

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК КРЕАТИВНОЙ КОМПАНИИ

канд. техн. наук, доц. Афанасьева О.В.,
Васильева Е.В.

Санкт-Петербургский государственный горный университет
Факультет приборостроения, информационных и электронных систем
Кафедра системного анализа и управления инновациями

Аннотация

В статье представлен анализ стратегии выхода креативной компании на внешний рынок. Дана оценка изменения прибыли и затрат на реализацию проекта. Представлен расчёт экономических показателей эффективности разработанных рекомендаций.

Ключевые слова

Стратегия, анализ, прогноз, прибыль, затраты, конкуренция, результат, реализация, инвестиции, метод.

Abstract

The Article examines the exit strategy of creative companies on foreign markets. This article assesses the changes of profit and the cost of the project and are recommendations on economic performance.

Keywords

Strategy, analysis, forecast, profit, cost, competition, product, sales, investments, method.

Организуя международную деятельность в современных условиях, недопустимо игнорирование такого вопроса как разработка стратегии при выходе предприятия на внешние рынки. Разработка международной стратегии позволяет рассмотреть ситуацию в комплексе и трезво оценить её, что при грамотном подходе позволит выработать реальную программу действий, отвечающих требованиям рынка и удовлетворить поставленные цели предприятия.

Для предприятия, решившегося на освоение новых, зарубежных рынков возникает необходимость разработки стратегии выхода на внешний рынок, что является необходимым условием успеха современного предприятия в условиях жёсткой международной конкуренции. Кроме того, специфика компаний, связанных с интеллектуальной деятельностью накладывает ограничения и вносит специфические особенности на возможность развития деятельности на зарубежных рынках.

Процесс выхода компании на международный уровень состоит из нескольких этапов, или шагов, которые при правильном исполнении могут привести её к поставленной цели. Способ проникновения на незнакомый рынок будет зависеть от обилия разнообразных факторов. Для успешной реализации разработанной стратегии выхода на международный рынок компании необходимо произвести ряд изменений, как в самой компании, так и в политике ведения дел.

Рассмотрим стратегию выхода компании на внешний рынок на примере компании ООО «Смешарики». Известно, что в основе проекта лежит мультсериал, причём цель его брендовой составляющей заключается в максимальном использовании образов популярных мультгероев и бренда в целом во всех возможных детских товарных нишах.

Для системного анализа стратегии выхода на внешний рынок креативной компании, в начале, необходимо рассмотреть возможные стратегии развития данной компаний, проанализировать мировой рынок детской анимационной продукции, провести конкурентный анализ отрасли, проанализировать внутренне состояние компании, а также стратегию развития на российском рынке, выявить миссию, цели и задачи. Затем выявить основные проблемы, с которыми может столкнуться компания, выходя на внешний рынок, сформулировать и оценить стратегические альтернативы развития компании и проанализировать полученные в ходе исследования результаты, а затем предложить пути развития компании на внешнем рынке.

Известно, что стратегия это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует цели и пути их достижения так, что фирма получает единое направление движения. На рис.1. представлен общий вид структуры стратегического управления.

Выбор стратегии фирмы осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учётом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий. На рис. 2. представлена общая схема стратегического анализа.

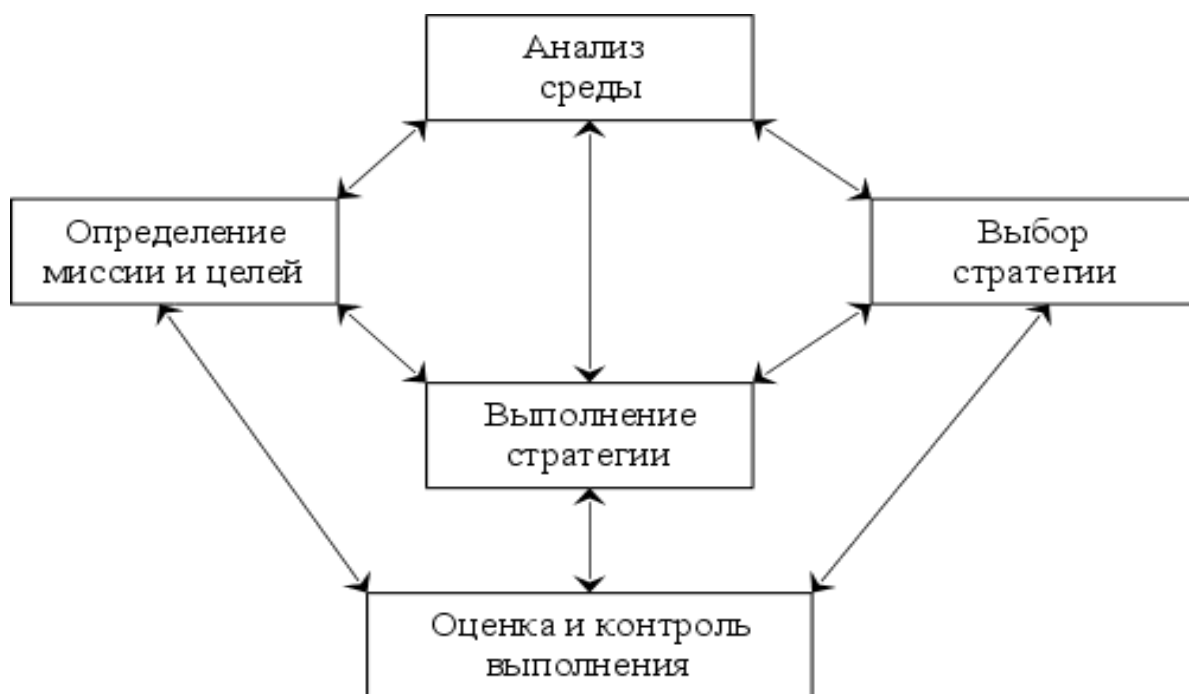


Рис. 1. Структура стратегического управления

Идентификация целей	
Анализ внешней среды Выявление возможностей и угроз	Анализ внутренней среды Выявление сильных и слабых сторон
Определение ключевых компетенций	

Рис. 2. Схема стратегического анализа

Для системного анализа внешней среды целесообразно воспользоваться методами PEST-анализ и «пяти сил» М. Портера.

Основной принцип PEST-анализа обусловлен динамическим характером внешней среды. Каждое изменение отдельного фактора может оказать определённое влияние на предприятие.

Таблица 1. Составляющие PEST-анализа

<p>Политико-правовые факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ политический режим в стране и степень его стабильности; ✓ изменение законодательства; ✓ характер взаимодействия политики и бизнеса; ✓ позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию совместных предприятий; ✓ национальное законодательство (налоговое, антимонопольное, внешнеэкономическое, трудовое и пр.) и его соответствие нормам международного права; ✓ криминогенная ситуация 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ общая экономическая ситуация (ВВП, национальный доход; темпы и перспективы роста, общие инвестиции, инфляция); ✓ доля государственного сектора; ✓ характер государственного регулирования денежного обращения, цен, прежде всего на энергоресурсы; ✓ уровень деловой активности; ✓ состояние банковской системы, процентные ставки; ✓ инвестиционный климат; ✓ величина безработицы
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ демографическая ситуация в регионах, где расположены предприятия компании или покупается значительная часть её продукции; ✓ социально-экономическая структура населения (удельный вес отдельных социальных слоёв, социальная мобильность и пр.); ✓ система общественных и национальных ценностей, вкусов и предпочтений, образ жизни населения, отношение к образованию, отдыху, работе; ✓ жизненный уровень населения; ✓ активность потребителей 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ степень современности техники и технологии производства; ✓ величина и структура расходов на НИОКР из различных источников финансирования; ✓ количество открытий, изобретений, патентов, важных для создания новых продуктов; ✓ защита интеллектуальной собственности; ✓ государственная политика в области НТП

Отследить такие изменения позволяет PEST-анализ, это необходимо для того, чтобы предприятие смогло адекватно на них отреагировать. В табл. 2 представлены основные составляющие PEST-анализа.

Метод «пяти сил» М.Портера позволяет проанализировать ближайшую обстановку в отрасли и определить положение компании в конкурентной среде. Выбор метода обусловлен тем, что важнейшими являются факторы влияния, связанные с конкурентным окружением. Модель Портера позволяет сделать вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надёжное конкурентное преимущество в отрасли. На рис. 3 представлена модель «пяти сил» М. Портера.

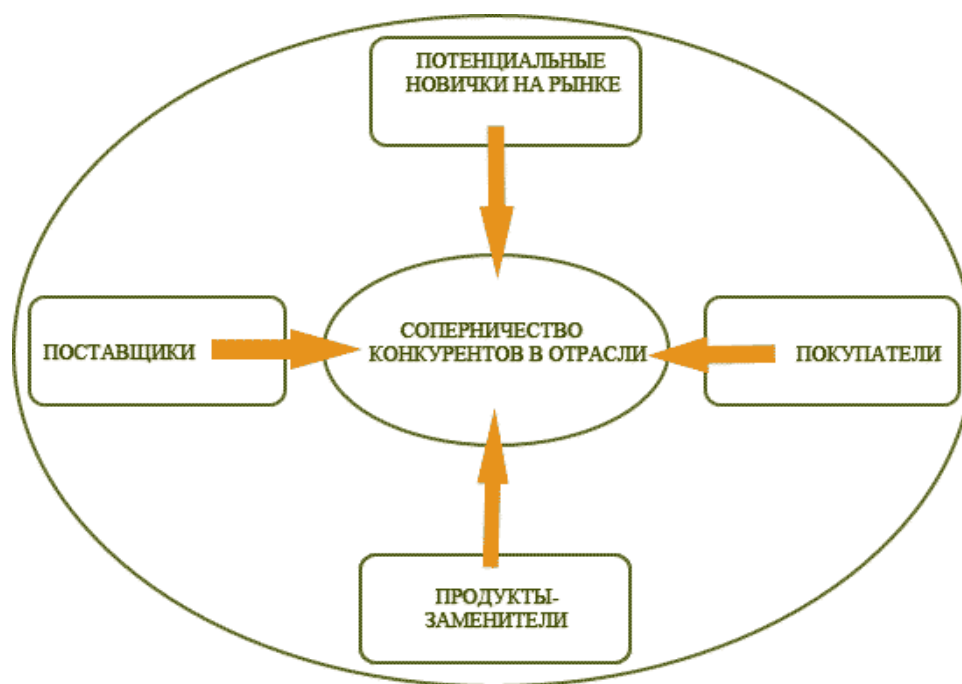


Рис. 3. Модель «пяти сил» М. Портера

Конечная цель системного анализа внешней среды заключается в том, чтобы выявить возможности, на которые может полагаться компания в будущем, и угрозы, которые могут возникнуть и, которые надо преодолеть либо минимизировать; а также определить положение компании среди и по отноше-

нию к другим конкурирующим фирмам, как в области входных факторов, так и в области производства.

Как часть стратегического анализа внутрифирменный анализ не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и даёт организации идеи будущей стратегии, приспособлявая её преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать её слабые стороны и воздействовать на них. Для анализа внутренней среды был использован метод «управленческой диагностики», который основан на комплексной диагностике различных функциональных зон фирмы. Для целей стратегического планирования выявляют пять функциональных зон: персонал и общее управление, производство, маркетинг, финансы, также необходимо рассмотреть отношения с правонарушителями и имидж компании.

Для проведения комплексного анализа компании ООО «Смешарики» целесообразно применить метод SWOT-анализа. Выбор метода обусловлен удобством его использования в данном случае, а также удобством интерпретации полученных данных. В табл. 2. Приведён общий вид SWOT-матрицы.

Таблица 2. SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1. Получение максимальной отдачи от использования возможностей	2. Борьба с опасностями за счёт использования внутренних резервов
Слабые стороны	3. Использование возможностей для преодоления недостатков	4. Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

На первом этапе необходимо определить сильные и слабые стороны компании, возможности развития и существующие угрозы для успешного выхода компании на международный уровень и реализации стратегических планов. Второй этап предполагает рассмотрение первичной информации, определение, каким образом можно использовать сильные стороны и как преодолеть слабые

стороны компании для освоения возможностей, а также как использовать сильные стороны и преодолеть слабые стороны для нивелирования угроз.

У рассматриваемой компании есть чёткие ориентиры, которые определяют то, чего она хочет добиться своей деятельностью. Руководители и сотрудники имеют представление о желаемом состоянии фирмы в будущем, сформированное на основе интуиции высших менеджеров и логического анализа тенденций развития деятельности компании. «Смешарики» строят международную бренд-индустрию полного цикла. Компания умеет создать медиа-бренд, сделать к нему аудиовизуальные продукты и предложить их на телевидение. А затем перекинуть мостик к товарному бренду и выстроить отношения с розницей.

Заметим, что целями компании являются:

- расширение масштабов производства;
- расширение сфер влияния компании на рынке товаров для детей;
- найти финансирование, увеличить свой капитал;
- продвижение идей толерантности в мире;
- увеличение целевой аудитории сериала.

В соответствии с поставленными целями компании необходимо решить следующие задачи:

- выход на мировой рынок анимационных фильмов для детей;
- увеличение числа стратегических партнёров;
- адаптация продукта под международные стандарты подачи материала;
- создание и реализация новых проектов;
- увеличение объёма продаж за счёт рынков других стран.

Проведённые исследования мирового рынка анимации свидетельствуют, что сериал может стать своеобразной визитной карточкой новой российской анимации в мире, но для успешного выхода на внешний рынок необходимо преодолеть ряд проблем.

1. Недостаток ресурсов для выхода компании на внешние рынки.
2. Необходимость проведения адаптации сериала под особенности локального рынка и международные стандарты подачи материала.
3. Национальные особенности потребителя. Предпочтения зрителей складываются в зависимости от менталитета, культурных особенностей.
4. Барьером входа на конкретный иностранный рынок может стать местное законодательство и политика телевизионных каналов (запрет к показу детской анимации конкретных стран, закон о рекламе и т.п.).
5. Демографическая ситуация в мире, а также уровень платежеспособного населения.
6. Пиратство – основная проблема производителей кинопродукции.
7. Слабая система контроля над работой персонала и выполнением обязательств партнёров.
8. Неизвестность компании на зарубежных рынках.
9. Реализация замыслов анимационных студий зависит от того, как долго созданные персонажи будут сохранять актуальность.

По результатам проведённых исследований можно сделать вывод, что с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства для исследуемой компании необходимо выбрать горизонтальную диверсификацию, как бизнес-модель дальнейшего развития, которая предполагает разработку новых видов продукции и направлений одновременно с освоением новых рынков. Такая стратегия сможет обеспечить прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдалённом будущем. Диверсификация позволит скомпенсировать падение сбыта продажи лицензий на мультфильм на рынке, за счёт увеличения сбыта лицензий на выпуск товаров с изображением персонажей мультфильма, а также реализации сопутствующих детских проектов. В результате горизонтальной диверсификации ООО «Смешарики» в будущем смогут построить сложный многоотраслевой холдинг.

Необходимость применения именно этой стратегии для рассматриваемой компании обусловлена тем, что в условиях рыночной неопределённости важно уменьшить или распределить риски, которые могут возникнуть в связи с освоением новых территорий, также данная стратегия позволит легче уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

Для реализации предложенной стратегии необходимо:

1. Оптимизация кадровой политики.
2. Введение на предприятие отдела стратегического планирования.
3. Необходимо систематизировать действия юридического отдела для проведения более эффективной работы по выявлению правонарушителей и предотвращению распространения контрафакции.
4. Изменение организационной структуры компании для улучшения системы контроля за деятельностью сотрудников и выполнением обязательств партнёров.
5. Адаптация продукта (сериала) под международные стандарты подачи материала и местные особенности потребителей.
6. Так как эффективность деятельности любого хозяйственного объекта напрямую зависит от производства конкурентоспособной продукции, особое внимание следует уделить разработке и реализации новых проектов. Реализация замыслов анимационных студий зависит от того, как долго созданные персонажи будут сохранять актуальность. Если публика завтра охладает к персонажу, весь бизнес компании рассыплется как карточный домик. Выходит, что хотя сама по себе художественная ценность анимационного фильма не обеспечивает прибыли его создателям, именно творческая составляющая является фундаментом масштабного диверсифицированного предприятия.
7. Продолжение максимально эффективной деятельности в России. Финансовые вложения в международное развитие компании будут осуществляться на начальном этапе за счёт прибыли, полученной на внутреннем рынке.

8. Для выхода на новые рынки необходимо больше внимания уделять внешнему позиционированию. Построение внешних коммуникаций включает: продвижение идеи «Мир без насилия»; работа со СМИ; налаживание партнёрских отношений и бизнес-контактов; участие в международных выставках и фестивалях.

9. Регистрация, продвижение и поддержание силы товарных знаков.

10. Гибкость ведения дел при столкновении с местными законодательствами и политикой телеканалов.

Для достижения своих целей необходимо, чтобы проводимые мероприятия, направленные на развитие отдельных проектов и функций были взаимосвязаны и проводились комплексно, что позволит компании достичь значительных изменений соответствующих потенциалов.

Рассмотрим прогнозную оценку изменения затрат на реализацию проекта. Составим долгосрочный прогноз инвестиционных вложений ООО «Смешарики» на 2012-2021 года при помощи прогнозной экстраполяции линейаризованных трендов. Расчёты будут произведены в программах Statgraphics и MS Excel. График изменения затрат ООО «Смешарики» на период с 2003 по 2011 год представлен на рис. 4.

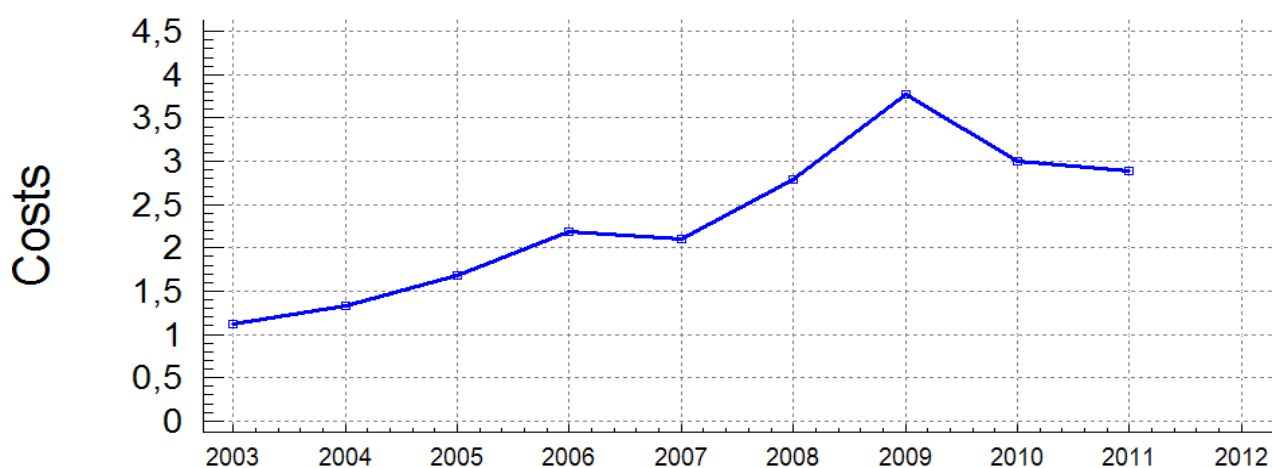


Рис. 4. Динамика изменения затрат ООО «Смешарики» с 2003 по 2011 года (млн. USD)

Используя статистические данные затрат ООО «Смешарики», сложившихся в предпрогнозный период (2003-2011 года), составлен долгосрочный прогноз инвестиционных вложений ООО «Смешарики» на 2012 – 2021 года на основе прогнозной экстраполяции (рис. 5).

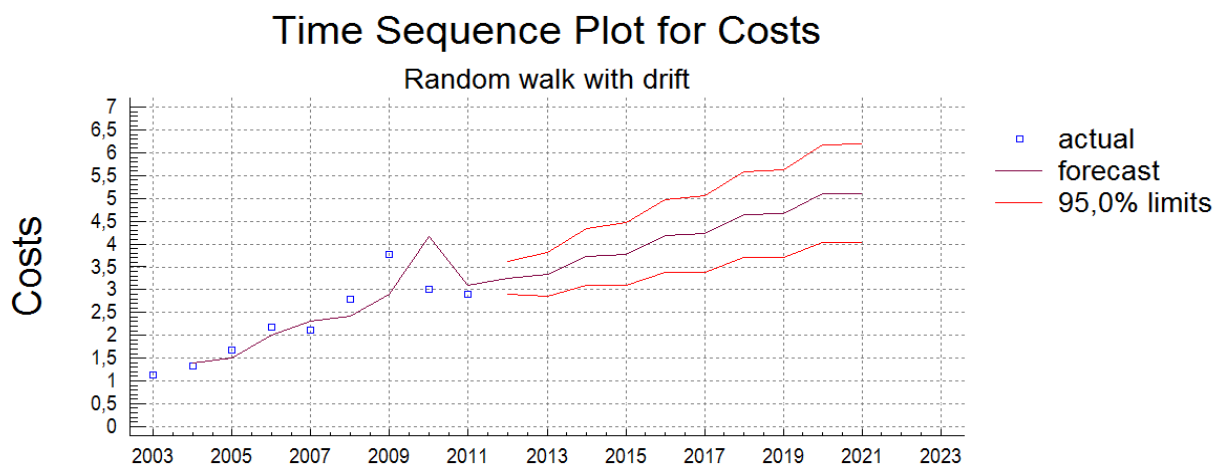


Рис. 5. График временной последовательности с линией прогноза и 95% доверительными границами

На графике приведены значения исходного временного ряда и показаны затраты спрогнозированные с помощью Statgraphics.

Таблица 3. Прогноз затрат на 2012-2021 года при выходе ООО «Смешарики» на внешний рынок

Год	Инвестиционные вложения (млн. USD)
2012	3,234
2013	3,346
2014	3,724
2015	3,780
2016	4,158
2017	4,221
2018	4,634
2019	4,667
2020	5,096
2021	5,103
Всего:	41,963

В табл. 3. приведены данные по прогнозируемым затратам на 2012 – 2021 года при выходе ООО «Смешарики» на внешний рынок.

Из приведённых в табл. 4 данных видно, что затраты при выходе ООО «Смешарики» на внешний рынок имеют тенденцию к увеличению, но меняются постепенно, без резких скачков.

Дадим прогнозную оценку изменения прибыли при реализации рассматриваемого проекта.

Прогноз прибыли на 2012 – 2021 года произведён методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступили руководители подразделений ООО «Смешарики»:

- 1 эксперт - генеральный директор
- 2 эксперт - главный бухгалтер
- 3 эксперт - финансовый директор
- 4 эксперт - заместитель генерального директора
- 5 эксперт - директор по продажам.

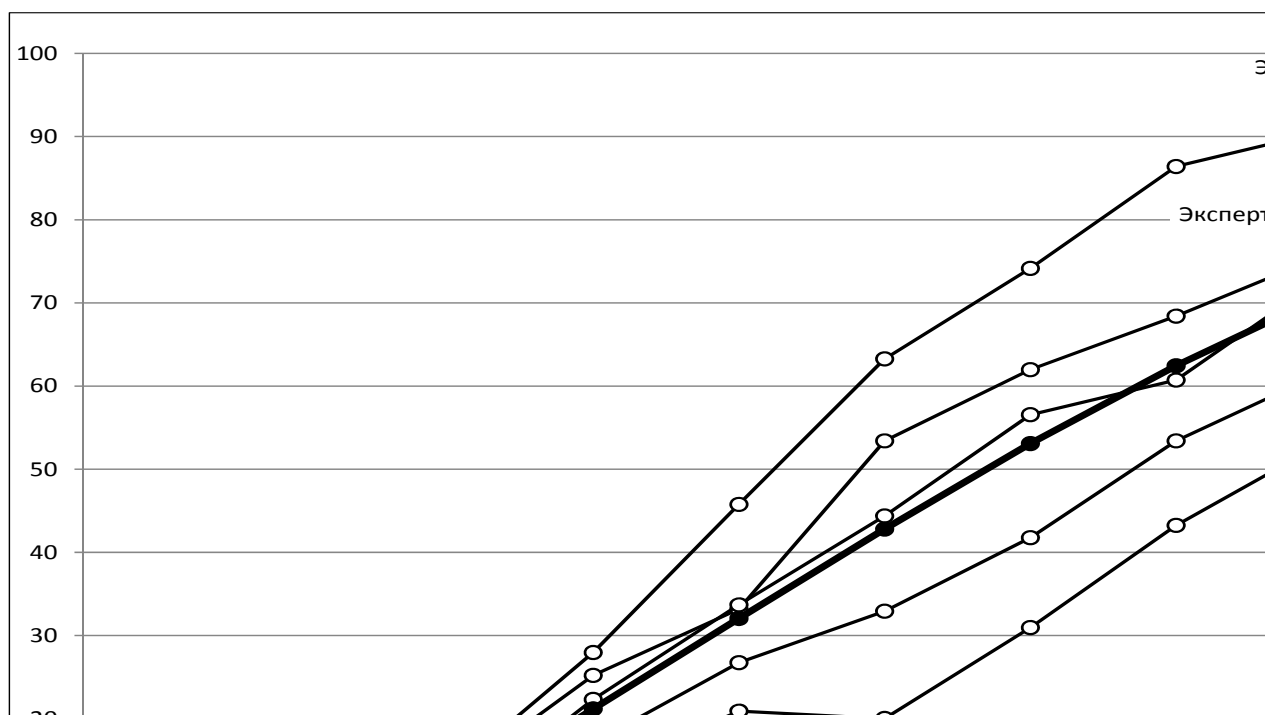


Рис. 6. График изменения прибыли на период 2012-2021 года при использовании метода экспертных оценок

Результаты использования метода экспертных оценок для оценки изменения прибыли на период 2012-2021 приведены на рис. 6.

Опираясь на опыт, знания и интуицию каждый эксперт оценивал потенциальную прибыль, которую компания будет получать на протяжении 10 лет при выходе на новые регионы. На графике видно, что количественные мнения пяти экспертов разошлись, но все опрошенные сошлись во мнении, что рост прибыли при выходе компании на внешний рынок будет осуществляться также плавно, как и затратный рост, без резких падений и скачков. Также единогласно было принято решение о том, что при реализации внешнеэкономической деятельности бесприбыльный период ООО «Смешарики» будет составлять 2 года. Выявив среднюю по показателям опрошенных специалистов, можно сделать прогноз прибыли ООО «Смешарики» на 2012 – 2021 года. В табл. 4 приведены данные по прогнозируемой прибыли на 2012 – 2021 года при выходе ООО «Смешарики» на внешний рынок.

Таблица 4. Прогноз прибыли на 2012-2021 года при выходе ООО «Смешарики» на внешний рынок

Год	Доходы предприятия (млн. USD)
2012	0
2013	0
2014	10,182
2015	21,184
2016	32,058
2017	42,804
2018	53,082
2019	62,438
2020	70,736
2021	77,796
Всего:	370,281

Проведём расчёт экономических показателей эффективности предложенных рекомендаций.

Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в процессе инвестиционных решений. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития компании. На рис. 7. приведена система показателей оценки эффективности инвестиций.

Показатели оценки эффективности инвестиций		
чистый приведённый доход	рентабельность инвестиций	период окупаемости

Рис. 7. Система показателей оценки эффективности инвестиций

Результаты анализа экономической эффективности спрогнозированных затрат на реализацию предложенных рекомендаций и прибыли ООО «Смешарики» на период 2012-2021г., с учётом модернизации студии, внедрения новых производственных мощностей, активной рекламной деятельностью и выводом торговой марки на внешние рынки, приведены в табл. 5.

Таблица 5. Прогноз инвестиционных вложений и намеченный доход ООО «Смешарики» на последующие периоды

Временной интервал, год	Инвестиционные вложения (млн., USD)	Доходы предприятия (млн., USD)
2012	3,234	0
2013	3,346	0
2014	3,724	10,182
2015	3,780	21,184
2016	4,158	32,058
2017	4,221	42,804
2018	4,634	53,082
2019	4,667	62,438
2020	5,096	70,736
2021	5,103	77,796
Итого:	41,963	370,281

Таким образом, для выявления перспектив компании в будущем, возможностей для её развития был проведён прогноз прибыли и затрат сроком на 10 лет при внедрении выбранного стратегического направления. И получен результат: при совокупных затратах в 41.963 млн. долларов ООО «Смешарики» на конец рассчитанного срока действия проект принесёт прибыль компании в размере около 370,281 млн. долларов. Для оценки экономической эффективности рекомендаций был предложен проект по разработке стратегии выхода компании на внешний рынок, рассчитанный на 10 лет и определён прогнозируемый доход. Произведённый расчёт показателей эффективности выявил, что:

1. Значения ЧПД (чистого приведённого дохода) и индекса рентабельности подтверждают прибыльность проекта. По окончании срока реализации проекта рентабельность предприятия значительно повысится.

2. Финансовые вложения в реализацию разработанной стратегии выхода на внешний рынок окупятся через 3 года и 3 месяца.

3. На каждый доллар капитальных вложений «Смешарики» получают 10.4 доллара прибыли.

4. Положительное значение ЧПД показывает, что проект с учётом временного фактора и рисков окупится и принесёт прибыль в размере 60, 241 млн. долларов.

5. Значения ЧПД (чистого приведённый доход) и индекса рентабельности подтверждают прибыльность проекта. По окончании срока реализации проекта рентабельность предприятия значительно повысится.

6. Финансовые вложения в разработанные мероприятия окупятся через 3 года и 3 месяца.

7. На каждый доллар капитальных вложений «Смешарики» получают 10.4 доллара прибыли.

Таким образом, внедрение рекомендаций по разработке стратегии выхода на внешний рынок целесообразны и экономически эффективны.

Литература

1. Голик, Е.С. Системное моделирование. Ч.1. Имитационное моделирование. Факторный эксперимент: учебно-методический комплекс (учебное пособие) /Е.С. Голик, О.В. Афанасьева. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2007. – 211с.
2. Голик, Е.С. Теория и методы статистического прогнозирования: учебное пособие /Е.С. Голик, О.В. Афанасьева. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2007. – 182с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб: Питер, 2009. – 816 с.
4. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата /М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
5. Тарасевич, Л.С. Международный менеджмент /Л.С. Тарасевич, С.Э. Пивоваров, Майзель. – СПб.: Питер, 2008. – 647 с.
6. Официальный сайт «Смешарики» – [Электронный источник] <http://www.smeshariki.ru>

Рецензент проф. Волкова В.Н.