

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ЭКСПОРТНОГО ПЛАНА

на основе оценки потенциала предприятия

**Христина
КАРПЕЙ**

Эксперт журнала

Существует несколько способов оценки экспортного потенциала продукции и услуг на зарубежных рынках. Наиболее распространенный подход заключается в изучении успеха вашей продукции на внутреннем рынке. Если компания эффективно осуществляет продажи на белорусском рынке, есть хороший шанс, что она также будет успешной на рынках за рубежом, по крайней мере, на тех, где присутствуют подобные потребности и условия.

Другой способ оценить потенциал компании в экспорте – изучение уникальных и важных особенностей продукта. Если эти особенности будут трудно повторить зарубежным компаниям, то вполне вероятно, что вы будете успешны на международном рынке. Спрос на уникальный продукт может быть довольно высоким в случае наличия небольшого числа конкурентов.

Наконец, продукт может иметь высокий экспортный потенциал, даже если происходит падение продаж на внутреннем рынке. Возможность заполучить значительный экспортный рынок может существовать даже в случае, если продукт теряет рыночную долю по сравнению с более совершенными техническими продуктами. Другие страны, возможно, не нуждаются в самых современных технологиях и (или) могут быть не в состоянии позволить себе покупку сложных и дорогих продуктов. Такие рынки могут формировать удивительно здоровый спрос на продукцию белорусских производителей, которая устарела или не пользуется популярностью на внутреннем рынке.

Вопросы «на засыпку»

Оценка готовности вашей компании к экспортной деятельности может начаться с ответов на следующие общие вопросы о том, как экспорт повлияет на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели компании:

Что компания хочет получить от экспорта?

Соответствует ли экспорт другим целям компании?

Что потребуется от ключевых ресурсов компании, руководства, персонала, производственных мощностей, финансов и как эти требования могут быть удовлетворены?

Покроют ли ожидаемые выгоды затраты или же ресурсы компании лучше использовать для освоения нового направления на отечественном рынке?

Следующим шагом будет более внимательное изучение влияния экспорта на компанию посредством получения ответов на следующие вопросы по группам.

Цели управления:

Каковы истинные причины для начала экспортной деятельности? Являются ли они объективными и стабильными (например, увеличение объема продаж или разработка более широкой клиентской базы) или более легкомысленными и формальными (например, владелец бизнеса хочет воспользоваться предложением для личного путешествия)?

Насколько компетентно и ответственно высшее руководство в отношении экспортной политики? Рассматривается ли экспорт как быстрое решение при спаде продаж на внутреннем рынке? Будет ли компания пренебрегать своими потребителями на зарубежном рынке, если продажи на внутреннем рынке начнут расти?

Каковы ожидания руководства от эффекта экспортной деятельности? Как быстро ожидается выход на самоокупаемость экспортных операций? Какой уровень отдачи от инвестиций ожидается по экспортной программе?

Опыт:

С какими странами имеются устойчивые деловые контакты или рекомендации по ведению бизнеса?

Имеются ли какие-либо отечественные производители, поставляющие аналогичный продукт за границу? Если да, то в какие страны?

Объем продаж и уровень запросов потребителей имеет тенденцию роста или спада?

Кто является основными отечественными и зарубежными конкурентами?

Какие общие и конкретные уроки или опыт были извлечены из прошлых попыток экспорта?

Управление и кадры:

Какой международный опыт продаж и языковые возможности имеет компания?

Кто будет отвечать за организацию экспортного отдела и подготовку персонала?

Сколько старших менеджмент должно быть выделено и может быть выделено?

Какие организационные структуры необходимы для обеспечения адекватных экспортных продаж?

Кто будет осуществлять основные операции после того, как завершиться этап планирования?

Производственная мощность:

Насколько эффективно используется текущий потенциал?

Повредит ли увеличение зарубежных заказов внутренним продажам?

Какова будет стоимость организации дополнительного производства?

Существуют ли колебания в ежегодной нагрузке оборудования? Когда? Почему?

Каков рекомендуемый минимальный объем экспортных заказов?

Потребуется ли доработка или изменение дизайна и упаковки экспортных продуктов?

Финансовые возможности:

Какой объем капитала может быть затрачен на экспортное производство и маркетинг?

Какой уровень затрат на операции экспортного отдела может быть поддержан?

Каков объем первоначальных экспортных инвестиций?

Какие существуют еще новые планы развития в работе, которые могут конкурировать с экспортными планами?

К какому сроку должна быть достигнута самоокупаемость экспортных операций?

Как только решение о начале экспортной деятельности принято, приходит время для развития экспортного плана. Первым и важнейшим шагом в процессе планирования является достижение консенсуса среди ключевых управленческих целей компании, ее возможностей и ограничений. Кроме того, все аспекты экспортного плана должны быть согласованы с персоналом, вовлеченным в процесс экспорта, т.к. они в конечном итоге будут ответственны за его выполнение.

Цель разработки экспортного плана заключается в том, чтобы собрать все факты, ограничения и возможности, и создать положения к действию, принимающие все это во внимание. Положения экспортного плана должны включать в себя конкретные цели, графики реализации основных мероприятий, и иметь такой механизм контроля, который позволит измерять степень успеха и мотивировать персонал.

Следующие десять вопросов – это минимум, который обязательно должен быть рассмотрен:

1. Какие продукты выбраны для продвижения на экспорт? Какие изменения, если таковые имеются, должны быть сделаны, чтобы адаптировать их для зарубежных рынков?

2. Какие страны ориентированы на развитие продаж?

3. Какова целевая аудитория в каждой стране? Какие сбытовые каналы должны быть использованы для привлечения клиентов?

4. Каковы особые проблемы, относящиеся к каждому рынку (конкуренция, культурные различия, контроль импорта и

т.д.), и какие стратегии будут использованы для их решения?

5. Как будет определяться экспортная цена?

6. Какие конкретные оперативные меры должны быть приняты и когда?

7. Каким будет срок реализации каждого элемента плана?

8. Какие ресурсы компании и персонал будут посвящены в детали экспортного плана?

9. Каковы будут затраты финансов и времени для каждого элемента плана?

10. Как будут оценены и использованы результаты для изменения плана?

Все гениальное – просто!

Экспортный план, разрабатываемый впервые, должен быть простым. Понадобится всего несколько страниц, т.к. важные данные о рынке и планировании элементов могут быть еще не доступны. Первоначальные действия по планированию сами постепенно создадут больше информации и понимания. Чем больше разработчики плана будут узнавать об экспорте и конкурентных позициях вашей компании, тем более подробным и полным будет становиться экспортный план. Примерная структура экспортного плана может быть следующей.

Оглавление.

Резюме (одна или максимум две страницы).

Введение. Почему компания должна начать экспортную деятельность?

Часть I. Основные положения экспортной политики.

Часть II. Позиционный анализ:

- товар или услуга;
- подбор персонала и организация экспорта;

- ресурсы фирмы;

- структура отрасли, конкуренция и спрос.

Часть III. Маркетинговая составляющая:

- идентификация, оценка и выбор целевых рынков;

- выбор продукта и цены;

- методы распространения;

- условия поставки;

- внутренняя организация и процедуры;

- цели продажи (прогноз прибыли и убытков).

Часть IV. Тактика (предпринимаемые шаги):

- основные целевые страны;

- вторичные целевые страны;

- косвенные маркетинговые усилия.

Часть V. Бюджет экспорта:

- форма финансовой отчетности.

Часть VI. График реализации:

- поэтапный;

- периодический оперативный и управленческий обзор (измерение результатов в сравнении с планом).

Дополнения: справочные данные о целевых странах и рынках:

- основная статистика рынка (исторические и прогнозируемые данные);

- конкурентная среда.

С самого начала этот план должен рассматриваться и разрабатываться как инструмент управления, а не статичный документ. Цели в этом плане должны быть сопоставлены с фактическими результатами для возможности измерения успеха различных стратегий. Компания не должна колебаться и в случае необходимости изменить план, сделать его более конкретным по мере поступления новой информации и полученного опыта.

Подробный план рекомендуется для компаний, которые намерены использовать прямой экспорт. Компаниям, отдающим предпочтение косвенным методам экспорта, могут потребоваться более простые планы.

Многие компании начинают экспортную деятельность опасно для себя – без тщательной оценки вариантов выхода на рынки и их скрининга. Такие компании могут иметь или не иметь определенный успех, но они могут пропустить и более широкие возможности экспорта. Если ранние

попытки экспорта были неудачными из-за плохого планирования, ваша компания может напрасно отказаться от экспорта в целом. Разработка экспортной стратегии, основанной на достоверной информации и надлежащей оценке, увеличивает шансы того, что будут выбраны лучшие варианты, ресурсы будут использованы эффективно и, следовательно, все усилия будут направлены на достижения успеха.

Четко представленная и написанная стратегия экспортного маркетинга предлагает шесть непосредственных выгод:

1. Письменные планы являются большим подспорьем в разработке и совершенствовании экспортной стратегии, поскольку предметно отражают сильные и слабые стороны.

2. Письменные планы не так легко забыть или игнорировать обвинения в их невыполнении. Если происходят отклонения от первоначального плана, скорее всего, это связано с обдуманым и тщательно взвешенным выбором.

3. Письменные планы понятны и легче соотносятся с другими планами компании.

4. Письменные планы распределяют обязанности и обеспечивают оценку результатов.

5. Письменные планы являются полезными при поиске финансовой помощи. Они могут показать инвесторам ваш серьезный подход к экспорту.

6. Письменные планы дают управленческим кадрам четкое понимание того, что от них потребуется, и таким образом помогают в обеспечении патернализма. На самом деле, письменный план сигнализирует, что решение начать экспортную деятельность уже принято.

Последнее преимущество особенно примечательно. Строительство международного бизнеса занимает много времени. Могут пройти месяцы, а иногда годы, прежде чем экспортная компания увидит отдачу от своих временным и финансовым вложений. Специфика письменного плана позволяет топ-менеджерам убедиться, что

фирма закончит то, что начала, и что надежды, которые побудили экспортные усилия, будут оправданы.

Наступление «по всем фронтам»

Наиболее распространенными формами экспорта являются прямые и косвенные продажи. Косвенный экспорт предполагает наличие экспортных посредников, которые обычно берут на себя ответственность за поиск зарубежных покупателей, доставку товаров и несут риск при осуществлении сделок. В прямых продажах производитель имеет дело непосредственно с иностранным покупателем.

Важнейшим фактором в определении формы экспорта является объем ресурсов, который компания готова вложить в развитие международной деятельности. Другие факторы, которые следует учитывать при принятии решения, включают в себя:

- размер вашей компании;
- характер продукции;
- предыдущий опыт в области экспорта;
- бизнес-условия на выбранных зарубежных рынках.

Форма, в которой ваша компания планирует осуществлять международную деятельность, может оказать существенное влияние на экспортный план и конкретные маркетинговые стратегии. Основное различие между подходами к экспорту относится к степени вовлеченности компании в процесс экспорта. Существует, по крайней мере, четыре подхода, которые могут быть использованы отдельно или в комбинации:

1. Пассивная поставка продукции отечественным покупателям, которые затем осуществляют ее экспорт. Для производителя эти продажи не отличаются от других продаж на внутреннем рынке. В данном случае некоторая другая компания решает, что ваш продукт соответствует запросам внешнего рынка. Эта компания берет на себя все риски и прорабатывает детали экспорта, в некоторых случаях даже без согласия производителя. (Многие компании

проявляют более решительную заинтересованность в экспорте, когда обнаруживают, что их продукт уже продается за рубежом).

2. Поиск внутренних промежуточных покупателей, которые представляют иностранных конечных потребителей или клиентов. Существует большое число корпораций, генеральных подрядчиков, иностранных торговых компаний, иностранных государственных агентств, иностранных дистрибьюторов и розничных продавцов, приобретающих продукцию для экспорта. Эти покупатели представляют собой большой рынок товаров и услуг широкого спектра. В этом случае производитель знает об экспорте своего продукта, но все же не принимает участия в разработке экспортных планов и не несет соответствующих рисков.

3. Косвенный экспорт через посредников. При таком подходе компания пользуется услугами посреднической фирмы, способной находить внешние рынки и покупателей для своей продукции. Посредники могут дать экспортерам доступ к устоявшимся торговым контактам. Тем не менее экспортер может по-прежнему сохранять значительный контроль над процессом и реализовать некоторые другие преимущества, например, узнать больше о зарубежных конкурентах, новых технологиях, а также других рыночных возможностях.

4. Прямой экспорт. Данный подход является самым амбициозным и сложным, т.к. экспортер самостоятельно прорабатывает каждый аспект процесса экспорта от исследования рынка и планирования до разработки системы международных маркетинговых коммуникаций. Следовательно, для достижения хороших результатов необходимо уделять значительное внимание временным интервалам. Однако этот подход может быть лучшим способом для достижения максимальной прибыли и долгосрочного роста. При соответствующей помощи и поддержке Министерства торговли, государственных торговых

представительств, экспедиторов, международных банков и других организаций, даже небольшие и средние компании смогут осуществлять прямой экспорт. Компаниям, которые не в состоянии приложить все усилия для достижения экспортных целей, не обойтись без помощи торговых консультантов, или другого квалифицированного посредника.

Если характер целей и ресурсов компании обуславливает выбор косвенного метода экспорта, все еще может быть необходимо дополнительное планирование. В таком случае главной задачей является поиск подходящего посредника, который может разработать большую часть деталей экспорта. Для компаний, которые осуществляют экспорт впервые или не в состоянии подготовить персонал и найти достаточно средств для более сложной экспортной деятельности, более уместным будет косвенный экспорт.

Однако использование посредников не исключает возможность и прямого экспорта для вашей компании. Например, вы можете осуществлять прямой экспорт непосредственно «легкие» соседние регионы, позволяя посредникам обрабатывать более амбициозные и сложные рынки. Возможно также постепенное увеличение уровня прямого экспорта позже, по мере накопления опыта и роста объемов продаж, которые позволят оправдать увеличивающиеся объемы инвестиций.

Принятию решения о форме экспорта помогут ответы на следующие вопросы:

- какие каналы сбыта необходимо использовать, чтобы продать свою продукцию за рубежом?
- где следует производить продукцию и как распределять ее на внешнем рынке?
- какие виды представителей, брокеров, оптовых торговцев, дилеров, дистрибьюторов, или конечных потребителей необходимо использовать?
- каковы характеристики и возможности имеющихся посредников?