Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ DR. NIEDERMAIER PHARMA GMBH**

**НА РЫНОК МОСКВЫ**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

**ЧИСТЯКОВА Евгения Юрьевича**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры стратегического и

международного менеджмента

КЛЁМИНА Татьяна Николаевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Я, Чистяков Евгений Юрьевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – «Международный менеджмент»), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную экзаменационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**Содержание**

**Глава 1. Компания Dr.Niedermaier Pharma GmbH: общая характеристика**…………………….7

1.1. Краткая история компани Dr.Niedermaier Pharma GmbH………………………………...…....7

1.2.  Продукция компании и портрет ее покупателя……………………………………...…...……7

1.3.  Финансовое положение компании……………………………………………………….….…10

**Глава 2. Анализ целевого рынка**……………………………………………………………………...12

2.1. Российский рынок органической косметики: основные характеристики……………….12

2.2. PEST-анализ московского рынка органической косметики премиум-класса…………...17

2.3. Анализ пяти сил конкуренции по М.Портеру………………………………………….….26

**Глава 3. Практические рекомендации по выходу компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы**…………………………………………………………………………………………..39

3.1. Анализ результатов предпочтений целевой аудитории……………….…………….……39

3.2. SWOT-анализ компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH………………………………….45

3.3. Основные мероприятия в области маркетинга……………………………………….........56

3.4. Расчет денежных эффектов от выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы………………………………………………………………………………………….……..…..65

**Заключение**………………………………………………………………………………………….…...76

**Список использованной литературы**…………………………………..………………………..…...78

**Приложения**………………………………………………………………………………….……….….82

**Введение**

На сегодняшний день ввиду продолжающихся процессов глобализации рынки сбыта различных товаров и услуг постепенно утрачивают свои национальные границы. Освоение новых рынков сбыта является одним из ключевых факторов успешного развития компании. Географическая экспансия позволяет не только увеличить конкурентоспособность компании путем использования новых открывающихся возможностей для сбыта на международных рынках, но также позволяет снизить потенциальное влияние экономических, политических, социальных и других рисков, которым подвержена компания, оперирующая исключительно на одном национальном рынке. В связи с этим, на мировом рынке существует тенденция к географической экспансии.

Подготовка к осуществлению экспансии, в частности, выбор рынка и разработка стратегии проникновения является ключевым фактором успеха. Необходимо точно определить величину спроса на конкретные товары, выраженную в показателях объема продаж, а также ориентироваться на потребителя и его потребности с целью определения механизмов воздействия на потребителя для побуждения к приобретению товара. Разработка стратегии экспансии играет ключевую роль: ошибки и несоответствия, которые могут возникнуть при выборе целевого рынка, как и возможное несоответствие выбранной стратегии целям и возможностям организации, могут пагубно отразиться на деятельности организации.

Данная работа подготовлена в формате **консалтингового проекта** по разработке стратегии выхода фармацевтической компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы. Dr.Niedermaier Pharma GmbH - немецкая компания, осуществляющая деятельность на рынке Европы. На сегодняшний день организация не ведет свою деятельность на российском рынке, однако, невзирая на геополитическое противостояние и санкции, компания рассматривает Россию, в частности, Москву, как возможную площадку для расширения своего бизнеса - вывода линейки оздоровительной косметики Regulat. Информация о заинтересованности компании в выходе на российский рынок была получена в ходе интервью с главой компании Александром Мэй, и, стоит отметить, намерения являются обоснованными. Действительно, на сегодняшний день продвижение здорового образа жизни является неотъемлемой частью государственной политики в России. Это подтверждает также возрастающая с каждым годом популярность спорта и здорового питания. В связи с этим в России растет спрос на экологически чистые продукты питания, а также увеличивается популярность органической косметики. Это обуславливает **актуальность** выбранной темы работы.

**Объектом** исследования является немецкая фармацевтическая компания Dr.Niedermaier Pharma GmbH. **Предметом** исследования является стратегия выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы.

**Целью** исследования является разработка стратегии выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

1. Проанализировать деятельность компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH и линейку ее продуктов с целью определения основных конкурентных преимуществ компании и возможностей для развития.
2. Проанализировать российский рынок косметики, выявляя особенности его развития в условиях политической и экономической нестабильности.
3. Исследовать рынок косметики Москвы с целью определения стратегии для компании.
4. Определить ключевые параметры оценки вариантов выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на московский рынок косметики.
5. Рассмотреть и рассчитать несколько возможных вариантов вывода продукции компании на рынок Москвы.
6. Выработать конечные рекомендации по определению стратегии компании и определить маркетинговую стратегию Dr.Niedermaier Pharma GmbH с учетом особенностей рынка Москвы.

Решение вышеперечисленных задач осуществляется в соответствующих главах работы.

Первая глава посвящена общей характеристике компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH, описанию линейки косметических средств и конкурентных преимуществ компании.

Во второй главе дается характеристика российского рынка органической косметики, производится PEST- анализ и анализ конкуренции по М.Портеру.

Во третьей главе проводится анализ результатов проведенного опроса целевой аудитории, анализ внутренней среды организации, определяются основные мероприятия в области маркетинга. В результате проведенного анализа, основываясь на оценках экспертов, рассчитываются прогнозные денежные потоки от выхода компании на рынок органической косметики Москвы.

Вопрос географической экспансии и интернационализации компаний по всему миру на сегодняшний день представляет большой интерес для многих авторов, что обуславливает растущее число научных исследований и разработок соответствующих моделей. В основу данной работы легли работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные выбору стратегии географической экспансии. В ходе написания данной работы были изучены труды таких авторов, как Медведев А.Г., Портер М.Е, Бакли П. Дж, Кейсон М., Котлер Ф., Осланд Г.Е, Рут Ф. Р. и многих других. При сборе данных для анализа российского рынка косметики использовались такие базы данных, как [Thomson Reuters](http://gsom.spbu.ru/library/index/datastream/), MarketLine и СПАРК. Также в работе использовались аналитические отчеты Euromonitor International, РБК Исследование рынков и другие. Кроме того для получения информации о деятельности и стратегии компании в феврале 2017 года было проведено личное структурированное интервью с директором компании Александом Мэй. Для получения первичной информации об уровне потенциального спроса и возможности выхода компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы в апреле 2017 года был проведен опрос среди покупателей косметики премиум-класса в данном городе. Опрос проводился в двух формах: онлайн-опрос и полевое исследование в ЦУМ и ГУМ. Суммарно в опросе приняли участие 183 человека.

* 1. **Глава 1. Компания Dr.Niedermaier Pharma GmbH: общая характеристика**

**1.1 Краткая история компани Dr.Niedermaier Pharma GmbH**

Dr.Niedermaier Pharma GmbH – немецкая фармацевтическая компания, головной офис которой располагается в городе Хоэнбрунн, Германия. Компания производит инновационные косметические продукты и биологически активные концентраты высокого качества.

Dr.Niedermaier Pharma GmbH была основана в 1939 году доктором и специалистом по продуктам питания Гансом Нидермаером (1913-2003), который верил в лечебную силу растений и проводил многочисленные исследования в этой области. В 1950 году компания начинает производство биологически активной добавки Galama, основанной на целебных растениях. Препарат молниеносно обрел популярность среди покупателей, что послужило основой для будущей успешной деятельности фирмы Dr.Niedermaier Pharma GmbH. В 1970 году открытия в области новых методов исследований в области метафизической биохимии позволили лучше понять функции энзимов организма. Эти научные исследования стали основой для разработки инновационных методов производства. В 2001 году компания произвела флагманский продукт – био-концентрат для профилактики и лечения вирусных инфекций и воспалений, Regulat™, базирующийся на поэтапной или каскадной ферментации, что является результатом многолетних исследований компании. Патент № 1153549, выданный компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH Европейским патентным ведомством в 2004 году, стал важной вехой в развитии технологии ферментации. На сегодняшний день компания выпускает несколько линеек продукции, наибольшая часть которых основывается на этой инновационной технологии.

Для осуществления международной дистрибьюции продукции Dr.Niedermaier Pharma GmbH в 2007 году была основана компания EnzymPro AG. Основными направлениями, по которым работает EnzymPro AG, являются маркетинг и продажи. На сегодняшний день компания продает свои продукты на рынке Европы, в частности, в Швейцарии, Швеции, Австрии, Франции и других странах. На сегодняшний день компания занимает около 3% косметического рынка в Германии и увеличивает долю на 15-20% ежегодно. При этом продажи косметических средств являются важным драйвером генерирования прибыли для самой компании и составляют около 70% в структуре прибыли.

**1.2 Продукция компании и портрет ее покупателя**

Компания осуществляет деятельность по двум основным направлениям: пищевые добавки (биоконцентраты) и косметическая продукция.

Продажи биологически активных добавок на данный момент осуществляется через магазины здорового питания, аптеки, медицинские центры и клиники. На сегодняшний момент линейка препаратов включает в себя 4 продукта:

Таб. 1. Линейка биологически активных добавок компании Regulat

|  |  |
| --- | --- |
| Название продукта | Описание продукта |
| 1. Regulatpro® Hyaluron
 | Питьевой концентрат для укрепления волос, ногтей и уходом за кожей. При производстве продукта используется запатентованный процесс каскадной ферментации.  |
| 1. Rechtsregulat® Dent Healthy Mouth
 | Средство для полоскания рта для укрепления десен и поддержания здоровой микрофлоры полости рта. |
| 1. Regulatpro® Bio
 | Концентрат для повышения иммунитета. Содержит активные ферменты фруктов, овощей, орехов, лекарственных и пряных трав. |
| 1. Regulatpro® Metabolic
 | Биодобавка для поддержания нормального уровня сахара и нормализации уровня холестерина в крови. |

Составлено автором на основе информации с официального сайта компании: http://www.regulat-direct.com [[1]](#footnote-1)

Косметическая продукция продается в магазинах косметики и парфюмерии, аптеках и косметических салонах. Продукция компании изготавливается по самым высоким стандартам качества, что подтверждают клинические исследования: выявлен значимый положительный эффект косметических препаратов Dr. Niedermaier Pharma GmbH на самые разнообразные типы кожи[[2]](#footnote-2). Ключевым преимуществом данной косметики является практически полное отсутствие каких-либо вредных элементов и низкий (практически нулевой) уровень аллергенности, что также привлекает покупателей. Линейка косметических препаратов включает в себя 9 продуктов:

Таб. 2. Линейка косметических продуктов компании.

|  |  |
| --- | --- |
| Название продукта | Описание продукта |
| 1. Regulat® Skin Repair
 | Спрей для восстановления поврежденной кожи. |
| 1. Regulat®Skin Energy Mousse
 | Увлажняющий и питающий мусс, увлажняет кожу.  |
| 1. Regulat® Beauty anti aging lifting serum
 | Омолаживающая и подтягивающая сыворотка глубокого действия: разглаживает морщины, увлажняет кожу, замедляет процессы старения кожи. |
| 1. Regulat® Beauty energetic facial tonic
 | Тоник для лица, увлажняющий и очищающий кожу. |
| 1. Regulat® Beauty excellent cleansing foam
 | Очищающая пенка для ухода за кожей лица. Помогает при удалении макияжа и способствует выведению токсинов |
| 1. Regulat® Beauty anti aging day cream
 | Дневной крем, омолаживающий кожу. Комплекс полезных веществ защищает кожу от вредного внешнего воздействия окружающей среды. |
| 1. Regulat® Beauty anti aging extra rich creme
 | Питательный увлажняющий крем, обеспечивает уход за сухой кожей |
| 1. Regulat® Beauty anti aging eye creme
 | Питательный крем для кожи вокруг глаз: обеспечивает уход за чувствительной кожей |
| 1. Regulat® Beauty anti aging night repair
 | Восстанавливающий ночной крем, обеспечивающий и усиливающий процессы регенерации кожи |

Составлено автором на основе информации с официального сайта компании [[3]](#footnote-3)

Кроме того, компания осуществляет продажу набора Regulat® Beauty anti aging set, куда входит две омолаживающие сыворотки, 1 анти возрастной крем и 1 восстанавливающий ночной крем.

Препараты Regulat®Beauty - био-органические косметические препараты, доказавшие свою эффективность[[4]](#footnote-4) и экологичность[[5]](#footnote-5).

Целевая аудитория – молодые женщины в возрасте от 28 до 40 лет, ведущие активный образ жизни, много путешествующие и неравнодушные к своему здоровью. Многие внимательны к составу продукции и хорошо разбираются в действии тех или иных активных компонентов.

Помимо органических косметических средств, покупательницами уделяется особое внимание рациону питания, которое зачастую должно состоять исключительно из органических, экологически чистых продуктов питания: исключаются химические добавки, консерванты, гормоны и все, что может быть так или иначе связано с генной модификацией.

Каналы выбора продукции – фирменные магазины, бутики и мини-маркеты среднего и высокого ценового сегмента, специализированные магазины, аптечные сети, «зеленые» магазины и специализированные на органических продуктах интернет-магазины.

Покупательницы имеют высокую покупательскую способность. Средний доход целевой аудитории в Германии составляет 3500 евро.

**1.3 Финансовое положение компании**

В течение многих лет компания успешно растет и развивается, о чем говорит финансовая отчетность компании (Таблица 3).

Таб. 3. Баланс Dr.Niedermaier Pharma GmbH в 2013-2015 гг, EUR

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Активы** | 31.12.2015 | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| А. Основные средства | 6,020,667.47 | 4,487,945.03 | 503,960.83 |
|  I. Нематериальные активы | 38,196.00 | 45,020.00 | 52,607.00 |
|  II. Основные средства | 312,585.50 | 262,758.00 | 369,265.00 |
|  III. Финансовые вложения | 5,669,885.97 | 4,180,167.03 | 82,088.83 |
| B. Оборотные активы | 2,887,360.60 | 3,421,270.07 | 6,506,069.38 |
|  I. Товарно-материальные запасы | 313,977.08 | 362,528.51 | 426,166.89 |
|  II. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы | 506,777.52 | 889,209.51 | 1,167,063.90 |
|  III. Ценные бумаги | 333,930.75 | 763,603.95 | 2,291,720.55 |
|  IV. Денежные средства и их эквиваленты | 1,729,675.25 | 1,405,928.10 | 2,621,118.04 |
| **Общая сумма активов** | **8,908,028.07** | **7,909,215.10** | **7,010,030.21** |
|  |  |
| **Капитал и кредиторская задолженность** | 31.12.2015 | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| А. Собственный капитал | 8,327,233.73 | 7,337,845.52 | 6,490,024.00 |
|  I. Уставный капитал | 95,100.29 | 95,100.29 | 95,100.29 |
|  II. Нераспределенная прибыль | 5,109,067.01 | 5,109,067.01 | 5,109,067.01 |
|  III. Финансовый результат отчетного года | 3,123,066.43 | 2,133,678.22 | 1,285,856.70 |
| B. Отчисления в резервные фонды | 453,113.71 | 429,289.00 | 357,891.58 |
| С. Обязательства (краткосрочные) | 127,680.63 | 142,080.58 | 162,114.63 |
| **Общая сумма капитала и кредиторской задолженности** | **8,908,028.07** | **7,909,215.10** | **7,010,030.21** |

Источник: база данных Bundesanzeiger [[6]](#footnote-6)

В 2015 году прибыль компании выросла на 46%, краткосрочные обязательства уменьшились на 10%. Компания может также считаться ликвидной, поскольку коэффициент текущей ликвидности значительно больше 2 (в мировой практике считается нормальным от 2). Рентабельность собственного капитала (ROE) для компании равна 37,5% (на 7,5% больше чем в 2014 году), что является очень высоким показателем, поскольку для стран с развитой экономикой ROE составляет обычно 10-12% (для healthcare 11,23%)[[7]](#footnote-7). Рентабельность активов (ROA) составляет 35% (на 8% больше, чем в 2014), что превышает средний показатель по отрасли в несколько раз (для healthcare 8,24%)[[8]](#footnote-8).

Коэффициент текущей ликвидности (2015) = $\frac{Оборотные активы}{Краткосрочные обязательства}$ = 22.6 (1)

 ROE(2015) = $\frac{Чистая прибыль}{Собственный капитал}$ = 37,5% (2)

 ROA(2015) = $\frac{Чистая прибыль}{Активы}$ = 35% (3)

 Финансовая отчетность за 2016 год является конфиденциальной информацией, однако, по словам генерального директора Александра Мэй, финансовая ситуация остается стабильной и упомянутые выше показатели имеют тенденцию к росту.

По словам генерального директора Александа Мэй, компания стремиться увеличить прибыль не только за счет расширения линейки своей продукции, но также за счет расширения географии своего присутствия. На сегодняшний день Dr. Niedermaier Pharma GmbH ищет возможности выхода на новые географические рынки, что обусловлено несколькими факторами: растет популярность и известность бренда Regulat®, все больше людей подтверждают результативность применения продукции компании, что говорит о высоком потенциале дальнейшего роста спроса на продукцию[[9]](#footnote-9). Кроме того, Dr. Niedermaier Pharma GmbH находится в стабильной финансовой ситуации и имеет финансовую возможность выйти на новые географические рынки сбыта. В частности, Dr. Niedermaier Pharma GmbH рассматривает возможность выхода на российский рынок, а именно на рынок средств по уходу за кожей, что обуславливается тем, что российский рынок косметических средств на сегодняшний день является первым по размеру в Восточной Европе и лишь четвертым в Европе, уступая рынкам Германии, Великобритании и Франции[[10]](#footnote-10). В течение последнего десятилетия темпы роста рынка косметики в среднем составлял 10-15%, являясь одним из самых быстрорастущих секторов промышленности в России.

**Глава 2. Анализ целевого рынка**

**2.1. Российский рынок органической косметики: основные характеристики**

Популяризация здоровья обуславливает рост спроса на натуральные и органические косметические средства: натуральная «органика» представляет собой новое поколение косметических средств**.** Из года в год увеличивается популярность данного направления. Более того, как иностранные, так и местные производители начали рассматривать косметику не только как инструмент для достижения красоты, но и как средство достижения общего улучшения здоровья человека.

На сегодняшний день органический сегмент косметики на российском рынке занимает 3% от общего рынка косметических средств, составляя 29,7 млрд рублей в абсолютном выражении.[[11]](#footnote-11) Однако, темп роста этого сегмента в 2015 году составил 30 % и, по прогнозам, к 2018 году данный сегмент будет занимать около 9% от общего объема российского рынка косметики.

Рис.1 Структура рынка органической косметики в России

Источник: СПАРК

Поскольку данный рынок является быстрорастущим, Dr. Niedermaier Pharma GmbH имеет возможность занять нишу на российском рынке натуральной органической косметики.

Наибольшую долю рынка органической косметики занимают средства по уходу за кожей (Рис.2). и, кроме того, данный сегмент имеет высокий потенциал к росту (CAGR: 2011–15 9,2%[[12]](#footnote-12)). Dr. Niedermaier Pharma GmbH имеет широкую линейку продукции по уходу за кожей, что также подтверждает факт, что средства компании, при правильной стратегии выхода на рынок, станут востребованными.

 Рис.2 Рынок органической косметики по сегментам 2015

Источник: Russia – Skincare. Industries Industry Profile published by MarketLine - 2016

Однако, компании необходимо определить целевые города для выхода компании на рынок косметики в России. Для генерального директора Александра Мэй наибольший интерес представляет рынок Москвы. Действительно, проведя анализ структуры доходов населения России можно сделать вывод: именно в этом городе сосредоточено 8,4% всего российского рынка органической косметики, которые, при этом, имеют высокий среднемесячный доход.

Рис.3 Распределение среднего дохода и численности населения по городам с наибольшей средней заработной платой

Население,

чел

Средний доход в месяц

Источник: Федеральная служба государственной статистики[[13]](#footnote-13)

Рассмотрим также равномерность распределения доходов этих городов в сравнении с аналогичным показателем по России в целом. Данный показатель рассчитывается Федеральной службы государственной статистики раз в 2 года. В сравнении с 2013 годом, неравенство в доходах в России снизилось: коэффициент Джини (показатель степени расслоения общества по доходам, измеряется от 0 до 1: чем больше его значение, тем выше степень концентрации доходов в руках отдельных групп населения) сократился с 0,4162 до 0,4036, а коэффициент фондов (статистический показатель отражающий соотношение доходов 10 % наиболее и 10 % наименее обеспеченного населения) уменьшился с 15,8 до 14,5.При этом, степень расслоения общества по доходам в Москве практически не отличается от средних показателей по России (Рис.4).

Рис.4 Распределение общего объема денежных доходов населения по 20-ти процентным группам населения в Москве и по России в целом за 2015 год

Источник: Федеральная служба государственной статистики[[14]](#footnote-14)

Рынок Москвы действительно является наиболее перспективными как с точки зрения численности населения, так и среднего дохода на душу населения, а также не имеет отклонения от среднего показателя по степени расслоения доходов населения.

При разработке стратегии выхода компании на новый географический рынок чрезвычайно важно оценивать уровень конкуренции на рынке. С целью выявления ключевых потенциальных конкурентов необходимо провести сравнительный анализ бренда Regulat с основными игроками рынка, которые смогли завоевать значимую долю на российском рынке органической косметики.

Таб. 4. Cравнение бренда Regulat с основными игроками рынка органической косметики по данным 2015 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Доля рынка[[15]](#footnote-15)** | **Диапазон цен, руб[[16]](#footnote-16)** | **Время присут-свия на рынке****России** | **Состав** | **Сбыт** | **Целевой сегмент** | **Выручка в 2015 году[[17]](#footnote-17)** |
| **Regulat** | - | 2900-3300 | - | Натуральный состав(с ферментами фруктов, овощей, орехов, лекарственных и пряных трав) | - | Премиальный бренд, известный на рынках Европы | - |
| Yves Rocher | 29,4% | 700-2900 | 27 лет | Натуральный состав (растительные масла и экстракты растений) | 1) Фирменные магазины2) Интернет-продажи | Мидл-Маркет | 8728 млн рублей |
| L’Occitane | 8,7% | 2800-8000 | 10 лет | Натуральный состав (растительные масла и экстракты растений) | 1) Фирменные магазины2) Интернет-продажи | Премиальный бренд | 2570 млн рублей |
| LUSH | 3,8% | 700-1300 | 15 лет | Натуральный состав (растительные масла и экстракты растений) | 1) Фирменные магазины2) Интернет-продажи | Мидл-Маркет | 1127 млн рублей |
| Weleda | 0,6% | 1000-2240 | 5 лет | Натуральный состав (растительные масла и экстракты растений) | 1) интернет-продажи | Премиальный бренд | 190 млн рублей |
| Melvita | 0,4% | 1100-5200 | 5 лет | Натуральный состав (Мед – основа) | 1) Продажи через посредников2) интернет-продажи | Премиальный бренд | 103 млн рублей |
| STYX | - | 1200-3600 | 10 лет | Натуральный состав (эфирные масла и экстракты растений) | 1) Фирменные магазины2) Интернет-продажи3) Аптеки | Мидл-Маркет | Нет данных |

Составлено автором

На российском рынке органической косметики присутствует множество игроков, большая доля из которых оперирует на рынке более 5 лет. Кроме того, имеются ярко выраженные лидеры по продажам органической косметики: Yves Rocher (мидл-маркет) с долей 29,4%, и L’Occitane (премиум бренд), занимающий почти 9% рынка. Стоит отметить, что лидеры имеют различную целевую аудиторию с различными предпочтениями и покупательской способностью.

Наиболее близкими конкурентами продукции Regulat являются бренды премиум класса. При этом, ключевым конкурентом Dr. Niedermaier Pharma GmbH является премиум-бренд L’Occitane. На рынке заметен значимый разброс цен на продукцию по уходу за кожей среднего и премиум сегмента: нижняя граница 700 рублей, верхняя 8000. Цены компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH входят в указанный диапазон.

Практически все игроки используют аналогичные ингредиенты для производства: эфирные масла, экстракты растений и фруктов. Запатентованных методов производства не было отмечено ни у одной компании, присутствующей на рынке. Dr. Niedermaier Pharma GmbH имеет патент на производство методом каскадной ферментации, что ценится покупателями продукции компании по всей Европе[[18]](#footnote-18). При производстве косметики методом каскадной ферментации происходит сбраживание в молочнокислой среде исходных органических материалов с высокой концентрацией питательных и целебных веществ и широким спектром ферментов (энзимов), что позволяет энзимам многократно увеличиваться в количестве. Ферментация производится в несколько этапов и постепенно образуется все больше активных веществ. Данные вещества очень быстро поступают в кровь через кожу, и начинают поддерживать и дополнять собственные энзимы в организме. Данный метод производства позволяет делать косметику более эффективной, по сравнению с действиями аналогичной продукции у конкурентов.  Ключевой эффект от действия препаратов аналогично эффекту ботокса: быстро разглаживаются морщины. Однако использование кремов не требует дорогостоящих уколов и не причиняет боли. Кроме того, препараты способствуют общему улучшению состояния кожи и защищают ее от вредного воздействия окружающей среды. Данные свойства продуктов компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH могут стать ключевым преимуществом компании на российском рынке.

Кроме того, за последние 5 лет несколько иностранных компаний, таких как Melvita и Veleda вышли на российский рынок косметики рынок и успешно генерируют прибыль и развиваются. Также учитывая динамичность развития российского рынка косметики, можно сделать вывод о том, что выход на рынок для компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH возможен при использовании правильной стратегии. Ключевыми каналами сбыта премиальных брендов являются продажи через фирменные магазины, сбыт через посредников, а так же онлайн-продажи. Для дальнейшего анализа стратегии выхода компании на российский рынок необходимо проанализировать все вышеперечисленные варианты с целью определения наилучшего.

**2.2. PEST-анализ московского рынка органической косметики премиум-класса**

 PEST анализ – эффективный инструмент для анализа макросреды организаций отрасли. Как инструмент стратегического анализа, он позволяет правильно расставлять приоритеты для компании, выявлять возможные пути развития и реализации наилучшей операционной стратегии. PEST-анализ особенно важен и полезен для тех компаний, которые планируют выйти на новый рынок, особенно в случае, если это рынок другой страны. В связи с этим, для компании Dr, Niedermaier Pharma GmbH был проведен PEST-анализ компаний органической косметики города Москвы.

**Политические:**

*P1. Политический курс на здоровый образ жизни и пропаганда спорта*

На сегодняшний день, одним из приоритетных направлений современной государственной политики в России является пропаганда здорового образа жизни, а именно сохранение и укрепление здоровья населения страны[[19]](#footnote-19). Цель – увеличение степени ответственности людей за свое здоровье и доведение информации для его сохранения и укрепления.[[20]](#footnote-20) Действующая государственная политика приводит к росту популярности здорового образа жизни. При этом, речь идет не только о правильном питании и занятиях спортом, но и о популярности органической косметики, созданной из натуральных ингредиентов. В связи с этим, растет спрос на косметику данного вида и растут возможности для выхода на рынок Москвы новых компаний.

*P2. Непредсказуемость отношений с другими странами.*

Несмотря на обострение внешнеполитической ситуации в России и санкции, запрета на ввоз косметической продукции не последовало. Кроме того, в Россию стали приходить новые бренды: только в 2015 году на рынок Москвы пришли известные европейские профессиональные бренды органической косметики Neocutis, Elizabeth Arden PRO, Ioma и другие. Однако, общая внешнеэкономическая ситуация может быть охарактеризована как нестабильная, поэтому нельзя отрицать вероятность ввода новых санкций против России, которые могут повлиять, в том числе и на поставки органической косметической продукции в страну.

*P3. Необходимость оформления множества документов для импорта в Россию*

Для импорта продукции в Россию необходимо предоставить определенный перечень документов, который включает в себя контракт, паспорт сделки, инвойс, упаковочный лист, коносамент, сертификат происхождения товара[[21]](#footnote-21). Процедура сбора документов занимает много времени и любая ошибка в заполнении документов может стать причиной проблем, связанных с импортом груза.

*P4. Ставка налога на прибыль ниже, чем в большинстве европейских стран*

Ставка налога на прибыль в России составляет 20%[[22]](#footnote-22), что значительно ниже средних ставок в Германии (30,2%), Франции (38%), Швеции (22%) и других странах. При импорте продукции иностранными компаниями, они становятся налоговыми резидентами России. Это говорит о том, что российский рынок представляет высокий интерес с точки зрения налогообложения.

Рис. 9 Ставки налога на прибыль в странах Европы, 2017

Источник: РИА Рейтинг

*P5. Возможность введения разрешения о параллельном импорте косметики.*

Сегодня импортировать брендированный товар в Россию может исключительно сам владелец бренда или уполномоченный им поставщик. Ввоз товара без разрешения правообладателя бренна (параллельный) считается незаконным, поскольку это является нарушением исключительных прав на товарный знак. Однако, в 2016 году Федеральной Антимонопольной службой (ФАС) рассматривалась возможность импорта без разрешения правообладателя[[23]](#footnote-23). Данная инициатива может негативно сказаться на работе компаний, импортирующих косметическую продукцию в Россию и ведущих особую ценовую политику. Данный закон на сегодняшний день принят не был, однако, остается вероятность возвращения к его рассмотрению.

 *Р6 Отсутствие регулирования состава органической косметики и ее сертификации*

 Законодательством РФ не предусмотрена система сертификации органической продукции. Действительно, формально производители косметики могут назвать косметическую продукцию органической даже без прохождения испытаний, подтверждающих данный факт. Часть компаний проходят систему контроля в других странах, получая международные сертификаты. Другая же часть этого не делает, но также упоминает о натуральном и органическом составе на упаковке с целью привлечения внимания потребителя.

**Экономические:**

*E1. Инфляция и волатильный курс рубля.*

2014-2015 годы в России характеризовались высоким уровнем инфляции, что сказывалось на стоимости потребительских товаров всех категорий. В 2015 году уровень инфляции достиг максимума за период последних восьми лет, периода после кризиса 2008 года [[24]](#footnote-24)(Рис. 5). При этом, темп среднего роста заработных плат не соответствует инфляции, оставаясь на гораздо меньшем уровне (2-3% в год[[25]](#footnote-25)).

Рис.5 Инфляция в %, в 2008-2016 гг.

Источник: Федеральная служба государственной статистики

Однако главным вызовом за последние годя для России являлась волатильность  [курса](http://www.forexpf.ru/chart/usdrub/) рубля по отношению к другим валютам. За этот период курс был крайне нестабилен, что сказалось на изменении стоимости импортных товаров. Некоторые иностранные игроки замораживали цену в рублях на стабильно высоком уровне, что помогало избежать риска получения меньшей прибыли в условиях колебания курса рубля[[26]](#footnote-26). В 2016-2017 годах рубль стал стабильней: волатильность рубля в сентябре 2016 года сократилась до 14,18%, что стало самым низким показателем с октября 2014 года[[27]](#footnote-27). Однако, московский рынок косметики оказался наименее чувствительным к влиянию кризиса в стране: рост данного рынка продолжился, особенно быстро росли доходы от премиум-сегмента, сами потребители менее чувствительны к изменению цен, чем в среднем по России.

*E2. Покупательная способность населения значительно ниже, чем в Европе*

Одной из угроз выхода на Российский рынок является низкий среднемесячный доход населения по сравнению с другими странами Европы. При этом, даже учитывая неравномерность распределения дохода по городам (в Москве среднемесячный доход вдвое больше чем средний показатель по России), Россия остается далеко позади по уровню дохода.

Рис.6 Средний доход населения EUR, в месяц, 2016

Источник:  [Where are you on the global pay scale?](http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17512040) - BBC[[28]](#footnote-28)

 Данный показатель отражает также сравнительно низкую покупательную способность населения. Продукция премиальных брендов вероятно будет менее востребована, чем в других европейских странах. Однако, в Москве, где доходы населения значительно выше среднего по России показателя, косметика может оказаться востребованной.

 *E3. Начинающийся переход к стадии устойчивого роста экономики*

В российской экономике на сегодняшний день сложились все условия для устойчивого медленного роста[[29]](#footnote-29). Экономика постепенно уходит от стаи кризиса и общеэкономического спада, о чем говорит показатель ВВП. В соответствии с базовым (наиболее вероятным) прогнозом, прирост ВВП в 2017 г. ожидается на уровне 1,7%, а в следующем году – на уровне 4%[[30]](#footnote-30). Это обуславливается в первую очередь ростом промышленного производства, объемом инвестиций в экономику и уменьшившимся уровнем инфляции. При этом, темпы роста экономики будут нейтральны к изменениям мировых цен на нефть. Это отчасти обуславливает возможность дальнейшего роста рынка органической косметики.

**Социальные:**

*S1. Расслоение общества по доходам*

Российский рынок характерен значительным расслоением общества по доходам. При этом, как было отмечено ранее, наиболее привлекательным рынками с точки зрения среднего дохода является рынок Москвы. По этой причине, несмотря на высокую численность населения все России, целевой рынок на сегодняшний день может быть ограничен этими двумя городами (около 16 млн человек). Кроме того, стоит отдельно выделить особенность российского рынка – высокую нестабильность финансового положения населения.

*S2. Рост спроса на органические продукты*

В настоящее время в мире и, в частности, в России, идея экологического стиля жизни становится все более популярной. Эта тенденция подтверждается фактом, что в России а особенно в крупных городах , таких как Москва, начинают появляться рестораны здорового питания, магазины экологически чистых продуктов питания, центры здорового образа жизни, развивается экотуризм и многое другое. По данным сельхозпредставительства Соединенных Штатов в России (United States Department of Agriculture) объем российского рынка органических продуктов в 2015 году составил 10,8 тыс. тонн, что равно показателю 2014, однако в свою очередь, в 2014 году темп прироста объема рынка органических продуктов в натуральном выражении составил 4,9%.

*S3. Рост количества покупок совершаемых онлайн*

В 2015 году совокупный оборот онлайн-магазинов в России вырос на 30%, а общее число магазинов в сети, выросло на 10%[[31]](#footnote-31). Однако, продажи косметики выросли меньше, на 11%. Данная тенденция характерна в том числе для органической косметики. Это обусловлено тем фактом, что торговля косметикой в интернете в России лишь начинает формироваться как полноценный рынок: косметическая продукция попадает в ту категорию товаров, которая требует определенную степень доверия. Зачастую покупки через онлайн осуществляются тогда, когда потребитель хорошо знаком с брендом. В 2015 году наибольшая доля интернет-магазинов, продающих косметику и парфюмерию (90%) получали от 50 заказов в сутки (Рис.7). При этом, через интернет особенно часто покупается органическая косметика премиум-сегмента[[32]](#footnote-32).

Рис.7. Доля интернет-магазинов по размерам и категориям в 2015 году, %

Источник: Исследование РБК[[33]](#footnote-33)

**Технологические:**

*T1. Рост популярности социальных сетей и форумов как метода продвижения продукции*

С увеличением популярности социальных сетей (ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Instagram, YouTube и других социальных сетей и форумов) возрастает и интерес к ним, как к быстрорастущему источнику целевой аудитории для продвижения продукции различных компаний. Кроме того, данный канал продвижения особенно ценен в связи с возможностью получать подробные отчеты и аналитику о количестве перехода по ссылкам, посещаемости, наиболее часто просматриваемых страниц многое другое[[34]](#footnote-34). Организация сама может отслеживать популярность созданной страницы или группы, видеть, что в наибольшей степени привлекает целевую аудиторию, получать обратную связь о том или ином продукте. Все это позволяет создать лояльную базу потребителей. Обзоры известных личностей также играют важную роль, особенно для покупателей премиум-сегмента, о чем говорит официальная статистика Euromonitor International (Рис.8).

Рис.8 Влияние интернет-ресурсов на принятие решения о покупке органических средств по уходу за кожей

Источник: Euromonitor International official statistics

 Таким образом, были были проанализированы основные факторы макросреды. Итоги PEST-анализа представлены в Таблице 5.

Таб. 5. PEST-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Значимость влияния фактора** |
| По времени | По типу | По динамике | По относительной значимости |
| PПолитические | Политический курс на здоровый образ жизни и пропаганда спорта | N/F | + | > | Critical  |
| Непредсказуемость отношений с другими странами. | N/F | - | = | Important |
| Необходимость оформления множества документов для импорта в Россию | F | - | = | Unimportant |
| Ставка налога на прибыль ниже, чем в большинстве европейских стран | N/F | + | = | Significant |
| Возможность введения разрешения о параллельном импорте косметики. | F | - | = | Important |
| Отсутствие регулирования состава органической косметики и ее сертификации | N | - | = | Important |
| EЭкономические | Инфляция и волатильный курс рубля. | N/F | - | < | Very important |
| Покупательная способность населения значительно ниже, чем в Европе | N/F | - | = | Very important |
| Начинающийся переход к стадии устойчивого роста экономики  | F | + | > | Significant |
| SСоциальные | Расслоение общества по доходам  | N/F | - | = | Unimportant |
| Рост спроса на органические продукты | N/F | + | > | Critical |
| Рост количества покупок совершаемых онлайн | N/F | + | > | Very important |
| TТехнологические | Рост популярности социальных сетей и форумов как метода продвижения продукции | N/F | + | > | Very important |

Составлено автором

**Обозначения:**

*По времени*: «N» – Оказывает влияние сейчас, но не будет иметь значение через 12 месяцев; «N/F» – Оказывает влияние сейчас и продолжит влиять в дальнейшем; «F» – Будет оказывать влияние в будущем; «I» – Кратковременное влияние.

*По типу*: «+» - Положительное влияние; «-» - Отрицательное влияние

*По динамике*: «>» - Сила влияния увеличивается; «=» - Влияние постоянное; «<» - Сила влияния уменьшается

*По степени значимости фактора*: «Critical» – Угрожает деятельности компании; «Very important» – Влечет за собой значительные изменения в деятельности; «Important» – Влияет, но приводит к незначительным изменениям в деятельности; «Significant» – Влияние существует, но не приводит к значительным изменениям; «Unimportant» – Не оказывает значимого влияния не компанию.

Проведенный PEST – анализ макросреды компаний, поставляющих органическую косметику премиум-класса на рынок Москвы, показывает, что выделенные факторы имеют разную силу воздействия, а также продолжительность влияния на отрасль. Как следствие, данные факторы могут оказывать влияние на компанию Dr.Niedermaier Pharma GmbH, которая планирует выход на российский рынок.

 Политическая нестабильность в отношениях России со странами Евросоюза и связанные с этим волатильность курса рубля и высокая инфляция в последние годы оказывали негативное влияние на покупательную способность населения в целом.

 Однако, на сегодняшний день, политический курс на здоровый образ жизни внутри страны стимулирует рост спроса на органическую косметику и, несмотря на кризис, затронувший экономику, рынок органической косметики в России ежегодно увеличивался. Это было особенно заметно в отношении косметики премиум-класса, поскольку кризис в наименьшей степени затронул целевую аудиторию данного сегмента.

 Кроме того, ввиду развития интернет-технологий, растет важность данного катала как с точки зрения изучения товара (через форумы, социальные сети), так и с точки зрения продаж (все больше покупок премиум-сегмента переходит в онлайн). Данный факт говорит о степени важности коммуникаций с потребителем через онлайн, на что компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH стоит обратить внимание.

 Также, российский рынок органической косметики видится привлекательным для импорта ввиду низких налогов на прибыль (по сравнению с многими Европейскими странами). Кроме того не требуется прохождение дополнительных процедур тестирования и сертификации ввиду отсутствия контроля состава со стороны государства.

 Таким образом, анализ макроэкономической среды показал наличие ряда положительных факторов, способствующих активному развитию компаний в отрасли, а также неблагоприятных факторов, которые оказывают негативное влияние на развитие компаний в отрасли. Однако, в целом описанные выше риски и факторы свойственны множеству других отраслей. Кроме того, рынок органической компании настолько динамично развивается, что выход компании на рынок органической косметики Москвы с высокой степенью вероятности будет оправдан.

**2.3. Анализ пяти сил конкуренции по М.Портеру**

 Анализ 5 сил Портера предназначен для анализа уровня конкурентной среды на рынке. Произведя анализ пяти конкурентных сил становится возможным понять имеет ли компания возможности для завоевания доли рынка и получения прибыли а именно, чем слабее влияние конкурентных сил, тем выше вероятность получения прибыли в отрасли имеет компания. В связи с этим был проведен данный анализ. Анализ 5 сил Портера проводился на основе базы данных СПАРК, а также исследований Euromonitor International, Marketline, РБК. Кроме того, автором был проведен анализ основных конкурентов по данным официальных сайтов, в том числе Yves Rocher, LUSH, L’occitane, Melvita, Weleda. Силы оценивались по шкале от 0 до 5, где чем выше значение, тем сильнее влияние: 0 – означает «не имеет влияния», 5 – «имеет очень сильное влияние».

**Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов.**

Ослабляют угрозу вхождения в отрасль новых конкурентов

*Дифференциация продукта*

 Как отмечает в своем труде М. Портер, дифференциация продукта является наиболее значимым барьером в таких отраслях, как производство лекарственной продукции и косметических средств и, как следствие органической косметики. На сегодняшний день на рынке присутствуют компании, которые пользуются преимуществами узнаваемости и известности бренда и, как следствие лояльности потребителей[[35]](#footnote-35). В связи с этим, новым игрокам необходимо вкладывать значительные средства в изменение сложившихся потребительских предпочтений. Для преодоления этого барьера компании стремятся дифференцировать выпускаемый продукт. В частности, на растущем рынке кремов для омолаживания кожи, компании могут создавать продукты, комплексно влияющие на кожу. Некоторые компании занимаются разработкой натуральных кремов 2 в 1: в частности, Yves Rocher выпускает антивозрастной крем, не только увлажняющий и восстанавливающий кожу, но и защищающий от вредного воздействия ультрафиолетовых лучей[[36]](#footnote-36). Поиск возможных путей для создания новых востребованных продуктов может стать ключом к успеху.

*Потребность в капитале*

 Для успешного вхождения в отрасль, новым компаниям необходимо осуществлять значительные инвестиции в производственные мощности, в разработку формул новых косметических продуктов, осуществлять вложения в рекламу, в разработку сайта и во многое другое. Данный факт является значимым барьером для новых компаний, ввиду того, что зачастую у них отсутствуют денежные средства в таком объеме: необходимо обращаться к инвесторам и кредиторам и брать на себя риск несвоевременного погашения долга[[37]](#footnote-37). Для косметических компаний, которые хотят производить органическую косметику и имеют возможность мобилизации ресурсов на рынке капитала, данное решение о выходе на новый рынок остается рискованным и отражается на стоимости капитала, создавая преимущество для других игроков.

*Ограниченный доступ к оптовым и розничным каналам сбыта*

Несмотря на то, что большинство крупных компаний, производящих органическую косметику премиум класса имеют свои точки сбыта, для новых игроков одним из основных способов сбыта является заключение соглашений с парфюмерно-косметическими сетями, аптеками и салонами красоты. В то же время, крупные парфюмерно-косметические сети, такие как Иль Де Боте, Летуаль или Рив Гош, осознавая свою важность для производителей косметической продукции, весьма неохотно соглашаются подписывать партнерские соглашения с новыми неизвестными компаниями[[38]](#footnote-38). Для того, чтобы убедить косметически-парфюмерные сети заключить договор о сбыте косметики нового игрока, новой компании придется установить более низкие цены на сбыт, обеспечить совместные рекламные акции и другое, что скажется на прибыли этого игрока.

*Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом*

Часть игроков, присутствующих в отрасли компании имеют преимущества по затратам, не доступные для новых игроков ввиду запатентованной технологии производства. Так, марка косметики Yves Rocher имеет более чем 55 патентов, связанных с технологией производства и использованием активных компонентов в производстве органической косметики[[39]](#footnote-39). Марки Melvita, L’occitane также имеют патенты и по-своему уникальны, чем создают ценность для потребителя: эти разработки служат рычагом для увеличения разницы между игроками рынка, что ослабляет склонность к переключению на других производителей[[40]](#footnote-40).

Усиливают угрозу вхождения в отрасль новых конкурентов

*Государственная политика*

Государство не ограничивает выход новых игроков на рынок органической косметики и не требует обязательной сертификации косметической продукции как «органической», хотя стоит отметить, что определены стандарты производства косметики в целом. Кроме того, со стороны государства нет ограничений на использование сырья для производства косметики. Это говорит о том, что новые игроки имеют возможность войти на рынок.

*Экономия на масштабе имеет незначительный эффект*

 Безусловно, экономия на масштабе положительно сказывается на сокращении затрат на сбыт и производство, что дает возможность крупным копаниям получать более высокую долю прибыли. Однако, косметика премиум-класса является высокомаржинальным продуктом, где маржа на некоторые продукты составляет более 300%[[41]](#footnote-41). Кроме того, целевая аудитория, покупатели продуктов премиум класса не является чувствительной по цене[[42]](#footnote-42). Это говорит о том, что даже имея сравнительно высокие затраты на единицу продукции, фирмы, выпускающие косметику класса премиум, с высокой вероятностью продолжат получать прибыль даже при высоких удельных издержках. Экономия на масштабе не является барьером на вход на рынок органической косметики премиум класса.

 *Отсутствие издержек переключения*

В отрасли практически отсутствуют издержки со стороны покупателя-дистрибьютера косметики: не требуется осуществлять значительных инвестиций в переподготовку персонала, в приобретение нового оборудования, тестирование и проверку качества органических продуктов[[43]](#footnote-43). Это также увеличивает вероятность вхождения в отрасль новых игроков.

Рис 10. Факторы, влияющие на угрозу вхождения в отрасль новых конкурентов.

**Интенсивность соперничества между действующими конкурентами**

Ослабляют интенсивность соперничества между действующими конкурентами

*Высокие темпы роста в отрасли*

Одним из главных факторов, усиливающих конкурентную борьбу является рост рынка органических косметических средств (среднегодовой темп роста 30%) по всем направлениям, о чем говорит как растущий спрос на косметику разных видов, так и готовность платить за качественные продукты[[44]](#footnote-44). Кроме того, рынок Москвы является наиболее привлекательным для компаний, производящих продукцию премиум класса и именно он показывал наивысшие темпы роста в России.

*Дифференциация продукта*

Как было отмечено ранее, на рынке присутствуют компании, которые имеют свою лояльную аудиторию благодаря узнаваемости и известности бренда. Таким образом, дифференциация продуктов и брендов создает защиту от конкурентных столкновений между игроками рынка органической косметики, поскольку на сегодняшний день покупатели имеют предпочтение и лояльность к определенным брендам.

*Низкие барьеры для выхода*

На рынок легко может прийти новая компания и, в случае неудачи, так же легко из него выйти (не смотря на то, что безвозвратные издержки при собственном производстве высоки), что приводит к тому, что при низких доходах или убыточности производства, компании не будут продолжать конкурентную борьбу на рынке органической косметики. Кроме того, производственные мощности этой отрасли ликвидны и могут быть распроданы или переданы другому собственнику. Кроме того, нет никаких препятствий на выход со стороны государства.

Усиливают интенсивность соперничества между действующими конкурентами

*Многочисленные конкуренты*

 На сегодняшний день на рынке присутствует большое количество компаний, осуществляющих производство органической косметики. Наиболее сильными игроками мидл и премиум класса являются бренды L’occitane, Yves Rocher, Lush, Weleda, Melvita. Суммарно эти марки в 2015 году занимали 43% рынка[[45]](#footnote-45). Однако, на российском рынке присутствует большое число брендов, также занимающих часть рынка: Velita Floris, Ausganica, Neom Organics, Lavera и многие другие. Наличие большого числа игроков усиливает конкуренцию на рынке органической косметики премиум класса.

*Многообразие конкурентов*

 Игроки рынка органической косметики разнообразны: присутствуют как игроки, присутствующие на многочисленных мировых рынках (Melvita, Yves Rocher), так и бренды, присутствующие исключительно на российском рынке: Pure Love, Chop-Chop, 22|11 Cosmetics и другие[[46]](#footnote-46). Кроме того, игроки отличаются по размеру производственных мощностей и, соответственно, доле рынка. Это говорит о том, что компании различаются по своим стратеги­ям и имеют различные стратегические цели и применяют разные методы ведения бизнеса. Таким образом, компаниям зачастую трудно предсказать намерения друг друга. Кроме того маловероятен факт, что компании будут договариваться между собой о «правилах игры», поскольку стратегический выбор, который кажется обоснованным для одного конкурента, окажется оши­бочным для других игроков.

*Высокий уровень постоянных издержек или затрат на хранение*

 Производство косметики характеризуется высокими издержками на хранение сырья и запасов готовой продукции. Высокий уровень постоянных издержек связан с длительным производственным циклом создания органического косметического продукта. При этом, ввиду низкой чувствительности потребителя по цене, уменьшение стоимости косметики не приводит к значимому росту продаж, но требует усиления маркетинговых и рекламных кампаний, что, в свою очередь, сказывается на дальнейшем увеличении постоянных затрат и усилению конкуренции между премиум-брендами.

*Высокие стратегические ставки*

 Российские компании придают большое значение достижению успеха на российском рынке, поскольку на зарубежных рынках конкуренция еще более ожесточенная и репутация компаний российского происхождения не вызывает доверия у иностранных покупателей[[47]](#footnote-47). Поэтому, такие компании испытывают сильную потребность к завоеванию лояльной аудитории и обретению прочной позиции именно на российском рынке органической косметики.

Рис 11. Факторы влияющие на соперничество между действующими конкурентами

**Угроза со стороны продуктов-субститутов**

Товары-субституты включают в себя натуральные продукты по уходу, сделанные в домашних условиях. Однако, практически весь рынок занимают известные бренды, произведенные компаниями и доказавшие эффективность своих продуктов. Стоит отметить, что домашняя продукция на некоторых развивающихся рынках может составить весомую конкуренцию, но подобные товары требуют значительных временных затрат и знание специальных технологий изготовления. На российском рынке подобные товары не пользуются популярностью. Иным субститутом является проведение косметологических и хирургических операций, которые весьма распространены в Москве. Однако подобные меры не могут быть сопоставимы по цене с косметическими средствами по уходу за кожей.

*Отсутствие преимуществ переключения*

 Подобные субституты зачастую не могут в полной мере конкурировать по качеству и эффективности с продуктами известных и признанных брендов. Также присутствуют риски, связанные с обратным эффектом от некачественной продукции: аллергии, ухудшение состояния кожи и другие.

*Отсутствие ценовых преимуществ от перехода на другой товар*

Продукция, сделанная в домашних условиях, вероятно, будет стоить дороже поскольку на производство одной единицы расходуется гораздо больше сил и времени, отсутствует экономия от масштаба и при этом окажется менее эффективной.

*Цена перехода на другой товар*

Как было сказано ранее, практически отсутствуют издержки переключения.

Рис 12. Факторы влияющие на давление со стороны продуктов-субститутов

**Рыночная власть покупателей**

Ослабляют рыночную власть покупателей:

*Большое количество индивидуальных покупателей*

 Поскольку сбыт премиальной органической косметики зачастую осуществляется напрямую покупателям через фирменные магазины, значительный объем продаж приходится именно на индивидуальных покупателей. Данный факт ослабляет рыночную власть покупателей.

*Закупаемая органическая косметика составляет незначительную долю трат покупателя*

 Как правило, несмотря на то, что покупатели премиальной косметики склонны тщательно выбирать подходящую продукцию, они не чувствительны по цене и готовы тратить большие суммы денег на косметику по уходу, доля затрат на косметику составляет малую часть от общих трат. Это ослабляет рыночную власть потребителей.

*Высокий уровень доходов покупателя*

Как было сказано ранее, сбыт осуществляется либо напрямую индивидуальному покупателю, либо через косметические сети, аптеки и салоны красоты, где покупателями оказываются они. В обоих случаях покупатели с высокими доходами слабо чувствительны к ценам.

Усиливают рыночную власть покупателей:

*Покупаемая органическая косметика в целом имеет схожие характеристики*

 Органическая косметика премиум класса различных производителей в целом имеет схожее описание, характеристики и эффекты действия[[48]](#footnote-48). Основные отличия, заметные для большей доли покупателей это состав продуктов, их аромат и активные ингредиенты. Поэтому, покупатели имеют возможность переключиться на косметику других игроков рынка. Однако основные игроки рынка органической косметики вкладывают большие инвестиции в научные исследования и разработки новых органических продуктов, что  дает возможность создавать натуральные, разнообразные и максимально полезные для кожи формулы препаратов[[49]](#footnote-49). Эти разработки служат рычагом для увеличения разницы между игроками рынка в глазах покупателей, особо ценящих различные специфические характеристик продукта.

*Издержки переключения*

 Рассмотренный выше факт, что покупатели не несут значительных издержек, связанных с переключением на другой продукт, усиливает власть покупателей.

Рис 13. Факторы, влияющие на рыночную власть покупателей

**Рыночная власть поставщиков**

Ослабляют рыночную власть поставщиков:

*Большое количество поставщиков*

Поставщики на рынке органической косметики разнообразны: поставщики натуральных масел, минеральных масел, растений, фруктов и многого другого. При этом на рынке присутствует несколько поставщиков каждого из вышеперечисленных направлений, ввиду чего они не способны оказывать существенное влияние на цены, качество и условия поставки сырья.

*Отсутствует угроза вертикальной интеграции*

 Вертикальная интеграция, возможна, но маловероятна. Производство органической косметики требует больших вложений в исследования, разработку эффективных формул продукции, маркетинг, покупку дополнительных производственных мощностей. Кроме того, рынок высоко конкурентный. В целом риск вертикальной интергации практически отсутствует.

Усиливают рыночную власть поставщиков:

*Отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков*

Данный сегмент рынка не является ключевым для большинства поставщиков, поскольку поставляемые материалы могут применяться в различных отраслях. В частности, эфирные масла, использующиеся в производстве большинства кремов, также являются важной составляющей парфюмерной продукции, а так же используются в пищевой промышленности при производстве специй и пряностей.

*При обслуживании отрасли поставщики не конкурируют с другими продуктами*

Переход на новые товары к закупке со стороны компаний-производителей маловероятны, ввиду устоявшихся для каждой компании стандартов производства и предпочтений потребителей.

*Продукция группы поставщиков создает издержки переключения*

 Стоит отметить, что качество материалов на этом рынке чрезвычайно важно. Покупатели осведомлены о рисках, связанных с некачественными продуктами, используемыми в производстве. При смене поставщика, компания рискует утратить прежнее качество выпускаемой продукции, столкнуться с перебоями в поставках, а также другими издержками, которые могут отразиться на функционировании бизнеса.

Рис 14. Факторы, влияющие на рыночную власть поставщиков

Таким образом, анализ пяти сил конкуренции по М. Портеру показал, что степень конкурентной борьбы может считаться умеренной, поскольку, несмотря на присутствие сильных игроков и конкуренции, рынок органической косметики ежегодно растет и увеличивается в денежном выражении. Этот факт говорит о возможности выхода компании Dr.Niedermaier Phаrma GmbH на московский рынок органической косметики в премиум сегменте.

Появление новых поставщиков органической косметики ограничено размером рынка Москвы. Для новых игроков требуется осуществление значительных инвестиций (в производственные мощности, рекламу, разработки рецептур и другое), что является препятствием для компаний, образованных с нуля. Кроме того, для новых компаний, для которых сбыт осуществляется в основном посредством продаж через парфюмерно-косметические сети, аптеки и салоны красоты, заключение договора поставки является трудной задачей. Однако возможности для входа в отрасль обуславливаются динамикой рынка, отсутствием регулирования со стороны государства, а также тем, что в премиум-сегменте отсутствует сильная ценовая конкуренция, что сказывается на незначительности эффекта экономии на масштабе по отношению к ценам.

На российском рынке органической косметики присутствует большое количество разнообразных игроков, часть из которых придают большое значение успеху на этом рынке. В большей степени именно это обуславливает высокую степень конкурентной борьбы. Однако, ввиду роста рынка органической косметики премиум-класса и отсутствия барьеров на выход и выход, конкуренция постепенно ослабляется и дает возможность для выхода новых компаний на рынок.

Появление товаров-субститутов, способных составить конкуренцию фабричным косметическим продуктам крайне маловероятно, поскольку на сегодняшний день ни одна альтернатива (например, домашнее производство), не способна достичь требуемого уровня качества и эффективности. Косметические и хирургические операции распространены среди населения Москвы, однако не сопоставимы по цене с продуктами по уходу за кожей.

Рыночная власть покупателей усиливается поскольку органическая косметика производителей в целом имеет схожее описание, характеристики и эффекты действия. Кроме того, покупатели не несут значительных издержек, связанных с переключением на другой продукт. Однако, тот факт, что покупатели не чувствительны по цене и зачастую являются покупателями товара напрямую от продавца ослабляет силу покупателей.

Рыночная власть поставщиков умеренна. На рынке присутствует множество поставщиков сырья для производства и, в большинстве случаев, одному поставщику относительно легко найти замену, однако компания осведомлена о рисках, связанных с заменой поставщика. Власть поставщиков усиливается, поскольку косметическая промышленность не является ключевой отраслью для поставщиков сырья, а для косметической отрасли зачастую продукция поставщиков чрезвычайно важна и незаменима.

Основываясь на анализе 5 сил Портера, можно сделать вывод, что поскольку на рынке органической косметики премиум класса особо сильное положение имеют компании с известным брендом и лояльной аудиторией, отрасль является привлекательной для выхода компании на данный рынок. Компании необходимо сконцентрировать усилия на создании положительного имиджа бренда, проводить активные маркетинговые кампании, а также использовать стратегию фокусирования на географическом рынке Москвы. Компании следует продвигать существующую продукцию аудитории, которая интересуется омолаживающей косметикой (поскольку компатика такого вида доминирует в линейке Regulat). Эффект ботокса, достигаемый путем использования косметики Regulat может стать конкурентным преимуществом и помочь компании обрести лояльных покупателей на этом рынке.

Рис.15. 5 сил конкуренции по М. Портеру рынка органической косметики премиум-класса Москвы

**Выводы.**

С целью разработки стратегии выхода немецкой компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на российский рынок, была дана общая характеристика компании, описана линейка ее органической продукции под брендом Regulat. Кроме того, был проанализирован российский рынок органической косметики и основные игроки рынка Кроме того, был проведен анализ внешней среды организации в отрасли. В результате PEST – анализа были определены ключевые факторы, которые в разной степени оказывают негативное или позитивное влияние на отрасль в целом и на возможность выхода иностранной компании на российский рынок органической косметики. Анализ 5 сил Портера, в результате которого было выявлено, что степень конкурентной борьбы на рынке может считаться умеренной, ввиду чего рынок является привлекательным для выхода компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH.

В целом, можно сделать вывод о том, что компании следует выходить на рынок Москвы, в частности, поскольку рынок является быстрорастущим, доходы целевой аудитории стабильны и слабо подвержены внешним факторам, а так же степень конкурентной борьбы умеренна. В виду этого, компании рекомендуется осуществлять стратегию фокусирования на географическом рынке Москвы, продвигая продукцию людям, заинтересованным в эффекте омолаживания кожи. Особое внимание компании необходимо сконцентрировать на маркетинге, где того, чтобы стать узнаваемым брендом среди целевой аудитории.

**Глава 3. Практические рекомендации по выходу компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы**

**3.1 Анализ результатов предпочтений целевой аудитории**

Для того, чтобы сформулировать рекомендации по разработке стратегии для выхода компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH на рынок органической косметики города Москвы был проведен опрос c целью выявления предпочтений жителей Москвы, влияющих на выбор косметической продукции, а в частности, продуктов по уходу за кожей.

*Методология опроса*

Подавляющее большинство вопросов имеют один возможный вариант ответа, однако имеются вопросы с несколькими возможными ответами. Опрос проводился в двух формах: в виде онлайн-анкетирования, а также в форме полевого исследования. Основная часть включала в себя 17 вопросов. Анкета, которую предлагалось заполнить респондентам, дана в Приложении 1 (см страницу 83).

*Характеристика выборки*

Женщины от 25 до 55 лет, проживающие в Москве, имеющие высокий средний доход (более 50 тысяч рублей), интересующиеся и покупающие косметическую продукцию премиум-класса.

Онлайн-анкетирование проводилось в социальных сетях Вконтакте, Facebook. При этом, поскольку целевая аудитория данного опроса – женщины, жительницы Москвы, покупающие косметику премиум-класса, в начале анкеты предлагалось ответить на вопрос о поле, городе проживания, а также предпочтениях в выборе косметики, по которым определялось к какой группе принадлежит респондент. Дальнейший раздел предлагалось заполнить лишь тем, кто подходит к описанию целевой аудитории. По данной причине лишь 27% перешедших по ссылке заполнили форму анкеты. Всего 78 человек прошли онлайн-опрос. Кроме того, было проведено полевое исследование в торговых центрах ГУМ и ЦУМ, где желающим, подходящим под описание целевой аудитории, предлагалось дать ответ на вопросы анкеты. В полевом исследовании в Москве в опросе приняло участие 105 человек. Таким образом, суммарно в опросе приняли участие 183 человека.

**Результаты**

1. По результатам опроса можно сделать вывод, что целевая аудитория отдает предпочтение покупке косметики в фирменных магазинах: подавляющее большинство респондентов выбрало этот вариант (41%). Кроме того, практически четверть опрошенных (24%) заказывает косметику через интернет, в частности при полевом исследовании было отмечено, что заказы осуществляются в основном через официальные сайты компаний-производителей. Третьим востребованным каналом является покупка в магазинах парфюмерно-косметических магазинах (16%). На специализированных выставках осуществляется покупка косметики целевой аудиторией в 9% случаев. Покупка косметики премиум-сегмента через аптеки практические не осуществляется. Кроме того, респондентами было выделено несколько других способов покупки: у независимых частных поставщиков, в поездках за границу, а также через собственных агентов.

Рис.17 Распределение ответов на вопрос «Где чаще всего Вы осуществляете покупку косметики?»

Источник: проведенный опрос

При этом, при выборе косметики респонденты основываются в большей части \ на трех источниках информации: друзья и знакомые (26%), блоги и форумы (23%), социальные сети (22%). Данный факт говорит о роли продвижения через интернет-канал, что в дальнейшем может стать основой стратегии компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH. Одна седьмая респондентов (14%) отметила, что полагается на рекламу в журналах и на ТВ. Около 9% респондентов отметили, что делают свой выбор на месте покупки, основываясь на советах консультантов.

Рис.18 Распределение ответов на вопрос «На какие источники информации Вы полагаетесь при выборе различной косметической продукции?»

Источник: проведенный опрос

1. Следующая часть опроса была посвящена осведомленности респондентов о качестве и особенностях органической косметики. Подавляющее большинство респондентов хорошо знакомы с особенностями органической косметики (69%). В то же время, четверть опрошенных слышали о косметике данной категории, но не могут сформулировать ее особенности. Исключительно малый процент респондентов не знакомы с данным понятием (7%).

Рис.19 Распределение ответов на вопрос «Знаете ли Вы что такое органическая косметика?»

Источник: проведенный опрос

Кроме того, среди тех, кто знаком с понятием органической косметики около 76% отдали бы ей предпочтение, если бы их попросили сделать выбор между двумя продуктами с идентичными характеристиками и одинаковой ценой. 13% затрудняются ответить.

 Более того, 59% опрошенных убеждены, что данная косметика эффективней обычной, а 76% признают ее полезней в сравнении с обычной косметикой.

1. Третий раздел опроса посвящен анализу предпочтений косметики по уходу за кожей. Более половины респондентов используют косметику по уходу за кожей. Однако отличается частота использования данной продукции. 23% опрошенных отмечает ежедневное использование косметических средств данной категории, 20% используют ее по необходимости несколько раз в неделю, 18% используют ее несколько раз в месяц. Около 39% признается, что очень редко использует данную косметику, либо же вообще не использует.

Рис.20 Распределение ответов на вопрос «Как часто Вы используете средства по уходу за кожей?»

Источник: проведенный опрос

Наиболее популярными типами косметики по уходу за кожей являются кремы для рук (67%), средства для очищения лица (63%), а также средства для увлажнения лица: данной продукцией пользуются более половины опрошенных.

Рис.21 Распределение ответов на вопрос «Какие из перечисленных средств Вы используете сейчас?»

Источник: проведенный опрос

Кроме того, респонденты выделают хорошие отзывы и эффективность продукта как ключевой фактор (36%), кроме того отмечают важность полностью натурального состава (33%) , присутствия в составе растительных ингредиентов (23%), отсутствие сильного запаха (14%). Органический процесс производства, низкая цена и красивый дизайн оказывают меньшее влияние на желание приобрести товар премиум-класса.

 Что касается желаемого эффекта, около 32% ожидают увидеть эффект на следующий день, в то время как 68% подчеркивают большую важность сохранения положительного эффекта в дальнейшем.

 34% респондентов заинтересованы в косметике для омолаживания кожи, и при этом еще большую часть из опрошенных (39%) потенциально могла бы привлечь косметика с эффоктом аналигичный экктекту от использования ботекса.

При этом большинство потребителей готовы платить от 2000 до 4000 рублей за пободный продукт.

Рис.22 Распределение ответов на вопрос «Какую максимальную цену Вы бы были готовы за него заплатить?

Источник: проведенный опрос

Респонденты также отмечают, что большинство с высокой степенью вероятности расскажут о понравившемся косметическом продукте (48%).

1. Последний раздел опроса был посвящен анализу доверия к иностранным брендам. В результате анализа данных, полученных в ходе опроса была выявлена высокая степень доверия к иностранным брендам. Так, на вопрос о степени доверия к иностранным брендам более половины отметили, что имеют к ним определенную степень доверия (55%). 26% при этом признались, что они также скорее склонны доверять иностранным брендам, а не наоборот.

Рис.23 Распределение ответов на вопрос «Какие ассоциации у Вас вызывает словосочетание «немецкая косметика»?»

Источник: проведенный опрос

При этом, применительно к немецким брендам респонденты ассоциативно говорят о высоком качестве (44%) и высокой эффективности (26%).

Только 3 человека из числа опрошенных знакомы с брендом Regulat.

**Выводы**

При выборе косметики целевая аудитория доверяет интернет-источникам, а также прислушивается к советам знакомых и друзей, предпочитает покупать косметическую продукцию в фирменных магазинах, а так же заказывать через интернет.

Респонденты знакомы с понятием органической косметики и считают ее более полезной. При этом, подавляющее большинство готово при прочих равных отдать предпочтение косметике именно этой категории. Кроме того, респонденты склоны давать рекомендации друзьям и знакомым в случае, если продукт им понравился.

Косметика по уходу за кожей является востребованной среди опрошенных. При этом особенно популярна косметика для рук, для очищения и увлажнения лица. Драйверами для осуществления покупки являются важность полностью натурального состава, присутствия в составе растительных ингредиентов, а также отсутствие сильного запаха. При этом, влияние ценового фактора отходит на второй план. Кроме того, часть респондентов заинтересована в продуктах для омолаживания кожи, а в частности дающих эффект ботекса.

К иностранным брендам аудитория лояльна, а в частности, к немецким косметическим брендам. Бренд Regulat не известен на московском рынке.

**3.2 SWOT-анализ компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH**

 На основе характеристики компании, особенности ее деятельности, описании продуктов бренда Regulat, результатах PEST – анализа и анализа 5 сил Портера, полученных в первой главе, а также результатах опроса целевой аудитории, был проведен SWOT - анализ с целью получения комплексной оценки влияния на компанию внутренних и внешних факторов.

Таб. 6. Результаты первичного SWOT - анализа

|  |  |
| --- | --- |
| S Сильные стороны | W Слабые стороны |
| S1. Большой опыт работы на рынке Германии S2. S2.Высокое качество продукцииS3. Имеющийся опыт экспансии на рынки других странS4. Наличие компании, специализированной на дистрибьюции и маркетингеS5. Запатентованная технология производства | W1. Неизвестный в России брендW2. Узкий ассортимент продуктовW3. Необходимость систематического использования косметики Regulat в течение определенного периода времени |
| O Возможности | T Угрозы |
| O1. Растущий московский рынок органической косметики премиум-сегментаO2. Рост сегмента по уходу за кожейO3. Доверие к иностранным брендамO4. Развитие онлайн-продаж | T1. Большое число игроков на рынкеT2. Присутствие сильных брендов с лояльной аудиториейT3. Вероятность введения разрешения на параллельный импортT4 Непредсказуемость отношений России с другими странами.T5 Волатильный курс рубля. |

**Сильные стороны**

 *S1. Большой опыт работы на рынке Германии*

 Компания Dr. Niedermaier Pharma GmbH –присутствует на рынке почти 80 лет, постоянно растет, развивается, разрабатывает новые продукты для покупателей. Компания имеет большой опыт работы на рынке Германии: успешно сотрудничает с магазинами косметики и парфюмерии, аптеками и косметическими салонами. Бренд узнаваем на немецком рынке и имеет лояльную аудиторию[[50]](#footnote-50). Поскольку целевая аудитория московского рынка ценит продукцию европейского производства, то хороший имидж косметики на европейском рынке, позволит увеличить лояльность к данной косметике со стороны российских покупателей.

*S2. Высокое качество продукции*

 Органическая косметика компании отвечает высочайшим стандартам качество и имеет несколько сертификатов: Сертификат экологического контроля, подтверждающий экологичность всей производимой продукции[[51]](#footnote-51), а также Eco Manufacture Philosophy, говорящий о поддержании этических трудовых и моральных норм в процессе производства. Все продукты производятся из отборных растений, фруктов. Косметика натуральная на 100%, не имеется красителей, ароматизаторов и других неорганических веществ. Множественные тестирования, проводившиеся над косметикой, доказывают ее эффективность.

 *S3. Имеющийся опыт экспансии на рынки других стран*

 Компания уже имеет опыт успешного выхода на другие географические рынки: высокую долю прибыли (около 30%) приносит рынок Австрии[[52]](#footnote-52). Также, компания имеет точки продаж в Швеции, Швейцарии, Франции и других странах. Компания реализовывает данную стратегию, поскольку именно она помогает увеличить доход и прибыль в долгосрочном периоде. Положительный результат от выхода на новые рынки заметен по значимому увеличению прибыли за последние несколько лет (Таблица 3). Таким образом, имея опыт выхода на новые рынки, компания имеет возможность также успешно реализовать выход на российский рынок органической косметики.

 *S4. Наличие компании, специализированной на дистрибьюции и маркетинге*

 В 2007 году для улучшения системы логистики и создания отдельного централизованного управления сбытом, в Швейцарии была основана компания EnzymProAG. Помимо сбыта компания специализируется на маркетинге и продвижении товаров к различных странах. Благодаря EnzymProAG обеспечивается доставка продукции компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH в нужное место, в нужное время и при этом с оптимальными затратами. Комплексный подход к построению логистического процесса позволяет уменьшить вероятность возникновения рисков (ценовые, валютные, операционные, ликвидные и другие), под влиянием которых находится функциональный цикл жизни товара. Доставка товара посредством этой компании позволит получить сохранять контроль распределением и продвижением товара на московском рынке, а также обеспечит единую ценовую политику, что особенно важно для компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH.

 *S5. Запатентованная технология производства.*

 Dr. Niedermaier Pharma GmbH имеет патент на производство органической косметики методом каскадной ферментации, которая позволяет достигать эффекта сравнимого с действием ботокса. Высокая концентрация питательных и целебных веществ позволяет энзимам раскрываться и приумножаться, чей положительный эффект способствует общему улучшению состояния кожи и защищает ее от вредного воздействия окружающей среды. Свойства продуктов компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH высоко ценятся потребителями, поскольку прямых аналогов, сравнимых по эффекту с данной косметикой нет.

**Слабые стороны**

 *W1. Неизвестный в России бренд*

 На российский рынок органической косметики продукты под брендом Regulat не импортируются. В связи с этим, крайне мало е число людей слышали об этом бренде, возможно, только те, кто часто бывает в европейских странах. В то же время, на рынке присутствуют множество игроков, нацеленных на различные сегменты целевой аудитории. В связи с этим, новому игроку придется приложить немалые усилия для того, чтобы сделать свой бренд узнаваемым и востребованным на российском рынке органической косметики.

 *W2. Узкий ассортимент продуктов*

 Линейка косметики под брендом Regulat состоит из 9 продуктов: сыворотка, пенка, мусс, тоник и несколько видом кремов. У прямых конкурентов ассортимент гораздо шире. Например, у бренда L’occitane разработано несколько линеек косметики, включающих в себя множество различных продуктов, в том числе пенки, BB кремы, пилинги, бальзамы и другие. Выбор всех продуктов также шире, по составу, по действию и эффекту. У других брендов, являющихся потенциальными конкурентами для Regulat, также ассортимент включает больше продуктов. Таким образом, для того, чтобы стать сильным конкурентом на российском рынке косметических средств, компании необходимо расширять ассортимент.

 *W3. Необходимость систематического использования косметики Regulat в течение определенного периода времени*

 Особенность косметики Regulat – необходимость систематического использования. Эффект, достигаемый благодаря использованию данной органической косметики появляется спустя несколько недель систематического использования: подтягивается кожа, омолаживается и увлажняется. Эффект сохраняется в течение определенного периода времения (несколько месяцев), однако для более длительного поддержания результата, косметику необходимо использовать в циклично. Возможно, часть покупателей из числа целевой аудитории будет не готова ждать данного накопительного результата и отдаст предпочтение тем средствам, результат применения виден уже после первого применения.

**Возможности**

*O1. Растущий московский рынок органической косметики премиум-сегмента*

 Рынок натуральной, органической косметики на российском рынке занимает 3% от общего рынка косметических средств, и составляет 29,7 млрд рублей в абсолютном выражении.[[53]](#footnote-53) Темпы роста этого сегмента рынка очень велики – около 30 % ежегодно. Более того, в связи с пропагандой здорового образа жизни в России, осведомленность об особенностях и преимуществах органической косметики среди населения страны растет из года в год. Это говорит об имеющихся возможностях выхода на рынок новых игроков, невзирая на имеющуюся конкуренцию на рынке сегодня

 *O2. Рост сегмента по уходу за кожей*

 По данным Euromonitor International, московский рынок органической косметики по уходу за кожей является самым быстрорастущим среди всех регионов России, поскольку доходы населения в Москве были в наименьшей степени затронуты во время кризиса и кроме того само население города в среднем менее чувствительно к изменению цен. Особенно быстро за последние несколько лет росли продажи премиум сегмента[[54]](#footnote-54). Эта также говорит о возможности выхода на рынок Москвы.

*O3. Доверие к иностранным брендам*

 Среди населения сложилось негласное мнение о европейских брендах как о высококачественных, эффективных и надежных товарах[[55]](#footnote-55). Для потребителя данный стереотип играет значимую роль при выборе продукта. К российской косметике подобного доверия нет. Подобный имидж является преимуществом для иностранных компаний, входящих на рынок России, поскольку при выборе между неизвестным товаром российского производства и аналогичного товара иностранной марки, предпочтение с большей вероятностью будет отдаваться второму.

 *O4. Развитие онлайн-продаж*

С увеличением процента населения, пользующегося интернетом компании, производящие органическую косметику уделяют особое внимание развитию и совершенствованию сайта. Доля продаж, совершаемых через онлайн канал растет из года в год, особенно среди покупателей косметики премиум-сегмента[[56]](#footnote-56). Кроме того, часть компаний вообще не имеют физических точек продаж: например Weleda продвигает продукцию и совершает продажи исключительно через интернет. Так, интернет представляет собой возможность для осуществления продаж с минимальными затратами. Для новых компаний на рынке этот канал является одним из основных.

**Угрозы**

*T1. Большое число игроков на рынке*

Московский рынок органической косметики является наиболее привлекательным для компаний, производящих продукцию премиум класса. В связи с этим в Москве имеется наибольшее число брендов данного сегмента, при этом часть игроков присутствуют исключительно в этом городе и не имеют точек сбыта в других городах. Это говорит о том, что начиная сбыт на рынке Москвы компании сознательно выходят на наиболее конкурентный рынок и подвергают себя риску не завоевать для себя лояльную аудиторию.

*T2. Присутствие сильных брендов с лояльной аудиторией*

L’occitane, Melvita, Weleda, Yves Rocher – большая часть покупателей органической косметики знакомы или как минимум слышали о перечисленных брендах. Данные марки занимают наибольшую долю рынка органической косметики мидл и премиум класса и имеют собственную, лояльную к бренду аудиторию. Приходящим на рынок компаниям необходимо приложить большие усилия и провести широкомасштабную маркетинговую компанию, чтобы достичь такой же степени узнаваемости и обрести собственных лояльных покупателей.

 *T3. Вероятность введения разрешения на параллельный импорт*

В настоящее время компании, импортирующие брендированную продукцию в Россию, ведут особую ценовую политику, устанавливая желаемый уровень цен, который бывает существенно выше европейского. Однако, в 2016 году ФАС рассматривалась возможность импорта без разрешения правообладателя, что может привести к спектру негативных последствий. В первую очередь, возможность свободного ввоза товаров с целью торговли больше не позволит устанавливать производителям желаемый уровень цен, в случае если он выше, чем в других странах. Кроме того, увеличится вероятность поставки неоригинальных товаров.

T4 Непредсказуемость отношений России с другими странами.

Как было выявлено в PEST анализе, общая внешнеэкономическая ситуация остается нестабильной, нельзя отрицать вероятность ввода новых санкций против России, которые могут повлиять, в том числе и на поставки органической косметической продукции в страну.

T5 Волатильный курс рубля.

Поскольку главным вызовом за последние годя для России являлась волатильность  [курса](http://www.forexpf.ru/chart/usdrub/) рубля по отношению к другим валютам, с целью поддержания стабильной ценовой политики компаниям было необходимо замораживать цену в рублях на стабильно высоком уровне, что помогало избежать риска получения меньшей прибыли в условиях колебания курса рубля[[57]](#footnote-57).

 Для того чтобы выработать наилучшую стратегию для выхода компании на рынок органической косметики премиум-класса города Москвы, а также разработать рекомендации для компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH, был проведен поэлементный SWOT-анализ. В результате сопоставления возможностей и угроз компании с сильными и слабыми сторонами, были выработаны предложения для компании.

**Поэлементный SWOT – анализ компании**

Таб. 7. Результаты поэлементного SWOT – анализа компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ВнешняяВнутренняя | O1. Растущий московский рынок органической косметики премиум-сегментаO2. Рост сегмента по уходу за кожейO3. Доверие к иностранным брендамO4. Развитие онлайн-продаж | T1. Большое число игроков на рынкеT2. Присутствие сильных брендов с лояльной аудиториейT3. Вероятность введения разрешения на параллельный импортT4 Непредсказуемость отношений России с другими странами.T5 Инфляция и волатильный курс рубля. |
| S1. Большой опыт работы на рынке ГерманииS2. Высокое качество продукцииS3. Имеющийся опыт экспансии на рынки других странS4. Наличие компании, специализированной на дистрибьюции и маркетингеS5. Запатентованная технология производства | S3S4О4О3 Сбыт косметики под брендом Regulat посредством EnzymProAG S2S5О1О2O4. Реклама бренда Regulat через социальные сети, форумы и блоги,сайт | S2T1T2. Участие в выставках профессиональной косметики и фестивалях красотыS2T4T5 Ведение особой ценовой политики |
| W1. Неизвестный в России брендW2. Узкий ассортимент продуктовW3. Необходимость систематического использования в течение определенного периода времени | W2O1. Разработка органической косметики других категорийW2O2. Расширение ассортимента имеющихся категорий косметикиW1O1О2. Заключение партнерских соглашений с косметическими сетями и аптеками с целью сбыта | W1T1T2 Сотрудничество со СМИ для увеличения осведомленности о бренде Regulat |

Составлено автором

*S3S4О4 Сбыт косметики под брендом Regulat посредством EnzymProAG*

Существует несколько способов осуществления экспорта на новый рынок: прямой и непрямой (косвенный) экспорт. Для определения стратегии рассмотрим ключевые преимущества и недостатки каждого из данных видов поставок.

При косвенном экспорте компания осуществляет поставки на новые рынки через независимые локальные компании-посредники. При этом производитель товара напрямую не осуществляет экспорт, поскольку посредники самостоятельно реализуют товар на рынке, без непосредственного участия компании-производителя. Главным преимуществом является факт, что про косвенном экспорте не требуется оплата труда зарубежных посредников, приобретение специальных знаний и оборудования, складов, машин и многого другого. Однако, данный способ поставок в значительной степени увеличивает географическое разделение между производителем товара и конечными покупателями, что также уменьшает доступ компании к информации о рынке, где осуществляется косвенный экспорт. Это сказывается на том, что компании-производители не имеют возможность выявлять отношение покупателей к продукту, прогнозировать рост спроса на товар, а также возможные изменения в запросах и потребностях целевой аудитории. Кроме того, компания-производитель не имеет возможности контролировать политику распределения и продвижения товара на новом рынке и, как следствие, не может контролировать конечную цену продажи товара.

Прямой экспорт – компания осуществляет экспорт самостоятельно, без поставок через посредников. Производство товаров, поставки, международный маркетинг в данном случае осуществляются непосредственно товаропроизводителем. Продажа товаров конечным потребителям может осуществляться как непосредственно производителем товара, так и могут осуществляться через компании-партнеры (в случае с поставкой косметики через парфюмерно-косметические сети, салоны и другие). Главным недостатком прямого экспорта являются большие расходы на сбытовую деятельность: аренду офиса и склада, заработную плату сотрудников, аренду или покупку машин и многое другое. Кроме того, осуществление прямого экспорта предполагает формирование структур, позволяющих продавать товары непосредственно на внешних рынках, таких, как экспортный отдел или подразделение фирмы, торговые представительства, используемые фирмой для поиска зарубежных клиентов, агенты и дистрибь­юторы, представляющие фирму в стране. Осуществляя прямой экспорт, компания имеет ряд преимуществ, в частности, возможность установления контактов с целевой аудиторией, возможность обеспечения высокого уровня организации продаж и маркетинга. Кроме того, осуществляя прямой экспорт, компания получает более полную информацию о состоянии рынка, запросах и потребностях потребителей.

В каждом конкретном случае компания должна анализировать указанные выше преимущества и недостатки каждого из способов осуществления экспорта. Компания Dr.Niedermaier Pharma GmbH имеет собственную отдельную компанию EnzymProAG, которая осуществляет экспортные операции по всей Европе. Кроме того, для компании особенно важно осуществлять контроль за едиными ценами по всей Европе и контролировать поставки. Ввиду этого, прямой экспорт является наилучшим вариантом экспорта для компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH.

*S2S5О1О2O4. Реклама бренда Regulat через социальные сети, форумы и блоги*

Поскольку покупатели косметики преимум-класса особенно сильно подвержены влиянию информации, которую они получают из социальных сетей, форумов и блогов, компания должна активно продвигать бренд через данные каналы.

 Среди возможных решений: создание своих групп и страниц в социальных сетях, продвижение через известных личностей. Последний канал, при этом, в последнее время становится особенно популярным[[58]](#footnote-58). После размещения нескольких постов известными личностями, у которых несколько сотен тысяч, а зачастую и несколько миллионов подписчиков, заметно возрастает количество заказов у рекламодателя, разместившего рекламу. Для компании

Dr.Niedermaier Pharma GmbH, которая является не столь известной на российском рынке, данный канал продвижения может привлечь покупателей.

*S2T1T2. Участие в выставках профессиональной косметики и фестивалях красоты*

Крупные выставки, посвященные индустрии красоты из года в год собирают огромную аудиторию людей, интересующихся и разбирающихся в косметике. При этом, в выставках как правило принимают участие как крупные компании и дистрибьютеры известных косметических брендов, так и компании, которые только выходят на рынок и начинают свое продвижение с выступления на подобных мероприятиях. Участие в выставках позволяет рассказать или напомнить потенциальным заказчикам и клиентам о продукции компании, увеличивая узнаваемость бренда и положительно сказываясь на желании купить продукцию.

 Примером такого мероприятия может служить международная выставка профессиональной косметики Intercharm Professional, ежегодно проходящая в Москве. Участие представителей компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH в этой выставке может положительно отразиться на спросе на органическую косметику Regulat и сформирует положительный образ бренда.

 *S2T4T5 Ведение особой ценовой политики*

Поскольку сохраняется угроза обострения внешнеполитической ситуации и введения новых санкций, что может сказаться на усилении волатильности курса рубля по отношению к евро, существует риск получения нестабильных доходов для импортирующих в Россию компаний. В связи с этим, компании рекомендуется устанавливать цены, позволяющие минимизировать риск недополучения доходов от продаж в России. В частности, рассчитывая цены в рублях по текущему курсу рубль/евро, необходимо закладывать возможность изменение курса рубля к евро и добавлять к реальной цене 100-150 рублей, для минимизации риска недополучения дохода.

*W2O1. Разработка органической косметики других категорий*

 Одним из главных недостатков компании является недостаточны широкий спектр продуктов. Так, у главного конкурента L’occitane широкий ассортимент, включающий в себя средства по уходу для лица, тела, волос. Продукты для лица включают в себя тоники, сыворотки и масла, кремы, пилинги, маски, бальзамы, ВВ кремы и многое другое. По уходу за телом бренд выпускает гели для душа, мыло, средства для ванн, скрабы. Средства для волос также разнообразны. Линейка Regulat включает в себя всего несколько продуктов по уходу за кожей.

 В связи с этим, для сохранения конкурентоспособности и расширения потенциала для увеличения прибыли в России, а также других странах рекомендуется начинать разработки косметики других видов.

 *W2O2. Расширение ассортимента имеющихся категорий косметики*

 Ассортимент средств Regulat по уходу за кожей также следует расширять. На сегодняшний день, основной упор сделан на косметике против старения кожи, однако другие средства также пользуются популярностью. Кроме того, кремы против старения кожи не являются наиболее популярной категорией средств, уступая кремам для рук, для очищения кожи, и многим другим.

 У прямых конкурентов компании, напротив, в продаже представлено несколько видов продукции каждой из категорий, выделенных на рисунке 16.

 В связи с этим, компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH рекомендуется расширить ассортимент кремов бренда Regulat, для того чтобы захватить бóльшее количество людей из числа потенциальной аудитории.

Рис. 16 Использование органических косметических продуктов в России по категориям, 2016

Источник: Euromonitor International official statistics

*W1O1О2. Заключение партнерских соглашений с косметическими сетями и аптеками с целью сбыта*

Основными каналами сбыла органической косметики премиум сегмента являются фирменные салоны-магазины,продажа через дистрибьютеров косметики и парфюмерии, а также онлайн продажи. Поскольку бренд Regulat неизвестен на российском рынке, а также ассортимент косметики слишком узкий, открытие фирменного магазина нецелесообразно. Более эффективным способом сбыта является заключение договора с дистрибьютерами, которые станут базой для увеличения осведомленности о существовании бренда и принесут основной объем продаж.

Кроме того, объем продаж косметики через аптеки из года в год, где продается лечебная и профессиональная косметика. Именно в аптеке человек может получить профессиональную консультацию и совет, к которому с высокой вероятностью прислушается. По этой причине, компании рекомендуется сбыт органической косметики Regulat также через данный канал. Кроме того, возможно сотрудничество с салонами красоты.

*W1T1T2 Сотрудничество со СМИ для увеличения осведомленности о бренде Regulat*

 Большинство людей отдают предпочтение знакомым брендам. Именно по этой причине высокий уровень осведомленности о том или ином продукте обеспечивает бренду преимущество перед менее известными товарами. Органическая косметика не является исключением. Чем выше известность производителя органической косметики, тем вероятнее, что покупатель вспомнит именно о ней в момент выбора косметического продукта. Бренд Regulat пока еще не известен на российском рынке. Статьи в журналах о здоровье и моде могут увеличить степень узнаваемости продукции компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH, что создаст базу для дальнейшего роста компании на рынке органической косметики в Москве.

В результате комплексного анализа внутренних и внешних факторов, оказывающих сильное слияние на возможность выхода компании на рынок органической косметики Москвы была определена наилучшая стратегия выхода на рынок: прямой экспорт через EnzymProAG, специализирующеюся на сбыте. Для сбыта продукции на рынке Москвы необходимо заключать договоренности с косметическими дистрибьюторами, аптеками. Возможно сотрудничество с салонами красоты. Кроме того, важным каналом взаимодействия является интернет, где необходимо осуществлять комплексную программу продвижения.

**3.3. Основные мероприятия в области маркетинга**

Для того, чтобы рассчитать финансовый эффект от выхода на рынок необходимо определить количество возможных партнеров по сбыту на московском рынке (парфюмерно-косметические сети, аптеки, салоны красоты и другое), методы продвижения (участие в выставках, реклама и другое), оценить затраты на импорт косметики в Россию. На основе анализа характеристики компании, линейки ее продукции и анализе внешней среды может быть сформирована маркетинговая стратегия, включая позиционирование продукта, ценовую политику, место и методы сбыта и продвижения.

**P1 Продукт**

Regulat – бренд органической косметики, который должен позиционироваться на российском рынке как органический продукт премиум-класса, имеющий уникальный эффект омолаживания кожи. Основная ценность в глазах покупателя должна быть завязана с эффектом, который дает косметика Regulat, а именно результат, аналогичный использованию ботекса. Кроме того, в рекламных кампаниях должна подчеркиваться органичность продукции: натуральные ингредиенты, входящие в ее состав, отсутствие каких-либо химических добавок, органическое производство.

**P2 Цена**

Компания Dr.Niedermaier ведет стабильную ценовую политику: цены на косметику не менялись в течение многих лет. Кроме того, цены в разных странах Европы одинаковы. По этой причине, цена на органическую косметику Regulat в России должна оставаться на среднеевропейском уровне. Однако, поскольку цена на продукты в России сильно привязана к курсу рубля по отношению к евро, цены должны устанавливаться на уровне чуть выше, чем сумма, выраженная в рублях по среднерыночному курсу с целью избежать недополучения прибыли.

Таб. 8 Пример ценообразования косметики Regulat на российском рынке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукты | Цена на продукт, евро | Средний курс рубля к евро в 2017 году | Цена на продукт, руб | Рекомендуемая цена на рынке, руб |
| 1. Regulat® Skin Repair
 | 15.9 | 62,1 | 987.39 | 1100 |
| 1. Regulat®Skin Energy Mousse
 | 44.0 | 62,1 | 2732.4 | 2900 |
| 1. Regulat® Beauty anti aging lifting serum
 | 49.9 | 62,1 | 3098.79 | 3200 |
| 1. Regulat® Beauty energetic facial tonic
 | 24.9 | 62,1 | 1549.29 | 1700 |
| 1. Regulat® Beauty excellent cleansing foam
 | 24.9 | 62,1 | 1549.29 | 1700 |
| 1. Regulat® Beauty anti aging day cream
 | 49.9 | 62,1 | 3061.53 | 3200 |
| 1. Regulat® Beauty anti aging extra rich creme
 | 59.9 | 62,1 | 3719.79 | 3900 |
| 1. Regulat® Beauty anti aging eye creme
 | 57.9 | 62,1 | 3595.59 | 3700 |
| 1. Regulat® Beauty anti aging night repair
 | 49.9 | 62,1 | 3061,53 | 3200 |

Составлено автором

Таким образом, выбранная ценовая стратегия – стратегия «среднерыночных цен». В таблице выше указана конечная цена для покупателя. При этом, отпускная стоимость дистрибьютерам должна быть меньше желаемой конечной цены продажи (примерно на 30%). Наличие каких-либо сезонных скидок не предусматривается. Таблица 9 отражает структуру стоимости продукта Regulat при поставке в Россию.

Рассмотрим структуру ценообразования на примере Regulat® Beauty anti aging lifting serum. По опыту директора компании Александра Мэй, удельная стоимость перевозки и доставки единицы продукции в другую страну в среднем составляет около 20%. Далее, при ввозе косметической продукции необходимо заплатить импортную пошлину в размере 6,5%, а так же НДС 18%. Таким образом, себестоимость продукта плюс транспортировки в Россию в среднем составляет 647 рублей. Далее, наценка для дистрибьюторов составит 250%, которые в свою очередь, продадут товар еще с 30% надбавкой. Таким образом, стоимость конечного продукта будет составлять чуть больше 3100 рублей или 3200 с запасом.

Таб. 9 Структура стоимости продукта Regulat на примере Regulat® Beauty anti aging lifting serum.

|  |  |
| --- | --- |
| Средняя себестоимость косметического продукта, руб | 400 |
| Перевозка и доставка в Россию (% к себестоимости продукта) | 20% |
| Импортная пошлина | 6,5% |
| Ввозной НДС | 18% |
| Цена по инвойсу, руб | 480 |
| Цена при ввозе в Россию с учетом таможенных сборов и НДС, руб | 598 |
| Цена для дистрибьюдеров, салонов красоты и аптек и других, руб | 2 390 |
| Цена для конечного покупателя | 3 108 |

Составлено автором

**P3. Место**

Продвижение продукции рекомендуется осуществлять через парфюмерно-косметические сети, аптеки, салоны красоты, выставки, а также через собственный сайт. Рассмотрим каждый из каналов подробней.

*Парфюмерно-косметические сети*

По различным оценкам исследовательских агентств, специализированные парфюмерно-косметические сети контролируют от 30 до 35% розничных продаж парфюмерно-косметической продукции. Несмотря на то, что нестабильная экономическая ситуация затормозила развитие многих сетевых компаний, участники рынка начинают восстанавливать темпы роста продаж и проявляют высокую активность[[59]](#footnote-59).

На сегодняшний день в России насчитывается 25 крупных парфюмерно-косметических сетей, каждая их которых имеет от 25 до 700 точек продаж по всей России. По данным РБК research, с июня 2015 года по сентябрь 2016 года число парфюмерно-косметических магазинов выросло в России на 22%. Среди ключевых парфюмерно-косметических сетей в Москве, которые осуществляют продажу косметики премиум-класса можно выделить следующие: Рив Гош, Л’Этуаль и Иль де Боте, которые занимают наибольшую долю рынка, а так же [Flirtshop](http://www.minimum-price.ru/shops/flirtshop/), Бьюти-марктет, Стокманн и Элизэ.

Таб. 10. Парфюмерно-косметические сети Москвы, продающие косметику премиум-класса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название сети | Количество точек продаж в Москве | Входная сумма в сеть | Основные преимущества | Основные недостатки |
| Рив Гош | 42 | 1500-1700 тысяч рублей | 1) Самые известные сети2) Имеют наибольшую проходимость в расчете на один магазин | 1) Высокие затраты на заключение партнерского договора2) Сложность заключения договора |
| Л’Этуаль | 156 |
| Иль де Боте | 43 |
| [Flirtshop](http://www.minimum-price.ru/shops/flirtshop/) | 4 | 400 тысяч рублей | 1) Сравнительно низкие затраты на заключение партнерского договора2) Выше вероятность успешного заключения партнерского договора | 1) Менее известные сети2) Имеют меньшую проходимость в расчете на один магазин |
| Бьюти-маркет | 19 | 450 тысяч рублей |
| [Стокманн](http://www.minimum-price.ru/shops/stockmann/) | 7 | 750 тысяч рублей |
| Элизэ | 20 | 700 тысяч рублей |

Составлено автором

 На основе анализа игроков рынка дистрибьюции можно сделать несколько выводов. Для новой на рынке компании, такой Dr.Niedermaier Pharma GmbH, заключение договоров на сбыт с тремя крупнейшими сетями (Рив Гош, Л’Этуаль и Иль де Боте) маловероятно ввиду того, что бренд неизвестен в стране и данные сети просто не согласятся заключать договор с компанией. Кроме того, данное сотрудничество может оказаться невыгодным для самой компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH, поскольку объем продаж не будет достаточным, чтобы окупать затраты на заключение партнерства.

 Однако, менее известные сети, такие как [Flirtshop](http://www.minimum-price.ru/shops/flirtshop/), Бьюти-маркет, [Стокманн](http://www.minimum-price.ru/shops/stockmann/) и Элизэ могут оказаться выгодными партнерами по сбыту. В данных сетях ведется продажа косметики мидл и премиум класса, и при этом сети стараются разнообразить ассортимент новыми продуктами и брендами, с целью выгодно отличить себя от других игроков. При этом, стоимость заключения договора на сбыт значительно меньше, чем у крупнейших игроков.

 Стоит отметить, что при осуществлении сбыта через парфюмерно-косметические сети, компании не только вносят денежную сумму за выход в сеть, но также в дальнейшем предоставляют продукцию со скидкой, либо отдают дистрибьюторам процент с продаж. Данный процент скидки или доля с продаж сильно варьируется, однако по данным РБК Research, средний показатель по рынку от 30%. В дальнейшем, в расчетах будет использована данная величина.

*Аптеки*

На сегодняшний день, посетив даже небольшую аптеку, можно заметить обширные полки с косметикой. Действительно, для производителей косметических брендов размещение продукции в аптеке является не только дополнительным каналом сбыта, но и представляет собой великолепную возможность познакомить население с определенным брендом. Одним из преимуществ продаж через аптечные сети является то, что у россиян традиционно высок уровень доверия к аптекам и продукции, которая там производится: все, что там продается, видится в глазах покупателей качественным, эффективным и безопасным. Поэтому для производителей косметики это еще и возможность быстро завоевать доверие покупателя.

Условия заключения партнерства схожи с парфюмерно-косметическими сетями. При этом, средняя стоимость заключения договора на сбыт в фармацевтической сети (около 10-15 магазинов) составляет около 400 тысяч рублей. Среди возможных партнеров по сбыту можно выделить аптеки Здоров.ру (26 аптек), Самсон-Фарма (72 аптеки), Планета здоровья (68 аптек), Неофарм (33 аптеки), Векфарм (16 аптек), Трика (8 аптек) и многие другие. Аптеки рекомендуется выбирать в соответствии с их позиционированием на рынке и выбирать сети медиум и премиум класса.

*Салоны красоты*

 Продвижение через салоны красоты возможно при условии, если косметика хорошо зарекомендовала себя в кругу профессионалов. Действительно, при выполнении какой-либо процедуры по уходу специалист (косметолог) рекомендует клиенту использовать то же косметический бренд, что и при профессиональном уходе в салоне. Такой тип продаж называется «консультационный», поскольку косметолог советует опробованный на своих клиентах продукт, и покупка совершается по рекомендации специалиста, ввиду чего у клиента возникает высокая степень доверия к данному бренду. В этом случае, потенциальный покупатель косметики, посетивший салон красоты и получивший рекомендацию от профессионала с высокой вероятностью будет склонен к тому, чтобы приобрести зарекомендованную косметическую продукцию. Кроме того, продажа косметической продукции в салонах красоты вызывает у клиента привычку покупать продукцию в салоне. Условия поставок аналогичны сбыту через аптеки и парфюмерно-косметические сети. Потенциальными партнерами компании могут стать салоны премиум класса ATStudio (8 салонов), Воск (3 салона), Время Красоты (14 салонов), Острова (3 салона), Империя цвета (5 салонов) и многие другие. Салоны красоты рекомендуется выбирать в соответствии с их позиционированием на рынке и выбирать сети медиум и премиум класса.

*Выставки*

Профессиональная выставка – возможность для компании продемонстрировать свою продукцию целевой аудитории. Демонстрация продукции напрямую клиенту, представителю салона красоты или представителям компаний, имеющим бизнес-интерес в этой сфере во много раз эффективней, чем любой другой канал рекламы. Участие в выставке позволяет создать множество целевых контактов с платежеспособными заказчиками и партнерами. Однако выставка это также возможность осуществлять сбыт товара: покупатели зачастую приезжают на выставку с целью приобретения товаров определенных категорий. Кроме того, на конкурентном рынке фактор известности и узнаваемости бренда, а также доверия к нему во много определяет решения о заключении базнес-партнерства. Поэтому все компании озабочены повышением имиджа и престижа своего бренда и участие в выставке – отличная возможность этого добиться.

Одной из наиболее известных выставок в Москве является Intercharm Professional, которая ежегодно собирает около 50000 посетителей. Однако, участие в выставке потребует значительных финансовых вложений.

Таб. 11. Затраты на участие в выставке Intercharm Professional в Москве

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Стоимость, руб |
| 1. Оборудованная площадь, 12 кв.м (вкл. НДС)(Зона С) | 256 464 |
| 2. Регистрационный взнос | 15 800 |
| 3. Участие в рассылке по базе посетителей выставки (130000 контактов) + публикация новости с анонсами во всех социальных группах выставки | 43 000 |
| **ИТОГО:** | **315 264** |

Составлено автором

Тем не менее, компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH рекомендуется активно участвовать в подобных выставках, поскольку это не только отличный канал прямых продаж, но и возможность заключения новых партнерских соглашений с дистрибьюторами Москвы и других регионов.

*Сбыт через интернет*

 Как было отмечено ранее, одним из мощнейших каналов коммуникации и сбыта является интернет. В связи с этим, компании необходимо разработать официальный сайт с целью сбыта и продвижения косметики Regulat. В таблице 12 представлена среднерыночная стоимость разработки сайта для компании.

Таб. 12. Стоимость разработки и продвижения сайта

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Стоимость, руб |
| 1. Разработка сайта | 600 000 |
| 2. Поддержание и доработка/модификация сайта в год | 50 000 |
| 3. Продвижение сайта и его реклама в год | 500 000 |
| **ИТОГО:** | **1 150 000** |

Составлено автором

**P4 Продвижение**

Стратегия продвижение – pull, что подразумевает под собой эффективный способ обеспе­чить лояльность всех участников канала распределения по отно­шению к продвигаемому продукту. Применяя стратегию pull компания преимущественно работает с конечным потребителем, формируя у него желание приобрести продукцию. География коммуникации с потребителем – рынок Москввы. Рассмотрим методы продвижения подробней.

*Продвижение через социальные сети*

 Интернет является ключевым методом продвижения продукта. Компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH рекомендуется осуществлять продвижение через социальные сети ВКонтакте, YouTube и Instagram.

Таб. 13. Стоимость продвижения через социальные сети

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Стоимость, руб |
| Создание и развитие группы ВКонтакте 100 000 подписчиков | 300 000 |
| Таргетированная реклама ВКонтакте на ЦА (женщины от 25 до 55 лет, проживающие в Москве)(14,72 р за показ, 4181 тыс. человек, 30 показов на человека) | 1 800 000 |
| Реклама через лидеров мнений в Instagram (35 рекламных размещений) | 1 000 000 |
| Реклама в YouTube, 3 000 000 показов | 3 000 000 |
| **ИТОГО:** | **5 100 000** |

Составлено автором

*Продвижение через журналы*

 Продвижение органической косметики Regulat должно осуществляться исключительно через журналы, которые популярны у целевой аудитории. Таким образом, было выделено три журнала: Vogue, Marie Claire и Лиза.

 Целевая аудитория журнала Vogue - успешные женщины и девушки в возрасте от 20 до 40 лет. Подавляющее большинство читательниц имеют постоянную, высокооплачиваемую работу, имеют собственный автомобиль, пользуются услугами косметологов и часто путешествуют по миру.  Тираж - 150 тысяч экземпляров

 Целевая аудитории журнала Лиза - женщины в возрасте от 25 до 35 лет, хорошо обеспечены, имеют хорошо оплачиваемую работу. Они могут себе позволить приобрести дорогостоящую одежду и косметику. Тираж - 650 тысяч экземпляров.

 Целевая аудитория журнала Marie Claire  - уверенные в себе, активные женщины в возрасте от 25 до 40 лет. Эти женщины часто путешествуют, посещают разнообразные выставки, интересуются новинками косметики и моды. Кроме того, большинство из них - лидерами мнений в их окружении. Тираж - 110 тысяч экземпляров.

 Варианты размещения рекламы в журнале разнообразны и сильно различаются по цене.

Ниже в таблице 14 приведена стоимость рекламы на 1 полной странице в журнале.

Таб.14 Стоимость размещения рекламы на 1 странице, 2017

|  |  |
| --- | --- |
| Журнал | Стоимость, руб |
| Vogue | 890 000 |
| Лиза | 600 000 |
| Marie Claire | 420 000 |

*Презентация продукта*

 Презентация продукта (мастер-класс) - мероприятие, которое своей целью ставит ознакомление с продукцией компании: аудитории рассказывается процесс производства, особенности и уникальность косметики, эффект. При этом, целевая аудитория подобных мероприятий - известные личности, которым во время презентации раздаются пробники и подарки. Подобный метод ознакомления имеет высокую эффективность, поскольку те, кому понравится продукция, с высокой вероятностью расскажут о продукте друзьям, знакомым и тем, кто следит за жизнью знаменитостей. Для проведения подобного мероприятия потребуется арендовать помещение, выделить определенное количество косметической продукции в подарок. Для компании, которая только выходит на рынок, особенно той, которая производит продукцию премиум-класса, подобные мероприятия очень важны.

**3.4. Расчет денежных эффектов от выхода компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на рынок Москвы**

*Определение ключевых параметров оценки эффективности выхода компании на рынок Москвы*

Существует множество факторов, определяющих эффективность выхода компании на рынок.

Чистая приведенная стоимость (NPV) - если рассматривать выход на российский рынок как бессрочный проект, то индикатором, показывающим денежный эффект от выхода на рынок может служить бессрочный NPV. Данный показатель широко известен по всему миру. Чаще всего он применяется к оценке срочных проектов и показывает чистую приведенную стоимость финансовой отдачи от реализации проекта. Основным недостатком данного метода является непредсказуемость прогнозных денежных потоков, что говорит о том, что чем дольше реализуется проект, тем менее точной будет оценка финансового результата. Кроме того, отдельное внимание должно уделяться расчету ставки дисконтирования, которая учитывала бы в себе как систематические, так и несистематические риски. Однако, ввиду сильной неопределенности, данный показатель не может быть применен для оценки выхода компании на московский рынок косметики.

Рентабельность инвестиций (ROI) - также, если принимать выход на российский рынок как бессрочный проект, то индикатором, показывающим эффективность инвестиций необходимых для осуществления выхода на рынок может быть ROI, а именно расчет учитывающий изменчивость стоимости денег во времени, а именно приведенную стоимость денежных потоков без учета инвестиций на приведенную стоимость инвестиций (PV / PV of investments). Одним из главных недостатков является необходимость использования этого показателя в комплексе с другими показателями (в частности с NPV). Однако, как и в случае с NPV ввиду сильной неопределенности, данный показатель не может быть применен для оценки выхода компании на московский рынок косметики.

Объем продаж – пожалуй, наиболее важный показатель. Оценивая вариант выхода на новый географический рынок, компания должна быть уверена в том, что продукция компании будет востребована и компания сможет поддерживать определенный уровень продаж на новом рынке течение долго времени. Кроме того, важно оценивать возможность завоевания через определенный период времени доли рынка, которая будет стабильно приносить значимый объем продаж и прибыли соответственно, то выход на рынок может считаться успешным. Для расчета эффекта от продаж косметики Regulat будет применен метод сценариев для расчета выручки, а именно расчет будет производиться на основе трех прогнозных сценариев: негативном, наиболее вероятном и оптимистичным.

Выручка про методу сценариев = $\frac{1\*Выручка\_{negative}+4\*Выручка\_{optimal}+1\*Выручка\_{positive}}{6}$ (4)

В данной работе ключевым фактором будет являться прогнозный объем продаж и потенциал завоевания доли рынка. Основываясь на данном показателе компания может оценить стоит ли осуществлять выход на рынок или же финансовый эффект от выхода на рынок не стоит усилий и затрат, которые компания понесет.

*Определение целевой аудитории*

Для начала необходимо определить численность целевой аудитории. Первым шагом определим население Москвы от 25 до 54 лет. Далее, из них выделим тех, кто имеет доход выше 50 тысяч рублей в месяц и определим тех, кому интересна омолаживающая косметика. Таким образом, целевая аудитория составляет 773 662 человека.

Таб. 15 Структура населения от 25 до 54 лет.

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст, лет | Население по группам в Москве, человек |
| 25 - 29 | 525 292 |
| 30 - 34 | 493 248 |
| 35 - 39 | 453 320 |
| 40 - 44 | 419 468 |
| 45 - 49 | 475 530 |
| 50 - 54 | 500 681 |
| ИТОГО: | 2 867 539 |
| - из которых имеют доход выше 50 тыс. рублей в месяц | 2 035 953 |
| - из которых 38% интересна омолаживающая косметика | **773 662** |

Составлено автором на базе данных Федеральной службы государственной статистики[[60]](#footnote-60)

 Рассчитаем методом сценариев эффект от продаж в парфюмерно-косметических сетях, аптеках, салонах красоты, интернете и выставках. Прогнозный период – 3 года. Больший период прогнозирования не является целесообразным, поскольку ввиду высокой степени неопределенности прогнозных денежных потоков, расчеты на больший период будут не точны. Все расчеты и прогнозы базируются на экспертных оценках опытных работников отрасли.

*Расчет продаж в парфюмерно-косметических сетях*

 Расчеты произведены с предположением, что в первый год компания будет продавать косметику в 30 магазинах различных парфюмерно-косметических сетей, а так же индивидуальных магазинах-дистрибьюторах, во 2 год в 40 магазинах, в 3 год в 50 магазинах.

Основываясь на мнениях специалистов парфюмерно-косметических сетей, продажи косметики новых игроков рынка в месяц обычно не превышают 9 единиц продукции, в частности, кремов. Однако, было отмечено, что органическая косметика пользуется большим спросом. Также, особое доверие у покупателей вызывают зарубежные бренды. В связи с этим в первый год по наиболее вероятному сценарию продажи составят 9 единиц на 1 магазин в месяц, в негативном случае на три единицы меньше, в позитивном на три единицы больше. Далее, в связи с активной маркетинговой компанией, продажи будут динамично увеличиваться.

Таб. 16 Расчет объема продаж в парфюмерно-косметических сетях по методу сценариев

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарий | Год присутствия на рынке | Среднее кол-во продаж в месяц на 1 магазин | Кол-во покупок в год в сетях | Выручка при стоимости для дистрибьютора 2200р |
| Negative | 1 | 6 | 2160 | 5 184 000 |
| 2 | 12 | 5760 | 13 824 000 |
| 3 | 18 | 10800 | 25 920 000 |
| Optimal | 1 | 9 | 3 240 | 7 776 000 |
| 2 | 18 | 8 640 | 20 736 000 |
| 3 | 36 | 21 600 | 51 840 000 |
| Positive | 1 | 12 | 4 320 | 10 368 000 |
| 2 | 24 | 11 520 | 27 648 000 |
| 3 | 48 | 28 800 | 69 120 000 |

Составлено автором

Основываясь на расчетах по трем сценариям, найдем наиболее вероятную средневзвешенную выручку от продаж в парфюмерно-косметических сетях.

Таб.17 Прогноз выручки от продаж в парфюмерно-косметических сетях на первые три года присутствия на рынке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Средневзвешенная выручка по методу сценариев | Продажи в шт в год |
| 1 | 7 776 000 | 2 592 |
| 2 | 20 736 000 | 6 912 |
| 3 | 50 400 000 | 16 800 |

Составлено автором

Таким образом, прогнозируется положительная динамика выручки от продаж в парфюмерно-косметических сетях. Кроме того, данный канал предположительно будет являться одним из ключевых каналов сбыта для компании.

*Расчет продаж в аптеках*

 Расчеты произведены с предположением, что в первый год компания будет продавать косметику в 20 аптеках, во 2 год в 30 аптеках, в 3 год в 30 аптеках.

Основываясь на мнениях работников аптечных сетей, продажи косметики новых производителей обычно не превышают 4 единиц в месяц, наиболее вероятный сценарий предусматривает продажу 4 единиц продукции в первый год присутствия бренда на рынке. В негативном случае 3 продажи, в позитивном 6 продаж. Далее. как и в случае с продажами в парфюмерно-косметических сетях ожидается положительная динамика роста продаж, однако рост ожидается менее значительный.

Таб. 18 Расчет объема продаж в аптеках по методу сценариев

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарий | Год присутствия на рынке | Среднее кол-во продаж в месяц на 1 аптеку | Кол-во покупок в год в сетях | Выручка при стоимости для дистрибьютора 2200р |
| Negative | 1 | 3 | 720 | 1 728 000 |
| 2 | 5 | 1800 | 4 320 000 |
| 3 | 7 | 3360 | 8 064 000 |
| Optimal | 1 | 4 | 960 | 2 304 000 |
| 2 | 7 | 2520 | 6 048 000 |
| 3 | 9 | 4320 | 10 368 000 |
| Positive | 1 | 6 | 1440 | 3 456 000 |
| 2 | 8 | 2880 | 6 912 000 |
| 3 | 10 | 4800 | 11 520 000 |

Составлено автором

Основываясь на расчетах по трем сценариям, найдем наиболее вероятную средневзвешенную выручку от продаж в аптеках.

Таб. 19 Прогноз выручки от продаж в аптеках на первые три года присутствия на рынке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Средневзвешенная выручка по методу сценариев | Продажи в шт в год |
| 1 | 2 400 000 | 800 |
| 2 | 5 904 000 | 1 968 |
| 3 | 10 176 000 | 3 392 |

Составлено автором

Таким образом, прогнозируется положительная динамика выручки от продаж в фармацевтических сетях. Однако, данный канал не будет являться ключевых каналом сбыта косметики Regulat для компании.

*Расчет продаж в салонах красоты*

 Расчеты произведены с предположением, что в первый год компания будет продавать косметику в 20 салонах красоты, во второй год в 40 салонах, в 3 год в 60 салонах.

Салоны красоты - эффективный канал для сбыта косметики, поскольку многие клиенты косметологов полагаются на мнение профессионалов. По этой причине, по словам опрошенных косметологов, в первое время работы в месяц в салонах красоты можно ожидать от 6 продаж кремов для частого пользования. Далее, если косметика себя зарекомендует, покупатели будут возвращаться в салон за следующими покупками и предпочтут именно данный канал покупки всем остальным. Сценарии построены на основе данного мнения экспертов.

Таб. 20 Расчет объема продаж в салонах красоты по методу сценариев

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарий | Год присутствия на рынке | Среднее кол-во продаж в месяц на 1 аптеку | Кол-во покупок в год в сетях | Выручка при стоимости для дистрибьютора 2200р |
| Negative | 1 | 4 | 960 | 2 304 000 |
| 2 | 6 | 2880 | 6 912 000 |
| 3 | 8 | 5760 | 13 824 000 |
| Optimal | 1 | 6 | 1440 | 3 456 000 |
| 2 | 9 | 4320 | 10 368 000 |
| 3 | 12 | 8640 | 20 736 000 |
| Positive | 1 | 10 | 2400 | 5 760 000 |
| 2 | 14 | 6720 | 16 128 000 |
| 3 | 16 | 11520 | 27 648 000 |

Составлено автором

Основываясь на расчетах по трем сценариям, найдем наиболее вероятную средневзвешенную выручку от продаж в салонах красоты на первые три года присутствия компании на рынке.

Таб. 21 Прогноз выручки от продаж в аптеках на первые три года присутствия на рынке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Средневзвешенная выручка по методу сценариев | Продажи в шт в год |
| 1 | 3 648 000 | 1 216 |
| 2 | 10 752 000 | 3 584 |
| 3 | 20 736 000 | 6 912 |

Составлено автором

Таким образом, прогнозируется положительная динамика выручки от продаж в салонах красоты. Данный канал будет являться вторым по объему выручки каналом сбыта для компании.

*Расчет продаж через интернет*

 Данный прогноз основывается на статистике по средним продажам парфюмерно-косметических сетей, с поправкой на слабую известность сайта. Таким образом, в первый год по наиболее вероятному сценарию будет совершаться от 45 продаж в месяц, далее этот показатель будет расти и к 3 году достигнет 150 единиц в месяц, что в 10 раз меньше продаж известных сайтов по продаже косметики.

Таб. 22 Расчет объема продаж через интернет по методу сценариев

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарий | Год присутствия на рынке | Среднее кол-во продаж в месяц | Кол-во покупок в год в сетях | Выручка при стоимости для дистрибьютора 2200р |
| Negative | 1 | 60 | 720 | 1 728 000 |
| 2 | 120 | 1440 | 3 168 000 |
| 3 | 180 | 2160 | 4 752 000 |
| Optimal | 1 | 45 | 540 | 1 296 000 |
| 2 | 90 | 1080 | 2 592 000 |
| 3 | 150 | 1800 | 4 320 000 |
| Positive | 1 | 60 | 720 | 1 728 000 |
| 2 | 120 | 1440 | 3 456 000 |
| 3 | 150 | 1800 | 4 320 000 |

Составлено автором

Основываясь на расчетах по трем сценариям, найдем наиболее вероятную средневзвешенную выручку от продаж через интернет на первые три года присутствия компании на рынке.

Таб. 23 Прогноз выручки от продаж через интернет на первые три года присутствия на рынке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Средневзвешенная выручка по методу сценариев | Продажи в шт в год |
| 1 | 1 440 000 | 480 |
| 2 | 2 832 000 | 944 |
| 3 | 4 392 000 | 1 464 |

Составлено автором

Таким образом, прогнозируется положительная динамика выручки от продаж через интернет. В первые три года присутствия компании на рынке данный канал не будет являться ключевым каналом сбыта косметики Regulat, однако в дальнейшем, этот канал имеет огромный потенциал.

*Расчет продаж на выставке*

Не смотря на то, что выставка длится 4 дня, это является дополнительным источником прибыли для компаний. По мнению участников данной выставки в среднем доход компаний составляет от 200 до 500 тысяч за выставку. Основываясь на данной информации, а также учитывая незначительность доходов от выставки в общей структуре прогнозируемой выручки был рассчитан один, наиболее вероятный сценарий.

Таб. 24 Прогноз выручки от участия в выставке Intercharm в Москве.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Выручка | Продажи в шт |
| 1 | 80 | 208 000 |
| 2 | 160 | 416 000 |
| 3 | 200 | 520 000 |

 Составлено автором

 Далее, для подсчета входящих денежных потоков просуммируем прогнозную выручку от продаж косметики во всех вышеперечисленных каналах.

Таб. 25 Суммарная прогнозная выручка по годам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год присутствия на рынке | Кол-во проданной продукции, шт | Выручка компании | Себестоимость при импорте |
| 1 | 5 168 | 15 472 000 | 3 088 397 |
| 2 | 13 568 | 40 640 000 | 8 108 237 |
| 3 | 28 768 | 86 224 000 | 17 191 757 |

Составлено автором

*Учет затрат* *и расчет денежных потоков*

Затраты, которые были учтены в расчетах денежных потоков включают в себя затраты на изготовление крема (себестоимость), перевозку (30% от себестоимости), импортную пошлину, ввозной НДС, налог на прибыль, покупку услуг по таможенному оформлению.

Вместе с тем, значительны затраты на создание московского офиса В частности, потребуются инвестиции на аренду склада для ввозимой косметики, на первые 3 года будет достаточен склад площадью 140 м². Среднерыночная стоимость аренды подобной площади на окраине Москвы составляет 68 тысяч рублей. Кроме того, компании необходимо нанять персонал. Предполагается, что на первые 3 года работы будет достаточно 10 высококвалифицированных сотрудников отдела маркетинга и продаж (средняя заработная плата 60 тысяч рублей), 2 менеджеров, ответственных за работу представительства в Москве (средняя заработная плата 100 тысяч рублей), а также 4 водителей и операторов склада (средняя заработная плата 40 тысяч рублей). Помимо этого, компания будет осуществлять социальные отчисления за персонал, общая сумма которых равняется 30% от размера заработной платы. Кроме того, для осуществления логистики компании необходимы машины, на которых будет осуществляться доставка товаров в парфюмерно-косметические сети, аптеки, салоны. Ввиду того, что компания планирует долгосрочное присутствие на рынке, целесообразным является лизинг двух грузовых машин с предоплатой в размере 30% в первый год (среднерыночные условия лизинга автомобилей) и дальнейшим ежемесячным платежом в размере 14 тысяч за машину. Также, в расчетах учтены затраты на электроэнергию, покупку офисных компьютеров, мебели и другое.

Таб 26 Затраты на создание московского офиса

|  |
| --- |
| **Постоянные затраты в месяц** |
| Складское помещение, 140 м², руб | 68 000 |
| Зарплата персонала (маркетинг, продажи), 10 человек, руб | 600 000 |
| Зарплата менеджмента, 2 человека, руб | 200 000 |
| Зарплата водителей и операторов склада, 4 человека, руб | 160 000 |
| Социальные отчисления за персонал, 30%  | 288 000 |
| Электроэнергия и другие затраты, руб | 10 000 |
| Обслуживание машин (тех поддержка, бензин и др), руб | 200 000 |
| Грузовики в лизинг 2 шт (500000р) с предоплатой 30% в первый год (300000 р) |  |
| ежемесячный платеж за 2 грузовика, 48 месяцев | 28 000 |
| Офисные компьютеры  | 320 000 |
| Офисная мебель | 400 000 |

Составлено автором

Кроме того, в расчетах учтены затраты на затраты на выход в косметически-парфюмерные сети, продвижение через интернет, журналы, выставки и многое другое (см. Приложение 2). На основе прогнозируемых объемов затрат и выручки рассчитаем денежные потоки на 3 года.

Таб 27 Расчет денежных потоков компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH на московском рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | 1 год | 2 год | 3 год |
| CF outflow | -48 080 221  | - 19 445 501  | -27 973 021  |
| CF inflow | 15 472 000  | 40 640 000  | 86 224 000  |
| **Net CF** | **-32 608 221**  | **21 194 499**  | **58 250 979**  |
| Накопленный CF outflow | -48 080 221  | -67 525 722  | -95 498 742  |
| Накопленный СF inflow | 15 472 000  | 56 112 000  | 142 336 000  |
| Год окупаемости | - | - | Х |

Составлено автором

 Денежный поток в 1 и 2 годах отрицательный. Данный факт объясняется тем, что в 1 год компания несет большие затраты на маркетинг, продвижение, таможенное оформление. В дальнейшем затраты во втором году ниже ввиду меньших затрат на маркетинг (на 40% ниже, чем в первом году). Однако в то же время продажи компании прогнозируются не достаточными, чтобы денежный поток был положительный. В третьем году затраты на маркетинг составляют на 60% меньше чем в первом, однако увеличиваются общие переменные затраты ввиду увеличения количества продаваемой косметики. Срок окупаемости 3 года.

 На основе данного прогноза, компания имеет динамический пророст доли рынка и к третьему году бренд Regulat сможет завоевать около 0,75% от целевой аудитории при предположении что каждая покупательница будет в средним покупать 5 кремов в год. Данный прогноз говорит о высоком потенциале дальнейшего роста доли компании на рынке. Однако, в долгосрочном планировании следует учитывать снижение темпов роста доли рынка.

Таб 28 Охват целевой аудитории

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Охват ЦА |
| 1 | 0,134% |
| 2 | 0,351% |
| 3 | 0,744% |

Составлено автором

 В целом, выход на российский рынок потенциально может стать новым источником поступления стабильной прибыли в компанию Dr. Niedermaier Pharma GmbH.

**Риски**

*Риск нестабильности политической и экономической ситуации*

Как было описано в ходе проведенного PEST-анализа, компания должна понимать риски, связанные с нестабильностью внешнеэкономической ситуации в стране. В случае обострения санкций возможны риски уменьшения среднего дохода населения, ввода запрета на импорт косметических товаров, усиления волатильности курса рубля к евро и других неблагоприятных последствий. Подробно данные факторы раскрыты в части работы, посвященной PEST-анализу.

*Риск низких продаж*

 Поскольку прогнозные оценки базируются на исключительно на экспертных мнениях знатоков отрасли, имеется риск некорректной оценки прогнозируемого уровня продаж. В связи с этим, если косметические продукты компании не будут приняты рынком, компания Dr.Niedermaier Pharma GmbH рискует потерять деньги, которые были вложены в создание московского представительства, таможенное оформление и многое другое. Кроме того есть вероятность, что финансовый результат будет не достаточно высоким, что не будет стоить потраченных компанией усилий.

*Риск стагнации роста рынка органической косметики*

 Как было отмечено в анализе 5 сил Портера, рынок органической косметики характеризуется высокой конкуренцией, однако она ослабляется динамичным ростом рынка сегмента органической косметики премиум класса, что дает возможность новым компаниям побороться за конечного потребителя. Однако, будущее непредсказуемо, в связи с чем, при замедлении роста данного рынка, конкуренция усилится в значительной степени, что может сказаться на осложнении уменьшении прибыли компании на московском рынке.

 Стоит отметить, что данные риски присущи всем международным компаниям, которые осуществляют выход на российский рынок. При этом, многим компаниям, таким как Melvita, L’Occitane удалось завоевать значимую долю на рынке, поскольку они грамотно определили стратегию работы. Кроме того, финансовый результат, который компания может получить в результате выхода на московский рынок с высокой степенью вероятности окупит инвестиции и позволит компании получить новый источник дохода. Стоит также отметить, что при условии успешного выхода на московский рынок, компания сможет начать осуществление экспансии на новые рынки сбыта, такие как Санкт-Петербург, что можно в дальнейшем в значительной степени увеличить прибыль компании.

**Вывод**

 Компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH стоит выходить на московский рынок органической косметики премиум класса, ввиду динамичного роста рынка органической косметики и особенно косметики премиум класса. Не смотря на высокую степень конкуренции, компания имеет возможность завоевания 0,75% доли рынка уже в первые три года работы. Для этого компании необходимо осуществлять стратегию фокусирования на данном географическом сегменте, а также на узкой целевой аудитории: женщинам, проживающим в Москве, имеющим доход от 50 тысяч рублей в месяц и интересующимся косметикой для омолаживания кожи. Основываясь на этом, необходимо грамотно выбирать каналы привлечения клиентов, в частности, используя таргетированную рекламу, рекламу в журналах, целевая аудитория которых включает большой процент потенциальных покупательниц косметики Regulat (Vogue, Marie Claire и другие), а также использовать методы продвижения через лидеров мнений. Основными каналами для сбыта будут являться косметически-парфюмерные сети и салоны красоты, в связи с чем, компании рекомендуется заключать партнерские соглашения с парфюмерно-косметическими сетями среднего размера, а также популярными салонами премиум-класса. Необходимо также обратить особое внимание на интернет-каналы взаимодействия, в частности, на разработку собственного сайта и его рекламу, в виду его возрастающей важности для покупателя. При условии реализации данных рекомендаций компания может заработать до 60 миллионов рублей чистой прибыли за 3 года работы на московском рынке.

**Заключение**

В феврале 2017 года глава компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH Александр Мэй выразил желание выйти на российский рынок органической косметики и хотел бы разработать стратегию входа для компании. В связи с этим, целью данной исследовательской работы являлось разработать стратегию выхода компании на рынок органической косметики Москвы. Для достижения данной цели мною были сформулированы и решены различные задачи, решения которых осуществляется в соответствующих главах работы.

1. В первой главе ходе анализа характеристики компании было выявлено, что компания Dr. Niedermaier Pharma GmbH имеет устойчивое финансовое положение, успешно развивается на Европейском рынке более 70 лет и имеет запатентованную технологию производства косметики, что отличает продукцию компании под брендом Regulat.
2. Во второй главе были проанализированы тенденции российского рынка органической косметики и сделан вывод о том, что российский рынок косметики динамично растет, особенно в премиум сегменте, что говорит о возможности для появления новых игроков на рынке.
3. С целью определения стратегии для компании была проанализирована внешняя среда компании. В результате PEST анализа были определены ключевые факторы, которые в разной степени оказывают негативное или позитивное влияние на отрасль в целом и на возможность выхода иностранной компании на российский рынок органической косметики. В частности, среди основных факторов, влияющих на отрасль можно выделить экономическую нестабильность, волатильный курс и низкую покупательную способность в сравнении со средним показателем по странам Европы. Однако в целом, страна привлекательна ввиду низких налогов и роста сегмента органической косметики, особенно премиум сегмента.
4. Анализ 5 сил Портера показал, что на рынке существует высокая конкуренция, и при этом многие игроки имеют высокие стратегические ставки. Кроме того, имеется группа лидеров, обладающих лояльной аудиторией. Для новых игроков выход на рынок возможен, но они могу столкнуться со сложностями сбыта. Угроза со стороны субститутов практически не значительна, поскольку они не сопоставимы либо по качеству, либо по цене. Власть покупателей умеренна, поскольку они не чувствительны по цене, однако продукты на рынке в целом схожи и нет издержек переключения. Власть поставщиков также умеренна: нет угрозы вертикальной интеграции, поставщиков в целом много, однако компании очень осторожны в выборе и смене поставщика. Компании рекомендуется осуществлять стратегию фокусирования.
5. Во третьей главе на основе характеристики компании и проведенного анализа внешней среды проведен первичный и вторичный SWOT анализ, в результате которого определены рекомендуемые мероприятия: осуществлять прямой экспорт через EnzymPro AG, заключать партнерские соглашения с косметическими сетями, аптеками и салонами красоты. Особое внимание необходимо уделить продвижению через интернет и профессиональные выставки, сотрудничать со СМИ.
6. Кроме того, был проведен опрос среди ЦА, по результатам которого можно сделать вывод, что косметика Regulat будет востребована на рынке органической косметики Москвы.
7. Используя маркетинг микс 4Р, была определена концепции продукта на российском рынке, ценовая стратегия, возможные партнеры по сбыту косметики Regulat, а также были выделены основные методы продвижения косметики. Кроме того, были проанализированы основные затраты, связанные с выходом компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH на московский рынок органической косметики.
8. На основе оценок знатоков отрасли произведен расчет ожидаемого эффекта по каждому из каналов сбыта на первые три года присутствия компании на московском рынке. Произведен расчет прогнозируемых денежных потоков методом сценариев, в результате которого, можно ожидать окупаемость первоначальных инвестиций уже на 3 год. Именно тогда накопленный денежный приток будет выше накопленного денежного оттока.

**Список использованной литературы**

Федеральная Антимонопольная Служба (ФАС): Параллельный импорт (импорт без согласия правообладателя): за и против. – 2016

Федеральная служба государственной статистики. Зарплата на рабочую силу и заработная плата [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\_costs/

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения»

Агилар, Фрэнсис J. Сканирование бизнес-среды. Нью-Йорк: Macmillan. - 1967

Артюшина Е.В. Управление международными маркетинговыми коммуникациями// Маркетинг в России и за рубежом. N 5. ­ С. 103- 2009

1. Бикмаева Ф. Х. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок / Ф. Х. Бикмаева, Д. А. Козейчук // Маркетинг и маркетинговые исследования № 3., с 170 – 2007
2. Гелевей И.А. Способы продвижения в интернете// Маркетинг услуг. c. 295. - 2012

Документы для растаможки ввозимых товаров (импорта) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.kvtservice.su/services/docs/doc\_imp/

1. Завершен анализ рынка средств по уходу за кожей лица, век и губ в России [Электронный ресурс] Режим доступа: http://b2blogger.com/pressroom/202422.html
2. Интервью с генеральным директором «Yves Rocher Восток» Маттье Гомар «о жизни косметического рынка в кризис» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://kommersant.ru/doc/2969409
3. Исследование FDA (Food and Drug Administration) о качестве и эффективности косметики Regulat– 2014

Коршунов А., Белобородов Иван: Анализ социальных сетей: методы и приложения // Труды института системного программирования РАН том 26, № 1, с. 439-456 – 2015

1. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Альпина Паблишер, 2015

Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание,12-е изд. / Г. Армстронг; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009.

Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: Учебник– 2014

Надери П. Международный рынок косметики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №5. С. 138

Налог на прибыль организаций [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/profitul

Обзор российского рынка косметики [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.marketcenter.ru/content/document\_r\_4B6A225A-6B48-4F91-BFC1-DB80FEAF6AB2.html

Официальный сайт компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.regulat-direct.com.

Официальный сайт компании Yves Rocher [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.yves-rocher.ru

Официальный сайт компании Melvita [Электронный ресурс] Режим доступа: www.melvita.ru

Официальный сайт компании Weleda [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.weleda.ru

Официальный сайт компании LUSH [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.lushrussia.ru

Официальный сайт компании STYX [Электронный ресурс] Режим доступа: стикс.рф

Официальный сайт компании L’occitane [Электронный ресурс] Режим доступа: www.loccitane.ru

Паутов И. С., Паутова Н. И.. Продвижение здорового образа жизни как инструмент реализации государственной политики в сфере охраны здоровья в современной России // Журнал исследований социальной политики –С. 493-508 - 2014

Портер Е. Майкл: Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и кон­курентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

Пивоваров С.Э. Международный менеджмент. 3-е изд. / Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер, 2005

РБК. Исследование рынков. Прогноз развития рынка парфюмерно-косметического ритейла в 2016-2017 гг. – 2016

Рынок натуральной косметики в России и Европе: взгляд эксперта [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://cosmetic-industry.com/rynok-naturalnoj-kosmetiki-v-rossii-i-evrope-vzglyad-eksperta.html

СПАРК. Lush, Yver Rocher и другие [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.spark-interfax.ru/

Терещук Л., Тыщенко Е. Обзор рынка отечественных косметических средств по уходу за кожей [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/practical/2005-04/05.shtml

Уход за кожей останется крупнейшим сегментом рынка до 2019 года [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://wek.ru/uxod-za-kozhej-ostanetsya-krupnejshim-segmentom-rynka-do-2019-goda

Филиппова Д. Обзор российского рынка потребительских товаров и услуг: методы выхода на рынок и каналы сбыта // Семинар «Российский рынок – новые реалии и возможности» с. 83- 2015

Экономическая ситуация в России стабилизируется — эксперт [Электронный ресурс] Режим доступа: http://finobzor.ru/show-12591-ekonomicheskaya-situaciya-v-rossii-stabiliziruetsya.html

Amarjit Sahota: Global Natural & Organic Cosmetics: Market Update & Future Evolution// Organic monitor – 2016

Amarjit Sahota: Global Market for Natural & Organic Cosmetics// Organic monitor – 2016

Arregle, J.-L., Hebert, L., Beamish, P. Mode of international entry: the advantages of multilevel methods // Management International Review 46 (5) Р. 597-618– 2006

Brouthers, K., Hennart, J.-F. Boundaries of the firm: insights from international entry mode research // Journal of Management 33: 203-221 – 2007

Buckley, Peter J;Casson: Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach Journal of International Business Studies; 29, 539–561 Third Quarter 1998

Bundesanzeiger. Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2015 bis zum 31.12.2015 [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=af5e930b6c5eb1c87f9db240eb2cde14

Cosmetics, Toiletries and Skincare Market Overviews, U.S. Commercial Service Hong Kong, 2015

Csimarket: Total market performance [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://csimarket.com/Industry/Industry\_Performance.php

Diagnosis: “Healthy at last!” Spectacular healing success with cascade-fermanted enzymes // Medicatrix – 2012

Discovery research group: Russian skincare market - 2009

Emerald M, Emerald A, Emerald L, Kumar V: Perspective of Natural Products in Skincare. Pharm Pharmacol Int J 4(3): 00072. – 2016

Euromonitor International «Beauty survey 2016: key insights and system update» - 2016

Euromonitor International «Beauty Survey: Usage and Purchase Drivers of Beauty Products in Russia» - 2016

Euromonitor International «Beauty and personal care in Russia» - 2016

Fowler JF Jr, Woolery-Lloyd H, Waldorf H, Saini R Innovations in natural ingredients and their use in skin care. J Drugs Dermatol 9(6): S72-S81. – 2010

Ribeiro AS, Estanqueiro M, Oliveira MB, Lobo JMS Main benefits and applicability of plant extracts in skin care products. Cosmetics. 2(2): 48-65. – 2015

Transparency Market Research: Organic Personal Care Products Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast – 2012

U.S. Commercial Service Hong Kong: Cosmetics & Toiletries Market Overviews – 2015

Whittaker MH, Engimann E, Sambrook I: Eco-labels: Environmental marketing in the beauty industry. Global Cosmetic Industry. 177: 30-34 – 2009

[Where are you on the global pay scale? - BBC](http://www.bbc.com/news/magazine-17543356), BBC, 2012-03-29 "The data (for 2009) covers 72 countries"

&global\_data.designmode=eb&genericsearch\_param.fulltext=Dr.+Niedermaier+&genericsearch\_param.part\_id=&%28page.navid%3Dto\_quicksearchlist%29=Suchen

MarketLine. Russia - skincare [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://advantage.marketline.com/Access/Signin

Statista.com Statistics and facts on the Cosmetic Industry [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.statista.com/topics/1008/cosmetics-industryNielsen: Глобальное доверие к рекламе, стратегия успеха на меняющемся рекламном рынке- 2015

Nielsen: Ситуация и тенденции: Российский рынок средств по уходу за собой - 2015

**Приложение 1.**

**Содержание опроса о косметических предпочтениях относительно органической косметики**

1. Где чаще всего Вы осуществляете покупку косметики? \*
* Фирменные магазины
* Парфюмерно-косметические сети
* Аптеки
* Выставки
* Заказываю через интернет
* Другое:

2. На какие источники информации Вы полагаетесь при выборе различной косметической продукции? \*

* Друзья и знакомые
* Социальные сети (Instagram, Vkontakte, Facebook и другие)
* Блоги и форумы
* Официальные сайты производителей
* Консультанты в магазинах
* Реклама в журналах и на ТВ
* Другое:

3. Знаете ли Вы что такое органическая косметика? \*

* Да, знаю, и понимаю ее отличия от обычной косметики
* Да, знаю, но не могу четко ответить чем она отличается от обычной косметики
* Нет, не знаю

4. Чему Вы с большей вероятностью отдадите свое предпочтение при одинаковой цене и характеристиках: органической косметике или обычной? \*

* Органической косметике
* Обычной косметике
* Затрудняюсь ответить
* Не знаю отличия органической косметики от обычной, поэтому не могу ответить

5. Считаете ли Вы, что органическая косметика эффективней обычной? \*

* Да
* Нет
* Имеют одинаковый эффект
* Затрудняюсь ответить

6. Считаете ли Вы, что органическая косметика полезней обычной? \*

* Да
* Нет
* Имеют одинаковый эффект
* Затрудняюсь ответить

7. Как часто Вы используете средства по уходу за кожей? \*

* Ежедневно пользуюсь
* Использую по необходимости несколько раз в неделю
* Использую по необходимости несколько раз в месяц
* Использую реже, чем раз в месяц
* Не использую

8. Какие из перечисленных средств Вы используете сейчас? \*

* Кремы для рук
* Средства для очищения лица
* Средства для увлажнения лица
* Кремы для тела
* Маски для лица
* Тональные кремы
* Кремы против старения кожи
* Средства против акне
* Другое:

9. Какими качествами должна обладать косметика по уходу за кожей, чтобы Вы захотели ее приобрести? \*

* Низкая цена
* Полностью натуральный состав ингредиентов
* Хорошие отзывы и эффективность
* Имеющие в составе растительные ингредиенты
* Без сильного запаха
* Органический процесс производства (без тестирования на животных, полностью натуральные ингредиенты, в том числе и упаковка)
* Красивый дизайн упаковки
* Другое: 

10. Важен ли для Вас заметный эффект после первого применения? \*

* Да, я хочу видеть эффект сразу же
* Да, но еще более важно чтобы эффект сохранился
* Нет, но главное чтобы эффект был виден в дальнейшем

11. Вас привлекают продукты, дающие эффект омоложения кожи? \*

* Да
* Нет

12. Вас привлек бы продукт, дающий эффект аналогичный использованию ботокса? \*

* Да
* Нет

13. Если да, какую максимальную цену Вы бы были готовы за него заплатить? \*

* до 500
* 500-1000
* 1000-1500
* 1500-2000
* 2000-2500
* 2500-3000
* Больше 3000, главное чтобы был соответствующий эффект
* Я ответил на предыдущий вопрос "нет"

14. С какой вероятностью Вы расскажете о понравившемся косметическом продукте своим друзьям? \*

* С высокой вероятностью расскажу
* Возможно, расскажу
* Не уверена, что расскажу
* Не расскажу

15. Доверяете ли Вы иностранным косметическим брендам? \*

* Да
* Скорее да, чем нет
* Скорее нет, чем да
* Нет

16. Какие ассоциации у Вас вызывает словосочетание «немецкая косметика»? \*

* Высокое качество
* Высокая эффективность
* Хороший состав
* Затрудняюсь ответить
* Другое: 

17. Вы слышали о бренде Regulat или о компании Dr. Niedermaier Pharma GmbH? \*

* Да
* Нет
* Затрудняюсь ответить

**Приложение 2.**

**Основные статьи затрат компании Dr.Niedermaier Pharma GmbH в первый год на московском рынке**

|  |
| --- |
| **Затраты при импорте** |
| Перевозка (% к себестоимости) | 20% |
| Импортная пошлина | 6,5% |
| Ввозной НДС | 18% |
| Прочие затраты на импорт (оформление различных документов) | 500 000 |
| **Постоянные затраты в месяц, руб** |
| Складское помещение, 140 м² | 68 000 |
| Зарплата персонала (маркетинг, продажи), 10 человек | 600 000 |
| Зарплата менеджмента, 2 человека | 200 000 |
| Зарплата водителей и операторов склада, 4 человека | 160 000 |
| Социальные отчисления за персонал, 30%  | 288 000 |
| Электроэнергия и другие затраты | 10 000 |
| Обслуживание машин (тех поддержка, бензин и др) | 200 000 |
| Грузовики в лизинг 2 шт (500000р) с предоплатой 30% в первый год (300000 р) |  |
| ежемесячный платеж за 2 грузовика, 48 месяцев | 28 000 |
| Офисные компьютеры  | 320 000 |
| Офисная мебель | 400 000 |
| **Стоимость выхода в косметически-парфюмерные сети, руб** |
| Flirtshop | 400 000 |
| Бьюти-маркет | 450 000 |
| Стокманн | 750 000 |
| Элизэ | 700 000 |
| **Стоимость выхода в фармацевтические сети, руб** |
| Средняя стоимость за выход в сеть из 10 магазинов | 400 000 |
| **Участие в выставке Intercharm, руб** |
| Оборудованная площадь, 12 кв.м (вкл. НДС)  | 256 464 |
| Регистрационный взнос | 15 800 |
| Участие в рассылке по базе посетителей выставки (130000 контактов) + публикация новости с анонсами во всех социальных группах выставки | 43000 |
| **Разработка и продвижение сайта, руб** |
| Разработка сайта | 600 000 |
| Поддержание и доработка/модификация сайта **в год** | 50 000 |
| Продвижение сайта и его реклама **в год** | 500 000 |
| **Продвижение в социальных сетях, руб** |
| Создание группы Вконтакте | 300 000 |
| Таргетированная ректама Вконтакте (женщины от 25 до 55 лет, проживающие в Москве) | 1 800 000 |
| Реклама через лидеров мнений в Instagram (35 рекламных размещений) | 1 000 000 |
| Реклама в YouTube, 3 000 000 показов, руб | 2 000 000 |
| **Продвижение через журналы (по 3 стр в каждом), руб** |
| Vogue | 2 670 000 |
| Лиза | 1 800 000 |
| Marie Claire | 1 260 000 |
| **Презентация продукта (на 150 человек), руб** |
| Аренда зала + фуршет | 300 000 |
| Аппаратура и электроэнергия | 30 000 |
| Бесплатные образцы продукции | 358 560 |
| Постеры | 20 000 |
| **Прочая рекламная продукция под раздачу, руб** |
| Стоимость 1 журнала | 100 |
| Реклама для полок в магазинах, 1 шт | 50 |

Составлено автором

1. Официальный сайт компании: http://www.regulat-direct.com. Дата обращения 01.03.2017 [↑](#footnote-ref-1)
2. Diagnosis: “Healthy at last!” Spectacular healing success with cascade-fermanted enzymes // Medicatrix - 2012 [↑](#footnote-ref-2)
3. Официальный сайт компании: http://www.regulat-direct.com. Дата обращения 01.03.2017 [↑](#footnote-ref-3)
4. Diagnosis: “Healthy at last!” Spectacular healing success with cascade-fermanted enzymes // Medicatrix - 2012 [↑](#footnote-ref-4)
5. Сертификат экологического контроля ЕС/ФРГ DE-ÖKO-006 EU-/ NichtEU-Landwirtschaft [↑](#footnote-ref-5)
6. База данных Bundesanzeiger, Дата обращения 31.03.2017 [↑](#footnote-ref-6)
7. Данные Csimarket.com. Дата обращения 31.03.2017 [↑](#footnote-ref-7)
8. Данные Csimarket.com. Дата обращения 31.03.2017 [↑](#footnote-ref-8)
9. Исследование FDA (Food and Drug Administration) [↑](#footnote-ref-9)
10. Cosmetics, Toiletries and Skincare Market Overviews, U.S. Commercial Service Hong Kong, 2015 [↑](#footnote-ref-10)
11. РБК. Исследование рынков. Прогноз развития рынка парфюмено-косметического ритейла в 2016-2017 гг. - 2016 [↑](#footnote-ref-11)
12. Russia – Skincare. Industries Industry Profile published by MarketLine - 2016 [↑](#footnote-ref-12)
13. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# [↑](#footnote-ref-13)
14. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# [↑](#footnote-ref-14)
15. Рассчитано автором по данным СПАРК [↑](#footnote-ref-15)
16. Сайты компаний [↑](#footnote-ref-16)
17. Данные СПАРК [↑](#footnote-ref-17)
18. Исследование FDA (Food and Drug Administration) [↑](#footnote-ref-18)
19. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» [↑](#footnote-ref-19)
20. ###  Паутов И. С., Паутова Н. И.. Продвижение здорового образа жизни как инструмент реализации государственной политики в сфере охраны здоровья в современной России // Журнал исследований социальной политики – 2014

 [↑](#footnote-ref-20)
21. Документы для растаможки ввозимых товаров (импорта) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.kvtservice.su/services/docs/doc\_imp/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Налог на прибыль организаций [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/profitul [↑](#footnote-ref-22)
23. Федеральная Антимонопольная Служба (ФАС): Параллельный импорт (импорт без согласия правообладателя): за и против. - 2016 [↑](#footnote-ref-23)
24. Федеральная служба государственной статистики: Инфляция рассчитанная на основе индексов потребительских цен 2017 [↑](#footnote-ref-24)
25. Федеральная служба государственной статистики: Динамика среднемесячной номинальной и реальной начисленной заработной платы, 2016 [↑](#footnote-ref-25)
26. Интервью с генеральным директором «Yves Rocher Восток» Маттье Гомар «о жизни косметического рынка в кризис» - 2016 [↑](#footnote-ref-26)
27. По данным агентства Bloomberg [↑](#footnote-ref-27)
28. [Where are you on the global pay scale? - BBC](http://www.bbc.com/news/magazine-17543356) 2012-03-29 "The data covers 72 countries" [↑](#footnote-ref-28)
29. Экономическая ситуация в России стабилизируется — эксперт [Электронный ресурс] Режим доступа: http://finobzor.ru/show-12591-ekonomicheskaya-situaciya-v-rossii-stabiliziruetsya.html [↑](#footnote-ref-29)
30. #  Himani Pant: Russia's Economy in 2016 // The Diplomat - 2016

 [↑](#footnote-ref-30)
31. До данным InSales [↑](#footnote-ref-31)
32. Euromonitor International official statistics [↑](#footnote-ref-32)
33. РБК. Исследование рынков. Прогноз развития рынка парфюмерно-косметического ритейла в 2016-2017 гг. – 2016 [↑](#footnote-ref-33)
34. Коршунов А., Белобородов Иван: Анализ социальных сетей: методы и приложения // Труды института системного программирования РАН - 2015 [↑](#footnote-ref-34)
35. Завершен анализ рынка средств по уходу за кожей лица, век и губ в России [Электронный ресурс] Режим доступа: http://b2blogger.com/pressroom/202422.html [↑](#footnote-ref-35)
36. По данным официальных сайтов Yves Rocher, L’occitane, Melvita [↑](#footnote-ref-36)
37. Гелевей И.А. Способы продвижения в интернете// Маркетинг услуг. № 4 (32). - c. 295- 2012 [↑](#footnote-ref-37)
38. Transparency Market Research: Organic Personal Care Products Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast – 2012 [↑](#footnote-ref-38)
39. Официальный сайт компании Yves Rocher [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.yves-rocher.ru [↑](#footnote-ref-39)
40. Discovery research group: Russian skincare market - 2009 [↑](#footnote-ref-40)
41. Euromonitor International «Beauty survey 2016: key insights and system update» - 2016 [↑](#footnote-ref-41)
42. Amarjit Sahota: Global Market for Natural & Organic Cosmetics// Organic monitor – 2016 [↑](#footnote-ref-42)
43. Transparency Market Research: Organic Personal Care Products Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast – 2012 [↑](#footnote-ref-43)
44. Amarjit Sahota: Global Natural & Organic Cosmetics: Market Update & Future Evolution// Organic monitor – 2016 [↑](#footnote-ref-44)
45. По данным СПАРК [↑](#footnote-ref-45)
46. РБК. Исследование рынков. Прогноз развития рынка парфюмерно-косметического ритейла в 2016-2017 гг. – 2016 [↑](#footnote-ref-46)
47. Терещук Л., Тыщенко Е. Обзор рынка отечественных косметических средств по уходу за кожей [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/practical/2005-04/05.shtml [↑](#footnote-ref-47)
48. По данным официальных сайтов Yves Rocher, L’occitane, Melvita [↑](#footnote-ref-48)
49. По данным Marketline [↑](#footnote-ref-49)
50. Исследование FDA (Food and Drug Administration) [↑](#footnote-ref-50)
51. Сертификат экологического контроля ЕС/ФРГ DE-ÖKO-006 EU-/ Nicht-EU-Landwirtschaft [↑](#footnote-ref-51)
52. По данным предоставленным генеральным директором [↑](#footnote-ref-52)
53. РБК. Исследование рынков. Прогноз развития рынка парфюмено-косметического ритейла в 2016-2017 гг. - 2016 [↑](#footnote-ref-53)
54. Завершен анализ рынка средств по уходу за кожей лица, век и губ в России [Электронный ресурс] Режим доступа: http://b2blogger.com/pressroom/202422.html [↑](#footnote-ref-54)
55. По данным проведенного опроса (см. далее) [↑](#footnote-ref-55)
56. Коршунов А., Белобородов Иван: Анализ социальных сетей: методы и приложения // Труды института системного программирования РАН – 2015 [↑](#footnote-ref-56)
57. Интервью с генеральным директором «Yves Rocher Восток» Маттье Гомар «о жизни косметического рынка в кризис» - 2016 [↑](#footnote-ref-57)
58. Nielsen: Глобальное доверие к рекламе, стратегия успеха на меняющемся рекламном рынке- 2015 [↑](#footnote-ref-58)
59. Филиппова Д. Обзор российского рынка потребительских товаров и услуг: методы выхода на рынок и каналы сбыта // Семинар «Российский рынок – новые реалии и возможности» - 2015 [↑](#footnote-ref-59)
60. Электронный ресурс, режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\_1140095700094 [↑](#footnote-ref-60)