

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента

Утверждена распоряжением
по институту
от 10.03.20 г. № 120/18.00-03
Выполнена по заявке
организации
(предприятия)

Допущена к защите
«22» июня 2020

г.
Зав. кафедрой менеджмента
д-р экон. наук, профессор
Парахина В.Н.
(уч. степень, уч. звание, ФИО зав. каф.)

(подпись зав. кафедрой)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Разработка эффективной стратегии развития компании при выходе на российский рынок

(наименование дипломной работы)

Рецензенты:

Маринец Ирина
Николаевна
(ФИО)

канд. экон. наук, доцент, доцент
кафедры государственного и
муниципального управления
(ученая степень, звание,
должность)

Нормоконтролер:

Воронцова Галина Владимировна
(ФИО)

канд. экон. наук, доцент, доцент
кафедры
менеджмента
(ученая степень, звание, должность)

Выполнил:

Богданова Виктория
Евгеньевна
(ФИО)

Студент 4 курса, группы МЕН-
б-о-16-3
направления подготовки
38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль)
«Международный менеджмент»
очной формы обучения

(Подпись)

Руководитель:

Шацкая Елена Юрьевна
(ФИО)

канд. экон. наук, доцент, доцент
кафедры
менеджмента
(ученая степень, звание,
должность)

(Подпись)

(Подпись)

Дата защиты
«26» июня 2020 г.

Оценка _____
Ставрополь, 2020 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра

менеджмента

Направление подготовки 38.03.02

«Менеджмент»

Направленность (профиль) Международный менеджмент

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой

В.Н.Парахина

подпись, инициалы, фамилия

«10» марта 2020 г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ)

Студент Богданова Виктория Евгеньевна группа МЕН-б-о-16-3

фамилия, имя, отчество

1. Тема Разработка эффективной стратегии развития компании при выходе на российский рынок

Утверждена распоряжением по институту 120/18.00-03 от «10» марта 2020 г.

2. Срок представления работы к защите «22» июня 2020 г.

3. Исходные данные для исследования отчетность предприятия, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, материалы печати, нормативно-правовые акты по теме исследования.

4. Содержание дипломной работы:

4.1 Теоретические основы разработки стратегии развития и выхода на международный рынок

4.2 Анализ развития компании Remo Cuisine при выходе на российский рынок

4.3 Разработка эффективной стратегии развития при выходе Remo Cuisine на российский рынок

4.4

4.5 Другие разделы дипломной работы

Приложение А. Матрицы SWOT анализа компании Remo Cuisine (местный и российский рынки)

Приложение Б. План-график мероприятий по реализации стратегии образования совместного предприятия на 2021 год

Дата выдачи задания «10»
марта 2020г.

Руководитель работы _____ Е.Ю.
Шацкая

подпись инициалы,
фамилия

Консультанты по разделам _____ :-

подпись инициалы,
фамилия

подпись инициалы,
фамилия

Задание к исполнению принял «10» марта
2020г. _____

подпись

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы разработки стратегии развития и выхода на международный рынок	6
1.1 Основные подходы к процессу формирования стратегии развития предприятия	6
1.2 Типология стратегий выхода компании на внешние рынки	12
1.3 Классификация стратегий развития предприятия в системе управления	17
2 Анализ развития компании Remo Cuisine при выходе на российский рынок	24

2.1 Организационно-экономический анализ компании Remo Cuisine	24
2.2 Анализ рыночного развития компании Remo Cuisine на внутреннем рынке	31
2.3 Комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды организации на российском рынке	40
3 Разработка эффективной стратегии развития при выходе Remo Cuisine на российский рынок	56
3.1 Разработка стратегии выхода компании Remo Cuisine на российский рынок	56
3.2 Формирование стратегии развития компании Remo Cuisine при выходе на российский рынок	63
3.3 Мероприятия по реализации предложенных стратегий компании Remo Cuisine	70
Заключение	79
Список литературы	82
Приложение А. Матрицы SWOT анализа компании Remo Cuisine (местный и российский рынки)	88
Приложение Б. План-график мероприятий по реализации стратегии образования совместного предприятия на 2021 год	90

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях обострения внешней и внутренней конкуренции и усилением глобализации формирование и реализация четкой и долгосрочной стратегии становится необходимой потребностью существования предприятий, основой эффективной модели становления и развития компании.

Стратегия является важным инструментом управления развитием фирмы, методология формирования которой основывается как на классических подходах к процессу выбора альтернатив, известных в теории принятия управленческих решений, так и на современных методах стратегического анализа, опирающихся на концепцию конкурентных преимуществ, определение стратегической зоны хозяйствования и стратегического потенциала предприятия.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современных условиях стратегическое управление играет важную роль в практике деятельности как российских, так и зарубежных предприятий. Во многом данный факт связан с осознанием необходимости стратегического типа управления в условиях, когда внешняя среда предприятий подвержена значительным и быстрым изменениям.

Главной целью компании, в соответствии с микроэкономической теорией, является максимизация прибыли, что достигается ее ростом и развитием. Эта цель может быть достигнута различными способами. Одним из

возможных вариантов является выход компании на международный уровень. На принятие данного решения оказывают влияние две группы факторов.

Во-первых, это факторы выталкивания, которые вызваны недостатками возможностей развития компаний на локальном рынке в связи с какими-либо ограничениями.

Во-вторых, это факторы втягивания, обусловленные лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом.

В современных условиях развития российской экономики появляются новые подходы, приемы и инструменты разработки стратегии развития и необходима их систематизация, а также разработка предложений по совершенствованию процесса формирования стратегии.

Цель данной работы заключается в изучении теоретических и методологических подходов к разработке стратегии предприятия. В ходе исследования были сформулированы и рассмотрены следующие задачи:

- изучить основных подходов, методов и инструментов разработки стратегии развития компании;
- систематизировать основные типы стратегий выхода компании на внешние рынки;
- рассмотреть классификацию стратегий развития предприятия в системе управления.

Объектом исследования является итальянская компания по производству мебели Remo Cuisine.

Предметом исследования является основы разработки стратегии развития и выхода на международный рынок и деятельность компании Remo Cuisine.

Методология исследования включает общенаучные методы познания, методы аналитического и графического изображения, фундаментальные положения, законодательные акты, специальную литературу.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных экономистов в области менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики разработки стратегии предприятия. Информационной основой исследования являются отчетность предприятия Remo Cuisine, информационные ресурсы сети Интернет, федеральные законы РФ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

1.1 Основные подходы к процессу формирования стратегии развития предприятия

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое управление – это область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении направлений развития организации, постановке основополагающих целей,

оптимальном распределении ресурсов, использовании всего того, что дает организации конкурентные преимущества [1].

Главной целью стратегического управления считается развитие потенциала организации и поддержание ее стратегической способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Центральное место в системе стратегического управления организаций занимает стратегия. Стратегия организации – это генеральный план развития организации, учитывающий воздействия факторов внешней среды, возможности и угрозы предприятия, охватывающий все оптимальные варианты достижения ключевых целей развития при минимальных затратах и максимально возможных прибыли и рентабельности [4, с.14].

Классическое определение «стратегического управления» было предложено еще И. Ансоффом. Он трактовал его как логический и аналитический процесс определения будущего положения предприятия в зависимости от внешних условий деятельности. Центральным понятием стратегического управления является термин «стратегия» [2]. Портер М. представляет стратегию как создание разнообразных уникальных и ценных позиций для предприятия.

Многие российские авторы тщательно занимались изучением процессами разработки стратегии, предлагая различные методологические подходы. В своих исследованиях Аврамова О. С. указывает на то, что методически правильным является формирование стратегии

предприятия как обоснование общих направлений развития
целях достижения долгосрочных конкурентных
преимуществ и иных целей [3]. Согласно Чупину Ю. Н.,
формирование стратегии – это одна из функций управления,
которая представляет собой процесс выбора целей
организации и путей их достижения [10].

Брызгунова А. Ю. и Ранцан Т. А. подчеркивают, что
главной задачей стратегического менеджмента является
разработка такой стратегии, которая бы в свою очередь не
была бы сложной и, чтобы сотрудники организации могли с
легкостью понять её смысл и воплотить её в жизнь, что
позволило бы организации добиться лидирующих позиций в
профессиональной сфере деятельности [4].

Лихова Д. З. И Расуев С. М. выделяют два методических
подхода к определению стратегии фирмы на основе
рыночной ориентации или ресурсной ориентации.
Последователи рыночной ориентации полагают, что
стратегический успех предприятия исходит из четкой
ориентации на рынки сбыта и следованию принципам
стратегий рыночных лидеров, таких, как лидерство в
издержках, дифференциация, фокусирование на одном из
перспективных направлений, применительно к
определенной группе покупателей, определенной части
продукции или на определенном географическом рынке (на
узкой нише рынка). Сторонники ориентации на рынок
обуславливают стратегический успех фирмы показателями
парных переменных: узнаваемость отрасли, конкурирующих
предприятий, и конкурентному положению предприятия в
этой отрасли [6].

Следовательно, на сегодняшний день в науке нет единого определения понятия «стратегия предприятия». Проанализировав представленные определения и рассматривая данное понятие наиболее широко, можно выделить следующие направления трактовки его сущности:

- процесс формирования целей, определения ресурсов, конкретизации решаемых задач;

- генеральное направление ведения бизнеса, гарантирующее согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников;

- исследование будущего с целью выделения наиболее благоприятного сценария функционирования предприятия [11].

Существует множество стратегических моделей, которые можно использовать в самых разнообразных ситуациях. Многие из них не могут применяться на других предприятиях, поскольку базируются на учете специфики конкретной производственной системы. Другие наоборот являются универсальными. В рамках данной работы проведено исследование классических моделей стратегического управления и их использования в современных условиях российской экономики.

В западных странах хорошо разработаны методики для выбора перспективных направлений развития предприятия, основанные на использовании стратегических матриц. Сюда в первую очередь относятся матрица «Рост-доля рынка», разработанная Бостонской консультационной группой, матрица «Привлекательность рынка – Позиция компании», предложенная фирмой «Мак Кинзи», модель Shell/DPM.

Использование стратегических матриц представляет собой вариант метода экспертных оценок, основанных на изучении разнообразных количественных и качественных показателей, оказывающих влияние на результаты бизнеса [9]. Ни в одной из моделей не уделяется достаточного внимания способам реализации рекомендуемых стратегий. Поэтому не следует рассматривать данные модели в качестве инструмента решения практических задач, их следует отнести, на наш взгляд, к аналитическим методам, позволяющим менеджерам осознать суть бизнеса, его сильные и слабые стороны, а также его возможности.

Наиболее широкое применение в настоящее время при выборе стратегии развития предприятия получили следующие математические методы: математическое программирование и имитационное моделирование [9]. Методы математического программирования нацелены на решение задач оптимизации. Это определяет ряд их особенностей. Во-первых, расчет некоторого «оптимального» набора параметров, максимизирующих заданный целевой критерий (критерий управления), задает достаточно жесткие требования к структуре модели. Во-вторых, методы математического программирования направлены на поиск решения при некоторых заданных значениях параметра. Благодаря этому методы математического программирования являются мощным аналитическим инструментом. Однако число реальных задач, которые можно сформулировать так, чтобы не возникало противоречий предположениям, лежащим в основе этих методов, сравнительно невелико, и касается

принятия скорее тактических решений. По этой причине данные модели могут использоваться только в стабильных условиях функционирования предприятий.

Систематизируя существующие в настоящее время инструменты и методы разработки стратегии развития предприятия, можно выделить основные элементы стратегий, формируемые на различных стадиях развития фирмы (рисунок 1) [5].

Первый элемент это стратегический анализ, предусматривающий исследование таких элементов стратегии, как внутренняя и внешняя среда организации. Внешняя среда создает объективные экономические, конкурентные и социально-политические условия, в рамках которых предприятие осуществляет свою деятельность, и к динамике которых вынуждено приспосабливаться [12]. Традиционно анализ и оценка элементов внешней макросреды, оказывающих влияние на стратегические перспективы компании, происходит в рамках PEST-анализа.

При проведении стратегического анализа внешней мезо- или микросреды целесообразно использовать модель «Пять сил конкуренции» по Портеру М., интегрирующую оценку таких элементов, как возможность появления на рынке новых конкурентов; угрозы действующих конкурентов; угрозы со стороны товаров-заменителей; сила влияния потребителей; воздействие поставщиков на деятельность организации.

1. Стратегический анализ

2. Выбор общего стратегического направления (разработка общей корпоративной стратегии)

4. Реализация стратегии

5. Адаптация и трансформация стратегии в соответствии с изменениями факторов влияющих

Рисунок 1 – Элементы стратегии, формируемые на различных стадиях развития

Далее следует выбор общего стратегического направления (разработка общей корпоративной стратегии), предусматривающий формирование таких элементов стратегии, как видение, миссия и цели. Видение, миссия, цели и задачи организации тесно взаимосвязаны. Стратегическое видение конкретизирует целевые аудитории, географические и товарные рынки и образ будущего компании. Миссия раскрывает статус организации, освещает ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Кроме того, миссия способствует единению внутри системы и созданию корпоративного духа. В методическом плане для осуществления миссии ставятся цели и задачи функционирования организации. Если стратегические планы и миссия не выражаются в конкретных измеримых и

ограниченных во времени целях, то развитие не происходит, а все стратегии остаются нереализованными.

Разработка функциональных стратегий, то есть управленческих стратегических планов отдельных функциональных подразделений компании. Каждое структурное подразделение, основываясь на корпоративной стратегии, выбирает стратегию, достижение которой позволит ему участвовать в реализации общей корпоративной стратегии. Функциональные стратегии должны конкретизировать направления достижения целей общей стратегии предприятия и быть скоординированными и едино направленными как с общей стратегией компании, так и с функциональными стратегиями других подразделений. Важнейшими элементами стратегического планирования на данном этапе являются стратегия НИОКР, производственная, маркетинговая, финансовая стратегии, а также стратегия управления человеческими ресурсами [3].

Реализация стратегии. Формирование стратегии не должно быть действием, исходящим от непосредственной её реализации, в связи, с чем важными элементами управления стратегическим развитием организации являются обеспечение высокого качества проводимых процессов и мониторинг эффективности её реализации. Определение эффективности самой стратегии и результатов её реализации должно предусматривать оценку уровня достижения стратегических целей; результативности оптимизации имеющегося потенциала в долгосрочном периоде; обоснованности нормирования ресурсов [13].

Адаптация и трансформация стратегии в соответствии с изменением экзогенных факторов влияния. В динамичных условиях, связанных как с адаптацией к изменившимся экзогенным факторам, так и с исходящим изнутри организации стремлением к изменениям и получению новых конкурентных преимуществ, современные организации сталкиваются с ситуациями, когда назревшие изменения приводят к возникновению и развитию противоречий между сторонниками и противниками нововведений. Для компании, организации, фирмы как системы характерны два противоположных состояния. С одной стороны, система стремится к стабильности, сбалансированности, устойчивости и закрытости, с другой стороны, для развития требуется открытость, динамика, риски, инновационность: подобная бифуркация обостряет процессы внесения изменений в реализацию стратегии, выбора методов оценки и достижения эффекта.

Итак, как было отмечено ранее, в стратегическом управлении существует большое количество как классических, так и новых современных методов разработки стратегии. Любому руководителю важно знать суть каждого инструмента и метода и уметь применять его к практике своего предприятия. Стратегии развития фирмы выбираются по мере необходимости на основе целей и задач рыночного поведения, достигнутой конкурентоспособности, стадий жизненного цикла, ресурсного потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив специалистов.

1.2 Типизация стратегий выхода компании на внешние рынки

Главной целью компании, в соответствии с микроэкономической теорией, является максимизация прибыли, что достигается ее ростом и развитием. Эта цель может быть достигнута различными способами. Одним из возможных вариантов является выход компании на международный уровень. На принятие данного решения оказывают влияние две группы факторов. Во-первых, это факторы выталкивания, которые вызваны недостатками возможностей развития компаний на локальном рынке в связи с какими-либо ограничениями. Во-вторых, это факторы втягивания, обусловленные лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом [7].

Говоря о выходе на международные рынки, нельзя не упомянуть о глобализации. Массивная торговая либерализация и финансовая интеграция, а также технологический прогресс сделали термин «глобализация» одним из самых популярных в XXI веке. Под этим понятием, как правило, понимается развитие более тесных экономических и политических связей между странами [7]. Глобализация не представляет собой какое-то новое явление, однако этот процесс значительно ускорился за последние столетия. Важно рассмотреть влияние глобализации на деятельность компаний, поскольку она неразрывно связана с выходом компаний на международный рынок.

В условиях процесса глобализации современной экономики все большее число компаний стремится осваивать внешние рынки, тем самым утверждая лидирующие позиции в своей отрасли. Выход бизнеса на международную арену позволяет привлечь новых клиентов, снизить риск убытков, повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить его капитализацию.

Выход предприятия на иностранные рынки является важным стратегическим решением. На принятие такого может оказать влияние ряд причин, среди которых:

- желание увеличения прибыли и обеспечения роста бизнеса в условиях перенасыщенного аналогичными товарами отечественного рынка;

- стремление к повышению конкурентоспособности за счет ключевой компетенции (ноу-хау, уникальные технологии, система взаимоотношений с клиентами и др.);

- возможность минимизации риска убытков в условиях кризиса благодаря присутствию предприятия на иностранных рынках [7].

На выбор стратегии выхода влияют размер инвестиций, степень управленческого контроля за процессом и обслуживание рынка. Выделяют три основных группы стратегий, позволяющих предприятию освоить новые сферы: экспортная деятельность, посредничество, иерархическое построение бизнеса, которые в свою очередь включают в себя соответствующие типы стратегий выхода на внешние рынки (таблица1) [7].

Таблица 1 – Классификация стратегий выхода компании на внешние рынки

Группа стратегий выхода	Типы стратегий выхода на внешний рынок
1. Экспортная деятельность	- прямой экспорт; - косвенный экспорт; - совместный экспорт
2. Посредничество	-лицензирование; - франчайзинг; - контрактное производство; - совместное предприятие
3. Иерархическое построение бизнеса	- создание бизнеса с нуля; - приобретение

Рассмотрим более подробно каждый из типов стратегии выхода на внешний рынок, представленных в таблице 1.

Экспортная деятельность предполагает производство товаров и услуг на основном внутреннем рынке компании (или в третьей стране, регионе) и продажу данных товаров на целевом внешнем рынке. Если компания выбрала экспортный способ выхода на новые рынки, она должна решить какие функции в продвижении товара она сохранит за собой, а какие функции передаст посредникам на внешних рынках. Степень делегирования полномочий определяет уровень ответственности и рисков [7].

Прямой экспорт представляет собой ситуацию, когда компания продает свой товар на внешний рынок путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка. В этом случае всю операционную деятельность по работе, по поиску посредников, документации и сертификации продуктов компания берет на себя. Косвенный экспорт подразумевает, что компания находит на внутреннем рынке торгового посредника, который осуществляет продажу товаров на

внешние рынки [7]. Такой посредник часто знает все тонкости работы на целевом внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров. И, наконец, совместный экспорт, это когда компания кооперируется с другими компаниями на внутреннем рынке с целью организации прямых поставок на целевой внешний рынок. Данный способ подходит для небольших компаний, не имеющих достаточных ресурсов и масштаба производства для выхода на зарубежные рынки. Кооперация позволяет им восполнить недостающий пробел в ресурсах.

Преимущества выбора экспортной деятельности состоит в минимальных рисках и затратах, которые компания несет при реализации такого метода выхода на внешние рынки. Основной недостаток экспортной деятельности – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников в целевой стране.

Посредничество – это вид работы с внешними рынками, предполагающий не полное владение компанией, осуществляющей свою деятельность на зарубежном рынке, но разделение с ней определенной степени ответственности и контроля [7]. В результате такого взаимодействия главная компания передает посреднику свои знания, опыт, навыки и часть ресурсов, а взамен получает гарантию транслирования на целевой внешний рынок определенной стратегии и определенную гарантию продаж.

Лицензирование позволяет компании устанавливать жесткие условия по соблюдению процессов и маркетинговой политики компании, является удобным способом организации местного производства на целевом внешнем

рынке без высоких капиталовложений [10]. Самое важное преимущество организации такой деятельности – низкие затраты на организацию, сопровождение и контроль такой деятельности.

Франчайзинг – это разновидность лицензирования деятельности, по которой компания франчайзер передает своему посреднику лицензию на осуществление деятельности под своей торговой маркой. Передавать можно как просто возможность использования торгового знака и продуктов компании, так и целый бизнес-процесс [7]. По факту договор франчайзинга отличается от лицензирования более жесткими требованиями к посреднику и узкой областью применения.

Контрактное производство предполагает передачу производства компании на местном рынке, и сохранение остальных функций (маркетинг, продажи, дистрибуция) за головной компанией. Она находит небольшие местные компании для производства ее товаров внутри целевого рынка и значимо экономит на транспортных расходах (экспорт товара на внешний рынок) [8].

Совместные предприятия – это отдельные компании, созданные двумя или большим количеством предприятий, в которых разделена степень ответственности и рисков между собственниками. Компания может создать совместное предприятие с одним из игроков целевого внешнего рынка с целью получение доступа к ресурсам, знаниям, контактам или технологиям [7]. В таком случае компания разделяет риски со своим партнером, но также разделяет и будущий доход от деятельности в отрасли. Основное преимущество

совместного предприятия – получение доступа к определенным знаниям и технологиям рынка.

Иерархическое построение бизнеса. Такой метод выхода на зарубежные рынки называется еще инвестиционным способом расширения бизнеса. Он предполагает полный контроль бизнеса на целевом внешнем рынке, а именно полное владение фирмой в целевой стране [7]. Этот бизнес может иметь форму филиала или отдельного независимого от головной компании предприятия.

Приобретение уже готового бизнеса на целевом внешнем рынке может быть достигнуто через проведение процесса слияния или покупку контрольного пакета акций компании. Такой метод является менее затратным, чем построение аналогичного бизнеса «с нуля» и может сразу обеспечить компании определенную долю на целевом рынке. Приобретение бизнеса также снижает будущую конкуренцию, так как приобретается обычно потенциальный конкурент [7]. Приобретая готовый бизнес, необходимо знать все законодательные ограничения и правила данного процесса; иметь хороший штат специалистов, который правильно проведет слияние и организует интеграционные процессы между компаниями; провести полный анализ покупаемого объекта.

Бизнес «с нуля» в деловом общении называется термином «green field strategy», что означает расширение бизнеса компании на внешний рынок через построение нового производственного объекта [7]. Такой путь представляет собой минимальный риск и максимальный контроль для компании (ведь она может сделать все таким

образом, чтобы максимально оптимизировать бизнес-процессы между двумя компаниями), но является очень высокочувствительным и длительным по времени способом выхода на внешний рынок.

Следует помнить, что независимо от выбранной стратегии, выходу компании на международный рынок предшествуют детальные исследования, разработка действенных маркетинговых концепций и поиск надежных партнеров. Эти шаги могут сыграть решающую роль в успешности бизнеса в новой среде.

1.3 Классификация стратегий развития предприятия в системе управления

Современным инструментом управления развитием предприятия в условиях высоких темпов изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна привести к длительной жизнеспособности предприятия в изменяющихся условиях.

Стратегия развития предприятия – это своеобразный генеральный план, в котором определены направления, приоритетные задачи и ключевые действия компании, основанные на комплексе правил, используемых для принятия решений. Главное слово данного определения –

«правила». Если в компании нет четко разработанных правил, то она теряет верное направление движения [9].

В зависимости от уровня принимаемых стратегических решений выделяют корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.

Корпоративные (базовые, портфельные) стратегии касаются общего направления развития предприятия или интегрированной (корпоративной) экономической системы в целом. Основной целью базовой стратегии является выбор тех ориентиров и элементов системы, в которые следует направить соответствующие ресурсы и инвестиции, а также инструментов управления, которые позволят получить необходимый уровень эффективности и устойчивости. Главные моменты такой стратегии охватывают: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные стратегии распространяются на конкретные хозяйственные подразделения предприятия. Их цель – обеспечить эффективную реализацию бизнес-планов развития отдельных процессов, направлений, подразделений на базе формирования оптимального перечня действий. Здесь рассматриваются перспективы по возможному финансированию производства новых продуктов, отказа от существующих неперспективных продуктов, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая

стратегическая инициатива на определенном рынке или сегменте рынка.

Функциональные (деловые, конкурентные) стратегии принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой уровень финансирования и инструментарий управления как способ достижения локальной цели процесса, функции, подразделения. Цель данных стратегий – выработка конкурентных позиций или эффективного поведения в рамках заданной функции [3].

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

Стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план предприятия, охватывающий ключевые сегменты хозяйственной деятельности: маркетинг и сбыт, производство, материально-техническое обеспечение, финансы, систему управления персоналом, организационную структуру управления. Она ориентирована на достижение таких основных целей, как: увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка и т. д.

На рисунке 2 представлена классификация стратегий развития в системе управления [2].

По типу экономического роста можно выделить стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста [3].

Стратегия концентрированного роста предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли. Конкретными типами данной стратегии являются: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

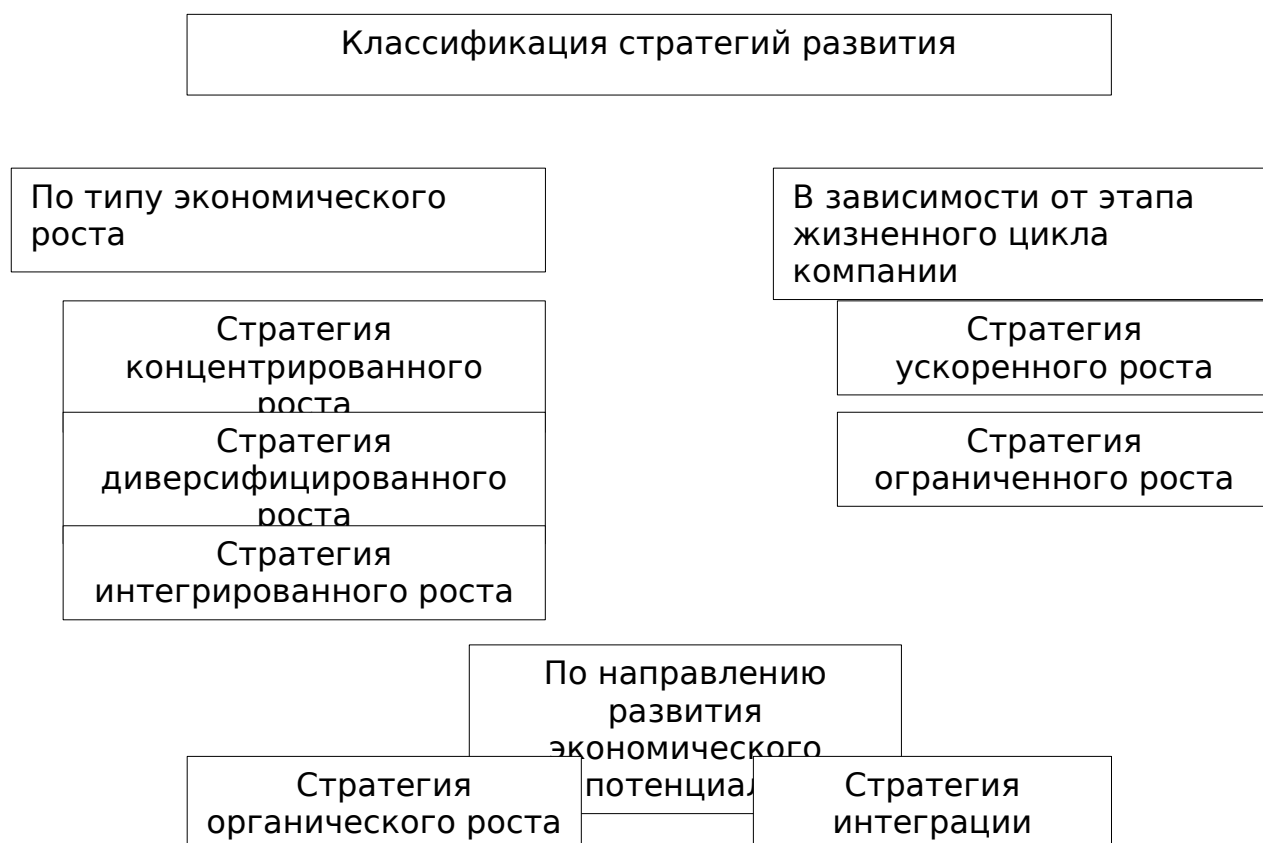


Рисунок 2 – Классификация стратегий развития в системе управления

Стратегия диверсифицированного роста связана с формированием «стратегических зон хозяйствования», на

которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, обеспечивающей их инвестиционной стратегии. Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегия интегрированного роста связана с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно компании прибегают к осуществлению таких стратегий, когда находятся в сильном бизнесе. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками; и стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи.

В зависимости от этапов жизненного цикла предприятия различают стратегии ускоренного и ограниченного роста [6].

Стратегия ускоренного роста потенциала компании предполагает интенсификацию усилий компании по завоеванию рынка и расширению своих потенциальных возможностей. Реализация данной стратегии ведет к возможному существенному повышению значений критериев достижения целей над уровнем предыдущего года. Подобная стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями.

Стратегия ограниченного роста потенциала компании предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Для этой стратегии цели устанавливаются от достигнутого уровня. Данная стратегия направлена на эффективное обеспечение производственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Основными типами этой стратегии являются: стратегия усиления конкурентной позиции; стратегия расширения рынка; совершенствование продукта.

В зависимости от направления развития экономического потенциала различают стратегии органического и интегрированного роста [2].

Сущность стратегии органического роста состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес. Таким способом достигается наращивание производственных

мощностей, увеличение числа работающих и соответственно объема реализации продукции и услуг.

Интеграционная стратегия представляет собой совокупность принципов функциональной и организационной интеграции предприятия с другими организациями. Одной из важных целей интеграции является получение синергетического эффекта от объединения ценностей экономических объектов. Интеграция является средством скорейшего достижения целей роста экспансии как внутри страны, так и за ее пределами.

Выбор той или иной стратегии развития определяется существующим положением предприятия, занимаемым им местом на рынке, перспективами развития, возможностями финансирования проектов и др.

Например, выбор стратегии ускоренного роста обуславливается высоким уровнем экономического потенциала предприятия, стадией юности или ранней стадией зрелости жизненного цикла на предприятия, наличием доступа к внешним источникам финансирования, сильной конкурентной позицией предприятия на рынке и т.п.

Выбор стратегии ограниченного роста определяется высоким или средним уровнем экономического потенциала предприятия, высоким или средним уровнем его финансовой устойчивости, стадией зрелости жизненного цикла предприятия, наличием собственных финансовых ресурсов и доступом к внешним источникам финансирования, сильной

или средней конкурентной позицией предприятия на рынке и т.п.

Эффективность стратегии развития предприятия, как уровень достижения наилучшего результата при наименьших затратах, измеряется показателями эффективности работы его подразделений: каждого в отдельности и в целом, показателями эффективности направления и использования финансовых потоков, материальных и трудовых ресурсов [8].

Критериями эффективности стратегии ограниченного роста являются: поддержание необходимого уровня финансовой безопасности предприятия, обеспечение заданных объемов продаж и доходов, обеспечение стабильности денежных поступлений, эффективное использование имеющихся ресурсов. Таким образом, стратегия экономического развития как одна из основных базовых стратегий предприятия представляет собой стратегию, предполагающую стремление к динамичному и гармоничному сочетанию экономического роста и экономической устойчивости.

Формирование стратегий развития является необходимым для каждого предприятия на любом этапе его жизненного цикла. При выходе компании на зарубежный рынок, стратегия развития подразумевает разработку плана действий на новом рынке с нуля, так как внешняя среда является абсолютно новой. Здесь необходимо помнить, что разработка стратегии развития будет основываться на стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Какой тип стратегии выхода предприятие посчитает для себя

наиболее подходящим, будет отчасти формировать стратегию его развития на новом рынке.

2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ REMO CUCINE ПРИ ВЫХОДЕ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

2.1 Организационно-экономический анализ компании Remo Cucine

Remo Cucine представляет собой небольшое предприятие ремесленного бизнеса, расположенное в Торребельвичино, недалеко от Виченцы, на севере Италии. Компания основана в 1959 году и первоначально была сосредоточена исключительно на создании мебели для кухни на заказ для физических лиц.

Организационно-правовой формой компании является Общество с ограниченной ответственностью (Società a responsabilità limitata (S.r.l.). Юридический адрес: Италия, 360 36 Торребельвичино, Venezia 13, (VI).

Основными видами деятельности Remo Cucine является производство офисной мебели, аптечной мебели, мебели для кухонь, гостиниц и ресторанов. Также компания специализируется на производстве мебели для дома. Дополнительными видами деятельности компании являются: обработка древесины и проектирование стендов.

Предприятие оснащено современным высокотехнологичным оборудованием мировых лидеров станкостроения. Система аспирации и фильтрации воздуха обеспечивает идеальную чистоту рабочих мест и воздуха производственных помещений.

Производство компании Remo Cucine сертифицировано по международным стандартам качества, гарантирующим, что система управления качеством в организации полностью отвечает международным требованиям, принятым во многих странах мира.

Одной из главных задач компании является создание качественной мебели под заказ, воплощая в жизнь любые творческие идеи дизайна и стиля, учитывая все пожелания клиента, особенности дизайна и обстановки любого помещения [19].

Главная цель – производство и продажа потребительских непродовольственных товаров, наиболее полное удовлетворение спроса в данном виде продукции и, соответственно, получение прибыли. В основу Remo Cucine заложен модульный принцип построения мебели. Комбинируя различные элементы, можно по своему вкусу создать оригинальную мебельную композицию, которая будет наиболее приемлемой и соответствующей потребностям клиента [19]. Сотрудники компании призваны:

- владеть необходимыми знаниями и навыками для работы и производства продукции Remo Cucine;
- обеспечивать потребителей качественной продукцией и удовлетворять потребности клиентов;
- обеспечивать индивидуальный подход к потребителям, так как это является ключевым фактором компании.

С 2004 года, Remo Cucine расширила целевую аудиторию, начав сотрудничество с юридическими лицами. Последние пару лет около 80% выручки компании поступают именно из сектора сотрудничества с бизнесом

(B2B), в то время как первоначальный вид деятельности, ориентированный на прямой контакт с потребителями постепенно снижает свои показатели [19].

Основные требования, предоставляемые для продукции Remo Cucine:

- функциональные;
- конструктивные;
- технико-экономические;
- эстетические.

Функциональные требования включают в себя особенности проектирования и изготовления мебели, которая будет обеспечивать необходимые удобства потребителю, удовлетворять его запросы и соответствовать общим нормам физиологии, гигиены и внутренней психологии человека.

Конструктивные требования определяются проектированием и изготовлением мебели в свете современных решений и направлений моды. Вместе с тем мебель должна быть простой в обращении, устойчивой и прочной при эксплуатации, технологичной, надежной и долговечной.

Технико-экономические требования определяются требованиями технических условий и ГОСТов на изготовление мебели, в которых отражены особенность технологии, унификация узлов и деталей, нормы расхода материалов.

Эстетические требования к мебели определяются ее функциональным совершенством, единством формы, конструкции и материала. Правильно подобранные

отделочные материалы придают изделию законченный вид, обеспечивают целостность восприятия формы и создают гармоничность обстановки в целом.

Эффективная работа и развитие Remo Cusine является одной из приоритетных задач в данной области. Потому что продукция и услуги компании имеют высокий спрос со стороны потребителей. Однако на рынке Италии, компания не имеет большой возможности для роста и развития, поэтому есть необходимость выхода на внешние рынки.

Модель организационной структуры представляет собой описание организационной структуры. Отображается иерархия организационных подразделений, должностей и конкретных лиц, многообразие связей между ними, а также территориальную привязку структурных подразделений. Рассмотрим модель организационной структуры компании Remo Cusine. Модель отражает существующие подразделения фирмы в виде иерархии. Представим наглядно модель организационно-управленческой структуры Remo Cusine (рисунок 3).



Рисунок 3 – Схема организационно-управленческой структуры Remo Cuisine

Модель имеет линейный вид и относится к многоуровневой форме, что доказывается тем, что:

- элементы находятся в вертикальной зависимости;
- каждый уровень управления подчиняется вышестоящему.

Кроме того видно, что на предприятии есть сотрудники не принадлежащие какому-либо отделу, это значит, что выполняемые ими функции уникальны, и каких-либо подчиненных у данных сотрудников нет, что вполне приемлемо для предприятия небольшого размера.

Главой управления предприятием является директор. Его основная функция – это общее руководство над предприятием. Его обязанности включают в себя следующее: организация, координация и контроль работы предприятия; организация эффективного взаимодействия отделов предприятия; стратегическое планирование развития предприятия и реализация этих планов; участие в формировании бюджета и контроль его выполнения; обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании. Директор Remo Cuisine также осуществляет контроль над исполнением работниками всех своих должностных обязанностей.

Компания Remo Cusine – это многолетний семейный бизнес, который объединяет не одно поколение. Следовательно, работниками компании по большей части являются местные жители и конечно владельцы самого бизнеса.

Директору подчиняются 3 отдела, бухгалтер и дизайнер-проектировщик. За каждым отделом закреплен начальник, у которого в подчинении находятся сотрудники этого отдела. Бухгалтер и дизайнер-проектировщик не принадлежат к какому-либо отделу и подчиняются непосредственно директору.

Трудовые договоры и соглашения в компании оформлены согласно требованиям Международной Организации труда, и утвержденные правительством Италии.

Численность персонала в Remo Cusine составляет 29 человек. Из них управленческий персонал состоит из четырех руководителей, а производственный персонал – из двадцати основных рабочих и пяти вспомогательных (таблица 2) [19].

Таблица 2 - Анализ численности персонала Remo Cusine за 2017-2019 г.

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение (к		Темп роста (относительно предыдущее)	
				2018	2019	2018	2019
Всего, чел	14	23	29	9	6	164,	126,
в том числе						3	1
- специалисты	9	17	20	8	3	188,	117,
						8	6
- руководители	3	3	4	0	1	100	133,
							3
- служащие	2	3	5	1	2	150	166,
							6

Исходя из данных таблицы 2 видно, что за три года в компании наблюдается рост кадров. Это связано с постепенным развитием бизнеса, не смотря на то, что количество персонала небольшое. Компания хоть и основана достаточно давно, но активно заниматься своим ростом и развитием начала 6 лет назад. Основную часть работников занимают специалисты, то есть те работники, которые занимаются непосредственно производством мебели. С каждым годом их количество растет, за счет роста потенциальной целевой аудитории.

Анализ кадровой политики компании показывает, насколько стабильно компания ведёт свою деятельность, изменяя при этом приток персонала. Наблюдается ли рост и развитие внутри компании, и соблюдается ли порядок, согласно иерархии должностей. В Remo Cusine наблюдается прирост персонала с каждым годом, что говорит о росте и развитии предприятия.

На сегодняшний день розничная компания Remo Cucine представлена только на рынке Италии. В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности Remo Cucine за 2016-2018 гг. [19].

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели деятельности Remo Cucine за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (к предыдущему году),		Темп роста (к предыдущему году), %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	1 583 240	1 583 469	1 931 176	229	347 707	100,0 1	121,9 6
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	507 611	653 845	802 255	146 234	148 410	128,8 1	122,7 0
3. Прибыль от реализации	32 378	6 829	21 878	-25 549	15 049	21,09	320,3 7
4. Чистая прибыль	4 795	4 863	6 042	68	1 179	101,4 2	124,2 4

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период экономическое состояние компании улучшилось, за исключением прибыли от реализации в 2017 году, т.к. по сравнению с предыдущим годом показатель уменьшился (на 25 549 тыс.руб.). Если сравнить изменения показателей, то видно, что в 2017 году улучшения произошли немного больше чем в 2018 г., возможно это связано с расширением производства.

В итальянском регионе Виченца есть много компаний, основная деятельность которых основана на производстве, сборке и поставке мебели из древесины. Основными конкурентами для Remo Cucine являются компании ИКЕА и

LUBE, а также Scavolini. Ввиду размера этих компаний, а также имеющихся ресурсов и мощностей, эти крупные компании можно считать прямыми конкурентами для Remo Cucine.

Также Prestige and NaturalmenteLegi и Fierra Mobili являются равными и прямыми конкурентами, поскольку они расположены и активны в регионе Виченца и имеют размер, аналогичный размеру Remo Cucine. Они похожи на Remo Cucine в том, как обрабатывается древесина, и их можно рассматривать как малые и средние компании. Тем не менее, они отличаются от Remo Cucine, поскольку они отражают другое отношение к устойчивости. На рисунке 4 представлен анализ доли рынка, занимаемый конкурентами и Remo Cucine.

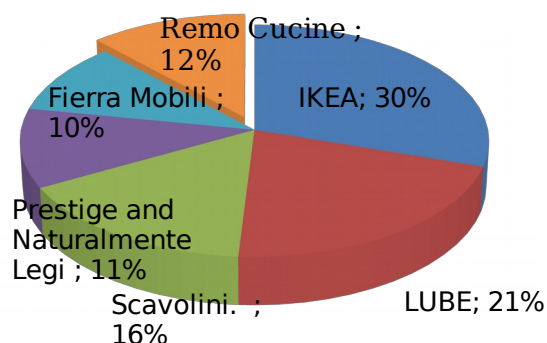


Рисунок 4 – Анализ доли рынка, занимаемый конкурентами и Remo Cucine

Поэтому для Remo Cucine важно четкое позиционирование на рынке. В конце концов, существует большой и растущий объем рынка и потребность клиентов продолжать потреблять мебель. Важно постоянно следить за рынком и конкурентами, а также за ориентиром, чтобы адаптироваться к обстоятельствам. Также следует отметить, что сегмент мебели для дома и столовой является

крупнейшим сегментом мебельного рынка, а покупка мебели в Интернете является ключевым фактором.

Исходя из общей характеристики компании Remo Cucine можно сказать о том, что предприятие ведет успешную торговую деятельность на местном рынке, занимает приемлемую его долю, и работает на достижение главной своей цели – получение прибыли. А значит не имеет преград для выхода на международный рынок, в частности рынок России.

2.2 Анализ рыночного развития компании Remo Cucine на внутреннем рынке

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления [25].

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал.

Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Основной целью компании является производство и продажа потребительских непродовольственных товаров, наиболее полно удовлетворяющих спрос в данном виде продукции и, соответственно, получение прибыли.

Основная миссия организации – индивидуализируемый подход к производству в различных областях.

Задачами предприятия являются:

- увеличение объёмов продаж и привлечение новых клиентов путём внедрения новых рецептур и технологий;
- сохранение и поддержание на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов;
- обеспечение накопления прибыли от производства и сбыта продукции, достаточной для дальнейшего развития;
- мотивация коллектива для повышения эффективности трудовой деятельности;
- удовлетворение потребностей населения в высококачественной продукции без ущерба экологии.

Целевая аудитория компании Remo Cucine проживает в основном в соседних районах Виченцы, а также в некоторых конкретных зонах самой Виченцы (рисунок 5).

Район, где может проживать потенциальный клиент – это исторический центр города. Как сообщает статистика, большая часть населения, около 15 720 человек, уезжает недалеко от центра города [14].

Восточная часть провинции – это территория с самой большой площадью, на которой действительно проживает

более 20 000 человек, в результате чего Remo Cusine должна сосредоточиться на реагировании своих целевых клиентов.

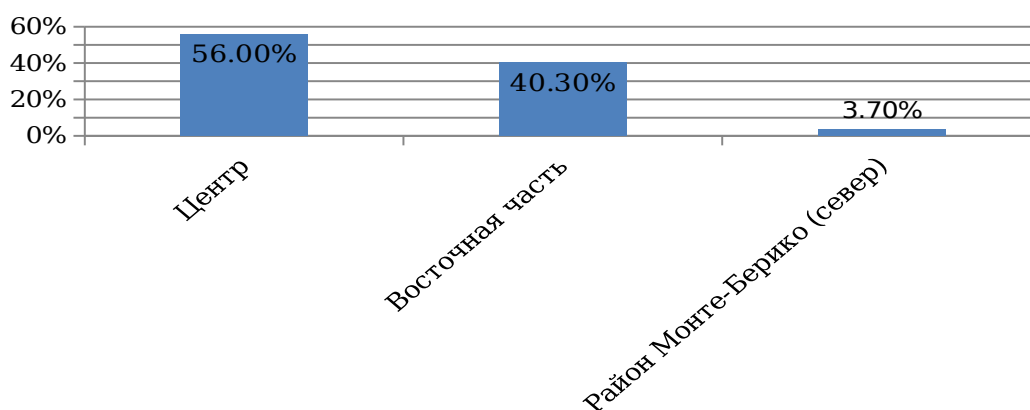


Рисунок 5 – Анализ потенциальной аудитории по районам Торребельвичино

В этом районе провинции возрастные диапазоны, представляющие большинство населения, составляют от 20 до 24 лет и от 35 до 59 лет (итого около 11 321 человек) [14,17].

Потенциальный клиент отчасти включает тех, кто имеет достаточно высокий уровень дохода. Предоставляя товары высокого качества, Remo Cusine ожидает, что может найти потенциальных клиентов в элитных благополучных районах города, таких как Монте-Берико. Это один из самых элегантных жилых районов, расположенных в самой северной части холмов Беричи, насчитывающих в настоящее время около 1 041 жителей. Он включает в себя виллы и дома для одной семьи [14].

Remo Cusine изготавливает мебель нового поколения. Она не только чрезвычайно надёжна и долговечна в эксплуатации, но и отличается тщательно продуманной конструкцией и великолепным дизайном. Сплоченная

команда Remo Cucine уделяет большое внимание новым разработкам, что позволяет компании всегда находиться в авангарде и производить уникальную и качественную продукцию.

Проведем анализ внешней среды Remo Cucine, относительно итальянского рынка, с помощью SWOT-анализа, чтобы выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы (приложение А).

Сильные стороны компании показывают основные факторы успеха, которые можно использовать для успешного развития. Как правило, за счет сильных факторов компании складывается дальнейшая стратегия развития предприятия.

S1: Ремесленный опыт.

Быть ремесленной компанией является большим преимуществом для реализации идеи «Сделано в Италии». Remo Cucine имеет преимущество в использовании своих навыков ручного труда для предоставления уникальных продуктов, которые выделяются среди конкурентов благодаря неповторимым характеристикам своих продуктов. Отличительная особенность изделий ручной работы и внимание к происхождению сырья являются фундаментальными факторами, которые превращают простую мебель в превосходные, уникальные и дорогостоящие изделия ручной работы.

S2: Гибкость, созданная брендами Remo Cucine и Home & Business.

Remo Cucine может похвастаться высоким уровнем гибкости в отношении предлагаемых продуктов. Это

проявляется в наличии двух основных групп продуктов. Дифференциация продуктов позволяет Remo Cucine предоставлять клиентам более широкий ассортимент продуктов и услуг, из которых можно выбирать, увеличивая шансы удовлетворить и удовлетворить самые большие и самые разнообразные потребности клиентов.

S3: 100% итальянское производство.

Продукция Remo Cucine на 100% изготовлена в Италии, и это преимущество доступно не всем компаниям. Remo Cucine решила основывать свою стратегию на сохранении всех видов деятельности в стране, где была основана компания, без передачи какого-либо вида производственной деятельности какой-либо сторонней фирме.

S4: Высокий дизайнерский сервис.

Роль дизайна в компании Remo Cucine значительна. Компания вложила значительные средства в поддержание высокого уровня обслуживания клиентов, которое ставит клиентов в центр его бизнеса наряду с высоким качеством его продукции. Компания предоставляет потребителям возможность спросить, каким должен быть дизайн их кухни или другой домашней мебели.

S5: Высокое качество продукции.

Remo Cucine уделяет большое внимание производству и доставке высококачественной продукции. Разработка высококачественных продуктов фактически обеспечивает дополнительную ценность и конкурентное преимущество компании, конкурирующей на рынке. Remo Cucine управляет качеством своей продукции, постоянно контролируя выбор сырья и способа его обработки.

Слабые стороны компании раскрывают факторы, которые мешают развитию компании, и требуют внимания для улучшения деятельности компании.

W1: Неузнаваемость бренда.

Производство деревянных кухонь можно найти под первым брендом Remo Cucine, основанным в 1995 году. На самой домашней странице наконец-то становится ясно, что Remo Design имеет двух спонсоров и работает с разными целевыми группами. Один спонсор продукта занимается производством деревянных кухонь и называется Remo Cucine. Поэтому о самом бренде потребители мало проинформированы.

W2: Небольшое количество сотрудников.

Из-за небольшого количества сотрудников в компании не так много рабочей силы. В случае большой ситуации с заказами заказы должны быть отклонены, поскольку они не могут быть реализованы из-за нехватки человеческого капитала.

W3: Неэффективное использование социальных сетей.

Домашнюю страницу Remo Cucine можно назвать основным каналом продаж. Компания представляет себя, свои ценности и продукты и использует этот канал через функцию входа в систему клиента, чтобы создать доступ к клиенту. Также социальные сети компании не развиваются, а это один из основных каналов привлечения клиентов.

Возможности показывают факторы, которые компания уже может развивать и активно использовать в процессе деятельности.

O1: Маркетинг в социальных сетях (SMM).

Платформы, такие как Facebook, Instagram и YouTube, взлетели в последние годы [18]. Учитывая размер Remo Cucine, реклама в социальных сетях - один из лучших способов рекламы. Для Remo Cucine это может быть постоянный поток заказов, который позволяет в полной мере использовать его производственные мощности и, таким образом, способствовать экономическому развитию компании.

О2: Изменения предпочтений потребителей.

Сегодня ни одна компания не может выжить, не пытаясь понять меняющиеся предпочтения клиентов и внести внутренние изменения, чтобы удовлетворить эти предпочтения. Remo Cucine является одним из немногих игроков, которые могут по-настоящему спроектировать, реализовать все желания своих клиентов. Реализация подготовительных чертежей отражает высокую способность делать мебельные решения на проекте для общественных и частных сред. Благодаря опыту дизайнеров и большой гибкости производства, компания может предоставить технические и производственные ноу-хау, предоставляя лучшие возможности во всех дизайнерских решениях.

О3: Нео-экология.

Все больше потребителей предпочитают высококачественные бренды и компании, которые предлагают больше, чем просто продукт. Мегатренд неозологии охватывает такие темы, как устойчивость, справедливая торговля, бум органических продуктов, а также сохранение ресурсов. Remo Cucine предлагает новые подходы к продукции, такие как переход на переработанную

древесину, нетоксичные панели и краски на водной основе вместо синтетических полиуретановых материалов. Действительно, компания продолжает придавать большое значение заботе об окружающей среде.

T1: Недостаток навыков.

Нехватка квалифицированных рабочих особенно очевидна в ремесленных профессиях. Для компании существует опасность, что она не сможет заполнить вакантные рабочие места из-за нехватки квалифицированных работников. Это ставит под угрозу существование компании и не способствует устойчивой передаче знаний. Глядя на текущую рабочую силу, заметно, что средний возраст в компании довольно стар. Места обучения не были сообщены на домашней странице, так что можно предположить, что компания не функционирует в качестве места обучения и поэтому должна выбрать другой способ передачи знаний.

T2: Сильная конкуренция.

Компания сообщает специализацию на кухонной мебели и офисной мебели. Офисная мебель составляет меньшую долю от общего объема продаж. Из-за большого объема рынка существует вероятность продажи большого количества продуктов, но следует отметить, что на рынке, где работает компания, много участников рынка. Часто между компаниями существует сильное сходство.

T3: Вспышка всемирной пандемии. В 2020 году весь мир охватила вспышка новой вирусной инфекции COVID-19. Огромное количество стран оказались охвачены этой пандемией. Связи внутри стран и за и их пределами были

резко прерваны. Этническая составляющая стран была резко сокращена. В результате этого, огромное количество компаний потерпело колоссальные убытки. Италия относится к числу стран, больше всего пострадавших от вспышки пандемии. Поэтому для Remo Cucine это большая угроза не только на территории своей страны, но и за ее пределами, в случае имеющихся международных отношений и перспектив развития.

Чтобы получить общее представление о состоянии компании на рынке, необходимо провести взаимодействия между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами. Так, поле SO- показывает пути расширения и преследует стратегию соответствия. Далее рассмотрим возможности, описанные в главе SWOT-анализа, с учетом существующих сильных сторон Remo Cucine.

Мониторинг изменения предпочтений потребителей, как фактор улучшения и развития дизайнерского сервиса. Для Remo Cucine потребительские предпочтения являются важным фактором, потому что компания позиционирует себя на индивидуальном подходе к клиентам. Соответственно, в случае изменения предпочтений потребителей, компания повысит уровень дизайнерского сервиса, что приведет к развитию товарной линии.

В наше время наше общество твердо верит в концепцию защиты экологии, которая присутствует во всех аспектах нашей повседневной жизни. Потребители спрашивают об экологических качествах продуктов, чтобы принять окончательное решение о том, покупать или нет конкретный товар. У Remo Cucine уже есть ценные ресурсы, чтобы

справиться с тенденцией экологии. Компания может использовать возможности развития неэкологии, используя преимущества сильной стороны основанной на производстве и поставке высококачественной продукции и 100% итальянского производства.

Поле ST- отражает стратегию нейтрализации и использует сильные стороны соответствующей компании, чтобы избежать рисков и опасностей. Сильная конкуренция является угрозой, которая присутствует на каждом рынке. Одним из элементов, который показывает разницу между фирмой и ее конкурентами, является ремесленный опыт. Очень немногие фирмы могут по-настоящему выразить истинную страсть к бизнесу, которым они занимаются. Также важнейшим аспектом укрепления конкурентной позиции является ее шестидесятилетняя история и опыт работы в индустрии деревянной мебели. Не каждая фирма может похвастаться таким достижением.

Чем больше времени компания проводит на рынке, тем больше у нее будет шансов получить больше знаний о существующих предприятиях и основных тенденциях рынка. Очень важно, что Remo Cucine продолжает наращивать свой опыт. Эти знания могут быть преимуществом перед лицом конкуренции. Компании можно посещать мероприятия в мебельной промышленности, где она может проявить себя, показать свой авторитет в мебельном бизнесе. Это может сделать ее еще более лояльной к своему бренду.

Поле WO- характеризуется сбалансированным характером и преследует стратегию трансформации. Он посвящен устранению слабых мест с целью использования

новых возможностей в рыночном сегменте. Слабость неоднородного бренда должна быть уменьшена, поскольку компания должна восприниматься как сильный и единый узнаваемый бренд. Желательно инвестировать в целостную маркетинговую стратегию, чтобы напрямую и успешно обращаться к потенциальным клиентам.

Социальные сети предоставляют возможность создать привлекательный визуальный язык с помощью коммуникации и изображений, которые наилучшим образом отражают Remo Cusine и связывают оба суббренда - Remo Cusine и Business & Home. Продукты, которые распространяет Remo Cusine, идеально подходят для социальных сетей. Тот же медиа-маркетинг, как дизайн, мастерство и качество, можно выразить словами через примерные каналы Instagram, Pinterest и YouTube. Важным здесь является общение обоих брендов с акцентом на Remo Cusine в качестве основного бренда.

Поле WT- преследует цель разработки оборонительных стратегий, чтобы внешние угрозы не могли повлиять на внутренние слабые стороны. Внутренняя слабость, небольшое количество сотрудников, компенсируется риском нехватки навыков. Remo Cusine должна продумать эффективную систему подбора персонала. Если компания будет расти и получать больше заказов, то потребуются большее количество сотрудников, что делает систему подбора персонала еще более важной. Участие в ярмарках, особенно ремесленных, может дать компании представление о том, чего хочет следующее и нынешнее поколение от работодателя.

Оценка внутренней среды компании раскрывает факторы, на которые следует опираться при разработке дальнейшей стратегии. Сильные стороны и возможности помогут при разработке плана развития, а слабые стороны и угрозы покажут, на что следует обратить особое внимание и чего можно избежать, чтобы не упустить развитие успешной деятельности.

Таким образом, комплексный анализ внешней и внутренней среды компании Remo Cusine показал, что может помочь компании при разработке эффективной стратегии развития, а что следует изменить, дабы избежать неудач в будущем. Необходимо уделять особое внимание всем внешним факторам, оказывающим влияние на предприятие, потому что именно на них компания не может оказать никакого влияния и предугадать их изменения и появления.

2.3 Комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды организации на российском рынке

Компания Remo Cusine ведет успешную и эффективную деятельность на итальянском рынке. Факторы внутренней и внешней среды предприятия показывают все его сильные и слабые стороны, которые дают комплексную оценку работы компании и перспективы ее дальнейшего развития. Исходя из комплексного анализа заметно, что все показатели находятся в норме, к тому же наблюдается прогрессивный рост. Следовательно, у компании есть все возможные пути

роста и развития. Один из них это выход компании на российский рынок.

Проведем анализ внешней среды Remo Cucine, относительно российского рынка, с помощью SWOT-анализа, чтобы выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы на данном рынке (приложение А).

Сильные стороны показывают основные факторы успеха, которые можно использовать для успешного развития компании. Как правило, за счет сильных факторов складывается дальнейшая стратегия развития предприятия.

S1: Опыт ремесленного производства.

Ремесленное производство является большим преимуществом для олицетворения идеи «Сделано в Италии». Remo Cucine отличается навыками ручного труда при изготовлении продукции, что дает компании преимущество для предоставления уникальных продуктов. Тем самым их товары выделяются среди конкурентов. Фактор ремесленного производства является одним из фундаментальных факторов, которые превращают простую мебель в уникальные и дорогостоящие изделия ручной работы.

S2: 100% итальянское производство.

Мебельная продукция Remo Cucine олицетворяется как товар, на 100% изготовленный в Италии. Таких компаний в России практически нет, потому что в основном это товары из ближнего зарубежья. На местном рынке Remo Cucine основывает свою стратегию на сохранении всех видов деятельности в стране, где была основана компания. Но, если говорить о выходе компании на российский рынок, то в

этом случае основные виды деятельности предприятия будут также сохранены. Для того, чтобы подчеркнуть фактор исключительного итальянского производства.

S3: Высокий дизайнерский сервис.

Дизайну в компании уделяется особое внимание. На протяжении своей деятельности фирма вложила значительные средства для того, чтобы поддержать высокий уровень обслуживания клиентов. Предприятие ставит клиентов в центр своего бизнеса наряду с высоким качеством своей продукции. Remo Cucine предоставляет потребителям возможность самим диктовать условия, каким должен быть дизайн их кухни или другой домашней мебели.

S4: Высокое качество продукции.

Предприятие очень тщательно относится к производству и доставке своей высококачественной продукции. Разработка высококачественных товаров обеспечивает дополнительную ценность компании. Это также может являться одним из конкурентных преимуществ фирмы на рынке. Remo Cucine эффективно управляет качеством своей продукции, постоянно контролируя сырье и способы его обработки.

S5: Опыт в переговорах и отношениях на рынке B2B.

На рынке Италии компания успешно ведет свою деятельность многие годы. За долгий период своей работы Remo Cucine имеет опыт в сфере взаимодействия с клиентами. Большой процент взаимодействия приходится на сектор продаж бизнесу (B2B). Именно в этой сфере компания имеет преимущество в ведении переговоров и налаживании отношений с клиентами. Вследствие чего у

фирмы не возникнет трудностей в ведении бизнеса в данном секторе.

S6: Длительные межгосударственные отношения России и Италии.

Италия является одним из ведущих торгово-экономических партнеров РФ, занимает пятое место во внешнеторговом обороте России и третье – среди стран Европейского союза. Между странами налажено и развивается интенсивное сотрудничество, и ведется насыщенный политический диалог. Страны эффективно сотрудничают между собой еще с 1990-х годов. С каждым годом взаимодействие между странами становится теснее и охватывает все больше производственных и экономических сфер. На территории РФ успешно ведут свою деятельность около 500 итальянских компаний из разных сфер производства [20]. Поэтому для Remo Cucine нет никаких препятствий для ведения бизнеса на территории России. Всё это только подчеркнет статус компании на рынке.

Слабые стороны компании раскрывают факторы, которые препятствуют ее успешному развитию, и требуют внимания для улучшения деятельности компании.

W1: Новизна бренда.

На рынке мебели в России представлено огромное количество компаний, занимающихся производством мебели самого разного назначения. И на местном рынке они ведут свою деятельность уже давно, чем и заработали успешную репутацию конкретную узнаваемость своего бренда среди потребителей [26,27]. Для нового предприятия Remo Cucine это может стать небольшой проблемой на начальном этапе

развития, так как на российском рынке данный бренд неизвестен и к нему нет необходимого доверия.

W2: Недостаток знаний о новых поставщиках и партнерах.

Что касается новых международных партнеров и поставщиков, то здесь у Remo Cusine может не хватить практических знаний и навыков. В частности того, как вести себя в тех или иных обстоятельствах при взаимодействии с новыми российскими дистрибьюторами и партнерами. На начальном этапе развития также могут возникнуть проблемы с поиском и выбором надежных поставщиков и партнеров.

W3: Неэффективное использование социальных сетей.

Домашнюю страницу Remo Cusine можно назвать основным каналом продаж. Так как именно там представлена вся информация о компании и представлен весь каталог товаров. Однако социальные сети компании не развиваются. А это один из основных каналов привлечения клиентов. Потому что на современном этапе развития общества онлайн-платформы начинают потихоньку превосходить личные продажи и взаимодействия. К тому же, если компания ведет деятельность на территории РФ, то во всех своих соц.сетях рекомендуется писать перевод для российских потребителей. Как это сделано на официальном сайте Remo Cusine.

W3: Низкая репутация за счет пандемии COVID-19.

Резко вспыхнувшая пандемия коронавирусной инфекции остановила деятельность огромного количества компаний по всему миру. Италия относится к числу лидеров

среди стран, колоссально пострадавших от пандемии. Вследствие чего у потребителей, в том числе и российских, может возникнуть отталкивающее впечатление о продукции Remo Cucine. И это будет связано исключительно с месторасположением компании и нишей Италии в рейтинге пострадавших стран от пандемии COVID-19.

Возможности раскроют факторы, которые компания уже может развивать и активно использовать в процессе выхода на российский рынок и ведения там своей деятельности.

O1: Маркетинг в социальных сетях (SMM).

Онлайн-платформы, такие как Facebook, Instagram и YouTube, в последние годы пользуются наибольшей популярностью. Remo Cucine относится к средним размерам бизнеса. Поэтому реклама в социальных сетях – один из лучших способов продвижения. Для Remo Cucine это может быть постоянный поток заказов, который позволяет в полной мере использовать его производственные мощности. Касательно России, наиболее популярной онлайн-платформой является Instagram [16,28,29]. Именно ему следует уделить особое внимание, так как там большой процент потребителей.

O2: Растущий российский мебельный рынок и импорт.

По интегральным показателям российский рынок корпусной мебели в 2017 году показал рост по всем своим составляющим: в натуральном выражении объем производства вырос на 3%, импорта – на 17%, экспорта – на 14%. Соответственно, общий объем рынка увеличился чуть более чем на 10% [16,30,31]. Растущие показатели

говорят о том, что сегмент актуален и в нем есть возможность развиваться. Для Remo Cusine это перспектива развития в прогрессирующем секторе экономики.

О3: Индивидуализм в потребительских предпочтениях.

Еще одна возможность, которую можно выделить – это предпочтение российских потребителей индивидуализировать такие продукты, как мебель на заказ [33,34]. Многие потребители, особенно с центральной России относятся именно к такой категории потребителей. Это является возможностью для Remo Cusine, так как их продукция изготавливается по индивидуальному заказу с учетом потребительских предпочтений.

О4: Нео-экологическое производство.

Товары, которые предлагает Remo Cusine, являются экологически чистыми. В последние годы по всему миру уделяется особое внимание экологии. И это распространяется не только на производящую сторону, но и на потребительскую. Среди населения России также очень много людей, которые ценят экологически чистые материалы и производство. Для Remo Cusine это большая перспектива, потому что компания использует экологически чистые продукты.

О5: Географическое положение.

Российская Федерация – самое большое на сегодняшний день государство в мире по площади. Отличается большим количеством соседних государств, а также выступает в роли транзитера стран Европы и Азии. Поэтому географическое положение России – весьма выгодное и отличается многогранностью. Кроме того, РФ богата

природными ресурсами, что немало важно для деятельности Remo Cucine. Ведь в этом случае будут значительно сокращены как финансовые, так и временные затраты на поставку материалов [35,36].

Угрозы, выявленные из анализа, дают компании картину того, что может помешать вести успешную деятельность на рынке России.

T1: Сильная конкуренция в мебельном секторе.

В России большое количество предприятий, которые основывают свою деятельность на производстве кухонной мебели, и имеют к тому же более доступные цены, чем Remo Cucine. На рисунке 6 представлен анализ доли рынка, занимаемой основными конкурентами на территории РФ [24,37].

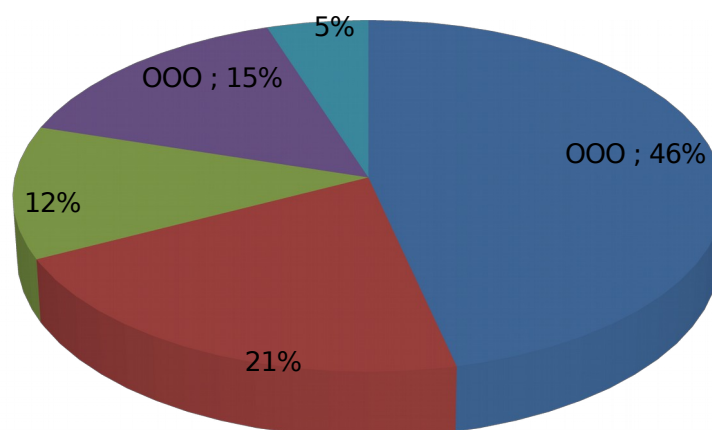


Рисунок 6 – Анализ структуры российского рынка

Исходя из рисунка 6 видно, что каждая компания имеет свою конкретную долю за счет длительного существования на рынке. В случае входа в этот сегмент Remo Cucine, компания столкнется с сильной конкуренцией со стороны лидеров местного рынка мебели.

Т2: Изменения вкусов потребителей.

Еще одна угроза, которую можно выделить – это изменение вкусов потребителей. Вместе с сильной конкуренцией они являются одними из наиболее важных, поскольку это наиболее изменчивые факторы. К тому же конкуренция и предпочтения потребителей тесно связаны между собой, так как новая мебельная компания может войти в сектор и заставить потребителей изменить магазин, где они ранее делали покупки [38]. Может предложить другой ассортимент товаров, например. Некоторые изменения в предпочтениях могут быть связаны с инновациями в функционале мебели. То есть дополнительные электронные функции (реакция на голос, на свет).

Т3: Снижение покупательной способности.

Согласно данным Росстата в I кв. 2019 г. реальная заработная плата по всей экономике выросла на 0,4% г/г. Если в прошлом году рост зарплат не привел к росту реальных располагаемых доходов населения, то и в I кв. 2019 г. – при более низких темпах роста заработной платы – изменений не произошло. Реальные располагаемые доходы населения сократились по сравнению с I кв. 2018 г. на 2,3%. По прогнозам, во втором квартале 2020 года экономика России может упасть на 18%, а реальные доходы населения – на 17,5% [21,22]. Такой резкий спад вызван всемирной пандемией. Но в последующие года экономика и доходы населения будут набирать прежнюю статистику. Все это приводит к тому, что потребители теряют покупательную способность при совершении покупок, и, таким образом,

спрос страны будет уменьшаться. Товары Remo Cusine не являются доступными для всех слоев населения, тем не менее сокращение заработной платы населения напрямую приведет к падению спроса на мебель.

Т4: Невысокий спрос на качественную иностранную мебельную продукцию.

По итогам анализа российского рынка мебели выделяют 3 ценовых сегмента мебели: эконом (ниже 30 000 рублей), средний (от 30 000 до 100 000 рублей) и премиум (более 100 000 рублей). На сегодняшний день наибольший объем мебели продается в экономсегменте (45%). Доля среднего ценового сегмента чуть ниже 40% (рисунок 7) [16,39].

Отсюда видно, что почти половина российских потребителей не готова отдавать высокую цену за мебельную продукцию. А так как зачастую иностранная мебель и ее высокое качество выражаются в высоком ценовом эквиваленте, то для Remo Cusine может возникнуть угроза низкого покупательского спроса. Потому что компания позиционирует себя как высокое качество за соответствующую цену. Чтобы получить полную картину возможного развития компании на российском рынке, необходимо сопоставить факторы сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами на данном рынке.



Рисунок 7 – Структура рынка корпусной мебели по ценовым сегментам за 2019 г.

Поле сильных сторон и возможностей компании (SO) покажет все положительные стороны и перспективы выхода предприятия на российский рынок.

С учетом того, что Италия и Россия уже длительное время активно взаимодействуют друг с другом в разных сферах общества. В том числе успешно развиты и экономические отношения между странами. Согласно статистике наблюдается рост импорта на российском рынке мебели. Отечественные производители не в состоянии удовлетворить спрос во всех сегментах рынка (рисунок 8).

Исходя из представленной статистики видно, что при растущей тенденции импорта компания Remo Cucine имеет перспективы выхода на российский рынок, при этом ведя там успешную деятельность.

Всемирно известная тенденция защиты экологии распространяется и на российский рынок тоже. Экология меняет личное поведение и в привычки потребителей.

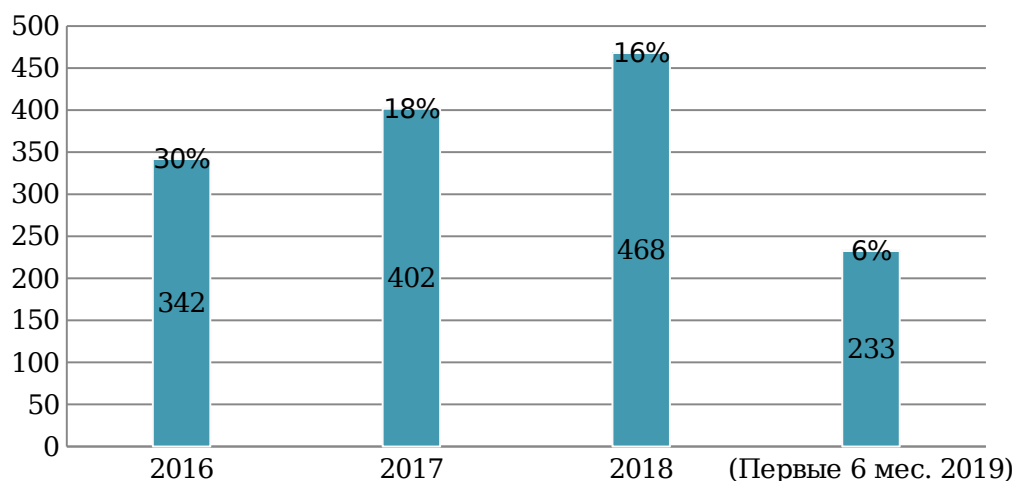


Рисунок 8 – Статистика импорта на мебельном рынке России, (тыс.тонн)

То есть, потребители спрашивают о более экологических качествах продуктов, чтобы принять окончательное решение о том, покупать или нет этот конкретный товар. У Remo Cuscine уже есть ценные ресурсы, чтобы справиться с этой новой тенденцией. Компания уже приступила к реализации стратегий по адаптации к экологическим тенденциям, она должна продолжать и дальше продвигать свою экологичную стратегию. Remo Cuscine может улучшить способ информирования о своих устойчивых действиях и усилиях по защите окружающей среды. Единственный способ заставить потребителей чувствовать себя ценными и заставить их создавать лояльность к бренду – это постоянно поддерживать их заинтересованность и осознавать приверженность компании социальной ответственности и смягчению воздействия на окружающую среду.

Поле сильных сторон и угроз (ST) преследует стратегию нейтрализации и использует сильные стороны компании,

чтобы избежать рисков и опасностей, с которыми она может столкнуться на российском рынке.

Поскольку российский мебельный рынок довольно большой, вполне вероятно, что за счет сильной конкурентной позиции будет продано большее количество товаров. Важнейшим аспектом построения конкурентной стратегии является ее шестидесятилетняя история и опыт работы в мебельной индустрии. Даже то, что долгий опыт работы был на местном рынке, не отражается против Remo Cucine. Потому что итальянский рынок мебели известен своим качеством и успехом во всем мире. Помимо опыта в производстве, отличительной чертой среди конкурентов выступает и широкий дизайнерский сервис, ориентированный на индивидуальные предпочтения потребителей.

Российские потребители и их вкусовые предпочтения могут отличаться от потребителей на местном рынке компании. Это непосредственно может отразиться на деятельности Remo Cucine в случае ее работы на российском рынке. Однако, одним из преимуществ компании является индивидуальный подход к заказам. Поэтому в случае отличия вкусовых предпочтений в мебели у российских потребителей, Remo Cucine сможет успешно справиться с этой проблемой, так как имеет высокий дизайнерский сервис и ориентирован индивидуально на потребителя.

Согласно анализу за 2018 год, потребители российского рынка мебели предпочитают в основном либо отечественную продукцию, либо дешевые аналоги из ближнего зарубежья. Главные импортеры мебели это Китай

(22,2%) и Беларусь (13,5%). Но, среди импортеров есть и европейские страны, среди которых Италия (9,6%) и Германия (7,3%) [24,40]. Это говорит о том, что спрос на качественную европейскую мебель здесь присутствует. То есть при правильной подаче, высоком качестве и длительном опыте производства, Remo Cusine может иметь спрос на свой товар.

Поле слабых сторон и возможностей (WO) касается устранения слабых сторон для использования новых возможностей в рыночном сегменте. Здесь также уделяется внимание тому, какие возможности могут представить эквивалент существующих слабых сторон в компании. На новом российском рынке Remo Cusine является неузнаваемым брендом для потребителей. Соответственно необходимо предпринять все меры, чтобы повысить узнаваемость бренда. Сюда входит построение эффективной маркетинговой стратегии. В том числе за счет развития SMM-маркетинга. Так как сейчас онлайн-платформы являются основными источниками информации, в частности и для торговых предприятий.

За счет выхода на новый иностранный рынок, Remo Cusine может столкнуться с проблемой поиска эффективных поставщиков и партнеров. Здесь положительный фактор играет географическое положение России. Которая имеет большое количество «игроков» в данной сфере, среди которых можно найти успешных будущих партнеров.

Рейтинг популярности социальных сетей в европейских странах и России, немного отличается. В то время как в Европе самой популярной социальной сетью является

Facebook и набирает популярность Pinterest, в России лидером среди социальных сетей является Instagram. Россия занимает 6 место в мире и 1 место в Европе по числу активных пользователей Instagram. Соответственно Remo Cusine необходимо знать, на какую социальную сеть обращать внимание, чтобы это дало более положительный эффект.

Поле слабых сторон и угроз (WT) преследует разработку оборонительных стратегий, чтобы внешние угрозы не могли повлиять на внутренние слабые стороны. То есть делается акцент на том, к каким недостаткам Remo Cusine следует относиться с особой осторожностью, чтобы быть готовым в случае возникновения угрозы.

Чтобы предотвратить возможные угрозы при выходе на новый иностранный рынок, необходимо разработать эффективную стратегию развития. При разработке этой стратегии учитываются все слабые стороны компании, которые могут тем или иным образом повлечь отрицательный успех. Для Remo Cusine разработка эффективной стратегии развития будет включать целый комплекс мероприятий, для того чтобы максимально быть готовой к ведению деятельности на российском рынке.

Таким образом, исходя из SWOT-анализа, заметно, что у Remo Cusine есть все возможности и перспективы развития на российском рынке. И компания сможет вести успешную деятельность, уделяя внимание своим слабым сторонам и постоянно контролируя возможные для нее угрозы.

Другим важным фактором при оценке российского рынка мебели является PESTEL-анализ, который отразит

возможное влияние на компанию всех сфер внешней среды. В процессе анализа выявляются тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и направления их развития в будущем. В таблице 4 проведем PESTEL-анализ для компании Remo Cusine, относительно рынка России.

Таблица 4 – PESTEL-анализ компании Remo Cusine

Группа факторов PESTEL-анализа	Факторы, оказывающие непосредственное влияние на компанию
Политические	- политические санкции; - прекращение отношений с европейскими странами; - государственное регулирование отрасли
Экономические	- изменение курса валют; - уровень инфляции и рост безработицы; - изменения спроса на элитную иностранную мебель; - зависимость мебельной индустрии от импорта
Социальные	- демографическая структура населения России; - изменения потребительских предпочтений
Технологические	- появление на рынке новых материалов и технологий; - цифровизация
Экологические	- повышенный интерес потребителей к экологическим материалам
Юридические (правовые)	- изменения в налоговом законодательстве; - законодательство об охране окружающей среды

Каждый из представленных в таблице 4 факторов PESTEL-анализа оказывает положительное или отрицательное влияние на деятельность и развитие Remo Cusine в России.

Политические факторы, в частности санкции и прекращение отношений с европейскими странами может

помешать компании вести свою деятельность на российском рынке. Санкции будут отражаться как на экспортной деятельности страны, так и на импортной. Здесь необходим тщательный поиск партнеров в России или в странах ближнего зарубежья. Это в случае, если санкции не коснутся Италии. В противном случае, компания и вовсе может прекратить свою деятельность на российском рынке. Государственное регулирование мебельной отрасли также отразится на деятельности Remo Cucine. В случае введения государством изменений, компания будет вынуждена последовать им.

Экономические факторы всегда играют одну из значимых ролей в деятельности предприятий. Изменения курса валют непосредственно отразится на работе Remo Cucine, так как головной офис компании находится в Италии, где экономика регулируется другим валютным курсом. Уровень безработицы, согласно данным Росстата, в июне 2019 года составляла 4,4%. Однако в 2020 году наблюдается катастрофический рост безработицы, вызванный пандемией COVID-19. На май 2019 года уровень безработицы в России составляет 11,5%. Что касается уровня инфляции, то в 2019 году инфляция в России составила 3%, сообщил ЦБ [21,41]. Все это отражается на деятельности предприятия.

Изменение спроса на элитную иностранную мебель зависит от уровня доходов населения. Потому что число потребителей с высоким уровнем доходов, которые и входят в количество потребителей Remo Cucine, растет не с такой скоростью, как уровень безработицы. Реальные

располагаемые денежные доходы населения выросли на 0,8% по итогам 2019 года, следует из предварительной оценки Росстата [21]. Это говорит о том, что в случае снижения спроса на элитную мебель, компания может остаться без большей категории клиентов.

Зависимость мебельной индустрии от импорта ярко выражена в России. Доля импорта высока, как в материалах для производства, так и в реализации готовой мебели. В случае работы на российском рынке Remo Cucine будет иметь некое преимущество, являясь дочерним предприятием одной из стран импортеров.

Влияние социальных факторов отражается на количественных и качественных показателях потребителей. В частности, демография страны отражает количество потенциальных клиентов и перспективу их развития. Из статистики Жилищного фонда РФ видно, что с точки зрения распределения населения по возрасту сегодня в России самой обширной является группа граждан старше 70 лет (13,5 млн чел). На втором месте находится группа граждан 30-34 лет (12,7 млн чел) [23,42,43]. В целом ситуация с трудоспособным населением в стране остается сложной. Поэтому для Remo Cucine могут возникнуть некоторые трудности с объемом потенциальных клиентов.

Изменения потребительских предпочтений, опять-таки, могут оказать как положительный, так и отрицательный эффект. Они могут послужить толчком развития в сфере улучшения дизайнерского сервиса и опыта производства. Но также резкие изменения вкусов потребителей могут приостановить эффективную деятельность компании Remo

Cucine на период изучения вкусовых изменений и принятия соответствующих мер.

Технологические факторы сейчас оказывают влияние на все сферы производства. Появление новых материалов-заменителей и новых технологий могут помешать Remo Cuisine акцентировать внимание на ремесленном опыте. Однако, с другой стороны, компания может использовать это как элемент усиления конкурентной позиции.

Цифровизация в современном мире проявляется во всех сферах производственного процесса. Конкретно для Remo Cuisine она может оказать влияние в ведении переговоров, поиске клиентов, информировании потребителей об успехе производства посредством онлайн-платформ.

В наше время наше общество активно поддерживает тенденцию защиты экологии, которая присутствует во всех аспектах нашей повседневной жизни. Потребители спрашивают о более экологических качествах продуктов, чтобы принять окончательное решение о том, покупать или нет тот или иной товар. Так как Remo Cuisine позиционирует свой товар, как экологически натуральный, то для нее это не будет сильным препятствием.

Юридические (правовые) факторы оказывают влияние на компанию со стороны законодательства. Будь то изменения в налоговом Законодательстве, или в Законодательстве об охране окружающей среды, они непосредственно окажут влияние на деятельность Remo Cuisine. Потому что, в случае ведения деятельности на российском рынке, компания будет следовать соответствующему законодательству.

Все группы факторов, представленные в PESTEL-анализе, могут оказать влияние на деятельность компании. Поэтому Remo Cusine необходимо тщательно отслеживать любые изменения, чтобы иметь возможность быстро и эффективно среагировать на изменения.

На основе комплексного анализа факторов внутренней и внешней среды, относительно российского рынка, можно сделать следующий вывод. Компания Remo Cusine имеет все возможные перспективы развития на мебельном рынке России. Это основывается анализа внешних факторов, в частности на успешных политических отношениях между странами, на нормированных показателях экономики, на соответствии потребителей. И на внутренних факторах компании, таких как устойчивое высококачественное производство и широкий дизайнерский сервис. Все эти аспекты отражают возможность перспективного развития Remo Cusine на российском рынке.

3 РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ REMO CUCINE НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

3.1 Разработка стратегии выхода компании Remo Cucine на российский рынок

Мебельная промышленность, которая производит товары народного потребления, занимает одно из ключевых мест среди отраслей лесопромышленного комплекса в Российской Федерации. Динамичное развитие мебельных предприятий отвечает потребностям стратегической концепции структурного развития национальной экономики, направленной на приоритетную модернизацию производства в обрабатывающих сегментах промышленности, включая и лесопромышленный комплекс. Ключевое значение для развития предприятия имеет грамотно выбранная стратегия деятельности предприятия в турбулентной среде.

Согласно анализу развития компании Remo Cucine, она ведет успешную деятельность на внутреннем рынке. В связи с чем имеет перспективу выхода со своим производством на международный рынок, а конкретно на российский. Среди причин выхода компании, именно на российский рынок, можно выделить следующие [26]:

- длительные успешные экономические взаимоотношения между Российской Федерацией и Италией;
- растущий спрос на импортную мебельную продукцию;

- перспективы завладеть большой долей рынка.

Стоит отметить, что сегмент мебели для рынка B2B развивается под влиянием тех же факторов, что и вся экономика в целом. Поэтому тенденции потребления здесь в основном стандартные [25,31]:

- снижение спроса из-за сокращения бюджетных средств, выделяемых на обновление интерьера учреждений (в коммерческом секторе подобная динамика заметна меньше);

- импортозамещение (по действующему законодательству государственным организациям запрещено производить закупки, доля импорта в которых превышает 50%);

- рост теневого сектора (в условиях обострения конкуренции и снижения цен на мебель «серые» компании имеют конкурентное преимущество, т. к. уровень расходов у них ниже).

Прежде всего, для выхода компании Remo Cucine на российский рынок, следует учитывать географическое расположение России. Среди большой территории, объединяющей немало федеральных округов, стоит правильно выбрать регион для ведения своей деятельности. На рисунке 9 представлена структура производства мебели в 2016 и 2019 годах в разрезе федеральных округов.

2016

2019

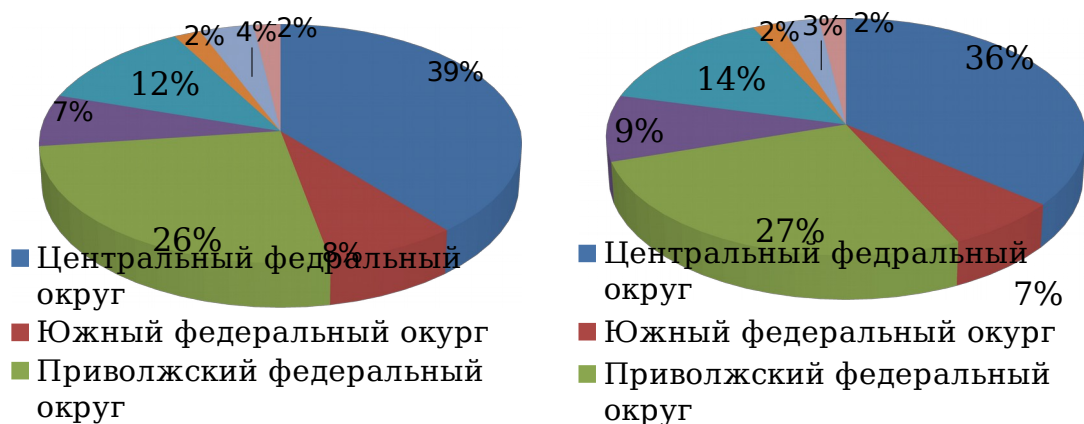


Рисунок 9 – Структура производства мебели в 2016 и 2019 годах в разрезе федеральных округов

Исходя из данных, представленных на рисунке 9, видно, что лидирующие позиции в структуре производства мебели занимают Центральный и Приволжский федеральный округ. Там сконцентрированы производственные мощности крупнейших производителей мебели в России. Но, если в центральном федеральном округе компания может столкнуться с проблемой высокой конкуренции, к тому же в производстве здесь наблюдается спад (на 3%), то в Приволжском федеральном округе производство мебели к 2019 году возросло (на 1%). И так как эти два округа являются лидерами мебельного рынка, то целесообразно будет вести деятельность в одном из них, а конкретнее в Приволжском федеральном округе.

Согласно классификации стратегий выхода на международный рынок, наиболее подходящей для Remo Cucine является иерархическое построение бизнеса, так как компания подразумевает именно прямое свое участие в ведении деятельности на российском рынке.

Из двух типов стратегий иерархического построения бизнеса для Remo Cucine больше характерна стратегия совместного предприятия (слияние и приобретения). Это можно объяснить тем, что в данном случае компания сократит расходы и будет иметь уже определенную долю рынка. В случае другого пути (построение бизнеса с нуля) компания будет иметь большие затраты и немало нюансов, связанных с оформлением документов.

К тому же, в связи с нынешней ситуацией кризиса в мире, вызванной пандемией COVID-19, огромное количество предприятий потерпело колоссальные убытки. Компании, так

или иначе, потеряли долю капитала и понесли незапланированные финансовые затраты [20]. Поэтому, если рассматривать выход Remo Cusine на российский рынок, целесообразней будет объединиться с местной компанией, успешно работающей в этой области. Однако, здесь следует особо обратить внимание на юридическую составляющую этого процесса. Подключить проверенных опытных специалистов, чтобы правильно провести процедуру слияния.

По данным Росстата на 2018 год был сформирован рейтинг крупнейших производителей мебели. Рейтинг формировался на основе анализа данных из открытых источников и оценивал результаты финансово-хозяйственной деятельности производителей мебели [21]. В таблице 5 представлены пять крупных компаний по производству мебели в России на основе данного рейтинга.

Таблица 5 – Пять крупнейших производителей мебели России

Место в рейтинге	Наименование организации	Основной вид деятельности в соответствии с ОКВЭД	Регион
1	ООО «Мебель-Стиль»	Производство мебели	Калининградская область
2	ООО «Аскона-Век»	Производство матрасов	Владимирская область
3	ООО «Мебельная фабрика Мария»	Производство кухонной мебели	Саратовская область
4	ООО «Король диванов»	Производство мебели	Саратовская область
5	АО «ОЗ «МИКРОН»	Производство мебели для офисов и предприятий торговли	Псковская область

На основе данных таблицы 5 можно определить, какая компания наиболее подходит для ведения совместной деятельности с Remo Cusine. Все представленные компании в

той или иной степени схожи с продукцией Remo Cucine. Но, как видно, наиболее близка к основному виду деятельности ООО «Мебельная фабрика Мария». К тому же она расположена в Приволжском федеральном округе, который, как отмечалось ранее, является одним из лидеров рынка мебели в России.

Следует подробнее рассмотреть ООО «Мебельная фабрика Мария», как возможного партнера, чтобы иметь полное представление о процессе слияния и его эффективности.

Мебельная фабрика «Мария» занимается разработкой, изготовлением и реализацией кухонных гарнитуров и других сопутствующих товаров. Компания уже больше 20 лет работает на рынке России. Сотрудничает со странами ближнего зарубежья и СНГ, среди которых Беларусь, Казахстан и другие. «Мария» — единственная компания по производству кухонной мебели, включенная в рейтинг Forbes «Самые выгодные франшизы в России» трижды: в 2015, 2018 и 2019 годах. В каталоге компании представлено 27 стильных моделей различной ценовой категории. Для создания гарнитуров используются передовые технологии и современное оборудование, что позволяет достичь высокого качества продукции. Мебель для кухонь изготавливается на заказ по индивидуальным проектам [44].

В таблице 6 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Мебельная фабрика Мария» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Мебельная фабрика Мария» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (к предыдущему)		Темп роста (к предыдущему)	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	6 068 939	6 486 402	7 188 948	417 463	702 546	106,88	110,83
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	4 784 253	5 182 341	5 553 782	398 088	371 441	108,32	107,17
3. Прибыль от реализации	510 183	292 763	401 702	-217 420	108 939	57,38	137,21
4. Чистая прибыль	18 178	24 820	142 250	6 642	117 430	136,54	573,13

Исходя из анализа, представленного в таблице 6, можно сказать о том, что финансовое состояние компании устойчивое. За исключением уменьшения прибыли от реализации в 2017 году (-217 420 тыс.руб.), по всем остальным показателям наблюдается рост. К тому же чистая прибыль в 2018 году увеличилась аж на 117 430 тыс.руб. Это может быть связано с расширением деятельности и приобретением новых партнеров.

Как видно, характеристика деятельности ООО «Мебельная фабрика Мария» очень схожа с деятельностью компании Remo Cucine. Если говорить о стратегии выхода

Remo Cucine на российский рынок, как о стратегии объединения с российской мебельной компанией «Мария», то можно выделить некоторые преимущества:

- длительная успешная деятельность партнера на российском рынке;
- схожие виды деятельности, что не упростит процесс ведения совместной работы;
- российский партнер ориентируется в законодательстве и обладает нужными знаниями;
- опыт работы с иностранными партнерами;
- исключение основного конкурента на данном рынке.

Создание совместного предприятия будет являться взаимовыгодным. Remo Cucine это позволит расширить свой рынок сбыта, избежать таможенных пошлин, оптимизировать налогообложение. А мебельной фабрики «Мария» такое сотрудничество позволит привлечь дополнительные инвестиции, заимствовать зарубежный опыт и технологии.

Первоначально внутри компании Remo Cucine следует создать команду, которая будет участвовать в проекте по созданию совместного предприятия, и назначить руководителя этого проекта. Руководителем проекта логично назначать руководителя производственного отдела, отвечающего за продукт. Также следует в команде иметь работника, знающего русский язык, чтобы было комфортно разрабатывать проект и вести переговоры.

Далее при разработке стратегии совместного предприятия, следует определиться с организационно-правовой формой. В данном случае это будет Общество с ограниченной ответственностью. Потому, что российская

компания-партнер уже имеет такую организационную форму и, она является наиболее удобной со стороны законодательных аспектов.

Для принятия решение о создании совместного предприятия критичным может являться разработка и согласование бизнес-плана.

Remo Cucine и ООО «Мебельная фабрика Мария» определяют и согласовывают ресурсы, которыми нужно наделить совместное предприятие до определенного сторонами срока в бизнес-плане.

Достижение заданных показателей будет означать успех деятельности.

Брендинг продукта совместного предприятия будет являться темой отдельного обсуждения для партнеров. Так как компании Remo Cucine рекомендуется ведение своей деятельности под своим брендом, то отдельным пунктом для нее будет являться регистрация своего товарного знака в России.

Компания ООО «Мебельная фабрика Мария» будет являться перспективным партнером для Remo Cucine.

Это поясняется географическим расположением компании, ее длительной успешной деятельностью, опытом ведения отношений с иностранными партнерами.

К тому же, если отмечать маркетинговые аспекты мебельной фабрики «Мария», то фирма обладает весьма успешной маркетинговой стратегией. Сюда можно отнести и устойчивую маркетинговую компанию продвижения, и эффективную работу в социальных сетях.

Таким образом, в случае создания совместного предприятия компании с ООО «Мебельная фабрика Мария», компания Remo Cusine будет иметь перспективы развития во всех аспектах ведения деятельности, необходимых в начальной стадии производства на новом рынке.

Это имеющиеся поставщики и партнеры, маркетинговая стратегия, каналы сбыта и имидж компании.

3.2 Формирование стратегии развития компании Remo Cusine при выходе на российский рынок

Выбор стратегии для фирмы принципиально зависит от ситуации, в которой она находится. Это касается того, как руководство фирмы оценивает свои рыночные возможности, какие сильные стороны своего рыночного потенциала компания собирается задействовать, какие традиции в сфере стратегических решений уже существуют на фирме. При этом низкоприоритетные вопросы не являются для стратегии основными.

Стратегия является долгосрочным качественным направлением развития организации, касающееся сферы средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия развития должна сочетать в себе запланированную продуманную линию поведения, а также возможность реагировать на все новое.

Для Remo Cusine российский рынок является абсолютно новым, однако, за счет стратегии совместного предприятия с мебельной фабрикой «Мария», для компании некоторые аспекты стратегии развития на начальном этапе уже будут упрощены. Например, не придется настолько тщательно изучать рынок, поставщиков и конкурентов.

Как известно, существуют базисные или эталонные стратегии, описанные известным специалистом в области маркетинга Ф. Котлером. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения фирмы внутри отрасли, технологии [28].

Если рассматривать эти группы стратегии, то для Remo Cusine целесообразней следовать стратегии концентрированного роста. Так как она предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли, в данном случае мебельной. И конкретными типами данной стратегии являются: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

При разработке стратегии концентрированного роста для Remo Cusine целесообразно применять как стратегию развития рынка, так как компания выходит на новый для себя рынок, так и стратегию развития продукта, потому что потребительские предпочтения российских потребителей могут отличаться.

Стратегия развития рынка, в данном случае включает территориальную экспансию. То есть, следует изучить и освоить новые географические сегменты рынка. В случае

объединения с мебельной компанией «Мария», Remo Cusine уже выберет для себя основной регион для производства и ведения деятельности. Приволжский федеральный округ является одним из лидеров российского мебельного рынка, если рассматривать со стороны производства продукции.

При выходе на российский рынок, компания Remo Cusine компания будет отдавать предпочтение именно основному виду своей деятельности. Это производство кухонной мебели. В России спрос на данную продукцию является весьма высоким (рисунок 10) [48].



Рисунок 10 – Структура российского рынка мебели для дома на 2019 г.

Структура российского рынка мебели показывает, что спрос на предлагаемую компанией продукцию (кухонную мебель) является одним из основных у потребителей. Это говорит о перспективе развития на данном рынке.

Одним из важных элементов развития рынка, является сбытовая стратегия продукции. Здесь целесообразно охватить регионы с высоким уровнем покупательской способности.

Согласно данным аналитического центра Эксперт-online, в таблице 7 представлены 10 лучших регионов по уровню покупательской способности населения на 2019 год [29,46].

Таблица 7 - Рейтинг регионов России по уровню покупательской способности на 2019 год.

№ в рейтинге	Регион	Соотношение доходов населения и прожиточного минимума (раз)
1	Москва	7,76
2	Ханты-Мансийский автономный округ	5,26
3	Ямало-Ненецкий автономный округ	5,01
4	Тюменская область	4,39
5	Республика Коми	3,77
6	Мурманская область	3,24
7	Самарская область	3,10
8	Республика Северная Осетия-Алания	3,03
9	Красноярский край	2,99
10	Республика Татарстан	2,81

Рейтинг регионов по уровню покупательской способности позволит компании определить, в каких районах лучше организовать сбыт своей продукции. Remo Cucine позиционирует себя как компания, производящая элитную иностранную и качественную мебель. Поэтому следует обратить внимание на такие регионы, как Москва, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ и Тюменская область.

Также, при формировании сбытовой стратегии следует определиться с источниками сбыта продукции. Информационное агентство РБК провело опрос среди потребителей на тему «Где вы обычно покупаете мебель?»

[29,47]. На рисунке 11 представлены результаты данного опроса.



Рисунок 11 – Результаты опроса «Где вы обычно покупаете мебель?» по данным РБК Исследование рынков, 2019 г.

По данным опроса, видно, что чаще всего потребители покупают мебель в специализированных магазинах (48,2%). Однако, так как Remo Cucine только будет начинать деятельность на российском рынке, это не совсем подходит для сбыта ее продукции. Поэтому, компании следует подобрать успешных партнеров, куда Remo Cucine будет поставлять свою мебель. Это те же торговые центры (специализированные или общие с мебельными магазинами).

Еще одним важным аспектом стратегии развития рынка является маркетинговая стратегия. Так как Remo Cucine будет являться абсолютно новой компанией на российском рынке, ей следует в первую очередь направить силы на

повышение узнаваемости бренда. Для этого целесообразно выделить целевую аудиторию компании, к ней относятся [30]:

- потенциальные клиенты, приобретающие мебель для личного потребления (рынок B2C);
- предприятия, организации, офисы (рынок B2B), приобретающие мебель для оснащения бизнеса.

Далее следует определиться с каналами, через которые будет продвигаться бренд. Сюда относятся как интернет-каналы, так и консервативные каналы продвижения. В таблице 8 представлены способы продвижения для Remo Cuisine с помощью разных каналов [16].

Таблица 8 – Способы продвижения и повышения узнаваемости бренда для компании Remo Cuisine

Группа каналов	Типы продвижения бренда для Remo Cuisine
Интернет-каналы	<ul style="list-style-type: none"> - нативная реклама в блогах и на различных интернет-порталах (в блогах размещают статьи о направлениях деятельности Remo Cuisine, предварительно проверив ее репутацию и надежность); - таргетинговая реклама в социальных сетях (повысить узнаваемость бренда, правильно настроив целевую аудиторию); - медийная реклама (напрямую обратиться к владельцам сайта, на котором будет размещен баннер или видеоролик)
Консервативные каналы	<ul style="list-style-type: none"> - реклама на радио; - реклама на ТВ; - размещение в печатных изданиях; - наружная реклама

При выборе каналов продвижения чуть больший акцент следует сделать на интернет-каналах продвижения, так как сейчас особо развиваются цифровые платформы. Здесь это будет в основном таргетинговая реклама, так как она наиболее проста, удобна и более эффективна. Из

консервативных каналов стоит сделать акцент на рекламе на ТВ и наружной рекламе.

Следующим этапом разработки стратегии концентрированного роста является развитие продукта. У компании Remo Cusine нет необходимости полностью менять продукт, так как тогда он может потерять свою итальянскую уникальность. Однако целесообразно подстроить свою кухонную продукцию под предпочтения российских потребителей. На рисунке 12 представлена статистика опроса, проведенного журналом AdIndex Market, на тему «Какие стили предпочитают россияне при покупке мебели» [27,49].

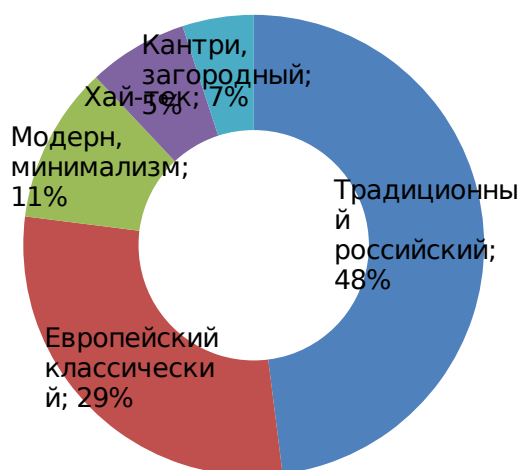


Рисунок 12 – Статистика предпочтительных стилей при выборе мебели российских потребителей, 2019 г.

Несмотря на высокий преобладающий процент традиционного стиля, у компании Remo Cusine нет необходимости перепрофилировать свою продукцию под российский традиционный стиль. Remo Cusine имеет свой стиль производства мебели, который относится к европейскому классическому.

Как видно из рисунка 12, он находится на втором месте у потребителей при выборе мебели. Но, чтобы иметь больший шанс быть предпочтительней у потребителей, компания может попробовать включить в свое производство российский стиль и дизайн кухонной мебели.

Планировать объем производства также необходимо, ориентируясь на предпочтения потребителей.

В России не всегда обустривают кухню единожды полным комплектом мебели. Зачастую она приобретается по отдельности (шкафы, столы, стулья и т.д.). Это связано с невысокой покупательской способностью населения. На рисунке 13 представлена структура спроса на кухонную мебель в России по видам.

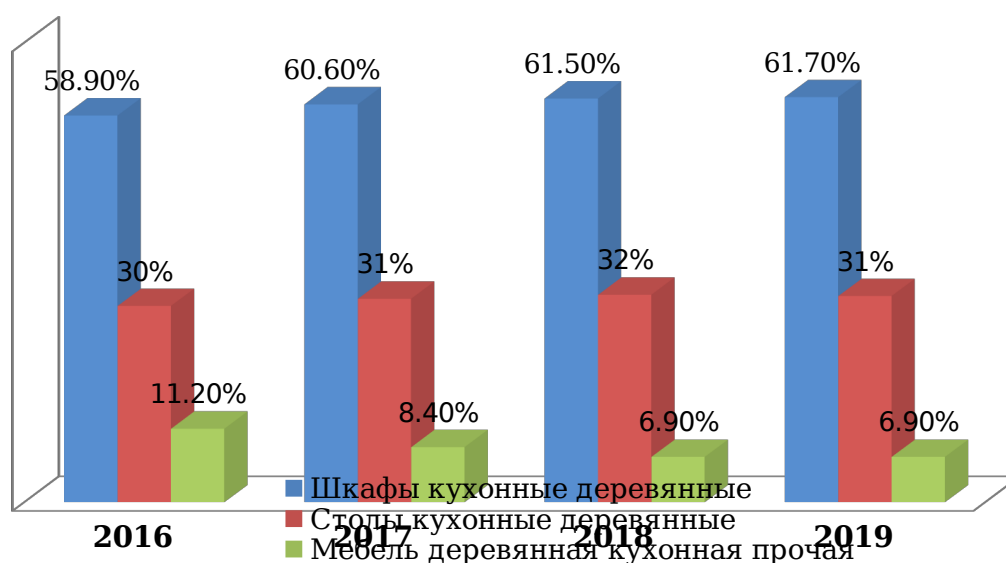


Рисунок 13 – Структура спроса кухонной мебели по видам, 2016-2019 гг.

На основе данных рисунка 13, основным спрашиваемым видом кухонной мебели являются шкафы.

За анализируемый период наблюдается увеличение спроса на кухонные шкафы и столы. Это говорит о том, что

компании Remo Cusine следует распланировать будущий объем производства мебели для кухни, выделяя объем шкафов и столов. Чтобы на этапе сбыта и продажи соответствовать рыночному спросу.

Таким образом, сформировав эффективную стратегию концентрированного роста, Remo Cusine сможет обеспечить себя объемом продаж, необходимым на начальном этапе развития компании, на новом рынке.

За счет эффективного развития рынка и продукта, компания сможет завоевать некоторую долю на мебельном рынке и сегмент потребителей, от которых будет зависеть будущее доверие к продукции Remo Cusine.

Необходимо помнить, что для роста и развития на рынке, руководству компании следует постоянно мониторить изменения во внутренней и внешней среде, чтобы успеть вовремя на них среагировать.

3.3 Мероприятия по реализации предложенных стратегий для компании Remo Cusine

Для ведения успешной деятельности на российском рынке, недостаточно разработать стратегии выхода и развития. Важным моментом служит оценка возможности их реализации, со стороны всех видов вложений финансовых, имущественных, интеллектуальных ценностей в различные программы и отдельные мероприятия с целью развития производства.

Целесообразно составить экономическое обоснование предложенных стратегий. Чтобы оценить эффективность от

их реализации. Даже с учетом того, что стратегии являются рекомендательными для Remo Cusine, оптимально поэтапно выделить мероприятия, которым будет следовать компания, и представить их экономическое обоснование [24].

Для реализации стратегии выхода на российский рынок целесообразно представить план-график мероприятий по реализации создания совместного мероприятия (Приложение Б).

Одним из первых этапов является процесс образования совместного предприятия с ООО «Мебельная фабрика Мария». Открытие совместного предприятия предполагает, что иностранный инвестор может приобрести долю в уставном капитале российского общества или стать новым участником этого общества через увеличение уставного капитала [50].

Создание отдельной команды, занимающейся поиском партнера и разработкой стратегии создания совместного предприятия, является первоначальным этапом для компании при выходе на российский рынок. Руководителем проекта предполагается начальник производственного отдела, так как он наиболее осведомлен о продукции, которая и будет продаваться на зарубежном рынке.

Процедура документального оформления образования совместного предприятия занимает 7-14 рабочих дней [50]. Организационно-правовая форма будет соответствовать организационной форме мебельной фабрики «Мария». То есть, общество с ограниченной ответственностью. Юридический адрес также будет соответствовать адресу

российского партнера: 410076 Россия, г. Саратов, ул. Орджоникидзе, 24.

Следующим этапом организации совместного предприятия будет являться приобретение доли в уставном капитале [24]. По результатам бухгалтерской отчетности за 2018 год уставный капитал ООО «Мебельная фабрика Мария» составляет 107 096 тыс.руб. Первоначальные вложения Remo Cusine в уставный капитал компании будут составлять 50 000 тыс.руб. Этим самым итальянская компания сможет обеспечить себе долю в уставном капитале мебельной фабрики «Мария» и сделает ее партнером в ведении совместной деятельности.

Другим важным этапом будет служить определение единоличного исполнительного органа совместного предприятия. В данном случае им будет являться руководство ООО «Мебельной фабрики Мария», потому что это удобнее как с законодательной точки зрения, так и при формировании кадровой политики.

И заключительным этапом является регистрация совместного предприятия. Необходимо собрать все необходимые документы в соответствии со ст. 12 ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», и предоставить их в регистрирующий орган [24]. Документы, исходящие от компании Remo Cusine, представляемые для государственной регистрации совместного предприятия, будут переведены на русский язык, а перевод заверен российским нотариусом.

По окончании государственной регистрации будут выданы следующие документы [32,50]:

- лист записи ЕГРЮЛ;
- выписка из государственного реестра;
- устав, заверенный налоговой службой;
- свидетельство о постановке на налоговый учет.

После получения регистрации можно начинать процесс совместной деятельности. Таким образом, процесс реализации стратегии выхода на российский рынок, посредством создания совместного предприятия, займет 8 месяцев. При начале ведения работ в сентябре 2021 года, уже к маю-июню Remo Cusine начнет свою работу на российском рынке, ведя совместную деятельность с ООО «Мебельная фабрика Мария».

На этом процесс реализации стратегии совместного предприятия для выхода Remo Cusine на российский рынок можно считать законченным. Далее начнутся мероприятия по реализации стратегии развития компании на данном рынке.

Прежде всего, следует определиться с объемом производства, так как от этого зависит и сбытовая стратегия и продвижение произведенной продукции. Предположительно, компания Remo Cusine будет производить в среднем 15-20 кухонных гарнитуров в месяц. По своей оптимальной средней цене 60-110 тыс. рублей. В таблице 9 представлен план производства кухонных гарнитуров за 3 месяца в начале ведения деятельности на российском рынке.

Таблица 9 – План производства кухонных гарнитуров Remo Cusine за 3 месяца 2021 г.

	Ноябрь	Декабрь	Январь	ИТОГО
Объем производства кухонных гарнитуров, шт.	15	20	20	55
Средняя стоимость 1-го гарнитура, тыс.руб.	70	70	70	
Общая стоимость, тыс.руб.	1 050	1 400	1 400	3 850

Отсюда, перед началом реализации сбытовой стратегии, у компании будет цель распределить через сбытовых партнеров 55 объектов своей продукции, то есть кухонные гарнитуры. При успешной реализации стратегий, компания имеет возможность получить выручку от продаж в размере 3 850 тыс. рублей уже летом 2022 года.

Для осуществления сбытовой стратегии следует взять, например, три региона с самой высокой покупательской способностью: Москва, Ханты-Мансийский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ. В этих регионах найти партнеров для осуществления сбыта своей продукции, то есть поставки в точки продажи кухонной мебели. В таблице 10 представлены потенциально приемлемые партнеры по округам для реализации сбытовой стратегии [25]. Рекомендованные компании-партнеры выбраны исходя из рейтинга отзывов и территориального расположения региона

Таблица 10 – Рекомендованные партнеры для реализации сбытовой стратегии по округам РФ

Регион РФ	Тип деятельности выбранного партнера	Наименование компаний-партнеров
Москва	Отдельно стоящие специализированные магазины мебели	Mebel169.ru Кухонный двор Nolte
	Специализированные мебельные	ТЦ Твинстор

	торговые центры	ТЦ Roomer
	Мебельные магазины в торговых центрах общего профиля	Свобода мебель Ангстрем
Ханты-Мансийский автономный округ	Отдельно стоящие специализированные магазины мебели	Мекурий Номе Аризона
	Специализированные мебельные торговые центры	ТЦ Nebo
	Мебельные магазины в торговых центрах общего профиля	Меридиан
Ямало-Ненецкий автономный округ	Отдельно стоящие специализированные магазины мебели	Verno cuisine
	Специализированные мебельные торговые центры	Мебельная Галерея Domus
	Мебельные магазины в торговых центрах общего профиля	Мир кухни

Выбранные компании-партнеры, путем осуществления сбыта продукции организуют компании потенциальных потребителей в числе своих посетителей. При выборе конкретной компании для осуществления сбыта следует тщательно ознакомиться с условиями сотрудничества.

Для первоначального этапа сбытовой стратегии, можно выбрать по одному магазину в каждом федеральном округе. Чтобы оптимально распределить произведенную продукцию. В таблице 11 представлен план распределения произведенной продукции между сбытовыми партнерами по округам.

Таблица 11 - План распределения произведенной продукции между партнерами-ритейлерами по округам.

Федеральный округ	Количество кухонных гарнитуров, шт.	Выручка от реализации продаж, тыс.руб.
«Кухонный двор» (Москва)	30	2 100
«Номе» (Ханты-Мансийский)	15	1 050

автономный округ)		
«Verno cuisine» (Ямало-Ненецкий автономный округ)	10	700
ИТОГО	55	3 850

Таким образом, при успешном выборе потенциальных партнеров сбыта и распределению между ними объема произведенной продукции, компания в первом полугодии 2022 года уже сможет иметь выручку от реализации в размере 3 850 тыс. руб. И это при условии, что все товары будут проданы.

Далее следует рассчитать расходы, необходимые для повышения узнаваемости бренда, то есть система продвижения. Прежде всего, для реализации продвижения с помощью интернет-каналов необходимо организовать работу социальных сетей. Можно частично воспользоваться сетями компании-партнера, для того чтобы повысить узнаваемость хотя бы среди потенциальных потребителей мебельной фабрики «Мария».

В свою очередь Remo Cuisine создаст собственные страницы в таких социальных сетях как Instagram, ВКонтакте, Facebook, Twitter. Следует регулярно дополнять информацию на этих страницах в сетях, чтобы наблюдался прогресс деятельности компании. Именно с помощью социальных сетей будет осуществляться один из способов продвижения – таргетинговая реклама. В таблице 12 представлены примерные расходы на таргетинговую рекламу в социальной сети Instagram.

Таблица 12 – Расходы на таргетинговую рекламу в Instagram.

Бюджет за 1 день рекламы, руб	Период продвижения, дни	Прогнозируемый охват, чел.	Общие затраты, руб.
минимальный 80	1	460 - 1 200	80
средний 500	6	17 000 - 46 000	3 000
максимальный 20 000	30	2 200 000 - 5 700 000	600 000
Оптимальный 10 000	15	680 000 - 1 800 000	150 000

Выбрав оптимальный бюджет продвижения, компания будет иметь и высокий охват аудитории, и не потратит при этом большие деньги только на рекламу в Instagram. Похожим способом можно реализовать таргетинговую рекламу и в других социальных сетях.

Другим примером можно рассчитать способ продвижения через консервативные каналы. В частности реклама на ТВ. Пусть рекламный ролик для показа на ТВ будет длительностью в 30 секунд. На основе цен Playmedia расходы на рекламу на телевидении представлены в таблице 13 [45].

Таблица 13 - Расходы на рекламу на телевидении на федеральных каналах

Федеральный канал	Стоимость за 1 мин. Офф-прайм с 00 до 18 ч., руб.	Стоимость за 1 мин. Прайм-тайм с 18 до 00 ч., руб.	Стоимость за ролик компании в 30 секунд, руб.	
			Офф-прайм	Прайм-тайм
Первый канал	866 000	2 050 000	433 000	1 025 000
НТВ	420 000	800 000	210 000	400 000
СТС	400 000	990 000	200 000	495 000

Исходя из данных таблицы 13, в случае покупки рекламы у того же телеканала НТВ в период прайм-тайм, так

как в это время большой охват аудитории, расходы компании составят 400 000 руб. Можно купить рекламу и у телеканала СТС, так как там аудитория зрителей отличается от аудитории НТВ. Здесь покупка рекламы в офф-прайм составит 200 000 руб. Отсюда, расходы на рекламу на ТВ у компании Remo Cuisine будут составлять 600 000 рублей.

Реклама через интернет-каналы, конечно, намного дешевле, чем та же реклама на ТВ. Однако там компания не сможет быть уверенной, что потребители ознакомятся с их продукцией. Там большая вероятность быть «пролистанным». В то время как на том же телеканале, есть уверенность, что реклама будет хотя бы услышана, так как многие не смотрят рекламные ролики, а занимаются в это время подручными делами.

Относительно временного периода процесса продвижения можно отметить, что система продвижения через консервативные и интернет-каналы могут вестись параллельно. При этом большая вероятность повысить узнаваемость бренда среди местного населения. Процесс продвижения займет 1-2 месяца. Сначала будет запускаться реклама в социальных сетях, затем на ТВ. После имеется возможность также запустить рекламу на радио, это уже будет дешевле, чем на телевидении.

Отсюда, затраты на продвижение будут самыми объемными при выходе компании на российский рынок. Так как направлены на привлечение целевой аудитории и повышение узнаваемости бренда. В таблице 14 представлены примерные расходы на реализацию стратегий выхода и развития для компании Remo Cuisine.

Таблица 14 - Бюджет реализации предложенных стратегий Remo Cuisine

№	Наименование реализуемых затрат	Сумма для реализации, тыс.руб.
1	Вклад в уставный капитал	50
2	Перевозка оборудования	150
3	Продвижение и реклама	750
4	Другое	300
ИТОГО		1 250

Исходя из таблицы 14 компании Remo Cuisine для реализации рекомендуемых стратегий необходимо больше миллиона рублей, и это только на первоначальную деятельность без учета закупки материалов для производства. При ведении совместного предприятия стороны самостоятельно обговаривают права собственности и пользования материалами и оборудованием. Поэтому поставка материалов, их расход и эксплуатация будут входить уже в другие расчеты перед началом ведения деятельности на российском рынке.

Одним из количественных показателей оценки эффективности является временной период, за который будут реализованы предложенные мероприятия. По итогам всех процедур, компании понадобится 12 месяцев, из которых 8 месяцев на реализацию стратегии создания совместного предприятия, 2 месяца на реализацию сбытовой стратегии, и 2 месяца для реализации стратегии продвижения.

В таблице 15 представлены количественные показатели оценки эффективности предложенных стратегий.

Таблица 15 – Количественные показатели эффективности предложенных стратегий

№	Наименование показателя	Значение
1	Время на реализацию стратегий, мес.	12
2	Объём производства в первые три месяца (ноябрь-январь 2021-22 гг.), шт.	55
3	Затраты на реализацию, тыс.руб.	1 250
4	Выручка от реализации (первые 6 месяцев 2022 г.), тыс.руб.	3 850
5	Чистая прибыль (первые 6 месяцев 2022 г.), тыс.руб.	2 600

Показатели таблицы 15 являются приблизительной оценкой эффективности реализации рекомендуемых стратегий. Так как для более точной оценки, необходимо создание подробного бизнес-плана для работы на российском рынке. Однако, на основе данных таблицы 15 видно, что компания сможет иметь успех при выходе на российский рынок уже в первый год ведения своей деятельности (чистая прибыль 2 600 тыс. руб.). Так как был проанализирован только этот период времени, то отсюда можно будет наблюдать уже начальный эффект реализации стратегии.

Затраты на реализацию предложенных стратегий могут варьироваться в зависимости от конкретных принятых решений компании Remo Cusine. Согласно росту прибыли за последние года на внутреннем (итальянском) рынке, компания имеет финансовые возможности для реализации предложенных стратегий. Внедрение мероприятий по реализации стратегии развития Remo Cusine – производство и продажа кухонной мебели на российском рынке вполне могут быть осуществлены за счет собственных средств Remo Cusine.

Для стабильного успеха на рынке Remo Cusine необходимо постоянно наращивать объемы производства, при

этом мониторить состояние рынка, чтобы избежать потерь. Также разрабатывать подробный стратегический план на более длительный период времени, следуя которому компания будет эффективно развиваться.

Процесс выхода компании на российский рынок и развитие на нем будет являться весьма длительным периодом, требующим тщательного изучения всех факторов, влияющих на нее. Перед тем, как разрабатывать мероприятия относительно начала ведения деятельности на российском рынке, компании следует тщательно изучить свои возможности, как финансовые, так и производственные. Только после комплексной оценки своих возможностей, компания сможет приступить к реализации рекомендованных стратегий. Начальный этап ведения деятельности на другом рынке будет самым сложным для Remo Cusine, потому что здесь необходимо уверенно зайти на рынок и удержаться на нем. Чтобы этого достигнуть, необходимо следовать успешно разработанным стратегиям для достижения целей и эффективности своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были изучены известные на сегодняшний день в экономической литературе основы разработки стратегий развития и выхода на международный рынок.

На следующем этапе был проведен комплексный анализ развития компании при выходе на российский рынок. В частности анализ внутренней и внешней среды на местном и российском рынке для предприятия, на основе которого была проведена оценка текущей деятельности хозяйствующего субъекта.

В рамках выполненного исследования были получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны и характеризующие теоретическую и практическую значимость настоящей выпускной квалификационной работы.

Формирование стратегий является необходимым для каждого предприятия на любом этапе его жизненного цикла. При выходе компании на зарубежный рынок, стратегия развития подразумевает разработку плана действий на новом рынке с нуля, так как внешняя среда является абсолютно новой. Разработка стратегии развития отчасти основывается на стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Какой тип стратегии выхода предприятие посчитает для себя наиболее подходящим, будет отчасти формировать стратегию его развития на новом рынке.

Проведен анализ внешней и внутренней среды компании Remo Cuisine, в результате которого были выявлены ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. В частности на основе SWOT- и PESTEL-анализов выявлены все факторы, имеющие влияние на организацию.

Проведен организационно-экономический анализ Remo Cuisine, в результате чего выявлены цели и задачи предприятия, основные направления его деятельности, построена организационная структура, а также рассмотрены

основные экономические показатели: выручка, себестоимость, чистая прибыль. На основе этого был сделан вывод о том, что основные показатели деятельности предприятия имеют положительную динамику. Так, с 2017 года наблюдается рост всех показателей. В том числе темп роста выручки в 2018 г. составил 21,96%, а тем роста чистой прибыли в этом же году 24,24%. Доля Remo Cusine на местном рынке составляет 12%.

Общая характеристика компании Remo Cusine показала, что предприятие ведет успешную торговую деятельность на местном рынке, занимает приемлемую его долю, и работает на достижение главной своей цели – получение прибыли. Следовательно, преград для выхода на международный рынок, в частности рынок России, не имеется.

На основе комплексного анализа факторов внутренней и внешней среды, относительно российского рынка, был сделан вывод, что компания Remo Cusine имеет все возможные перспективы развития на мебельном рынке России. Это основывается и на внешних факторах, в частности на успешных политических отношениях между странами, на нормированных показателях экономики, на соответствии потребителей. И на внутренних факторах компании, таких как устойчивое высококачественное производство и широкий дизайнерский сервис. Все эти аспекты отражают возможность перспективного развития Remo Cusine на мебельном рынке России.

Стратегией выхода Remo Cusine на российский рынок была предложена стратегия создания совместного предприятия с российским мебельным производителем ООО

«Мебельная фабрика Мария». Это позволит компании расширить свой рынок сбыта, избежать таможенных пошлин, оптимизировать налогообложение.

В качестве стратегии развития была предложена стратегия концентрированного роста. Сформировав эффективную стратегию концентрированного роста, Remo Cusine сможет обеспечить себя объемом продаж, необходимым на начальном этапе развития, на новом рынке. За счет эффективного развития рынка и продукта, компания сможет завоевать некоторую долю на мебельном рынке и сегмент потребителей, от которых будет зависеть будущее доверие к продукции Remo Cusine.

По результатам оценки эффективности было выявлено, что реализация рекомендованных мероприятий займет 12 месяцев, и затраты компании на реализацию составят 1 250 тыс. руб. При этом, на основе прогнозов, компания Remo Cusine в первые пол года своей деятельности на российском рынке, сможет иметь прибыль в размере 2 600 тыс. руб.

Перед тем, как разрабатывать мероприятия относительно начала ведения деятельности на российском рынке, Remo Cusine следует тщательно изучить свои возможности, как финансовые, так и производственные. Только после комплексной оценки своих возможностей, компания сможет приступить к реализации стратегий. Начальный этап ведения деятельности на другом рынке будет самым сложным для Remo Cusine, потому что здесь необходимо уверенно зайти на рынок и удержаться на нем. Чтобы этого достигнуть, необходимо следовать успешно

разработанным стратегиям для достижения целей и эффективности своей деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Абдулмежидова П.М. Разработка стратегии развития организации / П.М. Абдулмежидова, Е.А. Ершова // Экономическая среда. – 2016. – № 2 (16). – С. 148-152.

2 Абдуллаева С.Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С.Г. Абуллаева // Молодой ученый. – 2018. – №33. – С. 34-38.

3 Аврамова О.С. Формирование стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / О.С. Аврамова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1. – С. 153-155.

4 Брызгунова А.Ю. Стратегический выбор как главный элемент стратегического менеджмента / А.Ю. Брызгунова, Т.А. Ранцан // Новая наука: От идеи к результату. – 2017. – № 3. – С. 27-29.

5 Идигова Л.М. Система управления процессом формирования стратегии в организации / Л. М. Идигова, М. М. Галаев // Вестник научных конференций. 2016. – № 7-1 (11). – С. 65-67.

6 Лихова Д.З. Подходы к формированию конкурентных стратегий / Д.З. Лихова, С.М.Р. Расуев // Научный альманах. – 2016. – № 11-1 (25). – С. 216-219.

7 Саяпина К. В. Вывод инновационных продуктов на внешние рынки: эмпирический анализ рынка / К.В. Саяпина // Стратегические решения и риск-менеджмент. – № 3. – 2018. – С. 80-87.

8 Тебекин А. В. Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 5. – С. 3-10.

9 Усачева И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления / И.Ю. Усачева, В.В. Демина // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 3. – С. 61-69.

10 Фетисова А. В. Инструменты формирования стратегии организации / А.В. Фетисова // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 3. – С. 39.

11 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.

12 Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. – 464 с.

13 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. – 320 с.

14 Анализ потребителей SANTANDER: “Italy: reaching the consumers”, in: Santander, 2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/italy/reaching-theconsumers> (дата обращения 11.04.2020).

15 Анализ рынка мебели Италии STATISTA RESEARCH DEPARTMENT: “Value of the furniture market in Italy from 2015 to 2018 (in million euros)”, in: Statista, 2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/935170/diy-market-value-in-italy/> (дата обращения 11.04.2020).

16 Маркетинговое агентство Megareserch. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.megaresearch.ru/news_in/rynok-korpusnoy-mebeli-v-rossii-glavnym-kriteriem-vybora-ostaetsya-cena-1460 (дата обращения 19.04.2020).

17 Статистика STATISTA: “Italy: marriage rate 2002-2018”, in Statista, 2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/568092/marriage-rate-in-italy/> (дата обращения 20.04.2020).

18 Статистика населения Италии. STATISTA: “Italy: age distribution of the population 2015-2030”, in: Statista, 2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/754687/age-distribution-of-the-population-in-italy/> (дата обращения 20.04.2020).

19 Официальный веб-сайт компании Remo Cucine. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.remocucine.it/> (дата обращения 20.04.2020).

20 Официальный сайт РИА Новости. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ria.ru/20190704/1556157581.html> (дата обращения 21.04.2020).

21 Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 10.05.2020).

22 Официальный сайт ФИНАМ Premium. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.finam.ru/analysis/forecasts/doxody-naseleniya-i-ix-pokupatel'naya-sposobnost-20190610-13345/> (дата обращения 11.05.2020).

23 Жилищный фонд РФ. Статистика-2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://kubdeneg.ru/jilishnyi-fond-rf-statistika-2019/> (дата обращения 11.05.2020).

24 DELOVOY PROFIT Audit & Consulting Group. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.delprof.ru/press-center/open_analytics/4745/ (дата обращения 12.05.2020).

25 Анализ рынка мебели и древесины. Журнал бизнес идей ВПроизводство. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/analiz_rynka_mebeli_drevesiny/ (дата обращения 12.05.2020) .

26 Володин В.Ю. Стратегия выхода на международные рынки / В.Ю. Володин, П.А. Подковыров // Электронный журнал CyberLeninka. - 2018. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-vyhoda-na-mezhdunarodnye-rynki-sravnitelnyy-analiz-nemetskih-i-rossiiskih-kompanii> (дата обращения 14.05.2020).

27 Жигарев В.А. Современная структура мебельного рынка России, основные вызовы и тренды. Оценка конкурентоустойчивости российских мебельных предприятий на рынке России / В.А. Жигарев // Электронный журнал CyberLeninka. - 2019. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-struktura-mebel'nogo-rynka-rossii-osnovnye-vyzovy-i-trendy-otsenka-konkurentoustoychivosti-rossiyskih-mebelnyh> (дата обращения 15.05.2020).

28 Маркетинговые стратегии роста. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/>

matrica-ansoffa/opisanie-strategij/ (дата обращения 15.05.2020).

29 Профессиональное издательство Планово-экономический отдел. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

https://www.profiz.ru/peo/9_2015/strategija_predpriyatija/ (дата обращения 16.05.2020).

30 Центр управления финансами Center-YF. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/ip/strategiya-razvitiya-rynka.php> (дата обращения 19.05.2020).

31 Ширяева С. Мебельный рынок 2020 в новых реалиях / С. Ширяева // Региональный журнал для специалистов в области мебельной и деревообрабатывающей промышленности Сибири. - 2020. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://mebelsib.biz/news/Mebelnyj_rynok_2020_v_novyh_realiya_h/ (дата обращения 19.05.2020).

32 Consult Group. Создание совместного предприятия в России. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://consult-gp-ru.turbopages.org/s/consult-gp.ru/sozdanie-sovmestnogo-predpriyatiya-v-rossii.php> (дата обращения 22.05.2020).

33 Исследования и прогнозирование рынка мебели ITeam. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/issledovanie-i-prognozirovanie-rynka-mebeli/> (дата обращения 22.05.2020).

34 Анализ рынка мебели. BusinesStat. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

https://businessstat.ru/analytics/analiz_rynka_mebeli/ (дата обращения 23.05.2020).

35 Обзор рынка мебели. Экспоцентр. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.meb-expo.ru/ru/articles-about-mebel/obzor-rynka-mebeli/> (дата обращения 23.05.2020).

36 Главные тренды в российской мебельной отрасли. Лесопромышленный комплекс России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://programlesprom.ru/itogi-goda-glavny-e-trendy-v-rossii-skoi-mebelnoi-otrasli/> (дата обращения 23.05.2020).

37 Рынок мебели в России. Текущая ситуация и прогноз 2020-2024 гг. Alto Consulting Group. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://alto-group.ru/otchet/rossija/908-rynok-mebeli-tekuschaya-situaciya-i-prognoz-2019-2023-gg.html> (дата обращения 23.05.2020).

38 Российский рынок мебели для кухни 2019: РБК Магазин исследований. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/39844/> (дата обращения 23.05.2020).

39 Ожидания экспертов от мебельного рынка в 2019 году. Maestro. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://altastore.ru/info/news/ozhidaniya-ekspertov-ot-mebel'nogo-rynka-v-2019-godu/> (дата обращения 23.05.2020).

40 Итоги года: Главные тренды в российской мебельной отрасли. Леспром Информ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lesprominform.ru/news.html?id=11916> (дата обращения 24.05.2020).

41 «Мебель-2019»: актуальные тенденции мебельного рынка. Экспоцентр Москва. [Электронный ресурс] – Режим

доступа: <https://www.expocentr.ru/ru/press-center/press-releases/mebel-2019-aktualnye-tendentsii-mebelnogo-rynka/>
(дата обращения 24.05.2020).

42 Российское мебельное производство и продажи показывают рост. Продерево. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://proderevo.net/news/indst/rossijskoe-mebelnoe-proizvodstvo-i-prodazhi-pokazyvayut-rost.html> (дата обращения 24.05.2020).

43 Исследование мебельного рынка от РБК: новые тренды отрасли. RuseBase. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/analytics/rbc-furniture/> (дата обращения 24.05.2020).

44 Официальный сайт ООО «Мебельная фабрика Мария». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://old.marya.ru/> (дата обращения 26.05.2020).

45 Реклама на федеральных каналах (по всей России) Playmedia. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://playmediatv.ru/federaltv/> (дата обращения 26.05.2020).

46 Эксперт-online – 20 лучших регионов по уровню покупательной способности населения. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://expert.ru/ratings/table_119506/ (дата обращения 21.05.2020).

47 Тенденции и прогнозы мебельного рынка 2020. АРТ индустрия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.art-industria.ru/information/articles/tendentsii-i-prognozy-mebelnogo-rynka-2020/> (дата обращения 13.06.2020).

48 Обзор мебельного рынка России. Прогнозы его развития. ГК Кредо. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://www.kredo-m.ru/article/obzor-mebelnogo-rynka-rossii-prognozy-ego-razvitiya/> (дата обращения 14.06.2020).

49 Мебельный рынок России 2020. АО Экспоцентр. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.meb-expo.ru/ru/articles-about-mebel/mebelnyj-rynok-rossii/> (дата обращения 15.06.2020).

50 Создание совместного предприятия. КонсультантПлюс Надежная правовая поддержка. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.consultant.ru/law/podborki/sozdanie_sovmestnogo_predpriyatiya/ (дата обращения 16.06.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗ КОМПАНИИ REMO CUCINE (МЕСТНЫЙ И РОССИЙСКИЙ РЫНКИ)

Таблица А.1 – SWOT-анализ компании Remo Cuisine (местный рынок)

		Возможности	Угрозы
		O1 - маркетинг в социальных сетях (SMM); O2 - изменения предпочтений потребителей; O3 - нео-экология	T1 - недостаток навыков; T2 - сильная конкуренция; T3 - вспышка всемирной пандемии
Сильные стороны	S1 - ремесленный опыт; S2 - гибкость созданная брендами Remo Cuisine и Home&Business; S3 - 100% итальянское производство; S4 - высокий дизайнерский сервис; S5 - высокое качество продукции	Поле сильные стороны и возможности (SO)	Поле сильные стороны и угрозы (ST)
		1. Мониторинг изменения предпочтений потребителей, как фактор улучшения и развития дизайнерского сервиса. 2. Поддержка и развитие устойчивого нео-экологического производства.	1. Усиление конкурентной позиции за счет ремесленного опыта и высокого качества продукции. 2. Увеличение уровня навыков производства.
		Поле слабые стороны и	Поле слабые стороны и угрозы
Слабые стороны	W1 - неузнаваемость бренда; W2 - небольшое	1.Повышене узнаваемости бренда на рынке. 2. Улучшение	1. Разработка системы подбора персонала.

Таблица А.2 - SWOT-анализ компании Remo Cusine (российский рынок)

		Возможности	Угрозы
		<p>O1 - маркетинг, в том числе в социальных сетях (SMM);</p> <p>O2 - растущий российский мебельный рынок и импорт;</p> <p>O3 - индивидуализм в потребительских предпочтениях;</p> <p>O4 - экологическое производство;</p> <p>O5 - географическое положение</p>	<p>T1 - сильная конкуренция в мебельном секторе;</p> <p>T2 - изменения вкусов потребителей;</p> <p>T3 - снижение покупательской способности;</p> <p>T4 - разгар новой мировой пандемии;</p> <p>T5 - невысокий спрос на качественную иностранную мебельную продукцию</p>
Сильные стороны	<p>S1 - опыт ремесленного производства;</p> <p>S2 - 100% итальянское производство;</p> <p>S3 - высокий дизайнерский сервис;</p> <p>S4 - высокое качество продукции;</p> <p>S5 - опыт в переговорах и отношениях на рынке B2B;</p> <p>S6- длительные межгосударственные отношения России и Италии</p>	Поле сильные стороны и возможности (SO)	Поле сильные стороны и угрозы (ST)
		<p>1. Выход на растущий российский рынок мебели.</p> <p>2. Поддержка и развитие экологического производства.</p>	<p>1. Разработка сильной и устойчивой конкурентной позиции.</p> <p>2. Удовлетворение вкусов иностранных потребителей за счет высокого дизайнерского сервиса.</p> <p>3. Повышение спроса на качественную иностранную мебельную продукцию.</p>
		Поле слабые стороны и	Поле слабые стороны и угрозы (WT)

Слабые стороны	<p>W1 - новизна бренда; W2 - недостаток знаний о новых поставщиках и партнерах; W3 - неэффективное использование социальных сетей; W4 - низкая</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение узнаваемости бренда. 2. Приобретение новых партнерских отношений. 3. Улучшение работы социальных сетей, 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Разработка эффективной стратегии развития.
----------------	---	--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – План-график мероприятий по реализации стратегии образования совместного предприятия на 2021 год

№	Мероприятие	Май	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
1	Организация команды внутри компании Remo Cuisine								
2	Выбор партнера и ведение переговоров								
3	Выбор организационно правовой формы								
4	Подготовка и подписание Соглашения о неразглашении								
5	Разработка бизнес-плана								
6	Подготовка учредительных документов								
7	Подбор и формирование менеджмента компании								
8	Приобретение доли в уставно капитале ООО «Мебельная фабрика Мария»								
9	Регистрация совместного предприятия								