

Методические рекомендации по разработке Бизнес-плана с целью выхода на внешние рынки для субъектов малого и среднего предпринимательства

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	1
Глава 1. Процедура выхода на внешние рынки	2
Глава 2. Структура бизнес-плана экспорто-ориентированного предприятия малого и среднего бизнеса	5
Глава 3. Экспортная стратегия и способы продвижения товаров на внешнем рынке	9
Глава 4. Методика оценки потенциального рынка экспорта	14
Глава 5. Риски и методы их снижения	18

Введение

Статистические данные свидетельствуют о том, что в современных условиях степень вовлеченности субъектов малого и среднего предпринимательства в экспортную деятельность остается невысокой. К числу главных причин слабой вовлеченности субъектов малого бизнеса в экспортную деятельность относится и то, что далеко не все их руководители и специалисты знакомы с основами этой деятельности.

Руководители компаний должны понимать, что, успешный выход на внешний рынок товаров и услуг дает малому и среднему бизнесу новые импульсы развития. Он обеспечивает рост доходов, численности персонала, уровня профессиональной квалификации, медицинского обслуживания работников, занятых в этом секторе экономики. Таких результатов можно достичь ценой упорного труда, серьезной работы, которая требует немалых знаний в самых различных сферах экспортной деятельности.

Пособие позволит предпринимателям:

- оценить готовность бизнеса к выходу на международный рынок;
- подготовить экспортный и маркетинговые планы;
- правильно изучить и выбрать зарубежный рынок для экспорта продукции и услуг;
- найти потенциальных покупателей товара в избранной для экспорта стране;
- определить наиболее выгодные условия и пути поставки продукции покупателю;
- правильно использовать доступные финансовые возможности.

Список литературы содержит перечень источников литературы, освещающий особенности бизнес-планирования внешнеэкономической деятельности малых и средних предприятий, а также нормативные документы, регламентирующие проведение экспортных операций. В приложениях приведены формы документов, используемых для оформления экспортных операций с товарами.

Глава 1. Процедура выхода на внешние рынки

В соответствии с рекомендациями, разработанными Министерством экономического развития и торговли, процедура выхода на внешний рынок для предприятий малого и среднего бизнеса может быть представлена в виде следующей последовательности действий, состоящей из 4 этапов:



Источник: Портал внешнеэкономической информации <http://www.ved.gov.ru/>

Наиболее важным этапом для малых и средних предприятий является первый этап - «Предконтрактной подготовки», так как требует от них больших усилий для правильной оценки целесообразности экспорта собственной продукции. На данном этапе необходимо правильно оценить готовность фирмы к экспорту, определить внешнеэкономическую стратегию и способ продвижения товара на внешний рынок, а также выяснить, какие существуют административные барьеры и ограничения по экспорту выбранной продукции.

Таким образом, среди ключевых вопросов, на которые необходимо ответить предпринимателю при выходе на внешний рынок, можно выделить: готовность фирмы к выходу на внешний рынок; вопросы, связанные с финансированием деятельности; вопросы, связанные с логистикой товаров; финансовые вопросы и вопросы, связанные с продвижением и адаптацией товара к требованиям иностранного потребителя. В таблице 1 раскрыто содержание каждого из ключевых вопросов.

Таблица 1. Основные вопросы экспортной деятельности

№	Основные вопросы	Содержание
1	Готовность к экспорту	1. Какие риски и трудности могут возникнуть на различных этапах экспортной деятельности, и что следовало бы предпринять для минимизации их негативных последствий? 2. Есть ли в наличии производственные мощности, сырье, квалифицированный персонал для выпуска достаточного объема конкурентоспособной, востребованной за рубежом продукции?
2	Экспортный товар	1. Какой вид продвижения товара за границу наиболее приемлем для экспортера товара? 2. Согласуется ли избранный вид продажи товара или предоставления услуг за границу с отечественным законодательством и, если «да», то как это повлияет на экспортные процедуры, документацию и общую стоимость выхода на внешний рынок?
3	Выбор страны для экспорта	1. По каким критериям, с учетом каких обстоятельств выбрать страну для планируемого экспорта? Зарубежные партнеры. 2. Как найти потенциальных импортеров товара в избранной для экспорта стране? 3. Где найти сведения об иностранных компаниях, способных оказать посреднические, информационно-консалтинговые и другие услуги за рубежом?
4	Маркетинг	1. Насколько конкурентен и насыщен товарами-аналогами рынок страны, в которую планируется экспорт? 2. В чем сила и слабость конкурентов, производящих и продающих товары-аналоги? 3. С учетом каких факторов и по какой оптимальной цене товар может быть предложен на целевом рынке? 4. Как эффективно использовать участие в выставках, рекламу и другие средства продвижения товара за рубежом с учетом ограниченности денежных средств?
5	Финансовые аспекты	1. Какую сумму составят расходы на прохождение установленных законодательством экспортных процедур? 2. Какими будут затраты на банковское, транспортно-экспедиторское обслуживание, таможенное и юридическое оформление, и в целом на экспортную деятельность? 3. Какие виды и какую часть указанных выше затрат мог бы взять на себя импортер или компаньон? 4. Какими, помимо официальных, могут быть неофициальные затраты? 5. Какую форму оплаты по экспортному контракту целесообразно избрать с учетом требований валютного законодательства и обоюдных (с импортером) интересов? 6. В какой СКВ (с учетом динамики ее обменного курса) выгодна оплата по экспортному контракту? 7. Какое базисное условие поставки по ИНКОТЕРМС является самым приемлемым? 8. Целесообразно ли страхование экспортного контракта и если «да», то в какую страховую компанию для этого лучше обратиться?

6	Упаковка и маркировка	<p>1. Каковы специальные требования к расфасовке, упаковке и маркировке товара в стране экспорта, где найти информацию об этом?</p> <p>2. Какой способ расфасовки, упаковки и маркировки (при отсутствии упомянутых выше требований) наиболее целесообразен для доставки товара с точки зрения экспортера?</p> <p>3. Что целесообразнее - получение средств упаковки (в режиме временного ввоза) от импортера или ее самостоятельное изготовление либо приобретение у отечественного производителя упаковочных средств? Каким образом затраты на упаковку и маркировку товара отразятся на цене товара?</p>
7	Транспортно-экспедиторское обеспечение	<p>1. Какой вид транспорта и маршрут наиболее экономически приемлемы для доставки импортеру экспортного груза с учетом его характеристик, стоимости перевозки и других ключевых факторов?</p> <p>2. С кем заключить договор для обеспечения доставки экспортного груза импортеру - с транспортной или с транспортно-экспедиторской компанией?</p> <p>3. Какие компании могут обеспечить доставку груза, и какие критерии наиболее важны для их выбора?</p> <p>4. Как обеспечить страхование экспортного груза, к каким страховым компаниям для этого лучше обратиться и какими критериями следует руководствоваться при их выборе? Какие документы необходимо предоставить транспортно-экспедиторской (транспортной) и страховой компаниям и какие - получить от них?</p> <p>5. Каким образом затраты на транспортно-экспедиторское обслуживание экспортера и страхование его груза повлияют на общие затраты на экспортную деятельность?</p>
8	Экспортные формальности	<p>1. Какие исходные документы необходимы для получения разрешений на экспорт товара, регистрацию, постановку экспортного контракта на учет и для прохождения других установленных законодательством процедур?</p> <p>2. Каковы затраты времени и денежных средств на оформление конкретных экспортных документов в соответствующих учреждениях?</p> <p>3. Оформление каких экспортных документов мог бы взять на себя импортер?</p> <p>4. Имеются ли особые предписания в отношении продукции или услуг, которые намечены к экспорту, и если «да», то каковы они?</p> <p>5. Насколько это усложнит и сделает более дорогой экспортную деятельность?</p> <p>6. Установлены ли льготы в отношении продукции, которая намечена к экспорту?</p> <p>7. Как подтвердить свое право на эти льготы и насколько их практическое использование повысит эффективность экспортной деятельности?</p> <p>8. Какими сертификатами качества, соответствия, гигиеническими, экологическими и другими свидетельствами нужно снабдить товар или услуги, поставляемый в избранную для экспорта страну, и кто правомочен оформить эти документы в России и за рубежом?</p>
9	Возможность получения государственной поддержки и отечественные партнеры	<p>1. Какие государственные и негосударственные организации могут поддержать и защитить интересы экспортера на разных этапах его деятельности?</p> <p>2. Какое содействие экспортеру, и на каких условиях способны оказать общественные организации и органы государственной власти РФ.</p>

Таким образом, ответив на вопросы, представленные в таблице 1, можно определить степень своей готовности к экспортной деятельности.

Глава 2. Структура бизнес-плана экспортоориентированного предприятия малого и среднего бизнеса

Бизнес-план – это ключевой документ для целенаправленного и планомерного ведения бизнеса, который также даёт доступ к получению кредитов и формированию начального капитала.

Основные функции бизнес-плана:

- формирование стратегии развития предприятия;
- организация внутрифирменного планирования;
- обоснование инвестиционной привлекательности предприятия;
- определение направлений реорганизации деятельности.

Существует множество разновидностей бизнес-планов, но в данном пособии рассматривается вариант экспортного плана, который составляется с целью выхода на внешний рынок.

При этом следует отметить, что в целом структура экспортного бизнес плана не отличается от бизнес-планов неэкспортных предприятий. В стандартном бизнес-плане, составляемом по методике ТЭО ЮНИДО, имеется 10 разделов. Основные разделы бизнес-плана экспортоориентированного предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2. Разделы бизнес-плана для экспортоориентированного предприятия

№	Разделы	Содержание раздела
1	Резюме	1. Определение миссии Почему Ваша компания должна заниматься экспортом.
2	Описание компании Фоновый анализ	2.1. История В этом разделе надо определить основные события Вашей компании, любой опыт в сфере экспорта и объяснить корпоративную правовую структуру Вашей фирмы, любые дочерние компании, филиалы, совместные предприятия, стратегические объединения. 2.2. Цели и задачи Этот раздел объяснит, как текущие цели Вашей компании совместимы с Вашей экспортной деятельностью. Список всех целей Вашей компании и Ваших экспортных целей и объяснение, как экспортная деятельность способствует общему успеху компании. 2.3. Продукция / описание услуг и их преимущества на рынке В этом разделе объясняются возможности экспорта Вашего продукта / значение услуги на экспортном рынке. Заголовки тем могут включать в себя: профиль целевого клиента, запрашиваемые продукты и модификацию упаковки для экспортного рынка, жизненный цикл Вашего продукта/ услуги. Также описывают потенциал роста - потенциальное возвращение рынка и расходы, связанные с исследованиями и развитием рынка. Опишите, какие преимущества имеет Ваш продукт/услуга. 2.4. Главные недостатки, слабые места продукта / услуги 2.5. Опыт работы на внутреннем рынке 2.6. Опыт работы на зарубежных рынках 2.7. Описание предприятия компании 2.8. Организационная структура компании и опыт сотрудников

		<p>Менеджмент – выделить (определить) собственность компании, её организационную структуру; выявить основных сотрудников и оценить их опыт в сфере экспорта.</p> <p>Экспортная команда - определить готовность Вашего персонала для выполнения Вашего плана. Назначение конкретных лиц на должности, в которых они имеют опыт, и определение их навыков в международных отношениях, их знания (язык, логистика, международный маркетинг, и т.д.).</p>
3	Анализ рынка	<p>3.1. Определение приоритетных целей экспортного рынка Раскрыть, почему выбранный рынок является наиболее подходящим для иностранного направления.</p> <p>3.2. Определение продуктов для экспорта</p> <p>3.3. Позиция целевого рынка Профиль страны – этот раздел предоставляет конкретную информацию о выбранной Вами стране, которая может повлиять на Вашу способность вести бизнес в этой стране. Рекомендуется включить: политические, экономические, социальные условия, нормативно-правовую базу, правовую структуру, структуру налогообложения, условия инфраструктуры (дороги, порты, коммуникации и т.д.) и нормы культуры и бизнеса.</p> <p>3.4. Конкуренция – Профиль промышленности и анализ конкуренции - этот раздел объясняет состояние данной индустрии в Вашей стране и определяет основных конкурентов. Идентифицировать ключевых клиентов или конечных потребителей и конкурентов, при рассмотрении наилучшей деловой практики в этом регионе. – Раздел анализа конкуренции определит и выделит существующих конкурентов, преимущества каждого конкурента. – И наконец, выявление существующих источников производства, каналов дистрибуции, типичной практики маркетинга и распространенных форм оплаты.</p> <p>3.5. Потенциальные партнеры по сотрудничеству в экспорте</p>
4	Производство продукции	<p>4.1. Развитие экспортной продукции</p> <p>4.2. Текущий объем производства</p> <p>4.3. Планы роста объёма / потенциала</p> <p>4.4. Необходимая адаптация продукта</p>

5	Международное право и правовые издания/вопросы	<p>5.1. Агент по продажам / контракт на дистрибуцию Комиссии, территория, обязанности, полномочия, истечение срока</p> <p>5.2. Интеллектуальная собственность Патенты, товарные знаки, защита авторских прав</p> <p>5.3. Законодательство экспорта/импорта</p> <p>5.4. Урегулирование споров в договорах купли-продажи Посредничество/арбитражные поправки, закон контракта, место проведения, возмещение и обеспечение оплаты.</p> <p>5.5. Рассмотрение языка Какой язык будет предпочтительней использовать для того, чтобы связать компании контрактом.</p> <p>5.6. Условия контракта Incoterms, валюта платежа, способ оплаты, страхование.</p> <p>5.7. Стандарты качества Ожидаемое качество товара /услуги, которое будет подробно описано в договоре.</p>
6	Стратегия персонала	<p>6.1. Необходимый персонал для обеспечения экспортной деятельности</p> <p>6.2. Опыт и знания существующих сотрудников</p> <p>6.3. Потребности в обучении персонала</p> <p>6.4. Потребности для новых сотрудников на долгосрочный и краткосрочный период</p>
7	Осуществление плана	<p>7.1. Профиль целевого клиента Включая прямых клиентов, профиль конечного пользователя и размер всего рынка, и потенциал роста. Объяснить, кто будет Вашим клиентом и почему. Определить потенциал роста новой международной клиентской базы в выбранном Вами регионе/стране.</p> <p>7.2. Продукт иностранного рынка/описание услуги Описать типичное использование конечным пользователем (какие проблемы Ваш продукт/услуга решает). Конкурентные преимущества и ниша рынка. Описать необходимые изменения продукта, характеристики продукта и качества, любые применяемые спецификации стандартов продукта (здоровье и безопасность). Маркировка, упаковка, язык, жизненный цикл продукта на иностранном рынке и любые применяемые иностранные виды защиты интеллектуальной собственности.</p> <p>7.3. Методы экспорта</p> <p>7.4. Стратегия ценообразования Детали ценообразования Вашего продукта на иностранном рынке, чувствительность цены Вашего целевого рынка, также необходимо объяснить, почему Вы выбрали данную стратегию. Включить анализ затрат экспорта, ценообразование, ограничения, законодательство и правовые аспекты (антидемпинг, контроль над ценами и т.д.), существующую рыночную цену, чувствительность цены и наброски Вашего ценообразования и стратегии проникновения на рынок.</p> <p>7.5. Стратегии продаж и продвижения Описать подробно выбранные Вами стратегию и метод продаж и продвижения: компания-представитель, вспомогательные или дочерние компании, иностранный агент, иностранный брокер, заказы по почте и Интернету. Обратите внимание, что Ваша стратегия продвижения будет охватывать любые маркетинговые усилия, которые предпринимает Ваша фирма</p>

		<p>в выбранной стране; это может быть сочетание любых из следующих: газеты, журналы, радио, телевидение, Интернет, плакаты, листовки, письма и участие в выставке.</p> <p>Подробно опишите стратегию послепродажного обслуживания (возвращение товара, ремонт, гарантии, техническое обслуживание и коммуникации), кто и как будет управлять этим важным аспектом продаж.</p> <p>7.6. Логистика и транспорт</p> <p>Опишите, как Ваш продукт/услуга могут появиться в распоряжении у Ваших целевых клиентов - от Вашего производства до конечного пользователя.</p> <p>Описать ожидаемые сроки - от обработки заказов до их доставки (контракт переговоров, производство, выставление счетов, загрузка, доставка, связь и т.д.).</p> <p>Выбрать соответствующие условия доставки – INCOTERMS.</p> <p>Подробно описать Вашу методологию контроля инвентаризации, требования упаковки и рекламы и необходимую документацию (импорт, экспорт, здравоохранение, квоты, инспекции, предварительное утверждение таможи).</p> <p>Убедитесь, что Вы внесли использование профессиональных услуг посредников (экспедиторы, таможенные брокеры) и требуемое страхование фрахта.</p>
--	--	---

8	Финансовый анализ	<p>8.1. Требования к предприятию и оборудованию</p> <p>Все элементы капитальных расходов, характерные для Вашей экспортной деятельности.</p> <p>8.2. Прогноз продаж</p> <p>Количество экспортируемых единиц, цена за единицу, общий объём продаж за 3-5 лет, ежемесячный отчёт.</p> <p>8.3. Стоимость проданного товара</p> <p>Количество экспортируемых единиц, цена за единицу и общая стоимость проданного товара.</p> <p>8.4. Планируемые международные поступления</p> <p>Меньшая стоимость международных продаж проданного товара и международные превышенные расходы для получения прогнозируемой чистой прибыли.</p> <p>8.5. Планируемые международные денежные потоки</p> <p>Ожидаемые расходы денежных средств и получение наличных, учитывая элементы времени для доли логистики и транспортировки экспортного плана.</p> <p>8.6. Анализ провала</p> <p>Количество единиц и продаж (курс) доллара для покрытия стоимости товаров и превышение международных расходов.</p> <p>8.7. Требования финансирования</p> <p>Определение срока финансирования и требования оборотного капитала, вклад капитала, возможность обеспечения необходимого финансирования.</p>
---	-------------------	--

9	План потенциальных рисков и их предотвращения	<p>9.1. Этот раздел включает в себя все возможные риски, с которыми можно столкнуться при реализации проекта:</p> <p>Страновой риск (оценка политических, нормативных и экономических условий, включая их решение).</p> <p>Коммерческий риск (оценка кредитоспособности, непредвиденных обстоятельств, таких как дефолт, отказ принятия товара).</p> <p>Валютный риск (непредвиденные обстоятельства в сохранении ценности).</p> <p>Внутренний риск (непредвиденные обстоятельства в обеспечении соответствующих навыков рабочей силы и возможности контролировать затраты на производство и дистрибуцию).</p> <p>Рыночный риск (непредвиденные обстоятельства в условиях местного и иностранного рынка).</p>
---	---	--

При составлении бизнес-плана необходимо соблюдать ряд требований:

Поскольку первоначальный **экспортный план** призван стать инструментом управления для экспортной деятельности, он должен быть простым.

Бизнес-план это **рекламный документ**, поэтому должен быть **коротким**, включать все наиболее важные особенности бизнеса. Объем от 8 до 12 печатных двусторонних листов текста может считаться идеальным для бизнес-плана. **При этом следует избегать подробного технического описания** продуктов, процессов и операций и необходимо использовать общепринятые термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

Бизнес-план должен представлять собой **честный анализ**, основанный на реальных допущениях.

Не стоит делать несущественных или неопределенных утверждений. Показатели, представленные в плане, должны иметь конкретные числовые значения, а утверждения должны быть определенными и подкрепленными маркетинговой информацией и другими данными. Бизнес-план основывается на правдивом анализе и реальных допущениях.

Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований, экспертных заключений.

Бизнес-план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения.

Бизнес-план показывает кредитору положение компании на рынке, и характеризует возможность достижения поставленных целей. Следовательно, в нем должны быть определены риски и методы их снижения. Со временем бизнес-план может быть пересмотрен и уточнен.

Таким образом, экспортный бизнес-план следует рассматривать как инструмент управления, который может изменяться в зависимости от полученного опыта, достигнутых результатов, выбора стратегии и достижения поставленных целей.

Представленная выше таблица 2 представляет собой шаблон бизнес-плана, который необходимо заполнить для систематизации информации и сопоставления целей и имеющихся экспортных возможностей. На основе предложенного шаблона можно спланировать будущую деятельность и написать детальный бизнес-план по продвижению собственного товара за рубеж, в том числе для привлечения дополнительных средств или поиска иностранных партнеров.

Глава 3. Экспортная стратегия и способы продвижения товаров на внешнем рынке

При разработке бизнес-плана большое внимание следует уделить определению экспортной стратегии фирмы. При этом необходимо учитывать, что экспортная стратегия является неотъемлемой частью Стратегии развития компании в целом.

Стратегия представляет собой образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Стратегический менеджмент включает в себя:

- анализ внутренней и внешней среды;
- определение миссии и цели организации;
- анализ и выбор стратегии;

- оценку выбранной стратегии;
- выполнение стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

При написании стратегии развития ВЭД особое внимание уделяется определению миссии и цели развития компании.

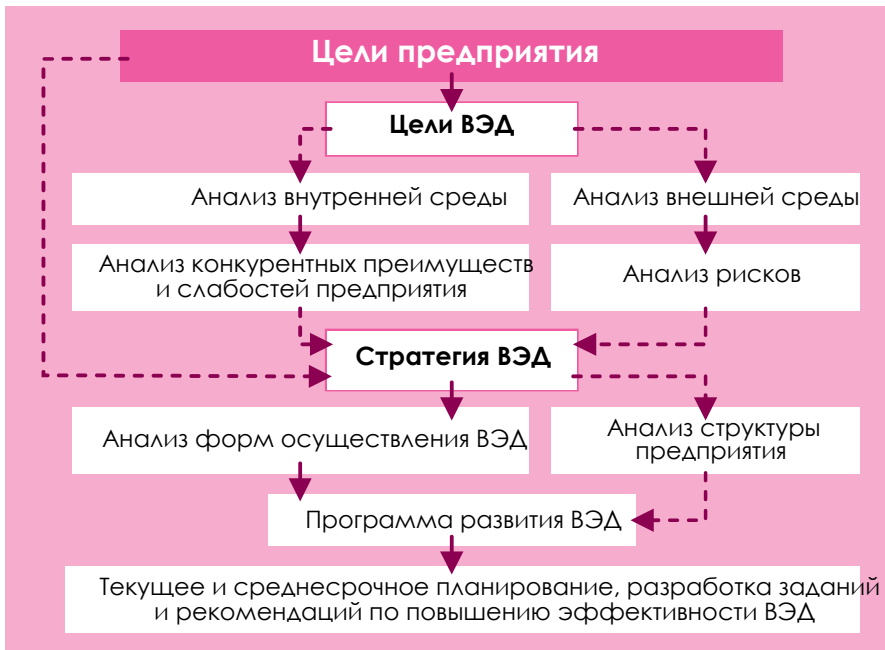


Рис. 2. Схема бизнес-планирования предприятия

В ходе разработки стратегии по выходу на внешний рынок определяются:

- важность сильных и слабых сторон в деятельности предприятия в условиях выхода на внешний рынок;
- вероятность достижения и привлекательность возможностей и угроз, связанных с внешнеэкономической деятельностью;
- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами;
- карта решений сильные стороны/возможности, слабые стороны/возможности, сильные стороны/угрозы, слабые стороны/угрозы.
- стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании с учетом ориентации на внешний рынок;
- показатели, характеризующие цели различных периодов;
- последовательность и трудоемкость выполнения решений, ответственные исполнители.

Перед тем как приступить собственно к разработке стратегии необходимо сформулировать миссию компании.

Истинное назначение миссии – направлять сотрудников организации, указывать им выбранную стратегию, **МЕГАЦЕЛЬ**.

Следует отметить, что миссия – наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании.

Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности данного предприятия. Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы.

Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто будет являться его клиентами и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять. На основе миссии определяются цели деятельности.

Генеральная цель – раскрывает направленность бизнеса и отражает:

- мотивацию поведения на рынке;
- приверженность к внедрению достижений НТП;
- готовность воздействовать на условия продаж и поведение потребителей.

Цель компании – это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала.

Цели фирмы могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

После установления миссии и цели предприятие может приступить к дальнейшей деятельности.

Требования, предъявляемые при разработке миссии и целей организации:

К формулированию **миссия компании** предъявляются определенные требования. Миссия должна:

- быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
- быть созидательной и вдохновляющей.

Можно выделить также следующие требования к целям:

- **Цели должны быть достижимыми.** Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей.

- **Цели должны быть гибкими.** Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

- **Цели должны быть измеримыми.** Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута.

- **Цели должны быть конкретными,** обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации.

- **Цели должны быть совместными.** Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции.

- **Цели должны быть приемлемыми** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать

После того, как сформулирована миссия и цели деятельности, можно заняться разработкой стратегии.

В теории стратегического менеджмента выделяется достаточно большое количество подходов к разработке стратегий компаний.

Среди множества вариантов можно выделить следующие базовые модели:

- **Resource Driving Strategy.** Выработка стратегии на основе учета имеющихся ресурсов, а также активов и пассивов, которыми располагает предприятие;

- **Condition Driving Strategy.** Выработка стратегии исходя из складывающихся тенденций изменения рыночных условий функционирования предприятия;
- **Ambition Driving Strategy.** Выработка стратегии под воздействием амбиций руководителей.

Ключевые вопросы для определения стратегии представлены в таблице 3. В целом вопросы сводятся к тому, что стратегия будет определяться тем, когда Вы выходите на рынок, как вы собираетесь продвигать свою продукцию и на каком рынке?

Считается, что компания, которая является первопроходцем на рынке, имеет ряд конкурентных преимуществ и это позволяет ей получать больший объем прибыли. Но на международном рынке маленькой компании оказаться первой достаточно трудно, и это очень редкий случай. Следовательно, небольшие компании должны сосредоточить свои усилия на определении правильного масштаба деятельности и способа продвижения товара на иностранный рынок.

Таблица 3. Ключевые моменты для определения стратегии фирмы

Ключевой вопрос	Краткое описание
Когда?	Компания должна четко понимать свое время выхода на рынок: стать first-mover (первопроходцем, первым выйти на рынок) или последователем. Каждая из данных стратегий имеет свои преимущества и риски.
Как?	Компания должна определить свой масштаб выхода на рынок: агрессивный массовый за хват рынка или постепенное последовательное расширение бизнеса. Это зависит от ресурсов, инвестиций и управленческих компетенций компании.
Где?	Компания должна решить, на какие рынки, в какие сегменты наиболее выгодно выйти в данный момент времени; другими словами найти баланс между привлекательностью отрасли, рисками и затратами выхода на зарубежные рынки

По мнению большинства экспертов для российских малых и средних предприятий в наибольшей степени подходят три стратегии продвижения товаров или услуг на внешний рынок:

1. Стратегия субпоставщика, которая подразумевает интеграцию в международные производственные цепочки.

2. «Нишевая» стратегия. Нарботанное ноу-хау или эффективная в узкой нише российского рынка бизнес-модель также могут принести успех за границей.

3. Стратегии ценового лидерства. Компании, придерживающиеся стратегии ценового лидерства, предлагают на иностранных рынках товары по более низким ценам, чем конкуренты, но при сопоставимом качестве.

Исходя из принятого подхода, приступают к формулировке миссии и определению целей бизнеса.

В зависимости от конкретных обстоятельств, необходимо решить, каким образом Вы будете продавать свои товары: самостоятельно или же с помощью сторонней организации.

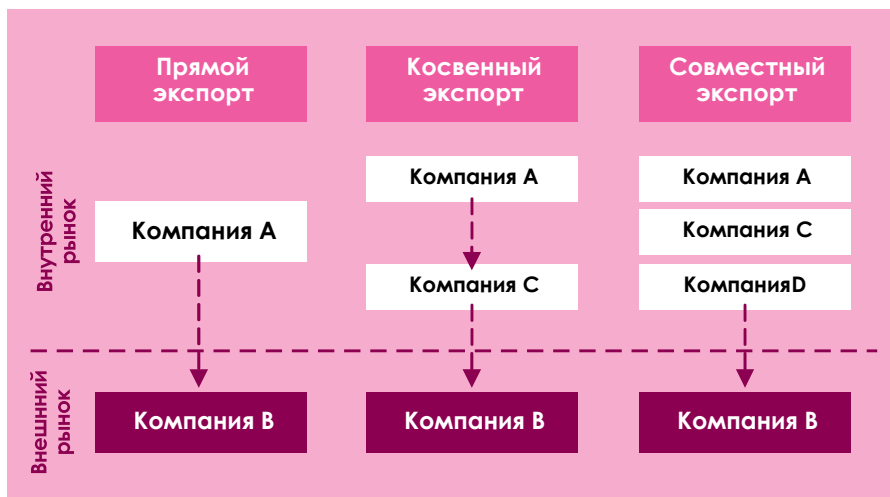


Рисунок 3. Виды экспорта

Существует три способа продвижения товаров на внешний рынок: прямой экспорт; косвенный экспорт и совместный экспорт.

Прямой экспорт предполагает, что компания продает свой товар путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка. В этом случае всю операционную деятельность по работе, по поиску посредников, документации и сертификации продуктов компания берет на себя.

Таблица 4. Преимущества и недостатки прямого экспорта

Преимущества прямого экспорта	Недостатки прямого экспорта
<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль над выбором зарубежных рынков и выбор иностранных компаний представителя. 2. Хорошая обратная связь с целевым рынком. 3. Лучшая защита товарных знаков, патентов, престижа компании и другого нематериального имущества. 4. Потенциально больший объем продаж, чем с косвенным экспортом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Более высокие начальные расходы и более высокие риски в отличие от косвенного экспорта. 2. Больше требований к информации. 3. Больше время подготовки к выходу на рынок, в отличие от косвенного экспорта.

При **косвенном экспорте** компания находит на внутреннем рынке торгового посредника, который осуществляет продажу товаров на внешние рынки. Такой посредник часто знает все тонкости работы на целевом внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров.

Косвенные методы экспорта требуют меньших маркетинговых инвестиций, но, так как экспортер не имеет контроля над своей продукцией на иностранном рынке, компания теряет существенный контроль над процессом маркетинга.

Таблица 5. Преимущества и недостатки косвенного экспорта

Преимущества косвенного экспорта	Недостатки косвенного экспорта
1. Быстрый доступ на рынок. 2. Концентрация ресурсов для производства. 3. Минимальные или нет никаких финансовых обязательств. Экспортные партнёры обычно покрывают большинство расходов, связанных с международными продажами.	1. Более высокий риск, чем у прямого экспорта. 2. Низкий уровень или нет контроля над дистрибуцией, продажами, маркетингом. 3. Неспособность научиться работать за рубежом.
4. Низкий риск для тех компаний, которые рассматривают свой внутренний рынок для того, чтобы быть более значимыми и для тех компаний, которые по-прежнему развивают свои R&D, маркетинг и стратегию продаж.	4. Неправильный выбор рынка и дистрибьютора может привести к недостаточной обратной связи с рынком, которая влияет на международный успех компании. 5. Потенциально низкий уровень продаж, по сравнению с прямым экспортом.

Совместный экспорт осуществляется за счет кооперации с другими компаниями на внутреннем рынке с целью организации прямых поставок на целевой внешний рынок. Данный способ подходит для небольших компаний, не имеющих достаточных ресурсов и масштаба производства для выхода на зарубежные рынки. Кооперация позволяет им восполнить недостающий пробел в ресурсах.

Если нет опыта коммерческой работы за границей и не очень хорошо знаком зарубежный рынок сбыта, лучше всего воспользоваться услугами посредников.

Еще одной из возможных форм продажи отечественных товаров за границу является **экспорт через товарные биржи** – специализированные учреждения, на которых организуются торги участников биржевой торговли (брокеров) по купле-продаже товаров. Эта специфическая форма экспорта удобна тем, что не требует от субъектов малого бизнеса времени и средств на поиск потенциальных импортеров.

Экспортёр может выставлять свой товар либо на биржевые торги, если этот товар определённого рода и качества, либо на выставочно-ярмарочное торги, если товар требует предварительного осмотра покупателем. На таких торгах могут быть реализованы на экспорт в установленном порядке все виды товаров, обеспеченные гарантийными письмами и включённые в заранее публикуемые биржевой и выставочно-ярмарочный бюллетени.

Глава 4. Методика оценки потенциального рынка экспорта

Изучение рынков сбыта является одной из важнейших составляющих успеха в международной торговле.

Для успешного экспорта малым и средним предприятиям необходимо выбрать наиболее ёмкий и динамичный рынок.

Для того, чтобы достичь этого, необходима информация, представляющая ясную картину политических, экономических и культурных факторов, которые могут повлиять на Ваш экспорт на данный рынок. Такой подход позволит оценить возможности, существующие на конкретном рынке и понять его характеристики.

При оценке потенциального рынка рекомендуется проанализировать 11 основных показателей, характеризующих иностранный рынок.

Таблица 6. Показатели оценки экспортной привлекательности

№	Показатель	Следует оценить
1	Размер рынка	<p>Оценить процент потенциальных покупателей с учетом доходов.</p> <p>Количество как внутренних, так и международных конкурентов, которые уже предлагают аналогичный продукт/услугу.</p> <p>Цены и качество товаров конкурентов.</p>
2	Рост рынка	<p>Анализ данных последних 4-5 лет об импорте данного товара в стране.</p> <p>Тенденции и прогнозы роста.</p> <p>Потенциал роста.</p> <p>Изучить изменения доходов на душу населения — есть / будет ли там спрос на Вашу продукцию.</p> <p>Рассмотреть стадии промышленного развития Вашего рынка.</p>
3	Доступность рынка	<p>Пошлины на импорт и тарифы.</p> <p>Стандарты продукции.</p> <p>Как работают каналы дистрибуции.</p> <p>Как получить разрешение на импорт.</p> <p>Методы ценообразования.</p> <p>Рекламные и маркетинговые практики.</p> <p>Условия кредитования.</p>
4	Экономическая стабильность	<p>Стабильность обменного курса.</p> <p>Существует ли валютный контроль и валютные ограничения.</p> <p>Состояние платежного баланса. Резервы иностранной валюты.</p> <p>Государственный долг и бюджет.</p> <p>Темпы инфляции.</p> <p>Уровень безработицы.</p>
5	Политический климат	<p>Стабильность политической системы.</p> <p>Как правительство влияет на Вашу способность импортировать продукцию на рынок?</p> <p>Каково отношение правительства потенциального экспортного рынка к стране, где производится Ваш продукт/услуга?</p>
6	Культурный фон	<p>Основные религии на рынке.</p> <p>Смысл различных символов в конкретной культуре.</p> <p>Смысл чисел и цветов в культуре.</p>

7	Образование	<p>Образовательный уровень иностранного рынка может влиять на способность продажи продукта/услуги.</p> <p>При исследовании уровня образования рынка полезно выяснить уровень грамотности и уровень компьютерной грамотности конкретной страны. При подготовке рекламных материалов, возможно, необходимо будет добавить больше графики на брошюрах и в инструкции по установке.</p>
8	Язык	<p>Клиент всегда предпочитает говорить на своём родном языке.</p> <p>Для общения с клиентами на их языке рекомендуется сделать перевод маркетинговой литературы и информации о продукции.</p> <p>Следует уделить внимание специфике языка и способам написания.</p>
9	Экологические факторы	<p>Наиболее важным экологическим фактором, который влияет на производительность и спрос продукции /услуг, является уровень загрязнения окружающей среды и требования, предъявляемые иностранным государством к защите окружающей среды. Также следует учитывать приверженность некоторых европейских стран к политике устойчивого экономического роста, предполагающей максимально бережное использование и сбережение имеющихся ресурсов для будущих поколений.</p>
10	Географические факторы	<p>Географические факторы влияют на затраты, поэтому необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – время доставки; – стоимость доставки.
11	Правовая система	<p>Правовыми факторами, которые влияют на решение выбора экспортного рынка, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – независимость судебной власти, оценка уровня коррупции в судебной системе и быстрота судебных процессов; – защита авторских прав; – защита товарных знаков; – право на предъявление иска; – право на владение имуществом; – право на свободу передвижения.

Существует много форм изучения рынка, но все они имеют три основных этапа.

1. Поверхностное изучение основных рынков. На данном этапе требуется собрать статистическую информацию о потенциальных рынках сбыта. В качестве объекта анализа, рекомендуется выбрать от 5 до 10 рынков сбыта производимой продукции и проанализировать на предмет спроса и предложения продукции, цен на товар.

Основной проблемой на данном этапе является поиск достоверных источников информации о сложившейся конъюнктуре рынка.

В качестве основных источников информации могут выступать:

- каталоги цен зарубежных предприятий-производителей и торговых компаний;
- котировки цен на биржах стран мира;
- коммерческие предложения других товаропроизводителей и экспортеров;
- сведения, полученные от работников торговых представительств за рубежом;
- данные мировой и иностранной внешнеторговой и таможенной статистики;

– сведения, полученные в ходе переговоров с зарубежными партнерами, на выставках, ярмарках, из специализированных журналов, бюллетеней и интернет-сайтов.

2. Углубленная оценка выбранного регионального рынка. На данном этапе следует:

– изучить тенденции, которые могут повлиять на спрос на предлагаемые Вами товары и услуги;

– рассчитать Вашу возможную долю в общем импорте сходных товаров и услуг; изучить местную и внешнюю конкуренцию, а также факторы, которые влияют на маркетинг и потребление предлагаемых товаров и услуг;

– выявить все возможные барьеры к успешной торговле, такие как тарифы и импортное регулирование; определить, имеется ли в этих странах режим наибольшего благоприятствования для товаров из России.

3. Детальное изучение и выбор конкретного рынка или страны для экспорта – включает в себя изучение первоисточников (страновые, корпоративные и отраслевые ежегодные и квартальные публикации, статистические данные) по выбранному рынку о конкретном товаре или услуге и потенциальном потребителе и т.д.; изучение вторичных источников, таких как журнальные публикации, доклады, аналитические материалы министерств, ведомств и посольств по данной стране.

Стратегическое ценообразование является важнейшим фактором финансового успеха экспортной деятельности. Одним из элементов установления реальной и адекватной цены на товары и услуги является анализ расходов производства и поставки, конкуренции и требований покупателей, потребностей и насыщенности рынка. Следует иметь в виду такие характеристики расходов, связанных с экспортом, как:

- обменные курсы валют;
- стоимость исследования рынка и проверка торговых партнеров;
- стоимость страхования от рисков;
- стоимость деловых поездок;
- стоимость международных сообщений и телекоммуникаций; • стоимость переводческих и печатных услуг;
- комиссионные и другие выплаты, связанные с зарубежным представительством и/или торговлей через посредников;
- стоимость услуг юридических, финансовых и прочих консультантов;
- стоимость транспортно-экспедиторских услуг и страхования;
- стоимость выполнения необходимых изменений в продукции и услугах, специальная упаковка и прочее.

В зависимости от рынка сбыта будет меняться и цена на предлагаемые товары и услуги. Необходимо учитывать цену, которую предлагают конкуренты.

При ценообразовании также следует учитывать следующие аспекты:

1. Выходит ли Ваша компания на новый рынок?
2. Использует ли компания данный рынок только для сбыта излишков продукции?
3. Хочет ли компания завоевать этот рынок на длительную перспективу?

Методика установления цены на экспортируемый товар отличается от методики внутреннего ценообразования. На стадии разработки коммерческого предложения необходимо собрать и проанализировать информацию об уровне и динамике цен, по которым продаются аналогичные товары за рубежом.

Цены в коммерческом предложении на продаваемый товар экспортер может установить:

- твердые, фиксированные;
- твердые на определенный период времени;

- гибкие, которые будут изменяться в зависимости от динамики цен на аналогичный товар на бирже, от стоимости сырья или других факторов.

Во многих зарубежных странах экспортер может пойти на определенные скидки к базовым ценам при следующих условиях:

- если импортер произведет оплату за товар раньше оговоренного в контракте срока;
- если импортер закупит гораздо больший, чем обсуждалось ранее, объем товара;
- если к экспортеру обращается импортер, с которым он ранее уже заключал контракт.

Глава 5. Риски и методы их снижения

Под **внешнеэкономическими рисками** понимаются возможные неблагоприятные события, которые могут произойти и в результате которых могут возникнуть убытки, имущественный ущерб у участника ВЭД.

В раздел 9 бизнес-плана, описывающем потенциальные риски и методы их снижения, включаются все возможные риски, с которыми может столкнуться субъект малого и среднего предпринимательства при реализации проекта, направленного на экспорт. Среди основных и наиболее часто встречающихся рисков следует выделить:

- Страновой риск (оценка политических, нормативных и экономических условий, включая их решение).
- Коммерческий риск (оценка кредитоспособности, непредвиденных обстоятельств, таких как дефолт, отказ принятия товара).
- Валютный риск (непредвиденные обстоятельства в сохранении ценности).
- Внутренний риск (непредвиденные обстоятельства в обеспечении соответствующих навыков рабочей силы и возможности контролировать затраты на производство и дистрибуцию).
- Рыночный риск (непредвиденные обстоятельства в условиях местного и иностранного рынка).

При написании бизнес-плана компания должна в обязательном порядке представить возможные риски реализации проекта данного проекта и методы их нейтрализации.

Наиболее популярным методом снижения рисков возникающих при внешнеэкономической деятельности является страхование.

Страховые компании предлагают экспортерам следующие страховые продукты, соответствующие международным стандартам:

1. Страхование от расторжения контракта, покрывающее риски в период до отгрузки товара. Оно покрывает убытки экспортера до отгрузки товара, когда импортер расторгает экспортный контракт по причине политических рисков в своей стране. Страховка возмещает затраты, эквивалентные себестоимости произведенного товара.

2. Комплексное страхование экспортного контракта, покрывающее ущерб экспортера вследствие невыполнения импортером обязательств по своевременной оплате экспортного контракта после отгрузки товара из-за политических и коммерческих рисков.

3. Страхование от конфискации, экспроприации, национализации, возмещающее ущерб, понесенный от конфискации, экспроприации и национализации имущества инвестора за рубежом или его неспособности вывезти вложенный им капитал из страны.

Страхование экспортного контракта представляет собой покрытие убытков в случае возникновения политических и коммерческих событий, препятствующих выполнению контрактных обязательств со стороны иностранного партнера – импортера или его банка – в период до или после экспортной отгрузки.

Страхование внешнеторговых грузов предназначено для покрытия ущерба, который может возникнуть вследствие их частичной утраты, повреждения или полного исчезновения при доставке от экспортера до импортера, в том числе в процессе транспортировки, хранения, погрузочно-разгрузочных работ.

Для ясного и единообразного понимания прав и обязанностей продавцов и покупателей по доставке и страхованию товара Международной торговой палатой была разработана система под названием **ИНКОТЕРМС или БАЗИСНЫЕ УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ**.

Инкотермс интерпретирует основные моменты, связанные с тем:

1. На кого возложены обязанности (кто платит) за экспортное декларирование – нужно ли включать экспортное декларирование в транспортные расходы для определения Таможенной стоимости.
2. Как происходит распределение транспортных расходов – кто платит за транспорт, за основную перевозку в международном сообщении.
3. В какой момент переходят риски случайной гибели товара во время перевозки.
4. В любых правилах ИНКОТЕРМС не отражаются переход права собственности за товар, это нужно отдельно оговаривать в соглашениях на поставки.
5. Определения даты поставки согласно виду транспорта, например, при FOB это морская перевозка и дата отгрузки по дате коносамента.
6. Необходимо ли обязательное страхование груза по условиям поставки.

Сфера действия ИНКОТЕРМС ограничена вопросами, связанными с правами и обязанностями сторон договора купли-продажи в отношении поставки проданных товаров (под словом товары здесь подразумеваются "материальные товары", исключая "нематериальные товары", такие как компьютерное программное обеспечение).

Впервые правила Инкотермс были изданы Международной торговой палатой в 1936 году (первая редакция известна как «Инкотермс-1936»). Поправки и дополнения были позднее сделаны в 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 годах. Для оформления внешнеторгового контракта можно применять ИНКОТЕРМС любого года издания, так как данные правила носят рекомендательный характер и приобретают юридическую силу только в контексте коммерческого договора купли-продажи.

Каждый термин ИНКОТЕРМС представляет собой аббревиатуру из трех букв.

Отличительные особенности «ИНКОТЕРМС 2010»

1. Термины для удобства пользования сгруппированы по четырем основным группам и соответствующим образом закодированы.

Характеристика I гр. «E» - продавец предоставляет товары в распоряжение покупателя в своем помещении (завод, склад и т.д.).

I гр. «E» отгрузка	EXW	Ex works	С завода (...название места)
-------------------------------	------------	----------	------------------------------

Характеристика II гр. «F» - согласно этим условиям, продавец несет ответственность за поставку товаров перевозчику по адресу, указанному покупателем.

II гр. «F» основная перевозка не оплачена	FCA	Free Carrier	Франко-перевозчик (...название места) - свободно у перевозчика
	FAS	Free Alongside Ship	Свободно вдоль борта судна (... название порта отгрузки)
	FOB	Free on Board	Свободно на борту судна (... название порта отгрузки)

Характеристика III гр. «C» - продавец оплачивает перевозку, но не берет на себя риск случайной гибели или порчи товара в процессе транспортировки основными перевозочными средствами.

III гр. «C» основная перевозка оплачена	CFR	Cost and Freight	Стоимость и фрахт (... название порта назначения)
	CIF	Cost, Insurance, Freight	Стоимость, страхование, фрахт

	CPT	Carriage Paid to	Провозная плата оплачена до (...)
	CIP	Carriage and Insurance Paid to	Провозная плата и страхование оплачена до (...)

Характеристика **IV гр. «D»** - продавец должен нести риски и оплатить перевозку товаров в страну назначения.

IV гр «D» с доставкой	DAT	Delivered At Terminal	Поставка на терминале (... название терминала)
	DAP	Delivered At Point	Поставка в пункте (... название пункта)
	DDP	Delivered Duty Paid	Поставлено с оплатой пошлины (... название места назначения)

2. Для удобства пользования проведена классификация базисных условий по видам транспортных средств с указанием их кодовых обозначений.

I. Любой вид транспорта, включая смешанный	EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT, DDP
II. Воздушный транспорт	FCA
III. Железнодорожный транспорт	FCA
IV. Морской и внутренний водный транспорт	FAS, FOB, CFR, CIF

Основной принцип последовательности базисных условий в ИНКОТЕРМС - увеличение расходов и ответственности продавца.

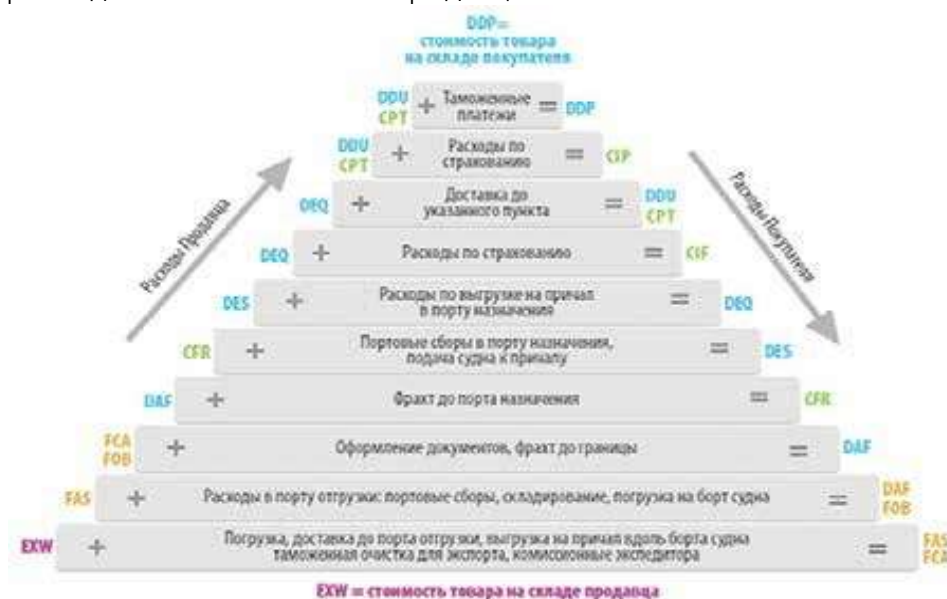


Рис. 4. Взаимосвязь фактурной стоимости товара и базиса поставки

Учет условий поставки важен для определения таможенной стоимости, так как расходы на доставку товара могут достигать до 50% от стоимости товара, а в случае доставки авиатранспортом могут и превышать его цену. Транспортные расходы легко разложить на составляющие и рассчитать стоимость таможенных пошлин и долю в транспортных расходах.

В Приложении 3 представлены организации Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, оказывающие содействие в продвижении товаров предприятий малого и среднего бизнеса на внешний рынок.

Подготовлено по материалам работы

Карагулян Е. А. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры