

Е.А. Карагулян

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

**Разработано в рамках реализации
Государственной программы Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры «Социально-экономическое
развитие, инвестиции и инновации Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры на 2014 – 2020 годы»**

**г. Ханты-Мансийск
2015**

УДК [658:339.5]:339/138
ББК 65.298.2 + 65.291.3
К21

Карагулян Е.А.,

Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры: «Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки» – Екатеринбург: ООО «Пресс групп», 2015. 40 с.

В представленном методическом пособии рассматриваются вопросы, охватывающие особенности разработки стратегии по выходу на внешние рынки для малых и средних предприятий, а также вопросы, связанные с международным маркетингом. Список литературы содержит перечень источников литературы, освещающий особенности стратегического менеджмента и международного маркетинга, а также нормативные документы, регламентирующие проведение экспортных операций.

Рекомендуется для руководителей, бухгалтеров, менеджеров субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО - Югры.

Авторы:

Карагулян Е.А., к.э.н., доцент кафедры экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института Тюменского государственного университета

Рецензенты:

Н.Л. Макаркина, к.э.н., доцент кафедры учета и налогообложения Тюменской государственной академии мировой экономики, управления и права,

Л.Н. Русакова д.э.н., профессор кафедры экономической теории и прикладной экономики Тюменского государственного университета

УДК [658:339.5]:339/138
ББК 65.298.2 + 65.291.3

© Е.А. Карагулян,
2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	4
1.1. Исследование потенциальных возможностей предприятия при работе на внешнем рынке	4
1.2. Изучение спроса.....	11
1.3. Изучение предложения	14
1.4. Изучение и оценка деятельности фирм-конкурентов на рынке.....	16
1.5. Определение наиболее эффективного способа проникновения на внешний рынок.....	20

2. СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

26

3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

30

Список литературы.....	33
------------------------	----

Приложение 1. Основные аспекты изучения зарубежного рынка	35
--	----

Приложение 2. Структура и содержание экспортного плана	35
--	----

Приложение 3. Вопросы для анкетирования.....	37
--	----

Приложение 4. Эволюция организационной структуры фирмы при прохождении различных фаз экспорта	38
--	----

Приложение 5. Виды ценовой политики и их характеристика.....	39
--	----



1. РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Исследование потенциальных возможностей предприятия при работе на внешнем рынке

Одна из главных стратегических целей многих российских компаний – это выход на внешний рынок. Но при этом следует отметить, что эта стратегическая цель предполагает каждодневную работу, обеспечивающую готовность компании экспортировать нужный товар, в определенную страну, с учетом ее культурных особенностей и уровня развития.

Важно понимать, что работа на международном рынке характеризуется большим по сравнению с внутренним рынком уровнем риска из-за различий в культурных, экономических, политических, правовых условиях, более высоким уровнем конкуренции и требований к качеству товара, упаковке, маркировке, а также более высоким уровнем затрат, связанных с международными маркетинговыми исследованиями и реализацией продукции.

Все это определяет необходимость проработки внешнеэкономической стратегии компании, тщательного планирования деятельности и проведения маркетинговых исследований рынка.

Стратегическое планирование позволяет прогнозировать возможные ситуации и тенденции в развитии бизнеса, составить планы возможных действий и подготовить коллектив к эффективной реализации отработанных вариантов решений, в соответствии с возникшей ситуацией.

Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для него уникален, так как зависит от позиции организационно-правовой структуры на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время существует ряд основополагающих моментов, позволяющих говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления [1].

Стратегическое управление организацией должно включать такие элементы, как:

1. определение миссии и целей деятельности предприятия;

2. анализ внутренней и внешней среды, включая оценку конкурентоспособности;
3. анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии;
4. разработка стратегии;
5. реорганизация структуры управления в соответствии с разработанной стратегией;
6. реализация стратегии, оценка, мониторинг, контроль и корректировка реализуемой стратегии.

Общая стратегия коммерческой организации – это деловая концепция функционирования и (или) развития такой организации (компании) на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде системы важнейших управленческих решений и программы адекватных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества и рост эффективности.

Важно отметить, что экспортная стратегия – это часть общей стратегии развития компании, в связи с этим она не может разрабатываться отдельно от основной стратегии.

Стратегию экспорта можно определить как долгосрочный план деятельности фирмы, связанный с вывозом товаров, услуг, работ, капитала за границу иностранному контрагенту, включающий набор средств и методов, которые будут использованы фирмой для достижения поставленных целей экспорта.

Таким образом, при принятии положительного решения о выходе на внешний рынок компания должна **составить экспортный план, который** предполагает наличие следующих элементов:

- определение целей экспорта;
- анализ производственно-сбытовых возможностей и оценка экспортного потенциала фирмы путем соотнесения ее возможностей и ресурсов;
- выбор рынка или рынков;
- определение товарной политики;
- определение ценовой политики;
- определение сбытовой политики;
- определение коммуникационной политики.
- получение помощи экспертов по экспорту в специализированных консалтинговых фирмах.

Таким образом, неотъемлемой частью стратегического управления компанией будет являться **международный маркетинг**.



Схема основных решений в международном маркетинге представлена на рисунке 1.

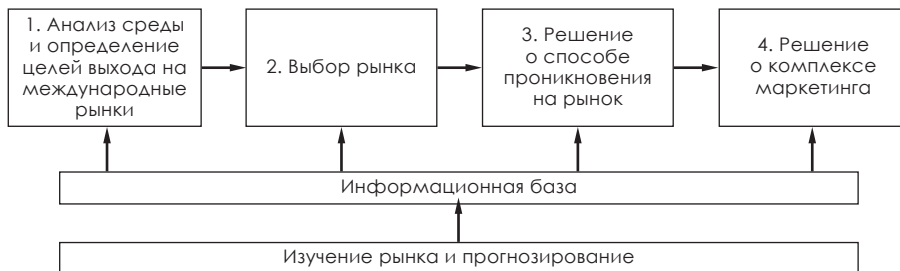


Рисунок 1. Схема основных решений в международном маркетинге

Как известно, комплекс маркетинга компании базируется на **принципе 4x «P»**:

- **Product** – продукт;
- **Price** – цена;
- **Place** – каналы распределения;
- **Promotion** – продвижение.

В случае международного маркетинга количество «**P**» увеличивается до **13**, каждый из которых должен найти отражение в экспортном плане компании.

- **Payment** – особенности расчетов по внешнеторговым сделкам;
- **Personnel** – кадры предприятия или наличие знаний и опыта ведения экспортной деятельности;
- **Planning** – подготовка бизнес-планов;
- **Paperwork** – подготовка пакета экспортной документации;
- **Practices** – учет национальных особенностей ведения бизнеса в других странах, обычаи делового оборота;
- **Partnerships** – выбор партнера;
- **Policies** – стратегия ведения экспортной деятельности на текущий момент и перспективу;
- **Positioning** – как предприятие будет представлено на рынке;
- **Protection** – меры для защиты предприятия от возможных рисков и защита прав интеллектуальной собственности.

Деятельность малых и средних компаний при выходе на внешний рынок должна начинаться с определения целей и потенциала экспортной деятельности.

Цель – это то, что мы желаем достичь, реализовать. В практике предприятия цели, как правило, многообразны. Цели деятельности

предприятия могут быть экономическими, организационными, социальными и т.д. В любом случае, все они будут частными, и подчиняться одной общей цели предприятия. **Частными целями деятельности предприятия являются и цели экспорта.** От **целей экспортной деятельности** зависит построение всей стратегии и тактики поведения фирмы на международной арене. Можно выделить две основные цели экспорта фирмы: **расширение или диверсификация сбыта.**

После того, как цель деятельности определена, компании необходимо оценить свой **экспортный потенциал.**

Экспортный потенциал – это способность производить и поставлять на внешний рынок в необходимых объемах конкурентоспособную продукцию. Зависит от возможности мобилизовать и развивать имеющиеся финансовые, производственные, человеческие и информационные ресурсы в короткие сроки. На рисунке 2 представлены четыре основных направления формирования экспортного потенциала компании.



Рисунок 2. Основные направления формирования экспортного потенциала компании

На экспортный потенциал оказывают влияние два типа факторов: **контролируемые** и не **контролируемые** предприятием.

Контролируемыми можно считать те факторы, которые предприятия могут изменить в нужном для себя направлении. **Неконтролируемые**, в свою очередь, можно разделить на контролируемые и неконтролируемые государством. К контролируемым государством факторам эффективности экспорта будут относиться те, которые государство может изменить в целях повышения эффективности экспорта предприятий. Как известно любая компания ощущает воздействие внутренних и внешних факторов деятельности.



Рисунок 3. Факторы внешней и внутренней среды

На рисунке 3 представлены показатели, отражающие не только внутреннюю среду предприятия, но и внешнюю. Все эти показатели поддаются количественному и числовому измерению, что делает их учет и анализ доступным. В таблице 1 представлены показатели оценки экспортного потенциала компании [12].

Таблица 1

Показатели оценки экспортного потенциала предприятия

Характеристика	Алгоритм расчета	Показатель
Характеризует эффективность производства продукции для предприятия-экспортера; чем выше Эпрэ, тем более целесообразно производство данного вида продукции.	$Эпрэ = \frac{Цэ}{Сэ}$ где Цэ – стоимость экспортной продукции во внутренних ценах; Сэ – себестоимость экспортной продукции	1. Эффективность производства экспортной продукции
Показывает долю прибыли от экспорта продукции в общей сумме прибыли от реализации продукции предприятия-экспортера; чем больше Удвпэ, тем больше значимость экспорта данного вида продукции для предприятия.	$Удвпэ = \frac{Пэ}{По}$ где Пэ - прибыль от экспорта продукции; По - общая величина прибыли предприятия-экспортера.	2. Удельный вес прибыли от экспорта продукции в общем объеме прибыли
Показывает прибыльность экспорта продукции; чем выше данный показатель, тем выгоднее экспорт данного вида продукции для предприятия-экспортера.	$Рэп = \frac{Пэ}{Вэ}$ где Пэ – прибыль от экспорта продукции; Вэ – выручка от реализации продукции на экспорт	3. Рентабельность экспортных продаж
Характеризует экспортную ориентированность производства предприятия промышленности; чем выше данный показатель, тем более значимо экспортное направление реализации продукции для предприятия-экспортера	$Уавэ = \frac{Оэ}{Ор}$ где Оэ – объем экспорта продукции; Ор – общий объем реализации продукции	4. Удельный вес экспорта в общем объеме реализации продукции
Значение коэффициента выше единицы характеризует прибыльность экспорта для предприятия; чем выше значение показателя, тем более сильными конкурентными позициями обладает предприятие.	$Кп = \frac{Вэ}{(Зп + Зр)}$ где Вэ – выручка от реализации продукции на экспорт; Зп – затраты внутри страны на производство экспортной продукции; Зр – затраты от реализации экспортной продукции на внешнем рынке.	5. Конкурентоспособность производителя



<p>Определяет экспортные возможности предприятия, поскольку во многие страны поставки могут осуществляться только при наличии международных сертификатов.</p>	$ДПсерт = \frac{Псерт}{По}$ <p>где Псерт – количество сертифицированной продукции; По – общее количество продукции.</p>	<p>6. Доля продукции, сертифицированной на соответствие международным стандартам</p>
<p>Определяет отношение инновационной продукции к общему количеству выпускаемой продукции.</p>	$ДПи = \frac{Пи}{По}$ <p>где Пи – количество инновационной продукции; По – общее количество продукции.</p>	<p>7. Доля инновационной продукции</p>
<p>Показывает отношение продукции, идущей на экспорт к общему количеству продукции; чем выше данный показатель, тем более значимо экспортное направление реализации продукции для предприятия-экспортера.</p>	$ДПэк = \frac{Пэк}{По}$ <p>где Пэк – количество продукции, поставляемое на экспорт; По – общее количество продукции</p>	<p>8. Доля продукции, поставляемой в страны дальнего зарубежья</p>

Таким образом, оценка экспортного потенциала может быть проведена в следующей последовательности:

Этап 1. Определение сильных сторон деятельности, которые можно использовать при выходе на внешний рынок и слабых сторон, которые могут препятствовать экспорту.

На данном этапе необходимо изучить:

- наличие зарегистрированной торговой марки,
- наличие международных стандартов ISO, HACCP, стандартов международной аккредитации,
- особенности потенциального экспортного товара – почему этот товар может заинтересовать потребителей других стран:
- технологический уровень производства и техническая оснащенность,
- наличие опыта работы с международными организациями, научно-исследовательскими и учебными заведениями,
- уровень производительности труда,
- уровень квалификации сотрудников, опыт в области ВЭД, знание иностранных языков.

Этап 2. Определение ключевых факторов успеха на национальном рынке.

Следует проанализировать статус компании (национальная, единственная, первая, освоившая продукт и т.д.) занимаемой доли на внутреннем рынке. Также необходимо оценить возможность получения государственной поддержки и использование компанией субсидий, преференций.

Этап 3. Определение готовности сотрудников участвовать в экспортной деятельности. На этом этапе важно изучить распределение обязанностей; компетенции персонала, которые следует повысить и время, необходимое на подготовку персонала к деятельности на зарубежном рынке.

Этап 4. Изучение состояния отрасли в мире.

Изучая отрасль необходимо проанализировать спрос на продукцию, основных производителей, тенденции мирового рынка, практику продаж и другие аспекты функционирования мирового рынка данного товара или услуги.

1.2. Изучение спроса

Следующим важным этапом в разработке стратегии выхода на внешний рынок является изучение спроса, покупательских намерений и предпочтений, соответствующих оценок потребителями свойств товаров в различных странах. Приступая к изучению внешних рынков, следует учитывать, что мировой рынок включает в себя более 240 национальных рынков со своими особенностями, что является основой для выработки стратегии международного маркетинга.

Без детального исследования рынков, хорошего знания рынка практически невозможно дать правильную оценку своим возможностям, поскольку такая оценка требует сопоставления элементов и требований рынка с соответствующими параметрами деятельности фирмы.

Важно! Для удержания и завоевания своих позиций на рынке исследования рынков должны проводиться постоянно.

В международном маркетинге необходим комплексный учет всей совокупности основных факторов, как **общего**, так и **специфического** характера, которые могут определить успех или неудачу экспортера на внешнем рынке.

При исследовании национальных рынков используются различные информационные источники (рисунок 4).

В зависимости от методики проведения исследования маркетинговые исследования международных рынков подразделяются на **кабинетные и полевые**.

Кабинетные исследования осуществляются в основном на основе данных, полученных из источников вторичной информации.



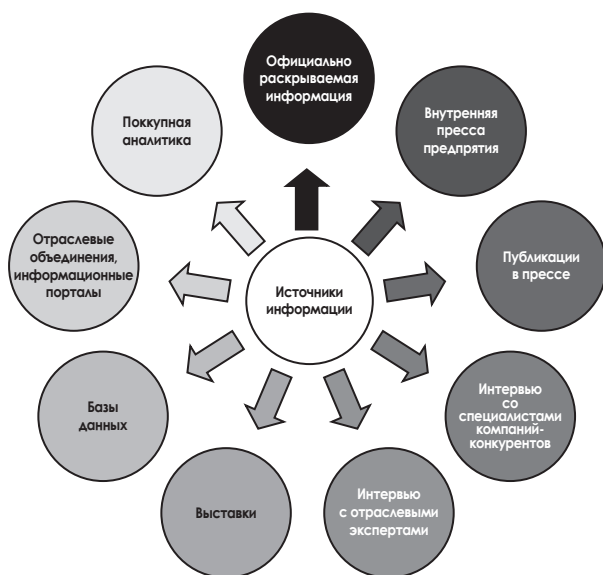


Рисунок 4. Источники информации для маркетинговых исследований рынка

Данные исследования относительно недороги и позволяют достаточно быстро получить данные, отраженные на рисунке 5.

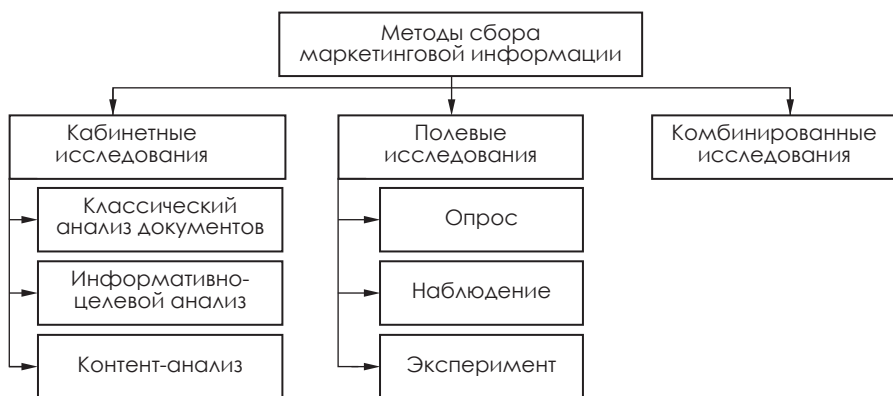


Рисунок 5. Методы маркетинговых исследований международного рынка

Следует отметить, что полученные данные не дают полного представления об исследуемом объекте и поэтому фирма вынуждена прибегнуть к более дорогостоящему этапу обследо-

ния – **полевым исследованиям**. Полевые исследования являются самым эффективным методом изучения рынка, поскольку позволяют получить достоверную первичную информацию, но подобные исследования могут позволить себе лишь крупные компании.

Превосходство данного метода состоит в том, что он позволяет устанавливать личные контакты с потенциальными покупателями, проводить анкетные опросы покупателей, исследовать реальную ситуацию на рынке и получить различные ответы на поставленные вопросы в зависимости от особенностей исследуемой страны.

В процессе обследования зарубежного рынка широко используется также и такой прием, как **наблюдение**. Они проводятся на выставках, ярмарках, в деловых поездках и других информационно-емких местах.

Отметим, что в отличие от исследований внутреннего рынка, исследование зарубежных рынков имеет свои специфические особенности.

Изучив особенности исследуемых рынков различных стран, особое внимание следует уделить изучению одной из важнейших характеристик международного рынка – *емкости рынка*.

Существуют несколько формулировок емкости рынка.

1. Емкость рынка – это общий объем фактической или возможной реализации на нем товаров (услуг) за определенный отрезок времени.

2. Емкость рынка – это объем реализуемого на рынке товара в течение определенного отрезка времени.

Данный показатель рассчитывается на основе данных промышленной и внешнеторговой статистики по следующей формуле:

$$C = P + R - E + I + D - M - E_0 + I_0,$$

где **C** – емкость рынка; **P** – национальное производство данного товара в данной стране; **R** – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране; **E** – экспорт; **I** – импорт; **D** – снижение; **M** – увеличение запасов товаров у продавцов и потребителей товаров в данной стране; **E₀** – косвенный экспорт; **I₀** – косвенный импорт.

Косвенный импорт – вывоз за границу товара, использованного в другом изделии.

Полный спрос, настоящий и прогнозируемый, должен охватывать возможности местного и экспортного рынков и соотносить их с поэтапным проникновением на рынок конкретного продукта. Исследование спроса или рынка должно также выявить широкие требования таких рынков исходя из ценообразования, качества, техно-



логии и специальных характеристик продукта, например, потребительского предпочтения в отношении конкретной торговой марки.

Следует также в общих чертах определить необходимую стратегию маркетинга для этих рынков. Только тогда изучение спроса может оказаться эффективным при определении производственной мощности предприятия и стратегии, которой нужно следовать при формулировании и осуществлении проекта.

Существенным элементом прогнозирования спроса является оценка возможного проникновения на рынок конкретного продукта. В данном случае необходимо изучить: степень конкурентоспособности, как местного, так и иностранного продукта; реакцию потребителя; количество возможных продуктов-субститутов. Эти аспекты подлежат рассмотрению в отношении продукции, которую планируется производить, и доли рынка, который предполагается занять.

Субъекта малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры важно также учесть условия проникновения на рынок, а именно качество продукции, упаковка, средства маркетинга и сбыта, а также послепродажное обслуживание оборудования и другой продукции. Данные условия и аспекты должны определяться как часть общей стратегии маркетинга для достижения цели в отношении продаж и дохода. В стране, где данный продукт должен выпускаться впервые и где действует система лицензирования и контроля над импортом, решающими факторами будут реакция потребителя и возможность замены продукта товаром-субститутом.

Но субъектам малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры следует учитывать, что если первые этапы проникновения на внешний рынок оказываются успешными, то главным определяющим фактором становится элемент конкуренции и доминантой будет ценообразование, тогда как другие аспекты - качество и торговая марка будут действовать в меньшей степени.

1.3. Изучение предложения

Следующим шагом в маркетинговом исследовании является анализ предложения на рынке.

Предложение можно рассматривать как результат производственной деятельности в виде товарной массы, предназначенной для продажи. Предложение на рынке складывается из объема товаров, предлагаемых к продаже производителями (производителями) и продавцами.

Компонентами предложения являются текущее производство и запасы товаров у продавцов. Их сумма, однако, определяет лишь

верхний предел величины предложения, тогда как его реальный уровень зависит от рыночной цены и ее отношения к экономическим и иным условиям производства.

Факторами совокупного предложения являются масштабы и характер производственного аппарата; численность и подготовленность трудовых ресурсов; уровень фундаментальных и прикладных исследований (база НИОКР); масштабы и структура импорта.

Значительное влияние на объем предложения оказывает и уровень цен. При отрыве цены вверх от цены производства увеличивается предложение товаров на рынок. Предложение растет как со стороны предприятий с низким органическим строением капитала, которые раньше при более низком уровне цен не были конкурентоспособны, так и со стороны стран, ранее не поставивших данный товар на мировой рынок вследствие того, что их национальные цены производства были выше мировых.

Эластичность предложения в значительной степени зависит от таких факторов, как степень загрузки производственных мощностей, сроки реализации инвестиций в новые предприятия, размер товарных запасов. Исключительно важным моментом, который необходимо учитывать при исследовании краткосрочных рыночных процессов, является зависимость эластичности предложения от времени.

Так, при резком возрастании спроса на рынке, как правило, не происходит адекватного расширения предложения, и новое («мгновенное») равновесие устанавливается за счет скачка цен. Постепенно производители, реагируя на возросшие цены, мобилизуют «ближайшие» резервы увеличения предложений: распродают накопленные запасы, повышают степень загрузки производственных мощностей, более интенсивно используют живой труд и т.п.

Исследование степени эластичности спроса и предложения по товарам выявило следующую закономерность: эластичность спроса и предложения у готовых изделий значительно выше, чем у сырьевых товаров. Более низкая ценовая эластичность спроса и предложения сырьевых товаров является причиной того, что на рынках сырья происходят более интенсивные и масштабные взлеты и падения цен.

В свою очередь, более высокая эластичность спроса и предложения готовых изделий объясняется еще и тем, что всякое изменение цены на сырье находит соответствующее отражение в готовых изделиях не сразу, а с опозданием в связи с разрывом во времени между покупкой и использованием сырья. Практическое использование этой зависимости обнаруживается в так называемой скользящей цене, характерной для рынка машин и оборудования,



которая позволяет учитывать конъюнктурные колебания на рынке сырья при заключении контракта на оборудование с продолжительным сроком изготовления.

1.4. Изучение и оценка деятельности фирм-конкурентов на рынке

Изучая отрасль и уровень конкуренции, необходимо проанализировать следующие аспекты:

Основные страны-производители аналогичной продукции – это могут быть страны с различным уровнем экономического и технологического развития. Это влияет на степень обработки, ширину ассортимента или уникальность, быстроту внедрения изменений в продукт, требования по сервисной поддержке, возможности реэкспорта, определения целевых потребителей, себестоимость производства, доступность ресурсов,

Структура мирового экспорта и импорта – какие страны в мире являются основными производителями и почему, какие страны являются основными потребителями и почему.

Тенденции мирового спроса – сокращение или увеличение потребления, связанное с развитием энергосберегающих технологий, сберегающего водопотребления, информационных и цифровых технологий, биотехнологий, роботостроения, геномной инженерии, безотходного производства и утилизации, демографическим развитием, процессом потребления и т.д.

Торговые марки-лидеры и причины лидерства – это могут быть марки транснациональных корпораций, марки с многолетней историей и классическими традициями, марки, использующие имидж страны, марки инновационных компаний, марки крупных мировых торговых сетевых компаний, марки франчайзинговых компаний,

Практика продаж на мировом рынке – продажи через торговые биржи, торговые дома, франчайзинг, торговых посредников.

Особенности развития инфраструктуры мировой торговли – морские порты, аэропорты, железнодорожные станции, через которые происходят основные поставки товара на рынки различных стран.

Международные маркетинговые исследования завершаются отбором целевых рынков. Он включает сегментирование рынка после изучения потребительского спроса, выбора целевых сегментов и позиционирования товара на рынке.

Сегментирование международного рынка – это деление рынка на четкие группы покупателей (стран) по определенным признакам.

От того, насколько правильно определены и выбраны сегменты рынка, во многом зависит успех фирмы в конкурентной борьбе.

Основная цель проведения данной работы – создание информационно-справочной системы о деятельности интересующих фирм, которая позволит выработать объективную маркетинговую стратегию по освоению интересующего сегмента рынка.

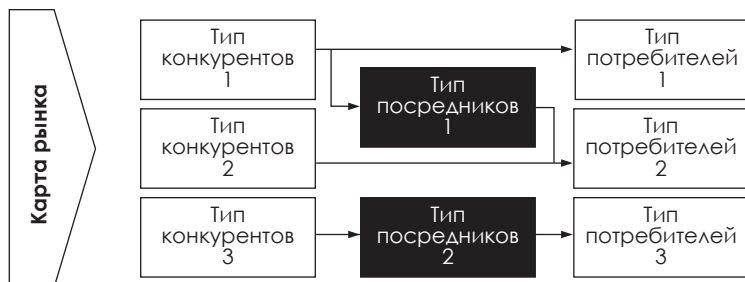


Рисунок 6. Карта рынка

Таким образом, только одно правильно проведенное сегментирование дает возможность ответить на ряд очень важных рыночных вопросов. Но особенностью стратегического маркетинга является то, что нужно увидеть комплексную картину, а просто сегментирования, насколько бы эффективным оно ни было, недостаточно. Для решения этой задачи используется так называемая карта рынка. Ее суть в том, что собирается в единое целое информация об основных конкурентах, каналах распространения и продуктах либо типах потребителей (рис. 6).

Карта рынка позволяет:

- более четко назвать и описать сегменты рынка;
- определить, что покупает клиент (продукт, услугу, решение проблемы);
- с точностью идентифицировать, кто является клиентами и конкурентами, кто из них наиболее важен, кто представляет наибольшую угрозу бизнесу.

Конкурентный анализ в рамках разработки стратегии направлен на изучение бизнес-модели конкурентов и определения, насколько их влияние может ограничить планы развития собственной компании.

В рамках конкурентного анализа необходимо определить:

- кто является конкурентами: составить перечень компаний, которые вы дальше будете рассматривать в рамках конкурентного анализа,
- анализ их размера. Его можно определять исходя из общего оборота компании (если тот рынок, на котором вы с ней пе-

ресекается, является для нее основным) либо по объемам выпуска товара (товарной группы), по которой эта компания является вашим конкурентом.

Далее результаты этого анализа можно использовать для классификации конкурентов, из состава которых выделяются следующие компании:

- наиболее близкие по размерам бизнеса к вашей компании (группа А), на которых в дальнейшем вы будете обращать основное внимание;
- конкурирующие с вами, но существенно отличающиеся по объему бизнеса, попадающие в группу В;
- конкуренты с другим объемом бизнеса и работающие на других рынках (группа С).

После того, как определились с приоритетным списком компаний-конкурентов для дальнейшего анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

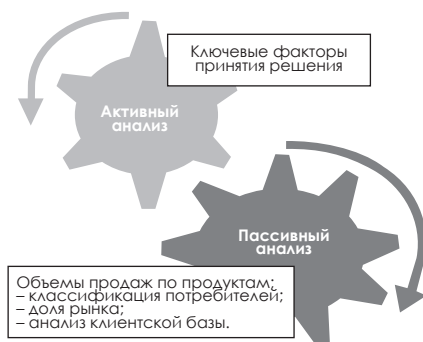
1. Кем является конкурент – производителем или дилером?
2. Какую продукцию/услуги он предлагает? Являются ли те позиции, по которым мы с ним пересекаемся, для него приоритетными? Насколько полным является его предложение?
3. Какова была динамика развития бизнеса конкурента за последние несколько лет?
4. На какие рынки он ориентирован?
5. Какие каналы продвижения использует?
6. За счет каких конкурентных преимуществ развивается бизнес конкурента? Как соотносятся ваши цены и цены конкурентов? Если конкурент использует неценовые механизмы конкуренции, то какие именно?
7. Насколько влиятельны на рынке наши основные конкуренты? Какую долю рынка они контролируют?

Важно! При проведении подобного анализа нужно помнить, для чего он делается. Это значит, что необходимо собирать только ту информацию, которая позволит ответить на стратегические вопросы. Не следует увлекаться очень подробным исследованием конкурентов.

Кроме анализа конкурентов необходимо провести анализ потребителей.

Анализ потребителей – одна из наиболее информационно ценных частей стратегического анализа рынка. Только от потребителей вы можете узнать, что именно им надо, за что они ценят вашу продукцию, а за что – конкурентов. Можно выделить два основных подхода к анализу потребителей.

Анализ потребителей может быть пассивным или активным. Активный подход заключается в том, чтобы спросить потребителей, что им, собственно, нужно и как они принимают решение о покупке товара.



Анализ потребителей

Рисунок 7. Активный и пассивный анализ рынка

Пассивный анализ это количественный анализ продаж компании, который включает в себя:

1. Количественный анализ факта продаж предполагает:

- Анализ собственных продуктов/услуг с точки зрения объемов продаж (выручки) и прибыли по каждому из них (либо сегментов рынка).
- Определение отраслей, к которым принадлежат компании, приобретающие предлагаемую вами продукцию. Если есть отрасли-лидеры, то необходимо понять, почему они оказались для вас именно такими.
- Определение контролируемой доли рынка. Являетесь ли вы для клиентов крупным поставщиком и можете ли извлечь из этого какие-то выгоды?
- Ответ на вопрос: «Кто ваши клиенты?» Это несколько крупных компаний или много мелких? Как их можно структурировать? Для решения этой задачи, как правило, используется метод ABC-анализа, представленный выше.
- Уточнение набора продуктов/услуг, приобретаемых клиентом, и при возможности выделение по этому признаку клиентских групп.

Подобный анализ позволит объективно оценить, что из продуктов/услуг компании продается лучше всего и что из этого приносит наибольшую прибыль. Эти позиции могут не совпадать, и тогда

возникает стратегический вопрос: «Можно ли существенно увеличить объемы продаж наиболее выгодного продукта и что для этого нужно сделать?»

2. Анализ отраслевой специфики продаж позволит выделить целевые отрасли, где компанией накоплен наибольший опыт и компетенции. Стратегическим вопросом развития здесь может стать концентрация усилий на тех отраслях, где компания уже присутствует, или направить усилия на выход в новые, неохваченные рынки, в которых может быть востребован предлагаемый продукт?

Этот выбор зависит от многих факторов:

1. Есть ли перспективы роста в тех отраслях, где компания уже присутствует?

2. Насколько высоки барьеры для выхода на новые рынки.

3. Наличие отраслевого опыта и т.п.

Конечно, этот список факторов далеко не полный, он определяется в первую очередь спецификой бизнеса.

Понимание принадлежащей компании доли рынка в каждом из сегментов позволит увидеть рыночные границы для роста компании. Понимание структуры клиентской базы позволяет очень четко структурировать специфику бизнеса компании.

Понимание набора продуктов и услуг, приобретаемых клиентом одновременно, позволяет выделить так называемые «товары-паровозы», за приобретением которых следуют другие покупки. Кроме того, становится понятно, что еще следует предлагать компаниям, которые приобретают только часть типовой покупки. Поняв, почему ваши клиенты приобретают ваши товары или услуги именно в такой комбинации, вы, возможно, сможете сделать выводы о том, какие еще товары должны быть включены в предложение вашей компании.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что только на основании уже имеющейся внутри компании информации о продажах можно сделать ряд важных с точки зрения разработки стратегии выводов.

1.5. Определение наиболее эффективного способа проникновения на внешний рынок

В зависимости от конкретных обстоятельств, необходимо решить, каким образом фирма будет продавать свои товары: самостоятельно или же с помощью сторонней организации. На рисунке 8 представлены возможные варианты экспорта.

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

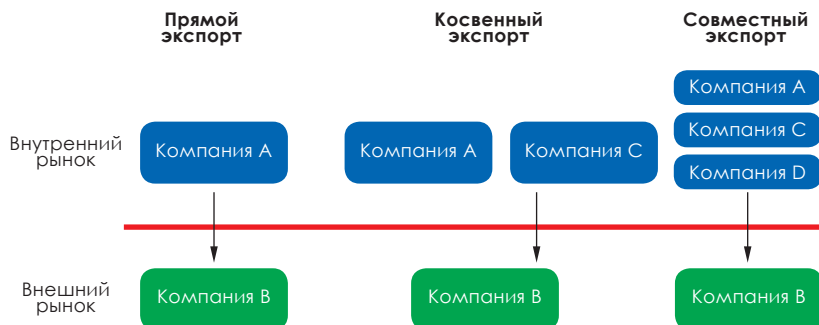


Рисунок 8. Виды экспорта

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.

Прямой экспорт предполагает, что компания может:

- использовать свой собственный торговый потенциал;
- открыть свой офис за рубежом;
- использовать торговых агентов или дистрибьюторов;
- заключить лицензионное соглашение с зарубежным производителем;
- открыть торговую компанию за рубежом;
- создать за границей производственное предприятие и др.

Последние два пункта не актуальны для субъектов малого и среднего бизнеса на начальном этапе. В целом практика такова, что даже крупные предприятия на современном этапе редко стали прибегать к так называемым «инвестициям с нуля».

В таблице 2 представлены плюсы и минусы прямого экспорта. Но стоит отметить, что если специфика бизнеса не требует постоянного присутствия представителя компании за рубежом, то самостоятельная организация сбыта продукции будет оправданной. Но даже в данной ситуации потребуются специалист, который будет контролировать ход реализации продукции на одном или нескольких зарубежных рынках.

При этом не следует забывать о том, что необходимо продолжать изучать рынок на предмет нахождения крупных потребителей и посредников в виде торговых сетей.

По мере развития торговой деятельности за рубежом в будущем будет целесообразно открытие собственного местного торгового представительства.

Таблица 2

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 большой 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.

Косвенный экспорт подходит для предпринимателя, не имеющего опыта экспортной деятельности. Как правило, начинающие бизнесмены не очень хорошо знают нюансы экспортной деятельности и не имеют специально подготовленного для этого персонала. 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.

Косвенное распределение продукции может осуществляться с помощью:

- представительств в России зарубежных деловых предприятий и фирм;
- российских внешнеторговых предприятий и объединений.

Зарубежные деловые предприятия и фирмы в России представляют широкий круг потребителей за рубежом. Они могут заинтересоваться предлагаемыми товарами или услугами в результате проведения рекламной кампании, участия в различных выставках.

Преимущества и недостатки данного способа распределения представлены в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки косвенного экспорта

ПРЕИМУЩЕСТВА КОСВЕННОГО ЭКСПОРТА	НЕДОСТАТКИ КОСВЕННОГО ЭКСПОРТА
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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.

В зависимости от конкретных обстоятельств можно использовать несколько экспортных посредников, работающих на различных рынках в разных странах. Это имеет смысл в том случае, если масштабы хозяйственной деятельности компании достаточно велики.

В целом вопрос поиска иностранного посредника достаточно сложный и ему стоит уделить большое внимание.

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.

В большинстве случаев торговый агент не имеет запаса товаров. Он действует в качестве посредника, занимаясь по поручению и от имени производителя или продавца реализацией товаров на зарубежных рынках. Посредник заключает сделки, получает за-

казы и от производителя будет требоваться обеспечение доставки товаров и выполнение полученных заказов.

В случае необходимости, можно поручить торговому агенту, осуществлять сервисное обслуживание реализуемой продукции. В данном случае важно решить ряд финансовых вопросов, а также договориться об ответственности торгового агента за качество и надежность обслуживания.

Использование торгового агента связано с риском возможной неоплаты товаров. Ведь торговый агент получает заказ на поставку товаров, который может быть не оплачен конечным потребителем.

В отличие от экспортных агентов и представителей, экспортный дистрибьютор покупает у производителя товары и услуги и перепродает их местным потребителям. Часто дистрибьюторы сами устанавливают цену на товары и услуги, организуют финансирование для оптовых покупателей, обеспечивают гарантийное и послепродажное обслуживание.

Главное преимущество зарубежного дистрибьютора заключается в том, что он отвечает за послепродажный сервис. Среди недостатков можно отметить потерю контроля над товарами и услугами, и заметное снижение прибыли.

Поскольку дистрибьютор действует в качестве комитента, он имеет определенные запасы товаров, имеет собственную сеть обслуживания и сам несет ответственность за свои прибыли и убытки. Следовательно, компания-производитель будет избавлена от кредитного риска.

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 импортёров.

Экспортер 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.

На рисунке 5 показан канал распространения экспортной продукции.

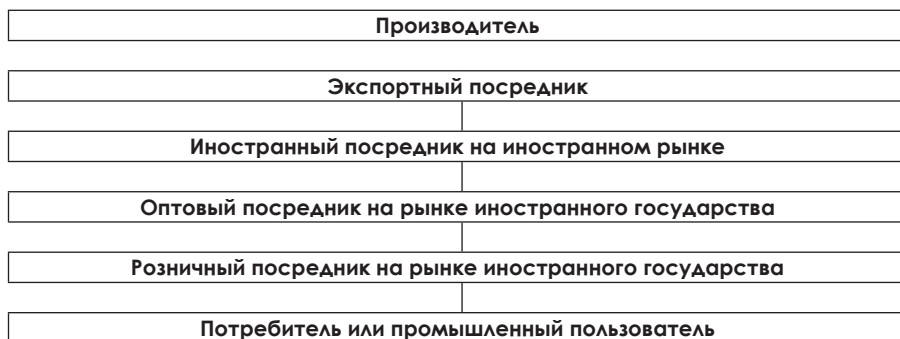


Рисунок 9. Структура канала распространения при экспорте

Важно! Каждый субъект малого и среднего предпринимательства при выходе на внешний рынок должен учесть все альтернативы и выбрать наиболее рациональный способ с учетом поставленных целей. На выбор варианта вхождения на зарубежные рынки влияют следующие:

- скорость вхождения на рынок;
- прямые и косвенные издержки по входу;
- уровень возможного риска;
- сроки окупаемости инвестиций;
- степень быстроты конкуренции;
- совокупная покупательная способность населения страны вхождения.

Среди основных инструментов продвижения продукции на международном рынке можно отметить:

- электронные торговые площадки (Alibaba, GlobalTrade, EC21, TOBOS, GlobalSourceres и др.);
- виртуальные выставки Direct Industry. Некоторые такие площадки поддерживаются ведущими отраслевыми СМИ и обозначаются как «Buyer's Guide»;
- поисковые B2B-системы ((B2B-базы данных) Kompass или Europages) и информационные порталы и электронные отраслевые СМИ;
- контекстная реклама и поисковая оптимизация;
- специализированные социальные сети (Linkedin, Xing и др.) и собственный веб-сайт.

Важно! Используйте все возможности, которые дает Интернет для бизнеса и продвижения Вашей продукции.



2. СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Экспортная стратегия является планом управления, который распространяется на все предприятие, охватывая все направления его деятельности. Разработка экспортной стратегии позволит:

1. Определить отношение компании к экспорту.
2. Оценить потенциал товара/услуги на международном рынке рынка.
3. Более эффективно управлять процессами в сфере экспорта, предвидеть изменения, сосредоточиться на поставленных целях и поэтапно контролировать достигнутые результаты;

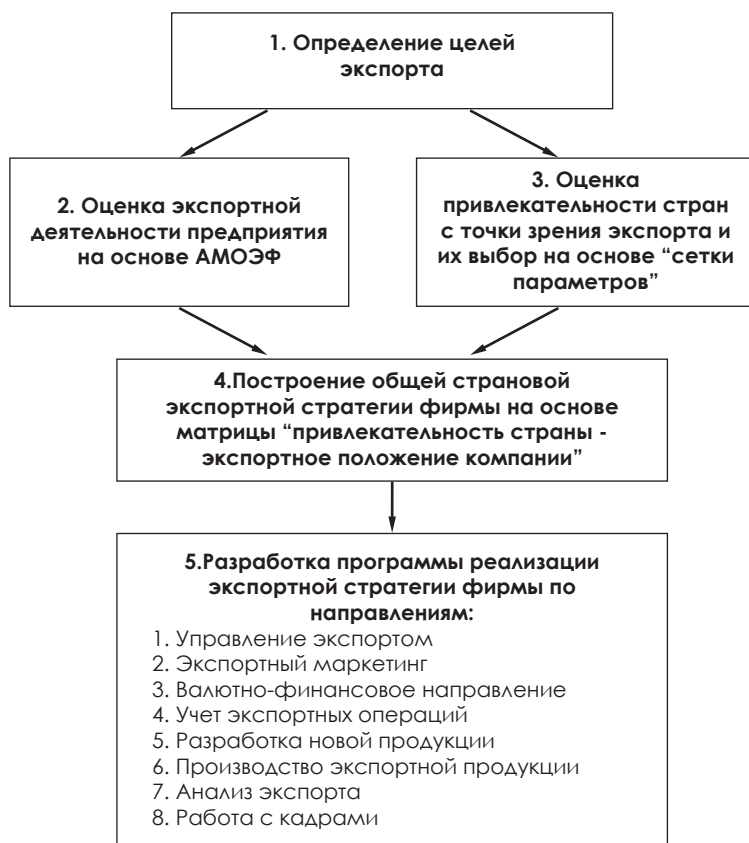


Рисунок 10. Алгоритм разработки экспортной стратегии

4. Ознакомить с намерениями компании в сфере экспорта всех заинтересованных лиц - собственников, инвесторов, покупа-

телей, широкую общественность, сотрудников, вовлеченных в экспортную деятельность.

5. Определить необходимые для экспорта материальные, трудовые, финансовые и временные ресурсы.

Рассмотрим более подробно вопрос формирования экспортной стратегии для компаний-представителей малого и среднего бизнеса. При этом следует отметить, что экспортная стратегия компании:

- это **рабочий** документ, требующий постоянной корректировки на основе мониторинга достижений,
- документ, в котором количество страниц четко **не фиксируется** (это может быть и 5-6 страниц, а может быть и 200 – все зависит от видения собственника и руководителя компании),
- **не имеет** четко регламентированной структуры и формы, утвержденной каким-либо контролирующим органом,
- **не является** документом **строгой отчетности**, разрабатывается по желанию собственника и руководства компании. На рисунке 8 представлен **алгоритм выработки экспортной стратегии**.

В приложении 1 представлена подробная структура экспортной стратегии (экспортного плана).

При разработке экспортной стратегии, следует учитывать, на какой фазе экспорта находится компания, продуктовую стратегию и издержки проникновения на зарубежные рынки.

В таблице 4 представлена характеристика деятельности компаний на различных фазах экспорта [12].

Таблица 4

Характеристика деятельности компании на различных фазах экспорта

Фазы экспорта	Характеристика фазы
1. Пробный экспорт	Довольно поверхностные действия, базирующиеся на одностороннем движении отечественной продукции и умении продавать. Многообещающие первоначальные продажи, но повторных заказов нет. Доходы небольшие, а издержки слишком высокие.
2. Экстенсивная продажа	Охвачено незначительное количество рынков, которые сгруппированы по 3-м категориям: основные, второстепенные, третьестепенные. Доходы небольшие, издержки высокие.
3. Интенсивная продажа	На незначительном количестве рынков проводится ограничение ассортимента экспортной продукции до уровня наиболее приемлемого для конкретного рынка и обладающего наивысшей ожидаемой прибылью. Зарубежные контакты продолжают оставаться придатком отечественного рынка.

4. Экспортный маркетинг	Фирма развивает двусторонние отношения со своими экспортными рынками. Продукцию приспособляют к потребителям зарубежной клиентуры. Маркетинговым коммуникациям придается международный облик с соответствующим использованием иностранных языков.
5. Международный маркетинг	Внутренний рынок теряет первостепенное значение. Зарубежные рынки играют решающую роль в формировании концепции маркетинга у данной фирмы.
6. Глобальный маркетинг	Фирма больше не ориентируется на собственную страну и занимается удовлетворением таких потребностей клиентуры, которые были бы характерны для всего мира.

Каждая фаза экспортной деятельности предполагает внесение стратегических изменений в организационную структуру компании, а также пересмотр ценовой политики (см. Приложения 4,5).

Следует отметить, что существует определенная специфика в деятельности малых и средних предприятий, которая непременно должна быть учтена при разработке стратегии проникновения на внешний рынок.

Возникает вопрос, какая стратегия является наиболее подходящей для компаний, представляющих малый и средний бизнес.

С точки зрения предлагаемого товара, можно выделить следующие виды экспортных стратегий:

- **«копирование»** – продажа на зарубежном рынке производимого в собственной стране продукта без какой-либо адаптации;
- **«свалка»** – стратегия бросового экспорта – предложение устаревших продуктов и решений в странах с более низким уровнем развития, используя низкие цены,
- **«особый подход»** – разработка специального предложения для рынка каждой зарубежной страны.

С позиций способов продвижения товара и ценообразования для российских компаний из числа представителей малого и среднего бизнеса можно выделить 3 наиболее подходящие стратегии:

Стратегия субпоставщика подразумевает интеграцию в международные производственные цепочки. Это, например, поставка компонентов крупным производителям и выпуск продукции под чужой маркой (обычно розничной сети или контрактного производителя).

Мировой опыт доказывает, что, следуя этой стратегии, можно создавать не менее выдающиеся компании, чем развивая собственный бренд. К тому же самым большим достоинством дан-

ной стратегии является возможность компании-субподрядчика перенять иностранный опыт и технологии.

Примером успешного российского контрактного производства служит сотрудничество «Глории Джинс» и Levi Strauss. В течение двух лет отечественный производитель выпускал на своем заводе джинсы, которые потом продавались в розничной торговой сети Wal-Mart в США под брендом Levi's.[3]

В качестве основного недостатка данной стратегии следует отметить риск попасть в зависимость от монозаказчика и столкнуться с ценовым прессингом. По этой же причине серьезную угрозу для бизнеса представляет разрыв отношений с иностранным партнером. Нивелировать риск можно путем диверсификации портфеля заказчиков.

«Нишевая стратегия». Нарботанное ноу-хау или эффективная в узкой нише российского рынка бизнес-модель также могут принести успех за границей. В качестве примера можно привести опыт компании ABBYY Software House, предлагающей программное обеспечение для сканеров FineReader. Сейчас 50% выпускаемых во всем мире сканеров комплектуются программами ABBYY.

Нишевая стратегия может стать первым этапом развития экспорта, за которым последует работа на массовых рынках. Риск здесь может быть связан с неправильным выбором ниши, позиционирования, способов продвижения. В этом случае будет нивелировано главное преимущество – низкая потребность в инвестициях.

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

Но при выборе данной стратегии необходимо учесть, что низкая себестоимость российских товаров обусловлена чаще не высокой производительностью, а низкими ценами на ресурсы, которые в последние годы начали расти. Разрыв между европейской и отечественной себестоимостью будет сокращаться. И в будущем такая стратегия будет конкурентоспособной, только если в ее основе – высокая внутренняя эффективность бизнеса.



3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важный этап в формировании экспортной стратегии предприятия – оценка его деятельности в этой области. Необходимо оценить экспортную деятельность фирмы, так как в условиях рыночной экономики производитель, поставляющий свои товары за рубеж, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, то есть, не учитывая издержек по его созданию и реализации.

При вступлении на новый для себя рынок, при принятии решения о расширении производства или его сокращении, при осуществлении инвестиций требуется уже оценка производителя, а не отдельного товара.

В классическом понимании оценка эффективности внешнеэкономической деятельности предполагает проведение анализа структуры, экспортной выручки и рентабельности экспорта (рисунок 11).



Рисунок 11. Направление анализа экспортной деятельности

Кроме выше представленных направлений анализа и показателей, которые были рассмотрены в пункте 1.1 для оценки экспорт-

ного потенциала компании, оценить экспорт фирмы возможно на основе функциональных средств достижения целей экспорта:

- управление экспортом,
- экспортное производство,
- маркетинг экспортных товаров,
- финансово-валютные вопросы экспорта.

Это позволит получить оценки по каждой из этих составляющих. К тому же этот метод на основе анализа экспорта позволит выявить “узкие” места и сильные стороны фирмы, и на основе этого принимать управленческие решения в области формирования экспортной стратегии.

Лучше всего выполнять эту оценку по разным странам экспорта фирмы, в виду того, что решения в этой области следует принимать исходя из страновых различий.

Данный анализ проводится на основе балльной оценки. В данном случае используется метод суммы баллов, которые присваиваются тому или иному направлению по странам в зависимости от доли этой страны в области экспорта данной фирмы. Таким образом, общая оценка того или иного направления будет рассчитываться по формуле:

$$K_j = \sum_{i=1}^n a_i \bar{S}_j$$

где K_j – интегральный показатель, рассчитываемый по каждому j -му направлению деятельности фирмы в области экспорта;

i – число стран, по которым производится оценка;

S_{ij} – средняя балльная оценка j -го направления по i -й стране;

a_i – доля i -й страны в экспорте данной фирмы.

По схожей же формуле можно оценить и экспортную деятельность фирмы в той или иной стране:

$$M_i = \sum_{j=1}^m \bar{S}_j$$

где M_i – интегральный показатель, рассчитываемый по i -й стране;

j – число направлений, по которым оценивается экспорт фирмы в той или иной стране;

S_{ij} – средняя балльная оценка j -го направления по i -й стране.

Эти данные лучше оформить в матрицу, по которой будет наглядно видна данная оценка экспорта фирмы (таблица 3). На основании имеющихся данных можно оценить 4 направления в деятельности предприятия как наиболее общие[12].



Таблица 3

**Матрица интегральной оценки экспорта фирмы
по странам и направлениям**

Страны	А		В		...	N		
	S	a	S	a		S	a	
Направления деятельности	S	a	S	a	...	S	a	Kj
Управление экспортом	Sa1	Aa	Sb1	Ab		Sn1	An	K1
Экспортное производство	Sa2	Aa	Sb2	Ab		Sn2	An	K2
Экспортный маркетинг	Sa3	Aa	Sb3	Ab		Sn3	An	K3
Валютно-финансовые вопросы	Sa4	Aa	Sb4	Ab		Sn4	An	K4
Mi	Ma	Aa	Mb	Ab		Mn	An	Km

В свою очередь, каждое направление позволяет уже оценить конкретные функции:

- *управление экспортом* – эффективность менеджмента на предприятии в области экспорта;
- *экспортное производство* – деятельность производственных и проектно-конструкторских подразделений в области создания и производства экспортной продукции;
- *экспортный маркетинг* – деятельность отдела маркетинга в области исследования рынка, поиска партнеров, установления продуктово-ассортиментной, ценовой, коммуникационной и сбытовой стратегий, таможенного оформления, работы с банками;
- *валютно-финансовое направление* – деятельность финансового отдела предприятия в области управления прибылью от экспортных сделок и управления валютой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. – Москва: Дашков и К, 2010. – 304 с.
2. Ахвледзиани Ю. Т. Страхование внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Ю. Т. Ахвледзиани. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 255 с.
3. Белов А. Экспортные стратегии наиболее подходящие российским компаниям. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/export_myths.shtml. [Дата обращения 10.10.2015].
4. Вардомский Л.Б. Внешнеэкономическая деятельность регионов России: учеб. пособие / Л. Б. Вардомский. – М.: КноРус, 2010. – 448 с.
5. Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров. Комментарий. – М.: Юридическая литература, 1994 г.
6. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / под ред. Л.Е. Стровский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 503 с. Гриф МО.
7. Вологдин А.А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп.. – Москва: Юрайт, 2012. – 445 с. ГРИФ: Рекомендовано региональным уч.-метод. центром ВУЗа
8. Воронова Т. А. Расчетно-платежные отношения во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие для студ. вузов / Т. А. Воронова. – Москва: КноРус, 2009. – 112 с.
9. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. для вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Пакрухин. – 4-е изд. – Москва: Омега-Л, 2010.
10. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.grazkodeks.ru/
11. Грант Р. Современный стратегический анализ = Contemporary Strategy Analysis: учеб.: перевод с англ. – 7-е изд. – Санкт Петербург: Питер, 2012.
12. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. пособие / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. Ярослав. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 104 с.
13. Маркова, В. Дм. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
14. Международные правила толкования торговых терминов «Инкотермс 2010» / Публикация Международной торговой пала-



ты [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.famognia.ru/incoterms_2010

14. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / С.А. Попов. – М.: Изд-во Юрайт, 2010.– 448 с.

15. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер; – пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

16. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» № 173-ФЗ, 10 декабря 2003 г.

Федеральный Закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 г. N173-ФЗ [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.consultant.ru/popular/currency/47_2.html.

Федеральный Закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08.12.2003 г. N 164-ФЗ [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.consultant.ru/online/base/q=doc;base=LAW;n=106400.

Приложение 1. Основные аспекты изучения зарубежного рынка

Окружающая среда	Требования к товару	Особенности поведения потребителей
<ol style="list-style-type: none"> 1. отличие деятельности от деятельности на внутреннем рынке, 2. нормативно-правовая база экспорта-импорта в выбранной для экспорта стране 3. уровень экономического, социально-культурного, технологического развития, 4. природно-климатические условия, влияющие на потребление, 5. возможности для иностранных компаний и условия пребывания иностранцев, ограничения на импортную продукцию, защита права местных предпринимателей в странах экспорта, 6. правила торговли в отдельной стране, регионе, 7. уровень развития транспортной инфраструктуры, 8. кросс-культурное влияние в выбранной стране. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. назначение товара (средство производства или потребительский товар), 2. требования по качеству, 3. необходимость соответствия обязательным стандартам качества, принятым в законодательном порядке в странах экспорта, 4. требования по безопасности и защите здоровья человека в стране экспорта, экологические, эргономические, эстетические требования к товару и его упаковке, патентная чистота и патентная защита товара, 6. необходимость лицензионных соглашений, 7. использование товара, необходимость дополнительных услуг, требования к дизайну, требования к упаковке для транспортировки, оптовых и розничных посредников, восприятие зарубежным потребителем импортного товара, восприятие 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Национальные особенности, уклад жизни, привычки, взаимоотношения между полами, роль мужчины и женщины в семье, на работе, 2. Роль детей в семье взаимоотношения детей и родителей.
Конкурентная среда	Торговая практика	Уровень цен и тенденции их изменения
<ol style="list-style-type: none"> 1. основные конкуренты, тип конкуренции – ценовая или неценовая, сильные и слабые стороны конкурентов, конкуренты-потенциальные партнеры. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. порядок осуществления сделок купли-продажи, 2. типичные формы посреднических соглашений виды сделок формы торговли, использование фьючерсных сделок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. динамика цен, изменение курса валют, изменение мировых цен, влияние мировых цен на требования к товару

Приложение 2. Структура и содержание экспортного плана

Название раздела	Описание	Назначение
Резюме (1-2 страницы).	<p>Описываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цель разработки (указав – новое направление или увеличение экспорта), страна, основные задачи экспорта, планируемые достижения на внешнем рынке, – сроки, – затраты, – описание продукции, – методы сбыта, – инструменты продвижения, – общий бюджет, – основные этапы реализации 	<p>Дает представление о деятельности компании на внешнем рынке.</p>

Введение: причины экспорта (1-2 страницы).	Обосновать, почему внешний рынок привлекателен . Указать, как экспорт повлияет на результаты деятельности компании.	Важно для инвесторов, партнеров, акционеров.
Часть I. Политика экспорта в компании	Необходимо отметить: – является ли экспорт приоритетным направлением и почему, – какова заинтересованность руководства в экспорте, – какой объем реализации ожидается от экспорта в общем объеме продаж, – сотрудники, какого отдела отвечаю т за реализацию экспортной деятельности, – какие приоритеты решений в сфере экспорта по отношению к внутреннему рынку (распределение ресурсов, ответственность).	Важна для понимания взаимоотношений между отделами, распределения обязанностей и делегирования полномочий.
Часть II. Оценка экспортного потенциала компании	Включает разделы: – Анализ рынка внутри страны – Экспортный товар или услуги – Производственные процессы – Персонал и организационная структура экспорта – Имеющиеся ресурсы и их соответствие требованиям экспорта – анализ сильных и слабых сторон имеющихся ресурсов, необходимость их развития для экспорта.	Важна для: – понимания сильных и слабых сторон, – оценки качественного состава ресурса, – определения недостающих ресурсов.
Часть III. Стратегия международного маркетинга	Включает разделы: – Оценка и выбор целевых рынков. – Условия деятельности на внешних рынках. – Риски – Цели экспорта. – Описание экспортного товара – Ценообразование – Методы сбыта и логистика – Методы продвижения – Взаимоотношения с заинтересованными сторонами. – Прогноз продаж на 5 лет.	Определяет целевой рынок, позиционирование и маркетинговые инструменты работы на внешнем рынке.
Часть IV. Тактика экспорта	Включает описание этапов выхода на зарубежные рынки (сроки, регионы, страны) с указанием: – на рынки каких стран выходить в первую очередь и причины выбора страны, – перспективные рынки.	Позволяет определить тенденции вовлечения в экспортную деятельность, перспективы развития ресурсов.
Часть V. Бюджет на экспорт	Необходимо указать: – Структуру затрат, источники финансирования; – Порядок финансовой отчетности.	Позволяет определить структуру собственных и привлеченных средств, порядок их использования

<p>Часть VI. Реализация и контроль</p>	<p>Необходимо указать</p> <ul style="list-style-type: none"> - График реализации всех запланированных для экспорта мероприятий, включая подготовительный этап. - Возможные отклонения от плана – поправка на инфляцию, форс-мажор, влияние политической ситуации. - Процесс контроля – сроки, показатели, ответственность за результаты, корректирующие мероприятия. 	<p>Важен для своевременного реагирования на изменения</p>
<p>Приложения</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Данные оценки оперативной и управленческой деятельности (измерение результатов с планом). - Справочные данные о целевых странах и рынках. - Основные статистические показатели рынка. - Исторические и культурные особенности. - Прогнозы. - Конкурентная среда. - Нормативно-правовая база регулирования импорта в зарубежной стране. 	<p>Важно для инвесторов и собственников. Используется в качестве доказательной базы привлекательности экспорта.</p>

Приложение 3. Вопросы для анкетирования

Общая информация об отрасли

1. Что вы можете сказать о перспективах развития своей отрасли? Каковы прогнозы на ближайшие три-четыре года?

2. Оцените, пожалуйста, как изменится объем закупок вашей фирмы исходя из планов ее развития? Планируете ли вы использовать другие виды продукции или иных заготовок?

3. Какие факторы могут оказать существенное влияние на ваши планы развития?

Информация о респонденте

1. Какие источники информации о рынке вы используете (специализированная пресса, выставки, общение с представителями производителей/поставщиков, др.)?

2. Ф.И.О. респондента.

3. Должность респондента.

4. Наименование и область деятельности компании респондента.

Для получения информации о зарубежных компаниях проще всего использовать следующие источники:

- Hoovers (www.hoovers.com);
- biz.yahoo.com;
- U.S. Security and Exchange Commission (www.sec.gov);
- D&B (www.dnb.com).



Приложение 4. Эволюция организационной структуры фирмы при прохождении различных фаз экспорта

Фазы экспорта	Организационные изменения
1. Пробный экспорт	Изменений в организационной структуре предприятия нет. Всю работу по клиентам может выполнять коммерческий директор. Существующая организационная структура позволяет проделать незначительную дополнительную работу по выполнению заказов и выписке счетов.
2. Экстенсивная продажа	–
3. Интенсивная продажа	Происходит внутренний толчок к специализации. Работа по выполнению заказов и выписыванию счетов для зарубежных клиентов требует специальных знаний и особой компетенции. Для этого подбираются технические исполнители, имеющие опыт работы в экспортных операциях.
4. Экспортный маркетинг	Необходимо улучшение координации работы многих отделов, которые вовлечены в экспортные операции. Ответная мера в организационной структуре - создание экспортного отдела во главе с управляющим, знающим зарубежные рынки, который является хорошим плановиком, координатором и дипломатом во всех сферах жизни.
5. Международный маркетинг	Более широкие операции за рубежом требуют создания мини-копии отечественной фирмы. Можно создать некий иностранный отдел с широкими полномочиями, предположительно в виде временной проектной группы, в виде расширенного отдела экспорта, в виде группы из числа высшего руководящего состава и т.п.
6. Глобальный маркетинг	Фирма превращается в многонациональную корпорацию, часто с множеством штаб-квартир и обширным штатом советников и контролеров, размещаемых в едином центральном месте

Приложение 5. Виды ценовой политики и их характеристика

Виды ценовой политики	Их характеристика
1. Политика уровня цен.	<p>Она разрабатывается для принципиально новых товаров в период, когда они еще не запущены в производство. Существует в 2-х видах: повышение цен ("снятие сливок") и понижение цен ("внедрение на рынок"). В первом случае обеспечивается высокая норма прибыли, привлекая потребителей повышенной ценой (как свидетельства исключительных качеств товара) и работая на узком сегменте рынка. При расширении спроса цена снижается до нормальной, а норма прибыли остается высокой за счет экономии на масштабе производства. Во втором случае низкие цены (часто не перекрывающие издержек) позволяют успешно преодолевать конкуренцию других фирм и способствуют быстрому расширению спроса и продаж. Не подходит для финансово слабых фирм.</p>
2. Политика целевой нормы прибыли.	<p>Для массовой продукции, выпускаемой в течение многих лет, но время от времени модернизируемой. Цены устанавливаются на основе нормы прибыли, которая определяется исходя из издержек производства, цен и объема продаж за ряд последних лет, а также учета конкурентных позиций фирмы.</p>
3. Политика рыночной сегментации.	<p>Эта политика используется, когда рынок состоит из нескольких сегментов с разной ценовой эластичностью при невозможности перехода покупателей из одного сегмента в другой. В тех сегментах, где спрос не реагирует на понижение цен, устанавливаются высокие цены, а там, где понижение цен ведет к увеличению числа продаж, они понижаются.</p>
4. Политика психологического ценообразования.	<p>Она используется на рынках товаров потребительского назначения, где психологический фактор играет доминирующую роль. Создается иллюзия низкой цены, если товар продается не за 10 \$, а за 9,97\$.</p>
5. Политика следования за лидером.	<p>Заключается в ориентации на уровень цен крупнейшей в данной отрасли компании. Но при этом предполагается и следование за лидером в области технических решений. Для фирм, не обладающих достаточной производственной и научно-исследовательской базой, а также мощными финансовыми средствами.</p>
6. Политика дифференцированных цен.	<p>Состоит в том, что фирмы-производители устанавливают определенную шкалу различных надбавок и скидок к среднему уровню цен</p>
7. Политика дискриминационных цен.	<p>Применяется по отношению к неориентирующимся, некомпетентным покупателям или к тем, кто проявляет крайнюю заинтересованность в приобретении данного товара.</p>

Е.А. Карагулян

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

Стиль и орфография автора сохранены.
Редакция не несет ответственности за содержание
авторского текстового материала.

Ответственный за издание методического пособия – С. Л. Королева
Дизайн, верстка – Ю.Л. Захарова

Отпечатано в ООО «ПО ПРОГРЕСС ГРУПП»
г. Екатеринбург, ул. Сулимова 26-5,
ТЦ «ПАРУС»
тел. (343) 38-28-772, 38-28-773

Формат А5 (148 x 210 мм), печать офсетная,
обложка – бумага мелованная 300 г/м², 4+4,
блок – бумага мелованная 130 г/м², 4+4, 40 полос / скрепки.
Тираж 1000 экз. Заказ №