРКОМЯН Наиры Вановны

Научный руководитель:

Доцент кафедры стратегического
и международного менеджмента
КЛЁМИНА Татьяна Николаевна

Санкт-Петербург

2018

Заявление о самостоятельном выполнении
выпускной квалификационной работы

Я, Торкомян Наира Вановна, студентка 4 курса направления СВ.5017.2014 «Менеджмент» профиля «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Расширение присутствия компании «Сударь» на рынках стран СНГ», 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.....	5
ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ «СУДАРЬ».....	7
1.1. История ОАО «Сударь»	7
1.2. Текущее положение компании	8
1.3. Торговые марки компании «Сударь»	9
1.3.1. Торговая марка «Сударь»	9
1.3.2. Торговая марка «Venzano»	11
Выводы по 1-ой главе.....	13
ГЛАВА 2. ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА ДЛЯ КОМПАНИИ «СУДАРЬ»	14
2.1. Теоретические подходы к выбору целевого рынка	14
2.2. Выбор целевого рынка.....	21
2.2.1. Идентификация стран	23
2.2.2. Первичный скрининг.....	27
2.2.3. Глубокий скрининг.....	47
2.2.4. Финальный этап отбора	62
Выводы по 2-ой главе.....	64
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫХОДУ КОМПАНИИ «СУДАРЬ» НА НОВЫЙ ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ РЫНОК.....	65
3.1. Способы выхода на новый рынок.....	65
3.2. Выбор способа выхода компании «Сударь» на рынок Казахстана ...	67
3.3. Риски, связанные с открытием собственного магазина в Алматы....	75
3.3.1. Рыночный риск	75
3.3.2. Валютный риск	76
3.3.3. Операционный риск	77
Выводы по 3-ей главе	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СЦЕНАРИЙ ИНТЕРВЬЮ С ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ “СУДАРЬ”	90

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ “СУДАРЬ”	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ, АРМЕНИИ И КАЗАХСТАНЕ	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ВОСПРИЯТИЕ ДРУЖЕСТВЕННОСТИ СТРАН СОСЕДЕЙ В СНГ	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. РАСЧЁТ ВАЛОВОЙ МАРЖИ, РАСХОДОВ, NPV И IRR ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОСТАВОК ПОКУПАТЕЛЮ В КАЗАХСТАН	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ДАННЫЕ, ПО КОТОРЫМ ПРОВОДИЛИСЬ РАСЧЕТЫ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА В АЛМАТЫ	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. РАСЧЕТ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА, СВЯЗАННОГО С ОТКРЫТИЕМ НОВОГО МАГАЗИНА КОМПАНИИ “СУДАРЬ” В АЛМАТЫ	96

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа в форме консалтингового проекта сфокусирована на выявлении целевого рынка и способа выхода на него для дальнейшего расширения присутствия компании «Сударь», основной деятельностью которой является производство костюмов под брендами «Сударь» и «Venzano», в странах СНГ.

Объектом данной работы является компания «Сударь», а **предметом** – стратегия расширения присутствия компании на рынках стран СНГ.

Актуальность выбранной темы: на данный момент компания ОАО «Сударь» уже реализует свою продукцию во многих городах России, в которых проживает ее целевая аудитория, поэтому испытывает проблемы с дальнейшим развитием бизнеса на территории Российской Федерации.

Руководство компании рассматривало перспективы выхода на рынок Европы, однако в связи с высокими издержками, необходимыми на проведение выставок продукции компании в европейских странах, было принято решение отложить выход компании на европейский рынок.

На данный момент заместитель генерального директора компании «Сударь» в лице Степанова Ивана Олеговича рассматривает возможность расширения присутствия компании на рынках стран СНГ.

Цель проекта: разработка рекомендаций по выходу компании «Сударь» на новый географический рынок.

Для достижения цели проекта были поставлены следующие **задачи**:

- Определение целевой аудитории для каждого из брендов «Сударь» и «Venzano».
- Проведение анализа макроэкономической среды стран СНГ как инструмент критериального отбора на этапе проведения первичного скрининга.
- Выбор целевого рынка для компании «Сударь».
- Проведение анализа рынка одежды в выбранной стране.
- Определение способа выхода компании «Сударь» на новый рынок.
- Оценка рисков, связанных с выходом на новый рынок.
- Оценка издержек и финансового эффекта разработанной стратегии.

- Разработка конечного списка рекомендаций по выходу компании на новый географический рынок.

Обоснование структуры работы:

В первой главе работы кратко описывается история создания компании «Сударь», рассматриваются основные направления ее деятельности: производство мужских костюмов под двумя собственными брендами «Сударь» и «Venzano», пошив мужских костюмов для мультибрендовых магазинов, франчайзинг. Кроме того, подробно рассматриваются коллекции обоих брендов и целевая аудитория, на которую рассчитана каждая из них.

Во второй главе рассматриваются теоретические аспекты критериального отбора целевых рынков. Кроме того, в данной главе производится отбор целевых рынков на основе модели Д. Йохансона. Так на первом этапе производится идентификация стран, на втором – первичный скрининг, далее – глубокий скрининг и наконец последняя стадия – заключительный выбор целевого рынка.

В третьей главе определяется способ выхода компании «Сударь» на новый географический рынок, оцениваются риски, связанные с ним, проводится анализ издержек, связанных с выходом компании на новый рынок, оценивается финансовый эффект от реализации альтернативных стратегий и рекомендаций, выбирается наиболее привлекательная из них.

В заключении представляется краткое резюме работы, формулируются главные выводы.

Основные источники, использованные при подготовке:

С целью получения первичной информации в ноябре 2017 года было проведено полуструктурированное интервью с заместителем генерального директора компании «Сударь» И.О.Степановым. Сценарий собеседования приведен в приложении 1.

При проведении анализа отрасли были использованы следующие информационные ресурсы: внутренние источники компании «Сударь», базы данных: eLibrary, Marketline, Passport GMID, EBSCO; официальная страница Статкомитета СНГ, Росстат.

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ «СУДАРЬ»

В первой главе приведено краткое описание ОАО «Сударь» и его основных направлений деятельности. Также в данной главе рассмотрена продукция, выпускаемая компанией под двумя собственными брендами «Сударь» и «Venzano». Кроме того, представлен анализ целевой аудитории, на которую ориентирована каждая из коллекций, выпущенных компанией.

1.1. История ОАО «Сударь»

ОАО «Сударь» – швейная фабрика в городе Ковров (Владимирская область), которая уже более 50 лет специализируется на производстве и продаже мужских костюмов.

В 1952 году решением Исполкома Владимирского областного совета депутатов была создана Ковровская швейная фабрика. На тот момент для компании характерным было преобладание ручного труда: на 103 универсальные машины приходилось на почти 400 сотрудников. Основным направлением деятельности было производство рабочей одежды. Лишь в 1964 году компания начала специализироваться на производстве мужских костюмов.

Важным этапом в истории развития предприятия можно считать события 1982 года – введение в эксплуатацию нового корпуса фабрики, оснащенного современным оборудованием. Данные изменения позволили повысить производительность труда на предприятии на 21%. Кроме того, до начала 1990-х годов предприятию стабильно удавалось выполнять цели, поставленные в плане, а также занимать высокие позиции среди местных промышленных предприятий.

В 1992 году Ковровская швейная фабрика была преобразована в открытое акционерное общество «Сударь». В это непростое для российской экономики время компания не имела оборотных средств и возможности брать заемные средства под высокие процентные ставки. В связи со сложившейся ситуацией было принято решение отдать мощности предприятия заказчикам для выпуска швейных изделий. В рамках данной стратегии компания «Сударь» заключила соглашения с зарубежными компаниями из Великобритании, Германии и Швейцарии. Такие меры позволили фабрике расширить ассортимент, начать производство женской одежды, а также повысить качество выпускаемой продукции.

В 1996 году один из крупнейших партнеров ОАО «Сударь» - швейцарская компания «Хинос» покинула российский рынок, что привело к тому, что предприятие пережило 4-месячный простой производства. Однако и в этой ситуации руководство компании нашло выход и заключило партнерские контракты с отечественными заказчиками, а компания вновь перешла на специализацию на производстве мужских костюмов и брюк. Это позволило компании продолжить работу, изучать мировые тренды моды, ассортимент тканей, а также завоевать доверие партнеров.

В начале 2000-х годов предприятие осуществляло закупку, установку и освоение качественного нового оборудования ведущих американских, итальянских и немецких фирм мира. Использование современного оборудования сделало возможным рост доли продукции, которая выпускалась под собственным брендом компании. Компания прочно закрепила свое положение на российском рынке, в результате чего в 2008 году был зарегистрирован новый собственный бренд компании Venzano, который разрабатывался совместно с Центром моделирования и изучения тканей (Цюрих, Швейцария).

1.2. Текущее положение компании

На данный момент компания занимается тремя видами деятельности: производством и продажей мужских костюмов под двумя собственными марками «Сударь» и «Venzano», продажей франшиз и пошивом костюмов на заказ для мультибрендовых магазинов. В 2016 году доля компании «Сударь» составила 4,5% среди всех произведенных в России мужских костюмов. Основным рынком, на котором работает компания, является рынок РФ, однако компания также поставляет свою продукцию в мультибрендовые магазины формата «shop in shop» в Белоруссии.

У компании «Сударь» есть 9 собственных фирменных магазинов, которые представлены в пяти городах России: в Москве, Коврове, Нижнем Новгороде, Ярославле и во Владимире.

Кроме того, магазины компании существуют в формате «shop in shop», т.е. продукцию «Сударя» можно приобрести в различных торговых центрах. Так классические костюмы марки «Сударь» представлены в семи городах: Орске, Октябрьском, Магнитогорске, Ульяновске, Котласе, Челябинске и Красноярске. Элитные костюмы марки «Venzano» продаются в 5 городах: Балаково, Перми, Тольятти, Брянске и Лобне.

Всего по франшизе компании «Сударь» открыто 14 магазинов, по данным на 2017 год были совершены отгрузки 348 оптовым клиентам на территории России и Белоруссии.

Промышленно-производственный персонал компании состоит из 748 человек, непромышленный из 11 человек. Компанией руководит генеральный директор, которому непосредственно подчиняются 4 заместителя - по экономике и финансам, по правовым вопросам, по персоналу, по хозяйственной части, а также директор по производству. Деятельность компании подразделена на отделы по функциональному принципу: финансово-экономической службе, юридический отдел, отдел по работе с персоналом, отдел маркетинга, информационных технологий, отдел по социальным вопросам и сбыту и др. Организационная структура компании представлена в приложении 2. Такое разделение позволяет достичь максимальной эффективности деятельности компании, так как оно предотвращает дублирование выполнения различных задач, позволяет специалистам четко понимать свою задачу, а также уменьшает риск возникновения сбоев и ошибок в ходе производственной деятельности.

1.3. Торговые марки компании «Сударь»

1.3.1. Торговая марка «Сударь»

Одежда, производимая под торговой маркой «Сударь», существует на рынке мужской одежды с 1992 года. Модельный ряд, представленный данной торговой маркой, рассчитан на широкую потребительскую аудиторию и учитывает особенности строения различных типов фигур российского мужчины. Ткани и фурнитуру для костюмов данного бренда компания закупает в Китае и Турции. Около 70% изделий данного бренда производятся из вискозы в сочетании с полиэстером, 10% - из шерсти и полиэстера, остальные могут производиться из льна, льна в сочетании с полиэстером и чистого полиэстера, такой состав позволяет сделать продукцию компании доступной большому количеству потребителей.

Коллекция, выпускаемая под брендом «Сударь», способна удовлетворить потребности различных потребителей: выпускников школ, государственных служащих, предпринимателей, менеджеров, пенсионеров. Все перечисленные группы потребителей объединяет то, что при выборе одежды ключевым критерием для них становится комфорт изделия при носке и высокие эксплуатационные характеристики. Покупатель костюмов марки «Сударь» - деловой мужчина, которому важно чувствовать себя максимально уверенным в себе, для этого он отдает предпочтение костюмам, которые не сковывают его движения, долго сохраняют хороший внешний вид и форму изделия. Покупатель продукции «Сударь» придерживается классики в одежде, выбирает изделия сдержанных цветов, которые не содержат в себе ничего лишнего.

Компания считает необходимым удовлетворение интересов различных групп потребителей, поэтому в процессе разработки сезонных коллекций создаются несколько капсульных коллекций¹, которые объединены ключевой концепцией «комфортной классики».

Стоимость костюмов марки «Сударь» в рознице в среднем составляет от 12 до 15 тысяч рублей; в случае оптовой закупки стоимость костюма составит 5-6 тыс. рублей (минимальная стоимость заказа – 30 тыс. рублей).

Целевая аудитория марки «Сударь»

Так как торговая марка «Сударь» рассчитана на широкий круг потребителей, под каждый из потребительских сегментов разрабатывается своя капсульная коллекция, всего их 4. Далее будут рассмотрены основные переменные сегментирования² потребительских рынков для данного бренда.

Таблица 1

Целевая аудитория бренда «Сударь»

Географические признаки	
Регион	РФ и страны СНГ
Город	Средние и крупные города
Демографические признаки	
Возраст	17-25, 25-45, 45-60, 60+
Пол	Мужской
Уровень дохода	Средний
Род занятий	Старшеклассники, выпускники школ и университетов, студенты, женихи, молодые офисные работники, менеджеры среднего звена, инженеры, государственные служащие, преподаватели ВУЗов, руководители отделов, пенсионеры
Образование	Неполное высшее, высшее

¹ Капсульная коллекция – небольшая линейка товаров, разработанная в сотрудничестве с приглашенным дизайнером. Источник: Энциклопедия Vogue [Электронный ресурс]// Сайт Vogueencyclo. – Vogueencyclo, [2018] – Режим доступа: <http://www.vogue.it/en/news/encyclo/fashion/c/capsule-collection> (дата обращения: 23.11.2018)

² Котлер Ф., Маркетинг менеджмент/Ф. Котлер. – 11-ое изд. – СПб: Питер, 2005 г – стр. 325

Психологические признаки	
Особенности личности	Предпочитают комфортную одежду высокого качества по доступной цене
Поведенческие признаки	
Повод для совершения покупки	Выпускной, получение новой работы в офисе, дресс-код на работе
Искомые выгоды	Качество, экономия средств
Интенсивность потребления	Средняя и высокая покупательная активность
Степень лояльности	Средняя и высокая
Степень готовности к покупке	Средняя и высокая

Составлено автором на основе внутренних данных компании.

1.3.2. Торговая марка «Venzano»

В последние годы сегмент мужской одежды является наиболее динамично растущим в мировой индустрии моды³. Современные мужчины уделяют все больше времени своему внешнему виду, активно следят за трендами моды и новинками. Такому потребителю при выборе одежды важны не только комфорт и простота в уходе за изделием, но и то, насколько одежда выражает его индивидуальность.

Торговая марка «Venzano» была создана в 2008 году и призвана отражать современные тенденции мужской моды. Приталенные модели «Venzano» подчеркивают достоинства и скрывают недостатки фигуры, соответствие продукции компании мировым модным тенденциям подчеркивает стремление потребителя быть в тренде. 80% изделий марки «Venzano» шьется из шерсти, остальные – из льна, хлопка, различных сочетаний шерсти и льна, шерсти и хлопка, льна и хлопка. Использование зарубежных тканей и фурнитуры из коллекций ведущих мировых производителей Италии и Португалии позволяет удовлетворить запросы самых требовательных клиентов. Ключевыми конкурентными преимуществами изделий данной марки является то, что они позволяют своему обладателю выглядеть индивидуально, ярко и достойно в любой ситуации. Покупатель марки «Venzano» – молодой и амбициозный мужчина, который стремится быть уверенным в любой ситуации и производить впечатление на окружающих, поэтому

³ Рынок мужской одежды растет быстрее женского сегмента [Электронный ресурс]//Сайт международной B2B фешн платформы FashionUnited. – FashionUnited, [2017] – Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/beezyes/gynok-muzhskoj-odezhdy-rastet-bystree-zhenskogo-segmenta/2017020117261> (дата обращения: 24.11.2017)

много времени уделяет своему гардеробу. Костюм для покупателя марки «Venzano» не просто одежда, которую необходимо носить на работе, ведь каждый вечер после рабочего дня он чем-то занят: встреча с друзьями, посещение выставки или концерта – в любой ситуации ему необходимо быть на высоте⁴.

С учетом высоких требований клиентов марки «Venzano» при разработке сезонных коллекций компания создает две капсулы: базовую и ультрамодную. Стоимость костюмов данной марки в розницу составляет в среднем от 20 до 25 тысяч рублей; при покупке оптом – 7-10 тысяч за костюм (минимальная сумма заказа – 50 тыс. рублей).

Целевая аудитория марки «Venzano»

«Venzano» - бренд элитных костюмов, которые шьются из итальянских и португальских тканей. Костюмы данного типа рассчитаны на более узкую аудиторию в отличие от костюмов, производимых под брендом «Сударь».

С ключевыми характеристиками целевой аудитории, на которую рассчитана продукция бренда Venzano, можно ознакомиться в таблице ниже.

Таблица 2

Целевая аудитория бренда «Venzano»

Географические признаки	
Регион	РФ и страны СНГ
Город	Крупные города
Демографические признаки	
Возраст	25-45
Жизненный цикл семьи	Молодые неженатые и женатые люди
Пол	Мужской
Уровень дохода	Средний и выше среднего
Род занятий	Выпускники университетов, офисные работники, предприниматели, государственные служащие, люди творческих профессий
Образование	Неполное высшее, высшее

⁴ Внутренние данные компании//Философия бренда «Venzano»

Психологические признаки	
Особенности личности	Как правило, надевают костюм не только по какому-то поводу, но и в повседневной жизни, уделяют большое внимание своему стилю, следят за модными тенденциями и новинками. Одежда для них может служить как средство выражения своей индивидуальности
Поведенческие признаки	
Повод для совершения покупки	Главным мотивом для покупки является не наличие дресс-кода на работе, а скорее стиль жизни покупателя, который после работы всегда чем-то занят: это может быть встреча с друзьями, посещение выставки или концерта. В любой ситуации покупатель хочет быть на высоте и в этом ему помогают элитные костюмы.
Искомые выгоды Интенсивность потребления	Качество, соответствие модным тенденциям и новинкам Высокая покупательная активность
Степень лояльности Степень готовности к покупке	Средняя и высокая Высокая

Составлено автором на основе внутренних данных компании.

Выводы по 1-ой главе

Компания «Сударь» столкнулась с ограниченными возможностями развития бизнеса на российском рынке, поэтому рассматривает возможности экспансии на ближайшие рынки СНГ.

На данный момент компания занимается производством и реализацией мужских костюмов под двумя марками «Сударь» и «Venzano» на рынке Российской Федерации и Белоруссии. Одежда марки «Сударь» производится из тканей китайского и турецкого происхождения и ориентирована на широкий круг потребителей со средним достатком. Ключевыми факторами конкурентоспособности марки являются комфорт, классика и качество. Средняя стоимость костюма марки «Сударь» в рознице составляет от 12 до 15 тысяч рублей.

Марка «Venzano» предлагает элитные костюмы, которые производятся из тканей, произведенных в Португалии и Франции. Одежда данной марки рассчитана на людей с достатком среднего и выше среднего уровней, которые постоянно следят за модными тенденциями и всегда хотят выглядеть стильно. Средняя стоимость костюма марки «Venzano» в рознице составляет от 20 до 25 тысяч рублей.

ГЛАВА 2. ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА ДЛЯ КОМПАНИИ «СУДАРЬ»

2.1. Теоретические подходы к выбору целевого рынка

Важным этапом для создания международных связей является непосредственно выбор потенциально привлекательных для компании рынков, а также анализ соответствия характеристик этих рынков целям компании. Выбор правильного целевого рынка является критическим для компании, так как он задает темп дальнейшего развития. Многие исследователи, занимающиеся изучением данного вопроса продолжительное время, указали на важность систематической оценки потенциальных целевых рынков. Так, например, Дуглас и Крэйг определили процесс выбора привлекательных рынков для уже существующих в компании продуктов и услуг как наиболее важный этап в процессе интернационализации фирмы⁵.

Единого подхода к выбору новых рынков сбыта для уже существующей компании нет. Сотрудники, ответственные за стратегию выхода на новые рынки, определяют критерии, которые являются наиболее важными для данной конкретной компании, действующей в определенной отрасли.

Процесс выхода на новые рынки предполагает принятие следующих решений:

- выбор целевого продукта и рынка
- выбор целей и задач на новом целевом рынке
- выбор способа выхода на новый рынок
- создание маркетингового плана для выхода на новый рынок
- создание системы контроля для мониторинга результатов деятельности на целевом рынке⁶

Большинство моделей видят выбор нового рынка как процесс, состоящий из трех стадий: скрининг, идентификация/глубокий скрининг и финальный выбор⁷.

Каждый этап включает в себя цепочку действий, которые помогают сужать выбор потенциальных целевых рынков до того момента, как компания не сможет определиться с тем, который является наиболее привлекательным для нее на данный момент.

⁵ Douglas, S.P. (1989), "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy", Columbia Journal of World Business, Fall, pp. 47-59

⁶ Root, F.R. (1994), Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, San Francisco, CA, p.3

⁷ Cavusgil, S.T. (1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", Journal of Management Studies, Vol. 21, pp. 3-22

Одной из главных проблем стратегического менеджмента компаний является возрастание уровня неопределенности окружающей среды⁸. Для выявления и оценки факторов внешней среды, влияющих на текущую и будущую деятельность предприятия, необходимо проанализировать все уровни внешней среды: макросреду, значимую внешнюю среду, внешнюю среду на уровне отрасли, внешнюю среду на уровне задачи, непосредственно характеристики самой компании⁹.

Взяв во внимание данные аспекты стратегического менеджмента, автор данной работы рассматривает две модели критериального отбора целевого рынка, которые включают в себя анализ слоев внешней среды компании: модель Ф. Рута и Д. Йохансона.

Модель, предложенная Ф. Рутом, состоит из трех стадий:



Рис. 1. Модель критериального отбора, предложенная Ф. Рутом.

Составлено по: [Root, 1994, p.26]

1. Стадия скрининга. Предполагается, что на стадии скрининга будут рассмотрены макроэкономические индикаторы, которые помогут отобрать только те страны, которые соответствуют целям компании¹⁰. Йохансон предлагает использовать в качестве критериев для скрининга объем рынка, соотношение предпочтений потребителя и существующей продуктовой линейки, уровень конкуренции¹¹.

⁸ Портер М., Самплер Д., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту /М. Портер, Д. Самплер, С.К. Прахалад - Под ред. Л. Фаэя, Р. Рэнделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – стр. 292-296

⁹ Там же.

¹⁰ Kumar, V., Stam, A. and Joachimsthaler, E.A. (1994), "An interactive multicriteria approach to identifying foreign markets", Journal of International Marketing, Vol. 2 No. 1, pp. 29-52.

¹¹ Johansson, J.K. (1997), Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, McGraw-Hill, Chicago, IL.

Рынок имеет два измерения: географические границы и отраслевые границы. В данном случае мы имеем дело с выбором географических границ рынка. В таблице ниже можно увидеть ключевые критерии, предлагаемые Грунигом и Моршетом в качестве критериев оценки географического рынка на этапе скрининга.¹²

Таблица 3

Критерии оценки географического рынка на этапе скрининга	
<p>Ключевые показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> - Численность населения - Показатель ВВП/ВНД - Показатель ВВП/ВНД на душу населения 	<p>Общество</p> <ul style="list-style-type: none"> - Политическая система - Этнические и религиозные группы - Языки - Демографическая структура - Культурная дистанция - Политические риски
<p>Юридические ограничения деятельности иностранных компаний</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможные организационные формы предприятий - Условия репатриации прибыли - Условия продаж - Операционные риски 	<p>Инфраструктура</p> <ul style="list-style-type: none"> - Транспортная инфраструктура - Телекоммуникационная инфраструктура

Составлено по: [Grunig, Morschett, 2017, стр. 236]

2. Стадия идентификации стран.

Данная стадия предполагает выявление отраслевых факторов, характеристик рынка и анализа конкуренции. Этот этап помогает ограничить выбор несколькими странами, которые могут рассматриваться в качестве потенциальных целевых рынков. Кроме того,

¹² Grunig R., Morshett D. Developing International Strategies, p.100/ R.Grunig, D.Morshett/2nd ed. – Springer, 2017 edition (4 Oct. 2016) – 236 p.

на данной стадии могут быть проанализированы объем рынка, темпы его роста, уровень конкуренции, барьеры на входе в отрасль, а также рыночные сегменты.

3. Стадия финального выбора.

Последняя стадия заключается в проведении анализа внутренних показателей компании, таких как рентабельность, прибыль, конкурентоспособность существующей продукции, наличие свободных средств. При этом процесс выбора целевого рынка ограничен тремя аспектами:

- Целями, которых хочет достичь компания
- Стратегиями компании
- Ресурсами

Д. Йохансон [1997] предлагает альтернативу модели Рута, которая включает в себя уже не 3, а 4 стадии отбора:



Рис. 2. Модель критериального отбора целевого рынка, предложенная Йохансоном.

Составлено по: [Johansson, 1997, pp. 45-49]

1. Стадия идентификации страны

На данной стадии Йохансон предлагает основывать анализ на базовых макроэкономических показателях страны (показатели ВНД, ВВП, темпы роста экономики, динамика численности населения и др.).

2. Стадия предварительного скрининга

В процессе предварительного скрининга во внимание берутся макроэкономические показатели, используемые в PEST-анализе (политическая стабильность страны, географическая дистанция, экономическое развитие страны и т.д.). Такой анализ помогает ограничить список рассматриваемых в качестве потенциальных целевых рынков стран и перейти к глубокому скринингу.

3. Стадия глубокого скрининга

На этапе глубокого скрининга происходит сбор внутренних данных специфичных для конкретных отрасли и продукта, также проводится оценка потенциала рынка и прогнозируемых темпов его роста, могут быть оценены силы конкуренции.

4. Стадия финального отбора целевого рынка

На стадии финального отбора происходит соотнесение целей компании с прогнозируемыми выручкой и затратами, также может быть оценен уровень ресурсов, которыми обладает компания. Это помогает понять, на каком из потенциальных рынков компания сможет использовать свои ресурсы наиболее эффективно.

Итак, множество внутренних и внешних факторов среды влияют на выбор целевого рынка и способа проникновения на этот рынок. Одним из важных факторов является рыночная ориентация компании. Реактивный подход компании [Glaister and Thwaites, 1993] связан с менее продуманными решениями, так как в такой ситуации компания чаще всего полностью полагается на иностранного покупателя. Проактивный подход же создает предрасположенность к более систематическим и формализованным моделям выбора новых целевых рынков. Последний подход требует более глубокого анализа данных.

Д.Йохансон и Ф.Рут¹³ выделяют две модели выбора целевых рынков: экспансивную (expansive) и сжимаемую (contractible).

¹³ Johansson, J.K. (1997), Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, McGraw-Hill, Chicago, IL., pp. 45-49

- Экспансивная модель выбора заключается в нахождении рынка с наименьшей географической дистанцией до того рынка, на котором компания уже ведет свою деятельность. При этом при реализации стратегии интернационализации, компании могут фокусироваться только на некоторых географических рынках или же наоборот выводить свой продукт на максимально большое количество новых рынков.
- Сжимаемая (contractible) модель выбора¹⁴ чаще всего используется компаниями, которые имеют глобальную стратегию бизнеса. Данная модель предполагает систематический скрининг потенциальных целевых рынков и детальный анализ наиболее перспективных из них. В большинстве случаев оценка рынков основывается на оценке базовых показателей рынка, оценке рисков, анализе рыночных трендов и индикаторов, оценке продаж, прибыли для конкретной страны. После этого уже принимается решение о том, стоит ли выходить на рассматриваемый рынок.

Предприятия малого и среднего бизнеса, как правило, используют первую модель, что можно объяснить недостатком опыта и ресурсов, которые позволили бы компании проводить регулярный скрининг потенциальных рынков.

Для того, чтобы определиться с моделью отбора целевого рынка автором данной работы была составлена сравнительная таблица этапов каждого из них.

Таблица 4

Сравнение моделей Рута и Йохансона

	Модель Рута	Модель Йохансона
Стадии отбора	<p><u>Скрининг</u></p> <p>Рассматриваются основные макроэкономические факторы.</p> <p><i>Груниг и Моршет</i> в качестве ключевых показателей для отбора целевого рынка выделяют численность населения, ВВП/ВНД и</p>	<p><u>Идентификация</u></p> <p>Рассматриваются основные макроэкономические показатели (ВНД, ВВП, темы роста экономики, динамика численности населения и др.)</p>

¹⁴ Авторский перевод (не имеется русских аналогов).

	Модель Рута	Модель Йохансона
	ВВП/ВНД на душу населения	
	<u>Идентификация страны</u> Объем рынка, темпы его роста, уровень конкуренции, барьеры на входе в отрасль, рыночные сегменты	<u>Предварительный скрининг</u> Показатели, рассматриваемые в PEST-анализе (политическая стабильность страны, географическая дистанция, экономическое развитие страны и т.д.)
	<u>Финальный отбор</u> Анализ показателей компании: рентабельность, прибыль, конкурентоспособность существующей продукции, наличие свободных средств.	<u>Глубокий скрининг</u> Проводится оценка потенциала рынка и прогнозируемых темпов его роста, могут быть оценены силы конкуренции.
	-	<u>Финальный отбор</u> Соотнесение целей компании с прогнозируемыми выручкой и затратами; оценка ресурсов, которыми обладает компания

Составлено по: [Root, 1994; Johanson, 1997, pp. 45-49]

По сравнительной таблице можно заметить, что показатели, предложенные Грунингом и Моршетом, рассматриваются на первом этапе каждой из моделей Рута и Йохансона. В целом модель Рута учитывает более общие показатели, в то время как модель Йохансона берет во внимание большее количество разных факторов, в частности факторы макросреды, которые оказывают большое влияние на ведение бизнеса в той или иной стране. Итак, модель Йохансона предполагает более глубокий анализ, позволяющий отсеять некоторые страны и сузить список стран до минимального количества релевантных, в связи с этим критериальный отбор целевого рынка будет осуществляться именно по ней.

2.2. Выбор целевого рынка

В данной работе будет проведен анализ стран СНГ по модели Йохансона для выбора наиболее привлекательного для компании «Сударь» целевого рынка. По данным на 2018 год в Содружество Независимых государств входят Азербайджан, Армения, Белоруссия, Казахстан, Кыргызстан, Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Узбекистан и Украина. Летом 2005 года Туркменистан перестал являться действительным членом СНГ и принял статус ассоциированного члена-наблюдателя¹⁵.

Так как компания уже присутствует на рынке Белоруссии, данная страна при отборе целевого рынка учитываться не будет равно как и Украина в связи с непростой политической ситуацией в стране, а также неблагоприятными отношениями с Россией после присоединения Крыма. Кроме того, 19 мая 2018 года президент Украины Порошенко заявил об отзыве представителей страны из уставных органов СНГ, и Киев принял статус формального члена СНГ¹⁶.

Таким образом, на первоначальном этапе будут рассматриваться 8 стран: Азербайджан, Армения, Казахстан, Кыргызстан, Молдова, Таджикистан, Узбекистан. Также будет рассматриваться Россия в качестве примера рынка, на котором компания «Сударь» уже успешно работает. На начальном этапе в рамках модели Йохансона будет проведен анализ макроэкономических показателей каждой из страны, далее будет проведен PESTEL-анализ для осуществления первичного скрининга потенциальных целевых рынков компании «Сударь», после этого на этапе глубокого скрининга будет проведен анализ отраслевых факторов, оценен потенциал рынка, на основе полученных данных будет произведен заключительный выбор целевого рынка. С основными этапами отбора можно ознакомиться в таблице 5.

¹⁵ Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств [Электронный ресурс]// Сайт Cisstat.com – Cisstat.com, [2017] – Режим доступа: <http://www.cisstat.com/> (дата обращения: 20.03.2018)

¹⁶ Порошенко отозвал представителей Украины из органов СНГ [Электронный ресурс]// Сайт РБК. – РБК, [2018] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/19/05/2018/5b000dac9a794711b21c9c58> (дата обращения: 20.03.2018)

Описание методологии, использованной при отборе целевого рынка

Отбор целевого рынка среди стран СНГ по модели Йохансона	
Стадия отбора	Описание методологии
<i>1. Идентификация стран</i>	
– Оценка уровня доходов населения по методу Атласа	Оценка производится на основе классификации The World Bank по ВНД на душу населения, рассчитанного по методу Атласа. Метод Атласа предполагает оценку ВНД на базе сглаженного за три года валютного курса ¹⁷ . С более подробным описанием классификации стран по доходом можно ознакомиться в разделе 2.2.1 данной работы.
– Оценка простоты ведения бизнеса	Для оценки простоты ведения бизнеса в странах СНГ используется рейтинг Doing Business, ежегодно публикуемый The World Bank. С факторами, на основе которых разрабатывается данный рейтинг, более подробно можно ознакомиться в разделе 2.2.1 данной работы.
<i>2. Первичный скрининг</i>	
– PESTEL-анализ	Для определения наиболее благоприятной макросреды для компании «Сударь» будут проанализированы политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы каждой из рассматриваемых стран. Для удобства сравнения стран по каждому сектору макрофакторов будут использованы числовые индексы. Более подробно с ними можно ознакомиться в таблицах 10 и 14.
<i>3. Глубокий скрининг</i>	
– Анализ 5 сил конкуренции	На этапе глубокого скрининга будут проанализированы внутриотраслевая

¹⁷ The World Bank Atlas method [Электронный ресурс]// Сайт The World Bank. – The World Bank, [2018] – Режим доступа: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378832-the-world-bank-atlas-method-detailed-methodology> (дата обращения: 21.03.2018)

Отбор целевого рынка среди стран СНГ по модели Йохансона	
Стадия отбора	Описание методологии
Портера	конкуренция, угроза появления субститутов, угроза появления новых игроков, власть поставщиков и власть покупателей. Каждая из 5 сил конкуренции будет оценена на основе нескольких критериев, с которыми можно ознакомиться в таблице 15.
<i>4. Финальный отбор</i>	
– Оценка соответствия свободных производственных мощностей потенциальному объему продаж на новом географическом рынке	Автором работы будет оценен объем дополнительной продукции, которая может быть выпущена при полной загрузке мощностей. Также будет оценен потенциальный объем продаж в каждой из рассматриваемых стран. В последствии прогнозы продаж и возможные дополнительные объемы выпуска будут соотнесены, после чего будет выбран целевой рынок для компании «Сударь».

Составлено автором.

2.2.1. Идентификация стран

Одной из наиболее важных характеристик целевого потребителя является его доход. Продукция компании «Сударь» рассчитана на потребителей с доходами среднего уровня и выше среднего уровня. Для оценки уровня дохода на потенциальных целевых рынках будет использована классификация, выдвинутая The World Bank.

1. Уровень дохода на потенциальных целевых рынках

The World Bank для определения уровня жизни в стране использует именно показатель валового национального дохода на душу населения, рассчитанного по методу Атласа.

**Показатель ВНД по методу Атласа и ВНД на душу населения по ППС
(в долларах США)**

Страна	ВНД на душу населения по методу Атласа в 2016 году (в долларах США)¹⁸	ВНД на душу населения по паритету покупательной способности в 2016 году (в долларах США)¹⁹
Азербайджан	4760	16130
Армения	3770	9020
Казахстан	8810	22930
Кыргызстан	1100	3410
Молдова	2120	5670
Россия	9720	24120
Таджикистан	1110	3500
Туркменистан	6670	16060
Узбекистан	2220	6640

Составлено по: [The World Bank, Gross national income per capita 2016, Atlas method and PPP, pp.1-3]

Для оценки экономики стран СНГ по доходу в данной работе будет использована классификация, установленная The World Bank.²⁰

¹⁸ Gross national income per capita 2016, Atlas method and PPP [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2016]. – Режим доступа: <http://databank.worldbank.org/data/download/GNIPC.pdf> (дата обращения: 20.03.2018)

¹⁹ GDP per capita, PPP (current international \$) 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2016]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD> (дата обращения: 20.03.2018)

²⁰ New country classifications by income level: 2017-2018 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2018]. – Режим доступа: <https://blogs.worldbank.org/opendata/edutech/new-country-classifications-income-level-2017-2018> (дата обращения: 23.03.2018)

Классификация стран по доходу по методике The World Bank

Статус страны	ВНД на душу населения по методу Атласа (в долларах США)
Страна с низкими доходами	<1005
Страна с доходами ниже среднего уровня	1006-3955
Страна с доходами выше среднего уровня	3956-12235
Страна с высоким уровнем доходов	>12235

Источник: [The World Bank]

Классификация Всемирного банка не выделяет стран со средним уровнем доходов, поэтому в данной работе странами со средним уровнем доходов будут считаться те, в которых показатель ВНД на душу населения, рассчитанный по методу Атласа, находится в интервале 3955 ± 200 доллара.

Руководствуясь данной классификацией, можно отнести Кыргызстан, Молдову, Таджикистан и Узбекистан к странам с доходами ниже среднего уровня; Армению можно отнести к странам со средним уровнем дохода, а Азербайджан, Казахстан, Россию и Туркменистан – к странам с доходами выше среднего уровня.

Для того, чтобы анализ доходов в этих странах был наиболее объективным автором работы также рассматривается уровень неравенства доходов в каждой из этих стран. За основу берется индекс Джини, который измеряется в процентах, где 0% - показатель полного равенства в стране, а 100% - показатель полного неравенства.

Индекс Джини по странам

Страна	Коэффициент Джини в 2015 году (%)
Азербайджан	33,7

Страна	Коэффициент Джини в 2015 году (%)
Армения	32,4
Казахстан	26,5
Кыргызстан	29
Молдова	27
Россия	37,7
Таджикистан	34
Туркменистан	-
Узбекистан	36,7

Составлено по: [The World Bank²¹]

В целом все страны характеризуются довольно низким показателем индекса Джини в интервале от 26 до 37%, что означает, что распределение дохода в этих странах является относительно равномерным.

Уровень доходов в стране является одним из самых важных показателей при отборе целевых рынков для компании «Сударь», так как при выходе на новый рынок необходимо быть уверенным в покупательной способности населения. Продукция компании «Сударь» рассчитана на население со средним и выше-среднего уровнями доходов, поэтому из перечисленного выше списка можно исключить страны с уровнем дохода ниже среднего за неимением средств для оплаты товара. Таким образом, выбор сужается до 4 стран: Азербайджан, Армения, Казахстан и Туркменистан.

2. Рейтинг *Doing Business*

Для того, чтобы определить, на каких рынках условия ведения бизнеса являются наиболее благоприятными, The World Bank ежегодно разрабатывает рейтинг *Doing Business*. Данный международно признанный рейтинг основывается на 11 факторах²² макросреды компании:

²¹ GINI Index (World Bank estimate) 2015 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2015]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI> (дата обращения: 23.03.2018)

²² A World Bank Group Flagship Report *Doing Business* 2018 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2018]. – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>, p. 4 (дата обращения: 23.03.2018)

- условиях открытия нового бизнеса,
- условия получения разрешения на строительство,
- доступ к электричеству,
- процедура регистрации собственности,
- условия выдачи кредита,
- защита миноритарных акционеров,
- уплата налогов,
- условия международной торговли (время и затраты на экспорт товара),
- обеспечение соблюдения контрактов,
- осуществление процедуры банкротства,
- регулирование трудового рынка

С целью отбора наиболее благоприятных с точки зрения бизнеса стран будут рассмотрены лишь те, которые входят в первую сотню в списке. В таблице ниже представлены страны, отобранные по показателю валового национального продукта на душу населения, в соответствии с вышеописанным критерием, и их рейтинг в списке Doing Business.²³

Таблица 9

Положение отобранных стран в рейтинге Doing Business

Страна	Величина показателя	Место в списке
Азербайджан	70,19	57
Армения	72,51	47
Казахстан	75,44	36

Составлено по: [The World Bank]

Так как Туркменистан не входит в первые 100 компаний списка Doing Business, и является менее привлекательным для ведения бизнеса в сравнении с Арменией, Азербайджаном и Казахстаном, далее он рассматриваться не будет.

2.2.2. Первичный скрининг

В рамках первичного скрининга потенциальных целевых рынков компании «Сударь» будет проведен PESTEL-анализ для каждой из оставшихся стран. Для упрощения сравнения стран будут использованы числовые показатели. С показателями, на основе которых будет проходить первичный скрининг, можно ознакомиться в таблице.

²³ Там же.

Методология проведения PESTEL-анализа

Р-политические факторы <ul style="list-style-type: none"> – Оценка политической стабильности в стране – Отношения между рассматриваемой страной и Россией – Оценка уровня бюрократии по рейтингу The World Bank 	Е-экономические факторы <ul style="list-style-type: none"> – Оценка потенциального темпа роста ВВП и реального ВВП – Оценка уровня экономической свободы
S-социальные факторы <ul style="list-style-type: none"> – Оценка численности потенциальных покупателей 	Т-технологические факторы <ul style="list-style-type: none"> – Оценка уровня проникновения интернета в жизнь людей
Е-экологические факторы <ul style="list-style-type: none"> – Оценка ограничений относительно экологичности выпускаемой продукции 	L-правовые факторы <ul style="list-style-type: none"> – Таможенные пошлины – НДС при экспорте – Дополнительные льготы при передвижении товара

Составлено автором.

PESTEL-анализ Азербайджана

Политические факторы

При анализе политических факторов макросреды каждой из стран будет рассмотрена общая политическая ситуация в стране, отношения между рассматриваемой страной и Россией, а также оценен уровень бюрократии в стране по рейтингу The World Bank. Для более простого сравнения потенциальных рынков будут использованы числовые индексы.

Одной из политических проблем в Азербайджане является конфликт в Нагорном Карабахе, продолжающийся уже многие годы, однако по прогнозам его развитие не достигнет такого уровня, который мог бы повлиять на политическую и экономическую стабильность в стране²⁴. В свете последних событий, связанных с предстоящими выборами президента Азербайджана в стране начали проходить акции оппозиции²⁵, требующей отставки нынешней власти, но несмотря на это американское рейтинговое

²⁴ Fitch: в Азербайджане сохранится социальная и политическая стабильность, 2018 [Электронный ресурс] // Сайт Trend News Agency. – Trend News Agency, [2018]. – Режим доступа: <https://www.trend.az/business/economy/2856019.html> (дата обращения: 25.03.2018)

²⁵ В Баку оппозиция потребовала отставки властей Азербайджана: Алиев, вспомни Каддафи, 2018 [Электронный ресурс] // Сайт News.am. – News.am, [2018]. – Режим доступа: <https://news.am/rus/news/440411.html> (дата обращения: 25.03.2018)

агентство Fitch Ratings прогнозирует сохранение не только политической, но и социальной стабильности. В мировом рейтинге стран по индексу политической стабильности Азербайджан занимает 159 место из 194 с показателем в -0,87 пунктов (ориентировочные показатели: -2,5 – низкий уровень стабильности; 2,5 – высокий уровень стабильности)²⁶.

Если говорить о взаимоотношениях между Россией и Азербайджаном, то дипломатические отношения между ними установлены более 25 лет²⁷ назад. Азербайджан и Россия находятся в стратегическом партнерстве и, по оценкам большинства экспертов по международным отношениям, отношения между этими двумя странами улучшатся после проведения выборов в Азербайджане²⁸.

Для ведения бизнеса в стране также важен уровень бюрократизации, который оценивается The World Bank²⁹ по нескольким показателям, указанным ниже в таблице:

Таблица 11

Уровень бюрократизации в Азербайджане

Показатель бюрократизации	Место в рейтинге (из 190 стран)
Получение разрешения на строительство	161
Оформление собственности	21
Открытие нового бизнеса	18
Легкость ведения бизнеса в стране	57
Средний показатель:	64,25

Составлено по: [The World Bank]

²⁶ Political stability – country rankings, 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The Global Economy. – The Global Economy, [2016]. – Режим доступа: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/ (дата обращения: 25.03.2018)

²⁷ Межгосударственные отношения России и Азербайджана, 2017 [Электронный ресурс] // Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2017]. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20170721/1498936906.html> (дата обращения: 25.03.2018)

²⁸ Azerbaijan-Russia relations in post-election period, 2018 [Электронный ресурс] // Сайт AzerNews. – AzerNews, [2018]. – Режим доступа: <https://www.azernews.az/nation/127077.html> (дата обращения: 25.03.2018)

²⁹ Economy Rankings, 2017 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2017]. – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 26.03.2018)

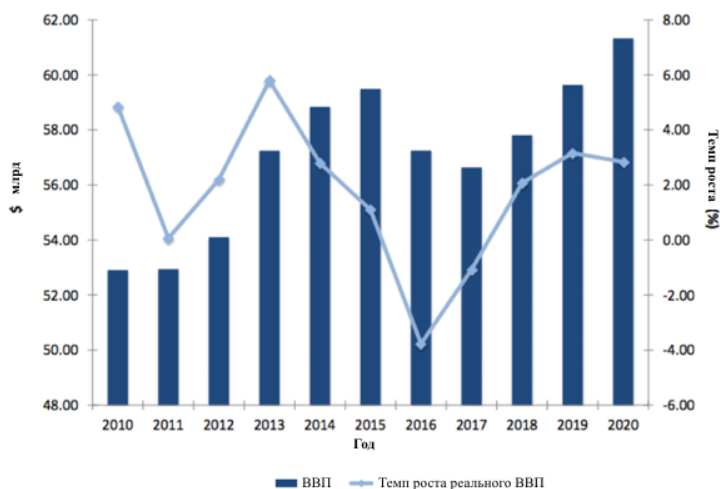


Рис. 3. Прогнозы динамики ВВП и реального ВВП в Азербайджане

Источник: [MarketLine]

В период с 2004 по 2014 год экономика Азербайджана росла быстрыми темпами в результате резкого развития энергетического сектора в связи с вводом в эксплуатацию крупнейшего в стране месторождения нефти «Шах-Дениз» в 2006 году. В среднем темп роста ВВП за весь период составил 12% в год, однако в 2015 г. темп роста составил лишь 1,1%; а в 2016 году из-за уменьшения объемов добычи и переработки нефти произошло снижение ВВП на 3,77%³⁰. По прогнозам MarketLine к 2020-ому году ожидается рост валового внутреннего продукта на 8%.

Говоря об экономическом развитии страны, нельзя не упомянуть индекс экономической свободы, который рассчитывается по 100-балльной шкале как среднее арифметическое оценок по 12 категориям³¹:

- Права собственности
- Целостность государства
- Эффективность судебной системы
- Свобода предпринимательства
- Свобода труда

³⁰ Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 26.03.2018)

³¹ Azerbaijan index of economic freedom 2018 [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/country/azerbaijan> (дата обращения: 26.03.2018)

- Монетарная свобода
- Государственные расходы
- Налоговое бремя
- Финансовое благополучие
- Свобода торговли
- Инвестиционная свобода
- Финансовая свобода

Уровень экономической свободы в Азербайджане оценивается в 64,3 балла, что превышает средний по миру результат в 61,1 балл, таким образом страна занимает 67-ое место в мировом рейтинге среди 180 стран. Кроме того, величина данного показателя продолжает расти, что свидетельствует об улучшении экономических условий для ведения бизнеса в стране.³² Также, как можно увидеть на рисунке ниже, по прогнозам Euromonitor доходы на душу населения в Азербайджане будут расти, что наравне со снижением уровня инфляции³³ приведет к увеличению потребительского сектора.

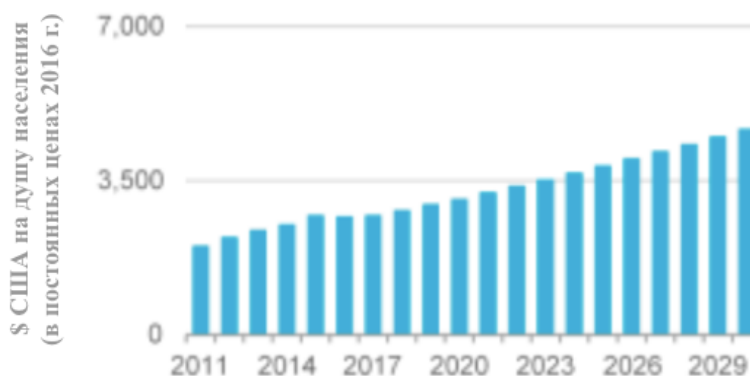


Рис. 4. Динамика располагаемого дохода на душу населения в Азербайджане

Источник: [Passport GMID]

³² Country rankings [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата обращения: 26.03.2018)

³³ Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 26.03.2018)

Социальные факторы

По оценке Marketline на 2015 год население Азербайджана насчитывало 9,87 миллионов человек. Доля мужчин при этом составляла около 53%.

По половозрастной пирамиде можно заметить, что мужчины в возрасте от 20 до 45 лет, являющиеся целевой аудиторией бренда «Venzano», составляют большую долю среди их общего числа. При этом по оценке Marketline мужчины в возрасте от 17 до 65 лет, являющиеся целевой аудиторией бренда «Сударь», составляют около 70% от общего числа мужчин.

В целом ожидается увеличение продолжительности жизни, также возрастет количество мужчин в возрасте от 35 лет и от 55 лет, за счет чего увеличится целевой рынок компании «Сударь».



Рис. 5. Половозрастная пирамида в Азербайджане

Источник: [MarketLine]

По данным Euromonitor³⁴ большая часть людей с высоким уровнем дохода от 150 тыс. долларов в год приходилась на возрастную группу от 25 до 29 лет.

³⁴ Income and Expenditure: Azerbaijan [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2017]. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 26.03.2018)



Рис. 6. Жители Азербайджана с годовым доходом более 150 тысяч долларов

Источник: [Passport GMID]

В Азербайджане существует серьезное социальное неравенство. Так количество людей с доходами на среднем и выше-среднего уровнях на 2016 год составило 1,5 миллиона. На рисунке 7 можно увидеть распределение по классам: А-высокий уровень доходов, В- выше среднего, С – средний, D- ниже среднего и Е –низкий уровень дохода.



Рис. 7. Деление на социальные классы в Азербайджане

Составлено по: [Passport GMID]

*Для упрощения процесса проведения анализа автором данной работы будет принято предположение о пропорциональном распределении женщин и мужчин в каждом из социальных классов.

Тогда численность мужчин с доходами на среднем и выше-среднего уровнях можно оценить как: $1,5 * 0,53 = 795$ тысяч человек.

Технологические факторы

Правительство Азербайджана долгое время фокусировалось на экономическом и социальном развитии страны, поэтому данный момент большинство развивающихся в стране технологий направлено на нефтегазовую отрасль, которая является стержнем для экономики Азербайджана³⁵.

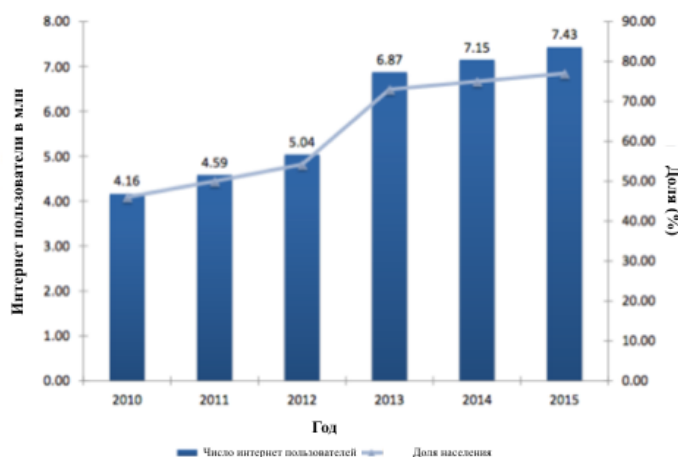


Рис. 8. Использование интернета в Азербайджане

Источник: [MarketLine]

Несмотря на это уровень проникновения интернета и мобильных технологий в жизнь людей растет быстрыми темпами, так например, количество пользователей сотовой связи в период с 2002 по 2016 росло быстрыми темпами в среднем на 21,26% за год. Как можно увидеть на рисунке выше, количество интернет пользователей по сравнению с 2010 годом, когда оно составляло лишь 50% всего населения, в 2015 году уже насчитывало 7,43 млн людей, что составляет более 80% населения. Поэтому в случае рассмотрения компанией возможности открытия интернет-магазина на данном рынке проблем возникнуть не должно.

Экологические факторы

На данный момент в Азербайджане отсутствуют какие-то жесткие требования относительно экологичности производства компаний отрасли швейной промышленности. Однако компания «Сударь» налаживает безотходное производство, а также сотрудничает только с проверенными поставщиками, которые наносят минимальный ущерб среде,

³⁵ Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 26.03.2018)

поэтому при ведении бизнеса в Азербайджане проблем в данной сфере возникнуть не должно.

Правовые факторы

С начала 2018 года Азербайджан перешел на трехступенчатую систему таможенных пошлин со ставками 0, 5 и 15 процентов³⁶. В результате принятия данной системы товары подгруппы 6203 товарной номенклатуры – костюмы, комплекты, пиджаки, блейзеры, брюки, комбинезоны и пр., стали облагаться таможенной пошлиной в 15%³⁷, что означает, что при решении об экспорте своих товаров в Азербайджан компания Сударь понесет большие издержки на таможенные пошлины, чем если бы она экспортировала свою продукцию в одну из стран-членов Евразийского экономического союза, где ставка для данного типа продукции установлена на уровне 10%³⁸ таможенной стоимости товара.

PESTEL-анализ Армении

Политические факторы

В мировом рейтинге стран по политической стабильности Армения занимает 144 место из 194 стран с показателем в -0,6 пунктов³⁹. Важно отметить тот факт, что с середины апреля 2018 года политическую ситуацию в Армении можно охарактеризовать как нестабильную в связи с проходящими акциями протеста против неэффективного государственного управления⁴⁰.

Если говорить об уровне бюрократизации Армении, то стоит отметить, что данная страна занимает хорошие позиции в мировом рейтинге и по всем пунктам опережает Азербайджан, как можно заметить из таблицы ниже.

³⁶ В Азербайджане вступили в силу новые таможенные пошлины [Электронный ресурс]// Сайт Trend News Agency. – Trend News Agency, [2018]. – Режим доступа: <https://www.trend.az/business/economy/2843062.html> (дата обращения: 26.03.2018)

³⁷ Кабинет министров Азербайджанской Республики: таможенные тарифы [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.cabmin.gov.az/page/doc/2548>, стр. 457-459 (дата обращения: 26.03.2018)

³⁸ Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]// Сайт ЕЭК. – ЕЭК, [2018]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Documents/ru.cct.eaeu.62_01.09.2017.pdf, стр. 6-8 (дата обращения: 25.03.2018)

³⁹ Armenia: Political stability 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The Global Economy. – The Global Economy, [2016]. – Режим доступа: https://www.theglobaleconomy.com/Armenia/wb_political_stability/ (дата обращения: 26.03.2018)

⁴⁰ Ситуация в Армении [Электронный ресурс]// Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2018]. – Режим доступа: <https://ria.ru/trend/protests-erevan-17042018/> (дата обращения: 25.03.2018)

Уровень бюрократизации в Армении

Показатель бюрократизации	Место в рейтинге (из 190 стран)
Получение разрешения на строительство	89
Оформление собственности	13
Открытие нового бизнеса	15
Легкость ведения бизнеса в стране	47
Средний показатель:	41

Составлено по: [The World Bank]

Армения и Россия состоят во взаимовыгодном стратегическом партнерстве, которое сильно укрепилось после вступления Армении в Евразийский экономический союз в 2015 году. В течение последних 10 лет происходило регулярное взаимодействие президентов обеих стран, которое привело к еще большему укреплению отношений между этими странами.⁴¹ В результате чего величина товарооборота между Арменией и Россией увеличилась более чем на 30% по сравнению с 2016 годом. Таким образом, в случае выбора Армении в качестве целевого рынка для ведения бизнеса вероятность возникновения конфликтов на почве политических отношений между странами крайне мала.

Экономические факторы

По данным MarketLine в 2017 году величина реального ВВП в стране выросла на 2,89%, экономику Армении ожидает стабильный рост, однако он будет незначительным. Показатель реального ВВП будет оставаться примерно на том же уровне, на котором он был в 2017 году⁴². Численность населения в стране до 2022 года также будет оставаться на

⁴¹ Межгосударственные отношения России и Армении [Электронный ресурс] // Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2017]. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20170314/1489870795.html> (дата обращения: 26.03.2018)

⁴² Country Analysis Report: Armenia, PEST Insights [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-003> (дата обращения: 26.03.2018)

уровне 3 млн человек⁴³, что означает, что уровень ВВП на душу населения будет оставаться стабильным, и каких-либо резких изменений не предвидится.

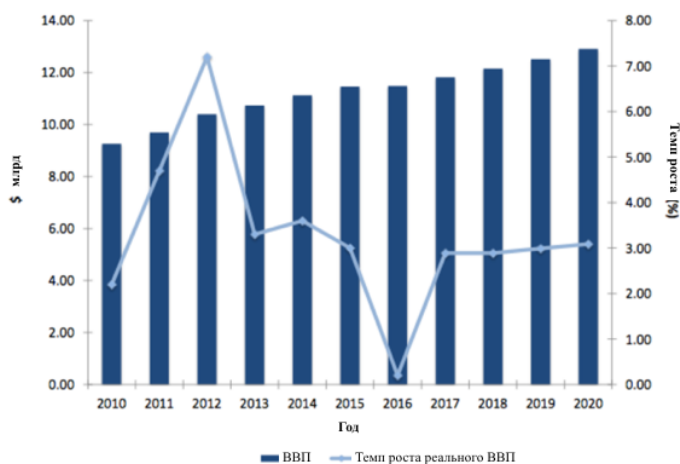


Рис. 9. Прогнозы динамики ВВП и реального ВВП в Армении

Источник: [MarketLine]

Уровень экономической свободы в Армении оценен в 68,7 баллов, что ставит ее на 44 место в мировом рейтинге из 180 стран⁴⁴.

Социальные факторы

По данным MarketLine численность населения в Армении на 2016 год составила 3,05 млн, при этом 70,10% населения находятся в возрастной категории от 15 до 64 лет. Если говорить о гендерном распределении, то на одну женщину приходились 1,13 мужчин.

По данным социологического центра⁴⁵ на 2017 год около 45% населения Армении находятся на грани бедности. Около 30% населения обладают доходами на уровне ниже среднего, таким образом, численность остального населения составит $0,25 \cdot 3,05 = 763$ тыс. человек. Из них мужчин $763 \cdot 0,53 = 404$ тысячи.

⁴³ Armenia: Total population from 2010 to 2022 (in million inhabitants) [Электронный ресурс] // Сайт Statista. – Statista, [2018] – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/440523/total-population-of-armenia/> (дата обращения: 26.03.2018)

⁴⁴ Country rankings [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата обращения: 26.03.2018)

⁴⁵ About 45 percent of Armenia's population is poor [Электронный ресурс] // Сайт Arka News Agency. – Arka News Agency, [2018]. – Режим доступа: http://arka.am/en/news/society/about_45_percent_of_armenia_s_population_is_poor/ (дата обращения: 27.03.2018)

Технологические факторы

По данным MarketLine уровень проникновения мобильной связи в Армении является высоким, так в 2016 году количество пользователей мобильной связи составило 3,54 млн человек, в то время как уровень проникновения интернета все еще на низком уровне. Как можно заметить по графику ниже, несмотря на то, что показатель проникновения интернета продолжает расти, в 2015 году он достиг 1,76 млн людей, что составило лишь 60% населения страны, что является тормозящим фактором для развития интернет-магазинов на данном рынке.

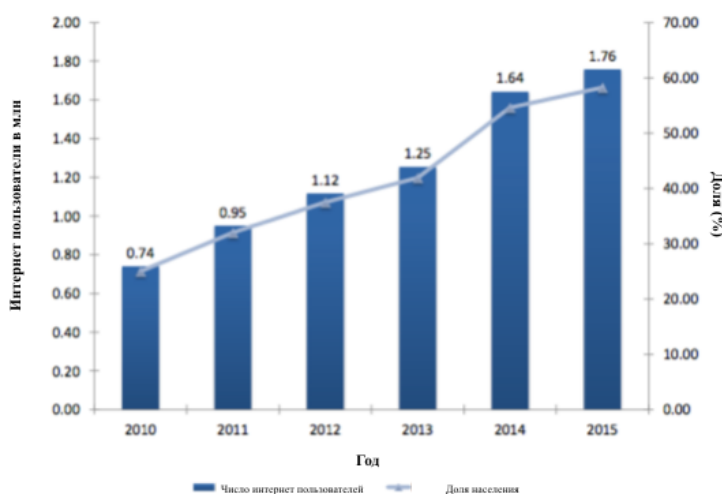


Рис. 10. Использование интернета в Армении

Источник: [MarketLine]

Экологические факторы

Аналогично Азербайджану Армения не имеет каких-либо жестких требований по поводу экологичности производства в отрасли швейной промышленности, поэтому данные факторы не повлияют на работу компании.

Правовые факторы

Армения, как и Казахстан, является членом таможенного союза стран Евразийского экономического союза, на территории которого установлен единый таможенный тариф. По единому таможенному тарифу при экспорте товаров подгруппы 6203 товарной номенклатуры, к которой относится продукция компании «Сударь»,

установлена таможенная пошлина в размере 10%⁴⁶ таможенной стоимости ввозимого изделия.

Кроме того, по «Договору о Евразийском экономическом союзе» «при совершении экспорта продукции с территории одного государства-члена на территорию другого государства-члена налогоплательщиком государства-члена, с территории которого вывезены товары, применяется нулевая ставка НДС⁴⁷.»

Еще одним преимуществом членства в таможенном союзе является возможность осуществления свободного перемещения капитала, трудовых ресурсов, а также отсутствие таможенного декларирования и государственного контроля, что позволяет сильно увеличить скорость перемещения товаров между странами, а также избежать различных задержек в поставках⁴⁸.

PESTEL-анализ Казахстана

Политические факторы

В мировом рейтинге стран по уровню политической стабильности Казахстан занимает 41ое место среди 180 стран с показателем в 0,04 пункта⁴⁹, что является достаточно хорошим показателем относительно Армении и Азербайджана, говорящим о среднем уровне политической стабильности в стране.

Анализируя уровень бюрократизации, можно отметить, что Казахстан занимает достаточно высокие позиции в рейтинге по каждому из критериев, а это значит, что предпринимательский бизнес в данной стране не сталкивается с серьезными бюрократическими барьерами.

⁴⁶ Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]// Сайт ЕЭК. – ЕЭК, [2018]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Documents/ru.cct.eaeu.62_01.09.2017.pdf, стр. 6-8 (дата обращения: 25.03.2018)

⁴⁷ КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка: «Договор о Евразийском экономическом союзе» II. Порядок применения косвенных налогов при экспорте товаров [Электронный ресурс] // Сайт КонсультантПлюс. – КонсультантПлюс, [2018]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/3787dcf931d4c0856f411730232b957ce2223822/#dst104268 (дата обращения: 25.03.2018)

⁴⁸ КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка: «Договор о Евразийском экономическом союзе», Принципы функционирования таможенного союза [Электронный ресурс] // Сайт КонсультантПлюс. – КонсультантПлюс, [2018]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/3149ec5625c667169c6242f4af82ac99f7c84941/ (дата обращения: 25.03.2018)

⁴⁹ Political stability – country rankings, 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The Global Economy. – The Global Economy, [2016]. – Режим доступа: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/ (дата обращения: 25.03.2018)

Уровень бюрократизации в Казахстане

Показатель бюрократизации	Место в рейтинге (из 190 стран)
Получение разрешения на строительство	52
Оформление собственности	17
Открытие нового бизнеса	41
Легкость ведения бизнеса в стране	36
Средний показатель:	36,5

Составлено по: [The World Bank]

Стоит также обратить внимание на отношения между Казахстаном и Россией. Казахстан является одним из самых близких союзников России, кроме того именно президент Казахстана одним из первым вступил в ЕАЭС. Однако в последние годы отношения между государствами несколько ухудшились. За 2016 год Казахстан понес потери за счет своего сотрудничества с Россией, которая находится под санкциями США и ЕС. В результате этого доходы Казахстана от торговли в Европейском Союзе сократились почти вдвое.⁵⁰ Однако президент Назарбаев по-прежнему считает отношения между Казахстаном и Россией эталонными и собирается продолжить укрепление сотрудничества между странами.⁵¹

⁵⁰ Россия и Казахстан: разделенные общим рынком, историей и языком [Электронный ресурс] // Сайт BBC. – BBC, [2017]. – Режим доступа: <https://www.bbc.com/russian/features-41528061> (дата обращения: 21.03.2018)

⁵¹ Отношения между Казахстаном и Россией являются эталонными [Электронный ресурс] // Сайт Парламентская газета. – Парламентская газета, [2018]. – Режим доступа: <https://www.pnp.ru/politics/otnosheniya-mezhdu-kazakhstanom-i-rossiey-yavlyayutsya-etalonnyimi-zayavil-nazarbaev.html> (режим доступа: 21.03.2018)

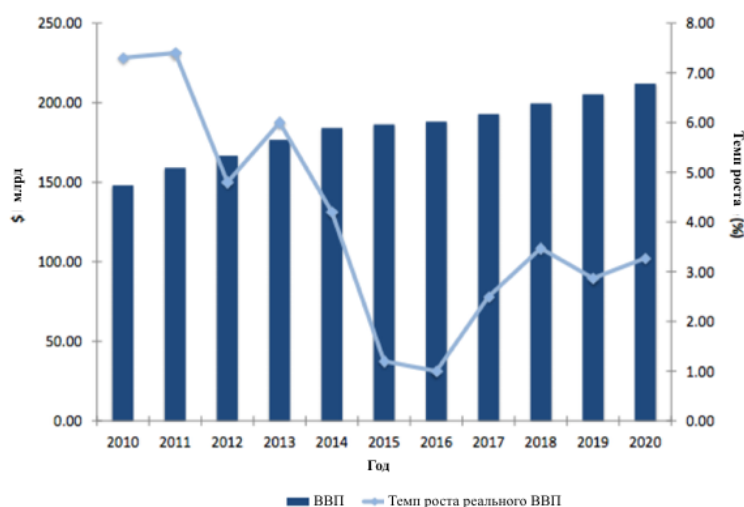


Рис. 11. Прогнозы динамики ВВП и реального ВВП в Казахстане

Источник: [MarketLine]

Как можно увидеть на рисунке выше по прогнозам MarketLine ожидается снижение темпов роста реального ВВП, при прирост ВВП будет увеличиваться в среднем на 0,5% за год, что является незначительным изменением. Кроме того, по данным Euromonitor доход на душу населения в Казахстане будет расти⁵².

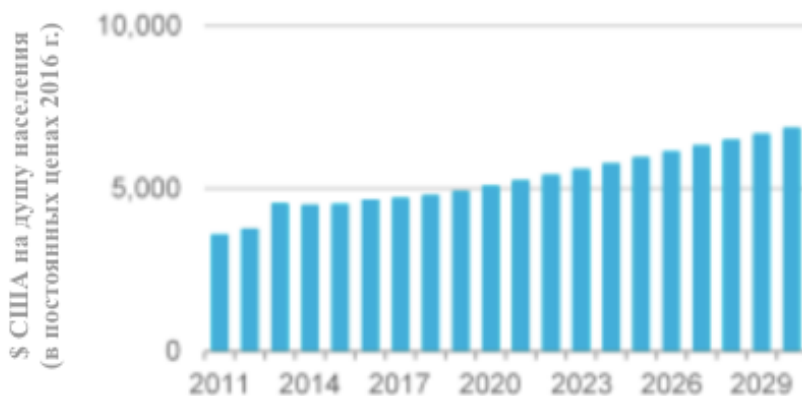


Рис. 12. Динамика располагаемого дохода на душу населения в Казахстане

Источник: [Passport GMID]

⁵² Income and Expenditure: Kazakhstan [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2017]. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 27.03.2018)

Уровень экономической свободы Казахстана оценивается в 69,1 баллов, таким образом Казахстан занимает 41 место в рейтинге среди 180 стран⁵³, что превышает средний по миру показатель на 8%.

Социальные факторы

Население Казахстана на 2017 год составило 17,9 млн человек⁵⁴. При этом доля мужчин равна 48%⁵⁵.

Основная доля жителей Казахстана с высоким уровнем дохода более 150 тысяч долларов приходится на возрастную группу от 30 до 34 лет.

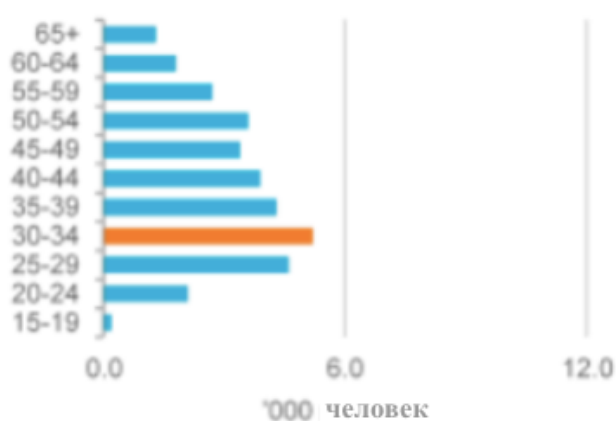


Рис. 13. Жители Казахстана с годовым доходом более 150 тыс. долларов

Источник: [Passport GMID]

В Казахстане присутствует социальное неравенство, таким образом по данным Euromonitor численность людей с доходом на среднем и выше-среднего уровнях на 2016 год составила около 4 млн⁵⁶. Тогда численность мужчин среди них равна $4 \cdot 0,48 = 1,92$ млн человек.

⁵³ Country rankings [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата обращения: 26.03.2018)

⁵⁴ Kazakhstan population [Электронный ресурс] // Сайт Trading Economics. – Trading Economics, [2018]. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/kazakhstan/population> (дата обращения: 27.03.2018)

⁵⁵ Country Analysis Report: Kazakhstan, PEST Insights [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-022> (дата обращения: 27.03.2018)

⁵⁶ Income and Expenditure: Kazakhstan [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2017]. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 27.03.2018)

Технологические факторы

По данным MarketLine количество пользователей мобильной связи увеличилось с 5,72 млн до 33,78 млн человек за период с 2005 по 2016 год. Проникновение интернета в Казахстане тоже происходило быстрыми темпами и за период с 2012 по 2015 количество пользователей интернета увеличилось с 9,02 млн человек до 12,88 млн человек, что составляет около 70% населения Казахстана⁵⁷. А это значит, что так как большая часть населения использует интернет, в стране имеет потенциал развитие интернет-магазинов.

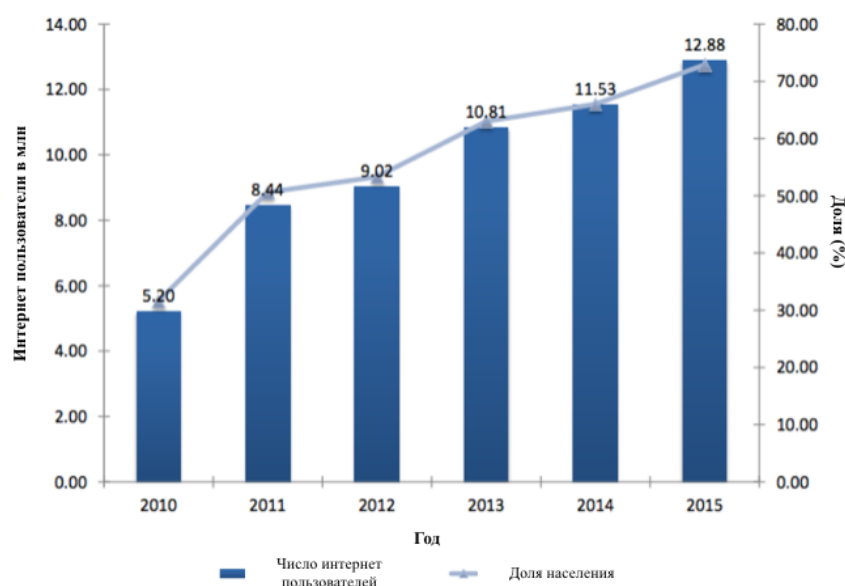


Рис. 14. Использование интернета в Казахстане

Источник: [MarketLine]

Экологические факторы

В случае с Казахстаном важно отметить, что роль корпоративной социальной ответственности достаточно высока и потребители наравне с государством оказывают на компании давление для увеличения прозрачности их деятельности. В случае выбора Казахстана в качестве целевого рынка никаких проблем возникнуть не должно, так как компания «Сударь» активно занимается построением устойчивой цепочки ценностей в рамках производственной цепи, развивает безотходное производство, работает только с проверенными поставщиками. Таким образом, компания даже имеет некоторое

⁵⁷ Country Analysis Report: Kazakhstan, PEST Insights [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-022> (дата обращения: 27.03.2018)

преимущество, так как многие игроки на рынке еще не начали развиваться в этом направлении.

Правовые факторы

Казахстан так же, как и Армения входит в таможенный союз, поэтому обладает теми же преимуществами перед Азербайджаном: более низкая таможенная ставка, нулевая ставка НДС на экспорт, свободное перемещение товаров без необходимости таможенного декларирования.

Сравнение стран

В данной работе технологические факторы не будут браться во внимание, так как они имеют значение лишь, если компания планирует открывать онлайн-магазин, однако после разговора с представителем компании было выяснено, что в силу специфики продукции, которая подбирается индивидуально под фигуру клиента и требует примерки, компания такую возможность не рассматривает.

Если говорить о политических факторах, то явным преимуществом среди рассматриваемых стран является Казахстан, по показателю бюрократизации Казахстан и Армения находятся примерно на одном уровне, обгоняя Азербайджан.

Переходя к экономическим факторам, важно отметить, что ожидается рост располагаемого дохода как в Азербайджане, так и в Казахстане, в то время как в Армении он останется неизменным. По показателю экономической свободы все страны относятся к группе с умеренным уровнем свободы (см. Приложение 3).

Правовые условия в Армении и Казахстане являются более привлекательными, чем в Азербайджане, за счет того, что данные страны входят в таможенный союз и при экспорте для них предусмотрены свободное движение товара без таможенной декларации, нулевая ставка НДС, а также пошлина в размере 10% в отличие от пошлины в размере 15% при экспорте товара в Азербайджан.

Одним из ключевых факторов при отборе потенциального целевого рынка является численность потенциальных потребителей в стране. Так в Азербайджане данное число составило 795 тысяч человек, в Армении – 404 тысячи человек и в Казахстане – 1,92 млн человек. На основе данного критерия из списка будет исключена Армения в связи с наименьшим числом потенциальных потребителей.

Более подробный анализ всех рассмотренных факторов представлен в таблице ниже.

Таблица 14

Результаты PESTEL-анализа Азербайджана, Армении и Казахстана

Факторы Страны	Азербайджан	Армения	Казахстан
Политические – Оценка политической стабильности в стране (место в мировом рейтинге по индексу политической стабильности из 194 стран)	159	144 Нестабильная ситуация в связи с последними событиями	41
– Отношения между рассматриваемой страной и Россией	хорошие	хорошие	нормальные
– Оценка уровня бюрократии по рейтингу The World Bank (место в рейтинге)	64,25	41	36,5
Экономические – Оценка динамики потенциального темпа роста ВВП и реального ВВП	положительная	стабильная	положительная
– Оценка уровня экономической свободы (значение показателя)	64,3	68,7	69,1
Социальные – Оценка численности потенциальных покупателей	795 тысяч	404 тысячи	1,92 млн
Технологические – Оценка уровня проникновения интернета в жизнь людей (доля населения, пользующаяся интернетом)	85%	60%	70%

Факторы Страны	Азербайджан	Армения	Казахстан
Экологические – Оценка ограничений относительно экологичности выпускаемой продукции	Ограничений нет	Ограничений нет	Ужесточение требований относительно прозрачности деятельности компании
Правовые – Таможенные пошлины	15%	10%	10%
– НДС при экспорте	Льгот не предусмотрено	Нулевая	Нулевая
– Дополнительные льготы при передвижении товара	Льгот не предусмотрено	Свободное движение товара	Свободное движение товара

Составлено автором.

2.2.3. Глубокий скрининг

На этапе глубокого скрининга будут рассмотрены особенности предпочтений потребителей в каждой из стран, а также будет проведен анализ 5 сил конкуренции Портера, каждая из сил будет оценена по нескольким критериям, с которыми можно ознакомиться в таблице ниже.

Таблица 15

Критерии оценки 5 сил конкуренции Портера

Сила	Критерии, по которым проводится оценка
1. Рыночная власть покупателей	<ol style="list-style-type: none">1. Низкий уровень лояльности бренду2. Влияние одного покупателя3. Возможность переключения4. Чувствительность к цене
5. Рыночная власть поставщиков	<ol style="list-style-type: none">1. Уровень вертикальной интеграции2. Влияние одного поставщика3. Вероятность возникновения олигополии4. Стоимость переключения
5. Угроза появления новых игроков	<ol style="list-style-type: none">1. Низкие капитальные затраты2. Низкий уровень государственного регулирования3. Низкие издержки переключения4. Лояльность бренду
5. Угроза появления субститутов	<ol style="list-style-type: none">1. Дополнительные выгоды2. Низкая стоимость переключения3. Дешевые альтернативы
4. Внутриотраслевая конкуренция	<ol style="list-style-type: none">1. Количество игроков2. Недифференцированность товара3. Влияние одного игрока4. Низкие затраты переключения

Составлено автором.

Казахстан

Обзор рынка мужских костюмов в Казахстане

Отрасль легкой промышленности в Казахстане в целом является привлекательной для новых производителей, так как характеризуется:

- низкими капитальными вложениями на начальном этапе
- относительно низкими затратами на производство
- динамичным капиталоборотом

Такая привлекательность рынка является причиной высокого уровня конкуренции на рынке мужских костюмов Казахстана, при этом 90% продукции ассортимента представлено импортными товарами и лишь 10% товаров произведены отечественными производителями. Если говорить об уровне цен на данном рынке, то примерно 50% продукции ориентировано на покупателей с низким уровнем дохода, 40% - на покупателей со средним уровнем дохода и 10% рынка составляет люксовая продукция, ориентированная на потребителей с высоким уровнем дохода.

Важные для покупателей аспекты⁵⁸

1. Стоимость товаров. По данным на 2009 для большинства потребителей (71%) цена изделия являлась ключевым фактором при совершении покупки, однако сейчас влияние этого фактора на выбор потребителя значительно уменьшилось и лишь 15% респондентов указали его в качестве решающего. С одной стороны свой отпечаток наложило повышение покупательной способности населения Казахстана за последние годы, с другой стороны – увеличение предложения более качественной одежды по доступной цене. Однако несмотря на то, что роль данного фактора снизилась, большинство потребителей все еще принимают его во внимание.
2. Качество продукции. Большинство респондентов ставят данный критерий при выборе костюмов на первое место.
3. Соответствие модным тенденциям. Около 83% респондентов следит за модными трендами, однако с возрастом данный фактор становится менее важным для потребителя.

⁵⁸ Yeganichintseva S. E. Light industry goods market in Kazakhstan: current trends and opportunities for growth / S. E. Yeganichintseva – Алматы, 2016. – стр. 412-415.

4. Функциональность и долговечность товара. Данные аспекты являются важными для потребителей с низким уровнем достатка, так как это позволяет им снизить частоту покупок и тратить большее количество денег на текущее потребление.
5. Уникальность модели. Данный аспект не является важным для потребителей Казахстана, куда больше их интересует соответствие модели текущим тенденциям.
6. Страна – производитель. Большинство потребителей предпочитает покупать одежду из Турции или Европы. Около 57% опрошенных не доверяют местным производителям и предпочитают импортные товары. Важно отметить, что такое распределение никак не связано с предубеждениями потребителей относительно других стран-производителей, оно скорее обусловлено отсутствием изделий достойного кроя и качества из каких-либо стран, кроме Турции и Европейского Союза. Если говорить об изделиях, произведенных в России, то в целом в Казахстане к ним относятся нейтрально. Более того, по данным центра интеграционных исследований Евразийского Банка Развития Россия воспринимается 81% жителей Казахстана как наиболее дружественная страна из всех в СНГ⁵⁹ (с результатами исследования можно ознакомиться в приложении 4), поэтому проблем при выходе компании «Сударь» на рынок Казахстана возникнуть не должно.
 - Большая часть потребителей с уровнем доходов ниже-среднего в Казахстане покупает костюмы на рынке, так как там можно найти продукцию среднего качества, произведенную в Турции или Китае, по низкой цене.
 - Потребители со средним уровнем доходов покупают одежду в основном в магазинах, где можно найти более качественную и в то же время более дорогую одежду, произведенную также в Турции и Китае. Большинство потребителей данного сегмента покупает одежду на работу, так как с начала 2000-х большинство офисов в Казахстане ввели официальный дресс-код.
 - Мужчины с уровнем дохода выше среднего предпочитают покупать костюмы из европейских тканей.

⁵⁹ Интеграционный барометр ЕАБР – 2017: «Политическое притяжение на евразийском пространстве» [Электронный ресурс]// Сайт eabr.org – eabr.org, [2017] – Режим доступа: https://eabr.org/upload/iblock/1c9/Summary_EDB-Centre_2017_Report-46_EDB-Integration-Barometer_RUS_1.pdf (дата обращения: 01.04.2018)

7. Бренд. Исследование показало, что бренд имеет слабое влияние на потребителей Казахстана с низким и средним уровнями доходов, кроме того, большинство из них не любят экспериментировать и предпочитают носить классические модели костюмов. При этом для потребителей с высоким уровнем достатка бренд имеет достаточно важное значение при принятии решения о покупке.

Итак, можно выделить три фактора, которые являются наиболее важными для потребителя в Казахстане: 1) качество продукции 2) соответствие моделей модным тенденциям 3) разумная цена. Таким образом, можно сделать вывод, что оба бренда компании «Сударь» - «Сударь» и «Venzano» соответствуют требованиям казахского потребителя и имеют потенциал для реализации на данном рынке.

Анализ пяти сил конкуренции Портера отрасли швейной промышленности в Казахстане

Рыночная власть покупателей



Рис. 15. Оценка рыночной власти покупателей в швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Большинство потребителей мужских костюмов в Казахстане являются индивидуальными покупателями, приобретающими товар для собственного пользования, поэтому потеря одного покупателя практически не отражается на выручке компании и уровень власти одного отдельного покупателя можно оценить как низкий.

Несмотря на то что бренд является достаточно важным фактором для части покупателей с высоким уровнем достатка, в целом лояльность потребителей бренду можно оценить на уровне ниже среднего, так как более важными факторами при выборе товара для потребителя являются качество изделия, его соответствие модным тенденциями и цена.

В целом если говорить о потребителях со средним и выше среднего уровнями достатка, на которых ориентирована продукция компании «Сударь», то можно отметить, что данные сегменты отрасли мужских костюмов в Казахстане недостаточно развиты и несмотря на низкие затраты переключения потребителя, он ограничен в выборе товара, в то время как потребители в доходом на низком и ниже-среднего уровнях имеют большой выбор альтернатив. Таким образом, возможность переключения потребителя на другие товары можно оценить на среднем уровне.

Чувствительность потребителя к цене варьируется в зависимости от его места проживания. Так жители крупных городов являются менее чувствительными к цене, чем жители небольших городов. Жители Казахстана связывают одежду со своим стилем жизни и социальным статусом, поэтому потребители с достатком на среднем и выше-среднего уровнях являются менее чувствительными к цене, чем потребители с низким достатком. В целом чувствительность покупателей мужских костюмов в Казахстане можно оценить на среднем уровне.

Рыночная власть поставщиков



Рис. 16. Оценка рыночной власти поставщиков в швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Ключевыми поставщиками в отрасли швейной промышленности Казахстана являются производители одежды, поставщики торговых площадей, а также поставщики трудовых ресурсов. Производители одежды в основном представлены небольшими и средними компаниями, поэтому их власть можно оценить на уровне ниже среднего. На рынке существует большое количество поставщиков труда и торговых площадей, поэтому влияние одного отдельного поставщика можно оценить на низком уровне. По причине либерализации международной торговли власть поставщиков снизилась в связи с налаживанием поставок из регионов с низкими заработными платами. Вероятность возникновения олигополии может быть оценена на уровне ниже среднего, так как существует большое количество иностранных поставщиков, однако отношения с Азиатско-Тихоокеанским регионом сделали его более привлекательным для Казахстана.

С увеличением роли корпоративной социальной ответственности в отрасли швейной промышленности выросло и давление по отношению к прозрачности деятельности компании со стороны потребителей и государства. В результате таких изменений увеличивается спрос на продукцию поставщиков, которые имеют высокие показатели корпоративной социальной ответственности. Таких поставщиков на рынке очень мало, и они пользуются высоким спросом, поэтому их власть можно оценить на уровне выше среднего.

Маленькие и средние компании характеризуются низким и средним уровнями вертикальной интеграции, в то время как большинство крупных компаний, как правило, имеют высокий уровень вертикальной интеграции, они занимаются и производством и реализацией продукции самостоятельно, что снижает зависимость от поставщиков. Однако заводы часто располагаются в странах с дешевой рабочей силой, что может приводить к рискам задержкам производства, утечки интеллектуальной собственности компании, проблемам с качеством товара, большими затратами на менеджмент и логистику. Таким образом, даже компании с высоким уровнем вертикальной интеграции находятся в зависимости от своих зарубежных поставщиков. В целом уровень вертикальной интеграции в отрасли швейной промышленности можно оценить как средний.

Таким образом, рыночную власть поставщиков можно оценить на среднем уровне.

Угроза появления новых игроков



Рис. 17. Оценка угрозы появления новых игроков в швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Швейная отрасль в Казахстане характеризуется низкими барьерами на вход, связанными с низкими капитальными затратами на начальном этапе.

Государственное регулирование в данной отрасли варьируется в зависимости от страны-экспортера, в целом государство практикует политику протекционизма, поэтому для многих стран установлены высокие пошлины, поэтому государственное регулирование в стране можно оценить на уровне выше среднего.

Потребители не несут издержек при переключении на других производителей, поэтому новым игрокам легче конкурировать с уже зарекомендовавшими себя на рынке производителями.



Рис. 18. Оценка угрозы появления субститутов в швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

В качестве альтернативы покупки мужского костюма у ритейлера можно назвать костюмы, сшитые на заказ, однако стоимость таких изделий будет значительно превышать стоимость продукции масс-маркета⁶⁰. Потребитель также может выбирать через какой канал дистрибуции совершать покупки. Небольшая часть потребителей предпочитает совершать покупки онлайн, если при этом существует возможность примерки, переключение на такой метод не требует затрат и является привлекательным для потребителя. Многие производители используют несколько каналов дистрибуции для охвата большей аудитории. Однако онлайн-магазины не предоставляют потребителю каких-либо дополнительных выгод, а в случае с таким типом продукции как мужские костюмы, совершать покупки онлайн невыгодно, так как существует необходимость примерки и подгонки товара. Таким образом уровень дополнительных преимуществ альтернативных традиционным способам совершения покупок можно оценить как низкий.

Хэндмэйд продукция, секонд-хенд а также контрафактные товары предоставляют большую угрозу, которая может спровоцировать переход потребителей с низким уровнем дохода на данный тип продукции. Однако потребителей со средним и выше среднего

⁶⁰ Как создавался казахский бренд мужских костюмов [Электронный ресурс]// Сайт The Steppe. – The Steppe, [2018] – Режим доступа: <https://the-steppe.com/news/business/2018-01-31/kak-sozdavalsya-kazahstanskiy-brend-muzhskih-kostyumov-shoqan> (дата обращения: 05.04.2018)

уровнями доходов являются менее чувствительными к цене, а значит находят под меньшим воздействием таких альтернатив. В целом альтернативу совершения дешевой покупки можно оценить на среднем уровне.

Внутриотраслевая конкуренция

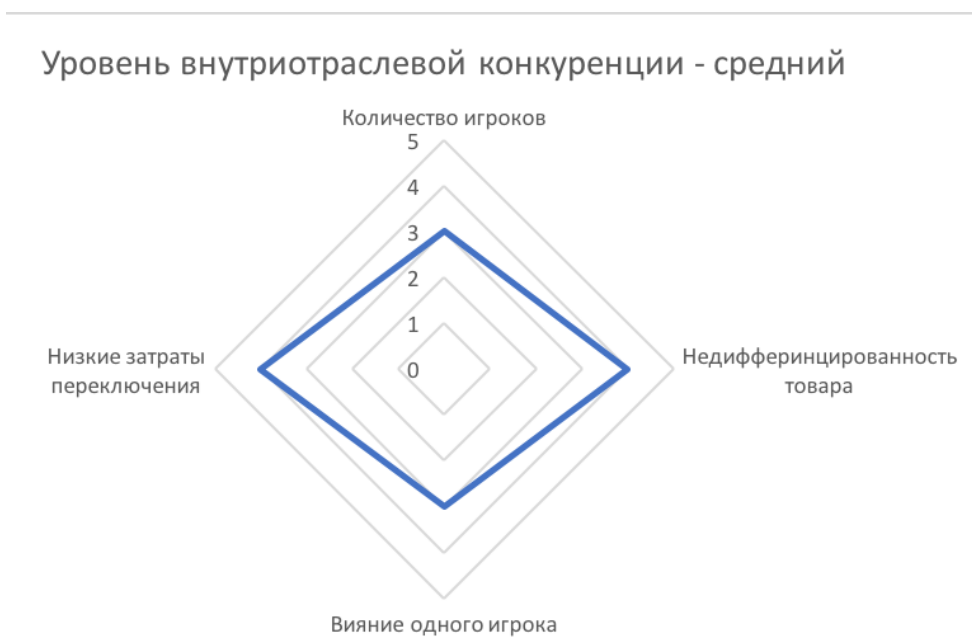


Рис. 19. Оценка внутриотраслевой конкуренции в швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

В связи с низкими капитальными затратами на входе в отрасль, швейная индустрия Казахстана характеризуется большим количеством игроков, предлагающих примерно одинаковую продукцию. Крупные компании могут использовать преимущества экономии от масштаба, что позволяет им поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, в то время как маленьким и средним компаниям при увеличении объема производства и расширении компании приходится сталкиваться с высокими издержками.

Отрасль также характеризуется большим количеством недифференцированной продукции.

В целом внутриотраслевую конкуренцию можно оценить на уровне выше среднего.

Таким образом, можно сделать вывод, что отрасль швейной промышленности Казахстана характеризуется средним уровнем власти поставщиков, власти покупателей, угрозы появления субститутов, внутриотраслевой конкуренции и угрозой появления новых игроков на уровне выше среднего.



Рис. 20. Анализ 5 сил конкуренции швейной отрасли Казахстана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Азербайджан

Обзор рынка мужских костюмов в Азербайджане

Важные для покупателей аспекты⁶¹

1. Соответствие Европейским стандартам и тенденциям моды. Для азербайджанцев со средним и выше среднего уровнями дохода очень важно соответствие одежды, которую они носят, модным тенденциям.
2. Бренд. Азербайджанцы являются чувствительными к бренду и считают, что бренд является показателем их чувства стиля и соответствия моде.
3. Качество и происхождение ткани, из которой произведено изделие. Большинство потребителей при выборе товара отдают предпочтение изделиям, произведенным из европейских тканей.
4. Цена. В целом если говорить о чувствительности потребителей Азербайджана к цене, то можно отметить высокую чувствительность среди покупателей с низким уровнем дохода, они, как правило, покупают изделия на рынках и в торговых центрах. Потребители со средним и выше среднего уровнями достатка являются менее чувствительными к цене и предпочитают покупать брендовую одежду.

⁶¹ Consumer lifestyles in Azerbaijan 2016 [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2018]. // Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 11.04.2018)

5. Индивидуальность. Для большинства потребителей данный фактор является одним из самых важных при совершении выбора о покупке, так как даже на работе, следуя дресс-коду, они не хотят терять свою индивидуальность.

Таким образом, так как потребители со средним и выше среднего уровнями достатка предпочитают носить изделия из европейской ткани, которые будут подчеркивать их индивидуальность, можно сделать вывод, что требованиям азербайджанского потребителя будет соответствовать продукция марки Venzano.

Анализ 5 сил конкуренции отрасли швейной промышленности в Азербайджане

Рыночная власть покупателей



Рис. 21. Оценка рыночной власти покупателей в швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Численность населения Азербайджана с доходами на среднем и выше среднего уровнях составляет 20% всего населения. Многие представители данных социальных классов имеют возможность ездить за границу и предпочитают покупать одежду именно там⁶². Основными потребителями продукции данного типа являются индивидуальные покупатели, что означает, что власть отдельного покупателя можно оценить на низком

⁶² Consumer lifestyles in Azerbaijan 2016 [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2018]. // Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 11.04.2018)

уровне. В целом население с низким уровнем доходов является чувствительным к цене и предпочитает совершать покупки на рынках и в торговых центрах, в то время как потребители со средним и выше среднего уровнями доходов являются менее чувствительными к цене, поэтому чувствительность к цене можно оценить на среднем уровне⁶³.

Таким образом в связи с небольшой численностью потребителей со средним и выше среднего уровнями доходов, а также легкой возможностью переключения между производителями, можно оценить рыночную власть покупателей на уровне выше среднего.

Рыночная власть поставщиков



Рис. 22. Оценка рыночной власти поставщиков в швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Отрасль швейной промышленности является трудоемкой, это обусловлено тем, что полностью автоматизировать производственный процесс нельзя, поэтому одними из основных поставщиков будут являться поставщики трудовых ресурсов. В Азербайджане наблюдается увеличение оттока квалифицированных кадров⁶⁴, что может привести к трудностям при поиске необходимого персонала в случае принятия решения о ведении

⁶³ Там же.

⁶⁴ Как предотвратить утечку мозгов из Азербайджана? [Электронный ресурс] // Сайт ЭХО. – echo.az, [2018]. – Режим доступа: <http://echo.az/article.php?aid=95789> (дата обращения: 10.04.2018]

бизнеса в Азербайджане. Также в качестве поставщиков необходимо рассмотреть производителей одежды и поставщиков торговых площадей. Производители одежды в основном представлены небольшими компаниями, поэтому влияние отдельно взятой компании можно оценить на низком уровне. На рынке коммерческой недвижимости представлено немного вариантов помещений, подходящих для магазинов одежды⁶⁵, поэтому влияние поставщиков торговых площадей можно оценить на высоком уровне. Взяв во внимание все выше сказанное, можно оценить влияние одного отдельного поставщика на среднем уровне, стоимость переключения между поставщиками - на уровне выше среднего, а рыночную власть поставщиков в целом - на среднем уровне.

Угроза появления новых игроков



Рис. 23. Оценка угрозы появления новых игроков в швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Президент страны планирует активное развитие легкой промышленности, в результате чего будет построено 9 новых заводов. В частности планируется выход с местными товарами на рынки России, Беларуси, Украины, Китая, ОАЭ⁶⁶. Кроме того, данная отрасль Азербайджан характеризуется малозатратной сменой ассортимента и

⁶⁵ Агентство недвижимости «Ваш дом» [Электронный ресурс] // Сайт bakureal.ru.- bakureal.ru, [2018]. – Режим доступа: <http://bakureal.ru/rent/6/p1/?rayons=1> (дата обращения: 10.04.2018)

⁶⁶ Президент: Развитие хлопководства придаст большой импульс и развитию легкой промышленности в Азербайджане [Электронный ресурс] // Сайт Azertag.az – Azertag.az, [2017]. – Режим доступа: https://azertag.az/ru/xeber/Prezident_Razvitie_hlopkovodstva_pridast_bolshoi_impuls_i_razvitiyu_legkoi_promyshlennosti_v_Azerbaidzhane-1046196 (дата обращения: 10.04.2018)

быстрой окупаемостью инвестиций, что привлекает в отрасль новых игроков.⁶⁷ В связи с этим можно оценить угрозу возникновения новых игроков на высоком уровне.

Угроза появления заменителей



Рис. 24. Оценка угрозы появления субститутов в швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Как было сказано ранее, в качестве заменителя можно рассматривать индивидуальный пошив мужских костюмов, однако такие костюмы так же, как и в Казахстане обойдутся покупателю намного дороже продукции масс-маркета⁶⁸. Потребители также могут выбирать альтернативные способы совершения покупок. Однако так как технологическое развитие Азербайджана находится на ранней стадии, процент людей, совершающих покупки онлайн является низким⁶⁹.

Потребители с низким доходом являются чувствительными к цене, поэтому склонны к совершению покупок не очень качественной продукции по низкой цене, в то

⁶⁷ Тяжелый характер легкой промышленности Азербайджана [Электронный ресурс]// Сайт 1news.az – 1news.az, [2017]- Режим доступа: <http://1news.az/news/tyazhelyy-harakter-legkoj-promyshlennosti-azerbaydzhana> (дата обращения: 11.04.2018)

⁶⁸ Азербайджанское ателье мужской одежды [Электронный ресурс]// Сайт 1news.az. – 1news.az, [2018] – Режим доступа: <http://www.1news.az/news/start-up-sartoria-enzo-razzag-babaev-ob-azerbaydzhanskom-atel-e-muzhskoy-odezhdy-s-ital-yanskim-akcentom-foto> (дата обращения: 11.04.2018)

⁶⁹ Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 12.04.2018)

время как потребители со средним и выше среднего уровнями доходов являются менее чувствительными к цене, поэтому не подвержены влиянию таких альтернатив⁷⁰.

В целом угрозу появления заменителей можно оценить на среднем уровне.

Внутриотраслевая конкуренция



Рис. 25. Оценка внутриотраслевой конкуренции в швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Так как данная отрасль претерпевает изменения, и президент страны направил все силы на ее развитие, это стимулирует все большее количество предпринимателей заниматься бизнесом в данной отрасли. Кроме того низкие затраты на входе в отрасль и их быстрая окупаемость также делает отрасль швейной промышленности более привлекательной для новых игроков. 80% промышленности приходится на ткачество, в то время как игроков, реализующих готовую продукцию на рынке не так много. В низком ценовом сегменте это в основном торговый центр Садарак, в котором реализуется дешевая одежда низкого качества. Потребители с более высоким доходом ограничены в выборе альтернатив внутри страны, так как данные сегменты недостаточно развиты⁷¹, поэтому можно сделать вывод о высоком уровне влияния отдельных игроков на рынке. В целом внутриотраслевую конкуренцию можно оценить на уровне выше среднего.

Таким образом, можно сделать вывод, что отрасль швейной промышленности Азербайджана характеризуется средним влиянием поставщиков и угрозы появления

⁷⁰ Consumer lifestyles in Azerbaijan 2016 [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2018]. // Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 11.04.2018)

⁷¹ Там же.

субститутов, в то время как власть покупателей, угроза появления новых игроков и внутриотраслевая конкуренция находятся на уровне выше среднего.



Рис. 26. Анализ 5 сил конкуренции швейной отрасли Азербайджана

Составлено на основе анализа, проведенного автором.

Итак, на основе проведенного анализа можно сказать, что рынок Казахстана характеризуется меньшей властью покупателей, а также меньшим уровнем конкуренции на рынке в целом, чем в Азербайджане. Кроме того, на рынке Казахстана имеют потенциал для реализации оба бренда компании, в то время как требованиям азербайджанских потребителей соответствует лишь бренд Venzano.

Таким образом, можно остановиться на рынке Казахстана в качестве окончательного целевого рынка, однако для более точной оценки преимуществ каждого из рассматриваемых рынков на финальном этапе отбора будут соотнесены возможный уровень продаж компании и ресурсы, которыми она обладает.

2.2.4. Финальный этап отбора

Материальные ресурсы

Если говорить о производственных мощностях компании «Сударь», то на данный момент используется 70% мощностей, которые позволяют производить 232047 костюмов в год, это значит, что при загрузке оставшихся мощностей компания сможет дополнительно производить 99449 костюмов.

Для оценки продаж на каждом из потенциальных целевых рынков автор принимает предположение, что продажи в этих странах будут распределяться пропорционально численности целевой аудитории. Такая оценка целесообразна, так как распределение дохода в данных странах примерно одинаково, как это было выявлено по коэффициенту Джини на этапе идентификации стран. Итак, при условии, что на одного покупателя в среднем приходится один костюм⁷², 232047 костюмов приходится на 0,46%⁷³ мужчин ($232,047/50445=0,0046$) в возрасте от 25 лет, проживающих в России.

Численность мужчин в возрасте от 25 лет в Казахстане составляет 5,3 млн человек⁷⁴, а это значит, что прогнозируемое число продаж составит $5315000*0,0046=24449$ костюмов. При этом, если учитывать тот факт, что 24% продаж на российском рынке приходится «Venzo», а остальные 76% на «Сударь»⁷⁵, можно сделать вывод, что прогноз продаж костюмов каждой марки на рынке Казахстана составит 5868 и 18581 шт., соответственно.

Численность мужчин в возрасте от 25 лет в Азербайджане составляет 3020⁷⁶ тысяч человек, а это значит, что прогнозируемое число продаж составит $3020000*0,0046=13892$ костюма. При этом продажи костюмов «Venzo» составят 3334 шт., а «Сударь» - 10558 костюмов.

Таким образом, можно сделать вывод, что мощностей компании хватит на покрытие спроса в каждой из стран, однако прогноз продаж показал, что данный показатель в Казахстане вдвое больше показателя в Азербайджане. Кроме того, по данным Global Property Guide Казахстан обладает большей покупательной способностью, чем Азербайджан, а это значит, что он является более перспективным для расширения деятельности компании.

Автором работы были учтены все вышеперечисленные факторы, а также результаты 5 сил конкуренции Портера, в результате чего в качестве целевого рынка компании был выбран Казахстан.

⁷² Внутренние данные компании.

⁷³ Женщины и мужчины России 2016 [Электронный ресурс]// Росстат – Gks.ru, [2016] – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/wo-man16.pdf (дата обращения: 13.04.2018)

⁷⁴ Женщины и мужчины Казахстана 2016 [Электронный ресурс]// Комитет по статистике Мин экономики Республики Казахстан – Режим доступа: <http://stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT087107> (14.04.2018)

⁷⁵ Интервью с представителем компании «Сударь»

⁷⁶ Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 26.03.2018)

Выводы по 2-ой главе

Во второй главе данной работы в качестве модели отбора целевого рынка была выбрана модель Йохансона.

На стадии идентификации стран рассматривались 8 стран (потенциальные целевые рынки и Россия), из которых были выбраны Азербайджан, Армения и Казахстан. На стадии первичного скрининга список потенциальных целевых рынков был ограничен Азербайджаном и Казахстаном. В ходе проведения глубокого скрининга было выявлено, что Казахстан является более привлекательным для компании «Сударь» рынком, чем Азербайджан. На финальном этапе отбора был сделан окончательный выбор целевого рынка в пользу Казахстана.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫХОДУ КОМПАНИИ «СУДАРЬ» НА НОВЫЙ ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ РЫНОК

3.1. Способы выхода на новый рынок

Для выбора наиболее подходящего способа проникновения компании «Сударь» на рынок Казахстана будут учтены требования компании и рассмотрен каждый способ выхода на новый географический рынок в отдельности.

Одним из важных условий, которые ставит компания, является отказ от привлечения заемных средств. Таким образом, необходимо рассчитать, какими средствами обладает компания для того, чтобы сделать обоснованный выбор способа проникновения на новый рынок.

Для того, чтобы понять, какими средствами располагает компания «Сударь» для осуществления потенциальных инвестиций, автором данной работы был рассчитан показатель свободного денежного потока:

$$FCF = (1 - \text{Tax Rate}) * \text{EBIT} + \text{DA} - \text{CNWC} - \text{CAPEX}$$

Где Tax Rate - ставка налога на прибыль;

EBIT-прибыль до уплаты налогов и процентов;

DA – амортизация материальных и нематериальных активов;

CNWC – изменение в чистом оборотном капитале;

CAPEX – капитальные расходы.

Таким образом $FCF = 15470 + 6978 - 12317 - 2051 = 8080$ тыс. рублей, что означает, что компания сможет использовать эти средства в качестве инвестиций в дальнейшее развитие бизнеса.

Основными способами выхода компании на новые географические рынки являются⁷⁷: *экспортные операции* в форме прямого экспорта и косвенного экспорта; *международные контрактные операции* в форме лицензирования и франчайзинга; *инвестиционные способы проникновения на зарубежный рынок* посредством приобретения действующего предприятия за рубежом, приобретения доли в действующем предприятии за рубежом, реализации проекта green-field, инвестиций в новое совместное предприятие с зарубежным партнером.

⁷⁷ Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник, стр. 254 /А.Г.Медведев; С-Петреб. Гос. Ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014, - 253-276 стр.

При выборе того или иного способа выхода на новый рынок компания должна определить себя, какой объем инвестиций она готова вложить, какой объем риска готова принять и какую степень контроля над бизнес-операциями на новом рынке хочет иметь.

В рамках интервью с представителем компании «Сударь» было установлено, что на данном этапе компания готова брать на себя минимальный уровень риска и имеет возможность вложить в качестве инвестиций сумму, не превышающую свободный денежный поток. Таким образом, в силу финансовых ограничений в краткосрочном периоде компания не рассматривает инвестиционные способы проникновения за рубеж, так как они связаны с высокими вложениями.

Лицензирование предполагает передачу прав лицензиаром на использование лицензиатом технологий, ноу-хау, различных изобретений, патентов, информации, необходимой для организации производства и реализации продукции под данной маркой.⁷⁸ Как правило, такой способ используется в наукоемких отраслях⁷⁹, поэтому в качестве потенциального способа проникновения компании «Сударь» на новый географический рынок рассматриваться не будет.

Несмотря на то, что компания занимается продажей франшиз в России, на данный момент она не рассматривает возможность проникновения таким способом на новый географический рынок⁸⁰. Это связано с тем, что франчайзинг предполагает продажу костюмов компании казахским партнером под брендами компании «Сударя». Компания еще не имела дел с казахскими партнерами, поэтому опасается риска, связанного с нанесением ущерба своему имиджу и хотела бы начать осваивать данный рынок, поставляя свою продукцию самостоятельно.

Косвенный экспорт предполагает сбыт товара на новый рынок не самой компанией-производителем, а посредством делегирования этих функций компании-посреднику, находящейся в той же стране⁸¹. В случае выбора косвенного экспорта в качестве способа проникновения на рынок Казахстана компания лишается контроля над ценой, что опять же может нанести ущерб ее имиджу.

На данном этапе в качестве способа выхода на зарубежный рынок компания рассматривает варианты прямого экспорта, так как он связан с большей степенью

⁷⁸ Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник, стр. 254 /А.Г.Медведев; С-Петреб. Гос. Ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014, - 253-276 стр.

⁷⁹ Там же.

⁸⁰ Интервью с представителем компании «Сударь»

⁸¹ Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник, стр. 254 /А.Г.Медведев; С-Петреб. Гос. Ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014, - 253-276 стр.

контроля, нежели косвенный экспорт и не требует привлечения посредников. В частности речь идет об оптовых поставках зарубежному покупателю, так как компания уже умеет подобный опыт работы на белорусском рынке, также рассматривается возможность открытия собственного магазина в новой стране⁸².

Далее более подробно будет рассмотрен каждый из привлекательных для компании способов.

3.2. Выбор способа выхода компании «Сударь» на рынок Казахстана

Оптовые поставки покупателю в Казахстан (проект 1)

Основной задачей, с которой необходимо справиться при осуществлении данного способа проникновения на зарубежный рынок является нахождение клиента из Казахстана, заинтересованного в оптовых поставках продукции компании «Сударь». Из интервью с представителем компании было выявлено, что для привлечения новых клиентов компания ежегодно участвует в выставках мужских костюмов. Для нахождения клиента на рынке Казахстана необходимо участие в выставке внутри страны, выбор был сделан в пользу крупнейшего мероприятия такого рода⁸³ – «Международной выставки моды Central Asia», проведение которой планируется на период с 16 по 18 сентября 2018 года. Проведение выставки в среднем обойдется в 560 тысяч рублей⁸⁴, в данную сумму входят аренда площадки, ее застройка, командировочные (в том числе средства, необходимые на дорогу в аэропорт) и, как правило, реклама. Кроме организации выставки также необходимо оплатить дорогу и проживание двум сотрудникам компании, которые будут заниматься организацией выставки. Стоимость билетов на самолет из Москвы до Казахстана на двоих в обе стороны составит 60686 рублей⁸⁵, проживание в течение 5 дней (14.09-19.09) в отеле Best Western Plus, находящемся недалеко от ВЦ «Атакент», где

⁸² Там же.

⁸³ Международная выставка моды Cenral Asia Fashion [Электронный ресурс]// Сайт Fashionexpo.kz. – Fashionexpo.kz, [2018] – Режим доступа: <http://www.fashionexpo.kz/ru> (дата обращения: 03.05.2018)

⁸⁴ Интервью с представителем компании «Сударь».

⁸⁵ Официальный сайт S7 Airlines [Электронный ресурс]// Сайт S7.ru. – S7.ru, [2018] – Режим доступа: https://ibe.s7.ru/air?execution=e1s1&ibe_conversation=88d9427e-ae08-4a0c-bf65-8415efe61564&id=deeplink&RDMPN=false&journeySpan=RT&AA1=ALA&AA2=MOW&FLX=false&DA2=ALA&DA1=MOW&useProxyMode=true&SC1=ANY&fromLocal=%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0%2C+%D0%94%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%2C+%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F&CUR=RUB&AP1=StakAlmaty190&AP2=CITY_MOW_RU&DP1=CITY_MOW_RU&DP2=StakAlmaty190&TA=2&toLocal=%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8B%2C+%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD&TC=0&DD1=2018-09-14&searchTypeRed=aviaTicket&DD2=2018-09-19&TI=0&LAN=ru&FSC1=1&FLC=2&FSC2=1&ibe_medium=s7PortalAviaBot (дата обращения: 03.05.2018)

проводится выставка, обойдется в 57 тысяч рублей⁸⁶. Всего первоначальные инвестиции в данный проект составят 678 тыс. рублей.

Как было выявлено в ходе анализа важных для покупателей Казахстана аспектов при принятии решения о покупке, проведенного в разделе 2.2.3 2-ой главы, около 70% покупателей при совершении покупки руководствуется следующими факторами: разумной ценой изделия, качеством продукции и соответствием товара модным тенденциям. Таким образом, в целом можно рассчитывать на реализацию 70% от прогнозируемого объема продаж в 24449 костюмов. Однако с целью проведения расчетов финансовой эффективности данного способа проникновения на рынок, автором рассматривается консервативный сценарий, в котором уровень продаж будет составлять 10% от прогнозируемого. Таким образом, продажи костюмов в год составят 2445 штук. Оптовая средневзвешенная цена костюма обоих брендов компании составит 8880 руб⁸⁷., при этом маржа равна 3%⁸⁸. Затраты на транспортировку продукции железнодорожным транспортом из города Ковров до города Алматы по тарифу компании «Деловые линии»⁸⁹ составят 160 руб. за изделие (с учетом страхования груза, затрат на погрузку товара и перевозок в черте города), если считать, что один костюм в среднем весит 1,2 кг⁹⁰. Выбор был сделан именно в пользу компании «Деловые линии», так как она занимает первое место в рейтинге транспортных компаний в России⁹¹. Ж/д транспорт был выбран, основываясь на факте, что автомобильные перевозки являются более выгодными, чем железнодорожные, только при транспортировке грузов на расстояния до 2000 км⁹², в то время как расстояние между г. Ковров и городом Алматы составляет около 4000 км. Авиатранспорт является более затратным относительно железнодорожного, кроме того, компания не нуждается в срочной доставке в тот же день. С оценкой авто-, ж/д и авиаперевозок можно ознакомиться в таблице 16.

⁸⁶ Стоимость проживания в Best Western Plus Hotel [Электронный ресурс]// Сайт Aphotel.kz. – Aphotel.kz, [2019] – Режим доступа: <http://aphotel.kz/catalog/album/odnomestniy-9> (дата обращения: 03.05.2018)

⁸⁷ Внутренние данные компании.

⁸⁸ Там же.

⁸⁹ Тарифы Трансрус [Электронный ресурс]// Сайт Трансрус. – Трансрус, [2018]. – Режим доступа: http://www.transru.ru/services/rail_transport/railway-transportation-sng/ (дата обращения: 03.05.2018)

⁹⁰ Интервью с представителем компании «Сударь»

⁹¹ Топ 10 транспортных компаний России [Электронный ресурс]// Сайт Альянс каталог. – Альянс каталог, [2018]. – Режим доступа: <https://alliance-catalog.ru/top10/> (дата обращения: 03.05.2018)

⁹² Железная дорога и автоперевозчики конкурируют за грузы [Электронный ресурс] // Сайт Ведомости. – Ведомости, [2018] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/12/02/rzhdtetyaet-klientov> (дата обращения: 03.05.2018)

Оценка различных видов перевозок

Критерии	Транспорт		
	Авиационный	Автомобильный	Железнодорожный
<i>Скорость</i>	Очень быстрая	Средняя	Быстрая
<i>Регулярность</i>	Зависит от погоды	По установленному графику	По установленному графику
<i>Гибкость маршрута</i>	Зависит от наличия аэропорта	Высокая	Зависит от наличия ж/д пути
<i>Расстояние для перевозок</i>	Дальние и особо дальние	Ближние и дальние	Дальние
<i>Ограничения относительно размеров груза</i>	Затруднительно перевозить негабарит	Все виды грузов	Ограничен дверным проемом вагона
<i>Чистая стоимость перевозки ед. груза из Коврова в Алматы (без учета страховки и доп. услуг)</i>	150 р./ед.	60р./ед.	95р./ед.
<i>Предпочтительные характеристики грузов</i>	Быстро портящиеся продукты, требующие срочной перевозки, дорогостоящие товары	Любые типы грузов	Крупные партии грузов, стройматериалы, сырье

Составлено по: [Официальные сайты компаний “Деловые линии”, “Трансрусь”, “Рейл Континент”]

Всего на логистику в первый год будет потрачено около 391 тысяча рублей. Средневзвешенная цена и затраты на транспорт при расчете финансовой эффективности данного проекта были скорректированы на годовую инфляцию в России на уровне 2,5%⁹³. В качестве ставки дисконтирования была установлена стандартная ставка в 12%, используемая компанией «Сударь» для расчета финансовой эффективности инвестиционных проектов. С более подробными расчётами за 11-летний период можно ознакомиться в приложении 5.



Рис. 27. Чистые денежные потоки при оптовых поставках товара клиенту в Казахстан.

Составлено автором по приложению 4.

Данный проект будет приносить положительные чистые денежные потоки, которые будут стабильно увеличиваться в течение 11 лет.

Чистая приведенная стоимость такого проекта за весь расчетный период составит примерно 1 млн рублей, норма внутренней доходности – 39%, что превышает ставку дисконтирования, а значит, проект является привлекательным для компании. Период окупаемости составит 3 года.

Стоит отметить, что данный способ проникновения позволяет выйти на новый географический рынок с минимальными инвестициями, однако и чистые денежные потоки, генерируемые данным проектом, будут небольшими. Кроме того, недостатком такого способа является отсутствие у компании контроля над ценообразованием и позиционированием товара, что может нанести ущерб имиджу компании в целом.

⁹³ Росстат подтвердил оценку инфляции за 2017 год на уровне 2,5% [Электронный ресурс]// Сайт Интерфакс. – Интерфакс, [2017] – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/594876> (дата обращения: 03.05.2018)

3.2.1. Прямой экспорт через открытие собственного магазина (проект 2)

Открытие собственного магазина в новой стране связано с большим количеством инвестиций, нежели такой способ как транспортировка продукции казахскому клиенту. Во-первых, компании придется арендовать помещение, рекомендуемая площадь которого должна быть не менее стандартной площади для магазинов компании «Сударь» в 60 кв.м.⁹⁴ Как было выяснено в ходе интервью с представителем компании «Сударь», при реализации проникновения на новый рынок посредством открытия собственного магазина компания хотела бы начать с крупнейшего города в Казахстане, а потом уже открывать магазины и в других городах страны. С учетом того факта, что большинство покупателей в городе Алматы предпочитают покупать одежду в торговых центрах⁹⁵, был проведен анализ площадей различных ТРЦ Казахстана, в результате которого было выбрано помещение в самом посещаемом торговом центре – «Mega Alma-Ata» площадью 80 кв.м. со стоимостью аренды в 18 тысяч тенге за квадратный метр⁹⁶. Такая площадь является оптимальной для компании, так как она удовлетворяет требованиям о минимальной площади торгового зала в 60 кв. м, и позволяет оборудовать оставшуюся часть помещения под небольшой склад площадью 20 кв. м. С полным списком первоначальных инвестиций можно ознакомиться в таблице 17. Стоимость мебели и техники для торгового зала была определена на основе анализа сайтов Market.yandex.kz, Zeta.kz, Mebels.kz, Armada.kz.

Таблица 17

Первоначальные инвестиции, требуемые для открытия магазина в Алматы

Непредвиденные расходы от общей суммы	10%			
Стоимость ремонта	4 000 000			
Оформление юр лица	4 560			
Покупка кассового аппарата	18 490			
Первоначальная покупка компьютеров	200 000			
мебель на склад	750 000	30 000 Р		25 шт
мебель в торговый зал				
напольные вешалки	288 000	18 000 Р		16 шт
вешалки для одежды	10 000			
кресла	100 000	25 000 Р		4 шт
диваны	480 000	160 000 Р		3 шт
кресла и стулья для сотрудников	100 000			
стол	30 000			
итого первоначальных инвестиций	6 579 155			

Составлено автором.

⁹⁴ Интервью с представителем компании «Сударь»

⁹⁵ Названы самые популярные торговые центры Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Forbes. – Forbes, [2018]. – Режим доступа: https://forbes.kz/finances/markets/nazvanyi_samyie_populyarnyie_torgovyie_tsentryi_almatyi (дата обращения: 03.05.2018)

⁹⁶ Арендаторам Mega Alma-Ata [Электронный ресурс]// Сайт Mega Alma-Ata. – Mega Alma-Ata, [2018] – Режим доступа: <http://astana.megacenter.kz/contacts/rent/> (дата обращения: 03.05.2018)

Для открытия магазина в Казахстане потребуется 3 работника⁹⁷: 2 менеджера торгового зала и работник склада, который будет работать на полставки, так как загружен он будет только, когда поступает товар, а не на постоянной основе. Зарплата каждого из них составит в среднем 120000 тенге/мес⁹⁸, что в пересчете по курсу⁹⁹ на 01.05 составит 22,8 тысяч рублей. Кроме того, для того, чтобы контролировать работу магазина в Казахстане будет необходимо нанять куратора проекта в головном офисе, заработная плата которого составит 60 тысяч рублей в месяц¹⁰⁰, что соответствует средней зарплате менеджера по проектам в городе Ковров¹⁰¹. В качестве ставки дисконтирования, как и в проекте с организацией прямых оптовых поставок клиенту в Казахстан используется ставка в 12%, заработная плата куратора проекта корректируется на инфляцию в 2,5%¹⁰² в России, а заработные платы работников в Казахстане, а также арендная плата корректируются на инфляцию в 7,22%¹⁰³ в Казахстане. Для перевозки товара так же, как и в первом проекте был выбран железнодорожный транспорт, который является более безопасным, чем автомобильный в случае перевозов на дальние расстояния и менее затратным, чем авиа. В качестве цены, используемой при расчетах финансовых показателей использовалась средневзвешенная цена костюма по обоим брендам на российском рынке, которая составила 15660 рублей. Использование данной цены для прогнозирования финансовых результатов от реализации проекта в Казахстане является целесообразным, так как стоимость костюма среднего сегмента в Казахстане варьируется от 45 тыс. тенге (8550 руб.) до 70 тыс. тенге (13300 руб.), в случае с элитными костюмами стоимость может достигать до 150 тыс. тенге, что в переводе в рубли составит 28,5 тысяч.

⁹⁷ Полуструктурированное собеседование с владельцем магазина костюмов в г. Алматы.

⁹⁸ Работа в Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Jooble. – Jooble, [2018] – Режим доступа: <https://kz.jooble.org/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B0/%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8B> (дата обращения: 03.05.2018)

⁹⁹ Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]// Сайт cbr.ru. – cbr.ru, [2018] – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/daily.aspx?date_req=01.05.2018 (дата обращения: 01.05.2018)

¹⁰⁰ Данные получены из интервью с представителем компании

¹⁰¹ Менеджер по проекту в г. Ковров [Электронный ресурс]// Сайт Jooble. – Jooble, [2018] – Режим доступа: <https://ru.jooble.org/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B2%2c-%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D0%BB>. (дата обращения: 03.05.2018)

¹⁰² Росстат подтвердил оценку инфляции за 2017 год на уровне 2,5% [Электронный ресурс]// Сайт Интерфакс. – Интерфакс, [2017] – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/594876> (дата обращения: 03.05.2018)

¹⁰³ СтатБюро: Уровень инфляции в Республике Казахстан [Электронный ресурс]// Сайт СтатБюро. – СтатБюро, [2018] – Режим доступа: <https://www.statbureau.org/ru/kazakhstan/inflation> (дата обращения: 03.05.2018)

Таким образом, компания может начать продажу костюмов марки «Сударь» по средней стоимости в 60 тыс. тенге¹⁰⁴, а продажу костюмов марки «Venzano» по средней стоимости в 110 тыс. тенге¹⁰⁵, однако на первоначальных этапах потребуется активная маркетинговая кампания по продвижению брендов на новом географическом рынке, затраты на которую заложены в приложении 6. В качестве маркетинговых мероприятий для продвижения двух новых брендов «Сударь» и «Venzano» на новом рынке рекомендуется использование наиболее эффективных для Казахстана способов, проранжированных по мере убывания частоты использования внутри страны¹⁰⁶: реклама на телевидении, наружная реклама, реклама на радио и в интернете. С затратами на маркетинговую кампанию можно ознакомиться в таблице 18.

Таблица 18

Затраты на продвижение брендов «Сударь» и «Venzano» на новом рынке

Наружная реклама	1 800 000 руб.
Радио/ТВ	1 200 000 руб.

Составлено автором.

Стоимость наружной рекламы включает в себя стоимость баннеров и рекламы в метро. Баннеры рекомендуется установить в 3 самых привлекательных для бизнеса¹⁰⁷ районах Алматы – Алмалинском, Бостандыкском и Медеуском, всего их будет 3, из расчета в среднем в 270 тыс. тенге за 1 баннер стоимость рекламы в городе Алматы составит 1,8 млн рублей. Также на двух станциях пересечений линий метро будет установлена реклама бренда «Сударь», стоимость такого типа рекламы составит 456 тыс. рублей за год, из расчета в 100 тыс. тенге за 1 баннер¹⁰⁸.

Размещение рекламы на 2 каналах телевидения и радиостанции составит 1,2 млн рублей¹⁰⁹ за год. Реклама в интернете не потребуется, так как компания уже использует данный тип продвижения для русскоговорящей аудитории в целом.

¹⁰⁴ Анализ сайтов kostyum.kz, satu.kz, glasmanshop.kz

¹⁰⁵ Там же.

¹⁰⁶ Kazakhstan - Trade Promotion and Advertising [Электронный ресурс]// Сайт Export.gov. – Export.gov, [2018] – Режим доступа: <https://www.export.gov/article?id=Kazakhstan-trade-promotion-and-advertising> (дата обращения: 03.05.2018)

¹⁰⁷ Названы самые привлекательные для бизнеса районы Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Kapital.kz. – Kapital.kz, [2018] – Режим доступа: <https://kapital.kz/business/65209/nazvany-samye-privlekatelnye-dlya-biznesa-rajony-almaty.html> (дата обращения: 04.05.2018)

¹⁰⁸ Реклама в метро Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Metro.satu.kz. – Metro.satu.kz, [2018] – Режим доступа: <https://metro.satu.kz/p1714433-reklama-metro.html> (дата обращения: 04.05.2018)

¹⁰⁹ Реклама на телевидении и радиостанциях [Электронный ресурс]// Сайт Регионмедиа. – Регионмедиа, [2018]. – Режим доступа: <http://regionmedia.kz/reklama-na-televidenii/> (дата обращения: 04.05.2018)

После того, как компания закрепит свои позиции в Казахстане, она может рассчитывать на увеличение удельной маржи на единицу продукции. Более подробно с данными, по которым производились расчёты финансовой эффективности проекта, можно ознакомиться в приложении 6.

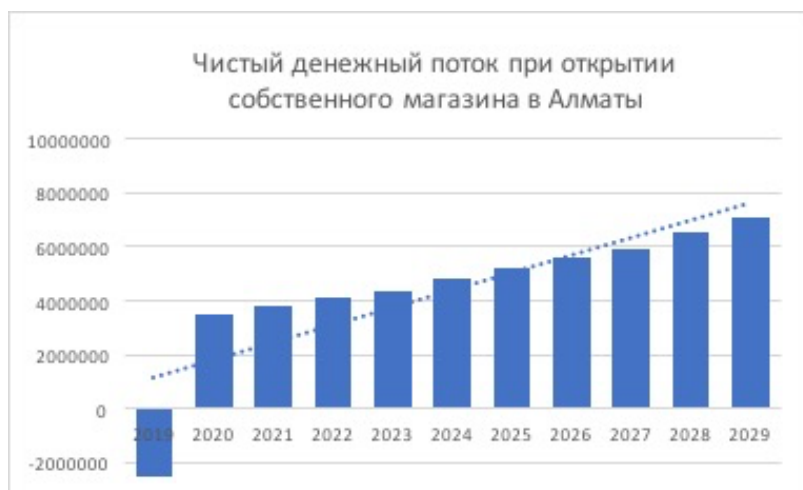


Рис. 28. Чистый денежный поток при открытии собственного магазина в Алматы.

Составлено автором на основе приложения 7.

Как можно заметить по рисунку 29 в первый год открытия собственного магазина компании «Сударь» чистый денежный поток будет отрицательным, однако уже во второй год он станет положительным, будет стабильно расти и к 2029 году достигнет 7 млн рублей.

Чистая приведенная стоимость проекта составит 21 млн рублей, внутренняя норма доходности равна 38,7%, что превышает ставку дисконтирования, а значит данный проект является привлекательным для компании. Период окупаемости инвестиций составит 4 года.

Таким образом, оба инвестиционных проекта являются привлекательными для компании «Сударь». Однако NPV по второму проекту намного превышает NPV по первому проекту, что делает его более предпочтительным для реализации компанией. Кроме того, период окупаемости второго проекта равен 4 годам и всего на год превышает период окупаемости первого проекта, что является достаточно хорошим показателем, если учесть, что размер инвестиций во второй проект превышает инвестиции в первый почти в 10 раз. Важно отметить, что первоначальные инвестиции в данный проект не превышают свободный денежный поток в 8 млн рублей, а значит, условие об отказе привлечения заемных средств выполняется.

Итак, в качестве способа проникновения на рынок Казахстана было выбрано открытие собственного магазина в Алматы. Такой способ характеризуется следующими преимуществами: позволяет контролировать ценообразование, позиционирование и продвижение продукции на новом рынке, также он предполагает накопление опыта ведения бизнес-операций за рубежом. Безусловно большая доходность данного проекта связана и с большими рисками, которые будут оценены в следующем разделе.

3.3. Риски, связанные с открытием собственного магазина в Алматы

3.3.1. Рыночный риск

При выходе на рынок Казахстана посредством открытия собственного магазина в Алматы, компания «Сударь» может столкнуться с рыночным риском. Данный риск связан с изменением уровня продаж, также цены на продукцию компании на рынке Казахстана. В связи с этим для оценки данного риска автором работы был проведен анализ показателя чистой приведенной стоимости проекта к изменению уровня продаж и удельной маржи от реализации единицы костюма.

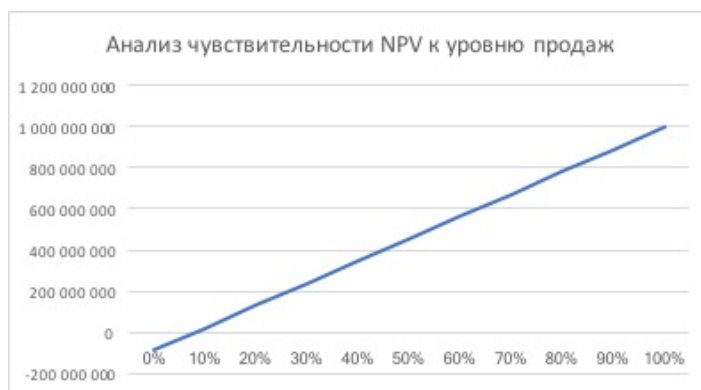


Рис. 29. Анализ чувствительности NPV открытия магазина в Алматы к уровню продаж компании «Сударь»

Составлено автором.

По рисунку 30 можно заметить, что NPV проекта равен нулю в точке, где доля продаж компании «Сударь» составляет около 9% от потенциального объема продаж. При этом между ростом продаж и ростом NPV наблюдается линейная зависимость, а значит, что при росте продаж чистая приведенная стоимость проекта будет увеличиваться. Таким образом, в рамках данного риска основной задачей компании «Сударь» является удержание продаж на уровне не ниже 9% от прогнозируемого числа.

Данный риск можно митигировать с помощью активной стратегии продвижения на рынке Казахстана.

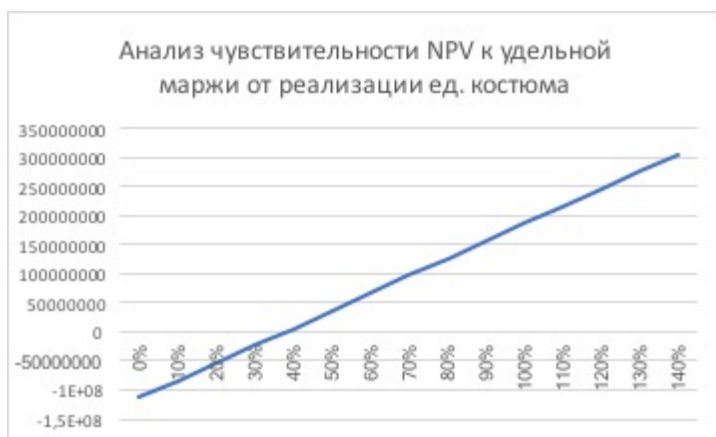


Рис. 30. Анализ чувствительности NPV открытия магазина в Алматы к изменению удельной маржи от реализации одной ед. костюма

Составлено автором.

По рисунку 31 можно отметить, что NPV открытия собственного магазина в Алматы находится в линейной зависимости от удельной маржи единицы реализуемой продукции, при этом стоит также обратить внимание, что при марже меньше 35% показатель NPV становится отрицательным.

3.3.2. Валютный риск

Выходя на новый международный рынок, компания «Сударь» берет на себя валютный риск, то есть риск возникновения потерь, связанных с неблагоприятным изменением курсов иностранных валют¹¹⁰.

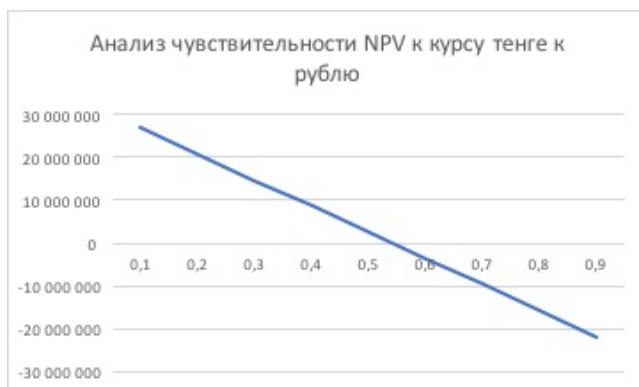


Рис. 31. Анализ чувствительности NPV к курсу тенге к рублю

Составлено автором.

¹¹⁰ Кузнецова И.А. Банковское право [Электронный ресурс] //И.А Кузнецова, 2007 – Режим доступа: <http://be5.biz/pravo/b011/55.html> (дата обращения: 05.05.2018)

По рисунку 32 можно заметить, что NPV снижается с укреплением национальной валюты Казахстана. Так примерно при достижении 1 тенге значения в 0,55 рублей NPV будет равен нулю. Никаких точных прогнозов относительно изменения кросс-курса дать нельзя, однако по данным экспертов рубль будет демонстрировать более высокие показатели стабильности нежели тенге, тенге по прогнозам в 2018 году продолжит падать¹¹¹. Таким образом, стоит отметить, что изменение курса тенге к рублю оказывает высокое влияние на показатель NPV, поэтому при реализации данного проекта компании следует учитывать влияние данного риска.

3.3.3. Операционный риск

Данный риск связан с внешними событиями, ошибками в деятельности сотрудников, а также действия систем. Для того, чтобы минимизировать данный риск в финансовой модели в приложении 6 были заложены затраты на тренинги сотрудников в статье «прочие расходы». Такая практика поможет увеличить эффективность работы сотрудников и уменьшить вероятность совершения ими ошибок. С целью предотвращения возможных задержек в поставках по отзывам была тщательно отобрана компания по доставке грузов.

Выводы по 3-ей главе

В третьей главе были рассмотрены основные способы проникновения на зарубежный рынок: экспортные операции, международные контрактные операции и инвестиционные способы проникновения на зарубежный рынок. С учетом предпочтений компании «Сударь», выясненных в ходе интервью с ее представителем, список возможных способов выхода компании на новый географический рынок был сужен до двух опций: оптовых поставок продукции клиенту в Казахстан (проект 1) и открытия собственного магазина в городе Алматы (проект 2).

В ходе проведенного анализа были рассчитаны основные финансовые показатели для каждого из проектов. Так NPV первого проекта составила примерно 1 млн рублей, IRR – 39%, а срок окупаемости проекта при инвестициях в 678 тыс. рублей – 3 года.

NPV второго проекта равен 21 млн рублей, IRR – 38,7%, а срок окупаемости при инвестициях в 6,6 млн рублей – 4 года.

Таким образом, выбор был сделан в пользу проекта по открытию нового магазина в городе Алматы, так как он характеризуется большей доходностью. Однако большая

¹¹¹ Финансовый супермаркет банки.ру [Электронный ресурс]//Сайт banki.ru. – banki.ru, [2018] – режим доступа: <http://www.banki.ru/products/currency/kzt/> (дата обращения: 05.05.2018)

доходность подразумевает и более высокий уровень рисков, которые компания должна принимать во внимание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлась разработка рекомендаций по выходу компании «Сударь» на новый географический рынок. Для достижения данной цели были выполнены следующие задачи:

В первой главе была приведена общая характеристика компании «Сударь», обзор основных направлений ее деятельности, определена целевая аудитория для каждого из брендов компании: «Сударь» и «Venzano».

Во второй главе были рассмотрены теоретические подходы к выбору целевого рынка, выбрана модель Йохансона, на основе которой происходил отбор.

На этапе идентификации стран в качестве потенциальных целевых рынков были отобраны Азербайджан, Армения и Казахстан. На этапе первичного скрининга была отсеяна Армения. На этапе глубокого скрининга на основании оценки потенциала для реализации брендов компании, а также анализе 5 сил конкуренции Портера было определено, что Казахстан является более привлекательным для компании «Сударь» рынком. На этапе финального отбора в качестве целевого рынка для компании «Сударь» был выбран Казахстан.

В третьей главе были рассмотрены основные способы выхода компании на рынок Казахстана с учетом ограничений, установленных компанией. В результате оценки финансовой эффективности альтернатив в качестве способа проникновения на новый рынок был выбран проект с большим уровнем доходности – открытие собственного магазина в городе Алматы. Также автором работы были определены рыночный, валютный и операционный риск, с которыми может столкнуться компания при реализации данного проекта.

В результате проведенной работы были сформированы следующие рекомендации по расширению присутствия компании «Сударь» на рынке СНГ:

1. В качестве целевого рынка компании «Сударь» следует выбрать рынок Казахстана, так как он характеризуется высоким уровнем политической стабильности, относительно низким уровнем бюрократии, положительной динамикой потенциального темпа роста ВВП и реального ВВП, низкими таможенными пошлинами за счет членства в таможенном союзе, а также возможностью выплат нулевого налога на добавленную стоимость при совершении экспорта продукции.

2. Компания сможет занять средний сегмент посредством реализации продукции бренда «Сударь» и сегмент с доходом выше среднего с помощью реализации продукции бренда «Venzano». На данный момент эти сегменты не заняты какими-либо крупными игроками и внутриотраслевая конкуренция в них меньше, чем в сегменте с низкими доходами и премиум сегменте, что является привлекательным для выхода компании на данный рынок.
3. Компании «Сударь» в качестве способа проникновения на новый рынок следует использовать открытие собственного магазина площадью в 80 кв. м в ТРЦ «Mega Alma-Ata». Первоначальные инвестиции по данному проекту составят 6,6 млн рублей; чистая приведенная стоимость данного проекта за 11 лет (2019-2029 гг.) составит 21 млн рублей, а срок окупаемости будет равен 4ем годам. Однако при принятии данного проекта компании следует брать во внимание рыночный, валютный и операционный риски.

При успешной реализации данного проекта в долгосрочном периоде компания может рассматривать возможность открытия собственного производства в Казахстане с целью митигации валютного риска.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азербайджанское ателье мужской одежды [Электронный ресурс]// Сайт 1news.az. – 1news.az, [2018] – Режим доступа: <http://www.1news.az/news/start-up-sartoria-enzo-razzag-babaev-ob-azerbaydzhanskom-atel-e-muzhskoy-odezhdy-s-ital-yanskim-akcentom-foto> (дата обращения: 11.04.2018)
2. Арендаторам Mega Alma-Ata [Электронный ресурс]// Сайт Mega Alma-Ata. – Mega Alma-Ata, [2018] – Режим доступа: <http://astana.megacenter.kz/contacts/rent/> (дата обращения: 03.05.2018)
3. В Азербайджане вступили в силу новые таможенные пошлины [Электронный ресурс]// Сайт Trend News Agency. – Trend News Agency, [2018]. – Режим доступа: <https://www.trend.az/business/economy/2843062.html> (дата обращения: 26.03.2018)
4. Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]// Сайт ЕЭК. – ЕЭК, [2018]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Documents/ru.cct.eaeu.62_01.09.2017.pdf, стр. 6-8 (дата обращения: 25.03.2018)
5. Женщины и мужчины Казахстана 2016 [Электронный ресурс]// Комитет по статистике Министерство экономики Республики Казахстан – Режим доступа: <http://stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT087107> (14.04.2018)
6. Женщины и мужчины России 2016 [Электронный ресурс]// Росстат – Gks.ru, [2016] – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/wo-man16.pdf (дата обращения: 13.04.2018)
7. Интеграционный барометр ЕАБР – 2017: «Политическое притяжение на евразийском пространстве» [Электронный ресурс]// Сайт eabr.org – eabr.org, [2017] – Режим доступа: https://eabr.org/upload/iblock/1c9/Summary_EDB-Centre_2017_Report-46_EDB-Integration-Barometer_RUS_1.pdf (дата обращения: 01.04.2018)
8. Кабинет министров Азербайджанской Республики: таможенные тарифы [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.cabmin.gov.az/page/doc/2548>, стр. 457-459 (дата обращения: 26.03.2018)
9. Как создавался казахский бренд мужских костюмов [Электронный ресурс]// Сайт The Steppe. – The Steppe, [2018] – Режим доступа: <https://the-steppe.com/news/business/2018-01-31/kak-sozdavalsya-kazahstanskiy-brend-muzhskih-kostyumov-shoqan> (дата обращения: 05.04.2018)

10. КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка: «Договор о Евразийском экономическом союзе» II. Порядок применения косвенных налогов при экспорте товаров [Электронный ресурс] // Сайт КонсультантПлюс. – КонсультантПлюс, [2018]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/3787dcf931d4c0856f411730232b957ce2223822/#dst104268 (дата обращения: 25.03.2018)
11. КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка: «Договор о Евразийском экономическом союзе». Принципы функционирования таможенного союза [Электронный ресурс] // Сайт КонсультантПлюс. – КонсультантПлюс, [2018]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/3149ec5625c667169c6242f4af82ac99f7c84941/ (дата обращения: 25.03.2018)
12. Котлер, Ф., Маркетинг менеджмент/Ф. Котлер. – 11-ое изд. – СПб: Питер, 2005 г – 800 с.
13. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник/А.Г.Медведев; С-Петреб. Гос. Ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014, - 496 с.
14. Межгосударственные отношения России и Азербайджана, 2017 [Электронный ресурс] // Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2017]. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20170721/1498936906.html> (дата обращения: 25.03.2018)
15. Межгосударственные отношения России и Армении [Электронный ресурс] // Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2017]. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20170314/1489870795.html> (дата обращения: 26.03.2018)
16. Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств [Электронный ресурс] - СНГ СТАТ// Сайт Cisstat.com – Cisstat.com, [2017] – Режим доступа: <http://www.cisstat.com/> (дата обращения: 20.03.2018)
17. Международная выставка моды Cenral Asia Fashion [Электронный ресурс]// Сайт Fashionexpo.kz. – Fashionexpo.kz, [2018] – Режим доступа: <http://www.fashionexpo.kz/ru> (дата обращения: 03.05.2018)
18. Менеджер по проекту в г. Ковров [Электронный ресурс]// Сайт Jooble. – Jooble, [2018] – Режим доступа: <https://ru.jooble.org/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0/%D0%9A%D0%>

- BE%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B2%2c-
%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80%D1%8
1%D0%BA%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D0%BB. (дата обращения:
03.05.2018)
19. Названы самые популярные торговые центры Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Forbes. – Forbes, [2018]. – Режим доступа: https://forbes.kz/finances/markets/nazvaniy_samyie_populyarnyie_torgovyie_tsentryi_almaty (дата обращения: 03.05.2018)
20. Названы самые привлекательные для бизнеса районы Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Kapital.kz. – Kapital.kz, [2018] – Режим доступа: <https://kapital.kz/business/65209/nazvany-samyie-privlekatelnye-dlya-biznesa-rajony-almaty.html> (дата обращения: 04.05.2018)
21. Отношения между Казахстаном и Россией являются эталонными [Электронный ресурс]// Сайт Парламентская газета. – Парламентская газета, [2018]. – Режим доступа: <https://www.pnp.ru/politics/otnosheniya-mezhdu-kazakhstanom-i-rossiey-uavlyayutsya-etalonnyimi-zayavil-nazarbaev.html> (режим доступа: 21.03.2018)
22. Порошенко отозвал представителей Украины из органов СНГ [Электронный ресурс]// Сайт РБК. – РБК, [2018] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/19/05/2018/5b000dac9a794711b21c9c58> (дата обращения: 20.03.2018)
23. Президент: Развитие хлопководства придаст большой импульс и развитию легкой промышленности в Азербайджане [Электронный ресурс] // Сайт Azertag.az – Azertag.az, [2017]. – Режим доступа: https://azertag.az/ru/xeber/Prezident_Razvitie_hlopkovodstva_pridast_bolshoi_impuls_i_razvitiyu_legkoi_promyshlennosti_v_Azerbaidzhane-1046196 (дата обращения: 10.04.2018)
24. Работа в Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Jooble. – Jooble, [2018] – Режим доступа: <https://kz.jooble.org/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B0/%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8B> (дата обращения: 03.05.2018)

25. Расчет стоимости отправок по России и СНГ [Электронный ресурс]// Сайт PonyExpress. – PonyExpress, [2018] – Режим доступа: <https://www.ponyexpress.ru/support/servisy-samoobslyzhivaniya/tariff/> (дата обращения: 03.05.2018)
26. Реклама в метро Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Metro.satu.kz. – Metro.satu.kz, [2018] – Режим доступа: <https://metro.satu.kz/p1714433-reklama-metro.html> (дата обращения: 04.05.2018)
27. Реклама на телевидении и радиостанциях [Электронный ресурс]// Сайт Регионмедиа. – Регионмедиа, [2018]. – Режим доступа: <http://regionmedia.kz/reklama-na-televidenii/> (дата обращения: 04.05.2018)
28. Россия и Казахстан: разделенные общим рынком, историей и языком [Электронный ресурс] // Сайт BBC. – BBC, [2017]. – Режим доступа: <https://www.bbc.com/russian/features-41528061> (дата обращения: 21.03.2018)
29. Росстат подтвердил оценку инфляции за 2017 год на уровне 2,5% [Электронный ресурс]// Сайт Интерфакс. – Интерфакс, [2017] – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/594876> (дата обращения: 03.05.2018)
30. Самый востребованный район Алматы [Электронный ресурс]// Сайт Krisha.kz. – Krisha.kz, [2018] - <https://krisha.kz/content/news/2016/samyu-vostrebovannuu-rayon-almaty> (дата обращения: 03.05.2018)
31. Ситуация в Армении [Электронный ресурс]// Сайт РИА Новости. – РИА Новости, [2018]. – Режим доступа: <https://ria.ru/trend/protests-erevan-17042018/> (дата обращения: 25.03.2018)
32. СтатБюро: Уровень инфляции в Республике Казахстан [Электронный ресурс]// Сайт СтатБюро. – СтатБюро, [2018] – Режим доступа: <https://www.statbureau.org/ru/kazakhstan/inflation> (дата обращения: 03.05.2018)
33. Стоимость проживания в Best Western Plus Hotel [Электронный ресурс]// Сайт Aphotel.kz. – Aphotel.kz, [2019] – Режим доступа: <http://aphotel.kz/catalog/album/odnomestniy-9> (дата обращения: 03.05.2018)
34. Топ 10 транспортных компаний России [Электронный ресурс]// Сайт Альянс каталог. – Альянс каталог, [2018]. – Режим доступа: <https://alliance-catalog.ru/top10/> (дата обращения: 03.05.2018)

35. Тяжелый характер легкой промышленности Азербайджана [Электронный ресурс]// Сайт 1news.az – 1news.az, [2017]- Режим доступа: <http://1news.az/news/tyazhelyu-harakter-legkoj-promyshlennosti-azerbaydzhana> (дата обращения: 11.04.2018)
36. Финансовый супермаркет Банки.ру [Электронный ресурс]//Сайт banki.ru. – banki.ru, [2018] – режим доступа: <http://www.banki.ru/products/currency/kzt/> (дата обращения: 05.05.2018)
37. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]// Сайт cbr.ru. – cbr.ru, [2018] – Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/daily.aspx?date_req=01.05.2018 (дата обращения: 01.05.2018)
38. Энциклопедия Vogue [Электронный ресурс]// Сайт Vogueencyclo. – Vogueencyclo, [2018] – Режим доступа: <http://www.vogue.it/en/news/encyclo/fashion/c/capsule-collection> (дата обращения: 23.11.2018)
39. About 45 percent of Armenia's population is poor [Электронный ресурс] // Сайт Arka News Agency. – Arka News Agency, [2018]. – Режим доступа: http://arka.am/en/news/society/about_45_percent_of_armenia_s_population_is_poor/ (дата обращения: 27.03.2018)
40. Adam J. Koch, (2001) "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?", Marketing Intelligence & Planning/Koch J.A.// Vol. 19 Issue: 1, pp.65-75.
41. A World Bank Group Flagship Report Doing Business 2018 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2018]. – Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf (дата обращения: 23.03.2018)
42. Armenia: Political stability 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The Global Economy. – The Global Economy, [2016]. – Режим доступа: https://www.theglobaleconomy.com/Armenia/wb_political_stability/ (дата обращения: 26.03.2018)
43. Armenia: Total population from 2010 to 2022 (in million inhabitants) [Электронный ресурс] // Сайт Statista. – Statista, [2018] – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/440523/total-population-of-armenia/> (дата обращения: 26.03.2018)

44. Azerbaijan index of economic freedom 2018 [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/country/azerbaijan> (дата обращения: 26.03.2018)
45. Azerbaijan-Russia relations in post-election period, 2018 [Электронный ресурс] // Сайт AzerNews. – AzerNews, [2018]. – Режим доступа: <https://www.azernews.az/nation/127077.html> (дата обращения: 25.03.2018)
46. Buchanan, J.T., and Hans G. Daellenbach. "A comparative Evaluation of Interactive Solution Methods for Multiple Objective Decision Models."/J.T.Buchanan, H.G.Daellenbech// European Journal of Operational Research 29 (1987): 353-59.
47. Cavusgil, S.T. (1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", Journal of Management Studies, Vol. 21, pp. 3-22
48. Cavusgil, S.Tamer. "Guidelines for Export Market Research." Business Horizons (November-December 1985:) 27-33.
49. Consumer lifestyles in Azerbaijan 2016 [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2018]. // Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 11.04.2018)
50. Country Analysis Report: Armenia, PEST Insights [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-003> (дата обращения: 26.03.2018)
51. Country analysis Report: Azerbaijan, PEST Insights 2017 [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-004> (дата обращения: 26.03.2018)
52. Country Analysis Report: Kazakhstan, PEST Insights [Электронный ресурс] // Сайт MarketLine. – MarketLine, [2017]. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Countries&pid=ML00003-022> (дата обращения: 27.03.2018)
53. Country rankings [Электронный ресурс] // Сайт The Heritage Foundation. – The Heritage Foundation, [2018]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата обращения: 26.03.2018)
54. Douglas, S.P. (1989), "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy", Columbia Journal of World Business, Fall, pp. 47-59

55. Euromonitor [Электронный ресурс]//Euromonitor International. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/magazine/homeain> (дата обращения: 26.03.2018)
56. Economy Rankings, 2017 [Электронный ресурс] // Сайт The World Bank. – The World Bank, [2017]. – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 26.03.2018)
57. Fitch forecasts Azerbaijan’s manat rate to remain stable for the next two years [Электронный ресурс] // Сайт Azertac. – Azertac, [2018]. – Режим доступа: https://azertag.az/en/xeber/Fitch_forecasts_Azerbaijan_039s_manat_rate_to_remain_stable_for_next_two_years-1133862 (дата обращения: 26.03.2018)
58. Grunig R., Morshett D. Developing International Strategies/ R.Grunig, D.Morshett/2nd ed. – Springer, 2017 edition (4 Oct. 2016) – 236 p.
59. Income and Expenditure: Azerbaijan [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2017]. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 26.03.2018)
60. Income and Expenditure: Kazakhstan [Электронный ресурс] // Сайт Euromonitor. – Euromonitor, [2017]. – Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 27.03.2018)
61. Johansson, J.K. (1997), Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, McGraw-Hill, Chicago, IL., pp. 45-49
62. Johanson, J.,&Vahlne, J.-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. Journal of International Entrepreneurship, 1 (1): 83-101.
63. Kazakhstan population [Электронный ресурс] // Сайт Trading Economics. – Trading Economics, [2018]. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/kazakhstan/population> (дата обращения: 27.03.2018)
64. Kazakhstan - Trade Promotion and Advertising [Электронный ресурс]// Сайт Export.gov. – Export.gov, [2018] – Режим доступа: <https://www.export.gov/article?id=Kazakhstan-trade-promotion-and-advertising> (дата обращения: 03.05.2018)
65. Kumar V., Stam A., Joachimsthaler E. A. An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets /V.Kumar, A.Stam, E.A.Joachimsthaler//Journal of International Marketing. – 1994. – С. 29-52.

66. Papadopoulos, Nicolas, and Jeane-Emile Denis. "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection." *International Marketing Review* (Autumn 1988): 38-51.
67. Political stability – country rankings, 2016 [Электронный ресурс] // Сайт The Global Economy. – The Global Economy, [2016]. – Режим доступа: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/ (дата обращения: 25.03.2018)
68. Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, San Francisco, CA, p.3
69. Root, Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Health and Company, 1987.
70. S7 Airlines [Электронный ресурс]// Сайт S7.ru. – S7.ru, [2018] – Режим доступа: https://ibe.s7.ru/air?execution=e1s1&ibe_conversation=88d9427e-ae08-4a0c-bf65-8415efe61564&id=deeplink&RDMPTN=false&journeySpan=RT&AA1=ALA&AA2=MOW&FLX=false&DA2=ALA&DA1=MOW&useProxyMode=true&SC1=ANY&fromLocal=%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0%2C+%D0%94%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%2C+%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F&CUR=RUB&AP1=StakAlmaty190&AP2=CITY_MOW_RU&DP1=CITY_MOW_RU&DP2=StakAlmaty190&TA=2&toLocal=%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8B%2C+%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD&TC=0&DD1=2018-09-14&searchTypeRed=aviaTicket&DD2=2018-09-19&TI=0&LAN=ru&FSC1=1&FLC=2&FSC2=1&ibe_medium=s7PortalAviaBot (дата обращения: 03.05.2018)
71. The World Bank [Электронный ресурс] //The World Bank. – Режим доступа: <http://www.worldbank.org/> (дата обращения: 23.03.2018)
72. The World Bank Atlas method [Электронный ресурс]// Сайт The World Bank. – The World Bank, [2018] – Режим доступа: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378832-the-world-bank-atlas-method-detailed-methodology> (дата обращения: 21.03.2018)
73. Yeranichintseva S. E. Light industry goods market in Kazakhstan: current trends and opportunities for growth / S. E. Yeranichintseva – Алматы, 2016. – стр. 412-415.

74. Zahra, S.A., Ireland, R.D.,&Hitt, M.A.2000. 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, 43 (5): 925-960.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Сценарий интервью с заместителем генерального директора компании “Сударь”

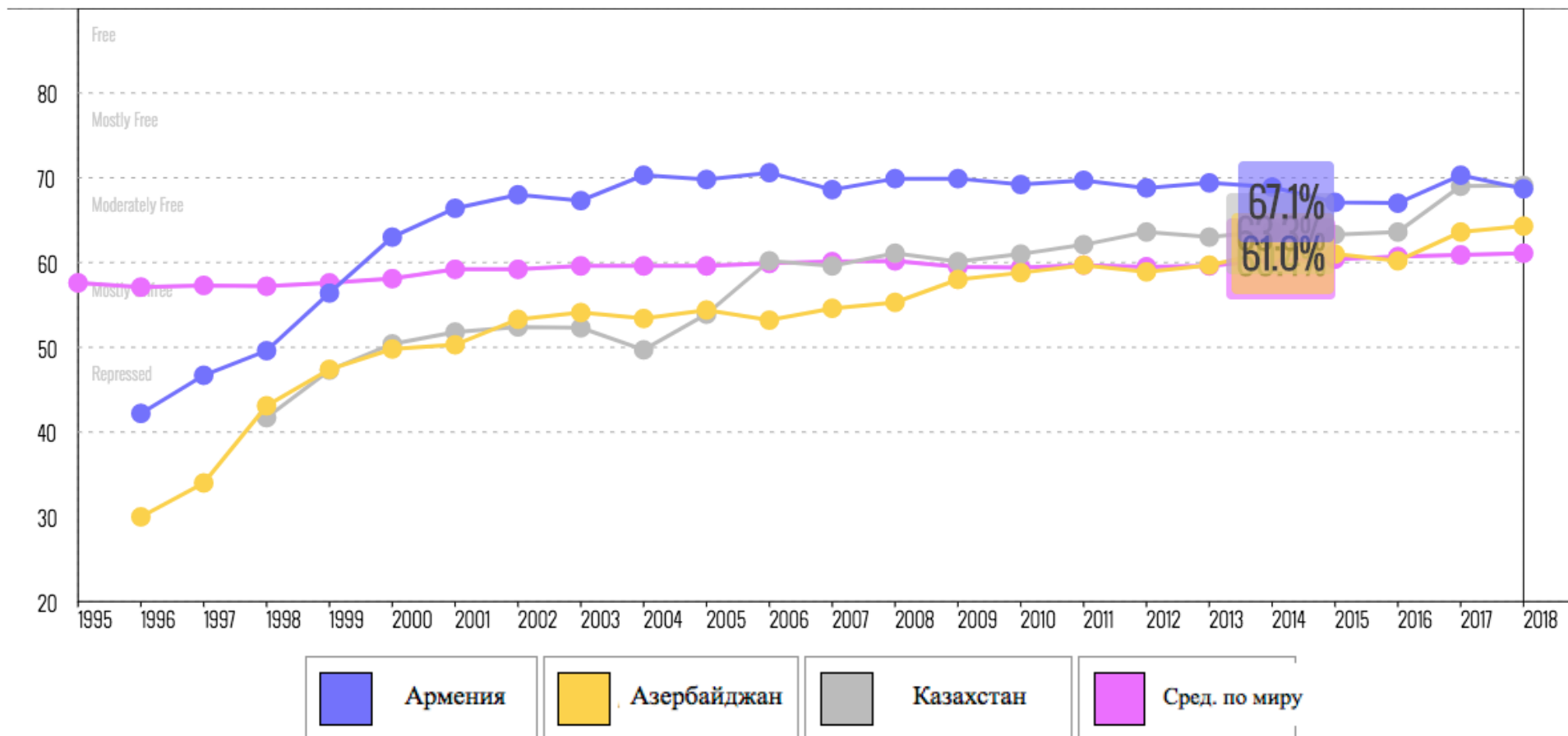
1. Как давно была основана компания? Расскажите, пожалуйста, немного об истории компании.
2. Какие на данный момент существуют направления деятельности компании?
3. На каких рынках на данный момент присутствует компания “Сударь”?
4. Какие у компании планы дальнейшего развития?
5. Сколько у компании собственных магазинов и в каких городах?
6. Сколько магазинов открыто по франшизе «Сударя»?
7. Почему Вы приняли решение о расширении присутствия компании на рынке СНГ?
8. Какие существуют различия между марками “Сударь” и “Venzano”?
9. Сколько в среднем стоят костюмы марки «Сударь» и «Venzano» в рознице и оптом?
10. Откуда завозится ткань и фурнитура, из которых производятся Ваши костюмы?
11. Какой состав тканей, из которых производятся костюмы компании?
12. Какова доля рынка компании на данный момент?
13. Какой способ проникновения на рынок Белоруссии Вы использовали и почему?
14. Каким образом Вы осуществляете транспортировку продукции в Белоруссию?
15. Какова доля проданных костюмов каждого из брендов в общем числе продаж?
16. Сколько в среднем весит один костюм?
17. Сколько костюмов было продано в 2017 году на российском рынке?
18. Какова удельная маржа за единицу продукции в рознице и при продаже оптом?
19. Какие способы проникновения на новый географический рынок Вы рассматриваете?
20. Существуют ли какие-то ограничения, которые есть у компании при рассмотрении способа выхода на новый рынок?

Приложение 2. Организационная структура компании “Сударь”



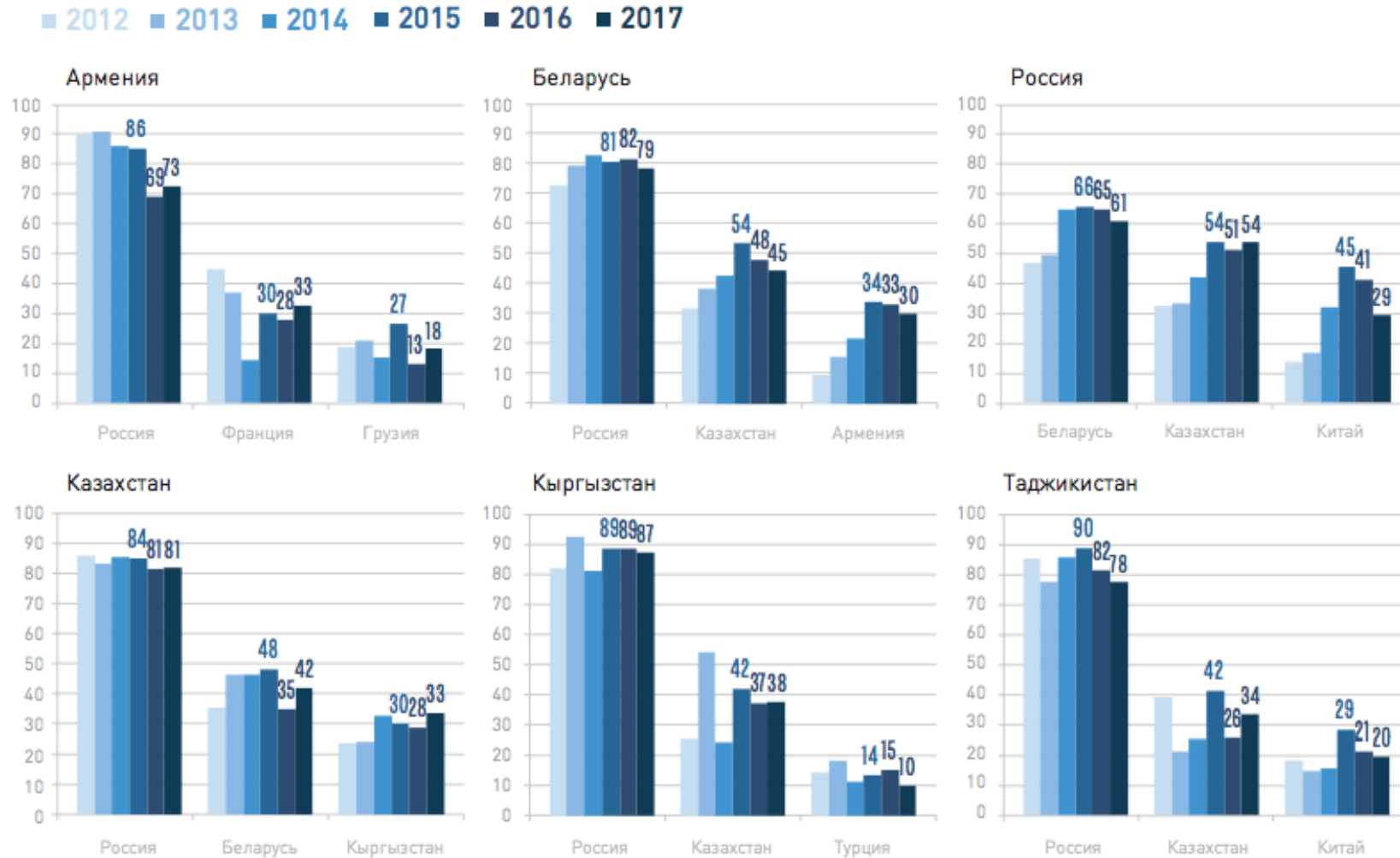
Источник: [Внутренние данные компании]

Приложение 3. Сравнительные показатели экономической свободы в Азербайджане, Армении и Казахстане.



Источник: [2018 Index of Economic Freedom Heritage Foundation]

Приложение 4. Восприятие дружественности стран соседей в СНГ.



Источник: [Интеграционный барометр ЕАБР – 2017]

Приложение 6. Данные, по которым проводились расчеты финансовой эффективности открытия магазина в Алматы

Макро:					Рынок и продажи:		
Инфляция в Казахстане	7,22%				Потенциальный рынок	24 449 шт.	
Инфляция в РФ	2,50%				Доля рынка	10%	
1 ТНГ =	0,19	РУБ			Средневзвешенная цена	15660 руб.	
Ставка дисконтирования	12%				Маржа	45%	
Налог на прибыль в Казахстане (для нерезидентов)	20%				Ставка пошлины	10%	
Социальные налоги и взносы	26%						
Операционные параметры (регулярные):							
Арендная плата (руб./год)	3 283 200						
Количество сотрудников	2,5						
З/п	120 000	ТНГ =	22 800	РУБ			
З/п куратора проекта	60 000	руб.					
Расходы на 1 рабочее место	40 000	руб.					
Расходы на обновление компьютеров	100 000	руб.					
Расходы на маркетинг	3 000 000	руб.					
Транспорт (на ед. продукции)	160	руб.					
Расходы на электроэнергию	83 539	руб.					
Прочие расходы	400 000	руб.					
Расходы на потребление воды в месяц (руб.)	6 985						
Потребление тепловой энергии в год (Гкал/м2)	0,226	руб.					
Стоимость 1 Гкал тепловой электроэнергии	1 679	руб.					

11% (соц. налог) + 5% (соц. отчисления) + 10% (пенсионные взносы)

Составлено автором на основе анализа сайтов Jooble, krisha.kz, cbr.ru, СтатБюро, online.zakon.kz.

Приложение 7. Расчет основных показателей финансовой эффективности проекта, связанного с открытием нового магазина компании “Сударь” в Алматы.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Операционные расходы											
<i>Аренда</i>	3 283 200	3 520 247	3 774 409	4 046 921	4 339 109	4 652 393	4 988 295	5 348 450	5 734 608	6 148 647	6 592 579
<i>Заработная плата сотрудников в Казахстане</i>	861 840	924 065	990 782	1 062 317	1 139 016	1 221 253	1 309 428	1 403 968	1 505 335	1 614 020	1 730 552
<i>Заработная плата куратора проекта</i>	720 000	738 000	756 450	775 361	794 745	814 614	834 979	855 854	877 250	899 181	921 661
<i>Расходы на оборудование рабочих мест</i>	140 000	150 108	160 946	172 566	185 025	198 384	212 708	228 065	244 531	262 186	281 116
<i>Расходы на маркетинг</i>	3 000 000	3 216 600	3 448 839	3 697 845	3 964 829	4 251 090	4 558 018	4 887 107	5 239 956	5 618 281	6 023 921
<i>Обновление техники</i>					132 161				174 665		
<i>Расходы на транспортировку</i>	391 184	400 964	410 988	421 262	431 794	442 589	453 654	464 995	476 620	488 535	500 749
<i>Расходы на электроэнергию</i>	83 539	89 571	96 038	102 972	110 406	118 378	126 924	136 088	145 914	156 449	167 745
<i>Расходы на потребление воды</i>	83 820	89 872	96 361	103 318	110 777	118 775	127 351	136 546	146 404	156 975	168 308
<i>Расходы на потребление тепловой энергии</i>	30 356	32 548	34 898	37 418	40 119	43 016	46 122	49 452	53 022	56 850	60 955
<i>Прочие расходы</i>	400 000	428 880	459 845	493 046	528 644	566 812	607 736	651 614	698 661	749 104	803 189
<i>Таможенные пошлины</i>	3 867 832	4 148 138	4 448 786	4 771 255	5 117 131	5 488 118	5 886 041	6 312 860	6 770 679	7 261 754	7 788 505
<i>Эквайринг (обслуживание банковских карт)</i>	344 584	369 463	396 138	424 740	455 406	488 286	523 540	561 340	601 869	645 324	691 916
Total	13 206 356	14 108 455	15 074 479	16 109 020	17 349 163	18 403 707	19 674 795	21 036 340	22 669 515	24 057 307	25 731 197
Валовая маржа	17 229 210	18 473 159	19 806 921	21 236 981	22 770 291	24 414 306	26 177 019	28 067 000	30 093 437	32 266 183	34 595 802
<i>Доля рынка</i>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<i>Количество проданных костюмов</i>	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445	2 445
<i>Средневзвешенная цена</i>	15 660	16 791	18 003	19 303	20 696	22 191	23 793	25 511	27 353	29 327	31 445
Первоначальные инвестиции	6 579 155										
Недисконтированный денежный поток до выплаты налогов	-2 556 300	4 364 704	4 732 443	5 127 961	5 421 128	6 010 600	6 502 224	7 030 660	7 423 922	8 208 877	8 864 605
Всего	61 130 824										
Недисконтированный денежный поток после уплаты налогов	-2 556 300	3 491 763	3 785 954	4 102 369	4 336 902	4 808 480	5 201 779	5 624 528	5 939 138	6 567 101	7 091 684
Всего	48 393 399										
Дисконтированный денежный поток	-2 556 300	3 117 646	3 018 139	2 919 985	2 756 180	2 728 460	2 635 383	2 544 251	2 398 718	2 368 163	2 283 333
Всего	24 213 958										
NPV	21 015 954										
IRR	38,70%	Рассчитать IRR									
PP	4	года									

Составлено автором.