

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
«Высшая школа экономики и управления»  
Кафедра «Таможенное дело»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР»

\_\_\_\_\_ М.В. Яковлев  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Е. А. Степанов  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Стратегия маркетинга стендов первичных преобразователей ЗАО  
«ЭТАЛОН-ПРИБОР» в страны ближнего зарубежья

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.05.02.2018.351.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.А. Степанов  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЗЭУ-350

\_\_\_\_\_ Е.В. Шаталова  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Федина Е.В.  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

## АННОТАЦИЯ

Шаталова Е.В. Стратегия маркетинга станков первичных преобразователей ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» в страны ближнего – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУиИ, 2020, 88с., 7 ил., 23 табл., библиогр. список – 15 наим., 1 приложений, раздаточного материала ф. А4.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены стратегии, методы, системы, риски и преимущества, которая таит в себе внешнеэкономическая деятельность компании. Рассматриваемым сегментом являются компания ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР». На основе полученных результатов анализа разрабатываются рекомендации по выходу компании на зарубежные рынки (страны ближнего зарубежья).

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРИ ВЫХОДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, РОЛЬ И МЕСТО В СТРУКТУРЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	9
1.1 Стратегический маркетинг и маркетинговая стратегия предприятия: сущность, взаимосвязь, основные элементы и задачи .....	9
1.2 Маркетинговая стратегия в структуре стратегий предприятия в условиях выхода на зарубежный рынок.....	17
2 ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК (СТРАНЫ БЛИЖНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ .....	35
2.1 Процесс принятия решения о выходе предприятия на зарубежный рынок как этап, предшествующий формированию маркетинговой стратегии.....	35
2.2 Алгоритм формирования маркетинговой стратегии в контексте выхода предприятия на зарубежный рынок .....	45
2.3 Оценка эффективности маркетинговой стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок .....	55
3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК.....	66
3.1 Формирование маркетинговой стратегии выхода на зарубежный рынок ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР».....	66
3.2 Оценка эффективности маркетинговой стратегии выхода на рынок стран ближнего зарубежья ЗАО «ЭТАЛОН- ПРИБОР».....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-2.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выпускной квалификационной работы** заключается в том, что российские предприятия и фирмы в настоящее время имеют возможность самостоятельно осуществлять внешнеэкономические операции и несут ответственность за организацию и управление своей внешнеэкономической деятельностью. Организуя ее, они обязаны четко определять, какие служебные подразделения выполняют те или иные функции по осуществлению внешнеэкономических операций и каким образом координируются их внешнеэкономическая работа. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне фирмы предполагает решение таких важнейших задач, как разработка стратегических направлений внешнеэкономической политики и поведения фирмы на зарубежных рынках, составление планов внешней торговли и формирование оптимальной структуры органов управления внешнеэкономической деятельностью, ее координация с другими видами работы фирмы, учет и контроль эффективности операций на внешних рынках, информационное обеспечение решений в области экономических отношений с иностранными партнерами.

Руководство фирмой при организации и осуществлении внешнеэкономической деятельностью вынуждено принимать весьма ответственные решения стратегического и оперативного характера, каждое из которых во многом определяет успех или не удачу работы, как правило, в значительных масштабах. Основными стратегическими решениями фирмы в области осуществления внешнеэкономической связей являются решения выходить или не выходить на внешний рынок, заниматься или не заниматься внешнеэкономической деятельностью, расширять или не расширять внешнеэкономическую деятельность и по каким причинам.

**Объект работы** – Внешнеэкономическая деятельность промышленного предприятия.

**Предмет работы** - методика разработки маркетинговой стратегии предприятия при выходе на зарубежный рынок и методы оценки ее эффективности на примере ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР».

**Цель работы:** рассмотреть варианты поэтапного развития маркетинговой стратегии выхода компании в страны ближнего зарубежья и оценки ее эффективности

**Задачи работы:**

1) рассмотреть теоретические основы анализа экспортной стратегии на промышленном предприятии;

2) провести оценку экспортной стратегии предприятия на примере ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР»;

3) разработать рекомендации по оценке эффективности маркетинговой стратегии предприятия;

4) проанализировать и классифицировать факторы, влияющие на принятие решения о выходе предприятия на зарубежный рынок.

Структура дипломной работы состоит из трех глав, введения и заключения, где в первой и второй главе рассмотрены теоретические основы анализа, стратегии, риски выхода компании на внешние рынки, в третьей проведена оценка экспортной стратегии предприятия на примере ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР». Во введении обоснована актуальность изучаемой темы, объект, предмет, цели и задачи исследования, а так же структура работы.

**Результаты** работы рекомендуется использовать при заинтересованности руководства компании о выходе на зарубежные рынки.

# 1 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРИ ВЫХОДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, РОЛЬ И МЕСТО В СТРУКТУРЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Стратегический маркетинг и маркетинговая стратегия предприятия: сущность, взаимосвязь, основные элементы и задачи

Маркетинг возник в начале XX в. в США как результат развития неценовой конкуренции в условиях обострения конкуренции. До сих пор в экономической литературе российских и зарубежных авторов точное определение и сущность маркетинга являются дискуссионной темой. Американский экономист Ф. Котлер характеризует маркетинг как вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. По мнению американских экономистов Дж. Эванса и Б. Бермана, в сферу маркетинга входят не только товары и услуги, а также люди, организации, территории, идеи: «маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена». Российские экономисты дают более развернутое определение: «Маркетинг» - это комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю». Таким образом, можно сделать вывод, что маркетинг выполняет сразу две задачи: первая – тщательное изучение рынка и выявление существующих потребностей, ориентация деятельности компании на удовлетворение данных, а также потенциально возможных потребностей, вторая – стимулирование самого рынка, формирование спроса. Маркетинг регулирует рынок путем нахождения баланса между производством и потреблением.

В быстро изменяющихся экономических, политических и социальных условиях перед предприятиями, действующими на рынке товаров и услуг, стоит непростая задача - не только «выжить» в период усиливающейся конкуренции и непрерывного технического прогресса, но и развиваться, наращивать свой потенциал. Предприятия испытывают постоянное давление со стороны конкурентов, что заставляет их постоянно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент, повышать качество предоставляемых услуг, оптимизировать управленческие и производственные процессы. Таким образом, разработка стратегии играет важную роль в деятельности любого предприятия.

Анализ понятия «стратегия» представлен в работе И. Ансоффа «Новая корпоративная стратегия». По его мнению, стратегия - это «...один из нескольких наборов правил принятия решения относительно поведения организации»

Изначально, под термином «стратегический маркетинг» подразумевалась организация маркетинговой деятельности с ориентацией не на выпускаемый предприятием товар или услугу, а на потенциального потребителя и его потребности.

По мере того, как внешняя среда становилась все более непредсказуемой, для быстрого реагирования на изменения предприятиям приходилось разрабатывать все более сложные системы управления. По мнению ученых, стратегический маркетинг возник в результате одновременного зарождения и влияния друг на друга понятий маркетинга и менеджмента

Можно выделить четыре основных периода в развитии маркетинга и менеджмента XX в., в каждый из которых менялась роль и значение маркетинга в деятельности предприятия:

Начало XX в. – 40 – е гг.

Для данного периода характерна ориентация на совершенствование производства, активное развитие менеджмента и «пассивный» маркетинг.

50 – е – 60 – е гг.

В данный период предприятия в своей деятельности ориентируются на сбыт, порой добиваются своих целей агрессивно – происходит появление такого понятия как «организационный маркетинг», «агрессивный маркетинг», позиции маркетинга в менеджменте усиливаются.

60 – е – 70 – е гг.

Для этого периода характерна ориентация на потребителя, активное расширение функций маркетинга, появляется понятие «активного маркетинга». В эти годы постиндустриальной эпохи, постоянно меняющиеся условия рынка и возникновение неожиданных проблем приводят к становлению понятия «стратегический менеджмент». Стремительно развиваются методы анализа рынка, изучения спроса, потребностей, потребителей. Маркетинговая деятельность приобретает стратегический характер.

80 – е – 90 – е гг.

Произошла смена ценностей и приоритетов в деятельности предприятий, появились такие понятия как «ориентацией на окружающую среду и общество», «социально-этический маркетинг», усилился процесс слияния менеджмента с маркетингом - именно в этот период основным ориентиром в деятельности многих предприятий стал стратегический маркетинг.

Один из основоположников стратегического маркетинга – европейский профессора Ж.Ж. Ламбен. Его работа «Стратегический маркетинг» дала начало использования данного термина в России. Ж.Ж. Ламбен рассматривает понятие «стратегический маркетинг» не просто как стадию процесса маркетинга, а как значимую основу всей маркетинговой деятельности предприятия и противопоставляет понятию «операционный маркетинг». «...Стратегический маркетинг – это, прежде всего, анализ потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы, которое может обеспечить товар.



Решение может быть обретоено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются». «...Операционный маркетинг - это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования направленный на уже существующие рынки. Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации»

Таким образом, стратегический маркетинг обнаруживает потребности, которые еще не были удовлетворены, и разрабатывает соответственные товары или услуги, а операционный маркетинг осуществляет определенный план действий, цель которого – создание и рост спроса на эти товары (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение стратегического и операционного маркетинга

Стратегический маркетинг	Операционный маркетинг
Анализ потребностей: определение базового рынка	Выбор целевого сегмента рынка
Сегментация рынка: макро и микро сегментация	План маркетинга (цели, позиционирование, тактика)
Анализ привлекательности: потенциал рынка - жизненный цикл	Комплекс маркетинга: товар, сбыт, цена, коммуникации
Анализ конкурентоспособности: Устойчивое конкурентное преимущество	Бюджет маркетинга
Выбор стратегии развития	Реализация и контроль плана маркетинга

Современный подход к маркетингу представлен в работах Ф. Котлера, который рассматривает маркетинг, как процесс, состоящий из двух стадий, первоначальной (подготовительной) стадией является стратегический маркетинг (Таблица 2). Суть стратегического маркетинга Ф. Котлер объясняет формулой «Сегментация – целеполагание – позиционирование» (СЦП).

Таблица 2 Процесс предоставления ценности по Ф. Котлеру

Выбор ценности	Обеспечение ценностей	Передача информации о ценности
- сегментация потребителя; - выбор рынка; - позиционирование	- развитие продукта; - развитие сервиса; - ценообразование; - обеспечение изготовителя; - распределение и обслуживание.	- усилия по продаже; - продвижение; - реклама.
Стратегический маркетинг	Тактический маркетинг	

В книге П. Диксона «Управление маркетингом» автор описывает стратегический маркетинг как «целенаправленные действия корпорации по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей»

Таким образом, рассмотрев различные точки зрения на сущность стратегического маркетинга можно сделать вывод, что стратегический маркетинг обладает определенными особенностями:

рассматривает потребителя не как объект для воздействия со стороны производителя, а как активный элемент рынка со своими потребностями;

определяет главной целью производителя – его развитие путем удовлетворения потребностей прочих субъектов рынка;

рассматривает прибыль, как средство решения задач, а не итоговую цель;

изучает взаимодействия потребителя и производителя с точки зрения оптимизации их отношений, цель которой – лучшее удовлетворение потребностей (производителя - в денежных средствах от реализации товаров и услуг, потребителя - в получении благ, удовлетворяющих его потребности);

рассматривает взаимодействие потребителя и производителя не как борьбу, а как сотрудничество;

уделяет особое внимание процессу принятия решения о покупке потребителем;

ориентирует маркетинговую деятельность на интересы всех экономических субъектов, не только производителя.

Один из основных инструментов стратегического управления – это маркетинговая стратегия. Многие зарубежные и российские ученые в области маркетинга в своих трудах уделяют внимание определению сущности понятия «маркетинговая стратегия». Существует множество точек зрения и, как следствие, определений данного понятия в научной литературе. Рассмотрим некоторые из них:

Гайдаенко Т.А. рассматривает стратегию маркетинга как «анализ возможностей предприятия на рынке, выбор систем целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий, ориентированных на снижение рыночного риска, обеспечение длительного и устойчивого развития предприятия».

Чевертон П. полагает, что «маркетинговая стратегия строится на понимании динамичного характера рынка и его требований и выявлении возможностей для ваших действий».

Российский ученый Голубков Е.П. в своей работе характеризует стратегию маркетинга следующим образом - «логика маркетинговой деятельности, следуя которой стратегическая хозяйственная единица организации стремится достичь свои маркетинговые цели. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг».

Завьялов П.С., Кретов И.И. «маркетинговая стратегия - это руководство к действию на рынке, оформленное в виде генеральной программы с четко сформулированными целями, намеченными основными путями их достижения, предусмотренными необходимыми ресурсами».

Дж. О Шонесси «стратегия маркетинга - это широкая концепция того, как товар, цена, продвижение и распределение должны функционировать

скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга». По мнению автора, в настоящее время нет точных определений того, какие именно элементы должны быть включены в стратегию маркетинга. Он предлагает следующие элементы:

Формулировка целей. Цели обязательны как напоминание о результатах, которые необходимо достичь.

Инвестиционные цели для марки товара и путь роста. Инвестиционные цели необходимы, так как они являются основным руководством к распределению ресурсов.

Стратегия конкуренции. Для достижения успеха на рынке предприятие должно обладать преимуществом перед конкурентами. Стратегия маркетинга должна четко указывать, с помощью какого преимущества и как конкуренты будут превзойдены.

Основная стратегия маркетинга (стратегия сегментирования). Стратегия сегментирования рассматривается как основа, по тому, что она определяет целевую группу потребителей, а на ее основе можно разработать остальные стратегии (товарную, ценовую, продвижения, распределения).

Стратегия поддержки марки. Основные элементы стратегий продвижения, ценообразования и распределения формируют стратегии поддержки.

Стратегическое обоснование. Для каждого элемента стратегии требуется теоретическая поддержка, которая будет показывать, как отдельные элементы стратегии взаимосвязаны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегия маркетинга в широком смысле состоит из набора небольших стратегий, относящихся к конкуренции, сегментации, ценообразованию, продвижению товара, распределению и обоснованию всех стратегий.

Ф. Котлер, один из ведущих специалистов по маркетингу, в своей работе «Основы маркетинга» определяет стратегию маркетинга как «...рациональное,

логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи». По мнению автора стратегия маркетинга включает в себя три составляющие:

- целевые рынки;
- комплекс маркетинга;
- уровень затрат на маркетинг.

Проанализировав приведенные выше определения российских и зарубежных авторов, выделим ряд основных составляющих маркетинговой стратегии:

- анализ внешней и внутренней среды предприятия с целью
- обоснования поставленных маркетинговых целей;
- планирование комплекса маркетинга;
- обеспечение конкурентного преимущества предприятия;
- распределение ресурсов для достижения поставленных маркетинговых целей;
- уровень затрат на маркетинг, необходимый для достижения поставленных маркетинговых целей.

Следует также выделить три основных элемента маркетинговой стратегии, как основу для данного исследования:

- стратегия сегментирования;
- стратегия позиционирования;
- комплекс маркетинга.

Таким образом, стратегический маркетинг представляет собой постоянный, регулярный процесс анализа, планирования и корректировки маркетинговой политики предприятия. Маркетинговая стратегия – это зафиксированный и утвержденный план маркетинговых целей предприятия.

Чтобы не допустить ошибок при разработке маркетинговой стратегии, необходимо как можно точнее определить побудительные причины выхода той или иной фирмы на международный рынок.

## 1.2 Маркетинговая стратегия в структуре стратегий предприятия в условиях выхода на зарубежный рынок

Для определения места маркетинговой стратегии в структуре стратегий предприятия возьмем за основу схему, предложенную Уолкером мл. О, в которой учитываются особенности фирмы с многочисленными направлениями деятельности – такие фирмы обычно имеют иерархию стратегий, простроенную от корпоративного уровня до отдельных позиций товар/рынок. Данная схема наилучшим образом подходит для медицинских учреждений, так как прием и манипуляции каждого специалиста являются отдельным направлением и имеют свой сегмент потребителей. Также допустим, что предприятие представляет собой совокупность бизнес единиц (СБЕ), что характерно для сетевой структуры частных клиник.

«СБЕ - хозяйственная единица в составе организации, обладающая высокой степенью самостоятельности (вырабатывающая цели и стратегии своего развития, наделенная оперативной самостоятельностью)».

Схематично представим структуру управления предприятием (Рисунок 1):

В данной структуре предполагается наличие трех уровней управления:

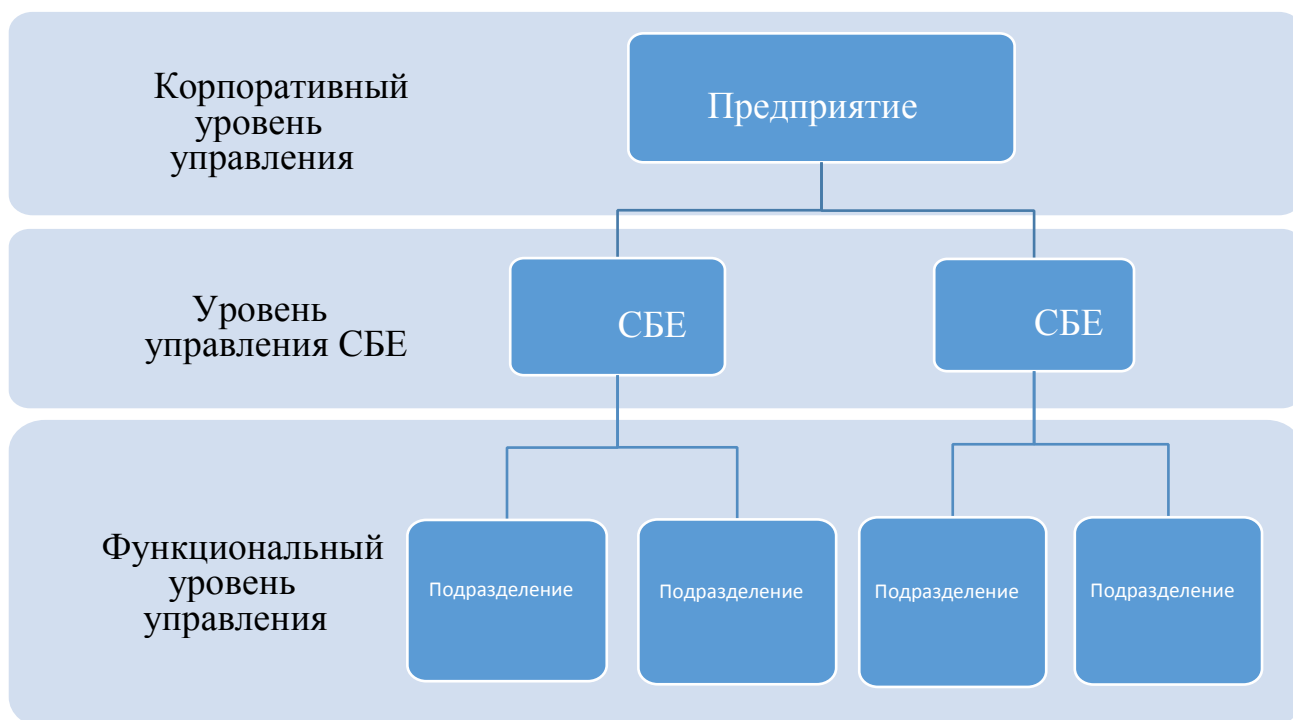


Рисунок 1 - Уровни управления предприятием

1. Уровень управления предприятием – управление портфелем стратегических бизнес единиц, которое, как правило, осуществляется корпоративным центром (управляющей компанией).

2. СБЕ – элемент предприятия, сектор рынка/сегмент рынка.

3. Подразделение – организационное подразделение СБЕ, выполняющее определенные функции (маркетинг, производство, продажи, финансы и т.д.)

В дальнейшем мы будем опираться на данную схему, так как она представляет каждый элемент и их очередность на трех уровнях управления, которые мы взяли за основу. Прямоугольными рамками выделены наиболее интересные нам этапы формирования стратегии предприятия. Далее рассмотрим каждый элемент в иерархии стратегий предприятия по приведенной схеме (См. рис. 2.).

## Корпоративная стратегия предприятия.

1. Миссия предприятия. «Миссия – это четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса». Миссия предприятия основа разработки стратегий освоения предприятием зарубежного рынка и оперирования на нем. Решение об выходе на зарубежный рынок, стратегические цели и методы не должны противоречить миссии предприятия.

2. Стратегические цели предприятия. Стратегические цели предприятия традиционно формируются в терминах прибыли, отдачи на вложенный капитал и т.д. Это четко определенные показатели, к достижению которых предприятие стремится. Экономические цели компании бывают количественными и качественными. Неэкономические цели могут касаться различных характеристик, например, улучшения условий труда, экологичности производства и т.д. Стратегические цели предприятия являются основой и начальным пунктом для планирования и принятия решений, также являются основным критерием для оценки успешности деятельности предприятия.

3. Долгосрочные стратегические цели связаны с миссией компании и актуальны для всех СБЕ и подразделений. Данные цели главным образом относятся: к требованиям, которым должны удовлетворять все стратегические бизнес единицы (СБЕ), к финансовым целям (оборот, прибыль, рентабельность), к инвестиционным целям (отдача на инвестированный капитал), к желаемому географическому распределению деятельности и к др.

4. Маркетинговая стратегия предприятия. Цель маркетинговой стратегии – определение, на каких именно рынках работать компании, с какими контрагентами, в каких сегментах рынка, с какими потребностями, какую продукцию производить, какие ценности заложить в бренд, какой тип ценообразования выбрать, какие выбрать каналы сбыта и товародвижения, как организовать коммуникации и продвижение товара. Очень важно определить



характеристики основных целевых аудиторий (государство, партнеры, конкуренты, потребители) и основные принципы позиционирования для каждой из них.

5. Стратегия развития предприятия в ситуации выхода на новый зарубежный рынок. Стратегия развития предприятия представлена в виде матрицы СБЕ/Национальный рынок (Таблица 3.).

Таблица 3. Матрица СБЕ/Национальный рынок.

Национальный рынок	Существующие национальные рынки	Новые национальные рынки
Существующие СБЕ	Более глубокой проникновение на национальные рынки.	Расширение национальных границ деятельности
Новые СБЕ	Развитие СБЕ	Диверсификация с расширением национальных границ деятельности.

На основе данной матрицы можно выделить две возможные стратегии, предполагающие интернационализацию деятельности предприятия:

6. Расширение национальных границ деятельности: данный вариант стратегии предполагает работу уже существующего СБЕ на новом национальном рынке;

7. диверсификация с расширением национальных границ деятельности: данный вариант предполагает работу нового СБЕ на новом национальном рынке.

Приняв любую из представленных выше стратегий на уровне управления, предприятие определяет либо создает СБЕ (или совокупность СБЕ), которое и будет оперировать на новом рынке.

Стратегия СБЕ (Уровень управления СБЕ).

Стратегические цели. Данные цели определяют:

- желаемый уровень прибыльности отдельной СБЕ (рентабельность, продажи, величина прибыли);
- желаемый уровень конкурентоспособности отдельной СБЕ (рыночная доля, положение в отрасли);
- желаемый уровень отдачи на инвестиционный капитал.

Стратегия развития СБЕ. Для определения стратегии развития СБЕ возьмем за основу матрицу И. Ансоффа - Продукт/Рынок (Таблица 1.3.), фрагмент данной матрицы можно использовать в качестве стратегии развития СБЕ для решения о форме выхода СБЕ (предприятия) на зарубежный рынок (Таблица 4).

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на том, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.

Таблица 4 - Матрица И. Ансоффа – Продукт/Рынок

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

1. Стратегия проникновения на рынок. При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на продвижение имеющихся товаров на существующих рынках: изучить целевой рынок предприятия, разработать различные маркетинговые мероприятия по увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. Стратегия создания новой продукции – стратегия разработки новых или совершенствования существующей продукции с целью увеличения продаж. Данную стратегию можно осуществить уже на известном рынке, анализируя и заполняя рыночные ниши. Такая стратегия предполагает минимизацию рисков, так как компания действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для существующих товаров. Такая стратегия связана со значительными затратами и рисками но потенциально более доходна.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом продукция может быть новой для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного предприятия. Такая стратегия может обеспечить прибыль и устойчивость компании на новом рынке в отдаленном будущем, но она наиболее рискованная и дорогостоящая.

Таблица 4. Фрагмент матрицы И. Ансоффа для решения о форме выхода СБЕ (предприятия) на зарубежный рынок.

	Новые для предприятия Рынки				
	Внутренние рынки			Зарубежные рынки	
	Новые сегменты потребителей на том же региональном рынке.	Новые региональные рынки и тот же сегмент потребителей.	Новые сегменты потребителей на новых региональных рынках	Зарубежные рынки схожие с внутренним рынком	Зарубежные рынки, принципиально отличающиеся от внутреннего рынка
Существующие товар	Стратегия развития рынка с расширением портфеля сегмента	Стратегия развития рынка с региональным расширением	Стратегия развития рынка с региональным расширением и расширением портфеля сегментов	Стратегия интенсификации с расширением национальных границ деятельности	Стратегия развития рынка с расширением национальных границ деятельности
Новые товары	Стратегия диверсификации с расширением портфеля рынка	Стратегия диверсификации с региональным расширением	Стратегия диверсификации с региональным расширением и расширением портфеля сегментов	Стратегия развития товара с расширением национальных границ деятельности	Стратегия диверсификации с расширением национальных границ деятельности

Предложенный выше фрагмент матрицы Ансоффа основывается на следующих классификациях:

Горизонтальное направление матрицы:

- внутренний рынок – совокупность потребителей, проживающих на территории государства, в котором находится главный административный орган предприятия;
- новый внутренний рынок – сегмент потребителей, с которым предприятие в данный момент не работает, выбранный по ряду признаков (например, географический, социально-демографический и т.д.) внутреннего рынка.
- новый зарубежный рынок – национальный зарубежный рынок, на котором предприятие пока не работает.

В предложенной выше матрице рассматривается три варианта нового внутреннего рынка:

- новые сегменты потребителей на старом региональном рынке – иначе говоря, сегменты потребителей, проживающие в тех регионах страны, где предприятие в данный момент ведет свою коммерческую деятельность и реализует продукцию;

- новые региональные рынки и тот же сегмент потребителей - привычные для предприятия сегменты потребителей, проживающие в тех регионах страны, где предприятие не ведет свою коммерческую деятельность и не реализует продукцию;

- новые сегменты потребителей на новых региональных рынках - непрофильные для предприятия сегменты потребителей, проживающие в тех регионах страны, где предприятие не ведет свою коммерческую деятельность и не реализует продукцию.

Рассмотрим два варианта нового зарубежного рынка, предложенные в предложенной матрице Ансоффа:

1. Зарубежные рынки схожие с внутренним рынком.
2. Зарубежные рынки, существенно отличающиеся от внутреннего рынка.

Для выбора рынка предприятию необходимо провести сравнительный анализ по определенным показателям. Можно выделить две группы факторов – макро и микросреды (Таблица 5).

Факторы макросреды:

- экономический фактор;
- политико-правовой фактор;
- культурный фактор;
- географический фактор;
- демографический фактор;
- экологический фактор.

Факторы микросреды по М. Портеру:

- рыночная власть поставщиков;
- угроза появления новых игроков;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- рыночная власть потребителей;
- интенсивность конкуренции в отрасли.

Таблица 5. Группа факторов макросреды

Группа факторов макросреды	Факторы которые необходимо оценить
Экономический фактор	1.Конъюнктура рынка. 2.Уровень экономического развития (ВВП, ВВП на душу населения). 3.Структура ВВП по отраслям.
Политико-правовой фактор	1.Законодательная база. 2.Налоговая политика. 3.Внешняя политика.
Культурный фактор	1.Менталитет. 2.Традиции, обычаи. 3.Религия. 4.Субкультуры. 5.Культура потребления, язык.
Географический фактор	1.Географическое положение страны. 2.Климатические условия.

Социально-демографический фактор	1. Демографическая структура населения. 2. Уровень жизни населения страны 3. Средний уровень доходов населения. 4. Структура расходов населения страны.
Экологический фактор	1. Экологические требования страны (защита окружающей среды). 2. Уровень загрязненности окружающей среды.

При помощи данной группы факторов определяется схожесть характера потребностей потребителей на национальном и зарубежном рынках. Это, в первую очередь, влияет на затраты, связанные с адаптацией товара или разработкой нового товара для зарубежного рынка.

Таблица 6. Группа факторов микросреды

Группа факторов микросреды	Факторы, которые необходимо оценить
Рыночная власть поставщиков	1. Количество поставщиков на рынке; 2. Интенсивность конкуренции на рынке поставщиков; 3. Издержки переключения на продукцию других поставщиков; 4. Роль качества услуг поставщиков; 5. Роль узнаваемости бренда; 6. Налаженность связи с существующими поставщиками.
Угроза появления новых игроков	1. Наличие барьеров входа (лицензии, патенты и т.д.); 2. Необходимость затрат на дифференциацию продукта; 3. Уровень инвестиций и затрат для новых игроков; 4. Политика правительства и/или других регуляторов рынка; 5. Темп роста отрасли (высокий, замедляющийся, стагнация).
Угроза появления услуг-заменителей	1. Наличие услуг-заменителей (применимо к сфере медицинских услуг); 2. Склонность потребителей к услугам-заменителям; 3. Сравнение цены и качества услуг заменителей; 4. Стоимость переключения на услугу-заменитель для потребителя.
Рыночная власть потребителей.	1. Характер потребности потребителей; 2. Количество потребителей; 3. Частота потребления; 4. Чувствительность потребителей к цене.
Интенсивность конкуренции	1. Количество конкурентов; 2. Структура конкуренции; 3. Степень дифференциации услуги; 4. Наличие сильных конкурентов с высоким уровнем знания и лояльности.

Данная группа факторов отражает возможности эффективной коммерческой деятельности компании на зарубежном рынке и характер конкуренции.

Таким образом, используя данную схему, должен быть проведен анализ перечисленных выше групп факторов макросреды и микросреды на внутреннем и зарубежных рынках, которые интересуют предприятие. Данный анализ поможет определить характер потребности на внутреннем рынке и предполагаемом к освоению зарубежном, возможности осуществления эффективной коммерческой деятельности на рассматриваемых рынках, а также выбрать наиболее подходящий для компании рынок.

Вертикальное направление матрицы:

- существующий товар;
- новый товар;
- новым товаром может быть;
- модификация существующего товара (базовые свойства товара не изменяются, а корректируются, либо товару добавляются новые свойства);
- принципиально новый товар (товар, разработанный с учетом изменений ситуации во внешней и внутренней среде).

На основе описания альтернатив стратегии развития предприятия, представленных в работе Завгородней А.В., Ямпольской Д.О. «Маркетинговое планирование», рассмотрим варианты стратегии развития, которые предложены в матрице И. Ансоффа, адаптированной к решению вопроса о форме выхода СБЕ на зарубежные рынки (см. таблицу 1.6.). Для удобства проведения сравнительного анализа и последующего использования, целесообразно представить данные о вариантах стратегии развития в виде матрицы. Полученная матрица может быть использована руководством отдельной СБЕ или руководством предприятия для принятия решения о форме выхода на зарубежный рынок.

В данной матрице в горизонтальном направлении рассмотрены:

1. Ситуации, в которых реализация данной стратегии целесообразна – мотивы и предпосылки выхода предприятия на зарубежный рынок, используются в качестве информационной базы для реализации той или иной стратегии;

2. Объем требуемых ресурсов:

- низкий: основных вложений требует организация коммуникационной кампании;

- средний: требует вложений на проведение маркетинговых исследований, разработку нового товара, организации коммуникационной кампании;

- средний+: требует вложений в проведение маркетинговых исследований, разработку нового товара, подготовку и реализацию производства, организация коммуникационной кампании и др. Уровень затрат выше среднего, но ниже высокого;

- высокий: требует значительных затрат на проведение маркетинговых исследований, разработку нового товара, подготовка и реализация производства, организация коммуникационной кампании по выводу на рынок нового товара и др;

- высокий+: требует значительных затрат на проведение маркетинговых исследований, разработку нового товара, НИОКР, подготовка и реализация производства, организация коммуникационной кампании по выводу на рынок нового товара и др. В данном случае уровень затрат рассматривается в сравнении с уровнем затрат по стратегии диверсификации с региональным расширением. Стратегия диверсификации с региональным расширением и расширением портфеля сегментов предполагает немного больший уровень затрат.

3. Маркетинговые задачи – стратегические задачи, от которых зависит успешный сбыт продукции, главная цель которых – создание оптимальных условий для баланса между производством, спросом и требованиями рынка, а также обеспечение продвижение продукции.



Вертикальное направление матрицы: стратегии развития предприятия, предложенные в адаптированной матрице Ансоффа.

Маркетинговая стратегия выхода СБЕ на зарубежный рынок.

Потребности потенциальных и реальных потребителей в выбранных сегментах рынка являются основой при стратегическом планировании деятельности СБЕ и, как следствие, определяющими для планирования стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок, оперирования на нем.

Рассмотрим стратегию сегментирования и позиционирования при освоении предприятием зарубежного рынка. Допустим, что предприятие, планирующее выход на зарубежный рынок, существует на национальном рынке уже более пяти лет, владеет основными методами сегментирования и определило свои целевые сегменты. Далее предприятие должно принять решение, какую стратегию охвата зарубежного рынка избрать.

Стратегия сегментирования включает три стратегические альтернативы: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг. Описание данных стратегических альтернатив применительно к зарубежному рынку представлены в виде таблицы (Таблица 7). В данной таблице приведены предпосылки к применению той или иной стратегии (внешние и внутренние условия), а также основные преимущества и недостатки данных стратегий. Таблица может быть использована при проведении сравнительного анализа маркетинговых стратегий, а также для определения маркетинговой стратегии СБЕ при выходе на зарубежный рынок (с учетом условий зарубежного рынка и/или его сегмента и внутренних условий предприятия).

Таблица 7. Три стратегии сегментирования

	Внешние условия (рынок)	Внутренние условия (предприятие)	Основные преимущества	Основные недостатки
Недифференцированный маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребность различных сегментов зарубежного рынка различается слабо.</li> <li>2. Зарубежный рынок не насыщен и присутствует дефицит.</li> <li>3. Высокая эластичность спроса по цене.</li> <li>4. Низкая платежеспособность населения.</li> <li>5. Низкий уровень интенсивности конкуренции на зарубежном рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность массового или крупносерийного производства.</li> <li>2. Выгодные условия взаимодействия с поставщиками.</li> <li>3. Возможность снижения постоянных удельных издержек за счет достижения эффекта масштаба.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая себестоимость товара/услуги.</li> <li>2. Небольшие затраты на маркетинг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потеря рынка при кардинальной смене характера потребности потребителей (вкус, мода, технологии).</li> <li>2. При условии насыщения рынка предприятию будет сложно перестроиться вследствие низких навыков дифференциации.</li> </ol>
Дифференцированный маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности различных сегментов зарубежного рынка достаточно сильно отличаются друг от друга.</li> <li>2. Зарубежный рынок насыщен и отсутствует явный дефицит.</li> <li>3. Высокий уровень интенсивности конкуренции на зарубежном рынке.</li> <li>4. Высокий уровень культуры потребления на зарубежном рынке, следовательно, высокие требования потребителей к предлагаемым товарам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитый НИОКР.</li> <li>2. Высокая значимость маркетинговой деятельности.</li> <li>3. Высокая гибкость организационной и производственной структуры предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизация рисков вследствие различия рыночной конъюнктуры на различных сегментах.</li> <li>2. Опыт и навыки выявления и удовлетворения потребностей потребителей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на производство.</li> <li>2. Высокие затраты на маркетинг.</li> <li>3. Трудно достижимая экономия на масштабе.</li> <li>4. Для каждого сегмента зарубежного рынка разрабатывается отдельный маркетинговый план.</li> </ol>

Концентрированный маркетинг	1.Наличие особых потребностей у определенной группы потребителей зарубежного рынка, которая в настоящий момент не удовлетворена вообще или полностью. 2. Высокая платежеспособность потребителя зарубежного рынка.	1. Ограниченная мощность существующей производственной базы предприятия. 2. Наличие у предприятия уникальных технологий.	1. Способность качественно удовлетворять потребности. 2. Высокий уровень рентабельности экономической деятельности предприятия.	1.Высокий уровень рискованности ведения бизнеса, вследствие высокой зависимости от потребителей одного сегмента.
-----------------------------	---	---	--	--

Конкурентные стратегии выхода СБЕ на зарубежный рынок.

Наличие у предприятия ярко выраженного конкурентного преимущества является фундаментальной основой успешного освоения предприятием зарубежного рынка. Конкурентное преимущество – способность лучше, чем другие предприятия на рынке, обслуживать своих целевых клиентов. Выбор конкурентной стратегии зависит от типа конкурентного преимущества, которое предприятие сможет обеспечить и поддерживать продолжительное время. Конкурентное преимущество может быть сформировано с использованием одной из трех конкурентных стратегий:

Стратегия лидерства по издержкам.

Лидерство снижения издержек при освоении зарубежного рынка означает, что предприятие стремится представить на новом национальном рынке товар или услугу с минимальными для данного рынка издержками. Это может дать ему возможность продавать товар по минимальной для рынка цене, либо увеличить норму прибыли относительно конкурентов.

Стратегия дифференциации.

Данная стратегия предполагает достижение предприятием уникальности воплощения какой-либо характеристики производимых им товаров, предлагаемых на потенциальном для освоения зарубежном рынке.

Стратегия фокусирования.

Стратегия фокусирования предполагает ориентацию предприятия на определенный четко ограниченный сегмент потребителей зарубежного рынка, на который предприятие собирается выйти, и более качественное, чем у конкурентов, обслуживание представителей данного сегмента.

Стратегии выхода СБЕ на зарубежный рынок.

Важнейшее для предприятия решение при освоении зарубежного рынка – решение о выборе способа выхода на него. Рассмотрим основные стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок:

1. Экспорт:

косвенный экспорт имеет место быть, когда предприятие реализует свои товары на зарубежном рынке через посредников, т. е. использует торговую сеть другого производителя;

прямой экспорт существует, когда предприятие самостоятельно занимается сбытом своих товаров на зарубежном рынке, т. е. собирает и анализирует информацию, налаживает контакты, занимается транспортировкой и оформлением необходимой документации.

2. Лицензирование.

Лицензирование – стратегия выхода на зарубежный рынок, которая предполагает передачу предприятием (лицензиаром), осваивающим зарубежный рынок, зарубежному предприятию (лицензиату) право использования своих производственных, торговых секретов, своей марки или патента.

3. Совместное предприятие.

Совместное предприятие (СП) – объединение усилий зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания общего коммерческого предприятия на территории зарубежного рынка.

#### 4. Прямые инвестиции.

Прямое инвестирование – это организация собственного предприятия или центра оказания услуг на территории предполагаемого к освоению зарубежного рынка.

Функциональная стратегия (функциональный уровень управления):

Стратегию маркетинга на функциональном уровне также требуется адаптировать к условиям зарубежного рынка. Есть несколько вариантов приспособления к новым условиям: стандартизировать свою деятельность и вести маркетинговую стратегию так же, как и на внутреннем рынке, или же разработать совершенно новую маркетинговую стратегию на функциональном уровне специально для осваиваемого рынка.

Как уже отмечалось ранее, в данном исследовании маркетинговая стратегия при выходе предприятия на зарубежный рынок рассматривается на всех уровнях управления: 1) на корпоративном уровне управления: стратегии сегментирования и позиционирования компании (представленной в данном исследовании как совокупность СБЕ) по отношению к государству, партнерам, конкурентам, потребителям; 2) на уровне управления СБЕ: стратегии сегментирования и позиционирования, определяющие целевые сегменты потребителей и принципы их обслуживания, а также принципы позиционирования СБЕ в целом; 3) на функциональном уровне управления: элементы комплекса маркетинга, а именно – товарную, ценовую, коммуникационную и сбытовую политики при выходе предприятия на зарубежный рынок.



Рисунок 2 Маркетинговая стратегия на различных уровнях управления при выходе предприятия на зарубежный рынок

Таким образом, для того чтобы планомерно, ничего не упуская, проработать маркетинговую стратегию предприятия при выходе на зарубежный рынок на всех уровнях управления требуется придерживаться определенной последовательности действий.

Так, была приведена схема классификации факторов, влияющих на принятие решения о выходе на зарубежные рынки, которая дает возможность понять области их возникновения. Данная схема может быть применена на этапе сбора информации о потенциальных для освоения рынках с целью принятия решения руководством компании, она поможет сформировать наиболее полное и разностороннее представление о рынке, не упустить важных деталей. Стоит отметить, что предприятие может быть мотивированно к освоению зарубежных

рынков не только в том случае, если присутствуют все из рассмотренных выше мотивы, а наличие одной или нескольких ситуаций «барьер» не подразумевает полного отказа предприятия от интернационализации бизнеса, так как предприятием обязательно должна рассматриваться возможность преодоления таких барьеров при помощи формирования адаптированной под все существующие условия и возможные изменения условий стратегии выхода на зарубежный рынок.

Далее, определив основные понятия и классифицировав факторы, влияющие на принятие решения о выходе на зарубежные рынки, требуется выявить роль и место маркетинговой стратегии среди основных стратегий предприятия, учитывая особенности организационной структуры предприятия и специфику рынка, на котором оно действует.

## 2 ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК (СТРАНЫ БЛИЖНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ)

### 2.1 Процесс принятия решения о выходе предприятия на зарубежный рынок как этап, предшествующий формированию маркетинговой стратегии

Освоение зарубежного рынка требует определенных знаний и навыков. Это длительный и сложный процесс, важная часть которого – проведение маркетинговых исследований. Можно выделить три основных условия, которые влияют на выбор зарубежного рынка, способа выхода на него и стратегии поведения:

- четкое осознание необходимости освоения рыночного пространства за пределами внутреннего рынка;
- адекватная оценка своих собственных возможностей;
- понимание того, какой тип зарубежного рынка в наибольшей степени подходит для освоения.

Отечественные специалисты, рассматривающие данную проблематику в своих работах: Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Руднева Л.П., Стровский Л.Е., Пахомов С.Б., Черенков В.И., Шлык Н.Л., и др.

Основное внимание уделяется вопросам мотивации и причин освоения зарубежных рынков. Например, профессор Черенков В.И. делит причины освоения внешних рынков на объективные и субъективные. Шлык Н.Л. в своей работе «Выход предприятия на внешний рынок» также рассматривает мотивы освоения. Характеристики зарубежных рынков, а также препятствия выхода на них представлены в незначительной степени.



Рассмотрим факторы, влияющие на общее направление освоения предприятием зарубежных рынков. Выделим три группы факторов принятия решения о выходе на зарубежные рынки:

1. Предпосылки к освоению рынка – ряд характеристик предполагаемого рынка соответствует требованиям предприятия.

2. Мотивы выхода на рынок – воплощение ряда значимых характеристик на внутреннем рынке, побуждающие к освоению зарубежных рынков.

3. Барьеры входа на рынок – ряд характеристик, препятствующих выходу предприятия на зарубежный рынок и эффективной работы на нем.

Перечисленные факторы также можно структурировать по месту их возникновения:

1. Факторы внутри фирмы.

2. Факторы внутреннего рынка.

3. Факты зарубежного рынка.

Представим данные группы факторов в виде таблиц (Таблицы 8.)

Таблица 8 Факторы внутри фирмы, влияющие на принятие предприятием решения о выходе на зарубежные рынки

Факторы внутри фирмы	
Мотивы	Барьеры
Слабая загруженность производственных мощностей предприятия	Ограниченные финансовые возможности
Субъективное желание руководства предприятия реализовать собственные знания, навыки и желание распространить свой бизнес за рамки внутреннего рынка	Ограниченные трудовые и организационные ресурсы
Престижность ведения международного бизнеса	Субъективное нежелание руководства предприятия осваивать зарубежный рынок

Факторы внутри фирмы	
Мотивы	Барьеры
Неудовлетворенность финансовыми результатами ведения хозяйственной деятельности предприятия на внутреннем рынке	Сопrotивление персонала выходу предприятия на зарубежный рынок
Стремление продлить ЖЦТ	
Обладание технологическими ноу-хау производства товара	
Наличие свободных средств для инвестирования	

Рассмотрим более подробно внутрифирменные факторы, приведенные в таблице 9.

Мотивы выхода на рынок:

1. Слабая загруженность производственных мощностей предприятия.

Данный мотив связан с внутренним рынком и вступает в действие только в том случае, если объем внутреннего рынка небольшой или снижающийся, что побуждает предприятие искать новые зарубежные рынки сбыта или партнеров, с целью обеспечения максимальной загруженности собственных производственных мощностей.

2. Субъективное желание руководства предприятия реализовать собственные знания, навыки и желание распространить свой бизнес за рамки внутреннего рынка.

Данный мотив актуален если руководству предприятия присущи следующие характеристики: опыт ведения международной коммерческой деятельности; осознание того, что рынок не ограничен национальными границами; нацеленность на лидерство в своей сфере.

Все это в совокупности приводит к тому, что руководство предприятия обращает внимание на зарубежные рынки.

### 3. Престижность ведения международного бизнеса.

Предприятия, ведущие международную коммерческую деятельность, чаще всего воспринимаются руководством другого бизнеса и обществом в целом как более надежные, стабильные и в определенной степени успешные, что обеспечивает большее количество сделок с клиентами и партнерами.

4. Неудовлетворенность финансовыми результатами ведения хозяйственной деятельности предприятия на внутреннем рынке.

Основными параметрами для оценки результативности коммерческой деятельности являются: выручка; рентабельность; себестоимость продукции; маржинальная прибыль; чистая прибыль.

Если уровень перечисленных данных параметров не удовлетворяет руководство предприятия, то принимается решение о выходе предприятия на зарубежный рынок, даже в случае успешной коммерческой деятельности на внутреннем рынке.

### 5. Стремление продлить ЖЦТ.

На разных рынках один и тот же продукт может находиться на различных стадиях жизненного цикла товара. Большинство производителей стремятся максимально использовать каждый продукт, поэтому, если на внутреннем рынке товар находится на завершающей стадии жизненного цикла, то логично предложить его на зарубежные рынки.

### 6. Обладание технологическими ноу-хау производства товара.

Наличие у предприятия какой-либо новой технологии производства товара или же самого товара, обладающего уникальными свойствами, является значительным конкурентным преимуществом, для предприятия выгодно представлять данный товар на максимально возможном количестве рынков.

### 7. Наличие свободных средств для инвестирования.

Предприятие, которое обладает собственными свободными финансовыми ресурсами или возможностью привлечения инвестиций, в сочетании с другими внутрифирменными факторами, может начать процесс освоения зарубежных рынков.

Барьеры выхода на рынок:

#### 1. Ограниченные финансовые возможности.

Данный барьер актуален, когда предприятие не может обеспечить требуемый объем финансовых средств для выхода на зарубежный рынок (как свои, так и заемные средства). При выходе на зарубежный рынок компания сталкивается со следующими основными видами затрат: масштабные маркетинговые исследования предполагаемых к освоению рынков; производство дополнительного количества продукции и налаживание сбыта; продвижение продукции на зарубежном рынке; затраты на дополнительное количества персонала.

#### 2. Ограниченные трудовые и организационные ресурсы.

Существующий на предприятии штат сотрудников не достаточен для осуществления выхода и работы предприятия на зарубежном рынке или же существующие сотрудники не обладают достаточными знаниями. Также предприятие может столкнуться с проблемой организации удаленного управления (в случае, если у предприятия нет опыта организации данного вида управления).

#### 3. Субъективное нежелание руководства предприятия осваивать

зарубежный рынок. Так как конечное решение о выходе предприятия на зарубежный рынок все же принимается руководством, то, оценив риски, руководство может принять отрицательное решение.

#### 4. Соппротивление персонала выходу предприятия на зарубежный рынок.

Данный барьер имеет место в случае отрицательного отношения персонала к интернационализации бизнеса. Причинами подобного отрицания могут являться: изменение оплаты труда сотрудников; требования к переезду и смене места

жительства; изменение штатного расписания; изменение индивидуальной нагрузки.

Далее перейдем к рассмотрению факторов внутреннего рынка, влияющих на принятие решения о выходе на зарубежные рынки (Таблица 10.).

Таблица 10 Факторы внутреннего рынка, влияющие на принятие предприятием решения о выходе на зарубежные рынки

Факторы внутреннего рынка	
Мотивы	Барьеры
Экономические мотивы	Экономические барьеры
Политические мотивы	Административные барьеры
Экологические мотивы	Экологические барьеры
Географические и климатические мотивы	Инфраструктурные барьеры

Мотивы выхода на рынок:

1. Экономические мотивы. Данный тип мотивов может быть в следующих ситуациях:

✓ понижение спроса в тех сегментах, где предприятие в настоящий момент ведет свою деятельность;

✓ ухудшение конкурентной ситуации (обострение конкуренции между существующими предприятиями и/или появление на рынке новых крупных конкурентов);

✓ усиление влияния поставщиков на внутреннем рынке (повышение уровня закупочных цен);

✓ повышение влияния посредников (возможность влиять на отпускную цену товара);

✓ высокая стоимость трудовых ресурсов на внутреннем рынке;

✓ высокая стоимость организации производства;

✓ повышение цен на производственные ресурсы;

✓ выгодное для предприятия соотношение курсов национальной и зарубежных валют для ведения бизнеса за рубежом.

2. Политические мотивы. Данный тип мотивов выражен в следующих ситуациях:

- ✓ политика страны направлена на поддержку зарубежных операторов;
- ✓ неблагоприятная политическая ситуация в стране (война, конфликты и т.д.);
- ✓ требования антимонопольного законодательства;
- ✓ присутствие в том секторе, в котором оперирует предприятие, компаний с государственным капиталом.

3. Экологические мотивы. Данная группа мотивов проявляется в связи с ужесточением экологических требований на внутреннем рынке.

4. Географические и климатические мотивы. Данные мотивы могут быть в следующих ситуациях:

- ✓ отсутствие в пределах страны месторождений природных ресурсов (либо присутствие в небольшом объеме), необходимых для производства продукции предприятия;
- ✓ географические и климатические условия страны удорожают производство, что приводит к снижению прибыльности;
- ✓ климатические условия внутреннего рынка порождают сезонность (не регулярность спроса на продукцию).

Барьеры выхода на рынок:

1. Экономические барьеры. Невыгодное соотношение курсов национальной и зарубежных валют для экспорта продукции предприятия.

2. Административные барьеры. Политика государства направлена на ограничения экспортной деятельности предприятий на территории страны; ограничения со стороны государства на вывоз продукции за рубеж.

3. Инфраструктурные барьеры. Логистические проблемы, с которыми предприятие сталкивается при выходе на зарубежный рынок (отсутствие или не отлаженность логистической системы).

Третий вид факторов, структурированный по месту возникновения – факторы зарубежного рынка, представленные в таблице 11. Рассмотрим их более детально. Таблица 11 Факторы зарубежного рынка, влияющие на принятие предприятием решения о выходе на зарубежные рынки .

Факторы зарубежного рынка	
Предпосылки	Барьеры
Экономические предпосылки	Экономические барьеры (посредники, поставщики)
Политико-правовые предпосылки	Политико-правовые барьеры
Географические и климатические предпосылки	Культурные барьеры
Экологические предпосылки	Экологические барьеры
Культурные предпосылки	Географические барьеры
Инфраструктурные предпосылки	

Предпосылки выхода на рынок: Экономические предпосылки:

✓ дешевая рабочая сила приводит к снижению себестоимости продукции и возможности увеличения прибыли предприятия. В настоящее время данный фактор интернационализации бизнеса очень актуален, многие производители размещают производства в странах с дешевой рабочей силой, например, Китай, Малайзия;

✓ зарубежный рынок активно растет, что дает большую перспективность деятельности предприятия на данном зарубежном рынке;

✓ выгодное соотношение курсов национальной валюты и валюты зарубежного рынка, предполагаемого к освоению.

Политико-правовые предпосылки:

- ✓ льготная система налогообложения;
- ✓ стабильная политическая ситуация в стране;
- ✓ поддержка со стороны зарубежного государства;
- ✓ лояльное законодательство страны.

Географические и климатические предпосылки:

- ✓ наличие месторождений природных ресурсов, необходимых для производства продукции предприятия;
- ✓ подходящее географическое положение страны по отношению к другим приоритетным для предприятия рынкам.

Экологические предпосылки: Низкие экологические требования, предъявляемые к производству и продукции.

Культурные предпосылки: Схожесть культур рынка страны, предполагаемого к освоению, и национального рынка предприятия. Таким образом, продукция предприятия не нуждается в значительных изменениях для вывода ее на зарубежный рынок;

Инфраструктурные предпосылки:

- ✓ развитая инфраструктура зарубежного рынка;
- ✓ отлаженный таможенный процесс.

Барьеры входа на рынок:

Экономические барьеры (посредники, поставщики).

- ✓ снижение уровня спроса в целевых для предприятия сегментах;
- ✓ высокая конкуренция в профильном для предприятия секторе на зарубежном рынке;
- ✓ значительное влияние поставщиков и их благосклонность к местным операторам рынка;
- ✓ значительное влияние посредников и приоритетность для них местных поставщиков;
- ✓ невыгодное соотношение курсов национальной и зарубежных валют;



- ✓ высокая стоимость трудовых ресурсов;

- ✓ высокая стоимость сырья.

Политико-правовые барьеры.

- ✓ неблагоприятная политическая ситуация в стране (война, конфликты и т.д.);

- ✓ жесткие требования антимонопольного законодательства;

- ✓ поддержка государством местных компаний (высокие пошлины для иностранных компаний);

- ✓ напряженные политические отношения государств (рынок которого предполагается осваивать и государства предприятия).

Культурные барьеры.

- ✓ кардинально отличающаяся культурная и социальная среда страны, на рынок которой предприятие собирается выходить (продукция требует значительных изменений для адаптации к особенностям зарубежного рынка);

- ✓ отрицание населением страны продукции иностранного производства;

- ✓ отрицательная репутация страны происхождения предприятия.

Экологические барьеры.

Жесткие экологические требования страны, в котором предприятие собирается работать, к продукции и производственному процессу.

Географические барьеры.

- ✓ отсутствие в предполагаемой для освоения стране месторождения природных ресурсов, необходимых для производства; географические и климатические условия удорожают организацию производства, что приведет к снижению прибыльности;

- ✓ климатические условия зарубежного рынка предполагают сезонность (не регулярность спроса на продукцию, выпускаемую предприятием);

- ✓ удаленность от производства или источников сырья.

## 2.2 Алгоритм формирования маркетинговой стратегии в контексте выхода предприятия на зарубежный рынок

Представим данный алгоритм в виде блок-схемы последовательности действий (рис. 3) и рассмотрим детально каждый этап.



Рисунок 3 Блок схема последовательности действий

1 этап: Идентификация мотивов выхода предприятия на зарубежный рынок. Данный этап был подробно рассмотрен в разделе 1.2. первой главы (Факторы принятия решения о выходе предприятия на зарубежный рынок), допустим, что мотивы выхода предприятия на зарубежный рынок уже выявлены.

2 этап: Анализ потенциала предприятия применительно к освоению зарубежных рынков и выбор способа оценки зарубежных рынков. После определения мотивов предприятия перейдем к рассмотрению возможности освоения предприятием зарубежных рынков – наличие у предприятия необходимых для этого ресурсов. Как уже отмечалось ранее, это: финансовые и трудовые ресурсы, производственные мощности, НИОКР, транспортно-логистические и маркетинговые возможности. Данные ресурсы и возможности необходимо проанализировать (Таблица 12).

Таблица 12 Основные задачи для анализа ресурсов и возможностей предприятия при выходе на зарубежные рынки

Виды ресурсов и возможностей предприятия.	Аналитические задачи
Финансовые ресурсы	изучить состав, структуру и динамику источников формирования капитала предприятия; определить стоимость отдельных источников привлечения капитала и его средневзвешенную цену; оценить степень финансового риска (соотношение заемного и собственного капитала).
Трудовые ресурсы	изучить степень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами по количественным и качественным параметрам; оценить эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.
Производственные мощности	определить достаточность производственных мощностей предприятия для дополнительного производства продукции и уровень их загруженности на данный момент; оценить в какой степени, освоенные предприятием технологии позволяют производить товар, который соответствует требованиям потребителей зарубежного рынка.
НИОКР	соответствие товаров, разработанных подразделением НИОКР, мировым стандартам качества; уровень технической обеспеченности НИОКР; оригинальность товаров, разработанных подразделением НИОКР.

Виды ресурсов и возможностей предприятия.	Аналитические задачи
Транспортно-логистические возможности	оценить мощности складской системы предприятия; оценить размер портного парка и его состав (авиа, ж/д, авто); оценить уровень ценности транспортного парка.
Маркетинговые возможности	оценить возможности получения максимального объема достоверной информации о зарубежных рынках; оценить опыт ведения бизнеса на зарубежных рынках; оценить степень налаженности связей на мировом рынке (связи с государственными органами, посредниками и СМИ на зарубежных рынках).

Для успешного выхода на зарубежный рынок руководство предприятия должно четко понимать за счет каких ресурсов оно будет осуществлять свою деятельность, и в какие бизнес-единицы вкладывать свой капитал. План обеспечения компании необходимыми финансовыми ресурсами является имеет большое значение и анализ наличия источников формирования капитала является важнейшим элементом планирования. Качество и объем выполненных работ, эффективность использования оборудования, продажи товара, его себестоимость и прибыль на предполагаемом к освоению зарубежном рынке напрямую зависят от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Выход предприятия на зарубежный рынок в большинстве случаев требует увеличения трудовых ресурсов. Зачастую предприятию предстоит модифицировать существующий товар или разработать новый, для чего требуется компетентное подразделение НИОКР, поэтому требуется оценка потенциала НИОКР – оценка качества и скорости исполнения функций данного подразделения. Также важно оценить состояние транспортно-логистической системы предприятия и провести анализ маркетинговых возможностей, которые напрямую связаны со всеми предыдущими ресурсами и возможностями.

Выбор нового рынка – сложное управленческое решение, долгосрочные последствия которого могут быть как позитивными, так и негативными, поэтому

важно определить способ оценки зарубежных рынков, подходящий конкретной компании. Можно выделить три основных подхода:

1. Субъективный подход – основывается на субъективном желании, ожидании, ощущениях, опыте лиц, которые принимают данное решение. Единственное преимущество этого подхода – отсутствие затрат. Отрицательными чертами являются максимальный риск и минимальная степень обоснованности решения. Стоит отметить, что чаще всего данный подход не является единственным обоснованием решения, он бывает приоритетным, но дополняется элементами дискретного. Субъективный подход применяется в следующих ситуациях:

- позитивное отношение лиц, принимающих решение к определенной
- стране и ее культуре;
- интуитивное доверие к зарубежному партнеру;
- стремление работать на новом для определенной сферы деятельности рынке, быть первым;
- родственные связи в определенной стране.

2. Дискретный подход – основывается на оценке 3 - 4 наиболее важных для конкретного предприятия критериев. Успешность использования данного подхода зависит от обоснованного выбора этих показателей, они должны соответствовать целям предприятия, информационная база должна быть получена из проверенного, надежного источника. Определенных правил отбора показателей не существует, чаще всего используются следующие критерии: размер рынка;

динамика роста рынка; потенциал рынка; доступность рынка; стабильность политической ситуации.

3. Комплексный подход – это количественная оценка каждого рынка по системе показателей, которая характеризует не только рынок для определенного товара, а также экономические, политико-правовые, социально-культурные процессы в исследуемых странах, глубокое аналитическое обоснование. Данный подход является самым безопасным, но требует определенных затрат на

проведение исследования, в случае ограниченности финансовых ресурсов чаще всего применяется дискретный подход. Для проведения анализа разрабатывается таблица, в которой содержится: перечень потенциальных стран для освоения;

перечень показателей, которые анализируются; количественную или качественную оценку показателя; количество баллов за каждую характеристику показателя. Для сравнения рынков каждой страны проставленные баллы суммируют, рынок, набравший максимальное количество баллов, считается наиболее благоприятным.

Выбор подхода осуществляется на основе анализа потенциала компании, далее формируется перечень интересующих предприятие зарубежных рынков для рассмотрения. В ходе составления данного списка необходимо определить перечень параметров, по которым будет проводиться дальнейшая оценка. Для этого можно использовать классификацию факторов макро и микросреды, приведенную в разделе 1.3. первой главы, при выборе необходимо учитывать особенности и возможности предприятия.

3 этап: Выбор направления интернационализации бизнеса предприятия.

Выбор проводится с использованием адаптированной матрицы Ансоффа, которая рассмотрена в разделе 1.3. первой главы (Роль и место маркетинговой стратегии в иерархии стратегий предприятия при выходе его на зарубежный рынок). Выбрав стратегию развития, руководство предприятия определит направление интернационализации бизнеса.

4 этап: Анализ альтернативных вариантов зарубежных рынков.

После определения направления интернационализации бизнеса и формирования перечня предполагаемых к освоению зарубежных рынков необходимо детально проанализировать данные варианты: выявить и проанализировать предпосылки к освоению зарубежного рынка (классификация представлена в разделе 1.2. первой главы) выявить и проанализировать барьеры

(классификация представлена в разделе 1.2. первой главы). Цель данного этапа – выявить наиболее перспективные зарубежные рынки.

5 этап: Оценка возможности преодоления барьеров. На данном этапе руководству предприятия необходимо понять преодолимы ли выявленные ранее барьеры, какие ресурсы и какой их объем необходим для преодоления данных барьеров, может ли предприятие обеспечить необходимый объем ресурсов.

6 этап: Определение перечня зарубежных рынков для дальнейшего рассмотрения. Для дальнейшего планирования предприятие должно отказаться от рынков, которые подходят под следующие параметры: барьеры выхода на зарубежный рынок не преодолимы; барьеры выхода на зарубежный рынок преодолимы, но у предприятия нет требуемого объема ресурсов; барьеры выхода на зарубежный рынок преодолимы, требуемый объем ресурсов есть, но объем данных затрат имеет неприемлемый срок окупаемости.

7 этап: Выбор рынка и SWOT-анализ. Основной целью данного этапа является окончательный выбор зарубежного рынка для освоения предприятием. Для этого выбранные предприятием количественные и качественные показатели оцениваются экспертным методом по бальной системе, производится расчет взвешенных значений показателей и их суммы, определяются лидеры. Далее выбирается зарубежный рынок/рынки (количество определяется экспертами предприятия), набравший максимальное количество баллов – его предприятие будет осваивать.

Можно воспользоваться одним или несколькими способами выбора и отсеивания зарубежных рынков, в частности:

1. Для освоения выбираются зарубежные рынки, набравшие наибольшее количество баллов.

2. Для освоения выбираются зарубежные рынки, набравшие наибольшее количество баллов и удовлетворяющие следующим условиям:

- значение каждого показателя не ниже определенной нормы (экспертам предприятия определяется минимально допустимые оценки каждого из показателей);

- сумма оценочных показателей не ниже заранее определенного экспертами минимального значения.

Таблица 13 Форма бальной оценки показателей вариантов зарубежного рынка.

Показатели оценки альтернативных вариантов зарубежного рынка	Рынки						
	V	Рынок 1		Рынок...		Рынок n	
		X	V*X	X	V*X	X	V*X
Показатель 1							
Показатель...							
Показатель N							
Итого							

Таблица составлена на основе данных из книги Дидковского М.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. В данной таблице экспертно определяются:

V – Весомость выбранных показателей (определяется исходя из целей предприятия, его специфики). Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 5, где: 1 – показатель слабо важен; 5 – показатель очень важен. X – оценка степени выраженности данного показателя для рассматриваемого рынка. Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 10, где: 1 – не выгодно для предприятия; 10 – крайне выгодно для предприятия. V\*X – значение показателя.



Для дальнейшего анализа рынка-лидера можно прибегнуть к различным методам, но оптимальным методом для данного этапа формирования стратегии является SWOT-анализ (Таблица 14), так как он является основой для определения целей и стратегий компании, и может проводиться на разных уровнях: организации, каждого целевого сегмента рынка, каждого товара/услуги, конкурентной борьбы, он позволяет описать основные тенденции развития предприятия и определить поле альтернативных направлений его дальнейшего развития. Важно отметить, что перечень показателей для анализа определяется для каждого предприятия индивидуально, учитывая специфику предприятия и специфику отрасли, в которой оно оперирует или планирует оперировать.

Таблица 14 SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

По результатам данного анализа определяются сильные и слабые стороны предприятия, учитывая возможности и угрозы со стороны зарубежного рынка.

8 этап: Формирование стратегии сегментирования при выходе предприятия на зарубежный рынок. Сперва предприятию требуется проанализировать следующие параметры: целевые потребители зарубежного рынка по ряду критериев (социально-демографические, географические, характеристики физического состояния, поведенческим характеристикам); потребности потребителей зарубежного рынка; факторы спроса.

Проанализировав данные параметры, необходимо определить тип стратегии сегментирования: дифференцированный маркетинг, недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг (подробнее стратегии описаны в 1 главе, раздел 1.3 – Маркетинговая стратегия выхода СБЕ на зарубежный рынок).

Можно использовать два подхода к стратегии сегментирования: стратегия сегментирования для зарубежного рынка аналогична стратегии сегментирования для внутреннего уже освоенного рынка; стратегия сегментирования для зарубежного рынка отлична от стратегии сегментирования для внутреннего уже освоенного рынка;

9 этап: Определение базовых конкурентных преимуществ в каждом из сегментов (стратегии позиционирования). После определения стратегии сегментирования необходимо выработать стратегии позиционирования, определить тип базового конкурентного преимущества, определение которого может основываться на базовых принципах позиционирования. Приведем варианты принципов позиционирования характерные для выхода предприятия на зарубежный рынок: позиционирование по значимой роли на мировом рынке (акцент на опыте работы предприятия на других зарубежных рынках, результатах его деятельности на других зарубежных рынках); позиционирование по стране базирования предприятия (акцент на опыте определенных стран в производстве определенного вида товаров).

10 этап: Формирование стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок. Определив стратегию сегментирования и позиционирования, предприятию необходимо выбрать способ выхода на зарубежный рынок в соответствии с потребностями потребителей (Способы выхода на зарубежный рынок рассмотрены в 1 главе, раздел 1.3.).

11 этап: Формирование комплекса маркетинга при выходе предприятия на зарубежный рынок.

На данном этапе необходимо разработать маркетинговую стратегию по каждому из элементов комплекса маркетинга:

Товар. Выделяют 3 возможные товарные стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок: 1) прямое распространение – вывод на зарубежный рынок товара без каких-либо изменений; 2) адаптация товара – модифицирование товара

в соответствии с характером потребностей и условиями данного зарубежного рынка; 3) создание товара – создание отдельного товара специально для зарубежного рынка.

**Продвижение.** Важным элементом международного комплекса маркетинга является продвижение товаров и услуг. В данном случае фирма может использовать уже апробированные методы и средства продвижения своих товаров и услуг (реклама, стимулирование сбыта, PR и др.) или менять их в зависимости от условий нового рынка – это называется коммуникационной адаптацией. Существует 4 способа адаптации к условиям зарубежного рынка: перевод на другой язык, изменение основных текстов и цвета; использование специальной, адаптированной к конкретному зарубежному рынку темы; разработка портфеля коммуникационных ресурсов предприятия и выбор подходящего варианта для каждого из зарубежных рынков; разработка совершенно новой концепции продвижения для осваиваемого предприятием зарубежного рынка.

**Цена.** Существуют различные стратегии ценообразования при выходе предприятия на зарубежный рынок: унификация цен – установление единой цены на товар для всех географических рынков; установление рыночных цен в каждой стране – цена на товар устанавливается в соответствии с условиями каждого рынка (спрос и предложение, деятельность конкурентов на каждом географическом рынке); установление цены на основе издержек в каждой стране – устанавливается цена для всех географических рынков методом суммирования издержек и стандартной наценки.

**Сбыт.** При планировании стратегии распределения выхода предприятия на зарубежный рынок важно определить: 1) Вид распределения: интенсивное распределение – максимизация количества торговых точек, и их концентрация на предполагаемом к освоению зарубежном рынке («продавать там, где покупают»); 2) Селективное распределение – ограничение количества торговых точек на предполагаемом к освоению зарубежном рынке, в которых представлен товар

предприятия («продавать там, где лучше продается»); 3) Эксклюзивное распределение – ограничение количества торговых точек на предполагаемом к освоению зарубежном рынке, при условии, что одна торговая точка обслуживает одну географическую зону (город, регион, страна и т.д.). 4) Длину канала распределения: прямой канал распределения – товар реализуется непосредственно конечному потребителю; косвенный - короткий канал распределения один тип посредников (оптовый или розничный) между производителем и потребителем; косвенный - длинный канал распределения – наличие посредников двух/трех видов (оптовый, мелкооптовый, розничный).

12 этап: Выход на зарубежный рынок. По окончании процесса принятия основных стратегических решений (стратегии сегментирования, позиционирования, выхода на зарубежный рынок) предприятие разрабатывает практический план выхода на зарубежный рынок. Данная часть алгоритма не является частью стратегического планирования.

### 2.3 Оценка эффективности маркетинговой стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок

В процессе реализации маркетинговой стратегии предприятия может возникнуть множество непредвиденных обстоятельств. Поэтому одной из важных задач маркетинга является оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия, от своевременности и качества которой зависит положение на рынке и будущее развитие компании.

Оценка экономической эффективности маркетинговой деятельности – составная часть контроля маркетинга. Контроль маркетинга – это оценка результатов реализации маркетинговых стратегий и планов и, в случае необходимости, корректировка стратегии для достижения поставленных целей.

Контроль маркетинга можно разделить на следующие стадии:

1. Формулирование целей, прогнозирование результатов.
2. Измерение текущих результатов деятельности.
3. Сопоставление текущих результатов деятельности с прогнозами.
4. Корректировка стратегии/планов.
5. Измерение конечных результатов деятельности.
6. Сопоставление конечных результатов деятельности с прогнозами.
7. Планирование дальнейшей деятельности.

Сперва руководство формулирует конкретные маркетинговые задачи, после чего прогнозирует планируемые результаты маркетинговой деятельности. Далее руководство компании производит оценку текущих результатов, сопоставляет их с планом, выявляет отклонения и их причины, производит корректировку плана/стратегии. Наконец, измеряются конечные результаты деятельности, проводится анализ, предпринимаются корректирующие действия для устранения отклонений от плана, для чего зачастую может потребоваться полный или частичный пересмотр маркетинговой стратегии.

Задача оценки эффективности маркетинга – выявление тех областей, где существуют проблемы, а также открываются новые возможности, формирование рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Оценивать эффективность стратегии требуется еще на стадии планирования. Один из способов обоснования соответствия цели определенным параметрам – метод "S.M.A.R.T." ("Smart" - умный, англ.) – аббревиатура пяти английских слов:

**Specific** – цель должна быть максимально конкретной и ясной, и однозначно воспринята всеми (руководством, отделом маркетинга, сотрудниками).

**Measurable** – цель должна быть измеримой. Критерии измерения назначаются не только для конечного результата, но и для промежуточного.

**Achievable** – цель должна быть поставлена адекватно, она должна быть достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает компания.

Relevant – цель должна быть ориентирована на результат, другими словами, она должна быть уместна на данном этапе развития компании, не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

Timebound – цель должна иметь определенные сроки или точный период выполнения – может быть как фиксированная дата, так и определенный период времени.

Анализ экономической эффективности маркетинговой деятельности проводится со следующими целями:

1. Обосновать эффективность маркетинговой стратегии на стадии разработки или принятия решения;

2. Определить конечную эффективность маркетинговой деятельности по прошествии определенного периода времени, так как для оценки конечной эффективности требуются фактически достигнутые результаты.

Для определения эффективности маркетинговой деятельности предприятия, необходимо в процессе разработки стратегии выделить критерии, с помощью которых будет осуществляться контроль результатов. Существуют различные мнения по поводу определения показателей для оценки эффективности маркетинговой деятельности. Некоторые ученые полагают, что применение количественных методов при оценке фактических результатов маркетингового мероприятия затруднительно, так как не все цели можно сформулировать количественно, например, поддержание престижа фирмы, измерение реакции потребителей на рекламу и др. Филипп Котлер, напротив, отводит большую роль количественным методам. Для того чтобы определить эффективность стратегии маркетинга или какого-то конкретного маркетингового мероприятия, необходимо, чтобы цель была сформулирована количественно. Например, цель может быть сформулирована следующим образом «в результате проведения рекламной акции количество уникальных посетителей должно увеличиться на 3% за один месяц». Поскольку такая цель сформулирована количественно, то проверить уровень ее

достижения не составит труда, также не сложно будет сопоставить результат с затратами на данное мероприятие.

Наиболее эффективно использовать в процессе оценки и качественные и количественные показатели. Для удобства разделим показатели эффективности на три группы (Таблица 15):

1. Показатели рыночной эффективности. Данные показатели оценивают внешние рыночные условия и привлекательность рынков. К ним относятся оценка рыночной конъюнктуры и доходности.

2. Показатели конкурентоспособности. Данные показатели характеризуют конкурентоспособность товаров или услуг предприятия. К ним относится эффективность деятельности фирмы в отношении цены, качества продукции/услуг, бренда.

3. Показатели деятельности клиента. Показатели, демонстрирующие эффективность сотрудничества с потребителями. К ним относятся оценка удовлетворенности, лояльности, осведомленности клиентов.

Таблица 15 Группы показателей эффективности маркетинга

Показатели рынка	Показатели конкурентоспособности	Показатели клиента
Оценка рыночной конъюнктуры	Относительное качество продукта	Удовлетворенность клиентов
Оценка доходности	Относительное качество услуги	Сохранение клиентов
	Относительная цена и ценность	Лояльность клиентов

Каждый из этих показателей играет важную роль в переходе компании на более высокий уровень эффективности и рентабельности маркетинга. Маркетинговые показатели можно разделить на запланированные, текущие и конечные, и те, и другие очень важны, особенно первые, так как они являются

основными индикаторами эффективности деятельности. Рассмотрим способы оценки более детально.

#### 1. Прогнозирование результатов маркетинговой деятельности.

При разработке стратегии в условиях неопределенности и риска требуется проводить прогнозирование. Прогнозирование представляет собой процесс разработки прогнозов – научно-обоснованных суждений о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Разработка прогноза требует не только изучения внешней среды, но и предположения динамики ее развития ситуации в будущем, основанное на имеющейся информации. Поскольку реакция клиентов на изменения, которые никогда ранее не проводились, плохо поддается прогнозированию, рассмотрим подробнее показатели рынка и конкурентоспособности.

Оценку конкурентоспособности можно провести с использованием принципов модели Розенберга, которые исходят из того, что потребители оценивают все товары и услуги с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Для каждого рынка/сегмента рынка определяется ряд важных для потребителя показателей. Весомость выбранных показателей определяется экспертом с помощью цифровой шкалы, например, от 1 до 5, где:

1 – показатель не характерен для предприятия;

5 – показатель очень характерен для предприятия.

Далее весомость сравнивается с идеальным показателем (идеальным ожиданием потребителя), оценивается степень выраженности показателя, выявляются наиболее перспективные рынки/сегменты рынка.

Таблица 16 Оценка конкурентоспособности предприятия.

Рынок	Предприятие	Идеал	Степень выраженности, %
Показатель 1		5	
Показатель...		5	
Показатель N		5	



Далее следует провести анализ рыночной конъюнктуры для конкретных рынков/сегментов рынка. Конъюнктура рынка – это совокупность условий, определяющих рыночную ситуацию. Исследование конъюнктуры рынка предполагает анализ: Размера рынка; Показателей спроса на товары/услуги; Показателей давления конкурентов; Показателей давления потребителей и т.д.

Оценка проводится при помощи таблицы 17, в которой эксперт определяет: Вес показателей (в сумме 100 баллов) для каждого рынка в отдельности – столбец «вес»; Степень выраженности показателя при помощи цифровой шкалы (например, от 1 до 5) – столбец «рынок». После чего определяется оценка каждого показателя (оценка = вес\*рынок) и общая оценка конъюнктуры каждого рынка/сегмента (сумма оценок всех показателей каждого рассматриваемого рынка).

Таблица 17 Оценка рыночной конъюнктуры.

Показатель	Вес	Рынок 1	Оценка	Рынок ...	Оценка	Рынок N	Оценка
Размер рынка							
Сезонность спроса							
Давление реальных конкурентов							
Давление потенциальных конкурентов							
Давление товаровзаменителей							
Рыночная власть потребителей							
Прогнозируемость спроса							

Оценку доходности можно провести различными способами – при помощи экспертных оценок, на основе предыдущего опыта работы на различных рынках, статистических данных. Показатели выбирают для каждого предприятия индивидуально. Оценка проводится при помощи таблицы 1.1.3....., в которой

эксперт определяет: Вес показателей (в сумме 100 баллов) для каждого рынка в отдельности – столбец «вес»; Предполагаемое или реальное значение показателя (в натуральной величине, процентах, денежных единицах и т.д.) – столбец «значение»; На основе реального или предполагаемого значения – степень выраженности показателя при помощи цифровой шкалы (например, от 1 до 5) – столбец «балл».

После чего определяется оценка каждого показателя (оценка = вес\*балл) и комплексная оценка доходности рынка/сегмента рынка (сумма оценок всех показателей каждого рассматриваемого рынка).

Таблица 20 Оценка доходности рынков

Показатель	Вес	Значение	Балл	Оценка	Значение	Балл	Оценка
Показатель 1							
Показатель...							
Показатель N							

Таим образом, были рассмотрены основные способы оценки эффективности маркетинговой стратегии на этапе планирования.

2. Оценка текущая и конечная оценка эффективности маркетинговой стратегии. Для дальнейшей оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятия, вышедшего на зарубежный рынок, требуется оценить динамику изменения показателей в определенном временном отрезке. Представим пример данной оценки в виде таблицы 21.

Таблица 21 Эффективность маркетинговой стратегии компании за три года.

Показатель эффективности	Базисный год	1 год	2 год	3 год	Динамика
Оценка конкурентоспособности					
Оценка рыночной конъюнктуры					
Оценка доходности					
Удержание клиентов, %					
Новые клиенты, %					

Также следует рассмотреть способ количественной оценки конечного результата маркетинговой деятельности предприятия методом сопоставления достигнутого эффекта (который, чаще всего, выражается в виде прибыли/дохода) к затратам. Для этого требуется: Определить затраты, связанные с процессом выхода предприятия на зарубежный рынок (составление сметы затрат на маркетинг, в которой представлены все статьи затрат); Определить эффект (результат). Теоретически под эффектом маркетингового мероприятия можно понимать его цель, выраженную количественно, но маркетинговая стратегия предприятия включает большое количество различных мероприятий, которые имеют различные цели. Поэтому целесообразно выбрать один главный показатель и через него просчитать эффективность. Таким образом, оценку экономической эффективности маркетинговой деятельности можно провести с помощью построения математической формулы. В общем виде формула выглядит следующим образом:  $\text{эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты}$

Приведем пример: допустим, отдел маркетинга какого-либо предприятия сформулировал основную цель маркетинговой стратегии следующим образом: увеличить число каналов распределения на  $x$  за период  $y$ . В первую очередь мы определяем, на сколько фактически увеличивается число каналов распределения, далее мы учитываем, что это обстоятельство повлекло за собой увеличение

объема продаж, что, в свою очередь, увеличило прибыль от реализации продукции. Таким образом, эффективность данного мероприятия будет рассчитываться методом деления прироста прибыли только за счет рассматриваемого конкретного мероприятия ( $\Delta\Pm$ ) на затраты, связанные с этим мероприятием ( $Zm$ ):

$$Эм = \Delta\Pm / Zm$$

Где  $Эм$  – эффективность маркетингового мероприятия;

$\Delta\Pm$  – прирост прибыли за счет данного маркетингового мероприятия;  $Zm$  – затраты на данное маркетинговое мероприятие.

Наконец, располагая множеством показателей эффективности маркетинговой стратегии, можно провести анализ позиции компании на рынке за различные периоды при помощи матрицы McKinsey, проследить динамику изменений. Матрица состоит из девяти ячеек, позиция в трех из которых характеризуются как «победители», в трех – как «проигрывающие».

Таблица 22 - Матрица McKinsey

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	слабая
Привлекательность отрасли	высокая	Победитель 1	Победитель 2	Знак вопроса
	средняя	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 2
	низкая	Производитель прибыли	Проигравший 1	Проигравший 3

Рассмотрим позиции матрицы: Победитель 1 – наиболее привлекательный рынок и относительно сильные конкурентные преимущества. Стратегическое решение – защита положения путем дополнительных инвестиций. Победитель 2 – высокая степень привлекательности рынка, средний уровень преимуществ компании. Стратегическая задача – определение слабых и сильных сторон, осуществление необходимых инвестиций. Победитель 3 – средняя привлекательность при явных преимуществах на рынке. Необходимо определить наиболее привлекательные сегменты для инвестирования. Проигравший 1 – средняя привлекательность рынка при низком уровне преимуществ. Рекомендуется найти возможности улучшения положения или покинуть рынок. Проигравший 2 – низкая привлекательность рынка, средний уровень преимуществ. Задача – снижение риска, защита бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, при удачной возможности – продажа бизнеса. Проигравший 3 – низкая привлекательность рынка и низкий уровень преимуществ. Следует от инвестиций, сфокусироваться на максимальной прибыли, либо выходить из данного вида бизнеса. "Пограничные" виды бизнеса: Знак вопроса – незначительные конкурентные преимущества, но привлекательный рынок. Рекомендуется развитие в направлении усиления преимуществ или выделение отдельного сегмента на рынке и инвестирование в него. Средний бизнес характеризуется средней привлекательностью рынка при средних конкурентных преимуществах. В данном случае требуется действовать осторожно – инвестировать только в прибыльные и наименее рискованные мероприятия. Производители прибыли – низкий уровень привлекательности рынка и высокий уровень преимуществ. Следует инвестировать с целью получения эффекта в краткосрочной перспективе.

Таким образом, в первой главе данного исследования выявлены и классифицированы факторы, влияющие на принятие решения о выходе компании на зарубежный рынок. Рассмотрена Матрица И. Ансоффа «Продукт/Рынок» и

модифицирована с целью учета различных типов новых рынков и стратегий предприятия. Место и роль маркетинговой стратегии в структуре стратегий предприятия при выходе его на зарубежный рынок определены и обоснованы. Алгоритм формирования маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежные рынки разработан, каждый блок данного алгоритма детально описан, место маркетинговой стратегии в данном алгоритме определено. Приведены способы оценки эффективности маркетинговой стратегии на этапах планирования, контроля и конечного результата. Исследование нельзя считать завершенным без практического подтверждения данных методик, таким образом, следует перейти к разработке маркетинговой стратегии выхода компании ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» на зарубежный рынок с применением приведенного выше алгоритма.

### 3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК, РЕКОМЕНДАЦИИ

#### 3.1 Формирование маркетинговой стратегии выхода на зарубежный рынок ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР»

Апробация методики поэтапного формирования маркетинговой стратегии предприятия при выходе на зарубежный рынок была проведена на примере производственного предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР». Последовательность действий при разработке маркетинговой стратегии для данного предприятия выстроена в соответствии с блок-схемой, предложенной нами в разделе 1.2. первой главы исследования. Цель данной части исследования – подтвердить практическую значимость методики поэтапного формирования маркетинговой стратегии предприятия при выходе на зарубежный рынок. Методика должна быть четко структурированной, понятной для сотрудников компании, в которой она будет применяться.

Приведем ряд вводных данных:

1. Страна базирования предприятия: Россия.

2. Предприятие: производственное предприятие ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» работает в следующих направлениях:

Инжиниринговые услуги:

Разработка и внедрение автоматизированных технологических агрегатов:

Подбор и поставка оборудования КИПиА ведущих мировых производителей

3. Требования к рынкам, предполагаемым к освоению:

Применение русско - язычного языка;

Входящие в состав стран таможенного союза.

4. Предприятием уже реализован сбор, обработка и анализ требующейся информации, в частности: Идентифицированы мотивы и барьеры выхода на зарубежный рынок; Проведен анализ финансового состояния и потенциала предприятия применительно к освоению зарубежных рынков; Сформирован перечень зарубежных рынков, которые требуется проанализировать, с учетом пожеланий директора по развитию и политики компании.

Описание предприятия. Структура. Цель.

ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» начал свою деятельность в 1997 году, первоначально специализируясь на подборе оборудования КИПиА и его поставках.

За время дальнейшей работы ЭТАЛОН-ПРИБОР расширил поле своей деятельности и на сегодняшний день специализируется на нескольких направлениях:

комплексное проектирование объектов – выполнение полного комплекта проектной и рабочей документации на строительство, реконструкцию, техническое перевооружение и капитальный ремонт объектов промышленной теплоэнергетики, машиностроительной, добывающей и других отраслей;

внедрение систем АСУТП «под ключ»: от разработки проектной и рабочей документации до пуска объекта в промышленную эксплуатацию;

разработка и производство серийных изделий: систем физико-химического анализа газов и жидкостей, шкафов НКУ, стендов датчиков КИПиА;

подбор и поставка оборудования КИПиА ведущих мировых производителей.

С 1997 года мы являемся официальными представителями ведущих мировых производителей оборудования КИПиА: Yokogawa Electric, Wika, Servomex, Mitchell Instrument и других.

Общая численность технических специалистов компании – 70 человек.

Деятельность компании сертифицирована: система менеджмента качества соответствует требованиям ГОСТ ISO 9001-2015; согласно полученным выпискам



из реестров СРО, ЭТАЛОН-ПРИБОР имеет право выполнять проектные и строительные работы на объектах капитального строительства, включая особо опасные и технически сложные объекты, в том числе выполнять функции генерального проектировщика и генерального подрядчика; серийные изделия выпускаются по собственным ТУ и имеют сертификаты ТР ТС; при строительномонтажных работах ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» использует аттестованную технологию сварки НАКС и собственных аттестованных сварщиков; выполнение пусконаладочных работ при работе с электрикой подтверждается зарегистрированной электролабораторией.

Хочу выделить одно из направлений производства компании – это производство Стендов Первичных Преобразователей, используемых при строительстве и реконструкциях ТЭС, ТЭЦ, ГРЭС, АЭС.

Стенды, как серийные изделия, выпускаются согласно ТУ предприятия, имеют сертификат соответствия ГОСТ Р, а также сертификат сейсмостойкости. Система менеджмента качества соответствует требованиям ГОСТ ISO 9001-2015.

Наличие собственного конструкторского отдела позволяет разрабатывать нестандартные стенды любой степени сложности по требованию Заказчика.

Производство имеет свидетельство НАКС об аттестации технологии сварки и собственных аттестованных сварщиков.

Главные цели компании на пять лет:

- Повысить стратегическую и финансовую устойчивость за счет создания обширной сетевой структуры;
- Повысить узнаваемость и престижность бренда.
- Внедрить собственные производимый продукты (Стенды Первичных Преобразователей), выступающие в роли ключевого продукта компании, для развития потенциальных заинтересованных направлений поставок оборудования и услуг производства ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» в странах ближнего зарубежья.

Для достижения данных целей руководству компании был предложен выход на зарубежный рынок (страны ближнего зарубежья).

Основной акцент был направлен на страны таможенного союза и параллельно прорабатывать и анализировать бывших участников СНГ Республика Азербайджан и Республика Узбекистан. Выбраны 4 интересующих предприятию географических рынка (Республика Беларусь, Республика Казахстан, Республика Узбекистан, Республика Азербайджан), сформирован перечень наиболее важных показателей для сравнения данных рынков.

Представим имеющиеся данные в виде таблиц (Табл. 23, 24, 25.).

Таблица 23 – Факторы принятия решения о выходе предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» на зарубежный рынок (внутрифирменные факторы)

<b>Факторы принятия решения о выходе предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» на зарубежный рынок (внутрифирменные факторы)</b>	
<b>Мотивы</b>	<b>Барьеры</b>
Желание повысить стратегическую и финансовую устойчивость за счет создания обширной сетевой структуры.	Ограниченные финансовые возможности. (Требуются масштабные маркетинговые исследования предполагаемых к освоению рынков, продвижение продукции на зарубежном рынке, затраты на дополнительное количество персонала).
Субъективное желание руководства предприятия реализовать собственные знания, навыки и желание распространить свой бизнес за рамки внутреннего рынка. Престижность ведения международного бизнеса. Наличие свободных средств для инвестирования.	Ограниченные трудовые и организационные ресурсы.

Далее, определим метод оценки зарубежных рынков. Так как руководитель предприятия обозначил интерес в развитии клиентской базы и сотрудничество со странами ближнего зарубежья, на основе собственных желаний и предпочтений, базовым подходом к оценке потенциального рынка является субъективный

подход, который будет дополнен дискретным методом. Совместно с руководством предприятия были выбраны качественно и количественно исчисляемые показатели, на основе которых будет проведена оценка рассматриваемых вариантов зарубежных рынков.

Базовые данные для количественно исчисляемых показателей были предоставлены финансовым отделом компании и представлены в таблице 3.3. Стоит отметить, что качественные показатели были отобраны в соответствии с запросами конкретного предприятия, оперирующего на рынке теплоэнергетического оборудования г. Челябинск, и могут существенно отличаться от данных других производственных компаний в сфере поставок энергетического оборудования.

Таблица 24 - Количественные и качественные показатели для оценки рассматриваемых географических территорий.

Количественные показатели	Качественные показатели
Динамика ВВП страны, рынок которой предприятие собирается осваивать.	Степень давления конкурентных сил на рынке энергетики в рассматриваемых странах.
Динамика емкости рынка энергетического оборудования и инжиниринга в рассматриваемых странах.	Востребованность оборудования в рассматриваемых странах
Относительная доходность работы на рынке энергетического оборудования рассматриваемых стран.	Выгодность ситуации на рынке энергетического оборудования в рассматриваемых странах.
Человеческие ресурсы рынка инжиниринговых услуг в рассматриваемых странах: проектировщики, строители, квалифицированные технические специалисты, инженерные специалисты.	Уровень развитости инфраструктуры (дорог, транспорта, связи) рассматриваемых стран. Благоприятность политической ситуации в рассматриваемых странах. Выгодность системы налогообложения в рассматриваемых странах (применительно к рынку энергетики). Выгодность географического расположения рассматриваемых стран

Далее произведем расчет количественных показателей по каждому из предполагаемых к освоению зарубежных рынков (таблица 26), используя данные из таблицы 25.

Таблица 25 - Значения показателей, необходимых для оценки альтернативных вариантов зарубежных рынков

Показатели	Белоруссия	Казахстан	Азербайджан	Армения
ВВП (%)				
2016	5,3%	7,5%	5,7%	5,2%
2017	3,0%	5,9%	5,0%	3,0%
2018	3,3%	6,0%	5,5%	3,5%
Емкость рынка (млн. долл.)				
2016	287	468	289	673
2017	300	480	358	730
2018	350	500	369	782
Среднеотраслевая норма прибыли (%)	11%	14%	9%	15%
Человеческие ресурсы: тех.специалисты, инженеры. (тыс.чел)	174	172	45	220
Среднеотраслевая норма прибыли страны базирования предприятия (%)	15%			

Динамика ВВП рассчитана как среднее арифметическое темпов прироста ВВП за определенный период (в данном случае – 3 года). Динамика роста рынка рассчитана как среднее арифметическое темпов роста емкости рынка за определенный период (в данном случае – 3 года). Относительная доходность работы на рынке характеризует объем прибыли, который предприятие может получить, и рассчитана как разница между среднеотраслевой нормой прибыли страны базирования и рассматриваемой страны.

Таблица 26. Расчет количественных показателей

Показатели	Белоруссия	Казахстан	Киргизия	Украина
Динамика ВВП (%)	3,9	6,5	5,4	3,9
Динамика емкости рынка энергетического оборудования и инжиниринговых услуг (%)	7,3	2,3	9,2	5,3
Относительная доходность работы на рынке энергетического оборудования и инжиниринговых услуг (%)	0,7	0,9	0,6	1
Человеческие ресурсы рынка инжиниринговых услуг в рассматриваемых странах: тех.специалисты, проектировщики, строители.	174	172	45	220

Получив значение количественных показателей, интерпретируем количественно качественные показатели: оценка степени выражения качественного показателя для рассматриваемого рынка определяется экспертами, в данном случае оценку проводили два эксперта: директор по развитию компании ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» и директор агентства маркетинговых исследований «Бизнес Компас». Весомость выбранных показателей определяется директором по развитию компании исходя из целей предприятия, его специфики. Для оценки весомости использована цифровая шкала от 1 до 5, где:

1 – показатель слабо важен; 5– показатель очень важен.

Оценка степени выраженности выбранных показателей для рассматриваемого рынка определяется директором агентства маркетинговых исследований. Для оценки весомости использована цифровая шкала от 1 до 10, где:

1 – не выгодно для предприятия;

10 – крайне выгодно для предприятия.

Для этого используем таблицу, приведенную в первой главе (Форма бальной оценки показателей вариантов зарубежного рынка). Таким образом, мы получили сумму значений всех показателей. Результаты представим в таблице 27

Таблица 27 - Результаты оценки альтернативных вариантов зарубежных рынков.

Рынок	Сумма значений показателей	Ранг
Белоруссия	297	3
Казахстан	352	1
Азербайджан	279	4
Армения	298	2

Основываясь на результатах проведенной оценки можно утверждать, что освоение рынка в сфере производства и поставок энергетического оборудования, а так же выполнения инжиниринговых услуг Казахстана является наиболее выгодным для предприятия. Далее необходимо провести более детальную оценку при помощи SWOT-анализа (таблица 28). По результатам данного анализа сформирован перечень рекомендаций по работе компании на рынке Казахстана, в частности:

Таблица 28 SWOT-анализ предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» при выходе на зарубежный рынок.

	<p><b>Угрозы</b></p> <p>Высокий уровень давления со стороны конкурентов;</p> <p>Существенный рост приоритетного конкурента;</p> <p>Возможность выхода на рынок федеральных компаний;</p> <p>Слабая прогнозируемость спроса;</p>	<p><b>Возможности</b></p> <p>Прогнозируемый рост рынка;</p> <p>Возможности освоения новой географической зоны;</p> <p>Возможности рынка корпоративных клиентов;</p>
--	---	---

<p><b>Сильные стороны</b> Сформированный штат основных специалистов головного офиса; Система обучения и адаптации сервисного персонала; Выстроенная система финансового планирования; Сочетание комплексных поставок «под ключ» оборудования и выполнение услуг.</p>	<p>Приоритет HR-задачам; Внедрить систему обучения и адаптации персонала; Улучшение качества сервиса, отстройка от крупных конкурентов по возможностям сервиса;</p>	<p>Постоянное изучение рынка труда; Приглашать тех.специалистов из других компаний; Поддержка мирового поставщика энергетического оборудования yokogawa</p>
<p><b>Слабые стороны</b> Отсутствие опыта работы на зарубежном рынке; Отсутствие уникальных технологий; Слабая структура энергетического менеджмента; Отсутствие отдела ВЭД, отсутствие узкоспециализированных специалистов по развитию.</p>		<p>Позиционирование по постоянству и компетенциям персонала; Внедрение стержневых направлений; Приглашать мед. менеджеров из других клиник; Рекламные акции, направленные на увеличение узнаваемости бренда.</p>

Далее необходимо определить стратегию сегментирования на выбранном рынке. Для этого, в соответствии с предложенным алгоритмом разработки маркетинговой стратегии, требуется оценить следующие показатели:

- целевые потребители зарубежного рынка;
- потребности потребителя зарубежного рынка;
- факторы спроса.

Показатели для предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР»:

1. Группы потребителей:

- ТЭЦ, АЭС, ГЭС, ТЭС;
- Монтажные компании;

- Проектные организации;
- ЕРС компании (выполнение работ «под ключ»)

## 2. Факторы спроса:

- Реконструкция и монтаж энергоблоков;
- Строительство новых объектов;
- Реконструкция объектов ТЭС.

## 3. Потребности:

- Поставка;
- Монтаж;
- Выполнение комплексных видов работ в сфере АСУ ТП (поставка оборудования, монтаж, консультация).
- Услуги по проектированию и предоставлению инжиниринговых консультаций).

Таким образом, были выделены три базовых сегмента рынка.

Рынок 1. Все группы потребителей, конечные заказчики. Поставка и реализация оборудования осуществляется напрямую.

Рынок 2. Торговые Дома, Сервисные и монтажные компании. ЕРС - контрактники;

Рынок 3. Проектные организации и институты.

После определения стратегии сегментирования необходимо выработать стратегии позиционирования, определить тип базового конкурентного преимущества. Приведем ряд важных показателей для каждого из выделенных ранее сегментов рынка (показатели определены экспертом):

Рынок 1. Все группы потребителей, обращаются на прямую на завод изготовитель: Скорость производства и поставки. (отсутствие длительного ожидания поставки оборудования); Цена. Стоимость оборудования без



дополнительной накрутки; Грамотное консультирование технических специалистов; Комплексная поставка услуг (монтаж, пусконаладочные работы);

Рынок 2. Посреднические компании оказывавшие услуги по поставке и монтажу оборудования: Выполнение обширных видов услуг. Работа с разносторонними производителями;

Рынок 3. Проектные организации и институты: Воздействие на покупателя через проектную организацию; Далее, определяем маркетинговую стратегию по каждому элементу комплекса маркетинга.

1. Товар (стенды первичных преобразователей) – вывод на зарубежный рынок без каких-либо изменений. Выбор обусловлен схожестью национального рынка и запросов потребителей с зарубежным.

2. Продвижение – разработка портфеля коммуникационных ресурсов предприятия и выбор подходящего варианта для зарубежного рынка.

3. Цена – цена на товар устанавливается в соответствии с условиями зарубежного рынка и основными принципами позиционирования на нем.

4. Распределение – селективное распределение, ограничение количества филиалов на зарубежном рынке («продавать там, где лучше продается»). Выбор обусловлен ограниченностью финансовых ресурсов и отсутствием у компании опыта ведения бизнеса на зарубежном рынке.

Таким образом, зарубежный рынок для освоения был выбран, сегментирован, предложены маркетинговые стратегии работы на данном рынке.

### 3.2 Оценка эффективности экспортной стратегии выхода на зарубежный рынок ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР»

Основная экспортной стратегии ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» на рынке стран СНГ: развитие постоянных каналов сбыта, формирование политики ценообразования.

Цель данной экспортной стратегии - сделать характер сбыта продукции на рынках СНГ планомерным, регулярным, с постоянным увеличением доли рынка на 2% ежегодно.

Параллельно с работой по расширению рынков сбыта и созданию товаропроводящей сети, необходима разработка и реализация мероприятий, в основном силами технических и производственных подразделений предприятия, по модернизации и улучшению каждого направления в отдельности. В связи с этим ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» планирует работать по следующим направлениям:

- а) содействие улучшению потребительских качеств выпускаемой продукции (прежде всего упаковки, дизайна, комплектности), выясненных в результате проведенных маркетинговых исследований;
- б) поддержание показателя цена-качество на приемлемом для потребителей уровне, систематический контроль цен конкурентов и складывающейся среднерыночной цены

По стратегии реализации станков первичных преобразователей: стратегия внимательного и гибкого отношения к постоянным потребителям, а также стратегия планомерного, напряженного поиска новых потенциальных потребителей, целенаправленная работа с ними, в том числе в части возможных технических доработок выпускаемых изделий, ценовых уступок там, где это экономически целесообразно, рекламных мероприятий. Более резкое увеличение

объемов продаж возможно с активизацией производственной и внешнеэкономической деятельности крупнейших потребителей продукции энергетической промышленности.

Проводятся работы по поддержанию рейтинга веб-сайта в поисковых системах Интернет. Проводится работа в электронной системе Trade.su-рекламная компания в Интернет и участие в тендерах.

С целью расширения объема сбыта товаров на рынке стран СНГ и др. стран, поддержания объемов сбыта товаров на рынке России, ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» намерен участвовать в ряде выставок-ярмарок, проводимых в городах Казань, Москва, крупных городах России, крупных городах СНГ, согласно разрабатываемым поквартальным планам рекламной и выставочной деятельности.

В 2020 – 2021 гг. планируется осуществить подготовку и реализацию проектов по выпуску новых рекламных каталогов производимой продукции, съемке и прокату рекламного ролика о предприятии и его продукции, изготовлению различной рекламной атрибутики.

Наиболее крупными потребителями продукции ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР» являются энергохолдинги:

- 1) ИНТЕР РАО,
- 2) ФОРТУМ,
- 3) ENEL,
- 4) Газпромэнергохолдинг,
- 5) «Квадра»,
- 6) УГМК,
- 7) ПАО «УРАЛКАЛИЙ»,
- 8) ООО «Мечел-энерго»,

9) ОАО «БАЗ-СУАЛ»,

Существенное развитие внешнеэкономических связей возможно в связи с развитием данного рынка, связанного с долей России на мировом рынке химической и нефтехимической промышленности. Сбытовые усилия будут направлены на заключение договоров с вышеуказанными предприятиями.

По изделиям для энергетического рынка основным направлением внешнеэкономической деятельности на рынках СНГ является заключение договоров с предприятиями энергохолдинги. В 2020-2022 годах будет продолжена работа со следующими предприятиями:

- в Республике Беларусь: г. Витебск, «РУП Витебскэнерго»; ОАО «Белэнергоремналадка», «БелНИПИэнергопром» и др. потенциальные клиенты.

- в Республике Казахстан: крупнейшие энергохолдинги АО «Евроазиатская энергетическая корпорация», «Казахмысэнерджи» и др.

Планируется проводить дальнейший поиск потенциальных потребителей энергетического оборудования на рынке республики Азербайджан, Узбекистан, изучение их потребности в изделиях, возможности для производства которых имеет ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа была посвящена теме формирования маркетинговой стратегии при выходе на зарубежный рынок малого предприятия. В соответствии с целью и задачами данного исследования были разработаны методические и научно-практические рекомендации по формированию стратегии выхода на внешний рынок малых предприятий, работающих в энергетической сфере.

Рекомендации содержат:

1. Классификацию факторов принятия решения о выходе предприятия на зарубежный рынок по месту их возникновения и по характеру влияния на решение;

2. Иерархическую структуру и содержание стратегий, разрабатываемых предприятием, место маркетинговой стратегии определено на разных уровнях управления в условиях выхода предприятия на зарубежный рынок;

3. Рекомендации по последовательности принятия решения о выходе предприятия на зарубежный рынок

4. Алгоритм формирования маркетинговой стратегии при выходе на зарубежный рынок, который может применяться в деятельности малого предприятия;

5. Рекомендации по выбору рынка при помощи методики оценки определенных критериев, предполагающих решение комплекса задач предприятия на различных уровнях функционирования;

6. Рекомендации по оценке эффективности маркетинговой стратегии предприятия при выходе на зарубежный рынок.

Объектом для апробации разработанной методики было выбрано промышленное предприятия ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР», работающая на рынке г. Челябинск. Для данной компании была разработана стратегия выхода предприятия на зарубежный рынок, проведено прогнозирование эффективности

применения стратегии на практике. К оценке эффективности разработанной стратегии привлекались эксперты в областях управления экспорта и маркетинговых исследований, стратегия будет применена на практике в коммерческой деятельности ЗАО «ЭТАЛОН-ПРИБОР».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146–ФЗ (ред. от 23.04.2018) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671) (20.04.19)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14–ФЗ (ред. 31.12.2017 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_ Об обществах с ограниченной ответственностью](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_Об обществах с ограниченной ответственностью) (30.04.18)
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебник / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017г. - 218 с.
4. Амблер Т. Практический маркетинг. — СПб.: Питер, 2011 г - 159 с.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2014. - 224 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 2001г. – 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сопр. Пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 2009. - 519 с.
8. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - XII, 804 с.
9. Большой экономический словарь/Под ред. А.П. Азрилияна. - 5-е изд. доп. и перераб. -М.: Институт новой экономики, 2014. – 1280 с.
10. Бондарев А.К., Черенков В.И. Международный маркетинг: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2006. - 116 с.
11. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: Экономика, 2006. 344с.

12. Выход предприятия на внешний рынок: основы бизнеса/Под ред. Н.Л. Шлык. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2009. - 416 с.
13. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА.
14. Принципы управленческих решений и российская практика/Т.А. Гайдаенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2010. - 496 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. - М.: Финпресс, 2006. - 464 с.
16. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Дело, 2004. 192 с.
17. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дошков и К», 2004. - 594 с.
18. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегич. подход / пер. с англ. под. ред. Д.О. Ямпольской - СПб: Питер, 2009. - 864 с.
19. Диксон П.Р. Управление маркетингом. -М.: Бином, 2004. – 327 с.
20. Дитер И.Г. Шнайдер Технологический маркетинг - М.: «Янус - К», 2009 - 478 с.
21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Издательство «Питер», 1999.-560 с.
22. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. - СПб: Питер, 2009. – 159 с.
23. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2004. - 496 с.
24. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов - сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке).второе изд., перераб и доп. -М.: междунар. отношения, 2005. — 416 с.



25. Завьялов П.С., Кретов И.И. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности (терминологический словарь) - М.: Междунар. отношения, 2009.- 248 с.
26. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. Ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. -М.: Экономика, 2011. -239 с.
27. Количественные методы анализа в маркетинге/Под ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. - СПб.: Питер, 2005. - 384 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд./Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер 2006. - 464 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2009. - 896 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: АО «Корона», 2009. – 697 с.
31. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и практика: Учебник для вузов. -М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2007. - 655 с.
32. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. -М.: Прогресс, 2005. – 206 с.
33. Ламбен Ж.Ж.. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - СПб.: Наука, 2006. – 341 с.
34. Колчанова В.Б. и Карлика М.А. - СПб.: Питер, 2016. - 272 с.
35. Маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям/Багиев, Георгий Леонидович; Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиев. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. и др.: Питер, 2015. - 733 с.
36. Спиридонов, С.В. Барсукова; Под ред. Н.И. Перцовского - М.: Высшая школа, 2004 г.-239 с.
37. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. - 320 с.

38. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 341 с.
39. Панкрухин А.П. Маркетинг: основы теории, стратегии и технологии, становление в России, особенности в различных сферах деятельности. - М., 1997. – 565 с.
40. Пахомов С.Б. Международный маркетинг: Опыт работы зарубежных фирм: Учеб. пособие/ С.Б. Пахомов. - М.: Дело, 2003. - 102 с.
41. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 454 с.
42. Прозоровский С.А. Международный маркетинг. Учебное пособие. - М.: ООО Фирма «Благовест - В», 2005 г. - 160 с.
43. Руднева Л.Н. Международный маркетинг: Учебное пособие. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2001.- 147 с.
44. Сейфулаева М.Э. Концепция международного маркетинга. Маркетинг в России и за рубежом: интернет-журнал. [Электронный ресурс]
45. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/под ред. Л.Е. Стровского. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2007. - 799 с.
46. Уолкер - младший, О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА/О. Уолкер - мл. - М.: Вершина, 2009. – 496 с.
47. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник/Питер Чевертон. - Пер. с англ. В.Н. Егорова. - М.: Фомр - Пресс, 2002. - 608 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Стратегия развития	Ситуации, в которых реализация данной стратегии целесообразна	Объем ресурсов	Маркетинговые задачи
Стратегия развития рынка с расширением портфеля сегментов	<p>1) Насыщенность тех рынков (сегментов потребителей), на которых предприятие на настоящий момент работает.</p> <p>2) Наличие сегментов со схожим характером потребности.</p> <p>3) Стремление продлить жизненный цикл товара.</p>	Низкий	<p>1) Проведение маркетинговых исследований для принятия решения о выводе товара на новые сегменты потребителей.</p> <p>2) Товарная политика: незначительная модификация товара.</p> <p>3) Ценовая политика: корректировка цены в зависимости от требований потребителей на новом сегменте.</p> <p>4) Проведение коммуникационной кампании.</p>
Стратегия диверсификации с расширением портфеля сегментов	<p>1) Высокая интенсивность конкуренции в сегменте и низкая доля товара предприятия на данном сегменте.</p> <p>2) Высокая власть поставщиков/посредников на данном сегменте.</p> <p>3) Смена технологии удовлетворения потребности.</p> <p>4) Рынок (сегмент) находится на стадии спада и т.п.</p>	Средний +	<p>1) Проведение маркетинговых исследований для принятия решения о целесообразности выхода на новый сегмент потребителей.</p> <p>2) Выявление характера потребности и требований к товару.</p> <p>3) Описание предложений конкурентов.</p> <p>4) Организация производства нового товара.</p> <p>5) Товарная политика: разработка нового товара в соответствии с выявленными покупательскими предпочтениями и предложениями конкурентов в новом сегменте.</p> <p>6) Ценовая политика: установление цены на новый товар.</p> <p>7) Сбытовая политика: организация системы сбыта нового товара в новом сегменте.</p> <p>8) Коммуникационная политика: подготовка и</p>

			реализация коммуникационной кампании.
Стратегия развития рынка с региональным расширением	<p>1) Стремление продлить жизненный цикл товара.</p> <p>2) Снижение уровня спроса на данный вид товара на существующем региональном рынке.</p> <p>3) Стремление предприятия увеличить объем получаемой прибыли.</p> <p>4) Перспективность ведения коммерческой деятельности на новых региональных рынках с существующим товаром.</p> <p>5) Законодательное ограничение ведения коммерческой деятельности на существующем региональном рынке.</p>	Средний	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению целесообразности ведения коммерческой деятельности на новом региональном рынке.</p> <p>2) Ценовая политика: незначительная корректировка цены.</p> <p>3) Сбытовая политика: организация системы сбыта товара на территории нового регионального рынка.</p> <p>4) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании на новом региональном рынке.</p>
Стратегия диверсификации с региональным расширением	<p>1) Высокая интенсивность конкуренции и низкая доля товара предприятия на существующем региональном рынке.</p> <p>2) Низкая оценка потребителями существующего товара и устойчивая отрицательная репутация предприятия на существующем региональном рынке.</p> <p>3) Высокое давление поставщиков/посредников, и низкая оценка потребителями существующего товара и т.п.</p>	Высокий	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению наиболее выгодного для коммерческой деятельности нового регионального рынка.</p> <p>2) Выявление характера потребности и требований к предполагаемому для выпуска вида товаров на новом региональном рынке.</p> <p>3) Описание предложения конкурентов на новом региональном рынке.</p> <p>4) Организация производства нового товара на новом региональном рынке.</p> <p>5) Товарная политика: разработка нового товара в соответствии с выявленными покупательскими предпочтениями и предложениями конкурентов;</p> <p>6) Ценовая политика: установление цены на новый товар.</p> <p>7) Сбытовая политика:</p>

			<p>организация системы сбыта нового товара на новом региональном рынке.</p> <p>8) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании.</p>
<p><b>Стратегия развития рынка с региональным расширением и расширением портфеля сегментов</b></p>	<p>1) Рынок находится на стадии спада.</p> <p>2) Снижение уровня спроса на данный вид товара на существующем региональном рынке.</p> <p>3) Стремление продлить жизненный цикл товара.</p> <p>4) Низкая популярность товара среди потребителей сегмента на существующем региональном рынке.</p> <p>5) Стремление предприятия увеличить объем получаемой прибыли.</p> <p>6) Перспективность ведения коммерческой деятельности на новых региональных рынках с существующим товаром.</p> <p>7) Наличие перспективных, но не профильных для предприятия сегментов на новом региональном рынке и т.п.</p>	Средний	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению целесообразности ведения коммерческой деятельности в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>2) Товарная политика: незначительная модификация товара.</p> <p>3) Ценовая политика: корректировка цены в зависимости от требований потребителей в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>4) Сбытовая политика: организация системы сбыта товара в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>5) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании в новом сегменте.</p>
<p><b>Стратегия диверсификации с региональным расширением и расширением портфеля сегментов</b></p>	<p>1) Неблагоприятная экономическая ситуация на существующем региональном рынке и низкая оценка потребителями и существующего товара.</p> <p>2) Появление новых технологий удовлетворени</p>	Высокий +	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению целесообразности ведения коммерческой деятельности в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>2) Выявление характера потребности и требований к предполагаемому для выпуска вида товаров в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>3) Описание предложения конкурентов в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>4) Организация производства нового товара на новом региональном</p>

	<p>я потребностей и падение спроса на существующий товар.</p> <p>3) Наличие перспективных, но не профильных для предприятия сегментов на новом региональном рынке с другим характером потребности и т.п.</p>		<p>рынке.</p> <p>5) Товарная политика: разработка нового товара в соответствии с выявленными покупательскими предпочтениями и предложениями конкурентов в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>6) Ценовая политика: установление цены на новый товар.</p> <p>7) Сбытовая политика: организация системы сбыта нового товара в новом сегменте на новом региональном рынке.</p> <p>8) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании на новом региональном рынке.</p>
<p><b>Стратегия интенсификации с расширением национальных границ деятельности</b></p>	<p>Данная стратегия целесообразна, когда предприятие планирует интернационализировать свою деятельность с минимально возможными затратами и достижением максимально быстрой отдачи.</p>	<p>Средний</p>	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по выявлению особенностей зарубежного рынка схожего с внутренним и степени отличия потребности потребителей.</p> <p>2) Сбытовая политика: организация сбытовой сети и возможно организация производства на зарубежном рынке схожем с внутренним, в том случае, если предприятие принимает решение об организации производства на рынке. 3) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании на зарубежном рынке схожем с внутренним.</p>
<p><b>Стратегия развития товара с расширением</b></p>	<p>Данная стратегия целесообразна, когда предприятие выводит новый товар на внутренний рынок, при этом, желая расширить географию своей</p>	<p>Средний +</p>	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по выявлению специфики зарубежного рынка схожего с внутренним и определению особенностей</p>

<p><b>националь ных границ деятельност и</b></p>	<p>деятельности с учетом минимальных затрат.</p>		<p>потребностей потребителей. 2) Описание предложения конкурентов на зарубежном рынке схожем с внутренним. 3) Товарная политика: разработка нового товара в соответствии с выявленными покупательскими предпочтениями и предложениями конкурентов на зарубежном рынке схожем с внутренним.  4) Сбытовая политика:  организация сбытовой сети нового товара на зарубежном рынке схожем с внутренним.  5) Ценовая политика:  установление цены на новый товар в соответствии с потребностями потребителей на зарубежном рынке схожем с внутренним.  6) Коммуникационная политика:  организация и реализация коммуникационной кампании на зарубежном рынке схожем с внутренним.</p>
<p><b>Стратегия развития рынка с расширение м</b></p>	<p>Данная стратегия целесообразна в том случае, когда новый зарубежный рынок является лучшим по совокупности характеристик группы факторов</p>	<p>Средн ий</p>	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению целесообразности ведения коммерческой деятельности на зарубежном рынке,</p>

<p><b>национальн ых границ деятельност и</b></p>	<p>макро-и микросреды.</p>		<p>принципиально отличающемся от внутреннего рынка.  2) Описание предложения конкурентов на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка. 3) Товарная политика: незначительная модификация товара.  4) Ценовая политика: корректировка цены в зависимости от требований потребителей на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка. 5) Сбытовая политика: организация сбытовой сети нового товара на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.  6) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.</p>
<p><b>Стратегия диверсифика ции с расширение м национальн ых границ деятельност и</b></p>	<p>Данная стратегия целесообразна в том случае, когда ситуация в стратегических бизнес областях, в которых предприятие в настоящий момент оперирует, является крайне неблагоприятной для него, а деятельность на не освоенных областях является высоко перспективной.</p>	<p>Высокий</p>	<p>1) Проведение маркетинговых исследований по определению целесообразности ведения коммерческой деятельности на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.  2) Описание предложения конкурентов на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.  3) Выявление характера потребности и требований к предполагаемому для выпуска вида товаров на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.  4) Организация производства</p>



		<p>нового товара на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.</p> <p>5) Товарная политика: разработка нового товара в соответствии с выявленными покупательскими предпочтениями и предложениями конкурентов на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.</p> <p>6) Ценовая политика: установление цены на новый товар.</p> <p>7) Сбытовая политика: организация системы сбыта нового товара.</p> <p>8) Коммуникационная политика: организация и реализация коммуникационной кампании на зарубежном рынке, принципиально отличающемся от внутреннего рынка.</p>
--	--	--

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б - БАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВАРИАНТОВ ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКА**

Показатели оценки альтернативных вариантов зарубежного рынка	Рынки								
	V	Белоруссия		Казахстан		Азербайджан		Армения	
		X	V*X	X	V*X	X	V*X	X	V*X
Динамика ВВП	3	6	18	8	24	7	21	6	18
Динамика емкости рынка Энергетического оборудования и инжиниринговых услуг	3	7	21	4	12	8	24	5	15
Относительная доходность работы на рынке энергетики	5	6	30	8	40	6	30	9	45
Человеческие ресурсы рынка энергетики	5	7	35	7	35	4	20	9	45

Степень давления конкурентных сил на рынке энергетики	4	5	20	6	24	5	20	9	36
Сезонность спроса на оборудование	5	6	30	8	40	8	40	5	25
Выгодность ситуации на рынке Энергетического оборудования	4	5	20	8	32	4	16	7	28
Уровень развитости инфраструктуры	5	8	40	9	45	6	30	9	45
Благоприятность политической ситуации	5	7	35	9	45	7	35	2	10
Выгодность системы налогообложения	4	6	24	7	28	7	28	4	16
Выгодность географического расположения	3	8	24	9	27	5	15	5	15
Итого			297		52		279		298

