

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
«Экономика и международный бизнес горно-металлургического
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Р.Р.Бурменко

« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

«Разработка стратегии торгового предприятия для выхода на
зарубежный рынок (на примере ООО «Rich Toys»)»

Руководитель _____ доцент, канд.экон.наук О. Е. Горячева
подпись, дата

Выпускник _____ А. С. Маслаков
подпись, дата

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Разработка сбытовой стратегии проникновения на зарубежный рынок.....	5
1.1 Сущность, цели и виды стратегий выхода на новый рынок	5
1.2 Цели, задачи и основные элементы сбытовой стратегии	11
1.3 Маркетинговые факторы, влияющие на сбыт.....	22
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Rich Toys».....	27
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Rich Toys».....	27
2.2 Анализ российского рынка детских товаров	36
2.3 Исследование зарубежного рынка детских товаров	46
3. Разработка стратегии для выхода на зарубежный рынок на примере ООО «Rich Toys».....	54
3.1 Алгоритм разработки сбытовой стратегии для компании.....	54
3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбыта в рамках новой стратегии	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73

ВВЕДЕНИЕ

Главной чертой современного мирового хозяйства является работа его экономических агентов в условиях жесткой конкуренции, которая появляется в связи с постоянной борьбой за новые рынки сбыта. Поэтому для любого предприятия, которое планирует реализовывать свою хозяйственную деятельность не только на местном или региональном уровне, но и обеспечить выход на зарубежные рынки, необходимо думать о развитии международных экономических отношений.

На сегодняшний день нет практически ни одной отрасли, которая, так или иначе, не была бы связана с международной деятельностью. Расширение коммуникационных сетей, развитие транспортных каналов, укрепление экономических диалогов между странами приводит к тому, что территориальные границы теряют свою значимость. В этой связи наиболее финансово устойчивые предприятия направляют свой вектор внимания на зарубежные рынки в надежде увеличить количество потенциальных покупателей и завоевать еще большую долю рынка. Это неизбежно приводит к все более возрастающей конкуренции, бесперебойной работе над качеством товаров и услуг.

Следовательно, для успешного представления себя на зарубежном рынке предприятию необходимо разработать определенную стратегию, которая позволит выйти на новый международный рынок и благополучно реализовывать свою деятельность на нем. Стратегия выхода на рынок с определенным товаром является самой популярной стратегией международного маркетинга. В зависимости от выбранной стратегии разрабатываются конкретные мероприятия. Зачастую они ориентируются: на максимум эффекта без учета фактора риска; на минимизацию риска без ожидания больших прибылей; либо на комбинации данных подходов.

Таким образом, тема бакалаврской работы «Разработка стратегии торгового предприятия для выхода на зарубежный рынок (на примере ООО «Rich Toys») является актуальной, так как сбыт продукции играет ключевую

роль в успешной производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и именно сбыт является драйвером для дальнейшего возможного выхода компании на другие рынки.

Целью работы является разработка стратегии предприятия ООО «Rich Toys» для выхода на рынок Польши. Основными задачами, которые необходимо выполнить для достижения цели, являются: исследование мирового и российского рынка детских товаров, анализ хозяйственной деятельности предприятия и определение эффективности и необходимости внедрения новой стратегии.

1 Разработка сбытовой стратегии проникновения на зарубежный рынок.

1.1 Сущность, цели и виды стратегий выхода на новый рынок

Начиная со второй половины 20 века, активно развивается процесс глобализации, объединяя экономики разных стран мира в единое целое. Компании, зачастую крупные, стремятся выйти на новые зарубежные рынки для расширения сферы своего влияния. Можно заметить, что интерес глобальной экономики начал активно смещаться от развитых стран к развивающимся, так как на сегодняшний день в этих странах растет число платежеспособных покупателей, а это напрямую влияет на бизнес компаний.

Большинство консалтинговых компаний выделяет два критических аспекта процесса глобализации: развитие технологий, которое предлагает свободный доступ к информации по всему миру, а также увеличивающийся рынок рабочей силы. В развивающихся странах постоянно растет молодое население, поэтому эти страны являются не только легкодоступным рынком сбыта, но и источником капитала, квалифицированной рабочей силы и инновационных решений. Таким образом, в условиях интернационализации развивающиеся рынки находятся под пристальным вниманием наиболее развитых компаний.[5]

В настоящее время, растет число компаний, которые планируют выйти на новый рынок либо подтвердить и занять позицию лидерства в своей сфере. Обычно выделяют следующие причины стремления компаний выйти на новый рынок:

- Привлечение новых клиентов. Когда происходит наполнение собственного внутреннего рынка, компаниям необходимо раздвигать границы своей деятельности и своего влияния. На новых рынках есть множество шансов найти новых клиентов, способы получения прибыли и реализовать свою деятельность;

- Сокращение расходов и повышение лояльности. Из-за ограниченного размера собственного рынка, компании не в состоянии получить максимально возможную прибыль. Следовательно, организации находят путь в реализации своей продукции на внешних рынках;

- Преимущества за счет ключевой компетенции. Под ней может подразумеваться и обладание редкой технологией, и инновации, и доверительные отношения с клиентом. Обычно выделяют три ключевых аспекта в идентификации ключевой компетенции компании. Во-первых, она открывает путь к большому количеству рынков сбыта как внутренних, так и зарубежных. Во-вторых, она создает благоприятное восприятие о преимуществах продукта у конечного покупателя. В-третьих, ключевая компетенция должна быть сложно организована, чтобы обеспечить надежность от плагиата конкурентами. Таким образом, компании, имеющие эту компетенцию, имеют конкурентные преимущества не только на внутреннем рынке, но и на внешнем;

- Снижение странового риска за счет увеличения числа производств. Компании, осуществляющие свою деятельность на разных рынках, могут заработать не только путем реализации товаров, но и компенсации издержек, которые возникают из-за экономических колебаний на одном рынке за счет увеличения спроса на другом;

- Увеличение стоимости своей компании на мировом рынке;

- Удовлетворение желаний заинтересованных лиц по увеличению сфер обслуживания компании в мировом масштабе.

На сегодняшний день учеными разработано множество классификаций, по которым можно характеризовать ту или иную стратегию. Классифицировать стратегии выхода на новый рынок можно по степени риска, который возникает при непосредственном управлении компанией. Как правило, выделяют 3 вида риска:

- Риск утраты контроля над основной деятельностью, такой как производство, маркетинг, сбыт и т.д.;
- Риск несоответствия интересов отдельного филиала интересам головной компании. Этот риск возникает потому, что ТНК обычно склонны переливать капиталы, заработанные в одном регионе, на другой рынок в иной стране, чтобы поддерживать нужный уровень конкурентоспособности;
- Риск потери контроля над инновациями, патентами, что является основным критерием конкурентоспособности компании.

Кроме того, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. выделили свои критерии и предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам [Основы стратегического управления, 1998г]:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии). Эти глобальные стратегии зачастую выражаются в снижении издержек, фокусировании, дифференциации, быстрого реагирования на возникающие изменения на рынке, инновации;
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии). В этих стратегиях рассматриваются способы распределения ресурсов между подразделениями предприятия с по принципу наиболее привлекательных рыночных сегментов и возможности реализации каждой единицы товара;
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные). В этом случае стратегии разрабатываются функциональными отделами предприятия. Они включают в себя финансовые, маркетинговые, производственные стратегии.

Выбор рынков для осуществления международной деятельности - ключевое решение для компании. Выбор зарубежных рынков предполагает оценку своих возможностей определить национальные рынки, на которых

компания будет конкурировать. Это также поиск возможностей соответствия регламента своей деятельности методам и юридическим нормам работы того рынка, на который компания стремится выйти.[7]

Выбор зарубежного рынка требует изучения трех параметров:

- потенциала и условий этого рынка;
- напряженности конкуренции;
- целей и возможностей предприятия.

Основными препятствиями на пути предприятия, выходящего на новый рынок, являются: таможенные барьеры, нетарифные ограничения, юридические препятствия.

Кроме того, при выборе внешних рынков необходимо определить способы и методику работы конкурентов, с которыми компании придется сталкиваться. Конкуренция должна изучаться в следующих направлениях:

- определение основных конкурентов;
- определение числа конкурентов и объем их влияния;
- установление критериев конкурентоспособности (например, цены, технические инновации, гарантии и др.).

Выходя на международный рынок, предприятие может преследовать различные цели:

- получить выгодные преимущества в тех странах, которые имеют перспективы роста либо имеют все шансы их получить;
- использование гибкой ценовой политики в сфере производства и сборки;
- создание товаров по всем стандартам качества;
- снижение издержек за счет увеличения масштабов деятельности и диверсификации производства.

Выход предприятий на международный рынок требует соблюдения ряда условий:

- наличие собственных финансовых средств и возможность кредитования со стороны;
- соответствие параметров товара или услуги коммерческо-хозяйственной деятельности предприятия;
- качество товаров должно соответствовать аналогичным товарам лидеров;
- удовлетворение покупателей доступными ценами;
- послепродажное обслуживание, которое создаст лояльность к компании.

В условиях современной рыночной экономики существует множество способов путей выхода на внешний рынок с точки зрения необходимых инвестиций, степени контроля и риска. Как правило, выделяют 3 основных стратегических направления: построение бизнеса, экспорт и посредничество.

Построение бизнеса с нуля предполагает высокую степень контроля за своими филиалами, дочерними организациями и, в целом, рабочими группами. В то же время при реализации такой стратегии высоки шансы допустить ошибку в сфере реализации каналов продвижения, выбора необходимой ниши, определении конечного потребителя и тп. Кроме того, построение бизнеса редко предполагает совместное предприятие либо работу с партнерами по бизнесу. Таким образом, этот вид стратегии несет высокую степень рисков, не говоря уже о низкой гибкости. Такая стратегия, как правило, применяется крупными компаниями, у которых есть свободные денежные средства и ресурсные возможности.[11]

Экспорт направлен на производство товаров и услуг на местном рынке компании и продажу на другом зарубежном рынке. Выбирая такой способ выхода, компания должна решить, какие функции она сохранит за собой, а какие можно будет делегировать посредникам. Делегирование полномочий напрямую влияет на уровень ответственности и рисков. Можно

выделить 3 направления экспортной деятельности: прямой, косвенный и совместный экспорт.

При прямом экспорте компания заключает прямые контракты с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка и таким образом реализует свой товар. В этом случае всю деятельность по поиску посредников, способах реализации товара, работе с документацией компания берет на себя.

Выбирая косвенный экспорт, компания находит на внутреннем рынке посредника, который имеет все необходимые возможности осуществлять продажи на внешнем рынке. У такого посредника, как правило, есть крупная сеть дилеров, и он знает все тонкости ведения бизнеса на этом рынке.

Совместный экспорт популярен среди небольших компаний, так как им зачастую не хватает ресурсов для выхода на зарубежный рынок. Поэтому компания сотрудничает с другими компаниями на внутреннем рынке, чтобы организовать прямые поставки на целевой внешний рынок.

Преимущество экспортной деятельности заключается в минимальных рисках и затратах, которые появляются у компании при таком выходе на внешний рынок. Основной недостаток — низкий уровень контроля за торговыми посредниками в целевой стране. Экспортная деятельность представляется «разведкой» и помогает компании определить реальный спрос на ее товар, учесть минусы продукта и местную специфику потребления.

Посредничество — работа с внешними рынками, которая допускает не полное владение компанией, которая работает на внешнем рынке, но разделение с ней уровня ответственности и контроля. Результатом такой совместной работы головная организация делится с посредником своими навыками, опытом, а иногда и некоторыми ресурсами. Взамен у нее появляются гарантии того, что ее товар будет реализован.

1.2 Цели, задачи и основные элементы сбытовой стратегии

Сбытовая стратегия предприятия может быть рассмотрена как деятельность, сущность и методы осуществления которой необходимы, чтобы реализовывать движение товара к конечному потребителю. Главная задача сбытовой политики – создать условия для удовлетворения потребностей потенциального покупателя и обратить эту потребность в спрос на конкретный товар. К таким условиям можно отнести элементы политики сбыта, логистические операции (сбыта, движения товаров) и их функции[1].

Основными элементами сбытовой политики являются следующие:

- транспортировка продукции — отправка этой продукции от производителя к конечному потребителю;
- доработка продукции — сборка изделия по месту пребывания, подбор и т.д, чтобы обеспечить доступ к продукции и подготовить ее к реализации;
- хранение продукции — процесс производства и поддержка её остатков на нужном уровне для своевременного пополнения основного ассортимента;
- контакты с потребителями – передача товара от производителя потребителю, приемка заказов, организация расчетных операций, оформление процедуры передачи владения данным товаром, ознакомление клиента о товаре и получение информации о рынке [2. С.28].

Сбытовая политика предприятия, как правило, ориентируется на:

- 1) получение необходимой ожидаемой прибыли в отчетном периоде, а также обеспечивает получение, по возможности, не меньшей прибыли в будущем периоде;
- 2) полное удовлетворение самого разнообразного спроса потребителей;
- 3) рыночную устойчивость организации в долгосрочной перспективе, конкурентоспособность ее товаров и услуг;

4) создание позитивного имиджа и репутации к себе на рынке и обеспечения признания со стороны общества.

Выбор способа реализации продукции является важной частью логистических операций в компании и предполагает объяснение всей деятельности фирмы. Необходимо изначально должным образом планировать и организовывать систему распределения и доставки продукции от изготовителя к потребителю. Процесс организации движения товаров предполагает следующие этапы:








- выбор места расположения запасов и способа размещения на складе;
- определение логистических операций с грузом;
- введение системы рационального управления запасами;
- установление системы обработки заказов;
- выбор способов физического перемещения продукции.

При грамотной организации движения товаров каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть сбалансированной и рационально выстроенной общей системы. Взаимоотношения между фирмой-изготовителем, посредниками и конечными потребителями могут иметь разнообразные виды и формы. [22]


Активная роль в этих отношениях принадлежит фирме-изготовителю, которая выбирает предпочитаемую систему сбыта и изначально учитывает фактор риска движения товаров, а также оценивает соотношение расходов на реализацию и предполагает будущую прибыль.

Каналы сбыта можно характеризовать по длине, т. е. числу непосредственных участников и разделением функций между ними. При этом систематизация каналов сбыта в единую сеть неоднозначна и имеет свои особенности. В зависимости от выбора отношения фирмы к каналу сбыта, сбыт можно разделить по видам, описанным в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация видов сбыта

Признак классификации	Виды сбыта	Схема
1	2	3
1. По организации системы сбыта.	1.1. Прямой – реализация продукции конкретному потребителю напрямую.	<p>Производитель</p>  <p>Потребитель</p>
	1.2. Косвенный – использование независимых торговых посредников при реализации товара.	<p>Производитель</p>  <p>Оптовая и (или) розничная торговля</p>  <p>Потребитель</p>
2. По числу посредников.	2.1. Интенсивный – большое количество оптовых и розничных посредников.. Цель: увеличить сбыт, приблизить товар к потребителю.	<p>Производитель</p>  <p>Оптовая торговля 1\ 2\ 3\ 4\ . n</p>  <p>Розничная торговля 1\2. 1\2. 1\2.</p>
	2.2. Селективный – ограниченное число посредников. Цель: увеличить количество продаж и поддержать контроль над своими активами.	<p>Производитель</p>  <p>Оптовая торговля 1\ 2\ 3\ 4\ . n</p>  <p>Розничная торговля 1\2\3. 1\2\3.</p>

Окончание таблицы 1 – Классификация видов сбыта

1	2	3
2. По числу посредников.	2.3. Исключительный – небольшое количество посредников. Цель: сохранить престиж компании и контролировать систему сбыта.	<p>Производитель</p>  <p>Оптовая торговля</p> <p>1 \ 2</p> <p>Розничная торговля</p> <p>1 \ 2 \ 1</p>

При анализе данных в таблице 1, можно отметить, что основными признаками классификации являются: количество посредников и создание системы. Наиболее значимая роль принадлежит производителю, который, выбирая конкретную систему распределения, должен учесть, главным образом, фактор риска движения товаров и оценить расходы на систему распределения и прибыль.

Реализация товаров при прямом сбыте – доставка продукции непосредственно конечному потребителю. Основная особенность – возможность для производителя проследить путь поставки продукции до конечного потребителя и обозначить условия реализации продукции.

При косвенном канале распределения возникает необходимость определить его длину и ширину. Длина канала — это количество ступеней канала, то есть посредников, выполняющих одинаковые функции, а ширина канала — это количество посредников, которые условно находятся на одинаковом уровне. Примеры косвенного канала сбыта можно увидеть на рисунках 1,2,3 и 4 [3].

По числу посредников на каждом уровне каналов сбыт может быть: интенсивным, селективным или исключительным.

При движении товаров по каналам распределения с участием посредников, их движение может предполагать передачу прав собственности.

В описываемом случае полнота прав на товар, которые передаются посреднику, форма этой передачи, степень риска производителя и его ответственности различаются. Благодаря этому, посредники могут классифицироваться, и это дает толчок развитию каналов с разветвленной структурой.

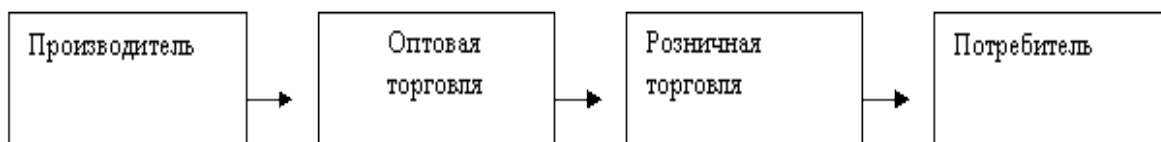


Рисунок 1 - Косвенный канал первого уровня

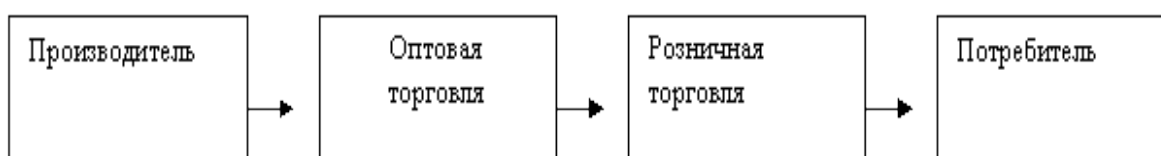


Рисунок 2 - Косвенный канал второго уровня

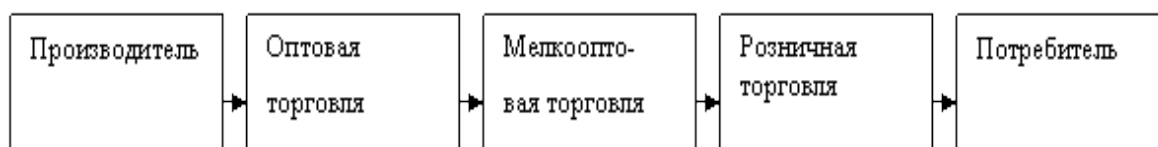


Рисунок 3 – Косвенный канал третьего уровня

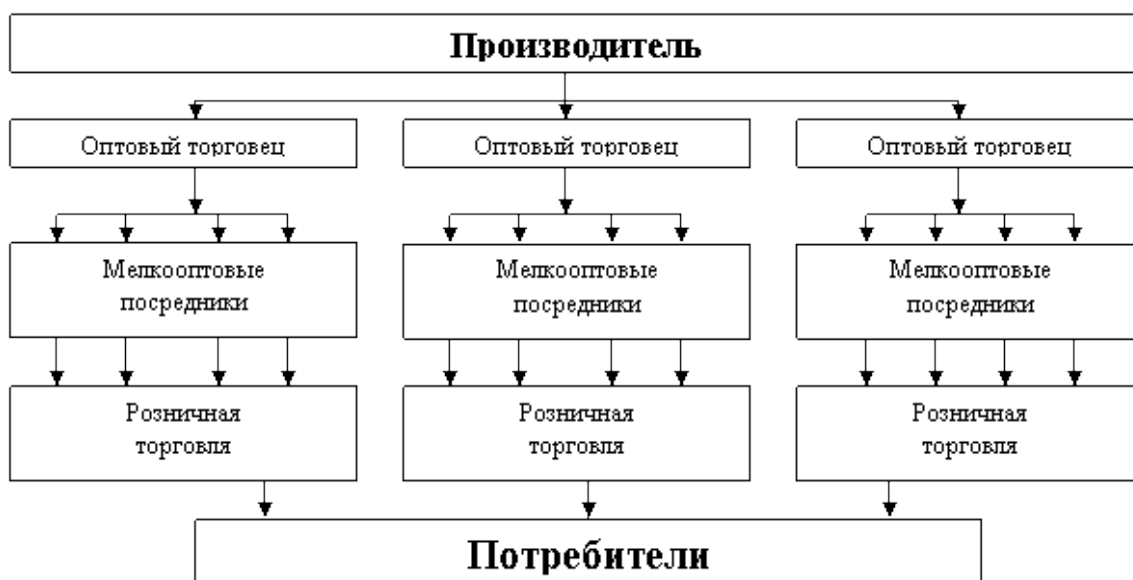


Рисунок 4 – Пример широкого канала сбыта

Определение предпочтительного канала сбыта — это одно из ключевых решений для предприятия. Выбранный канал сбыта сказывается на всех остальных решениях в сфере маркетинга.

Главной задачей выступает изучение и идентификация того, какие каналы сбыта из всего многообразия возможно использовать на предприятии с учетом минимизации издержек и уверенного функционирования выбранного канала. На этом этапе осуществляется постепенный перебор наиболее подходящих путей распределения и их детальное описание. Далее выбирается приемлемый канал распределения для предприятия. При этом рассматриваются все положительные и отрицательные стороны выбора какого-либо канала сбыта. В заключении проводится анализ этих сторон и, соответственно, сам выбор.

Таблица 2 - Достоинства и недостатки каналов сбыта разной протяженности[20]

Тип канала	Достоинства	Недостатки
1. Прямой сбыт	<ul style="list-style-type: none"> — Полный контроль за ценами, возможность их изменения по регионам — Доступ к информации о рынке и потребителе — Отсутствие наценки посредников 	<ul style="list-style-type: none"> — Высокие издержки при реализации — Высокие затраты на логистику — Существенные расходы на организацию склада
2. Продажа через посредника	<ul style="list-style-type: none"> — Допустимые расходы на реализацию 	<ul style="list-style-type: none"> — Большие наценки посредника — Высокие цены для потребителей продукции. — Недостаток контроля над территорией пребывания
3. Продажа через многоуровневую систему посредников	<ul style="list-style-type: none"> — Относительно низкие затраты — Нет необходимости изучения и прогнозирования рынка — Нет нужды в решении вопросов логистики 	<ul style="list-style-type: none"> — Низкий уровень контроля над ценами — Нет связи с конечным потребителем и ограниченность информации — Тесное общение с посредниками

Функции канала распределения требуют выполнения определенных действий:

- транспортировку: физическое перемещение продукции от производителя к конечному потребителю;
- хранение: призвано обеспечить доступ к товару для приобретения или использования;
- «деление»: обеспечение необходимого количества товара для успешной и своевременной реализации;
- сортировку: создание и обеспечение наличия групп товаров, которые можно было бы считать аналогичными к тем, которые необходимы потребителю в данный момент;
- установление контакта: способы связи с потребителями, которые физически удалены от производителя путем расширения сетей своего физического пребывания;
- информирование: изучение потребностей рынка и создание условий для обеспечения предоставления конкурентоспособной продукции в ответ на прогнозируемые изменения рынка.

Помимо выполнения своих основных функций посредники имеют возможность оказать дополнительные услуги потребителям, так как находятся в непосредственной близости к ним. Также это обеспечивается благодаря удобному графику работы, скорости доставки, обслуживанию, обеспечению гарантий по товару и т.д. Таким образом, роль сбыта в современной экономике заключается в том, чтобы нивелировать несоответствия между состоянием предлагаемых услуг на стадии зарождения и их состоянием, когда появляется непосредственный спрос на эти товары и услуги. [12]

Разработка сбытовой стратегии служит для определения оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара. Это предполагает обоснованный выбор форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение конечных результатов.

Прежде чем разрабатывать сбытовую стратегию необходимо проанализировать существующие сбытовые системы в общем и по отдельным элементам. Кроме того, необходимо оценить эффективность этой стратегии. При этом анализируются не только количественные показатели реализованной продукции по регионам, но в целом система факторов, которые влияют на объемы сбыта: сбытовая сеть, удачный выбор рынка, способ выхода на рынок и временной фактор.

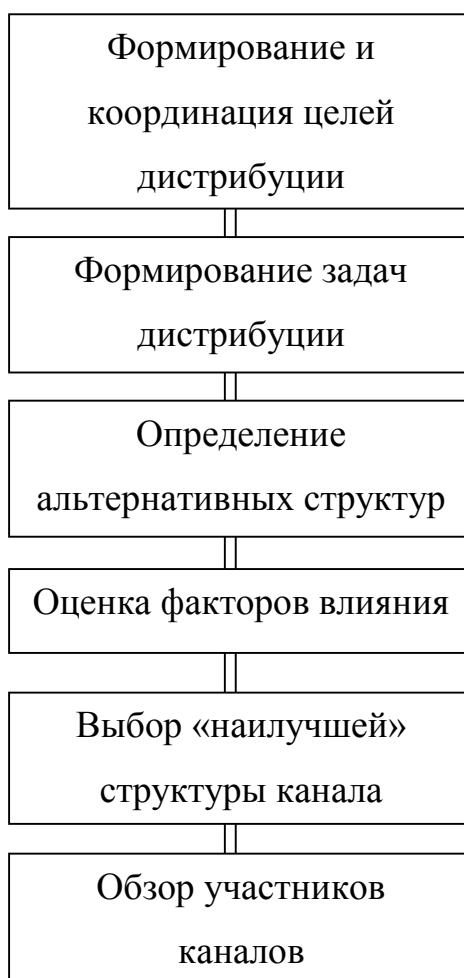


Рисунок 5 – Алгоритм формирования сбытовой стратегии

Современной отличительной чертой в разработке стратегии сбыта является непосредственное участие в составлении прогнозов изменения рыночной ситуации и продаж. Это принципиально важно, так как сбытовики находятся на «передовой» рынка, непосредственно работая с ним. У них зачастую имеются данные, которые необходимы маркетингу, и они, как никто другой, могут видеть, насколько правильна маркетинговая стратегия

предприятия, насколько она применительна в реальных условиях рынка. Конгруэнтность маркетинга и сбыта и слаженность их стратегий — принципиальный момент.

Возможные цели дистрибуции:

- вывод на рынок нового продукта или продуктовой линии;
- вывод на новый рынок традиционного продукта;
- приведение каналов распределения в соответствие с новыми элементами маркетинга;
- создание новой фирмы по продажам продукции;
- существенные изменения в политике и организации деятельности посредников;
- выход фирмы на новые географические территории;
- адаптация каналов к изменениям во внешней среде.

Впоследствии предприятию необходимо определить основные варианты каналов с точки зрения типологии и количества в них посредников. По словам Жак-Жака Ламбена, канал сбыта представлял собой структуру, которая была основана независимыми партнерами, которые предоставляли товары и услуги потребителям. Примерами партнеров могут служить пользователи продукции, сами производители или посредники. Задача этих каналов - реализовывать процесс обмена. В современной экономике они выступают в роли связующих элементов между производителями и конечными потребителями, то есть предоставляют товары своевременно и в необходимом количестве. Экономическая сущность каналов сбыта состоит в создании полезности с точки зрения времени и состояния. А эти элементы и создают добавленную стоимость распределения.[16]

Выделяют два основных типа каналов распределения: прямые (продажи своими силами) и непрямые. Часто производитель должен учитывать необходимость и целесообразность использования посредников. Большинство исследований показало, что как поставщики, так и потребители предпочитают непрямые каналы в следующих случаях:

- продукт относительно простой и недорогой;
- покупки делаются часто и в малых количествах;
- присутствует умеренная покупательская способность;
- покупательский рынок географически рассредоточен.

Но это не значит, что премиальные и сложные товары, редкие или оптовые покупки не могут быть реализованы с помощью не прямых каналов.

При выборе структуры канала производитель должен определить, какие основные функции — например, скорость доставки, накопление локальных запасов или персональное обслуживание (этим функциям стоит уделять особое внимание, так как именно они могут обеспечить успех всей маркетинговой стратегии) — будет выполнять дистрибьютор.

Во-вторых, необходимо понять, какие из вышеперечисленных функций будут являться слабыми сторонами компании-производителя либо вообще будут отсутствовать (например, нехватка финансовых или трудовых ресурсов, отсутствие необходимой квалификации, опыта), а какие, напротив, являются сильными сторонами компании (например, активы фирмы, которые можно эффективно использовать в перспективе).

Проанализировав свои слабые стороны и возможности, производитель решает, стоит ли привлекать стороннюю компанию для осуществления этих функций. Если производитель видит посредника как участника товародвижения именно в таком контексте, то решение о его привлечении будет более объективным и соответствующим реалиям рынка.[19]

Если производитель решает использовать посредников, то он должен принять следующие стратегически значимые решения:

- какие функции полностью делегировать посреднику, а какие лишь разделить с ним;
- какую часть продукции можно продать через посредника;
- какой тип и размер посредника выбрать;
- использовать одного конкретного посредника или нескольких посредников;

- как распределить усилия по продажам между собственными торговыми элементами и посредником;

- какую выбрать политику, чтобы быть уверенным в экономически выгодных отношениях, приносящих прибыль.

Производитель должен периодически проводить оценку работы посредников по таким показателям, как:

- выполнение планов продаж;
- поддержание уровня товарных запасов;
- скорость доставки товара потребителям;
- сотрудничество с фирмой в осуществлении программ стимулирования сбыта;
- спектр услуг, которые посредник должен предоставлять потребителям.

Обычно производитель назначает посредникам определенные планы продаж. По истечении очередного планового срока он может разослать всем посредникам отчет с показателями торговой деятельности каждого из них. Сводка эта должна быть стимулом улучшить работу для всех посредников, а передовым посредникам – удерживать достигнутые успехи. Показатели торговой деятельности посредников можно сравнить и с их собственными показателями за предшествующие периоды.

Можно выделить следующие условия эффективности каналов распределения:

1. Реалистичные цели.
2. Двусторонняя коммуникация: часто проблемы в каналах возникают из-за плохих коммуникаций. Посредники жалуются, например, что производитель не проясняет цели или не объясняет, какого уровня сервиса он требует от посредников, либо отказывается объяснять свои планы относительно потребителей и то, каких результатов он хочет достичь на рынке.

3. Обучение: посредникам необходимы тренинги, касающиеся различных техник продаж и особенностей данного продукта, а также обучающие семинары по темам учета запасов, управления задолженностями, установления цены или анализа покупательского потенциала.

4. Совместимость партнеров канала распределения: это значит, что их взгляды относительно цен, целевого рынка, уровня сервиса должны совпадать.

5. Компенсация и поддержка.

1.3 Маркетинговые факторы, влияющие на сбыт.

Цель любой коммерческой компании – получение прибыли. Все остальные цели для таких участников рынка являются второстепенными. Роль службы маркетинга – обеспечить для фирмы процесс воспроизводства товаров и услуг таким образом, чтобы производимая продукция имела спрос на целевом рынке, а этапы продвижения и сбыта были экономичны в плане издержек, но позволяли реализовывать весь объем. Расхождений с основной целью компании не наблюдается, потому что сведение затрат к минимуму и успешные продажи это и есть оптимизация прибыли.

Маркетинговая среда – это все факторы, которые, так или иначе, оказывают влияние на маркетинговую деятельность. Факторы маркетинговой среды можно разделить на внешние и внутренние субъекты влияния по принципу их непосредственного отношения к компании. К внутренним факторам можно отнести само руководство с ее генеральной политикой и все остальные подразделения и отделы с их непосредственными задачами и проблемами. Необходимо уделять внимание и тем, и другим факторам и учитывать их при планировании производства и сбыта. [17]

Любые факторы могут оказывать как позитивное влияние, так и негативное, и в этом случае уже важно понимать, представляется ли возможным маркетинговой службе в частности и компании в целом их контролировать. По этому принципу факторы можно разделить

на контролируемые и неконтролируемые. Для отдела маркетинга все остальные подразделения компании и в частности руководство не поддаются непосредственному контролю, но для всей компании неконтролируемыми можно считать только внешние факторы. Отдел маркетинга осуществляет свою деятельность за счет управления четырьмя основными процессами: планированием продукта (товара или услуги), формированием конечной цены, продвижением и распределением (сбытом).

Продукт, его цену, способы продвижения и каналы распределения можно считать полностью контролируемыми факторами маркетинговой среды. Эти четыре элемента обычно называют элементами комплекса маркетинга и обозначают как “четыре Р” (по Джерому Маккарти), по первым буквам соответствующих английских слов[8]:

- Product – непосредственно сам товар или услуга, ассортимент, качество, свойства этого товара, его дизайн и эргономика;
- Price – цена, наценки, дисконт;
- Promotion – возможности продвижения, реклама, PR, стимулирование сбыта;
- Place – территориальное расположение торговой точки, логистика, персонал продавца.

К управляемым факторам относятся: цена, свойства и дизайн товара, упаковка, способы сбыта и связи с покупателем и посредником, бренд, сервис, выбор целевого сегмента. (рис. 6)[5]

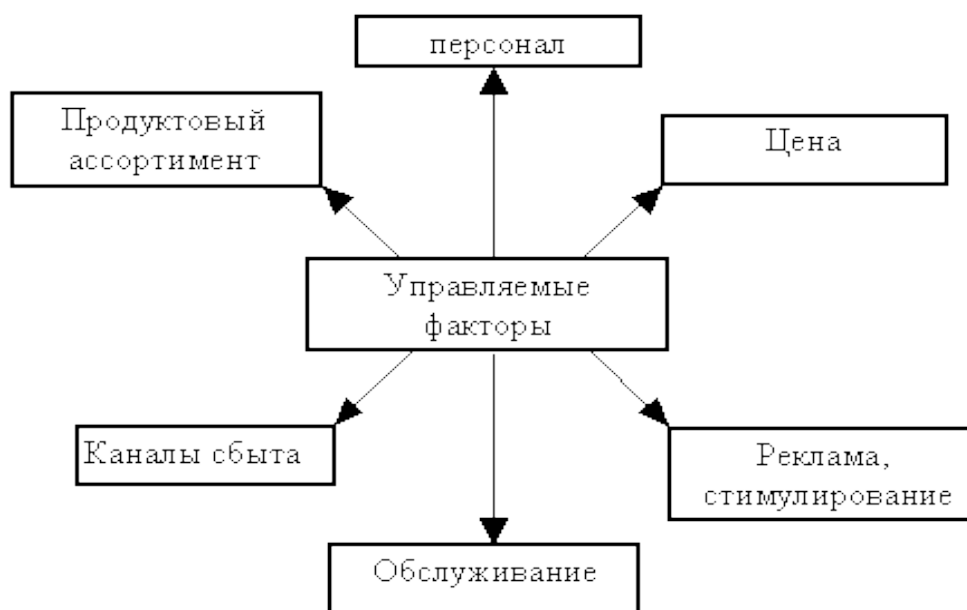


Рисунок 6 – Управляемые факторы маркетинга

Неуправляемыми факторами являются характеристики внешней среды и рынка сбыта в целом (экономическая ситуация страны, социально-демографические показатели, политическая ситуация и другие). (рис.7) [5]



Рисунок 7 – Неуправляемые факторы маркетинга

Кроме вышеописанных, целесообразно отметить еще ряд факторов, которые прямо или косвенно могут влиять на возможность распределения товаров. Например, сезонная динамика продаж, конкуренты, активность компании на рынке и так далее. Каждый из этих факторов относится к

внешней либо внутренней сфере контроля в организации. Рассмотрим подробнее каждый из этих факторов.

Сезонная динамика продаж показывает изменение количества продаж в соответствии со временем года, сезоном. Этот фактор один из наиболее значительных, потому что при планировании и анализе продаж акцент уделяется именно ему. Он применителен к разнообразным товарам и услугам. К примеру, туризм и строительно-ремонтные услуги увеличиваются к теплomu времени года. К концу года, как правило, увеличиваются продажи бытовой техники, компьютеров и оборудования, особенно, когда организации стараются использовать свои бюджеты или гранты в полной мере.

Что касается конкурентов, то здесь нужно отметить, что любые их действия могут повлиять на продажи. Причем как в негативном, так и в позитивном смысле. Например, появление нового конкурента, который заберет себе часть клиентов. Либо, напротив, выход с рынка компании-конкурента, что способствует притоку клиентов. Также сюда относится проведение рекламных компаний, акции с дисконтированием, улучшение квалификации персонала, модернизация линии производства и т.д.

Говоря про активность компании на рынке, нужно отметить все виды активности компании, предприятия на рынке. Эти виды могут выражаться в пиар-ходах для стимулирования товаропродвижения и распределения, специальные маркетинговые ходы, акции, скидки и прочие способы стимулирования сбыта.

Подводя итог, необходимо отметить, что для успешного выхода на зарубежный рынок предприятию необходимо не только разработать грамотную стратегию для этого выхода, но и учесть особенности целевого рынка, особенности покупательской способности, транспортные рычаги и т.д. Кроме того, для успешного ведения финансово-хозяйственной деятельности предприятие должно учитывать не только специфику нового рынка, но также подкрепить свое стремление выхода анализом той среды, в

которой оно работает в данный момент, провести анализ финансовой устойчивости, платежеспособности и эффективности использования собственного капитала. Таким образом, реализация вышеупомянутых задач позволит предприятию расширить свой регион присутствия, что приведет к увеличению потенциальных клиентов, а также позволит получить конкурентные преимущества на зарубежном рынке.

2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Rich Toys».

2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Rich Toys».

Анализ финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации ООО «Rich Toys», в её управлении, в укреплении её финансового состояния и оценке дальнейших перспектив при разработке стратегий повышения конкурентоспособности.

Стоит отметить, что у компании есть 4 сбытовые точки по России. 3 из них находятся в городе Красноярске, одна – в Москве. Компания, формируя ценовую политику, старается охватить сразу три ценовых сегмента: премиум-класс, средний и эконом. Но, тем не менее, вектор внимания направлен на средний ценовой сегмент, который в последнее время хоть и не демонстрирует значительного роста в приобретении товаров, но имеет наибольший удельный вес в структуре покупок.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия дает возможность дать оценку эффективности бизнеса, то есть установить степень эффективности функционирования предприятия.

Наиболее важным показателем эффективности является финансовая устойчивость. Так как именно от степени устойчивости предприятия зависит возможное дальнейшее расширение региона присутствия.

Для детального анализа хозяйственной деятельности предприятия потребуется бухгалтерский баланс ООО «Rich Toys» в тыс. руб., представленный в приложениях А и Б., а так же отчёт о финансовых результатах, который содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчётной даты. Предстоящий экономический анализ необходим для дальнейшей оценки возможности повышения эффективности деятельности организации, для более рационального использования основных средств, фондов, финансовых и трудовых ресурсов. Анализ финансовой ситуации представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Определение типа финансовой ситуации

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
1 Источники собственных средств	20,377,386	16,790,426	14,499,000
2. Долгосрочные обязательства	3,850,415	2,398,237	3,350,479
3. Внеоборотные активы	12,148,466	13,898,353	11,554,038
4. Наличие собственных источников формирования запасов и затрат (собственные средства за вычетом внеоборотных активов)	8,228,920	2,892,073	2,944,962
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных средств (строка 4 с учетом долгосрочных обязательств)	13,079,335	5,290,310	6,295,441
6. Краткосрочные кредиты и займы	350,602	607,799	3,960,947
7. Общая величина источников формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	13,429,937	5,898,109	10,256,388
8. Общая сумма запасов и затрат (запасы + НДС по приобретенным ценностям)	9,001,393	5,166,438	6,673,597
Расчетные показатели			
Излишек (1) или недостаток (0) собственных источников (стр. 4 –стр.8)	0	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) собственных и долгосрочных заемных источников (стр.5-стр.8)	1	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр.7-стр.8)	1	0	1
Тип финансовой ситуации: (1,1,1) - абсолютная устойчивость; (0,1,1) – нормальная устойчивость; (0,0,1) – неустойчивое финансовое состояние; (0,0,0) – кризисное финансовое состояние.	011	001	001

На основании таблицы 3 можно увидеть, что компания в 2013 году демонстрировало нормальную устойчивость, при котором компания практически не зависела от заемных источников финансирования. Собственного капитала, долго- и краткосрочных кредитов и займов хватало для финансирования материально-производственных запасов. Пополнение запасов осуществляется за счет средств, образующихся в результате погашения дебиторской задолженности. Нормальную устойчивость можно объяснить тем, что компания после кризиса сформировала комплекс мероприятий по улучшению маркетинга организации, разработала пути

увеличения сбыта, что позволило в посткризисный период увеличить прибыль и выйти на стабильный уровень доходов.

В 2015 году финансовая устойчивость предприятия характеризуется неустойчивым финансовым положением. В 2014 году компания испытала резкий спад продаж в связи с девальвацией национальной валюты и сокращением доходов потребителей. Таким образом, на конец 2015 года компания смогла сработать в плюс с учетом увеличения заемных средств, которые, тем не менее, обеспечиваются собственными средствами. Это значит, что у предприятия все же сохраняется возможность подойти к докризисному уровню за счет пополнения источников собственных средств и сокращения дебиторской задолженности.

Таблица 4 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	2015	2014	2013
Выручка	50,477,223	37,681,425	43,562,216
Себестоимость продаж	32,353,860	29,158,162	30,436,361
Валовая прибыль (убыток)	18,123,363	8,523,263	13,125,855
Коммерческие расходы	12,144,946	4,942,185	8,158,495
Управленческие расходы	1,957,246	2,547,294	1,822,145
Прибыль от продаж	4,021,171	1,033,784	3,145,215
Доходы от участия в других организациях	5,217	2,654	6,812
Проценты к получению	569,127	367,259	512,892
Проценты к уплате	(2,236,158)	(1,081,265)	(2,429,265)
Прочие доходы	3,492,136	1,164,526	4,238,782
Прочие расходы	(2,542,682)	(3,546,236)	(2,041,265)
Прибыль до налогообложения	4,952,269	2,241,245	5,159,752
Текущий налог на прибыль	(1,754,269)	(892,364)	(2,016,466)
<i>В т.ч. постоянные налоговые обязательства</i>	(262,340)	(150,452)	(330,156)
Изменение отложенных налоговых обязательств	(27,462)	(90,154)	(58,166)
Изменение отложенных налоговых активов	125,609	26,263	42,224
Прочее	(9,644)	(11,235)	4,698
Чистая прибыль	3,924,163	1,123,303	2,801,886
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не	0	0	0

включаемый в чистую прибыль периода			
Совокупный финансовый результат периода	3,924,163	123,303	2,801,886
Базовая прибыль на акцию, тыс. руб	0	0	0
Разводненная прибыль на акцию, тыс. руб.	0	0	0

В результате анализа данных, мы можем сделать следующий вывод: чистая прибыль предприятия в 2015 году выросла более чем на 50%. Такой объем прироста связан с расформированием одного из филиалов, в результате чего предприятие сократило затраты на заработную плату и аренду помещения.

Таблица 5 – Скорректированные на инфляцию финансовые показатели

Наименование показателя	2015	2014	2013	Темп роста 2013 к 2015 году, %
Выручка	44,705,715	33,837,487	43,562,216	2,6
Себестоимость продаж	28,654,556	26,183,694	30,436,361	-5,85
Валовая прибыль	16,051,158	7,653,792	13,125,855	22,3
Прибыль от продаж	3,561,394	928,326	3,145,215	13,2
Прибыль до налогообложения	4,386,032	2,012,612	5,159,752	-15
Чистая прибыль	3,475,479	1,008,713	2,801,886	-4,4

После анализа отчета о финансовых результатах необходимо произвести расчет доходов компании с учетом коэффициента инфляции. После перерасчета можно увидеть, что выручка находится практически на том же уровне, что и в 2013 году, то есть компания по нынешним ценам получает приблизительно тот же доход. Кроме того, себестоимость продаж понизилась, и, как следствие, это увеличило валовую прибыль более чем на 20%. Наибольший повод для волнения заключается в резком снижении прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Это говорит о том, что компания по сравнению с 2013 годом зарабатывает в несколько раз меньше, то есть ценность этих прибылей значительно ниже, чем была.

Таблица 6 – Исходные данные для расчета финансовой устойчивости

Наименование статьи баланса	Сумма, руб.		
	2015 год	2014 год	2013 год
1 Источники собственных средств	20,377,386	16,790,426	14,499,000
2. Долгосрочные обязательства	3,850,415	2,398,237	3,350,479
3. Внеоборотные активы	12,148,466	13,898,353	11,554,038
4. Наличие собственных источников формирования запасов и затрат (собственные средства за вычетом внеоборотных активов)	8,228,920	2,892,073	2,944,962
5. Краткосрочные кредиты и займы	350,602	607,799	3,960,947
6. Общая сумма текущих активов	13,429,937	5,898,109	10,256,388
7. Валюта баланса	9,001,393	5,166,438	6,673,597
Наименование статьи баланса	Сумма, руб.		
	2015 год	2014 год	2013 год
1 Источники собственных средств	20,377,386	16,790,426	14,499,000
2. Долгосрочные обязательства	3,850,415	2,398,237	3,350,479
3. Внеоборотные активы	12,148,466	13,898,353	11,554,038
4. Наличие собственных источников формирования запасов и затрат (собственные средства за вычетом внеоборотных активов)	8,228,920	2,892,073	2,944,962
5. Краткосрочные кредиты и займы	350,602	607,799	3,960,947
6. Общая сумма текущих активов	13,429,937	5,898,109	10,256,388
7. Валюта баланса	9,001,393	5,166,438	6,673,597

Таблица 7 – Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Нормативное значение	2015 год	2014 год	2013 год
Коэффициент финансовой независимости	>0,6	0,62	0,49	0,53
Коэффициент финансовой зависимости	<0,4	0,38	0,51	0,47
Коэффициент финансового риска	<0,67	1,03	2,17	2,52
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,73	0,52	0,63
Коэффициент обеспеченности собственными ОС	>0,1	0,13	0,09	0,03
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,23	0,08	0,19

Коэффициент автономии в 2015 году оказался выше нормы. Отсюда следует, что доля собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия достаточна, соответственно, предприятие финансово устойчиво, стабильно и практически не зависит от внешних кредиторов.

Коэффициент финансовой зависимости не превышает нормативное значение, то есть заемные средства занимают небольшую долю в структуре капитала предприятия, то есть предприятие не зависит от внешних источников финансирования. Это подтверждает таблица 5, где видно, что краткосрочные обязательства снижаются, а долгосрочные хоть и увеличиваются, но не имеют большого удельного веса.

Одна из важных характеристик финансового риска это соотношение между собственным и заемным капиталом. В таблице 6 видно, что больший вес имеет коэффициент независимости, соответственно, вероятность риска крайне мала, так как компания демонстрирует нисходящую динамика коэффициента риска. В 2015 году у компании наблюдается самая низкая степень риска, что говорит об укреплении ее финансового положения и возможности возникновения свободных наличных денежных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости находится ниже нормы, но практически вплотную подошел к нормативной отметке. А наряду с положительной динамикой, можно говорить о том, что у компании увеличиваются собственные средства. То есть компания не зависит от внешних источников финансирования.

Таблица 6 показывает, что предприятие в состоянии финансировать оборотные средства за счет собственных источников финансирования. Положительные значения свидетельствуют о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных активов сформированы за счет собственных источников.

Коэффициент маневренности показал положительные значения. Это говорит о высокой финансовой устойчивости в сочетании с тем, что оборотный капитал формируется за счет собственных средств. Таким

образом, предприятие может свободно маневрировать своими средствами и в состоянии самостоятельно обеспечить формирование затрат и запасов.

Еще одним анализом, наряду с вышеперечисленными, будет выступать анализ ABC-XYZ. Он строится по принципу Парето, который утверждает, что за большинство возможных результатов несет ответственность небольшое количество причин. Анализ был проведен путем сегментирования ассортимента продукции предприятия с учетом данных о количестве реализованной продукции за первое полугодие 2016 года. Этот анализ будет одним из наиболее актуальных, так как предполагается, что ООО «Rich Toys» будет выходить на рынок Польши со своими товарами, и необходимо будет сравнить наиболее популярные товары, реализуемые на том рынке, с нашими.

Таблица 8 – ABC-анализ ассортимента предприятия

Наименование	Выручка, тыс. руб	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Группа
Куклы	5029	24,1	24,1	A
Детский транспорт	4205	20,1	44,2	A
Развивающие игры	3100	14,8	59,1	A
Р/у модели	1800	8,6	67,7	A
Роботы	1500	7,2	74,9	B
Конструкторы	1269	6,1	80,9	B
Велосипеды	1200	5,7	86,7	B
Мягкая игрушка	888	4,3	90,9	C
Сувенирная продукция	752	3,6	94,5	C
Творчество	650	3,1	97,6	C
Мебель	501	2,4	100,0	C
Итого	20894	100%		

Таблица 9 – XYZ-анализ продаж на предприятии

Наименование	янв.16	фев.16	мар.16	апр.16	май.16	Коэффициент вариации	Группа
Развивающие игры	11500	12581	13812	13964	14017	8%	X
Мягкая игрушка	712	725	743	811	888	9%	X
Р/у модели	2642	2695	2684	2712	2706	1%	X
Куклы	3894	5200	4895	4993	4856	11%	Y
Мебель	450	620	501	604	713	18%	Y
Конструкторы	2452	4129	3628	4431	4239	21%	Y
Роботы	950	1367	1218	1152	712	24%	Y

Велосипеды	485	342	527	604	815	31%	Z
Сувенирная продукция	382	977	442	374	320	54%	Z
Детский транспорт	743	2641	5491	5011	4205	54%	Z
Творчество	2364	4736	1709	1611	1578	56%	Z

По результатам проведенных двух анализов можно составить матрицу(таблица 10), в которой путем наложения двух анализов образуется 9 групп товаров, для каждой из которых необходимо разрабатывать свои технологии управления и контроля. Результатом совместного проведения анализа ABC и XYZ является выделение ключевых, наиболее важных ресурсов фирмы и установление на этой основе приоритетов в структуризации бизнес-процессов.

Таблица 10 – Матрица ABC/XYZ-анализов.

Категория	X	Y	Z
A	Развивающие игры, P/y модели	Куклы	Детский транспорт
B	Конструкторы	Роботы	Велосипеды
C	Мягкая игрушка	Мебель	Сувенирная продукция, творчество

По результатам данной матрицы можно увидеть, что товары группы AX и BX отличаются высоким товарооборотом и стабильностью. Компании необходимо обеспечить их постоянное наличие. Товары группы AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность, поэтому необходимо увеличить его страховой запас и обеспечить постоянное наличие. Товары группы AZ и BZ характеризуются низкой прогнозируемостью объема продаж. В данном случае необходимо учесть еще и сезонность данного вида товаров, чтобы не увеличивать его страховой запас. По товарам группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас. По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянной суммой заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей. В группу CZ попадают новые товары либо

товары с непостоянным спросом, которые поставляются на заказ. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно постоянно контролировать, так как товары именно этой группы зачастую становятся неликвидными или труднореализуемыми, что ведет к убыткам компании.[15]

Так как в данной работе рассматривается возможность выхода на новый зарубежный рынок, то необходимо в процессе анализа деятельности предприятия провести анализ вероятности банкротства. Для этого будет использоваться логит-регрессионная модель диагностики риска банкротства Г.В. Савицкой [18]. Эта модель позволяет быстро провести оценку финансового состояния предприятия и оценить вероятность его банкротства. Для проведения анализа будут использоваться следующие данные: коэффициент доли собственного оборотного капитала в формировании оборотных активов, коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, коэффициент финансовой независимости предприятия, рентабельность собственного капитала. Рассчитанные коэффициенты приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчетные данные для анализа банкротства.

Показатель	2015	2014	2013
коэффициент доли собственного оборотного капитала в формировании оборотных активов(X1)	0,75	0,84	0,73
коэффициент оборачиваемости оборотного капитала(X2)	6,49	3,98	3,35
коэффициент финансовой независимости предприятия(X3)	0,26	0,27	0,22
рентабельность собственного капитала(X4)	19,33	6,04	13,75

После расчета всех показателей, используя данные из бухгалтерского отчета и отчета о финансовых результатах(приложения А, Б, В), нужно применить формулу $Z=1-0,98X1-1,8X2-1,83X3-0,28X4$ для оценки

вероятности наступления банкротства. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты диагностики риска банкротства.

Год	Показатель Z
2013	-9,998
2014	5,84
2015	-17,31

По результатам данной таблицы можно увидеть, что предприятие в 2014 году демонстрировало высокий риск наступления банкротства, так как показатель намного превышал 1. В 2015 году компания путем, вероятно, перераспределения своих активов смогло занять устойчивое финансовое положение, так как показатель находится ниже 0.

Подводя итог проведенным анализам, можно говорить о целесообразности разработки мероприятий по выходу на зарубежный рынок. Проведенные анализы финансового состояния позволяют оценить в динамике возможность предприятия в будущем периоде освободить достаточно средств для организации новой сбытовой точки на новом рынке. Кроме того, результаты финансовой деятельности компании говорят о том, что налицо положительная динамика в ведении ее деятельности. Если учесть анализ зарубежного и российского рынков, представленный далее, то можно увидеть, что возможность выхода на зарубежный рынок подкрепляется благоприятными тенденциями. Следовательно, разработав комплекс мероприятий для осуществления стратегии, определив емкость нового рынка, выбрав более перспективную сбытовую аудиторию, компания имеет все шансы на ведение успешной деятельности в новом регионе присутствия.

2.2 Анализ российского рынка детских товаров

Объем рынка детских товаров в России по итогам 2012 года оценивается в 437 млрд рублей. В первую очередь это связано с повышением уровня рождаемости в стране, а так же с меньшей насыщенностью детского рынка в отношении рынка в целом. По сравнению с 2011 годом рост рынка

составил 4,8%. В 2013 году объема продаж детских товаров увеличился на 9% до 478 млрд. В 2015 примерный объем рынка составил 520 млрд рублей.



Рисунок 8 – Объем рынка игрушек в РФ, в млрд рублей

За последние несколько лет устойчивый рост рождаемости в РФ определил высокий спрос на детские товары. Согласно Росстату, по сравнению с 2000 г. количество новорожденных возросло к настоящему моменту уже более чем на 50%. При этом пик рождаемости в XXI веке пришелся на 2014 г.: родились 1,947 млн детей, что стало абсолютным рекордом в истории России. Перспектива развития отрасли детских товаров напрямую зависит от демографических показателей. Увеличение на 1% детского населения кратно не менее 35 млн рублей.

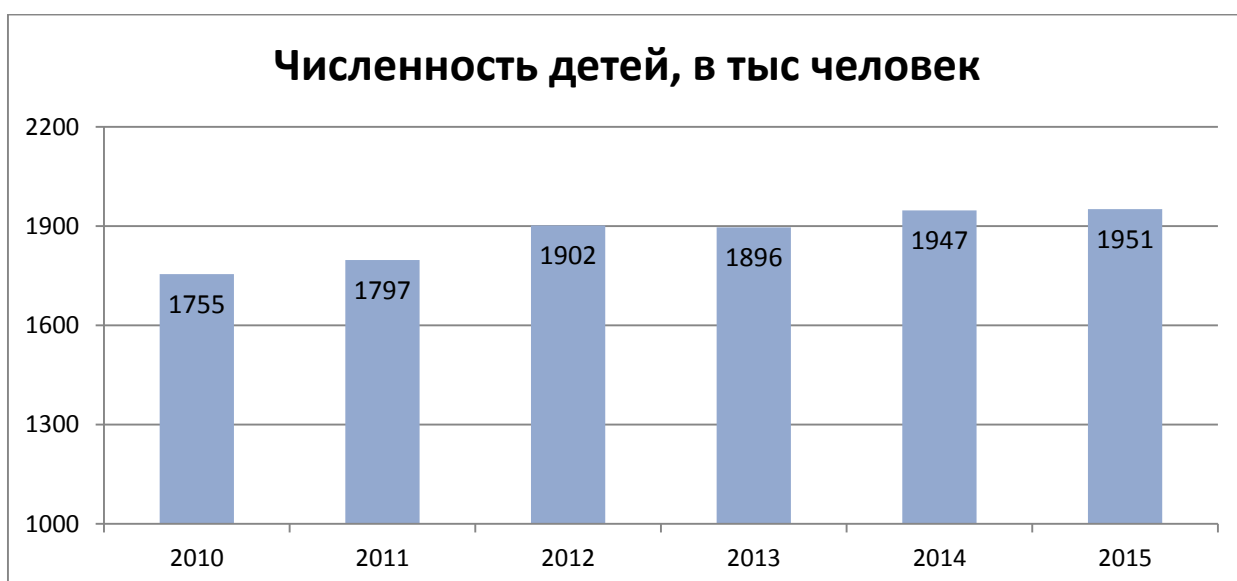


Рисунок 9 – Численность детей, в тыс. человек

Сегодня даже на фоне кризисных явлений в экономике торговля детскими товарами остается одним из наиболее перспективных сегментов рынка. Отечественные компании, несмотря на текущие экономические условия в России, продолжают наращивать свою долю на внутреннем рынке, а также развивают экспорт. Эта тенденция подтверждается последними исследованиями экспертов рынка. Импорт детских игрушек снизился на 3%, при этом экспорт игрушек отечественного производства увеличился на 14%. Это связано, в том числе, с девальвацией рубля — внутренняя продукция становится все более доступной, тогда как иностранные игрушки сильно дорожают в цене. Так, с начала года цены на детские товары в среднем выросли на 15–40%, но существенное удорожание импортных товаров нивелировалось тем, что российские производители либо не поднимали цены, либо поднимали их до 10%.

Крупнейшими российскими производителями детских товаров можно назвать «Весну», «Степ пазл», «Звезду», «Стеллар», «Gulliver».

Это далеко не полный список, но данные компании охватывают практически все сегменты, которые на сегодняшний день пользуются спросом. Несмотря на это, в сравнении со своими основными конкурентами, российские производители практически не имеют дохода (рисунок 10). Основную конкуренцию российским компаниям составляют компании из Европы — в высоком ценовом сегменте, и из Азии — в низком и средне-низком сегментах, сообщает коммуникационный центр «Индустрии детских товаров». TINY LOVE (Израиль), CHICCO (Италия), HANSA (Германия), LEGO (Дания), Mattel, Hasbro.

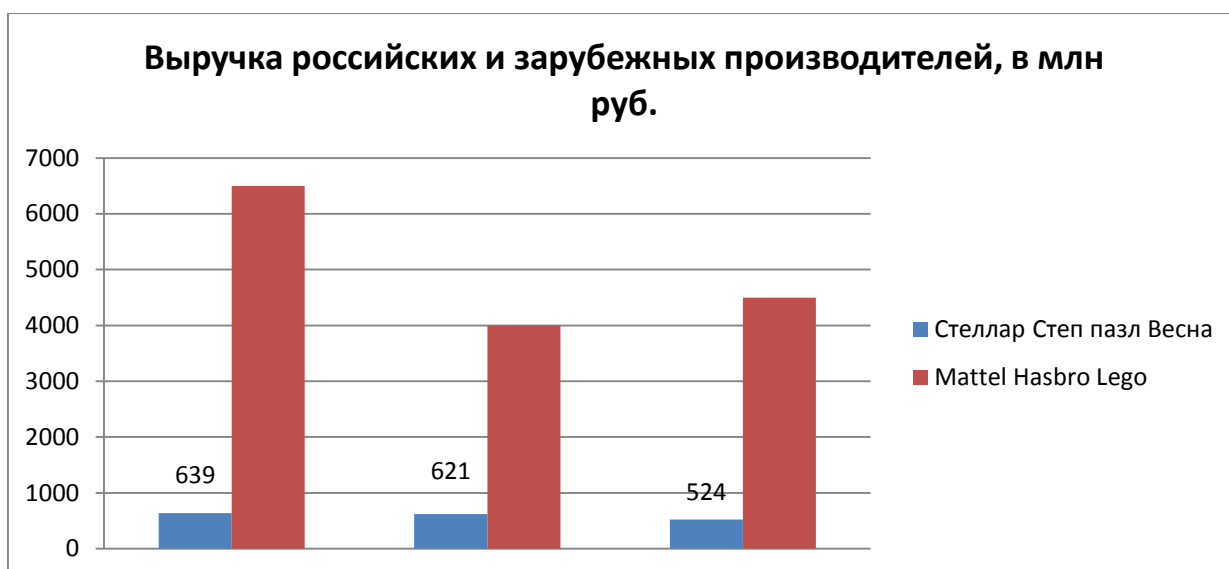


Рисунок 10 – Выручка российских и зарубежных производителей игрушек, в млн. рублей.

Несмотря на кризисные явления в отечественной экономике, в 2015 г спрос на детские игрушки сократился всего на 0,2%. Произошедшее снижение показателя настолько незначительно, что не приходится говорить о грядущем сокращении рынка: наблюдается лишь небольшой период стагнации.

Невысокая зависимость рынка от кризиса объясняется тем, что доля спонтанных покупок детских игрушек в России очень невелика. В основном их приобретение привязывается к определенному событию: дню рождения, Новому году, гендерным праздникам (8 марта и 23 февраля), 1 сентября и пр. Таким образом, вне зависимости от экономической ситуации, объем продаж значительно не сократится [20]. Игроки отрасли при этом ставят перед собой задачу увеличивать количество спонтанных покупок детских игрушек – предоставляя акции и бонусы за покупки, уделяя внимание обучению персонала, работающего в торговом зале, используя раскладку товаров на полках магазина.

Наряду с этим крупные ритейлеры стараются укреплять разные каналы сбыта продукции. Если еще несколько лет назад крупным компаниям не требовалась активная поддержка через интернет-торговлю, то сейчас

большинство из них стараются максимально полно представлять свой ассортимент на торговых площадках в интернете, разрабатывать и поддерживать свои сайты, предоставлять более низкую цену при покупке через интернет-магазин (рисунок 11). Это связано с тем, что современные российские родители начинают отходить от выбора детских товаров, основываясь исключительно на цене товара. В этом смысле они демонстрируют европейское поведение, когда ключевым моментом выбора того или иного товара является его безопасность, прочность, развивающие возможности, гарантийный срок и многое другое. По прогнозам NPD, в 2016 российские потребители станут еще более рациональными и чувствительными к цене, что неминуемо отразится и на рынке игрушек. Рост промоактивности в таких условиях станет неизбежен. Для сравнения, в Европе уже 40% продаж игрушек приходится на различные промоакции, и Россия также будет стремиться к росту этого показателя.

Что касается новых трендов, то со временем они придут и на российский рынок. В 2016 году в мире будет наблюдаться рост игрушек, связанных с кодированием и программированием. Также набирать популярность продолжают технологические игрушки: роботы, сенсоры, голосовой контроль и движение, синхронизация с телефоном и планшетом. Ожидается рост лицензий для дошкольников – появятся новые персонажи и игрушки. Интересными для потребителя будут коллекционные игрушки, особенно маленьких размеров. И, конечно же, не потеряют своей актуальности обновленные линейки известных брендов – таких, например, как Barbie и «Принцессы Disney».



Рисунок 11 – Каналы продаж детских товаров, %

По данным сайта государственной статистики[24], в России 2014 год проживает около 27 374 тысячи детей в возрасте до 18 лет. При этом основными покупателями являются родители с детьми с 0 до 4 лет. На этот сегмент приходится основная доля продаж, так как в первые годы на ребенка, по различным оценкам экспертов, тратится около 90 тысяч в год. Сюда входят кроватки, коляски, манежи, пеленальные столики и т.д. Следующая группа – родители с детьми в возрасте 5-9 лет. Этот сегмент характеризуется уже значительной ролью ребенка в инициации покупки и ее выборе. С пятилетнего возраста ребенок уже разбирается в брендах и строит свой выбор, основываясь на своих предпочтениях, которые диктуют мультфильмы. В целом, уникальность рынка игрушек обусловлена большой эмоциональной связью потребителя с игрушкой, имеющей тот или иной медийный контент. По этому показателю Россия находится в числе стран-лидеров и опережает даже США – 43% игрушек так или иначе связано с ТВ-, кино- или онлайн-контентом. В целом мировой рынок игрушек почти на 80% растет за счет героев кино. В России большая доля контента приходится на телевидение и интернет.



Рисунок 12 – Численность детей по группам, в млн. человек.

Структура российского рынка игрушек имеет несколько важных отличий от рынков других стран. Так, в России очень высока доля конструкторов (почти 20%) – такой высокой нет больше ни на одном другом европейском рынке. Это связано с успехом компании Lego, которая давно работает на российском рынке и эффективно продвигает свою продукцию.

Также большую долю занимают традиционные игрушки, такие как куклы, машинки и другие транспортные средства, чего нет в других странах. В России доля кукол составила 17% (против 13% в других странах), а доля транспортных средств – 12% (8%).

Более того, куклы как глобальная категория, особенно модные куклы, не растут в мире, потому что в некоторых странах, особенно в США, размываются гендерные различия. В ряде случаев запрещено даже делать пометки, что это игрушки для мальчиков или для девочек, поэтому растут темы, связанные с унисекс. В России такой тенденции не существует, здесь более традиционный рынок.

В свою очередь, в нашей стране меньшую долю занимают сезонные товары, outdoor & sports toys, т.е. различные товары для игры на улице, такие как мячи, ролики, песочницы, велосипеды. Это связано с более коротким летним сезоном по сравнению с другими странами.

В России достаточно высока доля радиоуправляемых игрушек – она в 2,5 раза больше, чем в Европе, при том что доля транспорта высока сама по себе. Увереннее себя чувствуют в нашей стране развивающие игрушки, также выше доля экспериментов и научных опытов, хотя в общем их доля на рынке достаточно маленькая. Традиционно высока в России доля моделей, стабильно высокие показатели у модных кукол. Самой быстрорастущей в денежном выражении категорией в 2015 году стали конструкторы – как в России, так и в других странах.



Рисунок 13 – Структура российского рынка игрушек, %

Рынок долгие годы остается непрозрачным, для него по-прежнему характерна высокая доля нелегального импорта и контрафактной продукции (по разным оценкам, до 60-70% от всего импорта), особенно это характерно для сегмента игрушек, которые в основном ввозятся из Китая и Юго-Восточной Азии. При этом, на официальный импорт приходится 80-90% рынка. Из этого следует, что доля внутреннего производства игрушек крайне мала - не более 10-20%.

Структура российского рынка игрушек по странам- производителям выглядит следующим образом: 42% игрушек, представленных на рынке, производит Китай, 24% - Европа, 20% - Америка, 9% - Россия, 5% - Япония.

Европу представляют следующие страны: Польша, Германия, Испания, Дания, Италия, Белоруссия.



Рисунок 14 – Структура российского рынка по странам

Обвал курса рубля и высокая доля импортных игрушек ожидаемо вызвали в 2015 году значительный рост цен на игрушки – в среднем цена выросла на 22%. При этом основной рост пришелся на новые товары, поставляемые в Россию уже по новым ценам, в то время как старые позиции и топовые товары показали рост цены всего на 7% – во многом это связано с искусственным сдерживанием цен производителями.[24]

Рост цены заметно отразился на динамике рынка с точки зрения ценовых сегментов. Так, сократилась доля сегмента дешевых игрушек – от 1000 руб. и ниже. Игрушек, которые стоили меньше 600 рублей, стало мало. Они плавно передвинулись в более высокие ценовые сегменты. Соответственно, сегменты от 1000 руб. показали в 2015 году рост, особенно сегмент дорогих игрушек от 3000 руб., на долю которых пришлось 15% продаж.

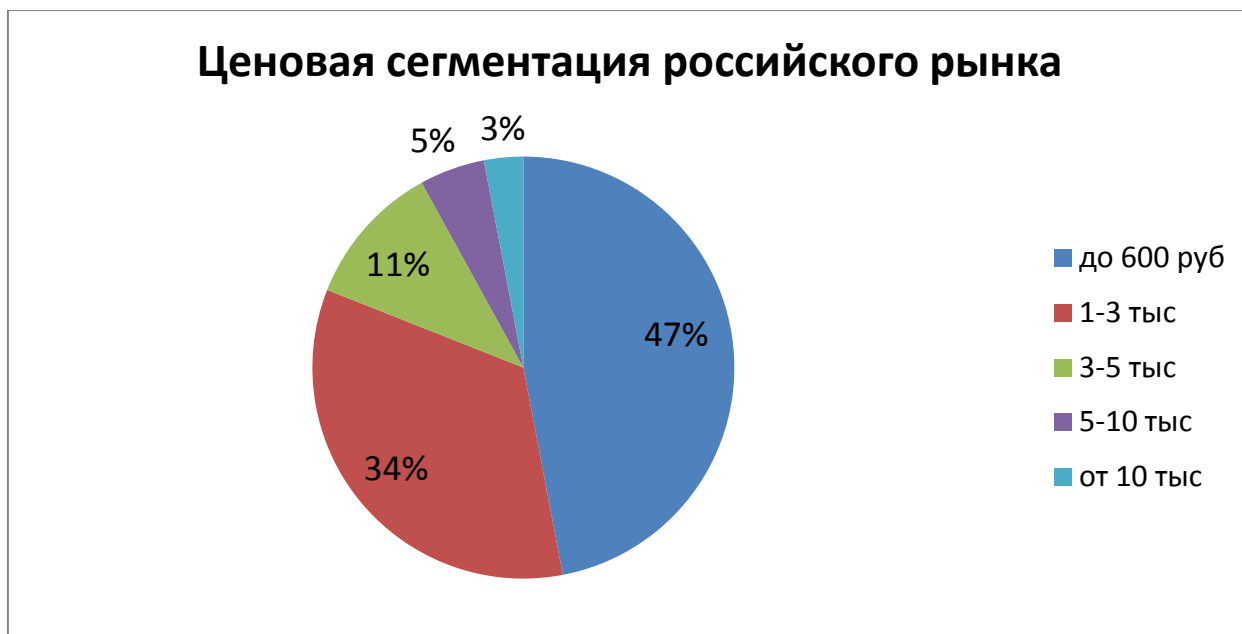


Рисунок 15 – Ценовая сегментация российского рынка

В сфере индустрии детских товаров развитие государственно-частного партнерства очень важно, поскольку оно позволяет преодолеть существующие ограничения системы, а также влияет на инвестиционную привлекательность отрасли. Со стороны государства представителей индустрии детских товаров готово поддержать Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. В рамках подпрограммы «Индустрия детских товаров» государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» Министерство готово предоставить отечественным производителям субсидии на возмещение части затрат по кредитам, полученным в российских кредитных организациях в 2013 — 2016 годах, на реализацию новых инвестиционных проектов. Также предприятие может рассчитывать на частичную компенсацию по лизинговым платежам за оборудование, которое будет использоваться в рамках инвестиционного проекта. Данная мера, наряду с такими механизмами поддержки как: предоставление субсидий на проведение НИОКР, на расширение действующих и создание новых производств детских товаров, по оценке Минпромторга России, позволят

увеличить долю товаров российского производства на внутреннем рынке к 2020 году до 36 процентов.

Кроме того, Минпромторг разработал поправки в Налоговый кодекс, которые расширяют перечень детских товаров, при реализации которых ставка налога на добавленную стоимость должна быть 10%. Сегодня себестоимость детских товаров больше зависит от курсовой разницы. Потому что большая составляющая себестоимости в кредитах, в комплектующих, сырье и материалах. На данный момент эта мера не окажет существенного влияния на себестоимость, но однозначно не приведет к увеличению и позволит сдерживать рост цен. Также эта мера скажется на увеличении доли российских товаров. Соответственно, это усилит конкуренцию и повысит качество.[24]

Таким образом, произошедшие кризисные явления значительно не смогли повлиять на обычное потребление детских товаров. Нельзя отрицать, что рынок за последний год показал негативную динамику, но в то же время, рынок детских товаров все равно остается наиболее устойчивым за счет изменения структуры спроса и изменения предпочтений и ценовых сегментов. Из этого можно сделать вывод, что даже если стагнирующая ситуация и будет проявляться, то рынок в целом имеет все шансы удержать свои конкурентные позиции. Кроме того, большая ответственность возложена на государственную поддержку российских производителей, что говорит о заинтересованности государства в отечественных производителях, которые имеют неплохие шансы увеличить экспорт и качество товаров при реализации на зарубежных рынках.

2.3 Исследование зарубежного рынка детских товаров

Ключевое отличие рынка детских товаров от других рынков заключается в потребителе. На рынке детских товаров существуют 2 группы потребителей - дети и взрослые, при этом потребитель не равен покупателю, поскольку решение о покупке и ее финансировании, как правило, принимают

взрослые, а потребителями продукта являются дети. С возрастом влияние ребенка на выбор товара растет.

По итогам 2012 г. объем мирового рынка детских товаров достиг 412 млрд долл. (что на 60% больше показателя авиастроительной отрасли). В 2014 году рынок, по оценкам различных исследовательских агентств, зафиксировался на отметке 439 млрд долл. В 2015 году, из-за изменений в экономической сфере, рынок детских игрушек ждет ряд изменений, но, несмотря на нестабильность экономической ситуации, рынок детских товаров является одним из немногих с позитивной динамикой. Рождаемость растет, и если самый востребованный возрастной сегмент сейчас – от 0 до 3-х лет, то через 2-3 года спрос будет в диапазон 4-6 лет. Приблизительная емкость рынка на 2015 год составляет 478 млрд долл. Таким образом, доля России в масштабах мирового рынка будет составлять приблизительно 1,5%.

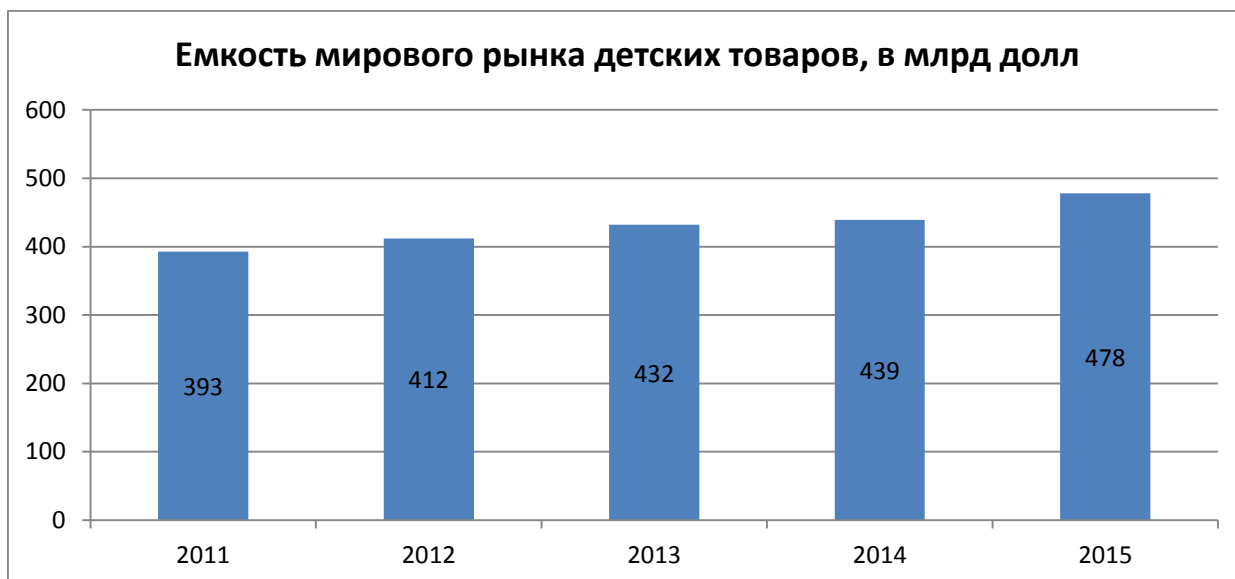


Рисунок 16 – Емкость мирового рынка детских товаров, в млрд долл

На сегодняшний день на мировом рынке игрушек усиливается тенденция к доминированию известных фирменных знаков (брендов), увеличению продаж лицензионных игрушек, созданных по фильмам (книгам, играм и т.д.), и стабильному росту оборотов крупных компаний за счет добавления новых свойств к известным продуктам.

В данный момент мировой игропром насчитывает шесть крупнейших игроков: Mattel, Hasbro, Bandai, MPA, LeapFrog и LEGO. Последние десять лет на игрушечном рынке идет массовая консолидация активов, организованная такими гигантами, как Mattel и Hasbro. По сравнению с другими рынками на этом существуют тысячи компаний различных размеров и специализаций.[24]

А небольшие игроки в данной отрасли, каких подавляющее большинство, вполне конкурентоспособны. Они могут не только продавать, но также заниматься производством и разрабатывать новые игрушки.

Главным сборочным цехом детской игрушки, является Китай, на который приходится 70% мирового производства. Дешевизна самого процесса изготовления изделия в сочетании с приемлемым качеством делают китайскую продукцию чрезвычайно конкурентоспособной на мировом рынке.



Рисунок 17 – Страны-лидеры по производству игрушек

Главной особенностью товарной структуры рынка игрушек по-прежнему остается доминирующее положение категории «мягкая игрушка», которая может рассматриваться и как детский товар, и как сувенир. Во многом благодаря своей универсальности на мягкие игрушки приходится 24% продаж.

Еще 22% занимает игрушечная техника. Следует отметить, что обе товарные категории в течение последних пяти лет сократили свои доли рынка на 3%. Игрушками второго «эшелона» можно назвать развивающие игры и конструкторы, которые вместе составляют около 15% рынка, а также куклы с сопутствующими товарами, занимающими 13%.

Особой категорией игрушек, безусловно, являются компьютерные и видеоигры, которые, по мнению ряда экспертов, можно рассматривать как отдельный рынок. По данным компании inFOLIO Research Group на электронные игры приходится как минимум 18% всех продаж.



Рисунок 18 – Структура мирового рынка игрушек, в %

В контексте посткризисного восстановления и обновления рынка появились определенные характерные для мирового рынка детских товаров черты. К положительным тенденциям можно отнести следующие:

1. Исследования в области маркетинга говорят о том, что ключевыми факторами на мировом рынке, которые влияют на решения о покупке, являются страна-изготовитель товара и известность и престижность бренда. Это касается всех сегментов детских товаров, начиная от игрушек, товаров для новорожденных и заканчивая одеждой и обувью. Большинство экспертов сходятся во мнении, что рост культуры потребления и, как

следствие, развития рынка напрямую зависят от качества продукции, которую можно отнести к средней ценовой категории.

2. Научно-технический прогресс оказывает все больше влияние на рынок детских товаров. В результате появляются новые технологии производства, товары становятся более экономичными, эффективными и безопасными. Кроме того, так как индустрия детских товаров представляет собой совокупность множества отраслей, в том числе и медицинской, то это влечет за собой развитие реабилитационных и поддерживающих технологий.

3. Разрабатываются и внедряются новые материалы производства (композитные, наноматериалы), которые позволяют соблюдать экологические требования. В настоящее время на мировом рынке активно формируются экологические инновации, связанные с высококачественной и безопасной продукцией для детей. Следует отметить, что перспективным направлением развития мирового рынка является экологическая маркировка. Эти маркировки позволяют производителям гарантировать соблюдение экологических требований в процессе производства. Таким образом, подобные нововведения смогут облегчить условия международной торговли.

4. Интеграция технологий в виртуальную среду и как следствие значительный рост доли интернет-торговли детскими товарами.[13]

Говоря про отрицательные тенденции, можно отметить, что, несмотря на увеличивающуюся популярность брендированных игрушек, на данный момент на рынке распространены низкокачественные, контрафактные товары, основным поставщиком которых являются страны Азии и Китай, которые ориентируются на низкий ценовую категорию.

Наиболее перспективными форматами торговли детскими игрушками можно признать специализированные магазины и интернет-площадки. Что касается онлайн-продаж, их доля по-прежнему растет. В 2015 году 21% всех продаж игрушек в Европе приходился на интернет-магазины. По этому параметру лидирует Великобритания – почти треть всех покупок была сделана онлайн. Довольно большой процент в Германии – 24%.



Рисунок 19 – Каналы продаж в Европе

Общие расходы на игрушки сильно различаются по странам. Лидирует по данному показателю Великобритания – там на одного ребенка от 0 до 11 лет тратится в среднем \$538 в год. На втором месте США – \$500, на третьем Франция – \$458[23].



Рисунок 20 – Расходы на детей по странам, в долл.

Россия по расходам на детей стоит примерно на одном уровне с Францией. По данным Euromonitor International, на сегодняшний день в России родители в год тратят на одного ребенка чуть более 400 долл, однако средняя стоимость игрушки в нашей стране превышает стоимость на других

рынках. Значительно ниже расходы на детей в Италии и Испании – \$287 и \$276 соответственно, в Индии – 350 долл. И как минимум до конца 2016 года тренд, при котором семьи будут увеличивать траты на своих отпрысков, по мнению экспертов Euromonitor, будет сохраняться.

Анализируя рынок Польши, в первую очередь необходимо отметить, что численность населения составляет чуть более 38 млн человек. При этом количество детей до 15 лет составляет примерно 15% от всей численности, то есть около 6 млн.

В 2015 году в Польше продали 27 млн игрушек – столько же, сколько в 2014 году. Польское издание *Dziennik Gazeta Prawna* отмечает, что поляки покупают все более дорогие игрушки. Кроме того, растет экспорт этого типа товаров. Несмотря на то, что в Польше рождается все меньше детей, ситуация изготовителей и продавцов игрушек улучшается. В 2015 году количество проданных игрушек не превысило показатель за прошлый год – около 27 миллионов штук. Однако на ситуацию сектора повлияло то, что поляки стали покупать более дорогие игрушки.

Технологические достижения привели к некоторым изменениям в детских предпочтениях, привычках и поведении. Смартфоны и планшеты стали одним из предметов, которые повсеместно встречаются у детей. Популярность этих консолей, следовательно, стала одним из главных ограничений для быстрого роста сегмента игрушек в Польше. Тем не менее, стоит отметить, что эти молодые игроки часто обращаются к играм с участием любимого героя в традиционной форме. Хорошим примером этого явления была видеоигра *Minecraft* и связанная с ней линия лицензированных традиционных игрушек.

В настоящее время дети взрослеют гораздо быстрее, чем раньше, и, естественно, их интерес проявляется в более сложных и интерактивных играх. Ключевым аспектом, способным гарантировать успех, являются игрушки, связанные с электроникой, которые дают возможность удобного использования и интерактивность. Обучающие игры также начали набирать

все большую популярность. Кроме того, ожидается, что более сложные консоли, ориентированные на детей дошкольного возраста, будут введены. Кроме того, немаловажным моментом является возможность обновления программного обеспечения, которая продлевает срок службы продукта и предлагает экономию и повышенную ценность для потребителей.

По состоянию на май 2016 года курс польского злотого к рублю равняется 16.5 PLN. Исходя из этого, можно увидеть сравнительный график средних зарплат в России и Польше.[21]

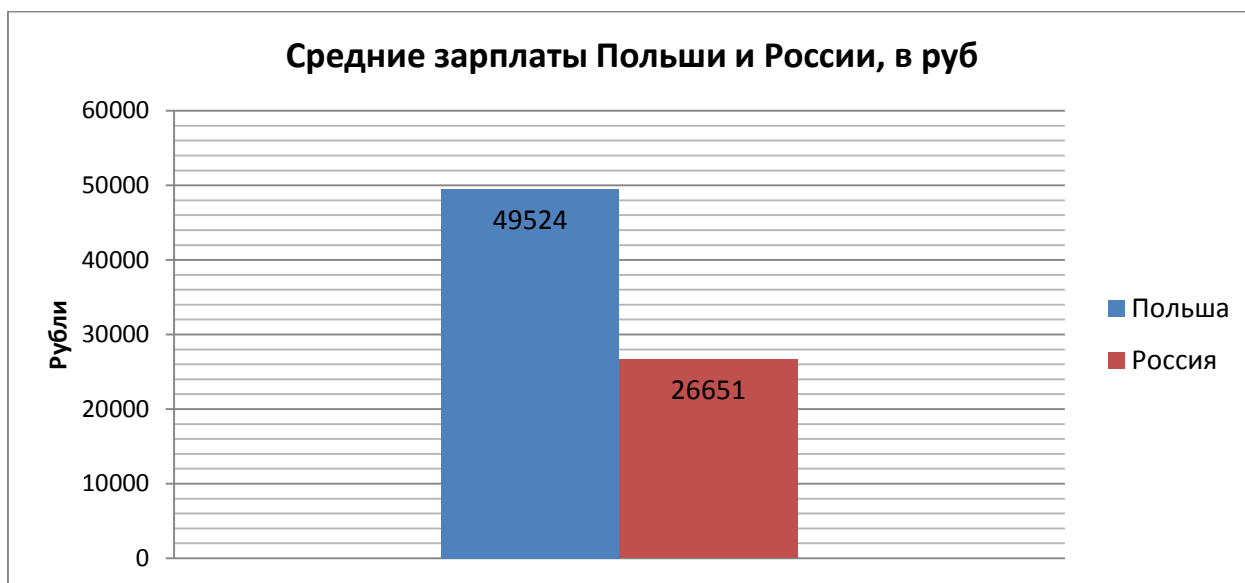


Рисунок 21 – Средние зарплаты Польши и России, в руб

Таким образом, на основании анализа можно сделать вывод, что, несмотря на растущее движение спроса в сторону интерактивных и видеоигр, российские игрушки имеют все шансы закрепиться на польском рынке, так как он в данный момент не насыщен российскими игрушками, и новый товар должен быть положительно воспринят на уже устоявшемся рынке Польши. Также это связано с тем, что наблюдается схожий подход к выбору и оценке игрушек у европейского и российского потребителя, то есть нет необходимости разрабатывать отдельные целенаправленные стратегии для увеличения объема продаж. Кроме того, торговые отношения с Польшей начинают укрепляться и развиваться, что в перспективе сможет дать толчок к формированию и устойчивому развитию бизнеса.

3. Разработка стратегии для выхода на зарубежный рынок на примере ООО «Rich Toys».

3.1 Алгоритм разработки стратегии выхода для компании.

Важной чертой современного мирового хозяйства является деятельность его субъектов в условиях жёсткой конкуренции, обусловленной, в первую очередь, непрекращающейся борьбой за рынки сбыта. Поэтому для любой фирмы, желающей включиться в международные экономические отношения, первостепенной задачей становится обеспечение успешного выхода на внешний рынок, как правило, уже заполненный предлагаемыми товарами и услугами. В этой связи для фирмы становится необходимым обращение к методам международного маркетинга. И поскольку маркетинг ставит в центр внимания потребителя, вся работа предприятия, использующего принципы и методы маркетинга, направлена на подчинение производства интересам потребителя.

Организуя маркетинговую деятельность в своей фирме, её руководители применяют определённую стратегию маркетинга.

Стратегия выхода на рынок определённой страны с определённым товаром является одной из наиболее распространённых стратегий международного маркетинга. В зависимости от принятой стратегии формулируются мероприятия маркетинговых программ. Они могут быть ориентированы: на максимум эффекта независимо от степени риска; на минимум риска без ожиданий большого эффекта; на различные комбинации этих двух подходов.

По опыту многих зарубежных крупных фирм можно сделать вывод, что большинство из них постепенно, этап за этапом, осваивают зарубежные рынки, а не стараются разом охватить несколько предпочитаемых территорий. При этом они стараются минимизировать риски, вытекающие из различий между известным внутренним рынком и далекими неизвестными зарубежными.

Руководствуясь портфельными матрицами Ансоффа (таблица 12), предназначенными для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка, можно заключить, что наиболее применительной стратегией будет являться стратегия развития рынка. Под новыми рынками понимаются как новые географические рынки, так и новые целевые группы потребителей.

Таблица 13 – Возможные стратегии роста по товарам/рынкам

Товар \ Рынок	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.

При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии[18]:

1. Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.

2. Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.

3. Новые рынки имеют высокие темпы роста.
4. Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

При работе с целевой аудиторией компания должна стремиться увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. А, устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товар. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Усилия дистрибуционной политики в стратегии развития рынка направлены на построение дистрибуции в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск продуктов, стимулирующих пробную покупку. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Рекомендуется использоваться высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки, а европейский потребитель как раз заинтересован именно в приобретении товаров по акциям и прочим дисконтам. Выгодно проводить акции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке.

В таблице 13 приведены параметры для оценки возможностей роста и дано их краткое описание. Для анализируемой компании нужно оценить

каждый параметр таблицы, выбрав один из трех вариантов ответа, стоящих в столбцах с наименованиями: "Возможна", "Вероятна", "Невозможна". Чем больше возможностей у компании, тем выше вероятность достижения успеха в реализации выбранной стратегии.

Таблица 14 – Стратегия развития рынка

Описать новый рынок и текущий товар	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	невозможна
Компания успешна в текущей деятельности(востребованный товар, лояльность потребителей)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать товар
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество (1-3)	Средний уровень насыщения рынка(3-10)	Высокий уровень насыщения (более 10)
Входные барьеры	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темп роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество и т.д.	Да	–	Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да	–	Нет

Проведя анализ хозяйственной деятельности предприятия, можно увидеть, что компания успешна в своей текущей деятельности, то есть товар востребован, есть постоянные клиенты, в том числе оптовые. Кроме того, в течение трех лет компания демонстрирует положительное сальдо баланса, что говорит об относительно успешной деятельности и возможности выхода на новый рынок. Также, насыщенность польского рынка находится на

низком уровне. То есть существует около 2-3 крупных магазинов, в том числе интернет-магазинов, которые не имеют физической точки сбыта, на территории Познани. Отвечая на вопрос, почему был выбран именно этот город, важно отметить, что Познань больше всего ассоциируется сегодня с бизнесом, потому что на привлечении инвесторов уже несколько лет концентрирует свои силы местная власть. Многие мировые бренды строят в городе свои представительства и заводы, давая рабочие места и рекламируя город на международной арене. Развивающийся бизнес, а также идущий за этим низкий уровень безработицы создают среди жителей ощущение безопасности и комфорта, что, в свою очередь, обеспечивает хороший сбыт продукции.

Кроме того, при выборе стратегии выхода на внешний рынок предприятие имеет четыре альтернативы. Оно может выбрать любую из них или их комбинацию, для того чтобы достичь своих целей или приспособиться к действующим на рынке условиям. К стратегиям выхода на внешний рынок относятся экспорт, лицензирование, совместное предприятие и прямые иностранные инвестиции. Экспорт является самой простой стратегией. Остальные три стратегии отличаются более высокой сложностью.

Наиболее простой и распространенной формой выхода на внешний рынок, которую можно рекомендовать компании «Rich Toys», является экспорт товаров. Экспорт требует наименьших затрат ресурсов, потому что все маркетинговые функции в основном ложатся на плечи посредников. Предприятие может осуществлять экспорт с использованием специализированных брокеров или напрямую при помощи иностранных оптовиков и торговцев.

При экспорте с использованием брокеров предприятие минимизирует свои усилия, направленные на продвижение товаров на внешние рынки, и поэтому этот способ особенно полезен фирмам, которые только начинают осваивать сферу международной торговли. В данном случае предприятие

ведет дела с брокером, который находится на внутреннем рынке. Посреднический бизнес как сфера услуг сегодня развивается очень успешно, так что проверенного и опытного брокера будет достаточно просто найти.

Основным преимуществом такого вида экспорта является то, что предприятие может избежать всех сложностей, связанных с доставкой товаров за границу, тарифами, иностранными законодательными актами и другими подобными проблемами. Все эти обязанности перекладываются на посредника. К тому же риск для предприятия при этом минимален и не требуется значительных инвестиций. Наконец, такой экспорт открывает для предприятия широкие возможности ухода с рынка, если прибыли не оправдывают ожиданий или ситуация на рынке становится неблагоприятной. Среди недостатков можно отметить практически полную потерю контроля над ценами и доставкой товара на внешний рынок.

Несмотря на все преимущества экспорта с использованием специализированных брокеров, некоторые предприятия решают экспортировать свои товары напрямую посредникам, находящимся на внешнем рынке. Выгодным отличием этого вида экспорта является повышение контроля предприятия над товарами, вывезенными на внешний рынок. К недостаткам можно отнести дополнительные затраты, возникающие в данном случае.

Преимущества посредников:

1. Возможность продажи товара через множество торговых точек;
2. Посредники держат часть товарного запаса на своих складах или перемещают в своем транспорте, освобождая склады производителя;
3. они берут на себя часть риска за хранение и транспортировку груза;
4. они имеют опыт продажи на тех рынках, куда производитель собирается выходить;
5. они упрощают доступ местных производителей к товарам;
6. они помогают увеличить общий объем продаж;

7. они помогают достигнуть специфических сегментов рынка.

Недостатки посредников:

1. производитель теряет контроль над доставкой товара, его ценой;
2. производитель несет дополнительные расходы;
3. повышается риск неплатежей.

С точки зрения экономической эффективности, работа по каналу распределения «предприятие-посредник на внешнем рынке» будет более актуальной для компании, так как отпадет необходимость изучения всех юридических аспектов, более детального маркетингового анализа и т.д. Кроме того, посредник на внешней территории сможет помочь преодолеть культурные и языковые барьеры. Также через такого посредника будет легче найти торговую площадь для организации сбытовой точки, так что останется только платить аренду, за исключением мелких финансовых операций.

Немаловажным аспектом в ведении успешной деятельности будет являться разработка яркого и качественного интернет-магазина, переведенного на польский язык, с учетом всех требований польского потребителя. Важно представить максимально полно весь ассортимент и охватить не только Познань, но осуществлять доставку и в близлежащие города.

Подводя итог, можно с уверенностью говорить, что разработка и осуществление стратегии именно такого рода позволит предприятию выйти на зарубежный рынок и в будущей перспективе обеспечит стабильный доход в условиях международной конкуренции. Кроме того, Польша – славянская страна, следовательно, успешная деятельность будет обеспечиваться и схожим менталитетом и культурой потребления. Также российские игрушки в целом представляют сегодня определенный растущий интерес для европейского потребителя. При том нужно учесть, что в рамках стратегии развития промышленности, а в частности индустрии детских товаров, государство будет увеличивать конкурентоспособность отечественных игрушек и расширять их функциональность и интерактивность. Несмотря на

то, что стратегия будет осуществляться до 2020 года, это не повлияет коренным образом на деятельность компании, так как, разрабатывая стратегию выхода на внешний рынок, нельзя ожидать быстрорастущих доходов, а в трех- пятилетней перспективе эта стратегия сможет реализоваться наиболее эффективно.

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбыта в рамках новой стратегии

Сбытовая политика, сформулированная на основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое ею место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам). Сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий функционирования предприятия (организации), и для ее разработки необходим их детальный анализ, а также возможностей организации. Рынок предоставляет конкретному производителю разные возможности для сбыта и одновременно накладывает на его деятельность определенные ограничения.

Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. Сбытовая политика строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации. Потребности и запросы покупателей постоянно меняются. Эффективная сбытовая политика тем самым должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг (гарантийное обслуживание, консультации по эксплуатации, обучение пользователей и т.д.).

Европейский потребитель приобретает почти 40% товара, ориентируясь на какие-либо промо-акции или скидки. В связи с этим для предприятия ООО «Rich Toys» будет необходимо в первые месяцы работы

устроить различные промо-акции либо розыгрыши на сайте или в группе в социальных сетях, где будут разыгрываться подарки.

План проведения промо-акций составляется исходя из поставленных перед акцией задач:

1. Повышение узнаваемости бренда.
2. Переключение потребителей конкурирующих товаров на продвигаемую торговую марку.

В результате проведенных анализов был составлен список возможных перспективных направлений деятельности организации:

- 1) Увеличение спроса на продукцию с помощью расширенного ассортимента продукции и узнаваемости бренда.
- 2) Поддержание узнаваемости бренда с помощью активной рекламной кампании: участие в выставках, пресс-конференциях.
- 3) Поддержание положительного имиджа компании с помощью участия в благотворительных акциях, проведения конкурсов с ценными подарками.
- 4) Борьба с конкурентными компаниями с помощью активной рекламной компании и следованию потребностям населения.

Кроме того, для повышения узнаваемости бренда и успешной реализации продукции необходимо использовать один из основных инструментов продвижения – рекламу.

Как показывает практика ее влияние очень существенно. Плакаты, размещенные в определенных местах города, яркие, красочные, способны привлечь внимание большого количества потребителей. При выборе этого вида рекламы важно не забывать некоторые правила:

- если она размещается около светофора, люди проезжая и проходя мимо, смогут прочитать и осознать сообщение, которое следует ограничить 5-10 словами и использовать от 1 до 3 ярких цветов;

- высота без труда различимых с расстояния 30-50 м букв составляет не менее 75 мм, а для того, чтобы объявление прочитали с расстояния 120-150 м, высота букв должна быть не менее 350 мм;

- необходимо выделить ключевые слова цветом, размером элементов оформления, стрелками, восклицательным знаком;

- оценить восприятие рекламы в дождь, пасмурную погоду, не заслоняется ли она зданиями, сооружениями, деревьями.

Можно использовать такой вид рекламы на улице, как объемные щиты. Они могут быть представлены в различных формах: кубы, призмы и другие многогранники. Могут устанавливаться как у входа в магазин, так и в разных частях города. Вращаясь, они непроизвольно привлекают внимание.

Транспаранты – временное средство рекламы. Их размещают над входом в магазин или на уличных столбах во время проведения рекламных компаний, выставок-продаж, скидок. Он должен быть красочным, ярким, без труда читаться на ходу.

Также необходимо использовать рекламу на телевидении, так как именно она предоставляет возможности для демонстрации товара: комбинация из картинка, звука и движения доносит до адресата информацию самым эффективным способом:

- возможности видеозаписи позволяют производить относительно недорогие видеофильмы;

- разместив рекламу в относительно недорогое телевизионное время, можно адресовать ее конкретным группам целевой аудитории.

Следует помнить, что телезрители запоминают то, что видят (через глаза люди получают до 90% информации), а не то, что слышат, поэтому лучше, если они увидят в ней что-нибудь новое и интересное. В этом случае посредник, имеющий опыт на новом рынке, сможет подобрать именно тот характер рекламы, который будет действительно интересен для потенциального потребителя. Для того, чтобы привлечь внимание и возбудить интерес зрителей есть всего пять секунд, так как существует

опасность, что они вообще не станут ее смотреть. Для того, чтобы сэкономить денежные средства можно использовать такой вид аудиовизуальной рекламы как рекламная заставка после какой-либо передачи. Во-первых, стоимость ее гораздо ниже, чем стоимость рекламного ролика, а, во-вторых, рекламная заставка не такая навязчивая, как рекламный ролик.

Р. Ривс, известный автор популярных рекламных девизов, на основе изучения тысяч рекламных объявлений пришёл к выводу: “Потребитель склонен запоминать из рекламного объявления только нечто одно: либо один сильный довод, либо одну сильную мысль”.

Следовательно, каждое рекламное объявление должно содержать какое-то уникальное торговое предложение и говорить каждому отдельному читателю: “Купи именно эту продукцию и получишь именно эту специфическую выгоду”. Оно должно быть уникальным и настолько сильным, чтобы привлечь к потреблению продукции новых покупателей.

Эффективны те рекламные сообщения, которые побуждают покупателей и клиентов к действиям, включая звонки и посещения для получения дополнительной информации.

Самое важное место в методике повышения эффективности продаж отводится продавцам. Именно они продвигают товар потребителю. И от того, с каким мастерством они это делают зависит их количество. Сегодня большее значение приобретают долгосрочные отношения, когда клиенты возвращаются в магазин и обращаются к конкретным продавцам. Таким образом, необходимо проводить постоянные тренинги и мастер-классы для продавцов.

В результате у них появится уверенность в своем мастерстве, они станут более общительными, будут способны правильно задать вопрос и грамотно объяснить, почему какой-либо товар принесет выгоду покупателю.

Каждый из продавцов, получив работу, преследует определенные выгоды для себя. Одних интересует прежде всего повышение в должности,

других – публичная оценка их заслуг. Так что необходимо будет разработать индивидуальную систему поощрений, которая называется «порционным планом». Суть заключается в том, что работник, выполнив поставленные задачи, имеет право выбрать какую-либо из предоставленных премий, исходя из своих интересов. Это может быть дополнительная скидка на предлагаемый товар в магазине, денежная премия, дополнительный выходной и т.д.

Кроме того, необходимо разработать систему клубных карт, по которым постоянные клиенты имели бы накопительные скидки. Они были бы заинтересованы привести с собой друзей и знакомых и тем самым увеличить размер скидки. А для магазина это новый покупатель, которому тоже захочется иметь такую карту в личном пользовании. Неплохо было бы использовать такой прием, как предоставление скидок к определенным праздничным датам. Они могут быть небольшими, но психологическое воздействие окажется гораздо больше.

В заключение необходимо отметить, что для получения максимального эффекта от деятельности организации важно постоянно проводить работу по совершенствованию сбытовой деятельности. Разработка мероприятий по совершенствованию должна базироваться на результатах оценки эффективности сбытовой работы по всем ее направлениям. Таким образом, компании необходимо своевременно снижать цены на товар, не пользующийся спросом, завоевывать своего покупателя с помощью накопительных скидок и высокого уровня сервиса. Создать все условия для того, чтобы посещение магазина оставило самые приятные ощущения, начиная от оформления витрин, умело подобранной музыки, запахов, театральных эффектов, до места завершения покупки.

Указанные выше рекомендации будут способствовать более рациональной организации бизнес процессов в компании, а также будут стимулировать покупательскую активность и лояльность к бренду, что в будущей перспективе повысит активность реализации продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для любого предприятия, которое планирует реализовывать свою хозяйственную деятельность не только на местном или региональном уровне, но и обеспечить выход на зарубежные рынки, необходимо думать о развитии международных экономических отношений.

Настоящая дипломная работа посвящена разработке стратегии выхода на зарубежный рынок. Объектом исследования было выбрано предприятие ООО «Rich Toys», которое занимается продажей детских товаров на территории РФ и экспортирует их в зарубежные страны.

В ходе работы были выполнены следующие задачи: мы исследовали мировой и российский рынок детских товаров, где определили наилучшее место развития новой стратегии выхода и емкость рынка, выявили покупательский спрос на данный вид продукции и его динамику в предполагаемой стране выхода, определили сбытовую стратегию предприятия, проанализировали каждый ценовой сегмент и выбрали подходящий для внедрения стратегии. Также мы провели анализ хозяйственной деятельности предприятия, в ходе которого проанализировали коэффициенты, необходимые для расчета эффективности текущей сбытовой политики и работы предприятия в целом и произвели оценку деятельности фирмы. В результате анализа было выявлено, что компания имеет достаточно устойчивую позицию на рынке, что дает возможность прогнозировать реальность выхода на зарубежный рынок. Кроме того, проанализировали ассортимент компании для выбора наиболее подходящего для внедрения на новом рынке.

Цель работы успешно достигнута, результатом работы является создание стратегии для выхода на зарубежный рынок с участием посредника для компании ООО «Rich Toys» в Польше. Также был выбран конкретный тип сбыта и способ работы с посредником на зарубежном рынке.

Главным выводом теоретической части является тот факт, что для успешного выхода на зарубежный рынок предприятию необходимо

разработать не только мероприятия для этого выхода, но и учесть особенности целевого рынка, особенности покупательской способности, транспортные рычаги и т.д. Также были проанализированы каналы распределения разной протяженности, выделены их достоинства и недостатки, функции и задачи. Кроме того, были выделены наиболее предпочтительные стратегии выхода на новый рынок, среди которых наибольший интерес представляет посредничество, который дает возможность увеличить количество продаж и поддержать контроль над активами предприятия.

Практическая значимость дипломной работы состоит в разработке не только стратегии, но и анализе хозяйственной деятельности предприятия, который дает возможность оценить перспективы и вероятность осуществления выхода на зарубежный рынок. Также был проведен анализ российского и мирового рынка детских товаров. В результате можно увидеть, что предприятие имеет достаточно финансовых средств для осуществления выхода на новый рынок, оно конкурентоспособно и успешно в своей деятельности. Кроме того, мировой рынок демонстрирует восходящую динамику, а целевой рынок выхода насыщен не достаточно и имеет низкие входные барьеры, что позволит компании успешно выйти и закрепиться на нем.

Заключительной частью работы является разработка стратегии выхода на новый рынок с использованием матрицы Ансоффа как определяющей модели развития. После выбора стратегии развития рынка были предложены рекомендации для успешной реализации товарного ассортимента, а именно осуществление маркетинговых способов продвижения товара, которые при детальном рассмотрении помогут увеличить продажи. Среди них можно выделить такие инструменты, как промо-акции, баннерная и щитовая реклама, реклама в СМИ и повышение квалификации продавцов. Последнее является неотъемлемой частью совершенствования сбыта, так как на сегодняшний день существует тенденция консультирования у одного и того

же продавца. Таким образом, именно они являются основными драйверами увеличения продаж.

В целом, выбранная стратегия имеет все шансы на успешную реализацию, при условии выбора грамотного посредника, разработки рекламных мероприятий и оценке собственного товарного ассортимента с целью выбора наиболее предпочтительного для европейского потребителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Болт Г.Дж. «Практическое руководство по управлению сбытом»: Перевод с английского. \ Под редакцией Ф.А. Крутикова. М.: Экономика, 1991 – 503 с.
2. Бурцев В.В. Методические основы мониторинга системы сбыта готовой продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2002. - № 4. С. 28 – 32.
3. Ворожева Т.П. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 4. - С. 45 – 48.
4. Гранкина Н.А., Попов Е.В. Разработка внешнеэкономической стратегии сбыта продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 3. – с. 90-103.
5. Е.Г. Непомнящий Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности Курс лекций. – Таганрог: изд-во ТИУиЭ, 2007. –176 с.
6. Забелин П. В., Моисеева Н. К. «Основы стратегического управления»: Учебное пособие 2ое издание – 2008г – с.117.
7. Зуб А. Т.: Стратегический менеджмент: теория и практика - М.: «Аспект Пресс», 2002. с.241
8. Зырянов А.В. /Коммерческо-посредническая деятельность на товарном рынке/. - Екатеринбург; 2001. -517 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. /Котлер Ф./ под ред. д.э.н О. Третьяк, Ю. Каптуревского, пер. с англ. М. Бугаева, Е. Бугаева, А. Вихрова, С. Жильцова и др. - СПб.: Питер Ком, 2004.
10. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. - Изд-во: Проспект, 2009. - 440 с.
11. Котлер Филип Фрагмент из книги «300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер» Издательство «Олимп-Бизнес», 2006. - с.317

12. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия/ под ред. Завьялова П.С., Демидова В.Е. - М.: Внешиздат, 2008.
13. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. - СПб: Питер, 2001. - 512 с.
14. Новиков О.А. Логистика: Учеб. пособие./ Новиков О.А., Нос В.А., Рейфе М.Е., Уваров С.А. - СПб.: СЭПИ, 2006.
15. Романов А.Н. Маркетинг: Учебник/ Романов А.Н., Кормагов Ю.Ю., Красильников С.А. и др./ под ред. Романова А.Н. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007
16. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 4- е изд., перераб. и доп. –М.:ИНФРА – М, 2008. – 512 с.
17. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения. Учебно-практическое руководство / Кузинс П., Ламминг Р., Лоусон Б., Сквир Б. - Издательство: Дело и сервис, 2010. - 320 с.
18. Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; Harvard Business Review; September-October 1957.
19. Чикатуева Л.А. Маркетинг/ Чикатуева Л.А., Третьякова Н.В./ под ред. д. э. н. проф. Федько В.П. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.
20. <http://marketing.rbc.ru/research/562949988492783.shtml>
[Электронный ресурс]
21. Сайт ЦБ РФ http://www.cbr.ru/currency_base/daily [Электронный ресурс]
22. Kerin, Hartley and Rudelius Marketing, The Core 4th Edition, McGraw Hill Publishing, — 2001.
23. <http://rdt-info.ru/2016053011078> [Электронный ресурс]
24. Сайт Федеральной службы государственной статистики
[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Актив бухгалтерского баланса ООО «Rich Toys» в млн руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	3 598 125	2 891 746	3 049 509
Основные средства	5 324 893	8 778 073	7 540 257
Финансовые вложения	2 645 236	1 813 561	1 971 319
Отложенные налоговые активы	361 298	185 492	492 549
Прочие внеоборотные активы	218 914	229 481	300 404
Итого по разделу I	12,148,466	13,898,353	11,554,038
II. Оборотные активы			
Запасы	7 842 497	5 276 918	11 191 704
НДС по приобретенным ценностям	28 814	47 801	47 563
Дебиторская задолженность	1 768 094	551 254	1 754 071
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 620	1 015	1 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	11 687	9 912	10 096
Прочие оборотные активы	8 248	11 209	19 931
Итого по разделу II	9 661 960	5 898 109	13 024 365
БАЛАНС	21 810 426	19 796 462	24 578 403

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пассив бухгалтерского баланса ООО «Rich Toys» в млн руб.

ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1 246 500	1 794 403	3 951 525
Переоценка внеоборотных активов	690 329	472 919	977 582
Добавочный капитал (без переоценки)	11 373 265	12 648 912	15 998 136
Резервный капитал	1 305 756	2 005 938	2 089 450
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(116 850)	(131 746)	(551 946)
Итого по разделу III	14 499 000	16 790 426	20 377 386
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	3 059 181	2 269 481	3 702 294
Отложенные налоговые обязательства	291 298	128 756	148 121
Итого по разделу IV	3 350 479	2 398 237	3 850 415
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	3 426 279	443 302	217 592
Кредиторская задолженность	473 965	150 607	109 451
Оценочные обязательства	60 703	13 890	23 599
Итого по разделу V	3 960 947	607 799	350 602
БАЛАНС	21 810 426	19 796 462	24 578 403

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых показателях ООО «Rich Toys» в млн руб.

Наименование показателя	2015	2014	2013
Выручка	50,477,223	37,681,425	43,562,216
Себестоимость продаж	32,353,860	29,158,162	30,436,361
Валовая прибыль (убыток)	18,123,363	8,523,263	13,125,855
Коммерческие расходы	14,144,946	4,942,185	8,158,495
Управленческие расходы	1,957,246	2,547,294	1,822,145
Прибыль от продаж	4,021,171	1,033,784	3,145,215
Доходы от участия в других организациях	5,217	2,654	6,812
Проценты к получению	569,127	367,259	512,892
Проценты к уплате	(2,236,158)	(1,081,265)	(2,429,265)
Прочие доходы	3,492,136	1,164,526	4,238,782
Прочие расходы	(2,542,682)	(3,546,236)	(2,041,265)
Прибыль до налогообложения	4,952,269	2,241,245	5,159,752
Текущий налог на прибыль	(1,754,269)	(892,364)	(2,016,466)
<i>В т.ч. постоянные налоговые обязательства</i>	<i>(262,340)</i>	<i>(150,452)</i>	<i>(330,156)</i>
Изменение отложенных налоговых обязательств	(27,462)	(90,154)	(58,166)
Изменение отложенных налоговых активов	125,609	26,263	42,224
Прочее	(9,644)	(11,235)	4,698
Чистая прибыль	3,924,163	1,123,303	2,801,886
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль периода	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	3,924,163	1,123,303	2,801,886
Базовая прибыль на акцию, тыс. руб	0	0	0
Разводненная прибыль на акцию, тыс. руб.	0	0	0