МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЕКТА ПО ВЫХОДУ НА РЫНОК КИТАЯ РОССИЙСКОЙ ФАБРИКИ ИМ. КРУПСКОЙ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ц.З. Нагапетян

Факультет Экономический курс 4 5

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент 5

Направленность (профиль) Международный менеджмент 5

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент А.К. Кочиева

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент А.К. Кочиева

Краснодар 2018

# **Содержание**

[Введение 3](#_Toc516639279)

[1 Теоретические аспекты бизнес-планирования 5](#_Toc516639280)

[1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования 5](#_Toc516639281)

[1.2 Международные стандарты бизнес-планирования 9](#_Toc516639283)

[2 Анализ рынка шоколада в Китае 22](#_Toc516639284)

[2.1 Анализ внешнеэкономической деятельности Китая 22](#_Toc516639285)

[2.2 Методология проведения маркетингового исследования 26](#_Toc516639286)

[2.3 Выводы и рекомендации 36](#_Toc516639287)

[3 Разработка бизнес-проекта по выходу компании на международный рынок 43](#_Toc516639288)

[3.1 Характеристика кондитерской фабрики им. Н. К. Крупской 43](#_Toc516639289)

[3.2 Бизнес-план по выходу кондитерской фабрики им. Н.К. Крупской на китайский рынок. 47](#_Toc516639290)

[Заключение 63](#_Toc516639291)

[Список используемых источников 65](#_Toc516639292)

[Приложение А Анкета для проведения маркетингового исследования 69](#_Toc516639293)

[Приложение Б Комплекс маркетинга 4P 70](#_Toc516639294)

# **Введение**

В настоящее время в условиях глобализации рынков товаров и услуг многие компании стремятся к выходу и освоению зарубежных рынков. В ряде случаев их деятельность за рубежом оказывается успешнее, нежели на отечественном рынке. Причиной тому могут являться многие факторы, например, такие как создание потребности в новом продукте, уникальность продукта и технологии его производства, завоевание компанией той ниши, которая еще не освоена в конкретной стране, грамотное позиционирование и продвижение товаров. В то же время компания преследует собственные интересы: увеличение прибыли, расширение масштабов деятельности, продление стадии роста жизненного цикла организации, открытие новых перспектив развития компании. Для того, чтобы проект по выходу компании на международный рынок был успешен и способствовал достижению её целей, необходима разработка качественного бизнес-плана с учётом всех возможностей, рисков и экономической эффективности проекта.

Актуальность данной работы заключается в том, что в настоящее время не все предприниматели рассматривают бизнес-план как инструмент развития и интернационализации бизнеса и не уделяют ему должного внимания. В работе обоснована важность и эффективность разработки бизнес-проекта по выходу компании на международный рынок, а так же представлен бизнес-план по выходу кондитерской фабрики им. Н.К. Крупской на рынок Китая.

Целью курсовой работы является разработка бизнес-проекта по выходу компании на зарубежный рынок. Для достижения данной цели были поставлены задачи:

* определить сущность, цели и задачи бизнес-планирования;
* проанализировать международные стандарты написания бизнес-плана;
* провести маркетинговое исследование рынка шоколада в Китае;
* разработать систему рекомендаций по выходу компании на китайский рынок на основе маркетингового исследования;
* проанализировать хозяйственную деятельность кондитерской фабрики имени Н.К. Крупской;
* разработать бизнес-план кондитерской фабрики имени Н.К. Крупской по выходу на китайский рынок.

Объект исследования: бизнес-планирование для выхода компании на международный рынок.

Предмет исследования: экономические отношения, возникающие в процессе выхода компании на международный рынок на примере кондитерской фабрики им. Н.К. Крупской.

Курсовая работа включает в себя три главы (теоретическую, методическую и практическую), заключение, список литературы и приложения.

В первой главе рассматривается бизнес-планирование, его аспекты и международные стандарты написания бизнес-планирования.

Во второй главе проводится маркетинговый анализ рынка шоколада в Китае. Кроме того, здесь приведено маркетинговое исследование, а так же выводы и рекомендации по его результатам для выхода компании на рынок шоколада в Китае.

В третьей главе курсовой работы рассказывается о кондитерской фабрике им. Н.К. Крупской, её положении на российском рынке, перспективах выхода на зарубежный рынок, а также описан бизнес-план по выходу данной кондитерской фабрики на китайский рынок.

В заключении данной работы изложены наиболее важные и конкретные результаты проработки темы курсовой работы.

# **1 Теоретические аспекты бизнес-планирования**

**1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования**

В настоящее время наблюдается тенденция стремительного роста и диверсификации ассортимента товаров и услуг на международном рынке. Вывод на рынок любого товара либо услуги начинается с идеи. Идея имеет отрицательную стоимость, так как непременно требует в себя вложений. Для того, чтобы не совершать необдуманные траты, прописать концепцию бизнеса и привлекать финансирование необходимо составить бизнес-план. Бизнес-план является неотъемлемой частью стратегического строения бизнеса и проектирования. Бизнес-план создается, чтобы рационально описать все пункты создания проекта, продумав возможные ошибки и несоответствия, разработав систему мер по предотвращению рисков и рассчитав показатели экономической эффективности проекта, чтобы успешно его осуществить.

Существует множество определений бизнес-плана, созданных разными учеными. Представим их в таблице (таблица 1).

Таблица 1 − Определения бизнес-плана (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Определение | Источник |
| Бизнес-план – программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности [23, c.25]. | Современный экономический словарь. |
| Бизнес-план − внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого мероприятия, анализ возникающих проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели − индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел. Служит основанием для предоставления кредита. Является средством анализа коммерческого проекта на его реалистичность и эффективность. Разработка бизнес-плана осуществляется по принципу «первого руководителя» и личного участия руководителя фирмы или предпринимателя [4, с.10]. | Ассель Г. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Определение | Источник |
| Бизнес-план ‒ подробный план на определенный период, часто на три, пять или десять лет, устанавливающий показатели, которых предприятие должно достичь. Бизнес-план составляется на многих предприятиях, особенно в тех случаях, когда предприятие пережило трудные времена или руководство приняло решение о кардинальном изменении политики. Для новых предприятий бизнес-план является важным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит. В плане должно быть количественно установлено по возможности как можно больше показателей, в плане должны быть также отражены стратегия и тактика, которые руководство собирается использовать для достижения плановых показателей. Отчеты об ожидаемых прибылях и убытках являются отдельным разделом бизнес-плана. Часто в бизнес-планы включают проекты балансов предприятий [32, с.15]. | Абрамс Р. |
| Бизнес-план − программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающей оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований [9, с 23]. | Жданов С.А. |
| Бизнес-план – выработанный на основе инвестиционного проекта документ, содержащий информацию о направлениях целесообразной и эффективной деятельности; вероятный прогноз развития [6, с.13]. | Бункина М. К., Семенов А. М. |
| Бизнес-план − [документ](http://economic_mathematics.academic.ru/1477/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82), вырабатываемый новой или действующей фирмой, компанией, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия. Процедура [разработки](http://economic_mathematics.academic.ru/3756/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8) Б.-п. позволяет предвидеть возможные проблемы, избегать ошибок в управлении, распознавать и оценивать два основных вида рисков, присутствующих в любом бизнесе: внутренний, над которым предприниматель в целом имеет контроль ([персонал](http://economic_mathematics.academic.ru/3321/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB), товарно-материальные [запасы](http://economic_mathematics.academic.ru/1652/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%81%D1%8B), местоположение бизнеса), и внешний (экономические [условия](http://economic_mathematics.academic.ru/4685/%D0%A3%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F), новое законодательство, погода) т.е. то, что предприниматель не в состоянии изменить [14, с. 38]. | Л. И. Лопатников |

Мы рекомендуем своё определение, которое звучит следующим образом. Бизнес план – это документ, составляемый для внутрифирменного и внешнего пользования, содержащий описание целей, задач проекта и средства их реализации, а так же экономического обоснования, планируемого развития и процесса достижения желаемого конечного результата в условиях текущей экономической ситуации, ограниченности времени, финансовых и иных ресурсов. Для создания жизнеспособного бизнес-плана необходимо предвидеть все возможные риски и разработать комплекс мер по их предотвращению. Благодаря составлению бизнес-плана можно выявить, насколько эффективна идея проекта и какой из сценариев её осуществления наиболее успешен, что необходимо для принятия решения ЛПР. Также бизнес-план является обоснованием для инвесторов.

Бизнес-план выполняет три функции:

1. Определение будущих проектов;

2. Определение того, в какой степени достигнуты цели;

3. Получение финансирования [20, с. 123].

Таким образом, бизнес-план – это, прежде всего, план, излагающий, каким образом должен вестись бизнес, чтобы «делать ошибки на бумаге», а не при непосредственном исполнении бизнес-проекта. Так же бизнес-план является ретроспективным инструментом анализа фактически достигнутых за тот или иной период результатов. К примеру, на базе финансовой части бизнес-плана может быть составлена смета текущих расходов, благодаря чему есть возможность вести мониторинг, позволяющий определить, укладывается ли предприятие в заранее определенный бюджет [27, с.58].

Бизнес-план необходимо регулярно изучать, для того, чтобы понять, в каких пунктах компания от него отклонилась, почему произошло отклонение, к каким последствиям привело и как следует действовать дальше.

Наконец, существует еще одна причина для составления плана – та, которая большинству людей приходит в голову первой: привлечение денежных средств. Ни инвесторы, ни кредиторы обычно не предоставляют предпринимателям финансирования, не имея бизнес-плана перед глазами.

Общая цель создания бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности компании в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Цели создания бизнес-плана условно можно разделить на две группы: внешние цели и внутренние [21, с.162].

Внешние цели – это обоснование потребности компании в привлечении средств и инвестиций; демонстрация заинтересованным лицам потенциала проекта и его презентация; привлечение внимания со стороны инвесторов и банка к проекту, убеждение инвесторов в эффективности проекта и в высоком уровне квалификации менеджмента предприятия.

Выделяют следующие основные внутренние цели:

* анализ финансово-материального положения предприятия;
* анализ конкурентов;
* выбор перспективных рынков сбыта
* совершенствование стратегии предприятия;
* минимизация рисков.

Обозначим задачи бизнес-плана:

* расчёт финансовых показателей;
* разработка предлагаемой продукции или услуги
* проведение маркетингового исследования
* разработка комплекса мер, благодаря которому создатели и топ-менеджмент смогут своевременно нивелировать возможные риски.

Исходя из классификации целей бизнес-плана можно сделать вывод, что существует две категории пользователей бизнес-плана: внешние и внутренние.

В внешним относятся:

* инвесторы;
* банки;
* фонды и организации;

Внутренние пользователи:

* разработчики бизнес-плана;
* менеджмент организации.

**1.2 Международные стандарты бизнес-планирования**

Поскольку бизнес-планы пишутся, в основном, людьми, нуждающимися в финансировании, качество плана в конечном итоге определяется тем, вызовет ли он интерес у инвестора и как быстро это произойдет. Здесь необходимо понимать, что бизнес-план является первостепенным элементом в процессе привлечения финансовых средств. Это первый документ, с которым ознакамливается кредитор или инвестор [36, с. 68].

Описание мельчайших деталей сделает бизнес-план громоздким и труднодоступным для восприятия, поэтому необходимо изложить краткую, чёткую и обоснованную информацию в соответствующей форме. В таком случае тот, кто будет читать бизнес-план, получит правильное представление о намерениях предпринимателя. Когда инвестор заинтересуется дополнительными деталями, он сразу их запросит.

В общем виде структура бизнес-плана выглядит следующим образом:

1. Резюме. Данный раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. По нему составляется впечатление обо всем проекте. Так как в нём вкратце изложены основные тезисы и освещены ключевые аспекты всего разработанного проекта, потенциальные инвесторы всегда его просматривают для составления общего впечатления. В резюме должна чётко и ёмко отображаться информация по поводу объёма инвестиций и гарантий возврата. Последующие разделы документа должны содержать более подробную информацию о планируемом проекте и подтверждать правильность расчетов в резюме;
2. Описание отрасли и компании. Данный раздел должен содержать общую информацию о компании (планируемой или существующей), а именно: об организационно-правовой форме, реквизитах, сфере деятельности, ниши на рынке, охвату рынка, загрузке производственных мощностей, масштабах производства, конкурентных преимуществах, партнёрских связях. Так же должно быть предоставлено описание отрасли, конкурентов, конкурентной позиции компании на рынке, перспективах развития отрасли и предприятия;
3. Описание товаров/услуг. В третьем пункте бизнес-плана описывается назначение и область применения, основные характеристики, потребительские свойства, потребительская ценность, конкурентные преимущества товаров или услуг. В приоритете наглядное представление продукции, например, фотографий образцов, рисунков или схем;
4. Продажи и маркетинг. Этот раздел включает в себя данные о планируемых объёмах продаж в натуральном и денежном выражении, маркетинговой стратегии и маркетинговых инструментах: маркетинговых исследованиях, каналах сбыта, товарной политике, ценообразовании, видах средств распространения рекламы, сервисном обслуживании, а так же о стимулировании сбыта. Кроме того, необходимо описание целевой аудитории, портретов потребителей, торговых отношений с секторами B2B и B2G, если планируется их развитие;
5. План производства. В плане производства излагается информация о технологии и организации производства продукта или предоставления услуги, необходимых для производства ресурсах: материально-технических, информационных денежных, трудовых. Рассчитываются объёмы производства и сбыта, постоянные и переменные издержки, себестоимость продукции, точка безубыточности;
6. Организационный план. В данном плане описывается организационная структура предприятия, обеспеченность кадрами, корпоративная культура, фонд оплаты труда, способы мотивации руководящего состава и производственных рабочих;
7. Финансовый план. В финансовом плане необходимо предоставить основные финансовые расчёты, описать источники доходов и расходов, движение денежных потоков, провести калькуляцию себестоимости. Так же необходимо предоставить информацию о налоговых платежах, составить отчёт о прибылях и убытках и прогнозный баланс;

8. Оценка эффективности проекта. В этом разделе приводится расчёт основных финансовых показателей: чистая приведенная стоимость (чистый приведенный доход) – NPV, период окупаемости – PBP, индекс прибыльности – PI, внутренняя норма рентабельности – IRR, чистая приведенная стоимость (чистый приведенный доход) – NPV;

9. Приложения. Все схемы, таблицы, графики, которые не вошли в основные разделы, можно зафиксировать в приложениях. Это сделает основную часть более компактной [7, с. 88].

Существует несколько международных стандартов структуры бизнес-плана. Рассмотрим четыре основных схемы составления бизнес плана, а именно стандарты ЮНИДО, ЕБРР, TACIS и компании KPMG.

Для того, чтобы провести сравнительный анализ стандартов бизнес-плана, представим в таблице структуру различных стандартов (таблица 4).

Таблица 4 – Структура стандартов бизнес-планирования (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пункты бизнес-плана | Стандарт UNIDO | Стандарт ЕБРР | Стандарт KPMG | Стандарт TACIS |
| 1 | Резюме | Титульный лист | Резюме | Титульный лист |
| 2 | Описание отрасли и компании | Меморандум о конфиденциаль-ности | Продукция и услуги | Резюме |
| 3 | Описание услуг (товаров) | Резюме | Анализ рынка и отрасли | Описание предприятия и отрасли |
| 4 | Продажи и маркетинг | Предприятие | Целевые рынки | Менеджмент |
| 5 | План производства | Проект | Стратегии рекламы и продвижения | Анализ рынка |
| 6 | Организационный план | Финансирование | Управление | Продукция |
| 7 | Финансовый план | Приложения | Финансовый анализ | Организационный план |
| 8 | Оценка эффективности проекта | — | Приложения | Финансовый план |
| 9 | Гарантии и риски компании | — | — | Инвестиционный план |
| 10 | Приложения | — | — | — |

Бизнес-план, составленный согласно любому из вышеперечисленных стандартов, начинается с резюме, то есть с ознакомления потенциального инвестора с миссией, целями, задачами и основными финансовыми индикаторами проекта. В проект, подготовленный для Европейского Банка Реконструкции и Развития, необходимо включить меморандум о конфиденциальности, согласно которому бизнес-план предоставляется только для принятия решения о финансировании и не может быть скопирован либо передан третьим лицам.

Обязательными являются пункты, описывающие экономическую ситуацию в отрасли производимого товара. Как правило, это маркетинговое исследование, выявляющее потребности целевой аудитории, портрет потенциального покупателя, уровень конкуренции. Далее следует описание характеристик товара, потребительской ценности и конкурентных преимуществ продукции. Обязательным является пункт, содержащий информацию о маркетинговой стратегии, средствах стимулирования сбыта, рекламных кампаниях − всех способах продвижения продукции. Затем описывается весь производственный цикл. Приводятся все расчёты, связанные с производством: постоянные и переменные расходы, себестоимость единицы продукции, точка безубыточности, оптовая цена товара и план продаж. Так же описывается технология производства, необходимые материальные и человеческие ресурсы. Разумеется, обязательным является описание финансового плана и оценки эффективности проекта для того, чтобы оценив риски и ожидаемые финансовые показатели, инвестор мог принять решение об инвестировании.

Одной из организаций, предлагающих стандарты для бизнес-планирования, является UNIDO – организация, которая борется за глобальное процветание, поддерживает индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) − подразделение Организации Объединённых Наций, основанное в 1966 году. ЮНИДО Организация аккумулирует информацию, знания, технологии и опыт, предоставляет их нуждающимся странам, чем и содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости.

В семидесятых годах ЮНИДО была разработана методика по оценке инвестиционных проектов. Главной целью разработки унифицированного документа было предоставить развивающимся странам инструмент для повышения качества инвестиционных предложений, а также улучшить стандартизацию промышленных технико-экономических исследований, которые довольно часто оказывались неверно составленными. Впервые методика была опубликована в 1978 году и с тех пор признана общепринятым мировым стандартом. Авторами методики являются В. Беренс и П. Хавранек.

Согласно рекомендациям ЮНИДО, ход проекта следует описывать в виде цикла, состоящего из трех фаз:

1) Предынвестиционной;

2) Инвестиционной;

3) Эксплуатационной.

Европейский Банк Реконструкции и Развития (EБРР) основан в 1991 году в качестве инвестиционного механизма по инициативе 61 государства и двух международных организаций. Предназначен для поддержки демократии и рыночной экономики в 29 развивающихся странах.

ЕБРР является крупнейшим мировым инвестором, который вкладывает в перспективные проекты не только собственные средства, но так же привлекает прямые западные инвестиции. Европейским банком был разработан собственный стандарт бизнес-планирования, который был принят и поддержан 61 госудаством, принимающим участие в данном проекте. Большее внимание в этом макете бизнес-плана отводится финансовому разделу, в особенности учёту кредитных средств, SWOT-анализу и т.д. [43, с. 127].

Стандарт ЕБРР − самый краткий и блоковый, однако он подходит только для опытного разработчика бизнес-плана. Минимальная сумма кредита, предоставляемого ЕБРР начинается от 5 млн. евро, следовательно данный стандарт актуален только для очень масштабных проектов и предприятий.

Швейцарская ассоциация KPMG International Cooperative ("KPMG International") была основана в 1987 году, это международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. KPMG является одной из крупнейших компаний в своей сфере и входит в Большую четвёрку наряду с такими компаниями, как Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu. Бизнес-план, составленный по данной методике, ориентирован в большей степени на менеджмент организации, чем на потенциальных инвесторов. Структура бизнес-плана по методике KPMG является более проработанной и информативной в сфере интересов руководящего состава предприятия и его сотрудников. Данный стандарт компания KPMG разработала для своих клиентов и деловых партнёров [26, с.139].

Эта ассоциация почти не связана с российскими инвесторами и не имеет непосредственного влияния на улучшение инвестиционного климата в стране, поэтому её стандарты бизнес-планирования нужно скорее воспринимать как рекомендации.

TACIS - Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – техническая помощь Содружеству Независимых Государств. Программа TACIS является инициативой Европейского Союза для стран Восточной Европы, Кавказа и Средней Азии, которая содействует развитию успешных и гармоничных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. Целью программы является поддержка инициатив стран-партнеров по развитию общества, основанного на политических свободах и экономическом процветании. TACIS осуществляет эту цель посредством предоставления безвозмездного финансирования и передачи ноу-хау для поддержки процесса перехода к рыночной экономике и демократическому обществу. TACIS имеет специальные стандарты, учитывающие российскую специфику бизнеса, их можно рассматривать как руководство для составления бизнес-плана.

# **2 Анализ рынка шоколада в Китае**

**2.1 Анализ внешнеэкономической деятельности Китая**

Относительно высокие темпы экономического роста Китая сопровождаются расширением потребительского спроса. Страна в больших объёмах закупает на внешнем рынке разнообразные продукты питания, в том числе и шоколадные изделия. Китай стал локомотивом мирового рынка шоколада, продажи этого товара в стране растут на 25-30% в год. Китай всегда был и воспринимается страной-экспортером, но настоящее время в стране спрос на иностранную продукцию быстро растёт. Причиной данной тенденции является начало «великой эпохи потребления», связанной с ростом среднего класса в стране. Производители многих западных стран активно используют растущий интерес китайцев к импортным товарам. В одном Гонконге продажи российского шоколада выросли в 2015-м году в 8 раз [3, с. 48].

В настоящее время совокупный объём мирового рынка шоколада оценивается в 70 млрд. долл., при этом китайский рынок потребляет шоколада на сумму свыше 400 млн. долл. в год. Шоколадная продукция приобретает всё более высокую популярность. При рынке с населением в 1,4 млрд. ежегодный прирост потребления составляет 15%, потенциал роста потребления шоколада на китайском рынке свыше около 3 млрд. долл. Перспективность данного рынка лишний раз подчеркнула компания Nestle, которая недавно приобрела контрольный пакет акций крупнейшего производителя сладостей в Китае, компании Hsu Fu Chi. Такие гиганты кондитерского бизнеса, как Mars и Ferrero, так же стремятся освоить рынок шоколада в Китае. Ежегодное производство сладостей в Китае составляет 1, 45 млн. тонн. Продажи шоколада в стране составляют 200 000 тонн, а общая стоимость продаж превышает 9 млрд. долл.

Китайская Народная Республика нуждается во многих потребительских товарах. Особенно велик спрос на следующие товары: шоколад и конфеты, зерно, алкоголь, мёд. Покупательский спрос на шоколад и конфеты ежегодно возрастает, на рынке усиливается конкуренция между известными шоколадными брендами, что требует от маркетологов приложения немалых усилий для расширения позиций и закрепления на рынке [29].

В недавнем прошлом шоколадную индустрию Китая сдерживала распространённая недостаточность лактозы у населения, но в настоящее время спрос на шоколад постоянно повышается. Кроме того, шоколад продолжительное время считался в Поднебесной экзотическим продуктом, потребовалось много лет, прежде чем Китай стал широко импортировать шоколад, потребление которого ежегодно увеличивается. Несмотря на рост потребления этого продукта, китайский рынок шоколада всё еще находится на ранней стадии развития. Учитывая размеры рынка Поднебесной и невысокую освоенность, стоит отметить, что он имеет огромный потенциал роста. По прогнозам экспертов, в ближайшие годы темп прироста продаж шоколада на рынке Поднебесной составит минимум 11% в год [30].

В настоящее время в супермаркетах крупных городов, например в Шанхае, можно обнаружить более семидесяти различных марок шоколада. Большинство из них являются зарубежными брендами. В Поднебесной многие шоколадные изделия изготавливаются под иностранными брендами. На сегодняшний день производители кондитерской продукции, особенно шоколада, крайне обеспокоены тем, что иностранные бренды вытесняют местных производителей и диктуют тенденции рынка шоколада в Китае.

Мировой спрос на шоколадное сырьё, по оценкам консультантов аудиторской фирмы KPMG, стабильно увеличивается на 2% в год. Импорт шоколадных изделий включает наряду с готовым шоколадом сырье для его изготовления. После переработки какао-бобов получают тёртое какао и какао-масло для производства шоколада, конфет и других сладостей.

Ниже представлена динамика импорта шоколада и шоколадных изделий в Китай в денежном выражении (млн. долл.) за 2012-2016 г.г.(таблица 5).

Таблица 5 ‒ Динамика импорта шоколада в Китай (в млн. долл.) [27]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Шоколадные изделия | 275,7 | 352,4 | 464,8 | 515,9 | 335,2 |
| Шоколадный порошок, не содержащий добавленный сахар или другие подслащивающие вещества | 139,4 | 102,7 | 86,8 | 84,0 | 98,5 |
| Какао-бобы | 86,7 | 113,3 | 106,4 | 91,5 | 87,0 |
| Паста из какао-бобов | 83,9 | 89,4 | 94,3 | 92,3 | 82,6 |
| Шоколадное масло | 35,4 | 54,8 | 94,9 | 87,9 | 81,5 |

Всемирно известная американская корпорация Mars является лидируещей на китайском рынке, на её долю приходится более 15% продаж шоколада и шоколадных изделий в Китае, несмотря на тот факт, что компания вышла на китайский рынок только в конце 90-х гг. Компания Mars приложила немалые усилия для того, чтобы закрепиться на китайском рынке шоколада и стать одним из его ведущих поставщиков. Юное поколение китайцев, более подверженных влиянию Запада, все больше внимания обращают на продукцию популярных западных брендов. Также необходимо заметить, что местные бренды выкупаются иностранными компаниями. Китайская Народная Республика импортирует шоколад из США, Европейских стран и России.

В таблице 6 указан ранжированный по убыванию объёма импорт готового шоколада в Китай в натуральном выражении (тоннах).

Таблица 6 ‒ Импорт готового шоколада в Китай, тонн. [27]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Страны | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Всего, в том числе | 275,7 | 352,4 | 464,8 | 515,9 | 335,2 |
| Италия | 111 | 122,1 | 140,4 | 175,9 | 92,3 |
| Бельгия | 31,9 | 31,3 | 38,6 | 44,4 | 44,4 |
| Швейцария | 18,3 | 25,8 | 31,0 | 29,4 | 27,4 |
| США | 12,6 | 19,5 | 23,0 | 28,4 | 2,6 |
| Германия | 21,9 | 34,4 | 43,3 | 51,8 | 15,6 |
| Россия | 0,04 | 0,2 | 2,3 | 7,4 | 4,3 |

Многие сетуют на то, что российские производители в основном ограничиваются небольшими и нерегулярными поставками шоколадных изделий, в том числе шоколада в плитках в Китай, вместо того чтобы, подобно западным производителям шоколада, энергично осваивать китайский рынок, продвигать новые виды продукции, делать свой бренд максимально узнаваемым и популярным и даже запускать собственное производство в Китае. Еще с советской эпохи российский шоколад пользуется превосходной репутацией и хорошо известен почти всем китайцам. Хотя традиционно шоколад – это нетрадиционный для китайской культуры питания продукт, именно российский шоколад всегда пользовался большой любовью, его привозили в качестве подарка и им с удовольствием угощались на праздниках.

На рисунке 1 изображена динамика экспорта готового шоколада из Российской Федерации в Китайскую Народную Республику в денежном выражении (млн. долл.).

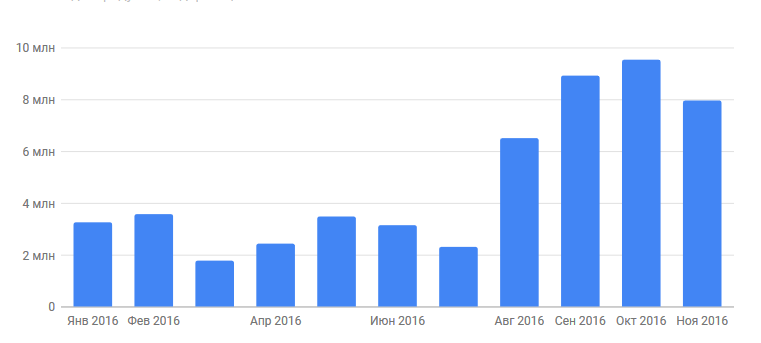


Рисунок 1 ‒ Экспорт из РФ в КНР в денежном выражении [29]

На рисунке 1 продемонстрирована динамика экспорта из России в Китай в денежном выражении. Теперь изучим динамику в натуральном выражении (в тоннах), которая изображена на рисунке 2.

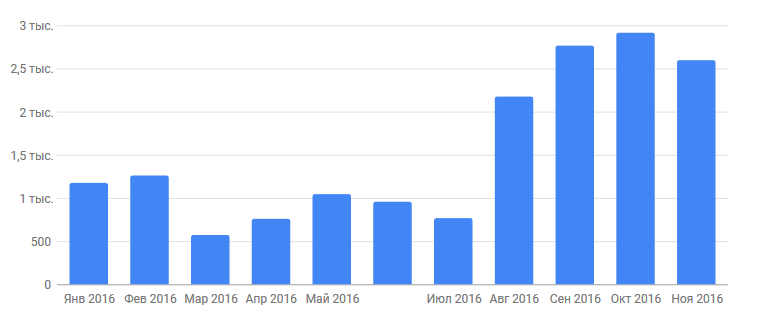


Рисунок 2 ‒ Экспорт из РФ в КНР в натуральном выражении, тоннах [29]

На рисунках 1 и 2 мы видим, как прослеживается тенденция роста экспорта шоколада из России в Китайскую Народную Республику.

**2.2 Методология проведения маркетингового исследования**

Цель: выявить потребительские предпочтения потенциальных покупателей шоколадных плиток в Китае.

Объект: потребители шоколада среди китайского населения.

Метод исследования: опрос.

Инструмент исследования: анкетирование, включающее в себя 15 вопросов, анкета представлена в приложении А.

Задачи:

* выявить вкусовые предпочтения китайских потребителей шоколада;
* определить частоту покупки шоколадных плиток онлайн и офлайн;
* выяснить цели покупки плиток шоколада;
* выявить факторы, влияющие на принятие решения о покупке китайских потребителей;
* определить приверженность потребителей шоколадных плиток в Китае местным и зарубежным брендам;
* выявить наиболее приоритетные и привлекательные средства распространения рекламы;
* определить наиболее привлекательный дизайн упаковки шоколадной плитки для китайских потребителей;
* выяснить, какую цену, которую готовы платить китайцы за плитку шоколада;
* определить готовность жителей Поднебесной покупать шоколад российского производства.

Характеристика выборки: Было опрошено 68 респондентов. Это жители следующих китайских городов: Янтай, Кингдао, Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Гонконг, Тяньцзинь, Макао, Шеньчжень в возрасте 18-30 лет мужского и женского пола.

Алгоритм исследования представлен на рисунке 3.

Рисунок 3 − Алгоритм маркетингового исследования (составлено автором на основе источника [38, с. 28])

Согласно проведенному опросу, большинство респондентов − 85,3% (58 человек) любят шоколад в форме плиток, а 10 человек не отдают ему предпочтение (рисунок 4).

Рисунок 4 – Приверженность шоколаду среди китайских потребителей (составлено автором)

Ценовые ожидания потребителей варьируются в пределах от 100 до 500 рублей. Необходимо отметить, что некоторые респонденты готовы заплатить более 500 рублей за плитку качественного шоколада и несколько отметили, что цена не так важна, высокое качество приоритетнее. В среднем китайские потребители шоколадных плиток готовы платить порядка 300 рублей или 30 юаней за 100 грамм шоколада.

Респондентам был задан вопрос о частоте совершения покупки. Пятьдесят три респондента в среднем покупают 1-2 плитки в месяц, 11 человек – 3-5 плиток, 1 респондент приобретает 6-10 плиток и трое опрошенных – более десяти штук в месяц (рисунок 5). Невысокий спрос обусловлен именно тем, что традиционно шоколад – это «чужой» китайской культуре питания продукт.

Рисунок 5 – Объём ежемесячно приобретаемых китайскими потребителями шоколадных плиток (составлено автором)

Согласно маркетинговому исследованию, 53 потребителя предпочитают не очень сладкий шоколад и лишь 15 любят насыщенный сладкий вкус шоколада (рисунок 6).

Рисунок 6 – Степень предпочитаемой сладости шоколада потребителей (составлено автором)

При ответе на вопрос о предпочитаемом сорте шоколада, 35 респондентов указали, что отдают приоритет молочному шоколаду, горький шоколад предпочитает немногим меньше, 32 человека и, наконец, шоколад с добавками, отметили как любимый двое опрошенных (рисунок 7).

Рисунок 7 – Предпочитаемые сорта шоколада (составлено автором)

Так же респондентам был задан о добавках, которые они хотели бы попробовать. Респонденты указали, что отдают предпочтение натуральному насыщенному вкусу молочного (7 голосов), горького (5 голосов) и тёмного (4 голоса) шоколада без добавок.

Среди добавок лидирует лимон, семь человек хотели бы попробовать шоколад с лимонной цедрой и вкусом, пять потребителей отдали предпочтение фруктам, а четверо опрошенных выделили помадку, как лучшее дополнение к шоколаду. Кроме того, китайские потребители выделили такие добавки как орехи, мягкий кофе, чай матча и дуриан − тропический фрукт. Так же респонденты хотели бы попробовать шоколад со следующими добавками: клубника, клубника со сливками, манго, изюм, перец.

Дизайн упаковки играет значительную роль в позиционировании бренда и восприятии его покупателями. В ходе маркетингового исследования было выявлено, что половина респондентов (34) считает привлекательной минималистичную упаковку, для 19 опрошенных она не является важной, 6 человек отдают предпочтение яркому дизайну и столько же – упаковке оригинальной формы, а трое, скорее, выберут упаковку спокойных тонов (рисунок 8).

Рисунок 8 – Предпочитаемый дизайн упаковки шоколадной плитки (составлено автором)

Абсолютным фаворитом для цветового оформления упаковки шоколадной плитки стал чёрный цвет, который получил 12 голосов, по 8 голосов досталось коричневому, красному и золотому, так же респонденты выделили чёрно-белую упаковку, белый и синий цвета.

При этом большинство опрошенных, 59 человек, выделяют качество, как наиболее приоритетный фактор при принятии решения о покупке шоколада, низкую цену считают самой важной 7 опрошенных и только пара респондентов gри выборе шоколада руководствуется красивой упаковкой как главным аспектом при выборе шоколадной плитки (рисунок 9).

Рисунок 9 – Основные факторы, влияющие на принятие решения о покупке (составлено автором)

Так же для определения самых эффективных инструментов маркетинга респондентам было предложено выбрать самые приоритетные для них виды средств распространения рекламы (рисунок 10).

Рисунок 10 – Наиболее привлекательные средства распространения рекламы (составлено автором)

Самым приоритетным средством распространения рекламы китайцы признали наружную рекламу, за которую проголосовало 35,3% респондентов, второе место занимает теле- и радиореклама, предпочтение которой отдают 26,5% опрошенных. Далее следует реклама в социальных сетях, которую ровно четверть китайских пользователей считают самой эффективной, немного отстаёт от нее реклама в интернете (22,1%). И на последнее место опрошенные поставили рекламу от блогеров (14,7%).

В Китае распространена продажа потребительских товаров через онлайн-платформы. В связи с этим респондентам был задан вопрос, какой способ покупки для них предпочтительнее: через онлайн-магазины или традиционно с прилавка (оффлайн). Несмотря на развитую онлайн-торговлю покупает шоколадные плитки онлайн немногим более четверти респондентов – 16 человек, а 46 опрошенных покупают шоколад (оффлайн) (рисунок 11).

Рисунок 11 – Способ покупки плиток шоколада (составлено автором)

Количество покупающих шоколад чаще для подарка и более часто для собственного потребления делится примерно пополам (35 человек к 27) (рисунок 12).

Рисунок 12 – Цель приобретения шоколадных плиток (составлено автором)

Респондентам было предложено ответить, какие марки плиток шоколада для них предпочтительнее: местные или зарубежные (рисунок 13).

Рисунок 13 – Приверженность китайских потребителей маркам местного и заграничного производства (составлено автором)

Сорок восемь опрошенных отдают предпочтение зарубежным маркам шоколада, а четырнадцать резидентов – китайским.

Большинство респондентов пробовали шоколадные плитки российского производства (41 человек) в отличие от 27 респондентов, не знакомых лично со вкусом российского шоколада (рисунок 14).

Рисунок 14 – Осведомлённость китайских потребителей о российском шоколаде (составлено автором)

Покупать шоколад российского производства намерены 54 респондента, в отличие от 8 человек, не изъявивших такого желания (рисунок 15).

Рисунок 15 – Желание покупать российский шоколад (составлено автором)

**2.3 Выводы и рекомендации**

Согласно статистическим данным, в среднем китаец потребляет 200 грамм шоколада в год. Объём потребления шоколада на душу населения в Китае намного меньше, чем в зарубежных странах. Например, европеец в среднем потребляет 7 с лишним килограмм в год, житель Великобритании − около 10 килограмм, а в Республике Корея и Японии потребляют в среднем около 2 килограмм в год. Если потребление шоколада в Китае достигнет 1 килограмма надушу населения, то Китай станет самым большим рынком шоколадной продукции во всем мире.

Согласно маркетинговому исследованию, почти 78% китайцев предпочитают не очень сладкий шоколад, что обусловлено культурой потребления шоколада в Китае: в отличие от россиян китайцы не запивают сладости чаем или кофе, которые нейтрализуют сладость, а едят десерты отдельно. Наибольшее предпочтение респонденты отдают горькому и молочному сортам шоколада. Эти классические сорта шоколада даже без добавок считаются изысканным десертом. На основании этих данных можно дать рекомендацию фабрике, экспортирующей шоколад в Китай, уменьшить количество сахара в рецептуре продукта. Также, учитывая предпочтения жителей Поднебесной, экспортировать преимущественно тёмный и молочный шоколад в Китай.

Даже при ответе на вопрос, какие добавки в шоколадных плитках предпочитают или хотели бы попробовать респонденты, многие из них указали, что им больше всего нравится настоящий вкус шоколада без каких-либо дополнений. Производителю шоколада можно рекомендовать обратить внимание на следующие вкусовые дополнения в шоколаде: лимон, фрукты, помадка, орехи, кофе, чай матча и дуриан. Кроме того, китайцев привлекает вкус клубники, клубники со сливками, манго, изюма и перца в шоколаде, но уже в меньшей степени.

Рекомендуется использовать в дизайне упаковки шоколадных плиток спокойные цвета: чёрный, коричневый, красный, золотой, синий и белый. Китайские потребители отдают предпочтение благородным насыщенным цветам и современному минималистичному дизайну упаковки. Ретро-стиль оформления упаковки, который набирает популярность в России и Европе, не является актуальным в Китае.

Несмотря на симпатию к стильному минималистичному дизайну, при выборе шоколадки китайцы делают выбор в пользу высокого качества продукции, нежели красивой упаковки. В Поднебесной принято преподносить шоколад в качестве подарка, при этом «упаковка должна выглядеть дорого», что подчеркивает торжественность и важность человека, приминающего презент. Но и высокое качество шоколада является принципиально важным фактором при выборе плитки, который выделили как основной 86,8 % опрошенных. Цена определяет выбор плитки шоколада для 10,3 % респондентов и лишь для 2,9 % самым приоритетным фактором является красивая упаковка для подарка.

Можно привести несколько неудавшихся попыток иностранных компаний, пытавшихся закрепиться на китайском рынке и снизивших при этом качество своей продукции. Компания Nestle планировала завоевать китайский рынок в течение трёх лет. Прежде всего компания запустила продажи шоколада Kit Kat, надеясь привлечь покупателей более низкими ценами нежели у иностранных конкурентов. Стоимость шоколада была снижена за счет использования в производстве заменителей масла какао. Кроме того, Nestle не стала проводить рекламную кампанию, надеясь, что сам бренд и низкая цена привлекут потребителей. Однако этот план оказался абсолютно провальным. Сегодня Nestle представляет на китайском рынке новую версию шоколада Kit Kat, произведенного на основе натурального масла какао, и сумела учесть ошибки прошлого. Компания Cadbury в свое время, при выходе на китайский рынок, слишком сильно полагалась на стандартные маркетинговые модели, которые уже были успешно использованы при завоевании других рынков, например, в Сингапуре или Гонконге. Кроме того, вторжение компании на рынок было слишком стремительным. Использование в производстве местного молока стало роковой ошибкой. Специфический вкус местного молока привнес во вкус знаменитого шоколада Dairy Milk привкус сыра. Кроме того, использование молока местного производства стало причиной того, что в 2008 году компания Cadbury оказалась единственной зарубежной компанией, которой пришлось прекратить производство из-за «меланинового скандала». (Китайский суд в 2009 г. вынес приговоры по скандальному делу об отравленном меланином молоке. От него погибли шесть детей и отравились еще 300 тыс. младенцев. Трое обвиняемых были приговорены в смертной казни, 18 фигурантов процесса получили от 5 лет тюрьмы до пожизненного заключения. Меланин резко увеличивает содержание молочных белков в пищевых продуктах. Однако есть одно но: это высокотоксичное химическое вещество обычно используют при производстве пластмассы, а при попадании в человеческий организм оно вызывает мочекаменную болезнь. Это скандальное дело не обошло стороной и Россию – партии отравленного молока были обнаружены в Находке, Якутии, на Алтае и в Томске. А Роспотребнадзор принял решение изъять из продажи все молочные продукты, поступавшие из КНР. Отравление детей спровоцировало массовый бойкот продуктов с маркой «Made in China»).

Больше половины китайцев покупают шоколадки для личного потребления, но при этом немалая часть чаще приобретает шоколад, для того, чтобы в дальнейшем его подарить. Это обусловлено тем, что шоколад достаточно распространённый и популярный подарок в Поднебесной. Пиковые продажи подарков, в том числе шоколадных плиток, приходятся на одну-две недели перед тремя праздниками: китайским новым годом, праздником середины осени и Днем холостяков (отмечается 11 ноября) [31]. Так же это традиционный презент для девушек на свидании. В преддверии самых популярных праздников шоколадной фабрике рекомендуется выпускать и экспортировать лимитированные коллекции праздничных плиток шоколада.

Китай вышел на первое место в мире по объемам интернет-торговли в 2015 году. Ее объем (величина продаж) в 2015 г. вырос почти на треть по сравнению с 2014 годом: до 3,2 триллиона юаней. Несмотря на популярность онлайн-шоппинга, в том числе и в сегменте продовольственных товаров, лишь одна четвёртая часть опрошенных покупает шоколад онлайн, в отличие от остальных респондентов, предпочитающих приобретение шоколадок в магазинах. Таким образом, создавать онлайн-магазин (особенно на начальном этапе выхода на китайский рынок) не является необходимым, несмотря на распространённость этого канала сбыта [40].

Когда шоколад появился в Китае, цена импортируемых экзотического товара была очень высокой. В настоящее время шоколад является относительно обыденным пищевым продуктом, который большинство потребителей могут приобрести. Некоторые марки шоколада (такие как, например, Ferrero Rocher) известны своей высокой ценой, они продаются в нише дорогих товаров. И некоторые покупатели приобретают такой шоколад из-за соображений престижности. Необходимо отметить, что в ситуации экономического спада многие доступные по цене торговые марки шоколада (Dove, Hershey’s) столкнулись с некоторыми трудностями и зафиксировали снижение продаж, в то время как бренды, решившие позиционировать свою продукцию в сегменте премиум и супер-премиум, – Godiva, Lindt и др., наоборот зафиксировали рост продаж. В целом, сейчас китайцы отдают предпочтение именно дорогой шоколадной продукции, желательно произведенной за рубежом. Многие местные компании не являются конкурентноспособными именно вследствие низкого качества сырья. Китайские потребители готовы и способны платить большую цену за высокое качество и безопасность шоколадной продукции. Поэтому можно избрать метод ценообразования на основе ожидаемой стоимости. Таким образом, розничная цена шоколадной плитки может составлять 30-35 юаней.

Несмотря на активное развитие социальных медиа, традиционные инструменты маркетинговых коммуникаций всё ещё лидируют на рынке шоколада в Китае. Наружная реклама может быть представлена в виде щитов, плакатов, надписей в небе. В Китае крайне популярны именно электронные экраны, которые могу быть размещены в офисах, общественных местах, торговых центрах и ресторанах, а так же фитнес-клубах, спортивных залах и спа-центрах [10, с.153]. Такие мониторы есть и в общественном транспорте, которым пользуется большинство китайцев. Китай может похвастаться самыми высокими в мире зданиями – на них также устанавливают огромные мониторы для эффективной рекламы. Светодиодные экраны и ЖК-дисплеи давно проникли даже в такси. Можно заключить, что наружная реклама является самой эффективной вследствие своей распространённости, рекомендуется запустить рекламу на ЖК-дисплеях, которые размещаются в общественных местах.

При этом необходимо обратить пристальное внимание на непрерывно растущие социальные медиа. Здесь имеется большой потенциал: в Китае насчитывается 720 млн пользователей Интернета, что представляет большие возможности расширения сбыта через сайты торговых компаний и через социальные медиа. Около 700 миллионов китайцев имеют аккаунты в социальных сетях, из них более 560 миллионов выходят в онлайн с мобильных телефонов. Поэтому закономерно то, что цифровой маркетинг – один из ключевых инструментов продвижения товаров и услуг в стране. Таким образом, цифровой маркетинг стал одним из наиболее перспективных секторов коммерческой деятельности в Китае. Все крупные фирмы ведут сейчас операции в через Интернет, проводят коммерческие операции путем использования сайтов [2, с. 187]. Наличие сайта является обязательным для любой компании, намеревающейся выйти на рынок Китая. Веб-сайт должен быть выполнен в отличном качестве и содержать подробную информацию о продукте, который компания выводит на местный рынок. Китайские покупатели обычно проводят анализ коммерческих предложений в Интернете, прежде чем покупать любой продукт. Они придают немалое значение комментариям и отзывам потребителей. При выходе на китайский рынок поставщик должен создать сайт и зарегистрировать его в национальной поисковой системе Baidu. На эту систему в Китае приходится 80% поисковых запросов. Требования к размещению рекламной информации на Baidu отличаются от требований конкурентного аналога Google. К тому же правила на нем очень специфические и достаточно сложные. Желателен строгий отбор ключевых слов.

Вместе с тем, следует отметить, что стремительный рост продаж смартфонов в Поднебесной создает возможности использования в целях рекламы социальных сетей, таких как Weibo, WeChat или Qzone. Эти сети представляют эквиваленты сетей Facebook, Twitter, которые запрещены в Китае цензурой, установленной китайским правительством. С их помощью можно не только общаться, но и создавать новостные ленты, блоги, интернет-магазины и подписки. Коммуникация в чатах носит более личный характер и воспринимается как достоверная информация, которой обмениваются пользователи внутри небольших групп по интересам или по работе. Стоит отметить, что в настоящее время в Китае во многие средства маркетинговых коммуникаций внедряется QR-код – двухмерный штих-код, сканирование которого позволяет получить все данные о производителе и его продукции. Глава консультационной компании Skylex Consulting Л. Федорова обращает внимание на высокий уровень информатизации в Китае и его сильное влияние на продвижение товаров. Большинство деловых встреч в КНР, по ее словам, начинается не с обмена визитками, а с рассылки QR-кодов в WeChat и создания групп для рабочей переписки. Черно-белые графические символы есть на визитках, в подписи к новостям и сообщениям компаний, на рекламных плакатах и в телевизионных роликах. Сканирование QR-кода позволяет быстро перейти на ресурс компании, получить нужную информацию или оплатить товар, используя безналичные деньги на банковской карте[1, с. 269].

Необходимо отметить, что для позиционирования компании на рынке могут быть полезны услуги специальных консультантов, называемых Key Opinion Leaders (KOL). Это влиятельные специалисты, лидеры общественного мнения, которых нанимают торговыми компаниями, чтобы получать консультации и рекомендации по поводу продвижения новых товаров и обеспечения высоких продаж продуктов компании.

Большая приверженность зарубежным маркам шоколада объясняется тем, что уровень качества производимого в стране шоколада всё ещё остаётся на низком уровне, местным предприятиям необходимо время для того, чтобы повысить уровень качества выпускаемой продукции. Большая четверка фирм-изготовителей шоколада (четыре крупнейших компаний на рынке шоколада в Китае) – Dove, Ferrero, Cadbury и Leconte контролируют более 70% продаж на рынке. Из них только Leconte – китайский бренд. Такие китайские марки шоколадной продукции, как «Сюйфуцзи» и «Цзиньсыхоу», давно были выкуплены международными компаниями; «Лянфэн» и «Иннун» еще пытаются выжить в низком и средне-низком ценовых сегментах, «Мадацзе» и «Цзиньгуань» остаются малоизвестными рядовым потребителям и даже не пытаются вырваться вперед. «Цзиньди», на которую возлагались большие надежды, вышла из неравной конкурентной борьбы с поражением. Одновременно с этим такие компании, как Nestle, Mars, Ferrero Rocher и Hershey’s, ведут себя на китайском кондитерском рынке уверенно и активно, и их продукция продается практически во всех магазинах и супермаркетах.

Согласно опросу, большинство респондентов пробовали шоколадные плитки российского производства, при этом 54 китайца из 68 изъявили желание попробовать российский шоколад, что свидетельствует об интересе и готовности принять этот российский продукт китайской аудиторией.

# **3 Разработка бизнес-проекта по выходу компании на международный рынок**

**3.1 Характеристика кондитерской фабрики им. Н. К. Крупской**

История фабрики ведет свое начало с 1938 года, когда в соответствии с приказом Наркомпищепрома была запущена в работу шоколадная фабрика, созданная на базе фабрики-кухни.

Совместно с голландской и немецкой фирмой впервые в России на предприятии пищевой промышленности была освоена уникальная технология приготовления помадных двухслойных конфет − знаменитой «музыкальной серии» **«**Фабрика им. Н.К. Крупской» − лидер кондитерского рынка Северо-Западного региона. К тому же шоколад Фабрика им. Н.К. Крупской – знаменитый бренд Санкт-Петербурга. Кроме потрясающего вкуса к достоинствам этих кондитерских изделий можно отнести обилие подарочных упаковок, а также эксклюзивные художественные серии продуктов. Рецептуры всеми любимых с детства конфет и шоколада бережно хранятся и передаются из поколения в поколение.

В 2013 году был осуществлён перенос кондитерского производства из Петербурга в область − это первый шаг в реализации проекта оптимизации и модернизации предприятий. Инвестиции в изменения составили порядка 850 млн. рублей.

«Новое оборудование и оптимизация производственных площадок позволяют компании быть более конкурентоспособной и способствуют развитию всех регионов нашего присутствия», – комментирует генеральный директор ПАО «Кондитерская фабрика имени Н.К. Крупской» Вадим Тер-Исраелян. Мощность объединенного производства, по официальным данным, составляет около 30 тыс. тонн в год, а загруженность – от 70% до 80%.

Главным недостатком маркетинговых стратегий отечественных кондитеров эксперты считают устаревший подход к формированию ассортимента − крупные российские компании делают ставку на его максимальное расширение. Петербургским предприятиям эта особенность свойственна в полной мере. Так, в ассортименте Фабрики им. Крупской насчитывается 140 наименований продукции. Западные компании, в отличие от российских, в большинстве случаев разрабатывают меньшее количество наименований с чётким позиционированием для целевой аудитории. Преимущества такой стратегии очевидны. Во-первых, она дает компании возможность целенаправленно осваивать определенную нишу, максимально адаптируя товар под вкусы целевой группы покупателей. Благодаря этому производитель получает конкурентное преимущество. Во-вторых, как считает Юрий Азаров, первый заместитель генерального директора петербургского кондитерского комбината «Азарт», узкий ассортимент позволяет снизить издержки не только на производство единицы продукции, но и на ее продвижение, так как рекламный бюджет в этом случае расходуется более эффективно.

Сделав ставку на несколько ключевых марок, транснациональные игроки смогли превратить их в национальные, хорошо узнаваемые бренды. Петербургские же производители, в том числе кондитерская фабрика имени Н.К. Крупской, в большинстве случаев выводят на рынок однотипную продукцию, в которой покупателю весьма сложно ориентироваться. При этом производители концентрируются на выпуске марок шоколадных изделий известных ещё с советских времен, например, «Гвоздика», «Мишка на Севере», «Кара-Кум», «Белочка с орешками» и не уделяя должного внимания разработке новых брендов.

Все лидеры петербургского кондитерского рынка не заменяют такого рода бренды новыми марками, причем «во многих случаях даже оформление упаковки остается таким же, каким было во времена СССР, – отмечает Алексей Константинов, ведущий маркетолог Кондитерской фабрики им. Самойловой. − Благодаря узнаваемой обертке, часть покупателей делает выбор в пользу этих конфет». По словам Константинова, на долю советских брендов приходится не меньше 70% регионального рынка шоколада. Обладая рядом преимуществ, стратегия эксплуатации старых марок имеет весьма существенный изъян – она не дает компании возможность выделиться на фоне продукции конкурентов и продвинуться вперёд. Если одна из фабрик уйдет с рынка, покупатель «Белочки с орешками» или «Кара-Кума» этого, скорее всего, не заметит. Соответственно, продажа «советских» конфет − фактор, усиливающий размывание петербургских конфетных марок.

В этих условиях местные кондитеры делают ставку на силу брендов компаний. «Многие потребители не знают всего ассортимента нашей продукции, поэтому доверие к изделиям возникает благодаря доверию к марке фабрики, – объясняет Ксения Синицкая. − Название «Фабрика имени Крупской» хорошо известно покупателям». Однако такая стратегия существенно снижает эффективность маркетинговых усилий компаний – прежде всего потому, что бренд производителя привлекает только определенную категорию покупателей. Если у петербуржцев среднего и старшего поколения лояльность к местным фабрикам достаточно высока, то молодые потребители не знают названий предприятий и зачастую отдают предпочтение иностранным маркам.

Однако в настоящее время фабрика развивается и выпускает не только шоколад «Крупской» по старым рецептам, но и целый ассортимент кондитерской продукции на любой вкус и кошелек:

* карамель;
* батончики;
* плиточный шоколад;
* фигурный шоколад;
* шоколадные конфеты с различными наполнителями;
* бисквиты;
* десертные пасты (Мишка на Севере, Академия шоколада);
* сувенирные конфетные наборы («Медный Всадник», «Санкт-Петербург», «Петербургские ночи»).

Приняв во внимание вышеописанные проблемы, компания модернизировала производство и сочетает старые традиции с новыми технологиями, выпуская новые наименования продукции наряду с традиционными, хорошо знакомыми покупателям. Но стоит отметить, что у фабрики отсутствует чёткая ниша, её прежнее позиционирование не подходит современному положению и условиям.

**3.2 Бизнес-план по выходу кондитерской фабрики им. Н.К. Крупской на китайский рынок**

Идея проекта заключается в создании в цеха по производству шоколадных плиток в структуре кондитерской фабрики им. Н. К. Крупской и первоначальном выпуске трёх видов шоколада общим объёмом 750 кг в месяц с дальнейшим увеличением производства.

Цель: организация производства высококачественных натуральных шоколадных изделий под российским брендом для организации экспорта готовой продукции на азиатский рынок (Китай).

Задачи:

* организовать обработку исходного сырья и создание высококачественной продукции;
* оценить перспективы выхода с готовой продукцией на азиатский рынок (спрос и предложение);
* разработать целевую политику для азиатского рынка;
* разработать маркетинговые мероприятия для продажи продукции на азиатском рынке;
* оценить эффективность реализации проекта с точки зрения минимизации затрат и максимизации прибыли;
* оценить возможные риски и продумать их минимизацию и предотвращение.

Анализ рынка. Исходя из анализа рынка, приведённого во второй главе, можно сделать следующие выводы: спрос на шоколадные плитки среди китайских потребителей возрастает, рынок еще недостаточно насыщен вследствие непростой адаптации продукции под местного потребителя. Основными конкурентами являются такие игроки рынка как Dove, Ferrero Leconte и Cadbury, которые являются наиболее распространёнными и популярными брендами в Китае. Однако учитывая позитивное восприятие и высокую степень доверия к российскому шоколаду, можно заключить, что у кондитерской фабрики им. Н. К. Крупской есть высокие шансы завоевания китайских потребителей плиточного шоколада. При грамотном позиционировании товара и качественной проработке мероприятий по продвижению продукта компания сможет занять свою нишу и увеличивать экспорт своей продукции в Китай. Можем выделить ряд преимуществ выводимого на китайский рынок шоколада в плитках, производимого кондитерской фабрикой им Н. К. Крупской :

– производство из высококачественной и экологически чистой продукции;

− привлекательная упаковка, которая походит на подарочную (что важно для покупателей);

‒ российская марка, которая сама по себе вызывает у китайского покупателя доверие;

− грамотное позиционирование на рынке с учётом опыта других компаний;

‒ адаптация продукции под китайского потребителя.

Описание продукции. На стартовом этапе планируется выпуск шоколадных плиток трёх видов:

* молочный шоколад;
* шоколад с фундуком;
* тёмный шоколад.

Состав одной плитки молочного шоколада для удобства рассчитывался на 800 грамм готового продукта:

* + - 350 грамм сухого молока;
    - 200 грамм тёртого какао;
    - 200 грамм какао-масла;
    - 150 грамм сахарной пудры.

Итого 900 грамм, но в процессе изготовления масса уменьшается примерно на 100 грамм.

Состав 800 грамм тёмного шоколада:

* 270 грамм тёртого какао;
* 270 грамм какао-масла;
* 350 грамм сахарной пудры.

Состав шоколада с фундуком:

* + - 200 грамм тёртого какао;
    - 200 грамм какао-масла;
    - 150 грамм сахарной пудры;
    - 300 грамм сухого молока;
    - 50 грамм очищенного фундука.

Позиционирование. Плитки на экспорт ‒ классической прямоугольной формы, упакованные в глянцевую бумагу с матовым свечением. Вес шоколадки составит 100 грамм. Для каждого сорта шоколада будет своя цветовая гамма, однако дизайн упаковок будет выполнен в едином стиле. Упаковка тёмного шоколада будет выполнена в чёрном и золотом цветах, упаковка молочного – в синем и золотом цветах, а цветами оформления упаковки шоколадки с фундуком станут красный и золотой. Дизайн упаковки минималистичен, будет пометка о стране происхождения и экологичности продукта на китайском языке. На лицевой стороне будет изображен логотип компании с названием, напечатаны слоган компании «шоколад с теплом традиций» и название на китайском: «激励派», что означает на родном языке китайцев «вдохновение» (ди ли пай) На оборотной стороне будет маркировка с на китайском языке с указанием состава продукта. Кроме того, на упаковке будет изображён QR-код, при считывании которого с помощью мобильного устройства, можно быстро перейти на сайт компании и узнать необходимую информацию. При расширении ассортимента будет запускаться в производство плиточный шоколад с лимоном, фруктами, помадкой, кофе и чаем матча.

Маркетинговый план. Проанализировав опыт других компаний, по выходу на китайский рынок, необходимо учесть тактические ошибки проникновения компаний на китайский рынок шоколадной индустрии. Во-первых, внедрение собственной продукции должно быть постепенным и учитывать культурные особенности сбытовых и маркетинговых инструментов в Поднебесной. Во-вторых, для производства шоколада необходимо использовать высококачественное сырье от надежных поставщиков. Упаковка шоколадок будет оформлена в соответствии с предпочтениями китайских потребителей. Эффективным средством распространения рекламы китайцы считают наружную рекламу, которая в основном транслируется по электронным дисплеям. Кроме этого, в настоящее время стремительными темпами развивается электронный маркетинг, который эффективно использует множество компаний. время маркетинг в Китае стал более интерактивным и виртуальным, однако и традиционные средства распространения рекламы не теряют своей актуальности. Следовательно, компания будет использовать наружную рекламу и рекламу в социальных сетях. Также необходимо создать сайт на китайском языке и зарегистрировать его в национальной поисковой системе. Так же был разработан комплекс маркетинга 4Р (приложение А). В таблице 13 представлены маркетинговые инструменты и их стоимость.

Таблица 13 – Маркетинговые инструменты и их стоимость (составлено автором на основе источников [11, с.125], [12, с. 216])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа рекламных инструментов/носителей | Характеристика услуги | Стоимость, руб. |
| Интернет-реклама | – создание сайта на китайском языке и его регистрация в национальной поисковой системе Baidu; | 50 000 |
| – реклама в социальных сетях (WeChat Weibo, Qzone);  − контекстная реклама  − SEO-продвижение; | 200 000 |
| Наружная реклама | – ежедневная реклама на 800 маленьких дисплеях в общественном транспорте и общественных местах;  − реклама на крупных дисплеях (по аналогии с баннерами). | 250 000 |

Производственный план. Производственные мощности фабрики имени Н. К. Крупской загружены на 70-80%, фабрика выпускает 30 тыс. тонн продукции в год. В первые три года производства шоколадных плиток на экспорт в Китай будет задействовано порядка 3% производственных мощностей, поэтому приобретение специального оборудования и помещений не является необходимым. Для расчёта себестоимости шоколада рассмотрим цены на сырье и рассчитаем стоимость сырья, необходимого для производства одного килограмма шоколада.

Таблица 7 − Стоимость сырья для производства шоколадных плиток (составлено автором на основе источника [41])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сырье | Вес | Цена, руб, |
| Какао-масло | 1 тонна | 66 000 |
| Какао тёртое | 1 тонна | 120 000 |
| Сахарная пудра | 1 тонна | 55 000 |
| Фундук | 1 кг | 250 |
| Сухое молоко | 1 кг | 40 |

Используя информацию о составе каждого сорта шоколада и цене сырья, необходимого для его изготовления, рассчитаем стоимость ингредиентов, необходимых для изготовления 1000 г шоколада (таблица 8).

Таблица 8 − Стоимость сырья для производства шоколадных плиток (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сорт шоколада | Вес, грамм | Стоимость сырья, руб |
| Молочный шоколад | 1000 | 74 |
| Темный шоколад | 1000 | 86 |
| Шоколад с фундуком | 1000 | 87 |

Рассчитаем себестоимость каждого сорта шоколада. Для удобства расчёт будет вестись на 250 кг готовой продукции (таблица 9). Далее будет указана себестоимость одной плитки шоколада в течение первых трёх лет с учётом увеличения масштабов производства.

Таблица 9 – Расчет себестоимости продукции (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи калькуляции, руб. | Молочный шоколад | Шоколад с фундуком | Тёмный шоколад |
| 250 кг сырья и материалов | 18 500 | 21 500 | 21 750 |
| Упаковка | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Электроэнергия | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Основная заработная плата с отчислениями | 52 080 | 52 080 | 52 080 |
| Общехозяйственные расходы | 30 380 | 30 380 | 30 380 |
| Амортизация | 16 667 | 16 667 | 16 667 |
| Производственная себестоимость | 157 627 | 160 627 | 160 877 |
| Расходы на продажу | 54 000 | 54 000 | 54 000 |
| Полная себестоимость | 211 627 | 214 627 | 215 178 |

Затраты на электроэнергию в месяц составят 60 000 руб. Заработная плата производственных рабочих с отчислениями составляет 15 6240 рублей. Заработная плата с отчислениями внепроизводственного персонала составляет 91 140 рублей, следовательно, в состав себестоимости каждого наименования включаем 30 380 рублей. Учитывая расширение масштабов производства, можем сделать вывод, что в первом году производства шоколадных плиток на экспорт в среднем себестоимость одной плитки составит 85,5 руб., во втором году производство шоколадной плитки обойдется в 77 руб., а в третьем – 72 руб. Рассчитаем оптовую отпускную цену по каждому наименованию (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет оптовой цены продукции (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, руб. | Молочный шоколад | Шоколад с фундуком | Темный шоколад |
| Полная себестоимость | 211 627 | 214 627 | 215 178 |
| Торговая наценка | 100% | 100% | 100% |
| Прибыль производителя | 211 627 | 214 627 | 215 178 |
| Оптовая цена производителя | 423 254 | 429 254 | 430 356 |
| НДС | 55 023 | 55 803 | 55 946 |
| Оптовая отпускная цена | 478 277 | 485 057 | 486 302 |

НДС на шоколадные изделия в Китае составляет 13%. Ассортимент будет расширяться, некоторые наименования, возможно будут сниматься с производства.. Произведем расчет оптовой отпускной цены одной шоколадной плитки в таблице 11.

Таблица 11 – Оптовая отпускная цена одной шоколадной плитки, руб. (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Сорт | Оптовая отпускная цена, руб |
| Молочный шоколад | 191 |
| Шоколад с фундуком | 194 |
| Горький шоколад | 194,5 |

Спланируем объём продаж в натуральном выражении и сведём данные в таблицу 12.

Таблица 12 – План продаж на 3 года, кг (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сорт | 1 год | 2 год | 3 год |
| Молочный шоколад | 3 000 | 3 600 | 4 200 |
| Шоколад с фундуком | 3 000 | 3 600 | 4 200 |
| Горький шоколад | 3 000 | 3 600 | 4 200 |
| Итого: | 9 000 | 10 800 | 12 600 |

Далее составим план продаж в денежном выражении (таблица 13).

Таблица 13 – План продаж на 3 года, рублей (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сорт | 1 год | 2 год | 3 год |
| Молочный шоколад | 5 739 324 | 6 877 189 | 8 035 054 |
| Шоколад с фундуком | 5 820 684 | 6 984 821 | 8 148 958 |
| Горький шоколад | 5 835 624 | 7 002 749 | 8 169 874 |
| Итого: | 17 395 632 | 20 874 758 | 24 353 885 |

Организационный план. Организационная структура имеет линейную форму в которой всеми участниками процесса руководит менеджер. По классификации Хэнди организационную культуру можно отнести к культуре роли или Аполона и культуре задачи (Афины). Первая выражается в распределении ролей, спецификации сотрудников в конкретном направлении и детализации их знаний, вторая заключается в направленности на результат. В работе имеются чёткие дедлайны, поэтому важно качественно выполнить задание в установленный срок. На рисунке 17 изображена организационная структура.

Рисунок 17 ‒ Организационная структура (составлено автором)

В процессе производства будет участвовать технолог, разрабатывающий рецептуру и контролирующий качество продукции. Аналитик-маркетолог будет заниматься анализом рынка шоколадных плиток Китая, разрабатывать и внедрять маркетинговые стратегии в соответствии с изменяющейся конъюнктурой китайского рынка. Наладчик оборудования будет следить чёткой и беспрерывной работой оборудования и при необходимости устранять неполадки. В обязанности упаковщика будет входить фасовка шоколадных изделий по коробам. Специалисты будут обеспечивать выполнение технологического цикла производства. И, наконец, менеджер производства будет заниматься налаживанием внешнеэкономических связей и координацей и управлением штата сотрудников. Стоит отметить, что бухгалтерские расчёты будут производиться штатным бухгалтером, поэтому его заработная плата не будет включаться в себестоимость экспортируемой продукции. В дальнейшем организационная структура будет развиваться и расширяться. Будут появляться новые должности и структурные подразделения. Появится отдел HR, отдел управления рисками.

После определения с закупочной номенклатурой нужно нанимать человеческие ресурсы. Сразу определимся с фондом оплаты труда и отчислениями. Размер отчислений составит: 22% ‒ обязательное пенсионное страхование (ОПС, страховая и накопительная части); 5,1% ‒ обязательное медицинское страхование; 2,9% ‒ отчисления по временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Также организация перечисляет в Фонд социального страхования взносы по травматизму. Размер отчислений составляет 0,2%, т.к. предприятию присвоен первый класс профессионального риска. Всего: 30,2% (22% + 5,1% + 2,9% + 0,2%). В таблице 14 систематизирован фонд оплаты труда.

Таблица 14 − Фонд оплаты труда (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Количество  чел. | Зарплата в месяц, руб. | НДФЛ (13%) | Чистая з/п | Взносы (30,2%) |
| Менеджер производства | 1 | 40 000 | 5 200 | 34 800 | 12 080 |
| Технолог | 1 | 30 000 | 3 900 | 26 100 | 9 060 |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Количество  чел. | Зарплата в месяц, руб. | НДФЛ (13%) | Чистая з/п | Взносы (30,2%) |
| Аналитик-маркетолог | 1 | 30 000 | 3 900 | 26 100 | 9 060 |
| Специалист | 3 | 15 000 | 1 950 | 13 050 | 4 530 |
| Наладчик оборудования | 1 | 30 000 | 3 900 | 26 100 | 9 060 |
| Упаковщик | 1 | 15 000 | 1 950 | 13 050 | 4 530 |
| Итого | 12 | 190 000 | 24 700 | 165 300 | 57 380 |

Итого сумма заработной платы с отчислениями в месяц составит 247380 руб., при этом заработная плата производственных рабочих с отчислениями составляет 15 6240 руб., а сумма заработной платы с отчислениями внепроизводственного персонала составляет 91 140 руб.

Финансовый план. Финансовый раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды.

Для начислений амортизации был выбран линейный способ. Линейный способ заключается в том, что в течение всего срока полезного использования основное средство или нематериальный актив списываются равными долями.

При стопроцентной загруженности шоколадной фабрики, будет изготовляться 30 тыс. тонн шоколадных плиток и изделий. В данный момент существуют незадействованные производственные мощности, так как фабрика является загруженной на 70-80%. Для производства шоколадных плиток в указанном в бизнес-плане графике продаж на ближайшие три года потребуется 3% производственных мощностей кондитерской фабрики. Стоимость амортизируемого оборудования фабрики, которое, согласно классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, относится к шестой амортизационной группе, составляет 300 млн. рублей. Таким образом, стоимость оборудования, необходимого для реализации плана продаж на три года, составляет 9 млн. руб. (таблица 15).

Таблица 15 – Амортизационные отчисления (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Кол-во единиц | Стоимость, руб | Срок службы (для амортизации), мес. | Амортизационные отчисления, руб/мес. |
|
|
| Жиротопочный котел | 1 | 300 000 | 180 | 1 667 |
| Шаровая мельница | 1 | 1 500 000 | 180 | 8 333 |
| Темперирующая машина | 1 | 1 000 000 | 180 | 5 556 |
| Дополнительное оборудование оборудование |  | 4 200 000 | 180 | 23 333 |
| Вертикальный холодильный туннель | 1 | 2 000 000 | 180 | 11 111 |
| Итого: |  | 9 000 000 |  | 50 000 |

Чтобы подытожить результаты деятельности предприятия, отразим движение денежных потоков (таблица 16).

Таблица 16 – Отчет о прибылях и убытках (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год (руб.) | 2 год (руб.) | 3 год (руб.) |
| Выручка | 17 395 632 | 20 874 758 | 24 353 885 |
| Себестоимость продаж | 7 693 560 | 8 414 560 | 9 135 560 |
| Сырьё и материалы | 741 000 | 889 200 | 1 037 400 |
| Упаковка | 720 000 | 864 000 | 1 008 000 |

Продолжение таблицы 16

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год (руб.) | 2 год (руб.) | 3 год (руб.) |
| Основная заработная плата (с начислениями) | 1 874 880 | 1 874 880 | 1 874 880 |
| Коммунальные расходы | 720 000 | 760 000 | 800 000 |
| Амортизационные отчисления | 600 000 | 600 000 | 600 000 |
| Общехозяйственные расходы | 1 093 680 | 1 093 680 | 1 093 680 |
| Расходы на продажу | 1 944 000 | 2 332 800 | 2 721 600 |
| Валовая прибыль | 9 702 072 | 12 460 208 | 15 218 325 |
| Налог на прибыль | 1 940 414 | 2 492 042 | 3 043 665 |
| Чистая прибыль | 7 761 657 | 9 968 166 | 12 174 660 |

Для определения экономической эффективности проекта, произведём расчёт следующих экономических показателей: окупаемости инвестиций, чистой приведённой стоимости, дисконтируемой стоимости всех финансовых поступлений в расчете на единицу вложений и внутреннюю норму доходности, которые позволят инвесторам принять решение о вложении денежных средств в проект по выходу кондитерской фабрики им. Н. К. Крупской на китайский рынок шоколадных изделий.

Для расчёта показателя NPV дисконтируем денежные потоки, приняв за ставку дисконтирования ставку по депозитам, равную в среднем 6%. Согласно расчёту по формуле, NPV равен 2653590 руб. Для расчёта PI будем использовать формулу

PI=×100% , (1)

где

NPV – чистая приведенная стоимость, руб.

IC – первоначальный инвестиционный потраченный капитал, руб.

Значение показателя больше единицы демонстрирует прибыльность проекта. Показатель IRR был рассчитан посредством программы Microsoft Exel для нахождения наиболее точного значения. За ставку дисконтирования так же принималось 6%. Благодаря этому мы сможем установить, является ли вложение в проект более выгодным нежели депозитный вклад под 6% годовых. Значение IRR больше 6% показывает целесообразность вложения денежных средств в данный проект, так как он обладает более высокой внутренней нормой доходности. Окупаемость проекта наступит на 12 месяце. Внесем показатели экономической эффективности проекта в таблицу 17.

Таблица 17 – Экономическая эффективность проекта (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | IC | СF | ROI | NPV | PI | IRR |
| 0 | -7 693 560 |  |  | 2 653 590 | 1,11% | 11% |
| 1 | - 8 414 560 | 7 761 657 | 100, 9% |
| 2 | - 9 135 560 | 9 968 166 | 118% |
| 3 |  | 12 174 660 | 133% |

Анализ рисков. Риск проекта – это неопределенное условие или событие, которое в случае возникновения имеет воздействие как минимум на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество. Для оценки рисков можно использовать имитационную модель оценки риска проекта. Составим таблицу, в которой пропишем потенциальные риски и меры по их предотвращению (таблица 17).

Таблица 17 – Возможные риски и меры по их устранению (составлено автором на основе источника [45, с.72])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор риска | Характеристика | Меры для устранения |
| Производственный риск | Невыполнение предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. | Пересмотр состава затрат, оптимизация налоговых выплат, повышение дисциплины поставок, грамотная эксплуатация оборудования |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коммерческий риск | Риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др. | Поиск новых рынков(покупателей), чтобы в случае удорожания сырья можно было увеличить объём производства, снизив тем самым издержки на единицу продукции. |
| Финансовый риск | Возможность невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей. | Создание резервных фондов |
| Валютный риск | Неблагоприятное изменение курса валют | Использование базисных и производных инструментов, например форвардные контракты и фьючерсы |
| Политические риски | Изменение политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.). | Мониторинг законодательства |
| Форс-мажорные  обстоятельства | Пожар, стихийные бедствия, гибель людей или повреждение имущества при эксплуатации опасных производственных объектов и т.д. | Страхование рисков |
| Культурный риск | Непринятие китайской аудиторией нового продукта в связи с невысокой осведомлённостью и культурными барьерами и, как следствие, низкий уровень продаж | Качественное исследование рынка Китая и адаптация продукта под китайского потребителя |

При рассмотрении проекта можно получить возможный диапазон результатов проекта, дать этим результатам вероятностную оценку − оценить потоки денежных средств, руководствуясь экспертными оценками вероятности генерации этих потоков или величиной отклонений компонентов потока от ожидаемых значений.

Метод сценариев заключается в следующем:

На основе экспертной оценки по каждому проекту строят три возможных сценария развития:

а) пессимистичный;

б) наиболее вероятный (наиболее реальный);

в) оптимистичный.

Таблица 18 – Сценарный подход (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сценарий | Р (вероятность) | NPV предполагаемый  (руб.) | NPV с учетом вероятности  (руб.) |
| Оптимистичный\* | 0,2 | 3 582 347 | 716 469 |
| Реальный | 0,6 | 2 653 590 | 1 592 154 |
| Пессимистичный\* | 0,2 | 1 329 795 | 265 959 |

Оптимистичный: увеличение реализационной прибыли на 35% за счет увеличения выпуска продукции.

Пессимистичный: уменьшение реализационной прибыли на 50% в связи с возникновением рисковых событий.

# **Заключение**

В современном мире, в эпоху ТНК, руководители местных копаний далеко не всегда ориентированы на выход на международный рынок ввиду опасений неконкурентоспособности на фоне крупных международных и местных компаний и, как следствие, убыточности проекта. Однако благодаря такому инструменту ведения бизнеса как бизнес-план можно разработать последовательную систему действий выхода на зарубежный рынок, основанную на его тщательном изучении и исследовании.

Бизнес план – это документ, составляемый для внутрифирменного и внешнего пользования, содержащий описание целей, задач проекта и средства их реализации, а так же экономического обоснования, планируемого развития и процесса достижения желаемого конечного результата в условиях текущей экономической ситуации, ограниченности времени, финансовых и иных ресурсов. Для создания жизнеспособного бизнес-плана необходимо предвидеть все возможные риски и разработать комплекс мер по их предотвращению. Благодаря составлению бизнес-плана можно выявить, насколько эффективна идея проекта и какой из сценариев её осуществления наиболее успешен, что необходимо принятия решения ЛПР. Также бизнес-план является обоснованием для инвесторов.

В работе рассматривались аспекты бизнес-планирования, было проведено маркетинговое исследование рынка шоколада в Китае, на основе которого разработаны выводы и рекомендации по выходу кондитерской фабрики на рынок Поднебесной и был создан бизнес-план для кондитерской фабрики Н.К. Крупской, данные которого могут послужить подспорьем при старте экспорта шоколадных плиток в Китай.

В ходе маркетингового исследования было выявлено, что китайская аудитория открыта для положительного восприятия шоколадных плиток российского производства, особенно учитывая тот факт, что большая часть целевой аудитории белее привержена иностранным брендам нежели местным маркам. В рецептуре шоколада, экспортируемого в Китай должна быть сокращена доля сахара, что обусловлено китайской культурой потребления сладостей. Наибольшее предпочтение китайские потребители отдают натуральному вкусу тёмного и молочного шоколада без добавок. Однако, им так же нравится шоколад с лимоном, фруктами, орехами, кофе, чаем матча и дурианом. Самым приоритетным фактором при выборе шоколадной плитки для китайцев является высокое качество, за которое они готовы платить 300-500 и более рублей (30-50 юаней). Китайских потребителей плиток шоколада привлекает минималистичная упаковка стильного и современного дизайна благородных цветов, таких как: чёрный, синий, золотой, красный. Несмотря на развитую онлайн-торговлю большинство респондентов указали, что покупают шоколад оффлайн. Из 68 опрошенных 27 человек никогда не пробовали российский шоколад, однако изъявили такое желание. Выводы на основе маркетингового исследования послужили основой для маркетингового плана бизнес-плана. Объём продаж был рассчитан исходя из анализа рынка. Был составлен отчёт о прибылях и убытках, который демонстрирует прибыльность и рентабельность проекта и, как следствие, привлекательность инвестирования в проект по выходу компании Н. К. Крупской на китайский рынок. Это же подтверждают показатели экономической эффективности проекта: NPV, PI, а также IRR.

# **Список используемых источников**

Учебники, периодические издания, монографии

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник / И.Л. Акулич - М.: ТетраСистемс, 2014. - 512 с.
2. Акулич И.Л. Международный маркетинг: Учебник / - Мн.: Выш. шк., 2006. - 544 с.
3. Андреева О.Д. Цифровой маркетинг при экспорте шоколада в Китай // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 4. С. 48-65.
4. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник / - М.: пер. с англ. / Г. Ассель. - Москва: ИНФРА-М, 1999. - 564 с.
5. Батлер Б., Джонсон Б., Сидуэл Г. Финансы. Толковый словарь. 2− е изд. ‒ М.: "ИНФРА‒ М", Издательство «Весь Мир». Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000, 489 с.
6. Букина М. К. Семёнов А.М. Семенов В.А. Макроэкономика / - Москва : Дело и сервис, 2003. -285 с.
7. Дебелак, Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. *-* М: Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
8. [Жданов С. А](http://webirbis.spsl.nsc.ru/irbis64r_01/cgi/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=CAT_PRINT&P21DBN=CAT&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%2C%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%B9%20%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Методы и рыночная технология экономического управления / С. А. Жданов. - Москва : Дело и сервис, 1999. - 271 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг мест / - М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2008 - С. 181.
10. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. - М.: 2010. - 211 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. на рус. яз. В. Б. Бобров - М.: Прогресс, 1991. - 675 с.
12. Лычкина, Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов: учеб. пособие - М: ИНФРА-М, 2012. - 254 с.
13. Нефедова И.В. Бизнес-планирование. − М.: Научная книга, 2010. - 96 с.
14. Пашкевич М.А. Теоретические аспекты бизнес-планирования в организациях // Экономика и социум. 2017. №2. С. 89-112.
15. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем. / ‒ М.: Олимп-бизнес, 2006, 372 с.
16. Фомина Ю. А., Еременко Е.А. Выбор методики бизнес-планирования для предпринимательского проекта // [Вестник Омского университета. Серия «Экономика»](https://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-omskogo-universiteta-seriya-ekonomika). 2017. № 1. С. 139-142.
17. Фролова Л.В, Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия - К: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
18. Чесбро Г.Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. В.Н. Егорова. М., 2008, 368 с.
19. Экспорт шоколада и конфет: сайт «Экспорто.рф» [Электронный ресурс]. - URL://http://экспорто.рф/proekty/eksport-shokolada-i-konfet (дата обращения 22.04.2018).
20. Экспорт шоколада: сайт «Exportv.ru» [Электронный ресурс]. - URL:// http://exportv.ru/i/eksport-shokolada (дата обращения 17.02.2018).

Иностранные источники

1. Abrams R. Successful Business Plan Secrets & Strategies, 5th ed., Palo Alto, CA, The Planning Shop, 2010, 414 p.
2. Amit R., Zott C. Value creation in business. Strategie Management Journal №22, 2015, 181-199 p.
3. Implementing Integrated Reporting. PwC’s practical guide for a new business language, PricewaterhouseCoopers LLP, 2015, available at: https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf.
4. Integrated Business Planning. Unlocking business value in uncertain times, Ernst & Young LLP, Canada, 2015, available at: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-Business-Planning/$FILE/EY-Integrated\_Business\_Planning.pdf.
5. Integrated Business Planning: How CFOs Can Improve Forecasting. Deloitte. The Wall Street Journal, July 30, 2014, available at: http://deloitte.wsj.com/cfo/2014/07/30/integrated-business-planninghow-cfos-can-improve-forecasting/. (дата обращения 18.04.2018)
6. Les chinois et le chocolat importé: сайт «Marketing-chine» [Электронный ресурс].-URL://http://www.marketing-chine.com/chine/les-chinoisfous-de-chocolats-importes (дата обращения 07.03.2018).
7. List of supplying markets for a product exported by Russian Federation: сайт «Trade map international trade statistics» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.trademap.org/Country\_SelProductCountry\_TS.aspx?nvpm=1|643||||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|2|1| (дата обращения: 20.04.2017).
8. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / Oxford University Press, 2009, 299 p.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Анкета, выдаваемая респондентам, при проведении маркетингового исследования**

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Варианты ответа |
| Вы любите шоколадные плитки? | А) да Б) нет |
| Сколько плиток шоколада вы покупаете в месяц? | А)1-2 Б)3-5 В)6-10 Г)более10 |
| Вы любите очень сладкий шоколад в плитках или менее сладкий? | А) очень сладкий Б) менее сладкий |
| Какой сорт шоколада в плитках предпочитаете? | А) молочный Б) тёмный В) с добавками |
| Какая упаковка шоколадной плитки вас привлекает? | А)яркая Б) спокойных цветов В)минималистичная  Г)оригинальной формы Д) упаковка не важна |
| Какой критерий для вас важнее при выборе шоколадной плитки? | А) высокое качество Б)красивая упаковка В)низкая цена |
| Какие цвета упаковки шоколада вам нравятся? | открытый вопрос |
| Сколько юаней вы готовы тратить на одну плитку шоколада? | открытый вопрос |
| Какая реклама шоколадных плиток вас больше всего привлекает? | А)наружная Б) реклама в интернете В)реклама в социальных сетях  Г)реклама от блогеров Д)ТV, радио |
| Вы чаще покупаете шоколадные плитки онлайн или оффлайн? | А) онлайн Б)оффлайн |
| Чаще всего вы покупаете плитку шоколада для себя или в качестве подарка? | А) для себя Б)в качестве подарка |
| Вы отдаёте предпочтение китайским или зарубежным маркам шоколадных плиток? | А) китайским Б) зарубежным |
| Вы пробовали шоколад российского производства? | А) да Б) нет |
| Вам хотелось бы покупать российский шоколад? | А) да Б) нет |
| Шоколад с какими вкусами (добавками) вы бы хотели попробовать? | открытый вопрос |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Комплекс маркетинга 4P**

Таблица Б.1 − Комплекс маркетинга 4P

|  |  |
| --- | --- |
| Product  В составе только натуральные компоненты, шоколад не содержит пальмового, растительного масла и других дешёвых некачественных заменителей, также для его изготовления используется тёртое какао, а не дешёвый аналог ‒ какао-порошок или кэроб.  Доля сахара в составе продукта снижена.  Продукт экологически чистый высокого качества, произведённый в России.  На стартовом этапе планируется выпуск шоколадных плиток трёх видов:   * молочный шоколад; * шоколад с фундуком; * горький шоколад;   Торговая марка в Китае не была представлена ранее и неизвестна потребителям;  Ассортимент будет расширяться, некоторые наименования, возможно, будут сниматься с производства, поэтому на начальном этапе были выбраны базовые вкусы, на которые всегда есть спрос.  Упаковка благородных тонов и лаконичного дизайна, изготовлена из плотной бумаги. | Price  Установление цены на основе метода ощущаемой ценности товара.  Предположительно розничная цена плитки шоколада составит 300-350 руб.  Ценовая стратегия избрана на основе цены выше средней (в соответствии с опросом, жители поднебесной считают её оптимальной для качественного продукта). |
| Promotion  Создание сайта компании на китайском языке и регистрация его в китайской поисковой системе Baidu;  Печать на упаковке QR-кода для быстрого перехода на сайт производителя  Использование в целях рекламы социальных сетей, таких как Weibo, WeChat или Qzone.  Также будет задействована наружная и телереклама | Place  Экспорт будет осуществляться в город Харбин. Во-первых, это один из ближайших крупных городов Китая к российской границе, значит логистические издержки будут не столь высокими как, например при экспорте в Пекин.  Численность населения 10,847 млн. человек. Сбыт будет производиться через сеть супермаркетов «Seven/11», популярных в Китае. |