



ЭКСПОРТНЫЙ ПЛАН: рекомендации малым и средним предприятиям Новосибирской области

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Новосибирск
2014

Содержание

Введение.....	4
1. Описание компании	6
1.1. История	6
1.2. Цели и задачи	6
1.3. Описание товара.....	6
1.4. Опыт работы на внутреннем рынке	6
1.5. Организационная структура компании и опыт сотрудников	7
2. Анализ рынка	7
2.1. Постановка приоритетных задач экспортной активности.	7
2.2. Государственное регулирование рынка.....	8
2.3. Потенциальные партнеры по сотрудничеству в экспорте	8
2.4. Конкуренция.....	8
2.5. Определение товаров для экспорта.	10
3. Производственный план	11
3.1. Разработка экспортной продукции.....	11
3.2. План роста производственного объема	12
3.3. Необходимая адаптация продукта.....	12
4. Правовые вопросы	12
4.1. Контракт с агентом по продажам / контракт на дистрибуцию.....	12
4.2. Защита интеллектуальной собственности	12
4.3. Законодательство по регулированию ВЭД.....	13
5. План продаж	13
5.1. Товар на иностранном рынке.....	13
5.2. Методы экспорта.....	13
5.3. Стратегия ценообразования	14
5.4. Стратегии продаж и продвижения	14

5.5. Логистика.....	14
6. Финансовый анализ	15
6.1. Требования к предприятию и оборудованию.....	15
6.2. Прогноз продаж.....	15
6.3. Планируемые международные поступления.....	15
6.4. Планируемые международные денежные потоки	15
6.5. Анализ безубыточности	15
6.6. Потребность в финансировании	15
7. Потенциальные риски и их предотвращение	16
8. Дополнение.....	16
8.1. Данные исследований.....	16
8.2. Справочные данные	16
Заключение	17
Приложение 1.....	18
Приложение 2.....	20

Введение

Методическое пособие представляет собой обзор этапов экспортного планирования. Одним из инструментов которого является составление экспортного плана.

В коллективной практике сложилось, что экспортный план содержит восемь разделов, обозначающих общее направление экспортного планирования, поэтому каждая глава пособия рассматривает один из разделов плана. Каждый раздел раскрывает определенный аспект планирования и включает ряд рекомендаций.

Целевая аудитория данного пособия – предприятия малого и среднего бизнеса Новосибирской области, желающие развить внешнеэкономические связи. Известно, что экспортная деятельность способствует увеличению объемов производства, что положительно сказывается на экономике региона. Этот факт подкрепляет актуальность темы пособия.

В качестве дополнительного раздела пособие содержит перечень организаций, осуществляющих поддержку предприятий, желающих вести экспортную деятельность, а также контактные данные, по которым можно получить консультацию и более подробную информацию.

Данное пособие нацелено на стимулирование развития внешнеэкономической деятельности малых и средних предприятий Новосибирской области. Пособие подготовлено при поддержке Министерства промышленности, торговли и развития предпринимательства Новосибирской области.

На мировой рынок можно выходить с любым конкурентоспособным товаром, зная потребности граждан и отраслей экономики других стран. Активно расширяя каналы сбыта, компания укрепляет свои позиции на рынке, повышает качественный уровень своей деятельности.

Новосибирск – это крупный транспортный узел, поэтому вывоз продукции из региона легкодоступен¹. В Новосибирске около 150 компаний специализируются на логистических услугах, в том числе – хранении и перевозке любых видов грузов.

Иногда лишняя исполнительная нагрузка кадров предприятий может быть недопустима ввиду их предельной занятости. В связи с этим, государство оказывает поддержку доступа на зарубежные рынки и поддержку экспорта².

Успешность предприятий, работающих по экспортному плану, в 3,5 раза выше тех, кто не разрабатывает план, поскольку план позволяет свести воедино разобщенные данные и просчитать результат, рассмотреть различные экспортные возможности, оценить риски³. Компаниям, которым интересна экспортная деятельность, следует хотя бы для себя иметь ориентировочный экспортный план.

¹ Эксперт online//Малый и средний бизнес в «слепой зоне» <http://expert.ru/siberia/2013/26/malyij-i-srednij-biznes-v-slepoj-zone>

² Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса <http://siora.ru/>

³ Международный альянс по развитию бизнеса//Структура экспортного бизнес-плана <http://www.slideshare.net/IBDACanada/c-7166455>

Экспортный план – это ключевой документ для целенаправленного и планомерного ведения бизнеса, который также даёт доступ к получению кредитов и формированию начального капитала. Экспортный план следует рассматривать как инструмент управления, который может изменяться в зависимости от полученного опыта, достигнутых результатов, выбора стратегии и достижения поставленных целей.

Подготовкой экспортного плана предприятие может заняться самостоятельно или обратиться к специалистам: бизнес – консультантам, работающим как в частных компаниях, так и в организациях, представляющих инфраструктуру поддержки малого и среднего бизнеса.⁴

Наличие экспортного плана будет являться преимуществом при выстраивании коммуникации с инвестором или потенциальным партнером. Шаблон для написания экспортного плана находится в приложении 2.

Экспортный план должен содержать следующую информацию, которая будет описывать основные и наиболее важные компоненты. Начинается этот бизнес-документ с резюме - краткой характеристики, где определяется миссия организации, и объясняется, почему компания должна заниматься экспортом. Далее план структурируется на разделы.

⁴ Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса
http://www.siora.ru/news/articles/stati/planirovanie_eksportnoj_deyatelnosti/

1. Описание компании

На данном этапе проводится предварительный анализ, призванный оценить готовность организации к экспортной деятельности. У начинающей компании есть шансы стать доходной на экспортном рынке, однако опытная фирма может знать нюансы, благодаря которым исход дела окажется благополучным по всем направлениям. Следует адекватно и объективно оценить свои возможности.

1.1. История

В этом пункте предприятию необходимо определить и прописать правовую структуру фирмы, дочерние предприятия, филиалы, совместные предприятия, стратегические объединения – то, что послужит ей опорой.

На данном этапе полезным окажется опыт в сфере экспорта и международного взаимодействия. Возможно, ранее организация не вывозила продукцию за рубеж или в другой регион. Но существенной может оказаться практически любая деталь, будь это выкладка аналогичного товара в иностранном супермаркете, листовка потенциального конкурента на тематической выставке или визитная карточка специалиста из отрасли, потенциально связанной с вашей основной профессиональной активностью. В будущем потребуется всё, что приближает к пониманию культуры, ценностей, предпочтений и иных особенностей жителей целевых стран.

1.2. Цели и задачи

Требуется увязать список текущих целей компании с экспортными целями, избегая противоречий, которые могут ослабить позиции на рынке или развитие данного направления. Экспортная деятельность должна способствовать общему успеху организации. Качественное и своевременное выполнение сразу нескольких задач возможно, если они друг друга дополняют. Если целей получилось много, то важно разделить их на базовые и второстепенные. Это будет полезно и для долгосрочного планирования развития компании.

1.3. Описание товара

Здесь приводятся характеристики продукта или услуги: функциональные свойства, качественные показатели, долговечность, трансформируемость. Данный пункт важен тем, что для экспорта может потребоваться модификация формы товара, а также оценка его преимуществ, недостатков и жизненного цикла на зарубежном рынке. Зная, в каком количестве и как часто товар приобретается покупателем, можно высчитать ёмкость рынка, что пригодится при анализе спроса и поиске новых ниш.

1.4. Опыт работы на внутреннем рынке

Специфика работы в определенной отрасли может быть схожа на других рынках. Компании следует чётко представлять, что делает её товар уникальным, за что потребители выбирают именно его. Это поможет при позиционировании товара на целевом сегменте рынка.

Возможно, клиенты ценят компанию за дополнительный сервис – тогда эту услугу необходимо будет масштабировать. Если потребитель покупает товар только у продавцов, с

которыми у него налажены контакты, то и за границей потребуются тщательная предпродажная работа с потенциальными клиентами.

1.5. Организационная структура компании и опыт сотрудников

Руководителям предприятия следует ожидать, что для успешной реализации экспортной стратегии потребуется сформировать экспортную команду и назначить ответственных за экспортное направление, выявить потребность персонала в обучении. Оценить персонал может специалист по кадрам и руководитель, также компания может обратиться за помощью в центр оценки персонала⁵.

Размер штата экспортной команды будет зависеть от целей компании и вида экспорта⁶. Если компания планирует экспортировать продукцию через посредническую компанию, то ей может не понадобится большой штат.

2. Анализ рынка

Понимание механизма конкретного зарубежного рынка имеет прикладной характер. Различные тематические информационные порталы с высоким рейтингом или публикации тематических журналов, а также другие информационные каналы связи с целевой аудиторией, могут помочь узнать правила рынка, вкусы потребителей, основных конкурентов и их методы продвижения.

Требуется заранее выяснить отношение потребителей к экспортной продукции и их желание экономить⁷. Возможно, отрасль в стране находится в кризисной ситуации, о чем покупатели знают, и опасаются натолкнуться на продукты низкого качества. Тогда их легче убедить стать клиентами.

С другой стороны, если потребители считают, что товары отечественного производителя имеют достаточные качественные показатели, то из чувства патриотизма могут сознательно отказываться от иностранного продукта, и зарубежному производителю придется экспоненциально увеличивать количество усилий по привлечению и удержанию такого клиента. К примеру, в России 22% потребителей-патриотов⁸.

Углубленной аналитики на начальном этапе планирования не требуется, т.к. данных по экспортной деятельности у компании нет. Тем не менее, проводится поверхностный анализ.

2.1. Постановка приоритетных задач экспортной активности.

Данный пункт находится в разделе Анализ рынка, поскольку рыночное исследование делается целенаправленно, исходя из четких целей компании и экспортных задач. Предполагается, что аналитика по продажам на внутреннем рынке у компании уже имеется, и организация будет

⁵ Grandars.ru, образовательный проект // Оценка персонала <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>

⁶ Международный альянс по развитию бизнеса // 12 типичных ошибок экспортеров <http://becoming-researcher.com/2013/12/11/12-most-common-mistakes-of-potential-exporters/>

⁷ Информационный канал Subscribe.ru // Потребительский патриотизм <http://digest.subscribe.ru/economics/money/n1486064999.html>

⁸ Отраслевое СМИ sostav.ru // Media Arts изучила потребительский патриотизм <http://www.sostav.ru/publication/media-arts-izuchila-potrebitelskij-patriotizm-7067.html>

использовать собственную бизнес-модель, ожидая от нового рынка достаточно конкретных результатов.

Экспортные цели, увязанные с общими целями, нужно детализировать в приоритетных задачах. При постановке задач следует установить показатели эффективности и результативности, чтобы было легче оценивать работу экспортного штата. Задачи должны быть конкретны и ясны, также при желании планируется и согласуется комплекс мер по выполнению поставленных задач.

2.2. Государственное регулирование рынка.

Разумно изучить ряд сил и факторов, которые способны воздействовать на рынок и лишить его стихийного характера, удлинив или укоротив жизненный цикл продукта. Рекомендуется исследовать политические, экономические, социальные условия, нормативно-правовую базу, особенности налогообложения, условия инфраструктуры (дороги, порты, коммуникации и т.д.), нормы культуры и бизнеса.

Не следует выводить продукт на рынок, где преобладают явные антироссийские настроения. Возможно, на него будет спрос, но компания не сможет полноценно защищаться от форс-мажорных обстоятельств, мошенничества, организованной преступности и актов вандализма, что значительно повышает риск убыточности предприятия.

Обратите внимание на наличие в целевом государстве потребности в товаре. Методы оценки могут отличаться, но необходимо убедиться, что представлять на рынке товар уместно и экономически целесообразно.

Нужно помнить, что представители разных социальных классов ведут себя по-разному. Поэтому, помимо социальных условий, желательно глубже изучить социальную структуру общества целевых стран, чтобы ориентироваться на оптимальный для компании сегмент потребителей.

Изучая условия инфраструктуры, следует иметь в виду, что экономические системы стран периодически перестраиваются, в зависимости от политической обстановки и конъюнктуры, и это – одна из отправных точек для изучения рыночных трендов.

2.3. Потенциальные партнеры по сотрудничеству в экспорте

Партнеры на зарубежном рынке в значительной степени определяют и укрепляют экспортные позиции компании. Поиск партнеров может быть затруднителен в неизвестной стране с привлекательным рынком. В России действует сеть Евро Инфо Консультационных центров, которая бесплатно помогает найти различного рода партнеров за рубежом.⁹

Также в этом разделе следует описать потенциал роста и расходы, связанные с исследованиями и развитием рынка.

2.4. Конкуренция

Изучение отрасли промышленности и анализ конкуренции покажут состояние индустрии в выбранной стране, выявят наилучшую деловую практику, действующие каналы дистрибуции,

⁹ЕИКЦ на базе Инновационного центра Кольцово, Новосибирск <http://www.ick-rttn.ru/euro-info-center/>

типичную практику маркетинга и распространенные формы оплаты. Возможно, компании удастся избежать ошибок действующих аутсайдеров рынка.

Важным моментом является сегментация конкурентов. Это нужно для того, чтобы прояснить ситуацию на рынке. При глубоком анализе конкуренции возможно спрогнозировать состояние рынка и понять принцип действия конкурентов. Наиболее доступным способом сегодня является построение карты конкуренции.

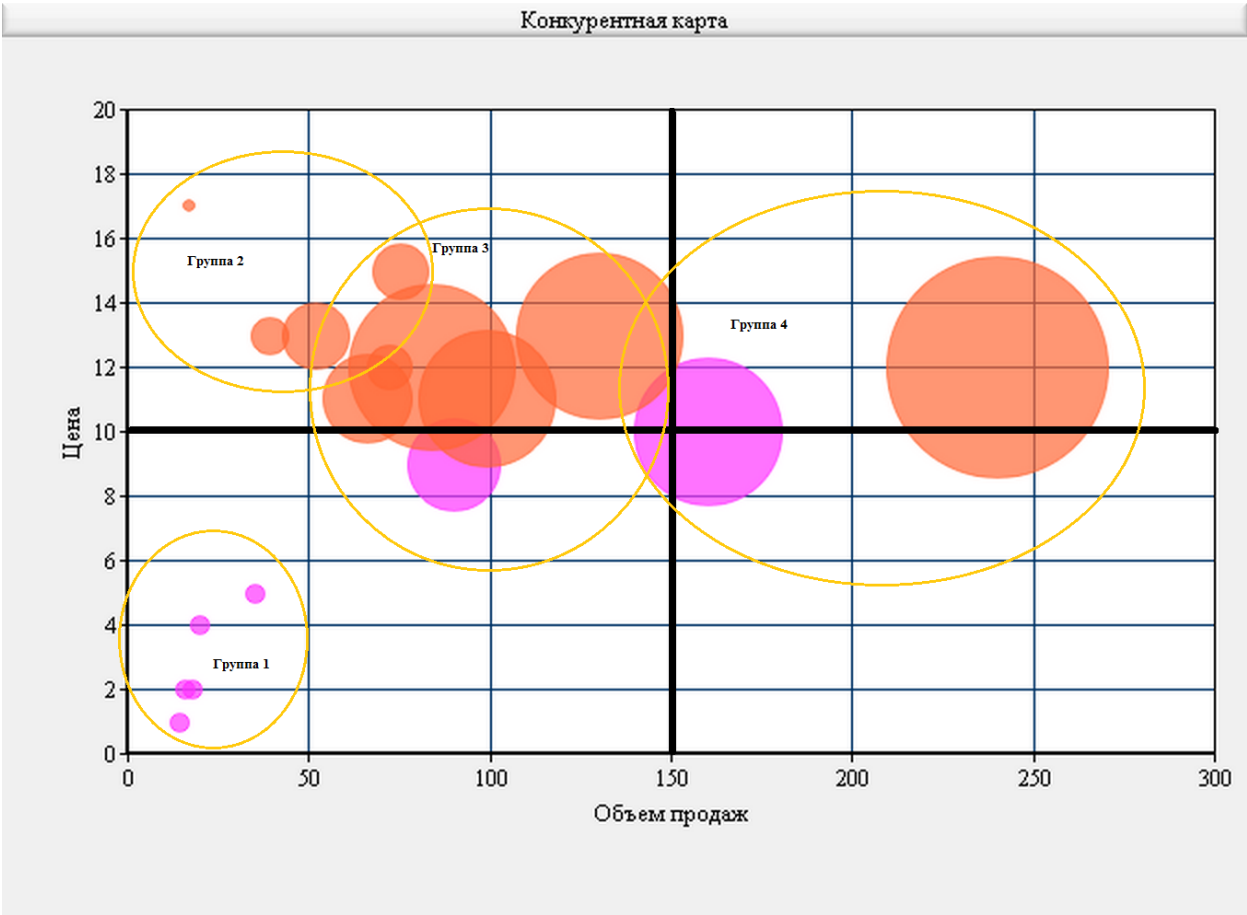
На ней по определенным критериям (например, объем продаж, цена, размер компании, доля рынка) схематически размещаются конкуренты. Затем они объединяются по группам в так называемых квадрантах. Компании, близкие к тому или иному квадранту, больше других склонны к переходу. Наглядный пример конкурентной карты изображен на Диаграмме 1.

Организации первой и второй группы малы, у них слабый объем продаж. Но во второй группе выручка может быть достаточна для поддержания рыночной активности из-за высокой цены. В третьей группе находится основная масса компаний с небольшим отклонением значений от среднего. Активизировавшись, со временем они могут перейти в четвертую группу. Бездействуя – в первую.

Четвертая группа – лидеры отрасли. У них есть бесспорные конкурентные преимущества, зачастую, всесторонние: достаточный размер, приемлемая цена и качество, государственная поддержка, хорошая медиаактивность, благоприятный имидж, международные связи и прочее. Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара¹⁰.

¹⁰E-xecutive // Стратегия и конкурентное преимущество <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php>

Диаграмма 1



Компания должна выяснить, в первую очередь, по какому параметру ей следует позиционировать свой продукт на конкурентном рынке. Мы видим из карты, что в данных условиях эффективно позиционирование по качеству. Однако может дать результат и позиционирование по цене, если исследование покажет, что цена – это значимый фактор для потребителей. Рыночная ниша нижнего ценового сегмента практически не занята.

2.5. Определение товаров для экспорта.

Исследование рыночной конъюнктуры, анализ сегментов и конкурентной среды призваны показать, какие из имеющихся у компании продуктов готовы к экспорту или нуждаются лишь в незначительных изменениях и доработках. Именно они будут основным ассортиментом, с которым компания уже может выходить на другие рынки.

3. Производственный план

Итак, если продукт подходит рынку, то нужно корректировать уже имеющийся производственный план или составлять отдельный план по экспорту. Скорее всего, производство экспортных товаров будет отличаться от товаров, предназначенных для внутреннего рынка.

3.1. Разработка экспортной продукции

В случае, когда анализ рынка показал неготовность имеющейся продукции к экспорту в том виде, в котором она есть на текущий момент, потребуется переработать или разработать продукт.

Изменение оформления упаковки рекомендуется проводить аккуратно, т.к. другой язык может сместить местоположение основных надписей. Следует удостовериться, что изображения и иное содержание упаковки культурно приемлемы.

Для разработки продукции может потребоваться дополнительное сырье и оборудование. Нежелательно делать акцент на культурные или расовые стереотипы. Универсальный экспортный продукт может быть актуальным для группы стран.

Следует помнить, что международная стандартизация может иметь отличие от российского ГОСТа. В настоящее время наиболее хорошо известны следующие международные стандарты требований по сертификации: Стандарты серии ISO 9000, определяющие требования по системе менеджмента качества; Стандарт OHSAS 18001, определяющий требования системы охраны здоровья и безопасности труда; Стандарты серии ISO 14000, определяющие требования по системе экологической безопасности; Стандарт SA 8000 — требования социальной ответственности.

Все эти стандарты имеют общие черты — это добровольность применения, универсальность, то есть применение в любой организации по роду деятельности, размерам, форме собственности. В последнее время наметилась отчетливая тенденция совместного применения этих стандартов, то есть создания интегрированного менеджмента организации, которая выполняла бы требования этих стандартов. У стандартов есть общие методологические принципы функционирования требований.

Все действия организации должны быть расписаны в соответствующей документации, эта документация должна быть доступна, удобна и понятна для работника, своевременно обновляться. Каждый работник должен знать свою документацию, ее содержание и применять эту информацию в своей работе.

Руководство организации является ведущим элементом внедрения требований, оно должно личным примером вести за собой подчиненных, должно быть самым заинтересованным лицом в проводимых начинаниях.

Структура организации должна полностью отвечать требованиям наиболее эффективного проведения мероприятий по внедрению требований стандартов.

Действия по улучшению деятельности организации должны проводиться постоянно, они должны быть адекватными существующей на данный момент ситуации, и по возможности работать на опережение¹¹.

3.2. План роста производственного объема

В этом пункте нужно отразить этапы роста объема производства с учетом имеющейся на складе готовой продукции и производственной мощности компании, на основе анализа спроса. Крайне важно прописать ключевые факторы роста объемов производства.

3.3. Необходимая адаптация продукта

Возможно, что условия или вкусы в другой стране настолько сильно отличаются от российских, что без адаптации продукта его использование будет невозможным. Можно привести очень простой наглядный пример, который ярко проиллюстрирует это предположение. Популярный журнал, желая выйти на арабский рынок, будет вынужден исключить иллюстрации спиртных напитков или процесса их потребления, людей с открытыми частями тела, а еще оформить название на арабском языке¹².

Продукт должен правильно функционировать и сохранять свои качественные показатели на достаточном уровне, быть готовым к транспортировке и длительному хранению. Желательно провести экспресс-тест на принятие товара целевой аудиторией.

Предприятию необходимо адаптировать все без исключения информационные материалы, сопутствующие продаже товара. Международный опыт показывает, что порой компании следует сменить логотип, т.к. на нем присутствует символика, являющаяся инструментом управления брендом, непонятная иностранцам. На материалах в местах продаж и визитных картах должны быть указаны контакты компании с кодом страны и города, и т.д.

4. Правовые вопросы

Юридический отдел компании должен надлежащим образом подготовить документацию, а также своевременно решить вопрос о защите прав компании и легальности её деятельности на территории целевых стран.

4.1. Контракт с агентом по продажам / контракт на дистрибуцию

Заключение контракта с дистрибьютором – важный этап для стратегии продаж. Здесь должны фигурировать ключевые аспекты взаимодействия с торговым агентом - комиссия, территория, обязанности, полномочия, сроки, стандарты качества.¹³

4.2. Защита интеллектуальной собственности

Нужно проконтролировать, что у компании защищены авторские права, и проследить, не пересекаются ли права с другой фирмой. Если разработка патентоспособна, то отдельное

¹¹ Журнал «Без проблем» // «Международные стандарты – их сила и слабость» Ерлан Аскарлов, 2007

¹² ADME. Сайт о творчестве // <http://www.adme.ru/kreativnyj-obzor/reklama-po-arabski-26871/>

¹³ Exportea//Экспортный план <http://www.exportea.com/en/useful/export-plan>

внимание стоит уделить анализу патентного ландшафта целевых стран/регионов мира. Защита товарных знаков и торговой марки должна касаться всех привлекательных для экспорта стран.

4.3. Законодательство по регулированию ВЭД

Основным регламентирующим документом ВЭД в России на сегодняшний день является Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 30.11.2013) "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности". Законодательство других стран может отличаться от российского. Подробно о государственном регулировании ВЭД в России можно узнать из официального источника – интернет-портала внешнеэкономической информации Министерства экономического развития Российской Федерации¹⁴.

5. План продаж

План продаж является стратегией, которая устанавливает цели и тактику продаж для бизнеса. Здесь указываются действия, которые предпримет фирма, чтобы достичь коммерческих целей и, в первую очередь, реализовать товар¹⁵.

Экспортный план продаж формируется из частных планов по каналам продаж. Каналы продаж могут разделяться на виды по: товарам; продающим подразделениям; сегментам рынка; странам.

5.1. Товар на иностранном рынке

В этом пункте требуется описать конкурентные преимущества, рыночную нишу, типичное использование товара конечным потребителем, а также проблемы, которые решает товар.

Следует явно понимать, какую позицию займёт товар, чтобы в дальнейшем работать над развитием экспортного направления.

5.2. Методы экспорта

Двумя основными методами экспорта являются косвенный экспорт и прямой экспорт. Многие компании используют оба метода для экспорта своей продукции.

Косвенный экспорт – это процесс основного экспорта через посредников внутри страны. 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. Косвенный экспорт предпочитают компании, которые хотели бы снизить финансовый риск.

Преимущества косвенного экспорта: быстрый доступ на рынок; концентрация ресурсов для производства; минимальные финансовые обязательства; низкий риск для компаний, сосредоточенных на внутреннем рынке, а также для тех, у кого научно-исследовательские работы, маркетинг и стратегия продаж находятся на стадии развития; не требуется особых управленческих усилий.

¹⁴ Портал внешнеэкономической информации Минэкономразвития России: <http://www.ved.gov.ru>

¹⁵ Queensland Government, бизнес-портал. <http://www.business.qld.gov.au/business/running/sales-customer-service/create-sales-plan>

Недостатки косвенного экспорта: низкий уровень контроля дистрибуции, продаж, маркетинга и т.д., в отличие от прямого экспорта; невозможность получения практического опыта работы за рубежом; неправильный выбор рынка и дистрибьютора может привести к недостаточной обратной связи с рынком, которая влияет на международный успех компании.

Прямой экспорт заключается в том, что компания напрямую продает свои товары иностранным лицам, при этом компания контролирует дистрибуцию. Если объемы небольшие, то лучше использовать прямой экспорт, который позволяет экономить благодаря масштабу производства, сконцентрированного в одном регионе.

Преимущества прямого экспорта: контроль выбора зарубежных рынков и иностранных компаний представителя; хорошая обратная связь с целевым рынком; лучшая защита товарных знаков, патентов и престижа; потенциально больший объем продаж, чем при косвенном экспорте.

Недостатки прямого экспорта: более высокие начальные расходы и более высокие риски, по сравнению с косвенным экспортом; больше требований к информации; большее время подготовки к выходу на рынок, в отличие от косвенного экспорта¹⁶.

5.3. Стратегия ценообразования

В этом пункте описывается текущий уровень цен, методы ценообразования товара на иностранном рынке, чувствительность рынка к ценам, законодательство, регулирующее ценообразование (анти-демпинг, контроль цен), ценовая стратегия проникновения на рынок.

5.4. Стратегии продаж и продвижения

Подробное описание выбранного метода продаж и продвижения: компания-представитель, вспомогательные или дочерние компании, иностранный агент, брокер, заказы по почте или через интернет-магазин, тендерные гарантии.

Стратегия продвижения будет охватывать любые маркетинговые усилия, которые предпримет фирма в выбранной стране с использованием различных каналов и инструментов. Сюда включается послепродажное обслуживание - возврат товара, ремонт, гарантии, техническое обслуживание и коммуникации.

5.5. Логистика

Раздел посвящен описанию логистических этапов с момента производства до конечного потребления. Также указываются ожидаемые сроки от обработки заказов до их доставки. Утверждаются методология контроля инвентаризации, порядок упаковки и транспортировки. Определение необходимых посредников.

¹⁶ Exportea // Методы экспорта <http://www.exportea.com/en/useful/methods-of-exporting>

6. Финансовый анализ

Финансовый аналитик должен смоделировать ситуацию и спрогнозировать показатели планируемой деятельности организации. Финансовый анализ включает анализ активов и обязательств организации, ее платежеспособности, ликвидности, финансовых результатов и финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости активов¹⁷, планирование финансовых потоков, расчет коэффициентов эффективности проекта.

6.1. Требования к предприятию и оборудованию

Анализируются капитальные расходы, характерные для экспортной деятельности. Рассчитываются затраты на дополнительное оборудование, на производство экспортной продукции, оплату труда экспортного штата.

6.2. Прогноз продаж

Здесь указывается количество экспортируемых единиц, выручка, цена за единицу, себестоимость, общий объем продаж за 3-5 лет, прогноз по месяцам.

6.3. Планируемые международные поступления

Этот пункт должен отражать показатели дохода предприятия – выручка, прибыль по всем видам товаров и каналам продаж

6.4. Планируемые международные денежные потоки

Ожидаемые расходы и поступления с учетом временных затрат на транспорт и логистику.

6.5. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает, что произойдет с прибылью при изменении объема производства, цены и основных параметров затрат. Нельзя забывать о том, что экспортная деятельность для компании – это новая сфера финансовой активности, поэтому стремиться следует вначале к точке маржинальной безубыточности, затем к компенсированию переменных затрат, и после того, как экспорт в компании будет полноценно развит, уже полноценно перекладывать финансовый груз на экспортное подразделение¹⁸.

6.6. Потребность в финансировании

В этом пункте прописывается поэтапно потребность в финансировании. Не вся сумма потребуется сразу, но нужно определить, каким образом должны совершаться поступления денежных средств.

¹⁷ Audit-it.ru // Финансовый анализ <http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/>

¹⁸ Корпоративный менеджмент//«Различные способы анализа безубыточности» http://www.cfin.ru/management/finance/cost/cvp_var.shtml Андрей Мицкевич, 2010

7. Потенциальные риски и их предотвращение

Данный раздел включает в себя оценки всех возможных рисков, с которыми может столкнуться компания. Страновые риски: оценка политических, правовых и экономических условий. Коммерческий риск - оценка кредитоспособности, непредвиденных обстоятельств, таких, как дефолт, отказ от принятия товара. Валютный риск - непредвиденные флуктуации валютных курсов. Внутренний риск – рискованные обстоятельства, такие, как отсутствие у работников необходимых навыков, потеря возможности контролировать затраты на производство и дистрибуцию. Рыночный риск - непредвиденные изменения в условиях местного и иностранного рынка.

8. Дополнение

В этом разделе приводится дополнительная информация, которая может оказаться полезной для экспортной активности компании.

8.1. Данные исследований

Возможно, уже имеются опубликованные аналитические, статистические, социологические, маркетинговые и иные исследования в интересующей отрасли. На их основе специалисты организации-экспортера способны сделать вторичное исследование, которое позволит без существенных расходов обрести ценные сведения о состоянии отрасли и рынка целевой страны.

8.2. Справочные данные

Этот пункт может содержать справочную информацию по общеотраслевым вопросам, а также о возможных посредниках и корпоративных клиентах, и прочее.

Заключение

План экспорта позволяет структурировать процесс запуска внешнеэкономической деятельности предприятия, избежать подводных камней и предсказать риски. Четко понимая цели и действуя поэтапно и планомерно, фирма активизирует обширный и перспективный канал сбыта своих товаров.

Не всегда требуется разработка нового товара или кардинальная переработка старого. Возможно, организации достаточно откорректировать лишь информационную часть, сопутствующую движению товара от производителя к потребителю.

При экспортном планировании, в значительной степени нужно уделять внимание специфике работы в другой стране, немаловажным также является вопрос доступности ресурсов, который влияет на ценообразование.

По мере оформления экспортного плана, компания, заинтересованная в экспорте, может обращаться за консультацией и содействием в инфраструктурные организации, указанные в Приложении 1.

Здесь представлен список компаний Новосибирской области, содействующих экспортно-ориентированным организациям.

1. Евро Инфо Консультационный центр Новосибирской области, действующий на базе АНО «Инновационный центр Кольцово»

Адрес: Новосибирская область, Наукоград Кольцово, ул. Технопарковая, 1

Тел./факс: (383) 306-19-17, 233-37-03

Сайт: www.ick-rttn.ru, E-mail: eic@ick-rttn.ru

Евро Инфо Консультационный центр на некоммерческой основе оказывает информационно-консультационные услуги компаниям по следующим направлениям: специфические требования стран ЕС для импортеров; особенности законодательства и требования европейского рынка для определенных категорий товара; вопросы сертификации товаров в соответствии с требованиями ЕС; данные торговой статистики (информация по денежному и натуральному объему экспорта-импорта определенной продукции в конкретную страну ЕС). При необходимости оказывается содействие в установлении отношений с сертифицирующими агентствами ЕС.

Евро Инфо Консультационный центр оказывает субъектам МСП НСО услуги по поиску зарубежных бизнес- и технологических партнеров, а также услуги по поиску партнеров для брокерских мероприятий и переговоров с использованием инструментов Европейской сети поддержки предпринимательства, организует выездные деловые миссии и представление компаний на отраслевых выставках в России и за рубежом.

2. Новосибирская городская торгово-промышленная палата (НГТПП)

Адрес: г. Новосибирск, ул. Максима Горького, 79,

Тел. (383) 363-27-53

Сайт: www.ngtpp.ru, E-mail: ves-so@ngtpp.ru

НГТПП совместно с Администрацией НСО и мэрией г. Новосибирска формирует делегации новосибирских предприятий для участия в выставках и ярмарках за рубежом; организует бизнес-форумы и деловые переговоры в Новосибирске с участием новосибирских и иностранных компаний; предоставляет услуги по сертификации товаров для экспорта в страны ближнего и дальнего зарубежья; оказывает услуги по международной регистрации товарных знаков и патентов.

НГТПП является партнером Евро Инфо Консультационного центра-Новосибирская область.

3. Центр координации поддержки экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства Новосибирской области

Адрес: г. Новосибирск, ул. Коммунистическая, д. 77, подъезд 8, этаж 2

+7(383) 210-24-81; Сайт: www.export54.ru; E-mail: mail@export54.ru

Реализует государственную программу поддержки малых и средних предприятий Новосибирской области в целях расширения экспортного сектора экономики и увеличения объемов экспорта готовой продукции (товаров, работ и услуг). Для этого организует проведение международных выставок, конференций и семинаров. Оказывает консультационные,

маркетинговые, информационные, посреднические услуги отечественным и зарубежным юридическим и физическим лицам.

Следующие организации имеют международный опыт и могут оказывать профессиональные услуги по подбору, обучению и лизингу персонала, что поможет компании-экспортеру в создании и развитии экспортной команды.

Kelly Services, Inc

Адрес: г. Новосибирск, ул. Ленина, д. 52, оф. 905

Тел. / факс +7 (383) 227-73-70

E-mail: novosibirsk@kellyservices.ru

Сайт: www.kellyservices.ru

ООО «Бизнес и технологии»

Адрес: г. Новосибирск, ул. Ленина, 12, оф. 709

Тел / факс для работодателей: +7 (383) 222-36-58, (383) 227-06-48, с.т.8-951-373-10-50

E-mail: nla@54.ru

Сайт: www.bitpersonal.ru

People Group, Центр подбора и развития персонала

Адрес: г. Новосибирск, Красный проспект, 55, Бизнес-центр "Новоград", офисы: 501, 503, 510

Телефоны: +7 (383) 220-51-50, 220-51-00, 292-82-62, 292-87-79, 292-87-85

E-mail: people54@mail.ru

Сайт: <http://people-group.ru>

ОАО «Холдинг «Люди дела», многопрофильная консалтинговая компания

Адрес: г. Новосибирск, ул. Нарымская, 8а, оф. 303

Телефоны: +7 (383) 33-56-136, +7 (383) 33-56-948 – 33-56-955

E-mail: Novosibirsk@LudiDela.ru

Сайт: <http://www.ludidela.ru/>

В таблице 1 представлен шаблон для написания экспортного плана.

Таблица 1

Экспортный план	
Раздел 1. Описание компании	
История	Определение основных движущих сил
Цели и задачи	Связь текущих целей с экспортными
Описание товара	Характеристика объекта продаж компании
Опыт работы на внутреннем рынке	Основные особенности работы в отрасли
Организационная структура компании и опыт сотрудников	Возможность создания экспортной команды
Раздел 2. Анализ рынка	
Постановка приоритетных задач экспортной активности	Определение показателей эффективности и результативности
Государственное регулирование рынка	Предварительный анализ внешней среды
Потенциальные партнеры по сотрудничеству	Оценка возможных партнеров
Конкуренция	Состояние индустрии в целевой стране
Определение товаров для экспорта	Формирование ассортимента
Раздел 3. Производственный план	
Разработка экспортной продукции	Преобразование товара или менеджмента компании согласно стандартизации страны
План роста производственного объема	Этапы и факторы роста
Необходимая адаптация продукта	Подготовка средств коммуникации
Раздел 4. Правовые вопросы	
Контракт с торговым агентом	Определение условий взаимодействия
Защита интеллектуальной собственности	Контроль легальности интеллектуальных прав
Законодательство по регулированию ВЭД	Оценка законности ВЭД компании
Раздел 5. План продаж	
Товар на иностранном рынке	Прогноз позиционирования товара
Методы экспорта	Выбор метода экспорта
Стратегия	Текущие цены на целевом рынке, цена товара на момент вхождения,

ценообразования	<i>изменение со временем</i>
Стратегия продаж и продвижения	<i>Описание метода продаж и маркетинга</i>
Логистика	<i>Способы транспортировки и хранения, их контроль; зависимость сроков поставки</i>
Раздел 6. Финансовый анализ	
Требования к предприятию и оборудованию	<i>Анализ капитальных расходов</i>
Прогноз продаж	<i>Оценка себестоимости экспортируемых единиц</i>
Планируемые международные поступления	<i>Расчет доходности экспортного направления</i>
Планируемые международные денежные потоки	<i>Ожидаемые расходы и поступления</i>
Анализ безубыточности	<i>Определение факторов и точки безубыточности</i>
Потребность в финансировании	<i>Способы поступления денежных средств</i>
Раздел 7. Риски	
Потенциальные риски и их предотвращение	<i>Определение возможных рисков, превентивных мер и способов устранения последствий</i>
Раздел 8. Дополнение	
Данные исследований	<i>Вторичное исследование</i>
Справочные данные	<i>Общая справка</i>



Подготовлено АНО «Инновационный центр Кольцово», при поддержке Министерства промышленности, торговли и развития предпринимательства Новосибирской области.

Подготовка текста, перевод англоязычных материалов и источников: Павел Пикалов.

Под редакцией Юлии Линюшиной, Марии Пелипасъ.

АНО «Инновационный центр Кольцово»

E-mail: 1market@ick-rttn.ru

Сайт: <http://www.ick-rttn.ru/>