

Смоленский гуманитарный университет

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА

О.П. Петрова к.э.н., доцент

Аннотация

В статье рассматривается необходимость стратегического планирования экспортной деятельности для предприятий малого бизнеса

Ключевые слова: стратегия, экспорт, рыночная деятельность, зарубежный рынок, малый бизнес, конкуренты

Основная часть

Выход компании на рынки других стран - это не только расширение производства, получение прибыли, международное признание и статус. Это еще и каждодневная работа, обеспечивающая готовность компании экспортировать нужный товар в определенную страну с учетом ее культурных особенностей и уровня развития.

Важно понимать, что работа на внешних рынках характеризуется большим по сравнению с внутренними рынками уровнем рисков, обусловленным:

- различиями в социокультурных, экономических, политических, правовых факторах зарубежных стран;

- более высоким уровнем конкуренции, высокими требованиями к качественным характеристикам товара, упаковке, маркировке;

- более высоким уровнем затрат, связанных с международными маркетинговыми исследованиями и реализацией продукции.

Многие компании начинают заниматься экспортом случайно. Начав экспортную деятельность, они сталкиваются с рядом неожиданных трудностей. Вот почему до начала экспортной деятельности необходимо разработать стратегию. Однако до начала ее разработки фирме следует понять некоторые основные проблемы, связанные с экспортом. Помимо проблем, общих для международного бизнеса вообще, а не только экспортной деятельности, например языка и культурных различий, новички часто сталкиваются с задачами, при решении которых возникают ошибки, перечисленные ниже:

- неспособность привлечь квалифицированных экспертов по экспорту и разработать основной план международного маркетинга до начала экспортной деятельности;

- недостаточная готовность высшего звена руководства к преодолению начальных трудностей и корректировке потребности в финансовых средствах для экспортной деятельности;

- недостаточная тщательность в выборе зарубежных агентов и оптовиков;

- погоня за заказами из любой страны мира, а не создание базы для развертывания прибыльных операций и упорядоченного роста;

- неспособность вести дела с иностранными оптовиками на тех же основаниях, что и с конкурентами на внутреннем рынке;
- нежелание модифицировать продукцию в соответствии с государственным регулированием или культурными предпочтениями в других странах;
- неспособность выдавать служебную, коммерческую и гарантийную документацию на языках, принятых торговыми партнерами за границей;
- неспособность привлечь компанию, специализирующуюся на управлении экспортной деятельностью, или другого посредника в области маркетинга, когда фирма не располагает людьми, умеющими выполнять специализированные функции.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются экспортеры, связана с переменчивостью политики стран-импортеров. Государство может предложить фирмам определенные стимулы и в любое время отказаться от них.

Все вышеперечисленные типичные ошибки экспортеров доказывают необходимость разработки стратегии экспорта.

Экспортная стратегия позволяет использовать потенциал и компетенции компании, вовремя реагировать на происходящие изменения, использовать различные тенденции.

С точки зрения рыночной деятельности, экспортная стратегия:

- изменяет основанные на интуиции подходы к экспортной деятельности;
- определяет направления поэтапного развития компании на зарубежных рынках;
- обосновывает выбор страны на основе расчетов, маркетинговых исследований зарубежного рынка, международной интеграции и перспектив развития торговых отношений с другими странами;
- основана на оценке не только возможностей компании, но и направлений развития всех ресурсов;
- систематизирует процессы, определяет приоритеты использования ресурсов;
- содержит обоснованный бюджет, что позволяет отказаться от финансирования экспорта по остаточному принципу "на что хватит денег".

Разрабатывать экспортную стратегию компания может как самостоятельно, так и с привлечением консалтинговой фирмы.

Если компания разрабатывает стратегию самостоятельно, то в разработке экспортной стратегии могут участвовать как собственник, так и все заинтересованные в экспорте сотрудники. Участие сотрудников в разработке стратегии влияет на ее реализацию. Поставленные цели и задачи экспорта не будут восприниматься, как навязанные сверху. Кроме того, процесс совместной работы формирует команду. Работа команды позволяет увидеть все преимущества и недостатки будущей экспортной деятельности. Повышается ответственность за исполнение определенных процессов. Сотрудники учатся принимать во внимание не только свою работу, но и видеть задачи компании на внутреннем и внешнем рынках, что позволяет в дальнейшем правильно расставлять приоритеты в работе.

Для разработки стратегии можно пригласить консультанта или воспользоваться услугами консалтинговых компаний, имеющих опыт в сфере экспорта или

международных рынков. Привлечение консультантов позволит:

- сэкономить время и ресурсы - консультантов можно пригласить через международные организации и фонды, работающие отраслевые Ассоциации, институты поддержки экспорта и бизнеса, торгово- промышленные палаты;
- получить информацию о зарубежных рынках - многие консультанты специализируются на отдельных мировых товарных рынках;
- получить определенные методики, используемые при разработке стратегии;
- определить перспективы развития возможностей компании, адаптировать процессы для реализации стратегии.

Алгоритм разработки экспортной стратегии представлен на рисунке 1.

Определение целей - это первый шаг при формировании стратегии. В практическом представлении цель - это то, что мы желаем достичь, реализовать. От целей экспортной деятельности зависит построение всей стратегии и тактики поведения фирмы на международной арене.

На определение целей экспорта оказывают влияние следующие факторы:

- развитие внутреннего рынка (насыщение товарами, усиление давления конкурентов, действия правительства), при котором выгодно вкладывать капиталы за рубеж;

- активность зарубежного конкурента и его успехи на внутреннем рынке; Рис. 1

Алгоритм разработки экспортной стратегии

- преодоление зависимости от внутреннего рынка и "рассеивание" риска путем завоевания иностранных рынков;
- решение проблемы зависимости фирмы от сезонных колебаний спроса на внутреннем рынке;
- улучшение загрузки имеющихся и дополнительно создаваемых мощностей;
- снижение основных статей затрат путем использования различных форм производства продукции за рубежом;
- использование государственных программ содействия экспорту;
- повышение эффективности сбытовой деятельности путем усиления рыночных позиций;
- компенсация колебаний валютного курса путем организации частичного производства и сбыта в соответствующих странах;
- обеспечение долгосрочного успешного сбыта и соответственно экономического роста;
- снижение общего риска путем отнесения его на больший объем продукции в штуках, часть из которых производится на своих зарубежных филиалах;
- высвобождение высококвалифицированного кадрового персонала для решения более сложных задач в своей стране путем переноса за рубеж производства отдельных изделий и комплектующих к ним;
- стабилизация ценовой политики и расширение рамок для ее осуществления на внутреннем и внешних рынках, с применением дегрессии качества продукции.

Данные факторы являются целеобразующими для общих целей, к которым можно отнести:

- расширение сбыта. Отечественный рынок сбыта, ограничен количеством покупателей продукции данной фирмы и их покупательной способностью. Однако количество таких покупателей и их покупательная способность существенно возрастают, если рассматривать данный вопрос в международном масштабе. Ясно, что более высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли, что является необходимым условием международного бизнеса по определению;

- диверсификация сбыта. Обычно компании предпочитают не допускать больших колебаний в уровне своих продаж и прибылей. Для этого они ищут подходящие зарубежные рынки для сбыта. Другие фирмы пользуются тем, что экономические циклы в странах мира не совпадают. Таким образом, когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. Это позволяет фирме снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в какой либо конкретной стране.

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 в целях модернизации технологического оборудования или обновлении выпускаемой продукции требуется уже оценка производителя, а не отдельного товара.

Следующий этап в формировании экспортной стратегии - оценка и выбор стран для осуществления экспорта. Оценка стран происходит не только по объектам деятельности рассматриваемой фирмы, но и по всему мировому рынку товаров, которые выпускает данное предприятие. Суть данной оценки состоит в изучении (сканировании) альтернатив, с тем, чтобы лица, ответственные за принятие решений, могли более подробно проанализировать предварительно отобранные возможные варианты странового экспорта. Это полезный подход - в противном случае компании пришлось бы изучать или слишком мало, или слишком много возможностей экспорта. При этом у компании существует два вида рисков: 1) риск упустить интересные возможности; 2) риск чрезмерности альтернатив. Возможность избежать эти риски - проведение сканирования страновых альтернатив.

Сущность третьего этапа заключается в построении матрицы "привлекательность страны - экспортное положение компании" (рисунок 2).

По вертикальной оси данной матрицы, отражающей привлекательность, страны ранжированы сверху вниз по 5-балльной систем, по горизонтальной оси ранжированы экспортные позиции компании от страны к стране. Таким образом, каждая страна попадает в тот или иной сектор матрицы, в зависимости от оценок, полученных на предыдущих этапах.

Привлекательность  
страны

“5”

21

22

23

24

25

“4”

16

17

18

19

20

“3”

11

12

13

14

15

“2”

6

7

8

9

10

“1”

1

2

3

4

5

“1”

“2”

“3”

“4”

“5”

Экспортное положение

компании

Рис. 2 Матрица “привлекательность страны - экспортное положение компании”

Рекомендации, которые можно дать компании по данной матрице, следующие:

- 1) компании следует сосредоточить усилия в странах, которые окажутся в правом верхнем углу матрицы, и постараться увеличить в них экспорт (секторы 25, 24, 20, 19). Здесь привлекательность стран является наивысшей, а компания располагает наибольшими экспортными возможностями;
- 2) компании следует предпринять усиленные попытки наращивания своего экспортного положения в странах, которые окажутся в левом верхнем углу (секторы 21, 22, 23, 16, 17, 18). В данном случае привлекательность стран наивысшая, а вот экспортное положение компании в этих странах оставляет желать лучшего. Следует более тщательно рассмотреть вопросы усовершенствования тех функций фирмы, которые были рассмотрены и оценены в этих странах на 1-м этапе. Возможно, это будет способствовать исправлению такой ситуации. Однако всегда следует учитывать реальные ресурсные возможности компании для этого;
- 3) все остальные секторы в каждом конкретном случае следует рассматривать отдельно, то есть использовать селективный подход, чтобы принять правильное решение о направлении дальнейших действий. Так, например, в секторах 15, 14, 10, 9, 5, 4 экспортное положение компании является достаточно хорошим, однако привлекательность данных стран достаточно низкая. Поэтому в будущем, возможно, руководству компании придется перебросить ресурсы на развитие экспорта в секторы 21, 22, 23, 16, 17, 18. Однако, повторяем, все данные решения следует принимать с большой осторожностью, анализируя каждую ситуацию отдельно. Таким образом, на основе матрицы “привлекательность страны - экспортное положение компании” можно построить общую страновую экспортную стратегию компании.

На основе сформированной стратегии экспорта по странам и поставленных целей, согласно программно-целевому подходу выработки стратегии, разрабатывается программа экспорта, что в данном случае означает перечень мероприятий по усовершенствованию функций фирмы в области экспорта.

Такой документ, как “Экспортная стратегия компании” позволит:

Определить отношение компании к экспорту. Важно понять, для компании экспорт - это:

- приоритетное направление деятельности или любые разовые возможности;
- разовые сделки или постоянные поставки на зарубежный рынок;
- краткосрочное присутствие на рынке одной страны или долгосрочное и поэтапное освоение рынков в разных странах.

Оценить потенциал товара/услуги на международном рынке.

Экспортным товаром может быть:

- существующий продукт, не требующий изменений;
- существующий продукт, требующий изменений;
- новый продукт, который можно производить на имеющихся мощностях;
- совершенно новый продукт, для производства которого необходима адаптация



производственных мощностей и технологи;

- продукт для одной страны;
- единый продукт для различных стран.

3. Более эффективно управлять процессами в сфере экспорта, предвидеть изменения, сосредоточиться на поставленных целях и поэтапно контролировать достигнутые результаты:

- принимать обоснованные решения о выборе страны;
- во время реагировать на изменения, происходящие в различных странах;
- стратегический планирование экспорт международный
- развивать компетенции сотрудников;
- экономить ресурсы;
- сравнивать достигнутые результаты с планом, понимать причины отклонений и во время реагировать на рыночные изменения на основе постоянного мониторинга экспортной деятельности.

Ознакомить с намерениями компании в сфере экспорта всех заинтересованных лиц - собственников, инвесторов, покупателей, широкую общественность, сотрудников, вовлеченных в экспортную деятельность.

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

Экспортная стратегия компании оформляется в форме документа, которому характерны следующие особенности:

- 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.

Примерная структура экспортной стратегии представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура плана экспортной стратегии

Название раздела

Описание

Назначение

Содержание

Перечень разделов, страницы

Резюме

(одна или максимум две страницы)

Описываются:

- 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.

Дает представление о деятельности компании на внешнем рынке

Введение: причины экспорта

(одна или максимум две страницы)

Обосновать, почему внешний рынок привлекателен.  
Указать, как экспорт повлияет на результаты деятельности компании.

Важен 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;
- кто отвечает за реализацию экспортной деятельности;
- какие приоритеты решений в сфере экспорта по отношению к внутреннему рынку (распределение ресурсов, ответственность).

Важен для понимания взаимоотношений между сотрудниками, распределения обязанностей и делегирования полномочий.

#### Часть II - Оценка экспортного потенциала компании

Включает разделы:

- Анализ рынка внутри страны (структура отрасли, конкуренция и спрос, роль отрасли в экономике страны, тенденции развития внутреннего рынка, факторы, влияющие на объем внутреннего спроса).
- Экспортный товар или услуги - указать причины выбора конкретного товара для экспорта, обоснованности товара и его основные характеристики.
- Производственные процессы - указать уровень производства, уровень автоматизации, загруженность производственных мощностей, необходимость адаптации к производству экспортного товара.
- Персонал и организационная структура экспорта - количество и уровень

квалификации персонала, необходимость развития навыков для экспорта, наличие отдела или необходимость его создания.

- Имеющиеся ресурсы и их соответствие требованиям экспорта - анализ сильных и слабых сторон имеющихся ресурсов, необходимость их развития для экспорта.

Важно для:

- понимания сильных и слабых сторон;
- оценки качественного состава ресурсов;
- определения недостающих ресурсов.

### Часть III - Стратегия международного маркетинга

Включает разделы:

- Оценка и выбор целевых рынков - описание основных характеристик потребителя, факторы, влияющие на выбор потребителя.

- Условия деятельности на внешних рынках - нормативно-правовое регулирование в странах экспорта, основные проблемы деятельности для иностранных компаний, возможность государственной поддержки экспортеров.

Риски - виды рисков, причины их возникновения, вероятность наступления и меры по предотвращению.

- Цели экспорта - краткосрочные и долгосрочные с учетом целей компании.

- Описание экспортного товара - характеристики, дизайн, назначение, адаптация, необходимость последующих изменений, сертификация и т.д.

- Ценообразование - структура экспортных затрат и затраты на зарубежном рынке, уровень цен, цены для сравнения, скидки.

- Методы сбыта и логистика - выбор канала сбыта, взаимоотношение с посредниками, вид транспорта, выбор перевозчика и экспедитора и т.д.

- Методы продвижения - реклама, формирование общественного мнения, программы стимулирования сбыта, интернет-продвижение.

- Взаимоотношение с заинтересованными сторонами (исследовательскими агентами, перевозчиками, торговыми посредниками, государственными организациями и т.д.)

- 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, страны) с указанием:

- на рынке 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.

#### Часть VI - Реализация и контроль

Необходимо указать

- 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.

Важен для своевременного реагирования на изменения

## Приложения

- 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.
- Конкуренция среда.
- Нормативно-правовая база регулирования импорта в зарубежной стране.

Важно для инвесторов и собственников.

Используется в качестве доказательной базы привлекательности экспорта.

## Список использованных источников

1. 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.
2. Как начать и вести экспортную деятельность самостоятельно? Руководство для малых и средних предприятий. // [http://euro-info-center.ru/old/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=2:как-разработать-стратегию-выхода-на-внешние-рынки?&Itemid=231](http://euro-info-center.ru/old/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=2:как-разработать-стратегию-выхода-на-внешние-рынки?&Itemid=231).
3. Как экспортировать. Пособие для начинающих экспортеров. Часть 1 Подготовка к экспорту: первые шаги. Министерство экономического развития Российской Федерации. Москва, 2014г.  
[/http://www.vsb.ru/common/upload/files/vsb/br/export/mp\\_p1\\_r.pdf](http://www.vsb.ru/common/upload/files/vsb/br/export/mp_p1_r.pdf).
4. Кашинова Н.Э., Сальников А.Г., Тищенко Г.З. Методическое пособие по

дисциплине «Внешнеэкономическая деятельность». Смоленск: Универсум, 2015. 158 с.

5. Международный менеджмент. Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И./Издание 5-е, исправленное и дополненное /Серия «Учебники для вузов»/Издательство: Питер, 2013 г....