



к.э.н., доцент

Е. А.  
(подпись) Кобец

«    »  
2021 г.

Ростов – на – Дону, 2021

### **Реферат**

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок»

**Автор выпускной квалификационной работы:** Мартыненко Марина Андреевна

**Руководитель выпускной квалификационной работы:** кандидат экономических наук, доцент Арутюнова Диана Владимировна

**Год защиты выпускной квалификационной работы:** 2021 год.

**Ключевые слова:** международный бизнес, time-cafe, стратегии выхода, механизм формирования стратегии, ресторанный бизнес.

### **Актуальность темы исследования**

Для успешной реализации бизнеса на международном рынке предпринимателю, в первую очередь, требуется алгоритм выхода на зарубежный рынок. Проведенный анализ существующих механизмов позволил выявить ряд недостатков. Устранение существующих недостатков и дополнение механизма необходимыми элементами позволит увеличить процент успешно реализованных проектов масштабирования бизнеса на международный рынок.

**Цель выпускной квалификационной работы:** разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок.

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы** заключается в возможности апробации разработанного механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок любым форматам бизнеса, стремящихся выйти на международный рынок.

### **Структура выпускной квалификационной работы**

Работа состоит из 91 страниц текста компьютерного набора, содержит 26 таблиц, 6 рисунков, без приложений. В процессе написания использовано 90 источников литературы.

*В первой главе «Современные форматы ресторанного бизнеса»* рассмотрена классификация форматов ресторанного бизнеса, проанализированы тенденции развития ресторанного бизнеса в России и на мировом рынке. Был проведен сравнительный анализ форматов ресторанного бизнеса, по результатам которого наилучшим форматом ресторанного бизнеса для масштабирования является time-café. Были рассмотрены особенности ведения бизнеса time-café.

*Во второй главе «Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок»* проанализированы существующие алгоритмы выхода на международный рынок. Разработан собственный механизм формирования стратегии выхода на международный рынок, ликвидирующий недостатки предыдущих алгоритмов. Дана подробная детализация каждого из этапов разработанного механизма для наглядного представления инструментов и методов, благодаря которым выполняются этапы.

*В третьей главе «Апробация механизма разработки стратегии выхода компании Циферблат на международный рынок»* был апробирован механизм формирования стратегии выхода на международный рынок на примере бизнеса time-café Циферблат.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМАТЫ РЕСТОРАННОГО<br/>БИЗНЕСА.....</b>   | <b>10</b> |
| 1.1. Классификация форматов ресторанного бизнеса....  | 10        |
| 1.2 Тенденции развития ресторанного бизнеса в России и<br>за рубежом.....                                       | 14        |
| 1.2.1. Развитие ресторанного бизнеса в России.....  | 14        |
| 1.2.2. Развитие ресторанного бизнеса за рубежом.....  | 17        |
| 1.3. Сравнительный анализ форматов ресторанного<br>бизнеса.....   | 21        |
| 1.4. Time-café как формат ресторанного бизнеса:<br>особенности реализации.....                                  | 25        |
| <b>2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ<br/>ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК...29</b>                       | <b>29</b> |
| 2.1. Обзор и анализ существующих механизмов<br>формирования стратегий.....                                      | 29        |
| 2.2. Разработка механизма формирования стратегии<br>выхода компании на международный рынок.....                 | 32        |
| 2.3 Детализация основных этапов механизма<br>формирования стратегии.....  | 36        |
| <b>3. АПРОБАЦИЯ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ<br/>СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ ЦИФЕРЛАТ НА<br/>МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК.....</b> | <b>48</b> |
| 3.1 Определение целей и возможных задач компании<br>Циферблат.....  | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2. Анализ международной маркетинговой среды.....   | 49        |
| 3.3. Решение о целесообразности выхода компании Циферблат на новый рынок.....                                | 57        |
| 3.4. Выбор региональных рынков для масштабирования деятельности компании Циферблат.....                      | 60        |
| 3.5. Выбор метода выхода компании Циферблат на зарубежный рынок.....   | 66        |
| 3.6. Разработка рыночной стратегии и принятие управленческого решения о структуре комплекса маркетинга ..... | 75        |
| 3.7. Оценка эффективности стратегии выхода компании Циферблат на международный рынок.....                    | 77        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>  | <b>86</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Каждый предприниматель с течением времени думает о расширении компании, о новых возможностях, новых рынках для реализации бизнеса. Одним из способов расширения является масштабирование бизнеса на международный рынок. Зарубежные рынки имеют высокий потенциал и открывают возможности для увеличения узнаваемости бренда, формирования имиджа компании, достижения стратегических целей компании.

В условиях экономического кризиса это особенно актуально, так как наличие филиалов в разных странах позволяет диверсифицировать риски. Ситуация во время кризиса в одной стране может быть менее острой чем в остальных, за счет чего достигается компенсация потерь.

Перед тем как принять решение о выходе на международный рынок, предпринимателю следует проанализировать свой продукт по следующим пунктам.

1. Насколько продукт пользуется спросом внутри страны и насколько он интересен для потребителей.

2. Какими преимуществами обладает продукт и способен ли он составить конкуренцию на новом рынке.

3. Какой объем средств необходим для выхода на международный рынок и насколько данный объем реализуем.

4. Имеет ли компания отлаженную систему производства, чтобы обеспечить бесперебойную доставку товара.

Если ответы на вышеперечисленные вопросы положительные, предприниматель может обдумать решение о выводе компании на международный уровень.

Для успешной реализации бизнеса на международном рынке предпринимателю требуется алгоритм действий, который необходимо предпринять для выхода на зарубежный рынок. Таким образом, формируется стратегия выхода, позволяющая четко понимать направление развития и объем необходимых работ.

**Степень разработанности проблемы.** На практике встречается множество примеров иностранных компаний, входящих на российский рынок, но единицы российских компаний, успешно вышедших на международные рынки. Причины могут заключаться в том, что международный рынок находится на другой стадии развития, данный продукт не имеет достаточного спроса, культурные различия и традиции, отсутствие знаний о том, как построить эффективный процесс выхода на международный рынок.

За последние несколько лет процесс выхода на международный рынок является особенно актуальным. Над разработкой механизмов формирования стратегии и алгоритмов выхода на международный рынок трудились многие ученые и предприниматели. Среди них: А. Н. Петров, А. Голубев, В. Иконников, А. Пономарев, А. В. Бабкин, Е. А. Байков, В. Ф. Бубенцова, Е. Грин, К. Комиссаров, Г. Рыженко и др.

Однако существующие алгоритмы формирования стратегии выхода на новый рынок включают в себя неполный перечень элементов, который необходим предпринимателю для масштабирования. Исходя из вышеперечисленного, сформулируем цель настоящего исследования

**Цель и задачи выпускной квалификационной работы.** Представленные факторы обуславливают

актуальность цели исследования. Целью исследования является разработка механизма формирования стратегии выхода на международный рынок.

*Для реализации поставленной цели будут последовательно решены следующие задачи:*

- 1) обзор и анализ форматов ресторанного бизнеса;
- 2) обзор основных тенденций и трендов развития ресторанного бизнеса на российском и зарубежных рынках;
- 3) обзор и анализ существующих механизмов формирования стратегии выхода компании на международный рынок;
- 4) разработка рекомендаций по совершенствованию механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок;
- 4) апробация предложенного механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок на примере time-café Циферблат.

**Объект и предмет исследования.** *Объектом исследования* является стратегия выхода на международный рынок. *Предмет исследования:* механизм формирования стратегии выхода на международный рынок.

**Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы** послужили фундаментальные выводы, положения, концепции и гипотезы, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых в рамках теории стратегического управления социальными и экономическими системами по вопросам разработки алгоритмов и механизмов формирования стратегий выхода компаний на международный рынок. В качестве методического инструментария была использована совокупность методов стратегического

управления, анализа рисков, проектного управления, методы обоснования управленческих решений и методы выбора стратегии.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составляют материалы, собранные в ходе прохождения практик, а также на основе наблюдения тенденций и трендов современных рынков, сбора статистических и аналитических данных ведущих консалтинговых компаний.

**Инструментально-методический аппарат.**

Исследование проводилось методами системного и экспертно-аналитического анализа. При изучении механизмов формирования стратегии выхода компании на международный рынок были использованы методы теоретического исследования (анализа и синтеза, индукции и дедукции). При разработке механизма формирования стратегии выхода компании и апробации его на примере компании Циферблат применялись методы эмпирического наблюдения и сравнения, экономической статистики, методы графического и табличного отображения моделей.

**Рабочая гипотеза выпускной квалификационной работы** формируется на основе следующих положений: механизм выхода российской компании на международный рынок позволит разработать эффективную стратегию развития предприятия и добиться успеха на новом рынке.

**Научная новизна выпускной квалификационной работы.** Научная значимость заключается в анализе существующих методов и алгоритмов формирования стратегии выхода компании на международный рынок и разработке механизма выхода российской компании на международный рынок.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Выводы и предложения развивают ряд аспектов теории управления социально-экономическими системами и могут служить теоретико-методологической основой для реализации проектов разработки стратегии выхода компании на международный рынок.

Практическая значимость заключается в возможности применения механизма формирования стратегии выхода компании к любым форматам бизнеса, стремящихся выйти на международный рынок.

**Апробация результатов исследования.** Методологические и научные положения и рекомендации, полученные в ходе исследования, были апробированы автором в ходе докладов и выступлений: на Всероссийских научно-практических конференциях молодых ученых, аспирантов и студентов «Проблемы автоматизации. Региональное управление. Связь и автоматика Паруса-2019 и Паруса-2020 (г. Геленджик, ЮФУ); на научных конференциях Южного федерального университета в рамках «Недели науки» (г. Ростов-на-Дону – Таганрог, ЮФУ); на Всероссийской научно-практической конференции (г. Кострома, Костромской государственный университет, 2020); XVIII Всероссийской научной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Информационные технологии, системный анализ и управление» (Ростов-на-Дону – Таганрог, 2020); VIII Международной научно-практической конференции памяти А. Ю. Архипова «Многополярная глобализация и Россия» (Ростов-на-Дону – Таганрог, 2021).

Основные выводы выпускной квалификационной работы опубликованы в 8 печатных работах в сборниках РИНЦ.

## **Структура выпускной квалификационной работы.**

Выпускная квалификационная работа (96 страницы) состоит из введения, трех разделов, 14 параграфов, заключения, списка используемых источников, включающего 90 наименований.

# **1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМАТЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

## **1.1. Классификация форматов ресторанного бизнеса**

За последние несколько лет ресторанный бизнес претерпел значительные изменения. В настоящее время посещение ресторана не является важнейшим событием года, теперь каждый может посетить заведение по своему желанию [71-72]. А широкий ассортимент форматов ресторанного бизнеса позволяет посещать данные заведения с любым достатком. Рассмотрим классификацию ресторанного бизнеса [61-62, 65].

*По характеру производственно-торгового предприятия.*

1. Ресторан – предприятие, предоставляющее широкий ассортимент закусок, горячих блюд, десертов с высоким качеством обслуживания;

2. Кафе – предприятие питания, предлагающее ограниченный ассортимент блюд, мучных изделий и напитков.

3. Бар – специализированное место, предлагающее посетителям напитки, закуски, сладкие десерты.

4. Буфет – производит продажу с потреблением на месте ограниченного ассортимента холодных закусок, таких как сэндвичи, бутерброды, мучные изделия, а также чай, кофе и холодные напитки, с возможностью отпуска продукции с собой. Как правило, буфет находится на территории какого-либо учреждения.

5. Закусочная – производит продукцию несложного приготовления (мучные изделия, салаты, бульоны, напитки) и организует потребление на месте.

6. Столовая – предназначена для изготовления и организации потребления завтраков, обедов и ужинов, отпуска их с собой.

7. Фаст-фуд – предполагают наличие стандартного набора блюд и самообслуживание.

8. Time-café – место, посетители которого платят за время посещения (чаще всего поминутно), предоставляющее горячие напитки, лимонады и различные сладкие закуски. Есть возможность приносить еду с собой или заказывать у сторонних организаций.

*По типу меню.*

1. Меню a la carte – указывается порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое.

2. Меню table d'hote – предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам.

3. Меню du jour – перечисляются блюда, имеющиеся в этот день.

4. Туристское меню – формируется таким образом, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества.

5. Калифорнийское меню – можно заказать любое блюдо в любое время суток.

6. Циклическое меню – меню, которое повторяется через какой-то период.

7. Вегетарианское меню – используется в вегетарианских ресторанах, включает в себя блюда без мяса и продуктов животного происхождения.

*По месторасположению.*

1. Городские рестораны – расположенные в чертах города, предлагающие разнообразный ассортимент блюд, закусок, десертов и др.

2. Вокзальные рестораны – расположены на железнодорожных и аэровокзалах, предлагающие ограниченный набор блюд, закусок, десертов, легких и быстрых в приготовлении. Такие рестораны работают круглосуточно.

3. Вагоны-рестораны – находятся в поездах дальнего следования, предлагают различные наборы закусок, десертов, фруктов, комплексных обедов, горячих блюд, различных напитков. Обслуживание осуществляется официантами.

4. Рестораны на теплоходах – предназначены для туристов и путешественников дальнего следования, предлагающие завтраки, обеды и ужины. Обслуживание может осуществляться официантами или самообслуживание.

5. Рестораны для автотуристов – расположены возле шоссе или крупных автостоянок. В целях экономии времени клиенты обслуживаются прямо в машине официантами, которые подкатывают к ним на роликовых коньках.

6. Рестораны в самолетах – осуществляется подача еды и напитков на места пассажирам во время полета. Разнообразие блюд в меню, как правило, невелико, за исключением организации питания путешествующих бизнес-классом и первым классом.

7. Выездные рестораны – предназначены для обслуживания банкетов, мероприятий на дому.

*По контингенту обслуживаемых клиентов (гостей).*

1. Общеизвестные – доступны всем посетителям.

2. Специализированные (например, для байкеров) – доступны только определенному типу посетителей, отличающихся по сфере деятельности, мировоззрению, хобби.

*По ассортименту продукции.*

1. Полно-сервисные

2. Специализированные:

а) закусочные (шашлычные, чебуречные, блинные);

б) бары (винные, пивные, коктейль-бары).

*По форме обслуживания.*

1. Самообслуживание – посетитель забирает заказ самостоятельно с места выдачи заказов и таким же образом относит посуду обратно;

2. С частичным обслуживанием официантами – официанты подают определенные блюда, также присутствует возможность самообслуживания, покупка блюд на вынос.

3. С полным обслуживанием официантами – официанты приносят блюда и забирают посуду.

4. С обслуживанием буфетчиками – характерно для обслуживания в буфетах, когда посетитель приобретает легкие закуски и напитки, которые продает и отпускает специализированный человек.

*По времени функционирования.*

1. Постоянно действующие.

2. Сезонные.

3. Работающие в дневное и вечернее время.

4. Работающие в ночное время (ночные бары).

*По уровню обслуживания.*

1. Люкс – изысканность интерьера, высокий уровень комфорта, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд,

имеется в наличии винная карта с ассортиментом элитных вин. Официанты обязаны изучить правила этикета в полной мере, уметь полностью сервировать стол, знать, как и когда подавать и уносить блюда, как рассчитывать клиента.

2. Элитный - отличаются очень высоким качеством столовых приборов, посуды и стекла, скатертей и салфеток, имеется обширное меню (холодные, гарниры, горячие закуски, горячие блюда, салаты, первые блюда, десерты).

3. Высшего класса - предприятие, имеющее оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных изысканных блюд. В вечернее время организуются выступления музыкальных ансамблей

4. Первого класса - предполагает гармоничность интерьера, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий, напитков сложного приготовления, в том числе заказных.

5. Среднего уровня - данные заведения отличаются большей демократичностью по сравнению с элитными ресторанами.

6. Низшего уровня - представлены кафе, недорогие рестораны и бары. В этих заведениях нет высоких требований к интерьеру - оформление простое, без особых изысков. Ассортимент предлагаемой еды также относительно прост. Приборы и посуда недорогие, сервировка стола и обслуживание клиента минимальны.

Как видно из приведенного списка, классификация ресторанного бизнеса включает большое количество разнообразных форматов. Это позволяет предпринимателю сформировать уникальную концепцию бизнеса, выбрать

подходящую нишу, чтобы в дальнейшем иметь шансы на успех в ведении предпринимательской деятельности.

## **1.2 Тенденции развития ресторанного бизнеса в России и за рубежом**

### **1.2.1. Развитие ресторанного бизнеса в России**

Ресторанный бизнес в Российской Федерации представляет собой современную предпринимательскую деятельность, выполняющую две ключевые функции или роли, а именно экономические и социальные. Рассмотрим каждую из них более подробно [56].

Экономическая функция или роль современных ресторанов в Российской Федерации заключается в том, что подобные организации вносят значительный вклад в экономическое развитие за счет того, что оказывают положительное влияние на совершенствование иных отраслей хозяйственной деятельности. Все рестораны участвуют в формировании и развитии валового национального продукта, а также помогают формировать бюджет страны (при помощи налога на прибыль и НДС), участвуют в системе социальной защиты населения страны (к примеру, уплата социальных взносов), а также оказывают разнообразную помощь местным органам власти. Также стоит отметить то, что новые предприятия — это новые рабочие места, а следовательно, снижение уровня безработицы в стране.

Предприятия выполняют и социальные роли, так как ресторанный бизнес служит важнейшим интересам общества, поскольку именно в нем формируется культура общественного

потребления и воспитывают те или иные потребительские предпочтения или привычки. Помимо этого, в большом количестве ресторанных организаций происходит формирование системы хорошего вкуса, эстетических и этических норм. Следует отметить то, что многие российские предприятия в сфере общественного питания очень активно участвуют в разнообразных процессах международных отношений, так как их услуги сопровождают разнообразные дипломатические приемы или международные встречи, то есть оказывают влияние на развитие иностранного туризма в стране [86]. Необходимо отметить то, что рестораны не только удовлетворяют физиологические потребности посетителя, но и несут своеобразную самобытную культуру, национальные и исторические ценности, а также формируют более полное представление о месте пребывания туриста.

Вопрос о привлекательности ресторанного бизнеса в России, остается открытым. Единственное, в чем сходятся мнения специалистов, это то, что ресторанный бизнес не требует столь серьезных инвестиций, как в производственную сферу. По оценкам экспертов, в среднем стартовые вложения рестораторов составляют около 1000 долларов США за квадратный метр торговой площади. При квалифицированном подходе к созданию концепции заведения, грамотной ценовой и управленческой политике средний срок окупаемости проекта составит от 1 до 2 лет, а рентабельность может составить от 20 до 60% [43].

Однако зачастую оказывается, что инвестиции не оправдываются, и проекты гибнут. По статистике, в течение года после открытия по тем или иным причинам разоряются восемь из десяти предприятий общественного питания. Во

многим развитием ресторанного бизнеса в России происходило спонтанно, методом проб и ошибок, а научные методы организации и управления в этой сфере практически не были востребованы. Также, одной из главных причин закрытия ресторанного бизнеса в предыдущих годах (2016–2017) является рост цен на недвижимость и арендную плату.

Официальная статистика за 2017 год показывает, что рынок общественного питания России после двухлетнего падения наконец вырос. В январе — ноябре общепит в денежном эквиваленте прибавил 2,2% (1 трлн 282,1 млрд рублей).

Как отмечает Андрей Калагин, совладелец баров Lumberjack, Rumor и TinWoodman, к своим тратам люди продолжают относиться очень осторожно, происходит перераспределение расходов [88]. Например, гость может оставить меньше чаевых, но критического отказа от похода в бар или ресторан мы не замечаем. В крупных российских городах люди привыкли к походам в ресторан и не готовы совсем отказаться от этого, даже в условиях падения покупательской способности.

Одним из главных трендов ресторанного бизнеса является формат мест семейного досуга. Наибольшую прибыльность сейчас показывают те рестораны, где взрослые могут пообедать, а их дети повеселиться на безопасной площадке, — говорит управляющий группой компаний «Авира» (AviraKids) Алексей Загумёнов.

Прогнозируя будущую ситуацию, можно предварительно обозначить несколько тенденций в развитии ресторанного бизнеса: во-первых, наблюдается стремление к сокращению количества позиций в меню и переход к более простой, где-то

домашней кухне с использованием локальных, понятных и качественных продуктов. Во-вторых, есть все основания полагать, что нас ждут рестораны с моноконцепцией, специализирующиеся на приготовлении высококачественных блюд из какого-то одного, зачастую местного, продукта. И третье — повышение уровня профессионализма в ресторанной сфере на всех уровнях: начиная с шеф-поваров и заканчивая обслуживающим персоналом. Рестораны уже не открывают, полагаясь исключительно на волю случая.

### 1.2.2. Развитие ресторанного бизнеса за рубежом

Как было выявлено ранее, выбор рынка является первым и наиболее значимым шагом при запуске продукта на международном рынке. Для этого необходимо проанализировать несколько различных рынков, оценить ситуацию на них и перспективы развития. Для выбора наиболее привлекательного рынка для ресторанного бизнеса, проанализируем ситуацию на рынках США, Европы и Китая.

Согласно отчету, опубликованному Национальной ассоциацией ресторанов США, объем продаж ресторанной индустрии США достигнет рекордного уровня в 863 млрд долларов в 2019 году, что на 3,6% больше, чем в прошлом году [66].

По словам Хадсон Риле, старшего вице-президента Национальной ассоциации ресторанов по исследованиям и знаниям, в ресторанном бизнесе США наблюдаются стабильные темпы роста, и это лучше, чем во многих отраслях [63]. Более половины (или 51%) потребительских расходов на продукты питания в Соединенных Штатах выделяется на рестораны (табл. 1.1).

**Таблица 1.1 - Restaurant-industry food-and-drink sales: Projections for 2019**

|                                       | 2018 sales (billions ) | 2019 sales (billions) | Percent change | Real percent change |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| <b>Commercial restaurant services</b> | \$767.8                | \$795.4               | 3.6%           | 1.1%                |
| Total eating-drinking places          | \$592.0                | \$613.0               | 3.6%           | 1.1%                |
| Eating places                         | \$570.8                | \$591.0               | 3.6%           | 1.1%                |

|  |         |         |       |       |
|--|---------|---------|-------|-------|
| Full-service<br>restaurants                  | \$274.8 | \$285.3 | 3.8%  | 1.5%  |
| Limited-service<br>restaurants               | \$239.1 | \$246.7 | 3.2%  | 0.7%  |
| Cafeterias, grill-<br>buffets and buffets    | \$6.1   | \$6.0   | -1.9% | -4.4% |
| Snack and non-<br>alcoholic beverage<br>bars | \$41.8  | \$43.7  | 4.6%  | 2.1%  |
| Social caterers                              | \$9.0   | \$9.4   | 4.1%  | 1.8%  |
| Bars and<br>taverns                          | \$21.2  | \$22.0  | 3.7%  | 1.7%  |

Окончание табл. 1.1

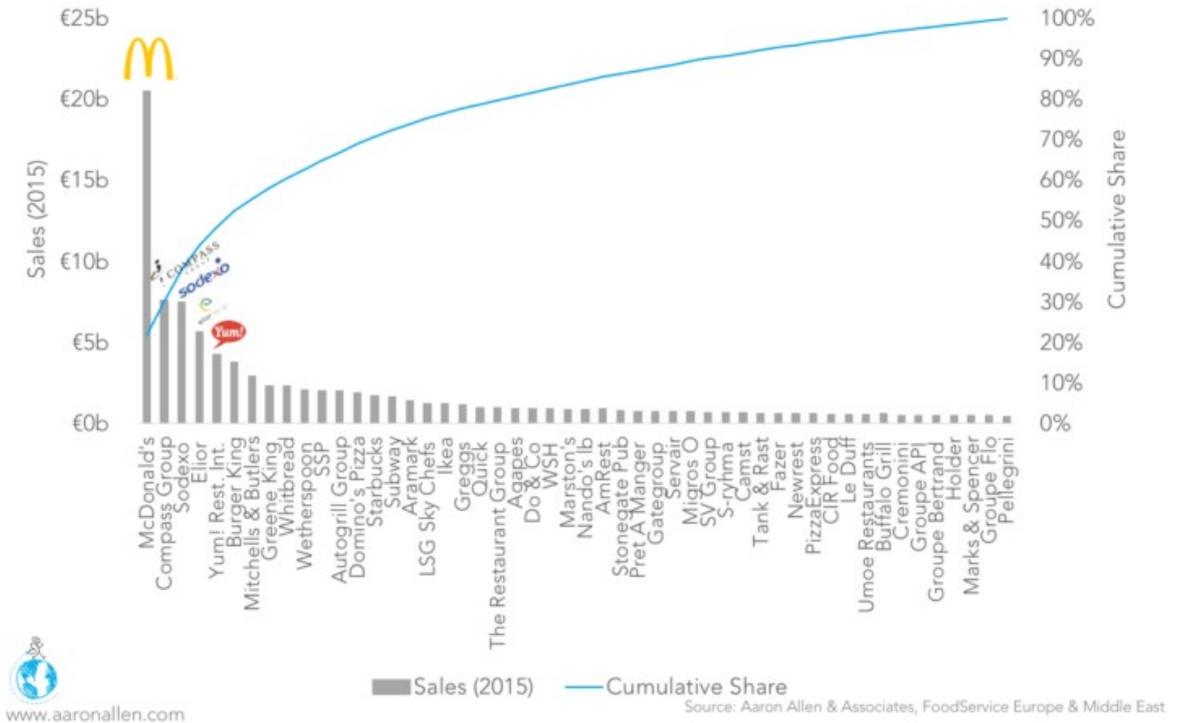
|   | 2018 sales (billions ) | 2019 sales (billions) | Percent change | Real percent change |
|---|------------------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| Other                                     | \$175.8                | \$182.4               | 3.8%           | 1.3%                |
| <b>Non-commercial restaurant services</b> | \$62.5                 | \$64.6                | 3.4%           | 0.7%                |
| <b>Military restaurant services</b>       | \$2.8                  | \$2.9                 | 3.0%           | 0.5%                |
| Total                                     | \$833.1                | \$862.9               | 3.6%           | 1.1%                |

По словам Рила, около 90% потребителей любят тратить деньги в ресторанах, и эти расходы становятся все проще благодаря более изощренным цифровым меню и киоскам.

Ситуация на рынке Европы схожая, однако имеются некоторые различия [38]. Питание вне дома является одним из самых популярных видов досуга среди европейцев, что приводит к быстро развивающейся индустрии ресторанов и общественного питания. В 2017 году данная сфера Франции стоила 50 миллиардов евро, Германии - 40 миллиардов евро, а в Нидерландах - 19 миллиардов евро. В Великобритании рыночная стоимость потребительских продуктов питания достигла 73,6 млрд евро.

Потребители по всей Европе считаются ограниченными во времени для приготовления пищи дома пользоваться ресторанами с полным спектром услуг. Наблюдается такая глобальная тенденция, которая выгодна сегментам быстрого обслуживания [89]. Рынок фаст-фудов в Европе к 2024 году, вероятно, достигнет примерно 17 миллиардов долларов, увеличившись в среднем на 6% в течение 2018-2024 годов (рис.1.1).

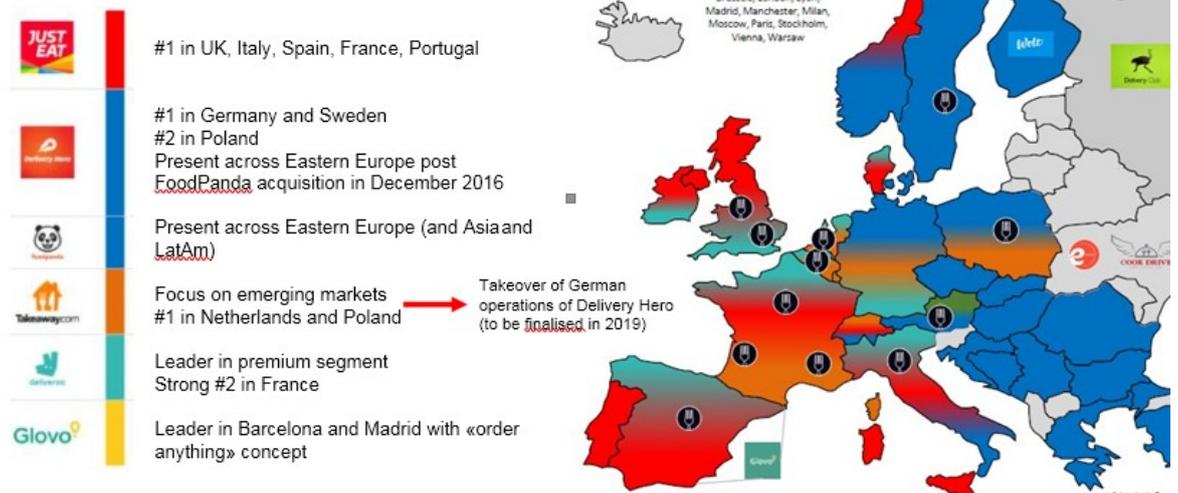
## FIVE FOODSERVICE GROUPS COMPRISE 48% OF EUROPE'S TOP 50 SALES



**Рисунок 1.1 - Пять групп предприятий общественного питания**

Еще одной тенденцией в странах Европы является заказ еды с помощью мобильных приложений (рис.1.2) [30].

## European Food Delivery Landscape (pro forma Takeaway.com deal)



## Рисунок 1.2 - Мобильные приложения для заказа еды в Европе

Рассмотрим ситуацию на Азиатском рынке, в частности, что происходит в Китае.

Рынок общественного питания в Китае разделен на категории по типу: ресторан Full-service, ресторан самообслуживания, фаст-фуд, уличные киоски, кафе и бары, 100% рестораны с доставкой на дом.

Прогнозируется, что к 2024 году рынок общественного питания Китая достигнет 1144,23 млрд долларов США, что составляет 7,3% в прогнозируемом периоде (2019–2024 годы) [19]. Ожидается, что спрос на доставку еды на дом будет стимулировать развитие данного рынка (рис.1.3).

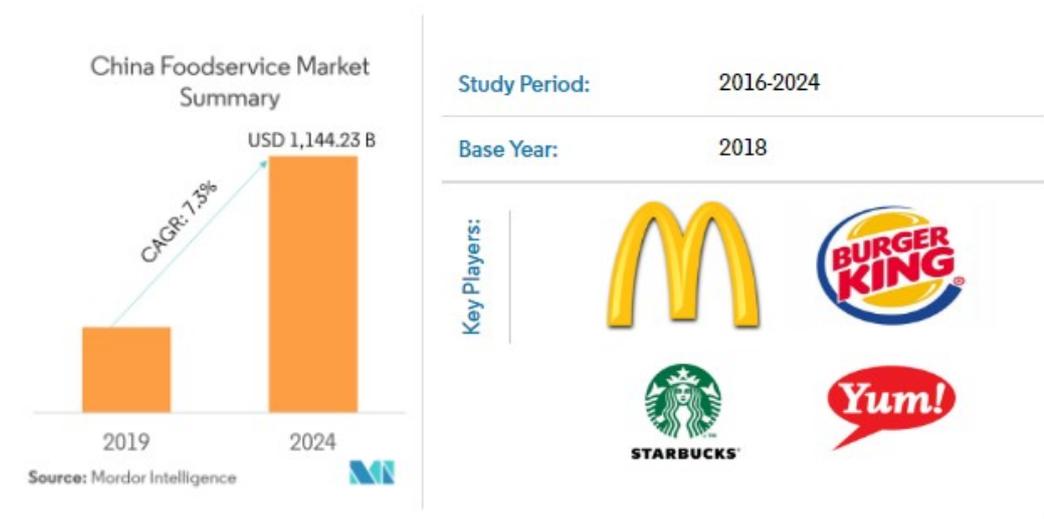


Рисунок 1.3 - Обзор рынка Китая

Таким образом, ситуация на российском и международных рынках положительная, наблюдается увеличение спроса на услуги ресторанного бизнеса. По прогнозам экспертов, ресторанный бизнес будет увеличивать объемы производства. Тенденции развития показывают, что на рынке происходят

изменения в пользу фаст-фуд ресторанов, а также набирают обороты мобильные приложения по доставке еды. Однако культура походов в рестораны за рубежом такова, что посетители не просто приходят за вкусной едой, это способ отдыха, встреч с друзьями и проведение досуга. В России такая культура только входит на рынок, и, по словам экспертов, будет набирать обороты в изменении подхода к посещению заведений ресторанного бизнеса.

### **1.3. Сравнительный анализ форматов ресторанного бизнеса**

Ресторанный бизнес – один из популярных мировых бизнесов. За последние пять лет в гастрономическом бизнесе произошли большие изменения. Появляются форматы, позволяющие занять новую нишу на рынке.

Для того, чтобы успешно масштабировать предприятие на международный рынок, проведем сравнительный анализ среди форматов ресторанного бизнеса с целью выявления наиболее привлекательного и конкурентноспособного на мировой арене.

Проведем сравнительный анализ по следующим критериям.

1. *Размер инвестиций* – каждый предприниматель стремится сокращать издержки. Большие капиталовложения влекут за собой большой риск при открытии нового предприятия, тем более в другой стране, с другой культурой.

2. *Рентабельность* – показывает эффективность использования ресурсов. Для предпринимателя является важным данный показатель, так как по отношению прибыли к затратам, можно сделать вывод, насколько эффективным может работать бизнес.

3. *Стадия развития отрасли.* Самая привлекательная стадия развития – это стадия роста. Характеризуется укреплением рынка, который продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж и прибыли. Конкуренция на стадии роста еще невелика. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок.

4. *Насыщенность рынка* – более насыщенный рынок менее привлекателен для предпринимателя, так как на нем присутствует жесткая конкуренция, практически все ниши заполнены. Поэтому создавать новое предприятие в насыщенном рынке достаточно сложно.

5. *Тенденции развития* – перед открытием необходимо узнать, на каком этапе развития находится бизнес. Каждой стадии развития соответствуют определенные признаки. Так, самой привлекательной стадией развития является стадия роста.

Сравнительный анализ проведем среди предприятий, классифицируемых по характеру производственно-торгового предприятия, так как от данного признака зависит вся концепция предприятия в целом (табл.1.2).

**Таблица 1.2 - Обзор основных критериев предприятий по производственно-торговому признаку**

|          | Размер инвестиций                           | Рента - бельность | Стадия развития отрасли | Насыщенность рынка   | Тенденции развития  |
|----------|---|-------------------|-------------------------|--|---|
| Ресторан | При размере в 250 кв. м. - около \$700 тыс. | От 20 до 50%      | Стадия зрелости         | Ресторанов с полноценным обслуживанием, эксклюзивной кухней и интерьером не так много на | Предприятия такого формата актуальны только в крупных городах. Существует |

|       |  |           |                 |   |  |
|-------|--|-----------|-----------------|---|--|
|       | [16].  |           |                 | рынке. Поэтому данный рынок можно считать не насыщенным.  | тенденция перехода к домашней кухне с использованием локальных, понятных продуктов                           |
| Кафе  | При размере в 100 кв. м. – около 4 млн. руб. [35].   | 20-40%    | Стадия зрелости | В каждом городе практически в каждом районе можно найти данный формат бизнеса. Рынок перенасыщен.                                     | Наблюдается переход к семейным кафе со специальной зоной для детей.  |
| Бар   | От 1 млн руб. на 30 посадочных мест                  | 20-30%    | Стадия роста    | В каждом городе присутствует данный формат разных направленностей ей. Рынок можно считать насыщенным.                                 | Наблюдается тенденция развития, появляются новые форматы баров.  |
| Буфет | При размере 20-30 кв. м. – около 200 тыс. руб. [14]. | Около 20% | Стадия спада    | Чаще всего данный формат встречается в аэропортах, вокзалах, внутри других заведений. За счет этого данный рынок является насыщенным. | Наблюдается тенденция спада, так как в аэропортах и вокзалах заведения фаст-фуда постепенно заменяют буфеты. |

## Окончание табл. 1.2

|            | Размер инвестиций                                    | Рентабельность | Стадия развития отрасли | Насыщенность рынка  | Тенденции развития  |
|------------|--|----------------|-------------------------|---|---|
| Закусочная | От 450 тыс. руб.                                     | 20-30%         | Стадия зрелости         | В каждом городе можно найти по несколько предприятий данного формата бизнеса. Рынок насыщен.  | Наблюдается тенденция развития, появляются новые форматы.   |
| Столовая   | При размере в 150 кв. м. - около 1,4 млн. руб. [15]. | Около 20%      | Стадия спада            | Данный формат присутствует практически в каждом городе, чаще всего рядом с университетами и колледжами.   | Наблюдается тенденция спада, постепенно данный формат выходит из моды и замещается фаст-фудом.  |
| Фаст-фуд   | От 5 млн руб. [76]                                   | 30-40%         | Стадия роста            | Рынок перенасыщен мелкими предприятиями, специализирующихся на приготовлении фаст-фуда. Также на рынке присутствует 3-4 лидера, мировых бренда, с которыми очень сложно конкурировать.                          | Тенденция роста и развития. Лидеры рынка расширяются, вводят новые виды продукции. Данный формат постепенно вытесняет некоторые другие форматы.       |
| Time-café  | При размере в 100 кв. м. от 500 тыс. руб.            | Около 20-30%   | Стадия роста            | Так как формат появился недавно, рынок еще не успел стать насыщенным. В крупных городах присутствует time-café, даже может быть больше одного, однако все они стандартные, поэтому для оригинальных бизнес-идей | Тенденция роста и развития. Данный формат набирает обороты, постепенно открывается во всех городах. Открываются заведения с новыми креативными идеями |

|  |  |  |  |                      |                           |
|--|--|--|--|----------------------|---------------------------|
|  |  |  |  | ниша не<br>свободна. | (енотокафе,<br>котокафе). |
|--|--|--|--|----------------------|---------------------------|

**Таблица 1.3 - Сравнительный анализ форматов ресторанный бизнеса**

|                         | Критерий  | Оценка | важности | Удельный вес | Ресторан | Взвешенная оценка | Кафе | Взвешенная оценка | Бар | Взвешенная оценка | Буфет | Взвешенная оценка | Закусочная | Взвешенная оценка | Столловая | Взвешенная оценка | Фаст-фуд | Взвешенная оценка | Time-café | Взвешенная оценка |
|-------------------------|-----------|--------|----------|--------------|----------|-------------------|------|-------------------|-----|-------------------|-------|-------------------|------------|-------------------|-----------|-------------------|----------|-------------------|-----------|-------------------|
| Размер инвестиций       | 9         | 0,24   | 3        | 0,72         | 5        | 1,2               | 6    | 1,44              | 9   | 2,16              | 8     | 1,92              | 7          | 1,68              | 4         | 0,96              | 9        | 2,16              |           |                   |
| Рентабельность          | 8         | 0,21   | 9        | 1,89         | 8        | 1,68              | 7    | 1,47              | 6   | 1,26              | 7     | 1,47              | 6          | 1,26              | 8         | 1,68              | 7        | 1,47              |           |                   |
| Стадия развития отрасли | 6         | 0,16   | 8        | 1,28         | 8        | 1,28              | 9    | 1,44              | 7   | 1,12              | 8     | 1,28              | 7          | 1,12              | 9         | 1,44              | 9        | 1,44              |           |                   |
| Насыщенность рынка      | 7         | 0,18   | 7        | 1,26         | 6        | 1,08              | 8    | 1,44              | 5   | 0,9               | 8     | 1,44              | 5          | 0,9               | 9         | 1,62              | 9        | 1,62              |           |                   |
| Тенденции развития      | 8         | 0,21   | 6        | 1,26         | 6        | 1,26              | 7    | 1,47              | 5   | 1,05              | 7     | 1,47              | 5          | 1,05              | 8         | 1,68              | 8        | 1,68              |           |                   |
| <b>ИТОГО</b>            | <b>38</b> |        |          | <b>6,41</b>  |          | <b>6,5</b>        |      | <b>7,26</b>       |     | <b>6,49</b>       |       | <b>7,58</b>       |            | <b>6,01</b>       |           | <b>7,38</b>       |          | <b>8,37</b>       |           |                   |

Итак, как видно из табл. 1.3 самым привлекательным вариантом является формат Time-café. Данный формат отвечает всем потребностям потребителей и современным тенденциям ресторанный бизнеса, а именно: подходит для семейного отдыха вместе с детьми, имеет в наличии простую еду (напитки, сладости закуски), у посетителей есть возможность прийти со своей любимой едой или заказать ее. Такой формат поддерживает здоровый образ жизни и нацелен на проведение интеллектуально-развлекательного досуга. Стоит также сказать, что данный формат пока известен только в нескольких странах, а значит конкуренция на международном рынке будет небольшой.

#### **1.4. Time-café как формат ресторанного бизнеса: особенности реализации**

Time-café — это общественное пространство, посетители которого обязаны оплатить только время пребывания, например, поминутно [18] или по часам (еда и напитки могут быть бесплатными или продаваться, но покупать их необязательно) и обладают большей степенью свободы, нежели в классических кафе или ресторане [11]. Основными функциями подобных заведений являются рабочая (аналог коворкинга), развивающая (time-café как место проведения тренингов и мастер-классов), развлекательная (многие time-café делают акцент на настольных и видеоиграх) и творческая (возможность самореализации, например, в рамках музыкальных или поэтических вечеров) [45]. Как правило, time-café состоят из одного большого зала или нескольких комнат, в пределах которых гости свободно перемещаются, при этом в одной из комнат существует зона угощений, где посетители могут самостоятельно приготовить себе чай, кофе, взять сладости. В большинство заведений такого формата можно приносить свою еду и напитки, однако, как правило, алкоголь и курение запрещены [12]. Обычно в time-café есть бесплатный доступ в Интернет через Wi-Fi, также может предоставляться услуга пользования принтером.

Автором концепции заведений с повременной оплатой является российский писатель Иван Митин. В 2010 году в Москве он открыл место для времяпровождения творческих людей под названием «Дом на дереве», которое работало в формате «pay-what-you-can», то есть каждый посетитель платил сколько хотел и/или мог (данный формат впервые был

опробован в 2003 году в американском Солт-Лейк-сити) [68]. «Дом на дереве» оказался столь популярен, что через год было принято решение открыть заведение большей площади, при этом Митин придумал более чёткую схему оплаты, предложив брать с каждого гостя рубль за минуту его пребывания. Таким образом, осенью 2011 года появилось первое в мире заведение такого формата — свободное пространство «Циферблат» [68]. Сам термин «time-café» появился в феврале 2012 года в качестве определения time-café «Бабочки» [51]. Существуют многочисленные синонимы данного термина, в частности, «свободное пространство», «тайм-кафе», «тайм-кофейня», «тайм-клуб» и т. д.

На текущий момент формат Time-café в России активно развивается, появляются новые разновидности и подвиды этого формата. Поэтому, недостаточно выбрать Time-café как вид ресторанного бизнеса для открытия, необходимо определиться с концепцией заведения. Для этого была разработана типология Time-café для сокращения времени описания концепции.

### ***Типология Time-café.***

*По общей направленности:*

- 1) классическое – направленные на саморазвлечение;
- 2) event-направленности – направленные на проведение различных типов мероприятий;
- 3) platform-направленности – направленные на предоставление своего места, как площадку для проведения мероприятий и тематических вечеров.

*По ассортимент предоставляемых сопутствующих услуг:*

- 1) базовый набор: печенье, чай, кофе в рамках повременной оплаты;
- 2) базовый набор, еда за дополнительную плату;
- 3) базовый набор, еда на месте и на вынос за дополнительную плату.

*По ассортимент предоставляемых развлекательных услуг:*

- 1) настольные игры (пассивное предложение);
- 2) активное проведение групповых настольных игр;
- 3) проведение тематических вечеров;
- 4) проведение кибер-спортивных мероприятий;
- 5) проведение развивающих и обучающих мероприятий.

*По бизнес-формату:*

- 1) одиночный бизнес;
- 2) сетевая форма;

*По юридическому статусу, организационной форме*

- 1) индивидуальное предпринимательство;
- 2) общество с ограниченной ответственностью;
- 3) публичное акционерное общество.

*По потребительским сегментам*

- 1) молодежное;
- 2) арт-кафе;
- 3) интеллектуальное;
- 4) музыкальное;
- 5) котокафе.

*По используемым инструментам комплекса маркетинга*

- 1) товарные;
- 2) ценовые.

Таким образом, была разработана типология time-café для упрощения выбора и формирования концепции конкретного

формата ресторанного бизнеса, что позволит  
предпринимателю сократить издержки.

## **Выводы по главе 1.**

В ходе исследования была рассмотрена классификация ресторанного бизнеса, так как он является одним из самых привлекательных форматов для масштабирования деятельности на международный рынок.

Были выявлены и рассмотрены основные тенденции развития ресторанного бизнеса в России и за рубежом. По словам экспертов, на рынке происходят изменения в пользу фаст-фуд ресторанов, а также набирают обороты мобильные приложения по доставке еды. Культура посещения заведений ресторанного бизнеса такова, что для посетителей это не просто поход за вкусной едой, а возможность проведения своего досуга, встреч с семьей и друзьями.

Проведен сравнительный анализ форматов ресторанного бизнеса по критериям: размер инвестиций, рентабельность бизнеса, стадия развития отрасли, насыщенность рынка, тенденции развития. По результатам анализа сформулирован вывод о наиболее привлекательном формате - Time-café. Данный формат отвечает всем потребностям потребителей и современным тенденциям ресторанного бизнеса, а именно: подходит для семейного отдыха вместе с детьми, имеет в наличии простую еду, поддерживает здоровый образ жизни и нацелен на проведение интеллектуально-развлекательного досуга.

На следующем этапе анализа были рассмотрены особенности ведения бизнеса Time-safe: этапы становления и развития формата, составляющие элементы. Проведенный анализ позволил сформулировать типологию Time-safe, что способствует уточнению подвида бизнеса и сокращению времени для описания концепции.



## **2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

### **2.1. Обзор и анализ существующих механизмов формирования стратегий**

Механизм формирования стратегий выхода на международный рынок представляет собой процесс или логическую последовательность действий, непрерывным образом связанных с процессами, проходящими как во внешней, так и во внутренней среде фирмы. Данный инструмент позволяет четко и последовательно следовать этапам для успешного формирования и реализации стратегии выхода. Одним из компонентов механизма формирования стратегий является алгоритм выхода на внешний рынок, благодаря которому можно поэтапно увидеть картину внешнего и внутреннего рынка и на основе собранных данных сформировать необходимую стратегию.

В настоящий момент существует несколько алгоритмов выхода компании на международный рынок. Они включают в себя основные этапы подготовки предприятия к масштабированию, анализы потенциальных рынков и потребителей. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Алгоритм, предложенный А. Н. Петровым, включает в себя следующие этапы [57]:

- 1) определение целей и возможных задач;
- 2) анализ международной маркетинговой среды;
- 3) решение о целесообразности выхода на внешний рынок;
- 4) выбор рынков;
- 5) выбор метода выхода на зарубежный рынок;

- 6) разработка рыночной стратегии;
- 7) решение о структуре комплекса маркетинга;
  - решение о выборе канала распределения;
  - оценка эффективности стратегии.
- 8) решение о структуре службы маркетинга.

Данный алгоритм является классическим и составляет основу для последующих. Он включает все основные этапы, которые могут детализироваться и видоизменяться в зависимости от сферы деятельности.

Следующий алгоритм разработан Андреем Голубевым [33], специалистом по электронной коммерции, интернет-маркетингу, блокчейну. Алгоритм включает в себя несколько этапов.

1. Провести исследование и выбрать наилучшую страну по конкретным параметрам вашего бизнеса.
2. Перевести сайт на язык той страны, а также на универсальный английский язык.
3. Купить домен в зоне страны и номер телефона.
4. Разместить сайт и протестировать его работу в выбранной стране.
5. Определиться с методом продвижения.
6. Запустить месячную тестовую кампанию.
7. Расширять охват аудитории.

Как видно, данный алгоритм видоизменен под IT-сферу и скорректирован исходя из возможности сбыта товара посредством Интернет-продаж.

Еще один алгоритм был разработан бизнес-консультантом Виктором Иконниковым [31]. Алгоритм включает в себя пять этапов.

1. *Исследование*. Сформулировать список рынков, которые потенциально интересны. Собрать информацию об этих рынках (размер, конкуренты, особенности, подходит ли продукт на этом рынке или нужны изменения).

2. *MVP*. Минимальное количество действий чтобы продукт мог работать на выбранных рынках (через агентства, партнеров, аутсорсинг).

3. *Тестирование*. Начать продажи на этих рынках.

4. *Чистка*. Определить рынки-лидеры, на которых MVP показывает наилучшие результаты, укладывается в юнит-экономику. От рынков, которые работают в убыток отказаться.

5. *Усиление*. Оценить, какие улучшения максимально увеличат продажи за промежуток времени, составить roadmap. Переводить операции и процессы извне (например, логистика и маркетинг) на себя, там, где это экономически целесообразно.

Представленный алгоритм схож с первым классическим вариантом, однако нацелен на быструю реализацию товаров, продажи начинаются уже на третьем этапе. С одной стороны такой подход позволяет быстрее определить, какой товар привлекателен для конечного потребителя, но с другой стороны влечет за собой высокую степень риска.

Александр Пономарёв, экспортер, специалист по международному маркетингу, консультант, опираясь на опыт работы, сформировал алгоритм действий для выхода компаний на зарубежный рынок, который включает в себя следующие шаги [4].

1. Сбор информации.

2. Подготовка маркетинговых материалов.

3. Взаимодействие с действующими игроками рынка.

4. Старт продаж.

## 5. Поиск партнёров по продажам в других странах.

Очевидно, что, как и предыдущий вариант, данный алгоритм нацелен на быструю реализацию товаров. На наш взгляд, этапы не раскрывают в полной мере, какие виды анализов следует провести руководителю перед стартом продаж. Такой алгоритм можно добавить к классическому варианту, чтобы получить более полный механизм.

Следует отметить, что во всех представленных алгоритмах отсутствует «обратная связь», которая является связующим звеном всех этапов, позволяющая своевременно реагировать и корректировать план действий. Другим недостатком существующих алгоритмов является отсутствие анализа рисков, который также позволит скорректировать принимаемые решения.

Таким образом, анализ показал, что существующие алгоритмы формирования стратегий имеют пробелы и недочеты, из-за которых компании могут не достичь успеха при масштабировании бизнеса.

Выявленные пробелы позволяют сформулировать цель настоящего исследования, а именно, разработка механизма формирования стратегии выхода на международный рынок, включающего наличие «обратной связи» после каждого этапа для контроля результата, а также анализ рисков, который особенно актуален в современных условиях кризиса.

## **2.2. Разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок**

При разработке механизма формирования стратегии выхода на международный рынок за основу был взят первый

вариант алгоритма, предложенный А. Н. Петровым и представленный в пункте 2.1. Учитывая все недостатки, сформулированные в п. 2.1 существующих алгоритмов, данный вариант был доработан за счет добавления пункта «обратная связь» после каждого этапа, а также «анализ рисков» в этапах, где принимаются главные решения. Для удобства, легкости использования и полноты алгоритма в каждом пункте перечислены инструменты, с помощью которых достигается итоговый результат этапа.

Полученный скорректированный механизм формирования стратегии выхода на международный рынок представлен в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 - Механизм формирования стратегии выхода на международный рынок**

| № | Этап   | Описание этапа  | Инструменты  | Обратная связь  |
|---|--|---|--|---|
| 1 | Определение целей и возможных задач                | Формирование целей и задач выхода на международный рынок согласно миссии компании (финансовые, маркетинговые, производственные, организационные). | Метод соотнесения цели и миссии, SMART, дерево целей.  | Отсутствует   |
| 2 | Анализ международной маркетинговой среды           | Макроанализ потенциальных новых мировых рынков, выбор конкретной страны. Анализ рисков с целью минимизации.                                       | Метод экспертных оценок, PEST-анализ, количественные и качественные методы оценки вероятности наступления рисков.  | Обратная связь: соответствует данная страна целям предприятия.                                      |
| 3 | Решение о целесообразности выхода на внешний рынок | Определение устойчивости выбранной страны в период кризиса, определение тенденций развития.   | Анализ мнений экспертов в выбранной сфере деятельности.  | Обратная связь: является ли выбранный рынок целесообразным для выхода.                              |
| 4 | Выбор региональных рынков                          | Определение региона / города на международном рынке для реализации бизнеса. Анализ рисков.  | Метод экспертных оценок с точки зрения уровня конкуренции, платежеспособности населения, законодательной базы; анализ 5 сил Портера. Количественные и качественные методы оценки вероятности наступления | Обратная связь: отвечает ли выбранный регион тенденциям развития и соответствует ли целям компании. |

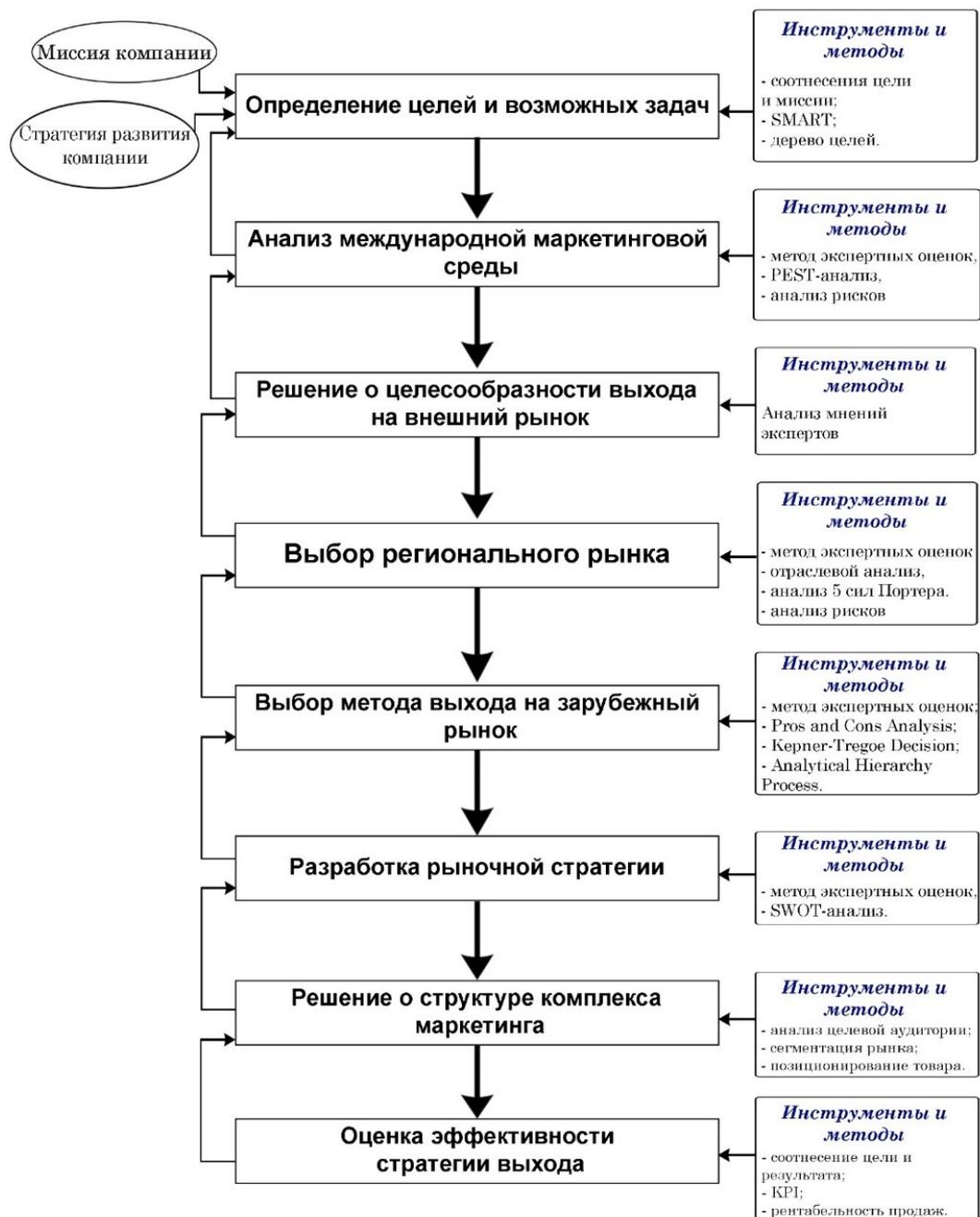
|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   |   |   | рисков.   |  |
| 5 | Выбор метода выхода на зарубежный рынок | Определение способа выхода на международный рынок, выбор международной стратегии выхода на новый рынок. | Метод экспертных оценок; Pros and Cons Analysis; Kerper-Tregoe (K-T) Decision Analysis; Analytical Hierarchy Process. | Обратная связь: соответствует ли выбранная стратегия целям предприятия и выбранному рынку. |

## Окончание табл. 2.1

| № | Этап                                     | Описание этапа   | Инструменты   | Обратная связь  |
|---|--|--|---|---|
| 6 | Разработка рыночной стратегии            | Выбор рыночной конкурентной стратегии в зависимости от целей предприятия.                                  | Метод экспертных оценок, SWOT-анализ.                                     | Обратная связь:<br>возможна ли реализация данной стратегии на выбранном рынке, соответствует ли она целям компании. |
| 7 | Решение о структуре комплекса маркетинга | Разработка плана продвижения товара/услуги, выбор способа позиционирования, разработка рекламной кампании. | Анализ целевой аудитории, сегментация рынка и позиционирование товара.    | Обратная связь:<br>соответствует ли комплекс маркетинга выбранной рыночной стратегии.                               |
| 8 | Оценка эффективности                     | Определение эффективности стратегии, определение достигнутого эффекта от реализации.                       | Соотнесение цели и конечного результата, KPI, рентабельность предприятия. | Обратная связь:<br>достигнуты ли цели и задачи компании.  |

Разработанный механизм включает в себя несколько элементов. В основе используется алгоритм действий по формированию стратегии выхода на международный рынок, опирающийся на миссию и стратегию развития компании. Все принимаемые действия в ходе применения механизма должны быть согласованы с миссией компании и ее стратегией. Помимо этого, в механизм включены методы и инструменты, способствующие достижению результата на каждом этапе.

Для наглядного представления сформируем механизм формирования стратегии выхода на международный рынок (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1 - Схема механизма формирования стратегии**

Как видно из приведенных выше данных, разработанный механизм формирования стратегии устраняет недостатки, выявленные в ходе анализа существующих алгоритмов, представленных в п. 2.1. Для наглядного представления в таблице 2.2 представлены минусы существующих алгоритмов и способы их ликвидации в разработанном механизме.



**Таблица 2.2 - Преимущества разработанного механизма**

| Недостатки существующих механизмов  | Преимущества разработанного механизма  |
|---|--|
| Отсутствие инструментов, способствующих реализации каждого этапа                          | Для каждого этапа представлен список инструментов и методов, который может быть использован для реализации и достижения результата   |
| Отсутствие обратной связи   | Обратная связь представлена после каждого этапа для контроля и корректировки плана действий. А также представлена информация, которую необходимо получить в ходе обратной связи                                |
| Отсутствие анализа рисков   | Анализ рисков выделен среди инструментов и методов разработанного механизма на соответствующих этапах  |
| Некоторые из алгоритмов узконаправлены, подходят только для конкретной сферы деятельности | Разработанный механизм основан на алгоритме А. Н. Петрова. Данный механизм можно отнести к универсальному, т.к. подходит большинству сфер деятельности и может быть адаптирован для каждого конкретного случая |

Таким образом, разработанный механизм формирования стратегии ликвидирует выявленные недостатки и включает в себя более полные данные, подходящие для большинства сфер деятельности. При этом данный механизм включает в себя обширный перечень инструментов и методов, благодаря которым может видоизменяться под конкретный тип бизнеса.

### **2.3 Детализация основных этапов механизма формирования стратегии**

Для более полного представления необходимых действий для выхода на международный рынок проведем детализацию

основных этапов разработанного механизма, рассмотренного в пункте 2.2.

### *Этап 1. Определение целей и возможных задач.*

На данном этапе формируются цели выхода на международный рынок исходя из миссии компании и возможностей предприятия. Таким образом, первый инструмент данного этапа – соотнесение цели и миссии компании.

Цели могут быть финансовыми, производственными, организационными, маркетинговыми, социальными и др. Основным инструментом является SMART принцип, согласно которому формируются цели.

В ноябре 1981 в журнале «Management Review» Джордж Доран в статье «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives» обсуждал важность целей и сложность их постановки при выполнении сложных проектов [27]. Он расшифровал SMART следующим образом.

Specific (конкретный) — нацеленность на конкретную область для улучшения.

Measurable (измеримый) — имеет количественную оценку или показатель прогресса.

Assignable (назначаемый) — имеет конкретного исполнителя.

Realistic (реалистичный) — результаты могут быть реально достигнуты при наличии ресурсов.

Time related (связанный со временем) — имеет данные о том, когда может или должен быть достигнут результат.

Другим не менее важным инструментом данного этапа является дерево целей. В 1957 году американский учёный Рассел Линкольн Акофф предложил методику построения

дерева целей. Дерево целей представляет собой граф, отражающий план решения по достижению главной цели.

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная цель, для которой требуется найти решение. «Ветки» — это задачи второго и последующих уровней. Также по графу оценивается срок достижения целей. При таком представлении решения становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Построение начинается с самой главной цели, которую преследует компания. Как правило, главную цель невозможно достичь сразу, для этого необходимы более мелкие подцели, результат которых позволит достичь главной цели. При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной.

Таким образом, строится «дерево» от самой главной, генеральной цели к целям каждого сотрудника. Наглядное представление позволяет исключить конкурентность целей между собой.

### *Этап 2. Анализ международной маркетинговой среды.*

На данном этапе происходит сбор и анализ информации о потенциальных новых рынках. Критериями оценки выбора рынков могут быть: экономическая стабильность, законодательная база, тенденции развития и другие. Результатом данного этапа должен стать выбранный рынок (страна) для реализации бизнеса.

Первым инструментом выступает метод экспертных оценок. Существует две группы экспертных оценок.

1. Индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга.

2. Коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

Способы измерения объектов.

1. Ранжирование – это расположение объектов в порядке возрастания или убывания какого-либо присущего им свойства. Ранжирование позволяет выбрать из исследуемой совокупности факторов наиболее существенный.

2. Парное сравнение — это установление предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар. Здесь не нужно, как при ранжировании, упорядочивать все объекты, необходимо в каждой из пар выявить более значимый объект или установить их равенство.

3. Непосредственная оценка. Часто бывает желательным не только упорядочить (ранжировать объекты анализа), но и определить, на сколько один фактор более значим, чем другие. В этом случае диапазон изменения характеристик объекта разбивается на отдельные интервалы, каждому из которых приписывается определенная оценка (балл), например, от 0 до 10.

Ранжировка определяется одним из общедоступных методов.

1. Метод задания весовых коэффициентов:

1) всем признакам назначают весовые коэффициенты так, чтобы суммы коэффициентов была равна какому-то фиксированному числу (например, единице, десяти или ста);

2) наиболее важному из всех признаков придают весовой коэффициент, равный какому-то фиксированному числу, а всем остальным – коэффициенты, равные долям этого числа.

2. Метод последовательных сравнений заключается в следующем:

1) эксперт упорядочивает все признаки в порядке уменьшения их значимости:  $A_1 > A_2 > \dots > A_n$ ;

2) присваивает первому признаку значение, равное единице:  $A_1 = 1$ , остальным же признакам назначает весовые коэффициенты в долях единицы;

3) сравнивает значение первого признака с суммой всех последующих.

В нашем конкретном случае будет использоваться непосредственная оценка, так как необходимо не только выбрать наилучший вариант, но и определить, по каким критериям выбранный вариант является значимым.

Эксперты должны обладать опытом в областях, соответствующих решаемым задачам. В нашем случае экспертами будут выступать владельцы бизнеса, активно осуществляющие свою деятельность не менее 3 лет в России, рассматривающие возможность выхода на международный рынок.

Следующим инструментом для анализа международной среды является PEST-анализ. PEST-анализ предназначен для выявления аспектов внешней среды по следующим направлениям:

1) политические факторы (P): политическая ситуация в стране, лояльность властей, наличие административных барьеров;

2) состояние экономики (E): уровень инфляции, безработицы, процентные ставки по кредиту, налоговая политика, экономическая ситуация страны, внешнеторговые барьеры, политика в области заработной платы и цен, темпы роста отрасли;

3) социально-культурные особенности (S): демографическая ситуация в стране, половозрастная структура населения, культурная среда и моральные ценности, религия, уровень образования;

4) научно-техническая среда (T): новые информационные технологии, НИОКР, новые стандарты оборудования, новые виды изделий.

PEST-анализ бывает на количественном и качественном уровнях. Проводится PEST-анализ в несколько этапов [10].

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Еще одним инструментом данного этапа является метод оценки вероятности наступления рисков. Анализ рисков является одним из наиболее важных анализов для рационального принятия решений. Существует множество анализов рисков: количественные и качественные [40]. В нашем случае используется экспертный анализ рисков, так как его применяют на начальных этапах работы с проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности и рисков проекта. Метод включает в себя несколько этапов.

1. Риски оцениваются экспертами с точки зрения вероятности наступления рисковогo события (в долях единицы) и опасности данных рисков для успешного завершения проекта (по 100-балльной шкале).

2. Оценки, представленные экспертами по каждому виду рисков, сводятся разработчиком проекта в таблицы.

3. В случае, если вероятность наступления риска и последствия выше предельно-допустимого уровня компании, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния выявленных рисков на успех реализации проекта, и осуществляется повторный анализ рисков.

*Этап 3. Решение о целесообразности выхода на внешний рынок.*

По результатам данного этапа предприниматель должен принять решение о целесообразности выхода на внешний рынок. Для этого необходимо проанализировать заключения экспертов отрасли на предмет перспектив, тенденций развития отрасли. Экспертами выступают специалисты в выбранной отрасли, имеющие длительный опыт работы с предприятиями данного бизнеса, представители ассоциаций бизнеса, ведущие аналитики, экономисты.

*Этап 4. Выбор рынков.*

Выбор рынков заключается в определении конкретного региона или города ведения предпринимательской деятельности. Это связано с тем, что в разных регионах одной страны могут действовать различные законодательные меры, уровень конкуренции, уровень платежеспособности населения. Опираясь на полученные данные, предприниматель принимает решение о локации для ведения бизнеса.

На четвертом этапе также используются метод экспертных оценок и качественные и количественные методы оценки вероятности наступления рисков, описанные ранее на этапе 2 пункта 2.3.

Не менее важным анализом этого этапа является анализ 5 сил Портера. Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Пять сил Портера включают в себя [49]:

- 1) анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- 2) анализ угрозы появления новых игроков;
- 3) анализ рыночной власти поставщиков;
- 4) анализ рыночной власти потребителей;
- 5) анализ уровня конкурентной борьбы.

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Результаты объединяются в сводную таблицу с целью оценки ситуации в целом, угроз и возможностей, а также разработки направлений развития.

*Уровень 5. Выбор метода выхода на зарубежный рынок.*

Существует большое количество методов выхода на международный рынок. Каждая стратегия имеет свои особенности и может не подходить для некоторых видов бизнеса. Целью данного этапа является выбор стратегии выхода на новый зарубежный рынок. Для сравнения международных стратегий может быть использован метод экспертных оценок, описанный на этапах 2 и 4 пункта 2.3.

Аналогом метода экспертных оценок являются Pros and Cons Analysis; Kepner-Tregoe (K-T) Decision Analysis; Analytical Hierarchy Process, которые также могут быть использованы для сравнения и выбора наилучшей альтернативы. Рассмотрим подробнее каждый из методов.

Анализ «за» и «против» — это метод качественного сравнения, в котором для каждой альтернативы выделяются положительные (плюсы) и отрицательные (минусы). Списки «за» и «против», основанные на мнениях экспертов в данной области, сравниваются друг с другом для каждой альтернативы. Предпочтительной альтернативой является та, которая имеет наибольшее количество весомых «за» и наименьшее количество «против».

В Kepner-Tregoe (K-T) Decision Analysis каждый критерий оценки сначала оценивается на основе его относительной важности по отношению к другим критериям (1 = наименьший; 10 = наибольший). Эти оценки становятся весами критериев. Далее определяем идеальный вариант (цель) и оцениваем с точки зрения важности по каждому критерию. Самый важный критерий и получает вес 10. Затем все остальные критерии оцениваются по сравнению с первым, от 10 (одинаково важная) до возможной 1 (не очень важная). Далее оцениваем альтернативы относительно друг друга и относительно «идеального варианта».

Общий балл определяется для каждой альтернативы путем умножения баллов по каждому критерию на веса критериев (относительный весовой коэффициент для каждого критерия) и последующего суммирования по всем критериям. У предпочтительной альтернативы будет наивысший общий балл.

Analytical Hierarchy Process – это метод количественного сравнения, используемый для выбора предпочтительной альтернативы с использованием попарных сравнений альтернатив на основе их относительной эффективности по отношению к критериям. Данный метод включает в себя несколько процедур [13].

На первом этапе происходит попарное сравнение, где оценки сравнения означают:

1 = равное значение или предпочтение;

3 = умеренная важность или предпочтение одного по сравнению с другим;

5 = сильная или существенная важность или предпочтение;

7 = очень сильная важность или предпочтение;

9 = чрезвычайная важность или предпочтение.

Разрабатываются матрицы, в которых каждый критерий / альтернатива сравнивается с другими. Если критерий А значительно более важен по сравнению с критерием В (т. е. имеет значение «5»), тогда критерий В имеет значение  $1/5$  по сравнению с критерием А. Таким образом, для каждого критерия присваивается величина. «Вектор приоритета» (т. е. нормализованный вес) вычисляется для каждого критерия с использованием среднего геометрического каждой строки в матрице, деленного на сумму средних геометрических всех критериев.

Затем этот процесс повторяется для альтернатив, сравнивая их друг с другом, чтобы определить их относительную ценность / важность для каждого критерия (т. е. определить нормализованную альтернативную оценку).

Чтобы определить предпочтительную альтернативу, необходимо умножить каждую нормализованную альтернативную оценку на соответствующий нормализованный вес критерия и просуммировать результаты по всем критериям альтернативы. У предпочтительной альтернативы будет наивысший общий балл.

#### *Этап 6. Разработка рыночной стратегии.*

Исходя из целей компании, определенных на этапе 1, предпринимателю необходимо выбрать рыночную стратегию ведения бизнеса. Существует большое разнообразие конкурентных стратегий, каждая из которых имеет особенности. И для того, чтобы выбрать наиболее подходящую в конкретном случае, можно использовать метод экспертных оценок, описанный на этапах 2, 4, 5 пункта 2.3.

В дополнение к методу экспертных оценок используется инструмент SWOT-анализ, который позволяет детально изучить компанию с точки зрения сильных и слабых сторон, а также выявить возможности для развития и определить угрозы. Может быть использован количественный или качественный SWOT-анализ [10]. В нашем случае достаточно применить качественный анализ для оценки предполагаемого предприятия.

#### *Этап 7. Решение о структуре комплекса маркетинга.*

Определив рыночную стратегию, стоит обратить внимание на позиционирование товара / услуги на новом рынке. Чтобы успешно реализовать продукт на местном рынке и увеличить объем продаж, необходимо изначально проанализировать целевую аудиторию и разработать план продвижения. Крупные международные компании, такие как Coca-Cola и McDonalds,

для каждого рынка разрабатывают новую концепцию продукта, отвечающего потребностям местных потребителей.

Первым инструментом данного этапа является анализ целевой аудитории (ЦА). Анализ ЦА может быть проведен одним из следующих способов.

1. Устный опрос или письменное анкетирование выбранного сегмента покупателей.

2. Личное интервью в фокус группах.

3. Опросы по телефону или рассылка анкет по e-mail.

4. Наблюдение за потребителями в местах продаж – способ «тайный покупатель».

5. Изучение профилей потребителей в сети Интернет или воспользоваться открытыми данными.

6. Метод таргетирования – обработка поисковых запросов.

При анализе ЦА необходимо получить основные данные о потенциальных клиентах: пол, возраст, семейное положение, уровень дохода, образование, профессия, социальная активность, с какой целью потребитель приобретает товар, каким способом товар способен решить потребность и др.

Следующим этапом является сегментация – разделение ЦА на группы, схожие по критериям, что позволит более точно настраивать рекламу и оптимизировать издержки на ее реализацию.

И заключительным инструментом является позиционирование товара – процесс формирования определенного образа товара или бренда в сознании целевой аудитории, который будет выгодно отличаться от позиций конкурентов. Его цель — сформировать ясную и запоминающуюся позицию в сознании потребителя [87].

Получив информацию о ЦА, сегментации рынка и определив позиционирование товара, компания может разработать стратегию комплекс маркетинга.

#### *Этап 8. Оценка эффективности.*

На последнем этапе происходит анализ эффективности примененной стратегии. Первым инструментом является соотнесение конечного результата с целью, сформулированной на этапе 1. После чего происходит оценка, насколько точно результат соответствует поставленной цели.

Вторым инструментом является определение ключевых факторов успеха (KPI). Задачей анализа является выделение факторов, которые формируют конкурентное преимущество, успех компании. Подробную информацию о проведении анализа KPI можно получить из учебного пособия Д. В, Арутюновой «Стратегический менеджмент» [10].

Еще одним инструментом, показывающим эффективность реализации стратегии, является рентабельность продаж. Рассчитывается данный показатель следующим образом: Рентабельность продаж (ROS Return On Sales) = Операционная прибыль / Выручка [59].

В конце каждого из этапов происходит обратная связь – проверка, учет и контроль результата на каждом этапе для получения желаемого конечного результата после применения механизма. При необходимости менеджер возвращается к предыдущему этапу и вносит изменения и корректировки.

Таким образом, были рассмотрены инструменты основных этапов механизма формирования стратегии выхода на международный рынок. Каждый из этапов имеет детализированное описание, что позволяет предпринимателю следовать инструкции по достижению конечного результата.



## **Выводы по главе 2.**

В рамках данной главы были проанализированы существующие алгоритмы и механизмы формирования стратегии выхода на международный рынок. В ходе анализа было определено, что представленные механизмы имеют ряд недостатков: отсутствие обратной связи, анализа рисков, а также инструментов для реализации действий.

После проведенного сравнительного анализа было принято решение о разработке собственного механизма формирования стратегии, устраняющего недостатки предыдущих. В основе используется алгоритм действий по формированию стратегии выхода на международный рынок, опирающийся на миссию и стратегию развития компании. Помимо этого, в механизм включены методы и инструменты, способствующие достижению результата на каждом этапе. Разработанный механизм имеет «обратную связь» после каждого этапа и включает в себя анализ рисков в качестве инструмента.

Также была проведена подробная детализация каждого из этапов для удобства использования, прописаны инструменты и методы реализации этапов. В связи с широким выбором методов достижения желаемого результата механизм включает основные и наиболее популярные. Исходя из целей и возможностей, предприниматель может выбрать из списка подходящий инструмент и метод, где это возможно.

### **3. АПРОБАЦИЯ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ ЦИФЕРБЛАТ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

#### **3.1 Определение целей и возможных задач компании Циферблат**

Апробация механизма разработки стратегии выхода компании на международный рынок проведена на примере time-café Циферблат.

Циферблат — это социальный эксперимент, пространство, куда приходишь, как в гости к другу. Здесь можно играть на пианино или петь под чей-то аккомпанемент, смотреть кино на проекторе, читать книгу, проводить весь день за работой. А порой, случайно забежав вечером на чашку кофе, попасть на лекцию или концерт.

В Циферблате легко найти единомышленников или в одиночестве наблюдать из окон за жизнью города, потому что Циферблат создан для того, чтобы каждому было комфортно в городе.

Первый «Циферблат» появился в сентябре 2011 года в Москве. А к 2015 году Циферблат был представлен в пяти странах: Россия, Украина, Словения, Чехия и Великобритания.

Миссия компании – создавать такие места, где человек сможет проводить свое время, как он этого хочет, а не так, как предписывают рамки или формат заведения.

Цель компании по отношению к клиентам – предоставить человеку пространство для любых дел, проектов, работы, встреч, общения с друзьями и других интересов.

Компания успешно ведет деятельность в пяти разных странах, имеет опыт международной деятельности. Расширение бизнеса позволит предприятию усилить позиции на рынке, привлечь новых клиентов, повысить узнаваемость бренда. Выход на новый зарубежный рынок является отличной возможностью для развития компании как международного бизнеса.

**Целью компании** является увеличение объема прибыли и узнаваемости бренда за счет масштабирования бизнеса на новый международный рынок.

Задачи компании.

1. Подбор и обучение персонала для нового офиса.
2. Реконструкция, планировка и обустройство арендованного помещения.
3. Приобретение и установка качественного оборудования, мебели.
4. Запуск рекламной кампании.
5. Открытие нового time-café на новом рынке.

Таким образом, были определены миссия и стратегические цели компании, на основе которых будут приниматься дальнейшие управленческие решения. Результаты последующих анализов должны согласовываться с миссией и целями во избежание конфликта интересов. Определить согласованность элементов позволит «обратная связь» в разработанном механизме.

### **3.2. Анализ международной маркетинговой среды**

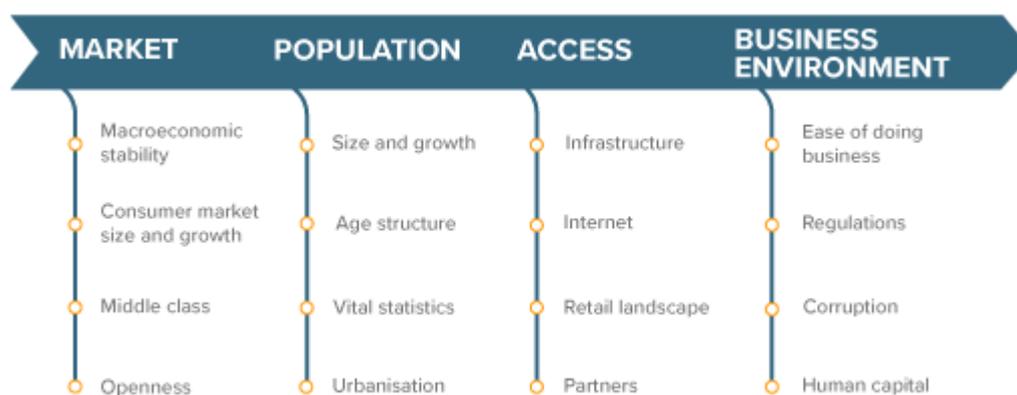
Существует большое количество причин, по которым компании обращают внимание на международный рынок:

увеличение прибыли, приобретение новых навыков и технологий, диверсификация затрат и прибыли среди них. В условиях экономического кризиса эти причины особенно актуальны, так как в одном случае позволяют найти новые ниши для работы и привлечь новых потребителей. С другой стороны, ведение бизнеса на различных рынках позволяет минимизировать риски, связанные с сокращением продаж и снижением спроса путем диверсификации, так как в разных странах ситуация может быть разной, где-то не такой острой, как в других.

Выбор рынка – это первый и самый важный шаг для успешного запуска продукта. Именно с этого начинается подготовка открытия бизнеса на новом рынке.

Помимо очевидных исследований рынка – размера, роста, анализа конкурентов, разработки новых продуктов, важно учитывать и такие, как: демографические, деловые условия, экономические и потребительские факторы, реагирование на мировые кризисы, поддержка государства во время эпидемии и экономического спада страны. По-видимому, похожие страны могут представлять резкие различия в этих показателях, что может повлиять на потенциал рынка и его перспективы развития.

Существует четыре критерия по мнению “Euromonitor International”, влияющих на выбор рынка [36] (рис.3.1).



**Рисунок 3.1 - Критерии выбора рынка**

Выбирать критерии для анализа привлекательности рынка необходимо исходя из специфики деятельности предприятия. Для нашего формата ресторанного бизнеса были отобраны следующие критерии, необходимые для принятия решения выбора рынка.

Критерии выбора:

1) барьеры входа на рынок – насколько реально попасть на рынок, с какими сложностями можно столкнуться;

2) уровень конкуренции – какое количество конкурентов присутствует в отрасли и насколько сильна конкуренция;

3) стабильность рынка – насколько данный рынок подвержен экономическим и другим кризисам, как часто они происходят, как государство справляется в данных условиях;

4) законодательная база государства – какие законы регулируют деятельность бизнеса в нашей отрасли, какие из них ограничивают ведение бизнеса;

5) государственная поддержка бизнеса – какие существуют программы поддержки бизнеса, в чем они заключаются, особенно в условиях экономического кризиса и эпидемии;

б) готовность рынка к формату Time café – находится ли данный рынок на стадии роста, какие тенденции развития существуют, готово ли население страны к новому формату.

В 2018 году The world bank [80] представил рейтинг стран, которые предоставляют лучшие условия для ведения бизнеса (рис.3.2).



| DB 2018 Rank | Economy              | DTF score | DTF change |
|--------------|----------------------|-----------|------------|
| 1            | New Zealand          | 86.55     | -0.18      |
| 2            | Singapore            | 84.57     | +0.04      |
| 3            | Denmark              | 84.06     | -0.01      |
| 4            | Korea, Rep.          | 83.92     | 0.00       |
| 5            | Hong Kong SAR, China | 83.44     | +0.29      |
| 6            | United States        | 82.54     | -0.01      |
| 7            | United Kingdom       | 82.22     | -0.12      |
| 8            | Norway               | 82.16     | -0.25      |
| 9            | Georgia              | 82.04     | +2.12      |
| 10           | Sweden               | 81.27     | +0.03      |
| 16           | Lithuania            | 79.87     | +1.05      |
| 35           | Russian Federation   | 75.50     | +0.81      |

**Рисунок 3.2 - Рейтинг стран с лучшими условиями для ведения бизнеса**

Как видно из рисунка, на первом месте располагается Новая Зеландия, далее идет Сингапур и Дания. Закрывает 10 лучших стран Швеция, а Россия занимает лишь 35 место. Однако в условиях текущей ситуации наиболее актуальным является рейтинг стран, успешно поддерживающих стабильность экономики в различных трудных ситуациях. согласно "Индексу экономической безопасности-2019", составленному страховой компанией FM Global рейтинг стран

распределился следующим образом (табл. 3.1). Индекс выстраивает рейтинг 130 государств по жизнестойкости их делового климата и способности к восстановлению [37]. Оценки основаны на таких факторах, как политическая стабильность, успешность корпоративного управления, условия для возникновения рисков, прозрачность бизнес-среды [44].

**Таблица 3.1 - Рейтинг стран по «Индексу экономической безопасности-2019»**

| Название страны | Место в рейтинге по экономическим показателям | Устойчивость к рискам |
|-----------------|---|-----------------------|
| Норвегия        | 1   | 100                   |
| Дания           | 2   | 97,2                  |
| Швейцария       | 3   | 97                    |
| Германия        | 4   | 96,6                  |
| Финляндия       | 5   | 94,3                  |
| Швеция          | 6   | 94,1                  |
| Люксембург      | 7   | 94                    |
| Австрия         | 8   | 93,6                  |
| Великобритания  | 9   | 92,4                  |
| США             | 10  | 91                    |

Исходя из вышеописанных данных, сравнительный анализ проведем среди следующих стран: Новая Зеландия, Дания, Китай, США, Великобритания, Норвегия и Швеция (табл. 3.2). Так как данные страны успешно справляются с различными трудностями и кризисами страны, при этом они входят в рейтинг стран, предоставляющих лучшие условия для ведения бизнеса.

Сравнительный анализ проведем с помощью рейтинговой системы путем экспертной оценки, где 10 – наивысший балл, соответствующий наиболее предпочтительному формату, а 1 – наименьший балл, соответствующий наименее предпочтительному формату (табл. 3.3). Экспертами выступали

владельцы бизнеса, активно осуществляющие свою деятельность не менее 3 лет в России, рассматривающие возможность выхода на международный рынок. Всего экспертов – 5 человек, в возрасте от 30 до 50 лет.

**Таблица 3.2 - Обзор основных критериев выбора международных рынков**

|                | Барьеры входа   | Уровень конкуренции   | Стабильность рынка  | Законотворительная база  | Программы поддержки бизнеса  | Государственные меры во время кризиса   | Готовность рынка  |
|----------------|---|---|---|--|--|---|---|
| Новая Зеландия | Минимальные. Получение электричества занимает 50 дней, регистрация бизнеса и собственности занимает несколько дней, занимает 4 место по легкости получения кредита. | Нет Time-safé, но существует множество ресторанов кафе, кофеин. Уровень конкуренции средний | Является надежной страной экономический, политической и соц. стабильности. Занимает 3 место по безопасности для жизни | Нет налога на зарплату, нет налога на соц. обеспечение и нет налога на прирост капитала. | Есть много бесплатных или недорогих возможностей получить гос. поддержку нужно предоставить бизнес-план.                           | Во время карантина работающим жителям перечисляется по 600 долларов на человека, если нет возможности работать, введены каникулы по оплате детских садов и банковских кредитов. | Ресторанный бизнес нацелен на традиционную кухню, развит туризм               |
| Дания          | Минимальные. Создание бизнеса, может быть, осуществлено в считанные часы и с очень низкими затратами. 23 место по легкости получения кредита.                       | Нет Time-safé, уровень конкуренции средний  | Обладает финансовой устойчивостью и имеет высокую экономическую стабильность  | Ежегодно выплачивается 10% налог на владение недвижимостью.                              | Предприятия могут создавать свои компании в режиме онлайн и получать бесплатную поддержку от государства. Занимает 4 место в мире. | Во время эпидемии государство компенсирует 90% заработной платы и 75% - тем, кто на окладе  | Все больше внимания уделяется предоставлению уникального опыта своим клиентам |



Продолжение табл. 3.2

|            | Барьеры входа   | Уровень конкуренции  | Стабильность рынка   | Законодательная база   | Программы поддержки бизнеса   | Государственные меры во время кризиса  | Готовность рынка  |
|------------|---|--|--|--|---|--|---|
| Китай [81] | Высокие. Местные распределительные сети, покупательские привычки местных потребителей и нормативные требования делают Китай очень трудным для доступа на рынок. | Нет Time-safé. Высокая конкуренция между компаниями, лояльность потребителей к местным заведениям. | Рынок терпит изменения, стремясь более непосредственно присоединиться к мировым экономическим системам | Существуют правила, определившие порядок разработки производства, продажи, которым все продукты должны соответствовать до выхода на рынок. | Существуют субсидии для поддержки малого бизнеса, налоговых льготам.  | В период карантина гос-во решило выплатить каждому гражданину по 10 тыс. гонконгских долларов.   | Население не готово к такому формату, необходимо изменить концепцию для этой страны |
| США [85]   | Сложность открытия зависит от штата. Регистрация бизнеса в среднем занимает 14 дней. Барьеры минимальные занимает 2 место по легкости получения кредита.        | Нет Time-safé, но существует огромное количество разнообразных заведений ресторанного бизнеса.     | Является надежной страной экономической стабильности.  | Сложный комплекс федеральных, штатных и местных налогов. Размер налогов зависит от штата, но остается высоким.                             | Существуют Администрация малого бизнеса США [70] для оказания помощи, поддержки и защиты интересов бизнеса. | Во время эпидемии разработаны программы рефинансирования различных кредитов. Налогоплательщикам из-за коронавируса выплачивают по 1000 долларов, детям по 500 долларов | Население любит пробовать новинки, бывать в новых заведениях                        |

Продолжение табл. 3.2

|                     | Барьеры входа   | Уровень конкуренции  | Стабильность рынка   | Законодательная база  | Программы поддержки бизнеса  | Государственные меры во время кризиса   | Готовность рынка   |
|---------------------|---|--|--|---|--|---|--|
| Великобритания [84] | Минимальные Регистрации в течение 48 часов, полное администрирование около 13 дней. Занимает 1 место по легкости получения кредита.   | Существует Time-café «Циферблат», большое количество ресторанов. Высокая конкуренция в отрасли | Существует экономическая и финансовая стабильность, но нет политической стабильности   | Сложная налоговая система включает в себя большое количество различных налогов.   | Существуют местные центры роста, инвестиционные фонды, которые оказывают поддержку   | В период эпидемии объявлена программа предоставления бизнесу кредитов, каникулы по ипотеке, кто испытывает финансовые трудности. Компенсации процентов и выплат кредита, выданного бизнесу.                             | Уже существует такой формат. Население ознакомлено   |
| Норвегия [54]       | Трудоемкий процесс регистрации и бизнеса: регистрация в централизованном реестре Brønnøysund, сотрудник и должны получить норвежский персональный идентификационный номер, длительный процесс открытия банковского счета. | Нет Time-café, но существует множество ресторанов кафе. Уровень конкуренции средний            | Высокая стабильность. Имеет достаточное количество высокий уровень жизни населения. Высокие экономические показатели благодаря природным ресурсам. Легко пережила огромный мировой финансовый кризис | Высокий налог на соц. обеспечение - 14,1%. Существует ограничение на количество валюты, которую вы можете ввозить и вывозить из страны. Сотрудникам не из ЕС, должны получить вид на жительство охватывающий право на работу. | Гос. поддержка [23]: для иностранных граждан - программа от различных фондов. Для начинающих бизнесов возможность получить кредит и погасить после начала деятельности | В условиях карантина: Банк Норвегии дает чрезвычайные кредиты с низкой ставкой, отсрочка по налогам для самозанятых, увеличение средств муниципалитетам, господдержка повышения квалификации и корпоративного обучения. | Являются ценителями кофе, проводят чемпионаты бариста. Также любят настольные игры, соответственно концепция Time-café подходит для населения. |



## Окончание табл. 3.2

|             |  |   |   |  |  |   |  |
|-------------|--|---|---|--|--|---|--|
|             | Барьеры входа  | Уровень конкуренции   | Стабильность рынка  | Законодательная база   | Программы поддержки бизнеса  | Государственные меры во время кризиса   | Готовность рынка   |
| Швеция [69] | Минимальные Регистрацию нужно завершить в течение 3-х месяцев с момента прибытия в страну. | Нет Time-safé, но существует множество ресторанов кафе, Уровень конкуренции средний | Страна считается одной из самых богатых и благополучных в мире, уровень жизни высок, а значит, постоянная и платежеспособная клиентская база. | Только две ОПФ: акционерная и коммерческое предприятие с ограниченной ответственностью. Размер налога высокий. | Существует гос. поддержка, но для стартапов, которые интересны государству | Во время карантина гос-во снизило страховые взносы, предоставит кредитную гарантию. | Предпочитают традиционную кухню, но также много времени проводят за кофе и обсуждениях новостей – ежедневная традиция. |

**Таблица 3.3 - Сравнительный анализ форматов ресторанного бизнеса**

|                      | критерия | Оценка важности | Удельный вес | Новая Зеландия | Взвешенная оценка | Дания | Взвешенная оценка | Китай | Взвешенная оценка | США  | Взвешенная оценка | Великобритания | Взвешенная оценка | Норвегия | Взвешенная оценка | Швеция | Взвешенная оценка |
|----------------------|----------|-----------------|--------------|----------------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|------|-------------------|----------------|-------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|
| Барьеры входа        | 9        | 0,16            | 9            | 1,47           | 8                 | 1,31  | 5                 | 0,82  | 7                 | 1,15 | 7                 | 1,15           | 6                 | 0,98     | 7                 | 1,15   |                   |
| Уровень конкуренции  | 8        | 0,15            | 8            | 1,16           | 7                 | 1,02  | 5                 | 0,73  | 7                 | 1,02 | 7                 | 1,02           | 7                 | 1,02     | 7                 | 1,02   |                   |
| Стабильность рынка   | 7        | 0,13            | 9            | 1,15           | 8                 | 1,02  | 6                 | 0,76  | 8                 | 1,02 | 7                 | 0,89           | 9                 | 1,15     | 9                 | 1,15   |                   |
| Законодательная база | 8        | 0,15            | 9            | 1,31           | 8                 | 1,16  | 6                 | 0,87  | 8                 | 1,16 | 7                 | 1,02           | 7                 | 1,02     | 7                 | 1,02   |                   |
| Программы поддержки  | 6        | 0,11            | 7            | 0,76           | 7                 | 0,76  | 6                 | 0,65  | 7                 | 0,76 | 7                 | 0,76           | 7                 | 0,76     | 6                 | 0,65   |                   |

|   |        |          |   |                  |   |          |   |          |        |                  |        |          |   |          |   |          |
|---|--------|----------|---|------------------|---|----------|---|----------|--------|------------------|--------|----------|---|----------|---|----------|
| бизнеса                                   |        |          |   |                  |   |          |   |          |        |                  |        |          |   |          |   |          |
| Государ-ые<br>меры во<br>время<br>кризиса | 8      | 0,1<br>5 | 9 | 1,3<br>1         | 9 | 1,3<br>1 | 7 | 1,0<br>2 | 8      | 1,1<br>6         | 9      | 1,3<br>1 | 9 | 1,3<br>1 | 8 | 1,1<br>6 |
| Готовность<br>рынка                       | 9      | 0,1<br>6 | 7 | 1,1<br>5         | 8 | 1,3<br>1 | 5 | 0,8<br>2 | 1<br>0 | 1,6<br>4         | 1<br>0 | 1,6<br>4 | 9 | 1,4<br>7 | 8 | 1,3<br>1 |
| <b>ИТОГО:</b>                             | 5<br>5 |          |   | <b>8,3<br/>1</b> |   | 7,8<br>9 |   | 5,6<br>7 |        | <b>7,9<br/>1</b> |        | 7,7<br>8 |   | 7,7<br>1 |   | 7,4<br>5 |

Как видно из таблицы 3.2, наиболее привлекательным рынком для ведения бизнеса является рынок Новой Зеландии, так как имеет низкие барьеры входа, устойчивую экономику и стабильность рынка. В этой стране также существует выгодная законодательная база, и есть возможность получить государственную поддержку бизнеса. На втором месте располагается рынок США, который имеет более высокие барьеры входа и более сложную законодательную базу. Однако готовность рынка в США намного выше, население лояльно относится к новым видам и форматам бизнеса, что является решающим в нашем случае, так как формат Time-café не известен в других странах. Жители данной страны ведут более активный досуг, чаще посещают рестораны и кафе, предпочитают проводить вечера с друзьями или родными. И наше Time-café как раз предназначено для удовлетворения этих нужд населения.

### **3.3. Решение о целесообразности выхода компании Циферблат на новый рынок**

Ресторанная индустрия на рынке США является вторым по величине частным работодателем в стране. И за время пандемии уровень продаж в ресторанах с полным обслуживанием упал на 71%, в соответствии чего ресторанный

бизнес потерял 25 млн. долларов на конец марта 2020. В связи с закрытием большого количества заведений потеряли работу около 3 млн человек [41, 55].

Такие изменения в отрасли имеют объяснение. Паника, возникшая среди населения в момент пика заболевших, повлияла на походы людей в места большого скопления населения, в том числе и рестораны и кафе. Помимо этого, владельцам бизнеса необходимо время для адаптации и изменения формата оказываемых услуг. Рассмотрим, какова ситуация на рынке на данный момент, и что прогнозируют эксперты, чтобы определить последствия COVID-19 на рынок ресторанов и кафе и определить актуальность выхода на международный рынок в данных условиях.

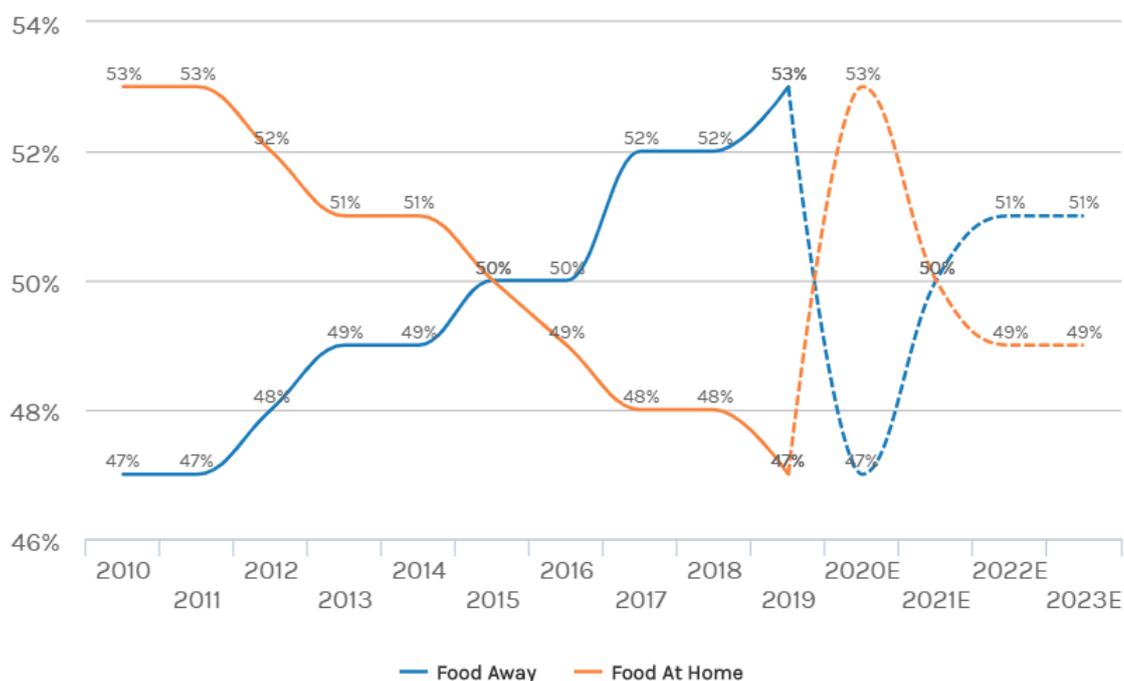
После ослабления мер ограничений и открытия некоторых заведений в США наблюдается ажиотаж посетителей, но временный. У предприятий появились дополнительные издержки: ежедневная дезинфекция помещений, покупка антисептиков перчаток и масок. Многие посетители также не могут себе позволить походы в ресторан и кафе из-за снижения платежеспособности [53].

Однако не все ниши в отрасли оказались в таком состоянии. После значительных потерь в марте и апреле заведения быстрого питания относительно быстро восстановились и возобновили свою работу благодаря дешевым сделкам и удобным расположением [5]. Также преуспевали организации, которые смогли перестроить свой бизнес и добавить возможность доставки заказов на дом. Например, Domino's Pizza и Papa John's являются победителями по части восстановления уровня продаж, так как быстро перешли на заказ пиццы «на дом» [7].

Также, за время пандемии и режима карантина преуспели сторонние сервисы по доставке. Grubhub увеличил свои продажи на 41%. Аналитическая платформа Second Measure оценила, что продажи в августе 2020 возросли на 115% по сравнению с предыдущим годом [7].

Джим Стивенс, президент сети ресторанов Golden Chick, прогнозирует полное восстановление индустрии быстрого питания в следующем году, однако с некоторыми изменениями. Например, он считает, что идея масок и других мер предосторожности не исчезнет. Измерение температуры на входе может стать нормой [7].

Джон Гласс, ведущий аналитик по рынку ценных бумаг в ресторанном секторе США, отметил несколько тенденций, которые будут продолжать развиваться в ближайшем будущем. Во-первых, это проникновение цифровых технологий и доставка. Как отмечалось выше, сервисы по доставке набрали популярность за время карантина. К тому же, для клиентов стало важным иметь возможность использовать мобильные приложения для заказа. Во-вторых, тенденция «еды из дома». По сравнению с 2015 годом, когда траты в ресторанах и проведение времени вне дома составляло 53% от всех затрат потребителя, сейчас данная ситуация изменилась. Джон Гласс считает, что ситуация восстановится в прежние цифры к 2022 году (рис.3.3) [50].



**Рисунок 3.3 - Тенденции заказов в ресторанах и на дому**

Эд Браун, президент ресторанного обслуживания Restaurant Associates, также прогнозирует увеличение объемов на доставку и «еды на вынос». Также, профилактические меры безопасности станут нормой и отличительной чертой обслуживания. Еще одной тенденцией является ресторанные кухни-призраки – рестораны, имеющие оборудованное место для приготовления пищи, но не имеющие обеденной зоны [29].

Эксперты Goldman Sachs и Morgan Stanley прогнозируют V-образное развитие ситуации в экономике - сначала резкое падение, а потом очень быстрое восстановление во второй половине года. Эрик Симс, профессор экономики в частном Университете Нотр-Дам, отмечает, что население в США в среднем моложе и мобильней, чем в остальном мире, ограничения на рынке труда, как правило, небольшие, что помогает быстрому перераспределению рабочей силы [50].

Таким образом, за время пандемии и режима карантина на рынке сформировались основные тенденции развития. Рестораны быстрого питания быстро восстановили работу предприятий благодаря удобному расположению и ценовому преимуществу. Предприятия, которые добавили возможность доставки блюд на дом, продолжали работать и поддерживать стабильность спроса. Эксперты [7, 50] прогнозируют быстрое восстановление во второй половине года, но по-прежнему с применением мер предосторожности и некоторых особенностей бизнеса.

Несмотря на значительные издержки, ресторанный бизнес по-прежнему остается привлекательной отраслью для масштабирования и развития на международном рынке. А значит имеет смысл рассмотреть варианты выхода предприятия на новый рынок.

#### **3.4. Выбор региональных рынков для масштабирования деятельности компании Циферблат**

Соединенные Штаты Америки являются одним из наиболее привлекательных рынков для ведения бизнеса по мнению Управления по международной торговле (ИТА) Министерства торговли США [90]. Предприниматели выбирают данный рынок по многим причинам: благоприятная среда для бизнеса, высокий уровень качества жизни, развитая инфраструктура, логистика, факторы рабочей среды и др. США предлагают крупнейший потребительский рынок на земле с ВВП в 20 триллионов долларов и населением 325 миллионов человек [90]. Расходы домашних хозяйств являются самыми

высокими в мире и составляют почти треть мирового потребления домашних хозяйств.

Соединенные Штаты неизменно входят в число лучших в мире по общей конкурентоспособности и простоте ведения бизнеса. Поддерживаемая нормативно-правовой средой, особенно благоприятной для открытия и ведения бизнеса, бизнес-культура США поощряет свободное предпринимательство и конкуренцию. В условиях стабильной демократии с прозрачной и предсказуемой правовой системой все компании - независимо от национального происхождения - конкурируют на равных условиях. Разнообразие и открытость страны позволяют компаниям из всех стран и отраслей найти свое место на рынке и процветать.

Однако перед тем, как открыть свой бизнес на рынке США, необходимо проанализировать и определить регион для ведения предпринимательской деятельности. Каждый штат обладает определенными характеристиками, которые напрямую влияют на процесс ведения бизнеса: начиная от уровня налогообложения до наличия преимущественной области развития. В связи с этим актуализируется вопрос выбора территории.

На первом этапе исследования определены регионы США для сравнения. Существует несколько исследовательских компаний, которые сравнивают все регионы США с целью определения рейтинга регионов для ведения бизнеса. Исследование CNBC America's Top States for Business, проводимое ежегодно с 2007 года, оценивает все 50 штатов по конкурентоспособности бизнеса с использованием более 60 показателей в 10 категориях, включая рабочую силу, экономику, качество жизни и стоимость ведения бизнеса [8].

Также определением рейтинга штатов занимается журнал US News и Forbes [13, 39].

Опираясь на рейтинги данных исследований, а также принимая во внимание географию расположения штатов, для сравнительного анализа были отобраны следующие регионы (штаты) США.

1. Вашингтон.
2. Нью-Йорк.
3. Орегон.
4. Флорида.
5. Калифорния.
6. Техас.
7. Миннесота.
8. Северная Каролина.
9. Колорадо.
10. Теннесси.

Данные штаты включены в указанные выше рейтинги, охватывают все географические части страны, являются в целом быстро развивающимися регионами, что является важной особенностью для ведения бизнеса.

На следующем этапе исследования был проведен анализ выбранных регионов согласно специфике предпринимательской деятельности. В рамках данного исследования анализ проводился с учетом специфики ресторанного бизнеса. Для сравнительного анализа были выбраны следующие критерии.

1. Уровень налогообложения. Уровень налогообложения определен согласно Государственному индексу налогового климата для бизнеса проведенному аналитическим центром

The Tax Foundation [74]. В таблице 1 указано место в общем рейтинге по показателю налогообложения.

2. Уровень конкуренции. Данный критерий определяется по количеству заведений ресторанного бизнеса в регионе [75].

3. Уровень жизни, платежеспособность населения. Рассчитывается как отношение средней заработной платы в год по всем профессиям к средней ежемесячной арендной плате [78].

4. Стоимость ведения бизнеса. Стоимость ведения бизнеса оценена согласно отчету «Ведение бизнеса в Северной Америке» [25] и определена как место в рейтинге «Легкость ведения бизнеса». Оценка легкости ведения бизнеса рассчитывается путем суммирования баллов, полученных в каждой из шести категорий, измеренных в отчете.

5. Лояльность потребителей к инновациям. Критерий определяется наличием необычных форматов ресторанного бизнеса, кафе в необычных местах с особой атмосферой [1-3, 48, 52, 60]. Например, ресторан в самолете, поезде, ужин, подразумевающий игру с расследованием убийства, потребление блюд и напитков с необычными вкусами. В данном критерии учитывается частота посещения таких заведений, лояльность потребителей.

Обзор выбранных регионов США представлен в таблице 3.4.

**Таблица 3.4 - Обзор регионов США**

| Наименование штата | Место в рейтинге налогообложения | Количество заведений в регионе, шт | Уровень жизни         |                             |  | Стоимость ведения бизнеса, место в рейтинге | Лояльность потребителей |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|---|-------------------------|
|                    |                                  |                                    | Средняя з/п в год, \$ | Средняя месячная аренда, \$ | Отношение средней ЗП к арендной плате, % |   |                         |
| Вашингтон          | 14                               | 15 690                             | 62 02                 | 1 838                       | 33,74                                    | 49  | Активное                |

|                   |    |        |        |       |       |    |  |
|-------------------|----|--------|--------|-------|-------|----|--|
|                   |    |        | 0      |       |       |    | население, есть несколько необычных кафе                                     |
| Нью-Йорк          | 50 | 50 153 | 63 970 | 2 050 | 31,20 | 80 | Присутствуют места, создающие необычную атмосферу                            |
| Орегон            | 10 | 10 456 | 53 890 | 1 707 | 31,57 | 73 | Огромное количество кофеен и пивоварен, которые знамениты необычными вкусами |
| Флорида           | 5  | 41 366 | 47 750 | 1 590 | 30,03 | 33 | Большое количество необычных заведений и кафе                                |
| Калифорния        | 49 | 76 201 | 61 290 | 2 518 | 24,34 | 81 | Склонны к большим тратам, предпочитают дорогие развлечения, клубы            |
| Техас             | 12 | 48 064 | 50 490 | 1 455 | 34,70 | 42 | Жители экономно относятся к тратам, гордятся, если сумели сэкономить         |
| Миннесота         | 46 | 10 681 | 55 890 | 1 449 | 38,57 | 54 | Существуют кафе расположенные в необычных местах и зданиях.                  |
| Северная Каролина | 34 | 19 504 | 48 550 | 1 208 | 40,19 | 1  | В большинстве – обычные кафе в старых зданиях, но с историей и легендами     |

## Окончание табл. 3.4

| Наименование штата | Место в рейтинге налогообложения | Количество заведений в регионе, шт | Уровень жизни         |                             |  | Стоимость ведения бизнеса, место в рейтинге | Лояльность потребителей  |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|---|--|
|                    |                                  |                                    | Средняя з/п в год, \$ | Средняя месячная аренда, \$ | Отношение средней ЗП к арендной плате, % |   |  |
| Колорадо           | 24                               | 12 031                             | 57 690                | 1 927                       | 29,94                                    | 14  | Присутствуют кафе в необычных местах и с необычной атмосферой  |
| Теннесси           | 13                               | 11 693                             | 45 650                | 1 153                       | 39,59                                    | 20  | В большинстве – обычные кафе, но с необычным позиционированием |

Заключительным этапом является сравнительный анализ регионов США (табл. 3.5). Сравнительный анализ проведем с помощью рейтинговой системы путем экспертной оценки, где 10 – наивысший балл, соответствующий наиболее предпочтительному формату, а 1 – наименьший балл, соответствующий наименее предпочтительному формату (табл. 3.5). Взвешенная оценка рассчитывается путем перемножения экспертной оценки на удельный вес показателя. Экспертами выступали владельцы бизнеса, активно осуществляющие свою деятельность не менее 3 лет в России, рассматривающие возможность выхода на международный рынок. Всего экспертов – 5 человек, в возрасте от 30 до 50 лет.

**Таблица 3.5 - Сравнительный анализ регионов США**

|                          | Уровень<br>налогообложения | Уровень<br>конкуренции | Уровень<br>жизни<br>селения | Стоимость<br>ведения<br>бизнеса | Лояльность<br>потребителей | ИТОГО       |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------|
| Оценка важности критерия | 9                          | 9                      | 8                           | 7                               | 6                          | 39          |
| Удельный вес             | 0,23                       | 0,23                   | 0,21                        | 0,18                            | 0,15                       |             |
| Вашингтон                | 8                          | 8                      | 8                           | 7                               | 10                         |             |
| Взвешенная оценка        | 1,84                       | 1,84                   | 1,68                        | 1,26                            | 1,5                        | 8,12        |
| Нью Йорк                 | 2                          | 4                      | 7                           | 5                               | 9                          |             |
| Взвешенная оценка        | 0,46                       | 0,92                   | 1,47                        | 0,9                             | 1,35                       | 5,1         |
| Орегон                   | 9                          | 10                     | 7                           | 6                               | 10                         |             |
| Взвешенная оценка        | 2,07                       | 2,3                    | 1,47                        | 1,08                            | 1,5                        | <b>8,42</b> |
| Флорида                  | 10                         | 6                      | 6                           | 8                               | 10                         |             |
| Взвешенная оценка        | 2,3                        | 1,38                   | 1,26                        | 1,44                            | 1,5                        | 7,88        |
| Калифорния               | 3                          | 3                      | 4                           | 5                               | 6                          |             |
| Взвешенная оценка        | 0,69                       | 0,69                   | 0,84                        | 0,9                             | 0,9                        | 4,02        |
| Техас                    | 9                          | 5                      | 8                           | 8                               | 6                          |             |
| Взвешенная оценка        | 2,07                       | 1,15                   | 1,68                        | 1,44                            | 0,9                        | 7,24        |
| Миннесота                | 4                          | 10                     | 9                           | 6                               | 9                          |             |
| Взвешенная оценка        | 0,92                       | 2,3                    | 1,89                        | 1,08                            | 1,35                       | 7,54        |
| Северная Каролина        | 5                          | 7                      | 10                          | 10                              | 7                          |             |
| Взвешенная оценка        | 1,15                       | 1,61                   | 2,1                         | 1,8                             | 1,05                       | 7,71        |
| Колорадо                 | 6                          | 9                      | 5                           | 9                               | 9                          |             |
| Взвешенная оценка        | 1,38                       | 2,07                   | 1,05                        | 1,62                            | 1,35                       | 7,47        |
| Теннесси                 | 8                          | 9                      | 10                          | 9                               | 6                          |             |
| Взвешенная оценка        | 1,84                       | 2,07                   | 2,1                         | 1,62                            | 0,9                        | <b>8,53</b> |

Как видно из таблицы 3.5, наиболее привлекательным регионом для ведения ресторанного бизнеса является штат Теннесси и штат Орегон. В данных штатах самый низкий уровень налогообложения и уровень конкуренции. Однако в штате Орегон лояльность потребителей выше, и население в

большей мере использует новые форматы бизнеса. Поэтому в нашем конкретном случае наиболее привлекательным регионом является Орегон.

### **3.5. Выбор метода выхода компании Циферблат на зарубежный рынок**

Существует несколько глобальных стратегий входа на рынок. Среди них есть следующие [20, 36, 47, 77].

1. Экспорт – самый простой способ выйти на новый международный рынок. Это может быть собственная экспортная компания, а может быть экспорт через дистрибьютера. Причем, эти два пути не являются взаимоисключающими, и могут использоваться одновременно. Экспорт через дистрибьютера может быть более выгодным, так как предполагает наличие базы клиентов, цепочек поставок и опыт работы на местном рынке. Данный вид стратегии позволяет выйти одновременно на несколько рынков без значительных капиталовложений.

2. Лицензирование – это сложное соглашение, при котором фирма передает право на использование продукта или бренда. Это выгодная стратегия, когда лицензиат занимает хорошую позицию на местном рынке и имеет большую долю рынка.

3. Франчайзинг – это бизнес-стратегия, которая позволяет другой стороне управлять бизнесом под вашим брендом. Франчайзинг хорошо работает для фирм, которые имеют воспроизводимую бизнес-модель, которую можно легко перенести на другие рынки, то есть она должна быть

уникальной или иметь широкую узнаваемость бренда, чтобы она могла быть конкурентоспособной.

4. Partnering – этот способ просто необходим в некоторых частях света (например, в Азии). Партнерство может принимать совершенно различные виды: от совместного маркетинга до сложных альянсов. Этот вид эффективен на тех рынках, где культура существенно отличается от текущего рынка, поскольку местные партнеры имеют опыт и знания о местном рынке, клиентах, необходимых контактах.

5. Совместное предприятие – это особый вид партнерства, при котором две организации договариваются о создании третьей компании. Риски и прибыль обычно распределяются поровну. Лучший пример совместного предприятия – Sony / Ericsson Cell Phone.

6. Слияние и Приобретение – дают те же преимущества что и Совместное предприятие, но обеспечивает больший контроль.

В некоторых случаях покупка компании может быть наиболее подходящей стратегией. Это связано со значительной долей рынка, а также из-за правительственных постановлений это единственный выход для вашей фирмы на рынок.

7. Спекуляция. Этот способ подходит тем, кто продает уникальный и интересный товар крупной отечественной компании, которая в свою очередь работает с международным рынком. В данном случае можно вести переговоры о возможности включения данного уникального товара в список продаваемых товаров на международном рынке.

8. Проекты под ключ. Данная стратегия предполагает ситуацию, когда объект построен с нуля и передан клиенту, готовому к работе. Она предназначена для компаний,

предлагающий услуги архитектуры, строительства и инжиниринга. Обычно клиентами является правительство, и проект, как правило, финансируется международным финансовым агентством, таким как Всемирный банк, поэтому риск неуплаты минимальный.

9. Greenfield investment – самый сложный вид стратегии, который требует значительных капиталовложений. Данный вид предполагает строительство объекта, работу с персоналом, ведение всего бизнеса на иностранном языке. Однако это метод, который обеспечивает полный контроль над брендом и максимальную потенциальную прибыль.

В нашем конкретном случае стратегия должна отвечать следующим требованиям.

1. Учитывает специфику ресторанного бизнеса.
2. Подходит для выбранного рынка (уровень конкуренции, емкость рынка, законодательная база).
3. Подходит для бизнеса услуг.
4. Является международной стратегией (общепринятой).

Исходя из вышеперечисленных требований, для бизнеса Time-safe подходят стратегии: партнерство, совместное предприятие, слияние или приобретение, Greenfield investment.

Проведем сравнительный анализ альтернатив (стратегий) методами: Pros and Cons Analysis, Kepner-Tregoe (K-T) Decision Analysis, Analytical Hierarchy Process с целью определения наилучшей стратегии для масштабирования бизнеса Time-café.

Анализ проведем по следующим критериям.

1. Капитальные вложения.
2. Уровень риска.
3. Обособленность предприятие.
4. Гибкость к окружению.

5. Устойчивое развитие организации.

*Pros and Cons Analysis* представлен в таблице 3.6.

**Таблица 3.6. - Pros and Cons Analysis**

| Партнерство            |                      | Совместное предприятие |                      |
|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Pro                    | Con                  | Pro                    | Con                  |
| Капитальные вложения   | Обособленность       | Капитальные вложения   | Обособленность       |
| Риски                  |                      | Риски                  | Гибкость             |
| Гибкость               |                      | Устойчивое развитие    |                      |
| Устойчивое развитие    |                      |                        |                      |
| Слияние или поглощение |                      | Greenfield investment  |                      |
| Pro                    | Con                  | Pro                    | Con                  |
| Риски                  | Капитальные вложения | Обособленность         | Капитальные вложения |
| Устойчивое развитие    | Гибкость             | Гибкость               | Риски                |
|                        | Обособленность       | Устойчивое развитие    |                      |

Критерии «Капитальные вложения» и «Уровень риска» - самые важные. Поэтому «Партнерство» является самой наилучшей альтернативой, так как включает в себя эти преимущества и имеет только один минус.

Следующий сравнительный анализ - *Kerper-Tregoe (K-T) Decision Analysis*, который представлен в таблице 3.7.

**Таблица 3.7. - Kerper-Tregoe (K-T) Decision Analysis**

| Партнерство            |     |        |                 |
|------------------------|-----|--------|-----------------|
| Критерий               | Вес | Оценка | Итоговая оценка |
| Капитальные вложения   | 9   | 7      | 63              |
| Уровень риска          | 8   | 7      | 56              |
| Обособленность         | 6   | 8      | 48              |
| Гибкость               | 5   | 8      | 40              |
| Устойчивое развитие    | 8   | 8      | 64              |
|                        |     |        | <b>271</b>      |
| Совместное предприятие |     |        |                 |

| Критерий                      | Вес | Оценка | Итоговая оценка |
|-------------------------------|-----|--------|-----------------|
| Капитальные вложения          | 9   | 8      | 72              |
| Уровень риска                 | 8   | 8      | 64              |
| Обособленность                | 6   | 5      | 30              |
| Гибкость                      | 5   | 7      | 35              |
| Устойчивое развитие           | 8   | 8      | 64              |
|                               |     |        | <b>265</b>      |
| <b>Слияние или поглощение</b> |     |        |                 |
| Критерий                      | Вес | Оценка | Итоговая оценка |
| Капитальные вложения          | 9   | 5      | 45              |
| Уровень риска                 | 8   | 6      | 48              |
| Обособленность                | 6   | 6      | 36              |
| Гибкость                      | 5   | 6      | 30              |
| Устойчивое развитие           | 8   | 7      | 56              |
|                               |     |        | <b>215</b>      |
| <b>Greenfield investment</b>  |     |        |                 |
| Критерий                      | Вес | Оценка | Итоговая оценка |
| Капитальные вложения          | 9   | 3      | 27              |
| Уровень риска                 | 8   | 4      | 32              |
| Обособленность                | 6   | 9      | 54              |
| Гибкость                      | 5   | 9      | 45              |
| Устойчивое развитие           | 8   | 8      | 64              |
|                               |     |        | <b>222</b>      |

Сумма взвешенных баллов показывает, что Партнерство наиболее близко отвечает потребностям / целям. Поэтому наилучшей альтернативой является Партнерство.

Следующим анализом является *Analytic Hierarchy Process*. Данный анализ включает в себя несколько этапов, первым из которых является парное сравнение критериев, представленный в таблице 3.8.

**Таблица 3.8. - Парное сравнение критериев**

| Критерии  | Соотношение |
|---|-------------|
| Капитальные вложения - Уровень риска                          | 1           |
| Капитальные вложения - Обособленность предприятие             | 5           |
| Капитальные вложения - Гибкость к окружению                   | 6           |
| Капитальные вложения - Устойчивое развитие организации.       | 1/2         |
| Уровень риска - Обособленность предприятие                    | 7           |
| Уровень риска - Гибкость к окружению                          | 5           |
| Уровень риска - Устойчивое развитие организации.              | 1/3         |
| Обособленность предприятие - Гибкость к окружению             | 2           |
| Обособленность предприятие - Устойчивое развитие организации. | 1/3         |
| Гибкость к окружению - Устойчивое развитие организации.       | 1/5         |

Следующим этапом рассчитаем Среднее геометрическое и нормализованный вес, описанные в п. 2.3. Результаты представлены в табл. 3.9.

**Таблица 3.9 - Среднее геометрическое и нормализованный вес**

|                            | Капитальные вложения | Уровень риска | Обособленность предприятие | Гибкость к окружению | Устойчивое развитие | Geometric Mean  | Normalized Weight |
|----------------------------|----------------------|---------------|----------------------------|----------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| Капитальные вложения       | 1                    | 1             | 5                          | 6                    | 1/2                 | 1,71877<br>1928 | 0,26100<br>3703   |
| Уровень риска              | 1                    | 1             | 7                          | 5                    | 1/3                 | 1,63451<br>6684 | 0,24820<br>9143   |
| Обособленность предприятие | 1/5                  | 1/7           | 1                          | 2                    | 1/3                 | 0,45286<br>4356 | 0,06876<br>9609   |
| Гибкость к окружению       | 1/6                  | 1/5           | 1/2                        | 1                    | 1/5                 | 0,31957<br>7172 | 0,04852<br>9316   |
| Устойчивое развитие        | 2                    | 3             | 3                          | 5                    | 1                   | 2,45950<br>9486 | 0,37348<br>8229   |
|                            |                      |               |                            |                      |                     | 6,58523<br>9625 |                   |

На следующем этапе происходит сравнение альтернатив по всем выбранным критериям, после чего рассчитывается среднее геометрическое и нормализованный вес каждой пары альтернатив, описанные в п. 2.3. Сравнение альтернатив по критерию «Капитальные вложения» и расчеты среднего геометрического и нормализованного веса представлены в табл. 3.10 и табл. 3.11 соответственно.

**Таблица 3.10 - Сравнение альтернатив по критерию «Капитальные вложения»**

| Альтернативы                                   | Соотношение |
|--|-------------|
| Партнерство - Совместное предприятие           | 1           |
| Партнерство - Слияние и поглощение             | 3           |
| Партнерство - Greenfield investment            | 5           |
| Совместное предприятие - Слияние и поглощение  | 3           |
| Совместное предприятие - Greenfield investment | 4           |
| Слияние и поглощение - Greenfield investment   | 2           |

**Таблица 3.11 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Капитальные вложения»**

|                        | Партнерство | Совместное предприятие | Слияние и поглощение | Greenfield investment | Geometric Mean | Normalized Weight |
|------------------------|-------------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| Партнерство            | 1           | 1                      | 3                    | 5                     | 1,967989671    | 0,400533264       |
| Совместное предприятие | 1           | 1                      | 3                    | 4                     | 1,861209718    | 0,378800973       |
| Слияние и поглощение   | 1/3         | 1/3                    | 1                    | 2                     | 0,686589048    | 0,139737396       |
| Greenfield investment  | 1/5         | 1/4                    | 1/2                  | 1                     | 0,397635364    | 0,080928367       |
|                        |             |                        |                      |                       | 4,913423802    |                   |

Аналогичным образом сравним альтернативы по оставшимся критериям: уровень риска, обособленность предприятия, гибкость к окружению, устойчивое развитие. Затем рассчитаем среднее геометрическое и нормализованный вес каждой пары альтернатив по соответствующему критерию. Результаты представлены в табл. 3.12–3.18.

**Таблица 3.12 - Сравнение альтернатив по критерию «Уровень риска»**

| Альтернативы                                   | Соотношение |
|--|-------------|
| Партнерство - Совместное предприятие           | 1           |
| Партнерство - Слияние и поглощение             | 1/2         |
| Партнерство - Greenfield investment            | 5           |
| Совместное предприятие - Слияние и поглощение  | 1           |
| Совместное предприятие - Greenfield investment | 4           |
| Слияние и поглощение - Greenfield investment   | 4           |

**Таблица 3.13 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Уровень риска»**

|                        | Партнерство | Совместное предприятие | Слияние и поглощение | Greenfield investment | Geometric Mean | Normalized Weight |
|------------------------|-------------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| Партнерство            | 1           | 1                      | 1/2                  | 5                     | 1,25743343     | 0,255917967       |
| Совместное предприятие | 1           | 1                      | 1                    | 4                     | 1,414213562    | 0,287826497       |
| Слияние и поглощение   | 2           | 1                      | 1                    | 4                     | 1,681792831    | 0,342285318       |
| Greenfield investment  | 1/5         | 1/4                    | 1/4                  | 1                     | 0,334370152    | 0,068052374       |
|                        |             |                        |                      |                       | 4,687809975    |                   |

**Таблица 3.14 - Сравнение альтернатив по критерию «Обособленность предприятия»**

| Альтернативы                                   | Соотношение |
|--|-------------|
| Партнерство - Совместное предприятие           | 2           |
| Партнерство - Слияние и поглощение             | 1           |
| Партнерство - Greenfield investment            | 1/3         |
| Совместное предприятие - Слияние и поглощение  | 1/2         |
| Совместное предприятие - Greenfield investment | 1/3         |
| Слияние и поглощение - Greenfield investment   | 1/2         |

**Таблица 3.15 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Обособленность предприятия»**

|                        | Партнерство | Совместное предприятие | Слияние и поглощение | Greenfield investment | Geometric Mean | Normalized Weight |
|------------------------|-------------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| Партнерство            | 1           | 2                      | 1                    | 1/3                   | 0,903602004    | 0,183904756       |
| Совместное предприятие | 1/2         | 1                      | 1/2                  | 1/3                   | 0,537284966    | 0,109350422       |
| Слияние и поглощен     | 1           | 2                      | 1                    | 1/2                   | 1              | 0,203524068       |

|                       |   |   |   |   |                 |                 |
|-----------------------|---|---|---|---|-----------------|-----------------|
| не                    |   |   |   |   |                 |                 |
| Greenfield investment | 3 | 3 | 2 | 1 | 2,059767<br>144 | 0,419212<br>188 |
|                       |   |   |   |   | 4,500654<br>113 |                 |

**Таблица 3.16 - Сравнение альтернатив по критерию «Гибкость к окружению»**

| Альтернативы                                   | Соотношение |
|--|-------------|
| Партнерство - Совместное предприятие           | 2           |
| Партнерство - Слияние и поглощение             | 3           |
| Партнерство - Greenfield investment            | 1/2         |
| Совместное предприятие - Слияние и поглощение  | 2           |
| Совместное предприятие - Greenfield investment | 1/3         |
| Слияние и поглощение - Greenfield investment   | 1/4         |

**Таблица 3.17 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Гибкость к окружению»**

|                        | Партнерство | Совместное предприятие | Слияние и поглощение | Greenfield investment | Geometric Mean | Normalized Weight |
|------------------------|-------------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| Партнерство            | 1           | 2                      | 3                    | 1/2                   | 1,316074013    | 0,267852737       |
| Совместное предприятие | 1/2         | 1                      | 2                    | 1/3                   | 0,759835686    | 0,15464485        |
| Слияние и поглощение   | 1/3         | 1/2                    | 1                    | 1/4                   | 0,451801002    | 0,091952378       |
| Greenfield investment  | 2           | 3                      | 4                    | 1                     | 2,213363839    | 0,450472813       |

**Таблица 3.18 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Устойчивое развитие»**

| Альтернативы                                   | Соотношение |
|--|-------------|
| Партнерство - Совместное предприятие           | 1           |
| Партнерство - Слияние и поглощение             | 2           |
| Партнерство - Greenfield investment            | 1/2         |
| Совместное предприятие - Слияние и поглощение  | 2           |
| Совместное предприятие - Greenfield investment | 1/2         |
| Слияние и поглощение - Greenfield investment   | 1/3         |

**Таблица 3.19 - Расчеты сравнения альтернатив по критерию «Устойчивое развитие»**

|  | Партнерство | Совместное | Слияние и | Greenfield | Geometric Mean | Normalized Weight |
|--|-------------|------------|-----------|------------|----------------|-------------------|
|--|-------------|------------|-----------|------------|----------------|-------------------|

|                                |     | предприя<br>тие | поглоще<br>ние | investm<br>ent |                 |                 |
|--------------------------------|-----|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Партнерс<br>тво                | 1   | 1               | 2              | 1/2            | 1               | 0,2035240<br>68 |
| Совместн<br>ое предприя<br>тие | 1   | 1               | 2              | 1/2            | 1               | 0,2035240<br>68 |
| Слияние<br>и поглощен<br>ие    | 1/2 | 1/2             | 1              | 1/3            | 0,537284<br>966 | 0,1093504<br>22 |
| Greenfield<br>investmen<br>t   | 2   | 2               | 3              | 1              | 1,861209<br>718 | 0,3788009<br>73 |
|                                |     |                 |                |                | 4,398494<br>684 |                 |

Проанализировав альтернативы по всем критериям, подведем итоговые расчеты для выбора наилучшей стратегии (табл. 3.20).

**Таблица 3.20 - Итоговые расчеты Analytic Hierarchy Process**

| Criteria Want Objectives      | Normalized Criteria Weight | Normalized Alternative Score | Total Score   |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>Партнерство</b>            |                            |                              |               |
| Капитальные вложения          | 0,261003703                | 0,400533264                  | 0,104540665   |
| Уровень риска                 | 0,248209143                | 0,050516535                  | 0,012538666   |
| Обособленность предприятие    | 0,068769609                | 0,013996271                  | 0,000962518   |
| Гибкость к окружению          | 0,048529316                | 0,267852737                  | 0,01299871    |
| Устойчивое развитие           | 0,373488229                | 0,203524068                  | 0,076013844   |
|                               |                            |                              | <b>0,2071</b> |
| <b>Совместное предприятие</b> |                            |                              |               |
| Капитальные вложения          | 0,261003703                | 0,378800973                  | 0,098868457   |
| Уровень риска                 | 0,248209143                | 0,050516535                  | 0,012538666   |
| Обособленность предприятие    | 0,068769609                | 0,109350422                  | 0,007519986   |
| Гибкость к окружению          | 0,048529316                | 0,15464485                   | 0,007504809   |
| Устойчивое развитие           | 0,373488229                | 0,203524068                  | 0,076013844   |
|                               |                            |                              | <b>0,2024</b> |
| <b>Слияние и поглощение</b>   |                            |                              |               |
| Капитальные вложения          | 0,261003703                | 0,139737396                  | 0,036471978   |
| Уровень риска                 | 0,248209143                | 0,342285318                  | 0,084958346   |
| Обособленность предприятие    | 0,068769609                | 0,203524068                  | 0,013996271   |

|                              |             |             |               |
|------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Гибкость к окружению         | 0,048529316 | 0,091952378 | 0,004462386   |
| Устойчивое развитие          | 0,373488229 | 0,109350422 | 0,040841095   |
|                              |             |             | <b>0,1807</b> |
| <b>Greenfield investment</b> |             |             |               |
| Капитальные вложения         | 0,261003703 | 0,080928367 | 0,021122603   |
| Уровень риска                | 0,248209143 | 0,068052374 | 0,016891221   |
| Обособленность предприятия   | 0,068769609 | 0,013996271 | 0,000962518   |
| Гибкость к окружению         | 0,048529316 | 0,450472813 | 0,021861137   |
| Устойчивое развитие          | 0,373488229 | 0,378800973 | 0,141477705   |
|                              |             |             | <b>0,2023</b> |

Сумма взвешенных баллов показывает, что Партнерство наиболее близко отвечает потребностям / целям. Поэтому наилучшей альтернативой является Партнерство.

Проанализировав стратегии тремя разными способами, был получен одинаковый результат: наилучшей стратегией для масштабирования бизнеса Time-café является стратегия «Партнерство».

### **3.6. Разработка рыночной стратегии и принятие управленческого решения о структуре комплекса маркетинга**

Следующим этапом является определение рыночных стратегий компании. Существует несколько стратегий роста и развития компании. Среди них подразделяют стратегии концентрированного роста, стратегии интеграции, стратегии сужения бизнеса и стратегии диверсификации.

Целью компании является масштабирование бизнеса на новый международный рынок. Таким образом, в данном случае будет использоваться стратегия концентрированного роста, а именно стратегия развития рынка. Эта стратегия

подразумевает поиск новых рынков для существующего продукта, что и является целью компании.

Помимо стратегий роста и развития компании, существует несколько конкурентных стратегий: ценовое лидерство, дифференциация, фокусировка, стратегия оптимальных издержек.

Опираясь на миссию, цели компании, а также проанализировав продукт, описанные в пункте 3.1, можно сделать вывод, что нашей стратегией является стратегия дифференциации, так как наш продукт (услуга) является уникальным, не имеющим аналогов на новом рынке. Стратегия дифференциации предполагает ориентацию деятельности компании на предоставление большей пользы потребителям путем предложения товара или услуги с уникальными свойствами и с характеристиками, более выгодными чем у конкурентов.

Для разработки комплекса маркетинга необходимо сначала определить целевую аудиторию. Time-café направлено на несколько целевых аудиторий. Для всех аудиторий характерен доход средний и выше среднего, так как люди с низким уровнем дохода не нацелены на проведение своего досуга в подобных заведениях.

1-я категория: школьники и студенты в возрасте 13-18 лет, которые, в основном, приходят днем в компании друзей для проведения досуга до и после занятий в учебных заведениях.

2-я категория - молодые люди от 18 до 44 (согласно классификации возрастов, принятой ВОЗ) без детей, либо с детьми подросткового возраста, которые в свободное вечернее время проводят досуг с друзьями и семьей.

3-я категория - люди, работающие в творческой сфере (программисты, дизайнеры), которым нужна тишина для работы и место для работы вне дома.

4-я категория - люди, увлеченные гик-культурой в возрасте 18-44 лет.

Конкурентные преимущества услуги заключаются в соотношении цена-качество, уникальном формате заведения, подходящего под широкий спектр мероприятий и проведения досуга. Таким образом, позиционирование товара заключается в следующем.

*Уникальный формат заведения с бесплатным безлимитным чаем, кофе и сладостями, огромным выбором настольных и видео игр для проведения досуга с семьей и друзьями.*

Способы стимулирования продаж:

1) скидки и купоны предоставляют возможность потенциальному или уже действующему клиенту сэкономить, что является для него дополнительной ценностью;

2) распространение купонов - сертификатов (в качестве спонсоров на мероприятиях в университетах), дающих потребителю право на определенную экономию при покупке или на получение подарка;

3) конкурсы, лотереи - привлекают внимание потребителей и дают возможность выиграть приз (по репостам в социальных сетях, «выкинуть игральный кубик с определенным числом»).

Предполагается использовать вид рекламы - SMM (продвижение в социальных сетях Instagram Facebook); использование агрегаторов услуг, таких как Yelp, Google, OpenTable, Foursquare, TripAdvisor и местные сервисы доставки

еды; наружная реклама (вывеска-логотип возле самого Time Cafe, постеры в университетах, листовки (в первые недели после открытия).

Каналы сбыта.

Прямой канал сбыта - производитель не прибегает к услугам посредников и продает, и доставляет свою продукцию непосредственно потребителю. Посетитель, приходя в Time Cafe, пользуется напрямую услугой.

### **3.7. Оценка эффективности стратегии выхода компании Циферблат на международный рынок**

В рамках данного исследования оценка эффективности стратегии будет определяться согласно системе сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей (ССП) является одним из ключевых инструментов менеджмента, позволяющих отслеживать достижение целей в рамках реализации стратегии компании. ССП представляет собой набор ключевых показателей успеха в четырех направлениях, достижение которых необходимо для выполнения стратегии. Определим ключевые факторы, показатели результативности для компании Циферблат для каждой из четырех групп показателей (табл. 3.21).

**Таблица 3.21 - Система сбалансированных показателей**

| Группа факторов | Стратегические цели  | Показатели эффективности             | Формула расчета                                       | Ед.  | Значение    |         |
|-----------------|--|--------------------------------------|---|------|-------------|---------|
|                 |  |                                      |   |      | Фактическое | Целевое |
| Финансы         | Увеличение прибыли   | Выручка                              | $R = Q \times P$                                      | \$   |             |         |
|                 |  | Чистая прибыль                       | $NP = R - TC$   | \$   |             |         |
|                 |  | Прибыль на клиента                   | $LTV = I \div NC$                                     | \$   |             |         |
|                 | Повышение уровня доходности  | Рентабельность                       | $ROS = NP \div$                                       | %    |             |         |
|                 |  | Ликвидность                          | $CR = CA \div CI$                                     | %    |             |         |
| Клиенты         | Обеспечение высокого устойчивого уровня удовлетворенности клиентов | Индекс удовлетворенности             | Интервью, анкетирование                               | %    |             |         |
|                 | Обеспечение постоянного притока новых клиентов                     | Количество клиентов                  | Количество клиентов, купивших услугу хотя бы один раз | Чел. |             |         |
|                 | Увеличение количества постоянных клиентов                          | Лояльность клиентов                  | Интервью, анкетирование                               | %    |             |         |
|                 | Повышение узнаваемости и бренда и лояльности                       | Узнаваемость бренда                  | Интервью, анкетирование                               | %    |             |         |
| Бизнес-процессы | Постоянное улучшение качество продукции                            | Объем оказанных услуг                | Максимальное количество обслуживаемых клиентов в день | Чел. |             |         |
|                 |  | Себестоимость услуги                 | $CP = PC + IC$  | \$   |             |         |
|                 | Улучшение процесса продаж  | Количество выполненных заказов       | $NCO = NCC \div NPC$                                  | %    |             |         |
| Персонал        | Повышение профессиональной компетентности сотрудников              | Индекс квалифицированных сотрудников | $QL = (EA + WI$                                       | %    |             |         |

|  |                             |                                      |                         |   |  |  |
|--|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|--|--|
|  | Улучшение системы мотивации | Индекс удовлетворенности сотрудников | Интервью, анкетирование | % |  |  |
|  | Создание командного духа    | Индекс социальной сплоченности       | Интервью, анкетирование | % |  |  |

R - Выручка; Q - Количество; P - Цена; TC - Общие затраты; I - доход; NC - Количество клиентов; ROS - Рентабельность продаж; CR - Коэффициент текущей ликвидности; CA - Текущие активы; CL - Текущее обязательство; CP - Себестоимость; ПК - Сумма производственных затрат; IC - Затраты на внедрение; NCO - количество выполненных заказов; NCC - Количество текущих клиентов; NPC - Количество потенциальных клиентов; QL - квалификация; EA - Оценка образования; MY - Опыт работы; QM - Квалификационный максимум.

Таблица 3.21 включает в себя стратегические цели компании Циферблат по четырем группам. По каждой из групп представлен ряд показателей, позволяющих оценить достижение цели и конечный результат, а также формулы для расчета каждого показателя и единицы измерения. Помимо этого, в таблице присутствует столбец «Значение», которое подразделяется на фактическое и целевое. Фактическое значение показателей определяет текущую ситуацию компании, а целевое значение указывает на желаемый результат, соответствующий выбранной стратегии. Используя графу «Значение» для подсчета, предприниматель определяет, насколько близки текущие показатели к целевым и таким образом отслеживает эффективность реализации стратегии.

На первоначальном этапе акцент будет направлен на области «Клиенты» и «Сотрудники». За счет расширения компании и открытия нового офиса за рубежом повысится узнаваемость бренда, улучшится имидж компании. Первостепенной целью является улучшение системы качества оказываемых услуг, увеличение индекса удовлетворенности клиентов, что способствует увеличению лояльности. Благодаря

данным показателям будет успешно реализован выход на международный рынок.

Помимо этого, компания получает несколько эффектов от применения механизма формирования стратегии и реализации деятельности. Среди них выделяются следующие.

1. *Социальный эффект* заключается в расширении и популяризации бизнеса time-safe, развитии компании как международного бизнеса, в создании дополнительных рабочих мест и изучении культуры других стран и народов.

2. *Экономический эффект* включает в себя расширение компании, увеличение прибыли и диверсификацию рисков за счет дополнительного офиса компании в другой стране.

3. *Рыночный эффект* предполагает развитие бренда на международных рынках, повышение узнаваемости компании, привлечение новых клиентов, получение дополнительных знаний и квалификаций путем взаимодействия с иностранными коллегами.

Таким образом, в результате исследования сформулированы ключевые факторы успеха согласно системе сбалансированных показателей: определены стратегические цели каждой из сфер бизнеса, описаны основные показатели и формулы их расчета. Также, описаны эффекты, получаемые от реализации стратегии и ведения деятельности компании.

### **Выводы по главе 3.**

Механизм формирования стратегии выхода на международный рынок был апробирован на примере time-café Циферблат. В результате апробации были получены следующие результаты.

Целью компании Циферблат в рамках исследования является увеличение объема прибыли и узнаваемости бренда за счет масштабирования бизнеса на новый международный рынок.

Миссия компании заключается в следующем: создавать такие места, где человек сможет проводить свое время, как он этого хочет, а не так, как предписывают рамки или формат заведения.

Лучшим рынком для бизнеса time-café является США, так как население на данном рынке лояльно к новым видам и форматам бизнеса. Жители этой страны ведут более активный отдых, чаще посещают рестораны и кафе, предпочитают проводить вечера с друзьями или семьей.

По мнению экспертов, в период пандемии и режима карантина на рынке сформировались основные тенденции развития. Рестораны быстрого питания быстро восстановили работу предприятий благодаря удобному расположению и выгодной цене. Компании, которые добавили возможность доставлять еду на дом, продолжали работать и поддерживать стабильность спроса. Эксперты сошлись во мнении, что ресторанный бизнес является актуальным для масштабирования.

Наиболее привлекательными регионами для ресторанного бизнеса являются штаты Теннесси и штат Орегон. В этих штатах самый низкий уровень налогообложения и самый

низкий уровень конкуренции. Однако в штате Орегон лояльность потребителей выше, и население с большей вероятностью будет использовать новые форматы бизнеса. Соответственно в нашем случае наилучшим региональным рынком является штат Орегон.

Проведя сравнительный анализ стратегий тремя разными способами, был получен одинаковый результат: лучшей стратегией для масштабирования бизнеса Time-safe является стратегия «Партнерство».

Рыночная стратегия включает в себя несколько элементов. Исходя из миссии, целей компании, наша стратегия — это стратегия дифференциации, так как наш продукт уникален, не имеющий аналогов на новом рынке.

Цель компании – вывести свой бизнес на новый международный рынок. Таким образом, в данном случае будет использоваться стратегия концентрированного роста, а именно стратегия развития рынка.

Комплекс маркетинг включает в себя несколько элементов. Было рассмотрено 4 типа целевой аудитории. Конкурентными преимуществами услуги являются соотношение цены и качества, уникальный формат заведения, подходящий для проведения широкого спектра мероприятий и проведения досуга. Также, были выбраны методы продвижения и способы стимулирования продаж.

Согласно системе сбалансированных показателей были сформулированы ключевые факторы успеха, позволяющие оценить эффективность стратегии. По каждой из четырех сфер бизнеса были разработаны стратегические цели и мероприятия по их достижению. Основной упор будет направлен на сферы «Клиенты» и «Сотрудники», так как они лежат в основе

успешной реализации. Благодаря улучшению системы качества оказания услуг формируется лояльность клиентов, повышается узнаваемость бренда и улучшается имидж компании.

Далее были определены эффекты, получаемые от реализации деятельности компании после применения механизма формирования стратегии выхода предприятия на международный рынок. Среди них выделяются: социальный, экономический и рыночный эффект.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью выпускной квалификационной работы является разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок. В рамках данного исследования были получены следующие результаты.

На первом этапе проанализирована классификация форматов ресторанного бизнеса и проведен сравнительный анализ среди них. По результатам сравнительного анализа было выявлено, что наиболее привлекательным форматом для масштабирования на международный рынок является формат time-safe. Он отвечает всем потребностям потребителей и современным тенденциям ресторанного бизнеса.

Далее рассмотрены основные тенденции развития ресторанного бизнеса как на российском рынке, так и на мировом уровне. По словам экспертов, ресторанный бизнес активно развивается, набирают популярность мобильные приложения по доставке еды. При этом поход в ресторан для потребителей – это не только вкусная еда, но и возможность провести свой досуг с семьей и друзьями. Были рассмотрены особенности ведения бизнеса time-café как нового формата, история возникновения и перспективы развития.

Во второй главе проанализированы существующие алгоритмы формирования стратегии выхода на международный рынок. По результатам анализа было выявлено, что представленные алгоритмы имеют ряд недостатков: отсутствие «обратной связи», отсутствие анализа рисков и отсутствие инструментов и методов, необходимых для осуществления действий.

После проведения сравнительного анализа было принято решение о разработке собственного улучшенного механизма формирования стратегии выхода на международный рынок. Разработанный механизм ликвидирует все выявленные недостатки предыдущих алгоритмов. Он основан на миссии и стратегических целях компании, имеет перечень необходимых инструментов и методов, благодаря которым можно реализовать все этапы механизма. Механизм является универсальным и может быть адаптирован для любой сферы бизнеса. Также была проведена подробная детализация каждого из этапов для удобства использования, прописаны инструменты и методы реализации этапов.

На третьем этапе данного исследования механизм формирования стратегии выхода на международный рынок был апробирован на примере бизнеса time-café Циферблат. В ходе апробации механизма были получены следующие результаты.

Все результаты, полученные на этапах механизма, согласованы с миссией и стратегическими целями компании. Лучшим международным рынком для ведения бизнеса был выбран рынок США. По мнению экспертов, ресторанный бизнес является актуальным для масштабирования, так как даже в период экономического кризиса адаптировался под ситуацию.

Наилучшим региональным рынком является штат Орегон, так как имеет низкий уровень налогообложения и низкий уровень конкуренции. При этом лояльность потребителей к новым форматам бизнеса достаточно высокая по сравнению с другими регионами.

По результатам сравнительного анализа стратегий выхода на международный рынок было выявлено, что наилучшей стратегией является «Партнерство».

Стратегией концентрированного роста является стратегия развития рынка, а конкурентной стратегией была выбрана стратегия дифференциации.

На этапе определения комплекс маркетинга было определено четыре типа целевой аудитории, сформулированы конкурентные преимущества, выбраны методы продвижения продукта.

Оценка эффективности рассмотрена через систему сбалансированных показателей. В каждой группе факторов были определены стратегические цели и действия по их достижению. Было выявлено, что на первоначальном этапе больший упор будет направляться на группу факторов «Клиенты» и «Сотрудники», так как эти две группы являются основополагающими для достижения успеха. Помимо этого, были определены эффекты, получаемые от реализации деятельности компании. Среди них представлены: социальный, экономический и рыночный эффект.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 11 of the coolest, most unusual places to dine in Minnesota [Электронный ресурс] // Only in your state - 07.11.2020. URL: <https://www.onlyinyourstate.com/minnesota/coolest-places-to-dine-mn/>

2. 12 unique Florida restaurants you simply can't miss [Электронный ресурс] // Trips to discover - 04.11.2020. URL: <https://www.tripstodiscover.com/unique-florida-restaurants/>

3. 14 unique restaurants in North Carolina that will give you an unforgettable dining experience [Электронный ресурс] // Only in your state - 07.11.2020. URL: <https://www.onlyinyourstate.com/north-carolina/unique-dining-nc/>

4. Afonichkin, AI Financial management in 2 hours. Part 2. Financial policy of the enterprise: textbook and workshop for an academic baccalaureate / AI Afonichkin, LI Zhurova, DG Mikhalenko. - 2nd ed., Rev. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019 .-- 297 p.

5. Alex Sherman, Amelia Lucas. When will restaurants and bars reopen? Here's what experts are saying [Электронный ресурс] // CNBC - 02.10.2020. URL: <https://www.cnbc.com/2020/05/08/when-will-restaurants-and-bars-reopen-heres-what-experts-are-saying.html>

6. Alisa Williams Sustainability Strategies for Small Business Restaurant Owners - 2017 // Walden dissertations and doctoral studies - 12/26/2019. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4579/>

7. Amelia Lucas. Pandemic forces a reckoning for restaurants coping with capacity limits and new consumer habits [Электронный ресурс] // CNBC - 10.10.2020. URL:

<https://www.cnbc.com/2020/09/29/coronavirus-pandemic-forces-a-reckoning-for-restaurants-with-capacity-limits.html>

8. America's Top States for Business in 2019 (электронный ресурс) <https://www.cnbc.com/2019/07/10/americas-top-states-for-business-2019.html> (дата обращения 25.10.2020).

9. Andrei Zaitsev: "The further development of restaurants will be absolutely European" [Electronic resource] // Forbes by 11/07/2019. URL:

<https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/384653-andrey-zaycev-dalneyshee-razvitie-restoranov-budet-absolyutno>

10. Arutyunova D.V. Strategic management: Textbook. - Taganrog: Publishing house of TTI SFU, 2010. -- 122 p.

11. Babayan IV, Lyubimova AD, Rusakovich EF "Being yourself": the socio-cultural space of anti-cafe in the context of the city // Vestn. Saratov state tech. un-that. - 2014. - Т. 4, No. 1. - Pp. 212-217

12. Bashevoy SI, Kuznetsova EI Innovative formats of organizing youth cafes // Service in Russia and abroad. - 2016. - No. 5. - Pages. 66-74

13. Best States for Business [Electronic resource] // Forbes - 25.10.2020. URL:

<https://www.forbes.com/best-states-for-business/list/#tab:overall>

14. Buffet business plan // Hot business - 12/26/2018. URL: <http://hotbiznes.ru/bizplan/popbiz/64-biznes-plan-bufeta.html>

15. Business plan of the canteen with financial calculations // ABCbusiness - 26.12.2018. URL: <https://abcbiznes.ru/sample-business-plans/568-biznes-plan-stolovoy-s-raschetami.html>

16. Calculation of the size of investments for opening a restaurant // Restaurant business - 26.12.2018.

URL:

<https://sites.google.com/site/onlinebusinessjob/home/biznes-otkrytie-restorana/rascet-razmera-investicij-na-otkrytie-restorana>

17. Canteen business plan with financial calculations // ABC business -26.12.2018. URL: <https://abcbiznes.ru/sample-business-plans/568-biznes-plan-stolovoy-s-raschetami.html>

18. Cherkudinova D. Antikafe: How to make money on free tea and cookies // TheVillage July 16, 2014 "The concept of payment for the time spent in a cafe ... in September 2011 in Moscow, more than a dozen cafes were opened with payment per minute."

19. China Foodservice Market - Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024) [Electronic resource] // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/china-food-service-restaurant-market> (accessed: 10/10/2019).

20. Choosing the Best Market Entry Strategy for Emerging Markets [Электронный ресурс] // EMERHUB - 05.10.2020 URL: <https://emerhub.com/insights/choosing-best-market-entry-strategy-emerging-markets/>

21. Classification of restaurants [Electronic resource] // Studbooks - 26.12.2018. URL: [https://studbooks.net/1372593/menedzhment/klassifikatsiya\\_restoranolov](https://studbooks.net/1372593/menedzhment/klassifikatsiya_restoranolov)

22. Coffee culture of Scandinavia [Electronic resource] / Slon-tea. URL: <https://slon-tea.ru/blog/kofeynaya-shkola/kofeynaya-kultura-skandinavii/>

23. Company registration in Scandinavian countries [Electronic resource] // VC.ru. URL: <https://vc.ru/flood/82283-registraciya-kompanii-v-stranah-skandinavii>

24. Craig Leea, Rob Hallakb, Shruti R. Sardeshmukhb Drivers of success in independent restaurants: A study of the Australian

restaurant sector - 2016 // Journal of Hospitality and Tourism Management - 12.26.2019. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677016300122?via%3Dihub>

25. Doing Business North America [Electronic resource] // ASU - 25.10.2020. URL: <https://dbna.asu.edu/rankings>

26. Donald C. Barnes, Tracy Meyer, Brian R. Kinard Implementing a Delight Strategy in a Restaurant Setting: The Power of Unsolicited Recommendations - 2016 // Cornell Hospitality Quarterly - 12/26/2019. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965515626296>

27. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives: // Management Review: 1981. — Vol. 70, no. 11. — P. 35–36.

28. Elmira Kobina 2019 Restaurant Trends [Electronic resource] // First Ulyanovsky magazine for business and about business - 24.01.2019. URL: <https://uldelo.ru/2019/01/28/b-trendy-2019-goda-b-br-v-restorannom-biznese>

29. Erika Adams, Tanay Warerkar. What NYC Dining Might Look Like During Reopening, According to 14 Experts [Электронный ресурс] // EATER - 02.10.2020. URL: <https://ny.eater.com/2020/5/4/21240372/industry-experts-predictions-dining-coronavirus-nyc>

30. European Fast Food: Where to Grow and Where to Be Cautious [Electronic resource] // Aaron Allen & associates Global Restaurant Consultants - 06.06.2018. URL: <https://aaronallen.com/blog/european-fast-food>

31. Filimonov F. 7 key steps to enter international markets // VC.RU. 2020. [Electronic resource]. - URL: <https://vc.ru/marketing/166409-7-klyuchevyh-shagov-po-vyvodu-na-mezhdunarodnye-rynki>

32. Full-Service Restaurants in Denmark [Electronic resource] / Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-denmark/report>

33. Golubev A. 7 steps to enter the international market // Adviko. 2017. [Electronic resource]. - URL: <https://adviko.by/blog/2017/01/7-shagov-po-vyvodu-na-mezhdunarodnyj-rynok/>

34. Holly Everett 2019 Restaurant Industry Trends: Shaping the Future of Food // Upserve Restaurant Insider - 06.02.2019. URL: <https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/>

35. How to open your own cafe // My business - 26.12.2018. URL: <https://moybiznes.org/kafe#i-10>

36. How to Perfect Your Market Entry Strategy [Электронный ресурс] // Euromonitor - 10.10.2020 URL: <https://blog.euromonitor.com/perfect-market-entry-strategy/>

37. International Bank for Reconstruction and Development [Electronic resource]/ The World Bank - 2018 - с. 312.

38. Jennifer Luty. Restaurants and food services in Europe - Statistics & Facts // Statista - 27.06.2018. URL: <https://www.statista.com/topics/3966/restaurants-and-food-services-in-europe/>

39. Kaia Hubbard 10 Best States for Business [Electronic resource] // Usnews - 25.10.2020. URL: <https://www.usnews.com/news/best-states/slideshows/10-best-us-states-for-business?slide=12>

40. Kartvelishvili, V.M. Risk management. Risk assessment methods: a tutorial / V. M. Kartvelishvili, O. A. Sviridova. - Moscow:

FGBOU VO "PRUE im. G. V. Plekhanov ", 2017. - 120 p. ISBN 978-5-7307-1239-3

41. Kate Taylor. 3 million out of work, \$25 billion lost: 8 figures reveal how the coronavirus pandemic is devastating restaurants across America [Электронный ресурс] // Business Insider - 04.10.2020 URL: <https://www.businessinsider.com/how-coronavirus-devastating-restaurants-across-us-2020-3>

42. Kelly McCarthy. Restaurant, food service industry has lost nearly \$120B due to pandemic [Электронный ресурс] // ABC News - 04.10.2020. URL: <https://abcnews.go.com/Business/restaurant-food-service-industry-lost-120b-due-pandemic/story?id=71301061>

43. Kobina E. Restaurant business trends - 2018 // First Ulyanovsky magazine for business and about business - 22.01.2018. URL: <https://uldelo.ru/2018/02/15/b-trendy-restorannogo-biznesa--2018-b>

44. Линдси Гэллоуэй. Coronavirus: five countries that will be the first to restore the economy and return to normal [Электронный ресурс] // BBC News - 10.10.2020. URL: <https://www.bbc.com/russian/vert-tra-52223154>

45. Loginova N. A. Antikafe as a new space for cultural and leisure activities and the creative realization of the individual // Man in the world of culture. - 2014. - No. 4. - Pages. 7-9

46. Marina Shakhova Restaurant Business Trends in Russia [Электронный ресурс] // Welcome times - 18.07.2019. URL: <https://welcometimes.ru/opinions/trendy-restorannogo-biznesa-v-rossii>

47. Market entry strategies [Электронный ресурс] // Trade Start.CA - 10.10.2020. URL: <http://www.tradestart.ca/market-entry-strategies>

48. Meghan Kraft. 12 Unique Restaurants In Tennessee That Will Give You an Unforgettable Dining Experience [Электронный ресурс] // Only in your state - 07.11.2020. URL: <https://www.onlyinyourstate.com/tennessee/unique-eating-in-tn/>

49. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January 2016, p.86.

50. Morgan Stanley. COVID-19 Era Serves Up Big changes for U.S. Restaurants [Электронный ресурс] // Официальный сайт - 10.10.2020. URL: [www.morganstanley.com/ideas/coronavirus-restaurant-trends](http://www.morganstanley.com/ideas/coronavirus-restaurant-trends)

51. New place: Antikafe "Butterflies" [Electronic resource] // TheVillage, 15.02.17. <https://www.the-village.ru/village/service-shopping/service/111815-babochki>

52. Nikki Cleveland. These 11 Strange Spots In Washington Will Make You Stop And Look Twice - At Least [Электронный ресурс] // Only in your state - 03.11.2020. URL: <https://www.onlyinyourstate.com/washington/strange-spots-in-wa/>

53. Niko Frangos. Expert Tips to Grow Restaurant Sales During a Pandemic [Электронный ресурс] // QSR - 10.10.2020. URL: <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/expert-tips-grow-restaurant-sales-during-pandemic>

54. Norwegian economy - leading industries, GDP and wealth [Electronic resource] / Orange Smile. URL: <http://www.orangesmile.com/destinations/norway/economics.htm>

55. Pandemic an 'apocalypse' for restaurants in US [Электронный ресурс] // AFP - 05.10.2020 URL: <https://www.bangkokpost.com/business/1961371/pandemic-an-apocalypse-for-restaurants-in-us>

56. Panova D. A. Influence of the restaurant business on the economic development of the country // Young scientist. - 2019. - No. 14. - S. 114-116. - URL: <https://moluch.ru/archive/252/57937/>

57. Petrov, A.N. Methodology for working out a strategy for the development of an enterprise / A.N. Petrov. - SPb .: SPbUEF, 2017 .-- 312 p.

58. Privalov V.A., Cossack A.N. Innovations in the restaurant business - 2016 // Taurida Scientific Reviewer - 12/26/2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsii-v-restorannom-biznese-1>

59. Profitability // Big Russian Encyclopedia: [in 35 volumes] / Ch. ed. Yu.S. Osipov. - M.: Great Russian Encyclopedia, 2004-2017.

60. Quirky Places to Visit in New York [Электронный ресурс] // Mapway - 03.11.2020. URL: <https://www.mapway.com/quirky-places-to-visit-new-york/>

61. Restaurant business development, concept, classification [Electronic resource] // Training materials 12/26/2018. URL: <https://works.doklad.ru/view/ZaC2IhkS3yo.html>

62. Restaurant business: general concepts and classification [Electronic resource] // Information business portal - 26.12.2018. URL: <http://market-pages.ru/marusl/14.html>

63. Restaurant industry food and drink sales in the United States from 1970 to 2017 (in billion U.S. dollars) [Electronic resource] // Statista by 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/203358/food-and-drinks-sales-of-us-restaurants-since-1970/> (accessed: 10/10/2019).

64. Restaurants and the coronavirus pandemic [Электронный ресурс] // Restaurant business - 10.10.2020. URL: <https://www.restaurantbusinessonline.com/restaurants-coronavirus-pandemic>

65. Restaurants and their classification [Electronic resource] // Social culture - 26.12.2018. URL: <https://social-culture.ru/>

66. Ron Ruggless. U.S. restaurant sales to reach record \$863B in 2019, NRA says // National Restaurant News - 05.04.2019. URL: <https://www.nrn.com/sales-trends/us-restaurant-sales-reach-record-863b-2019-nra-says>

67. Ryabchukova O. Yu. Methods and indicators for evaluating the effectiveness of the restaurant business - 2016 // Bulletin of Eurasian Science - 12/26/2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metody-i-pokazateli-otsenki-rezultativnosti-restorannogo-biznesa>

68. Shamakina K. Alarm clock for London. // Kommersant Secret of the Firm. Kommersant (07/01/2014).

69. Small business in Sweden, how to open a company in Russia [Electronic resource] / Vneberega. URL: <https://vneberega.ru/articles/biznes-za-graniczej/malyj-biznes-v-shveczii-kak-otkryt-kompaniyu-russkim.html>

70. Small business management [Электронный ресурс] // GRANTS.GOV. URL: <https://www.grants.gov/learn-grants/grant-making-agencies/small-business-administration.html>

71. Sokolova O. L. Review of foreign experience in introducing innovations in the field of food industry services 2019 // Food industry - 12.26.2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/obzor-zarubezhnogo-opyta-vnedreniya-innovatsiy-v-sfere-uslug-industrii-pitaniya>

72. Solomina I. Yu. Representation of innovations in the restaurant business as a factor in the development of the economy of impressions - 2019 // Modern problems of service and tourism - 12/26/2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/reprezentatsii>

[innovatsiy-v-restorannom-biznese-kak-faktor-razvitiya-ekonomiki-vpechatleniy](#)

73. Stability & security [Electronic resource] / New Zealand Immigration. URL: <https://www.newzealandnow.govt.nz/investing-in-nz/stability-security>

74. State Business Tax Climate Index 2021 [Электронный ресурс] // Tax foundation - 25.10.2020. URL: <https://taxfoundation.org/2021-state-business-tax-climate-index/>

75. State Statistics [Электронный ресурс] // National restaurant association - 25.10.2020. URL: <https://restaurant.org/research/state>

76. Step-by-step business plan for opening a street fast food cafe - fast food restaurant with calculations // Plan PRO - 26.12.2018. URL: <https://plan-pro.ru/pitanie/kafe-kofejni-pitstserii/poshagovyj-biznes-plan-otkrytiya-ulichnogo-kafe-fast-fuda-restorana-bystrogo-pitaniya-s-raschetami/>

77. Table over the ocean: how to successfully open a restaurant, cafe or bar in the USA [Electronic resource] // Forbes by 11/07/2019. URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/379687-stolik-za-okeanom-kak-uspeshno-otkryt-restoran-kafe-ili-bar-v-ssha>

78. The Average Cost of Living by State, and Why Ignoring it Could Sink Your Business [Electronic resource] // Patriot by 25.10.2020. URL: <https://www.patriotsoftware.com/blog/accounting/average-cost-living-by-state/>

79. The main challenges of doing business in the UK [Electronic resource] // TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/top-challenges/doing-business-in-uk/>

80. The World Bank. (2018). International Bank for Reconstruction and Development. c. 312.

81. Top 10 challenges of doing business in China [Electronic resource] / TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-china/>

82. Top 10 challenges of doing business in Denmark [Electronic resource] / TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-denmark/>

83. Top 10 challenges of doing business in New Zealand [Electronic resource] / TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-new-zealand/>

84. Top Challenges of Doing Business in the UK [Electronic resource] / TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/top-challenges/doing-business-in-uk/>

85. Top 10 challenges of doing business in the US [Electronic resource] / TMF Group. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/2018/november/challenges-of-doing-business-in-the-us/>

86. Tuvatova V.E. Improving the competitiveness of restaurant business enterprises through the introduction of innovations 2016 // Innovation Science - 12/26/2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/povyshenie-konkurentosposobnosti-predpriyatij-restorannogo-biznesa-zaschet-vnedreniya-innovatsiy>

87. Velichko V. Positioning of goods and brands: examples of how to stand out among competitors // Market-makers. [Electronic resource]. URL: <https://market-makers.org/%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%8B->

[%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/](#)

88. Vlasova S. Restaurateurs - on the results of 2018 and trends in 2019 // RBC Style - 26.12.2018. URL: <https://style.rbc.ru/impressions/5c2240549a794738ad785122>

89. Who's Who Among European Restaurant and Foodservice Companies [Electronic resource] // Aaron Allen & associates Global Restaurant Consultants - 17.07.2017. URL: <https://aaronallen.com/blog/european-restaurant-foodservice-companies> (accessed: 10/10/2019).

90. Why invest in the United States [Electronic resource] // Select USA - 25.10.2020. URL: <https://www.selectusa.gov/why-invest>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

«11» июня 2021 год

(дата)

М. А. Мартыненко

\_\_\_\_\_  
(подпись)