

МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ

«Правила
эффективной работы с
кейсами по
внешнеэкономической
деятельности»

Введение

Уважаемый читатель.

Мы рады, что вы взяли в руки данное методическое руководство по работе с кейсами по внешнеэкономической деятельности. Следуя нашему опыту, мы можем сказать вам, что, включаясь во внешнеэкономическую деятельность, вы открываете совершенно новые возможности для бизнеса и собственного развития. Данное методическое пособие поможет в этой сложной задаче на примере решения кейсов. Мы постарались аккумулировать знания и практики лучших бизнес-школ мира и профессиональных ВУЗов страны для вашего успешного обучения.

Мы надеемся на успех в вашем начинании и желаем удачи!

Авторы и составители пособия:

Давыдова Элина Владимировна, бизнес-тренер, маркетолог центра обучения «Expertum»

Канухин Максим Юрьевич, бизнес-консультант, управляющий партнёр тренинг-центра Be-Up

Оглавление:

1. Введение	2 стр.
2. Оглавление	3 стр.
3. Кейс-метод	4 стр.
4. Бизнес-кейс	4 стр.
5. Виды кейсов	4 стр.
6. С чего начать	5 стр.
7. Решение кейса	8 стр.
9. Фреймворки. Основные методы анализа информации кейса	10 стр.
10. Состояние проблемы экспортных проектов	22 стр.
11. Цель работы	26 стр.
12. Отличия, новизна и преимущество кейсов	27 стр.
10. Пример решения бизнес кейса	32 стр.

Кейс-метод

Впервые кейс-метод был применен преподавателями Harvard Business School в 1924 году и до сих пор университет является флагманом «кейс-индустрии» всего мира – его преподаватели пишут в год по 600 высококачественных кейсов. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1921 году в «Отчётах Гарвардского университета о бизнесе», а также первый сборник кейсов был издан в том же году. В последнее время case-study метод обучения нашёл широкое применение в мировой практике в области изучения менеджмента и маркетинга. Кроме Гарвардской Школы Бизнеса можно выделить ещё одну традицию использования конкретных ситуаций – Манчестерскую. В Манчестерской традиции описание ситуации более краткое, а решение принципиально открыто и вырабатывается в ходе групповых дискуссий. Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки – Университет Западного Онтарио (Канада). Само же название Business Case имеет латинское происхождение и берет свое начало от слова «casus» — запутанный или необычный случай.

Кейс-метод – это активная техника обучения, которая позволяет включить в учебный процесс отдельные элементы профессиональной деятельности. Самые успешные кейсы создаются на основе первичных и статистических данных реальных компаний.

С недавнего времени он стал активно применяться и в России. Методика стала популярной при приеме на работу. Специалисты по оценке персонала могут оценить не только аналитические способности кандидата, но и его навык критического мышления, комплексного подхода и управленческих навыков. Чаще всего крупные компании используют ситуации, основанные на собственном опыте. Результатом же решения кейса становится ряд выводов и рекомендаций по определенной ситуации или проблеме возникшей у компании в целом или отдела в частности, куда принимается сотрудник.

Бизнес-кейс

Бизнес-кейс - это подготовленный компанией отчет о ее деятельности, истории компании, целях и задачах. Чаще всего в кейсе уже поставлены цели и задачи, которые должен решить читающий. Однако, при открытом варианте кейса это не обязательно и читающий самостоятельно может определить слабые стороны бизнеса и предложить решение проблемной ситуации.

Виды кейсов

Существует великое множество принципов, по которым можно провести классификацию кейсов. В данном методическом пособии мы приведем пример нескольких классификаций, которые наиболее часто используются в международных бизнес школах и специализированных европейских ВУЗах.

По структуре

- Структурированные кейсы (highly structured case) — короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа

кейсов существует определённое количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определённой области знаний.

- Неструктурированные кейсы (unstructured cases). Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определённой области. Для них не существует единственно-правильного решения. Экспертами оценивается логика, вариативность и креативность итогового решения.
- Инновационные кейсы (ground breaking cases) могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса даёт возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведённое время. Если происходит групповое обсуждение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить её и использовать на практике.

По размеру

- Полные кейсы (в среднем 20-25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.
- Сжатые кейсы (3-5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.
- Мини-кейсы (1-2 страницы), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в классе и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии. Во многих случаях мини-кейс может быть сформулирован кратко, в виде одного-двух абзацев, и снабжён вопросами, на которые требуется дать ответ в обсуждении.

С чего начать

Решить кейс – это значит найти один или несколько вариантов выхода из сложной ситуации.

Кратко этапы работы с кейсом можно представить следующим образом:

На первом этапе необходимо ознакомиться с кейсом. Мы рекомендуем его к прочтению как минимум 2 раза: 1) быстрое прочтение 2) Медленное прочтение с выделением маркером важных моментов кейса. После ознакомления необходимо понять проблему, определить задачи. Так, например, если проблема – низкая прибыль, то задача – повышение прибыли.

На следующем этапе необходимо структурировать существующую информацию, определить недостающую информацию. Определить какие данные необходимы для решения, а какие нет. Каких данных не хватает. Если эту информацию можно получить из открытых источников, то ее необходимо получить. Сбор и анализ данных – важнейший из этапов работы с кейсом, так как качество решения зависит

от широты и глубины анализа фактического материала. После сбора и анализа информации, разрабатываются гипотезы решений, ранжирование и оценка. На этом этапе еще есть возможность дополнить анализ недостающей информацией. Из нескольких вариантов решений необходимо выбрать один и разработать стратегию реализации, поскольку предложенные рекомендации должны быть исполнимыми.

На последнем этапе готовится презентация решения кейса. Презентация должна быть понятной и наглядной, для оформления результатов могут использоваться графики, фотоматериалы, таблицы и диаграммы. В ходе презентации необходимо убедить аудиторию в том, что вся информация была всесторонне изучена, а предложенный вариант решения позволит изменить ситуацию в лучшую сторону.

Далее мы рассмотрим более подробно каждый этап.

Команда

Одними из качественных различий между группой и командой является наличие общей цели и общая совокупная ответственность. Прежде чем начать работу с кейсом Вам необходимо определиться с целями, задачами Вашей команды. Вам предстоит решать высокоинтеллектуальные задачи, поэтому до начала работы Важно расставить все точки над **И** пока Вы еще на берегу. Различия между членами команды также способствуют личностному росту. В процессе решения придется активно обмениваться опытом и знаниями. Например, гуру электронных таблиц научит остальных, как анализировать большое количество числовой информации, а любитель дизайна покажет, как делать стильные слайды. В бизнесе любое знание полезно!



Командное взаимодействие

Мы не отрицаем, что вы – самые успешные лидеры и руководители. Однако это не гарантирует Вам, что на Вас не будут действовать законы коммуникации. Так, например, одной из популярных теорий командного взаимодействия является теория командной динамики предложенная в 1965 году американским психологом-практиком Брюсом Такманом.

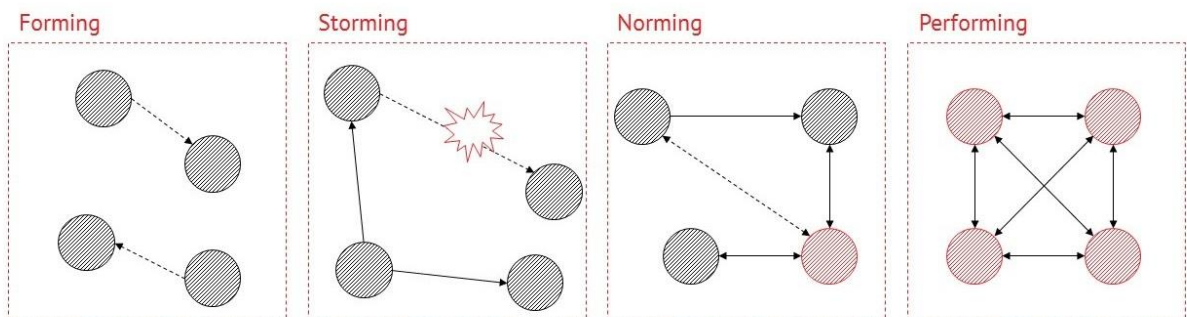
Согласно его теории для эффективной работы любая группа людей должна пройти четыре стадии: **forming, storming, norming** и **performing**.

1. На этапе **forming** участники группы знакомятся друг с другом, определяют цели, средства их достижения и свою роль в работе. Собрание людей на этом этапе еще нельзя назвать командой. Для этого этапа характерны лозунги: «Мы лучшие», «У нас все отлично» или подобные.

2. На стадии **storming** возникает конфронтация. Возникает борьба за влияние и лидерство. Уважительное отношение уходит на второй план. Это самый сложный этап формирования команды. Происходит выделение лидера. Команда должна понять, что существует возможность существования только одного лидера. Его же основная задача мотивировать команду к результату и определить роли, исходя из компетенций и желаний осуществлять ту или иную деятельность.

3. Этап **norming**. На этом этапе команда определяет себя как единое целое. Каждый член команды находит фокус своей работы и определяет свою функцию, полезную для команды в целом.

4. Наконец, начинается **performing**. Это синергетический результат развития команды. Каждый член команды осознает себя частью целого и работает на максимальный результат. Характерным признаком этапа является использование коллективного разума.



Лидерство

Это один из важнейших аспектов успешного выполнения поставленной перед командой задачи. Лидер должен уметь взять на себя ответственность за общий результат. Правильно замотивировать участников, контролировать выполнение задач и определять роли в группе. Лидером команды может быть только один человек. Команда должна принять лидера и работать под его началом вплоть до получения результата. Один из важнейших факторов эффективного руководства командой – распределение ролей и стратегическое планирование.

Решение кейса

Каждая задача имеет свой тайминг выполнения. Наша «простая» рекомендация при работе над кейсом – **не оставлять все на последний момент**. Каждый этап работы с кейсом важен и от него может зависеть общий командный итог. Согласитесь, что будет неприятно, если все Ваши труды будут не приняты только потому, что команда не успела все закончить к сроку.

Этапы решения кейса:

- День 1. Прочитайте текст. Определите, какие задачи ставит перед Вами составитель – компания, которая столкнулась с новым вызовом. Читать лучше каждому отдельно. Как мы уже писали выше, мы рекомендуем кейс к прочтению как минимум два раза. Определите ключевые цели, сформулируйте задачи кейса. Если Вы считаете, что в кейсе отсутствует какая-либо информация, поищите ее в интернете. Определите роли и функции в команде. У Вас есть возможность примерить на себя разные роли. Определите методологию анализа и предварительную структуру решения. Постарайтесь сформулировать предварительную гипотезу решения.

По итогу этапа у Вас должны быть достигнуты следующие результаты:

1. Вы знакомы с кейсом и понимаете проблему, с которой столкнулась компания-составитель. Важно, чтобы каждый член команды понимал ее одинаково.
 2. У Вас определен капитан команды и распределены роли и функционал остальных членов команды
 3. Вы определили методологию анализа и предварительную структуру решения.
 4. У Вас есть предварительная гипотеза решения кейса.
- Дни 2–4. Важнейший этап работы. Ваша задача не упускать времени и работать параллельно. Собирайте и анализируйте информацию. Старайтесь готовые решения сразу оформлять в слайды и отправлять их участнику, ответственному за итоговую презентацию.

По итогу этапа у Вас должны быть достигнуты следующие результаты:

1. У Вас собрана вся необходимая информация по анализу ситуации в кейсе
 2. Вы провели анализ всей информации и ее ранжирование
 3. Вы провели оценку гипотез решения и выявили основное решение, которое будете представлять
- Дни 5–6. Структурируйте решение и постарайтесь спрогнозировать вопросы, которые могут Вам задать представители компаний. Обладаете те ли Вы всей

информацией для ответа на эти вопросы. Сделайте выводы и примите решение по итогу.

По итогу этапа у Вас должны быть достигнуты следующие результаты:

1. У Вас готово решение кейса
2. Решение структурировано
3. Вы готовы к возможным вопросам от экспертов

• День 7. Проработайте презентацию. Структура презентации должна быть понятна и логична. Постарайтесь посмотреть на нее со стороны экспертов. Как Вы считаете, все ее части легко воспринимаются? При необходимости, Вы можете использовать дополнительные раздаточные материалы. Подготовьте их заранее. Отрепетируйте выступление. Распределите роли при выступлении и кто, за какую область анализа будет отвечать. Проведите этот вечер вместе с командой.

По итогу этапа у Вас должны быть достигнуты следующие результаты:

1. Вы проработали структуру презентации и выступления перед экспертами
2. У Вас готова итоговая верстка презентации и отрепетировано выступление
3. Дополнительные раздаточные материалы подготовлены
4. Участники знают свои роли области ответственности в выступлении.



Ранжирование и оценка

Ранжирование – метод позволяющий выявить наиболее подходящий вариант решения к Вашей задаче. Существует большое количество методов ранжирования при принятии решений, например, при выборе поставщиков. Но у них есть один похожий принцип при использовании – определение критериев оценки. Прежде чем оценивать решения, Вы должны подумать, каким критериям должно соответствовать решение. При оценке гипотез, мы рекомендуем использовать более простой визуальный способ круговых диаграмм Harvey Balls. Этот метод представляет собой оценку факторов/аспектов путем закрашивания необходимого количества секторов в диаграмме. Таким образом, Вы получаете простую к пониманию и использованию таблицу, где по наполненности диаграммы можно определить насколько сильно конкретный фактор удовлетворяет какому-либо критерию. Данный метод полезен, когда Вам не нужно использовать точные показатели, но нужно провести сравнение. Если же Вам требуется провести анализ с точными данными, то лучше использовать модели ранжирования с указанием количественных показателей.



Фреймворки. Основные методы анализа информации кейса

Оркестр может быть очень талантливым, но играть без инструментов он не может. При анализе информации используйте уже ставшие классикой модели (фреймворки), которые помогут Вам принять верное решение. В зависимости от вопроса, требующего анализа вы можете использовать различные подходы. В данном разделе мы расскажем об основных методах анализа, используемых при решении кейсов и в работе консультантов по всему миру.

Модель 3С

Customer (Клиент), Competition (Корпорация), Corporation (Конкурент) — вот три ключевых аспекта, на которых фокусируется модель 3С. В этом фреймворке не

столько анализируются данные, сколько предлагаются готовые рекомендации для коррекции стратегий по каждому из С (К).



Корпоративные стратегии.

Эти стратегии нацелены на то, чтобы максимизировать преимущества корпорации по отношению к конкуренции в функциональных областях, важных для достижения успеха в индустрии:

1. Селективность и последовательность. Корпорация не должна преуспевать в каждой функциональной области. Если она может приобрести решающее преимущество в одной ключевой функции, то она сможет в конечном итоге улучшить свои остальные посредственные функции.
2. Производить или покупать. В случае быстро растущих затрат на зарплату, важным моментом для компании становится решение о поручении субподрядчику значительной доли ее производственной деятельности. Если конкуренты оказываются неспособными перенести производство к субподрядчикам и поставщикам настолько же быстро, то разница в структуре затрат и/или в способности компании справиться с колебаниями спроса может иметь серьезные стратегические последствия.
3. Улучшение затрат-эффективности. Это можно сделать в 3 основных направлениях:
 - уменьшая основные затраты значительно более эффективно;
 - осуществлять большую селективность с точки зрения принимаемых заказов, предлагаемых продуктов и выполняемых функций;
 - совместить определенную ключевую функцию с другими подразделениями корпорации или даже с другими компаниями.

Опыт показывает, что существует много ситуаций, когда может быть выгодно совмещение ресурсов в одной или нескольких областях маркетинговой деятельности.

Клиенто-ориентированные стратегии

Разумеется, клиенты – основная ценность и задача любой компании. Компании, уважающие своих клиентов и способные сделать для них максимум комфорта и удобств, всегда привлекательны для инвесторов в долгосрочной перспективе. Предлагаются следующие интересные идеи:

1. Сегментирование по задачам. Здесь дифференцирование выполняется с точки зрения того, как потребители используют продукт или услугу. Например, для части потребителей на рынке общественного питания кафе являются местом для встреч с людьми, общения, интересного времяпрепровождения. Для кого-то кафе – предприятие питания. Для кого-то кафе и рестораны осуществляют обе функции на равных условиях.
2. Сегментирование по охвату рынка. Этот тип стратегической сегментации происходит из анализа компромисса между затратами на маркетинг и охватом рынка. Очевидно, что всегда существует точка сокращающихся доходов в соотношении затраты-покрытие. Поэтому задачей корпорации является необходимость оптимизировать масштаб охвата рынка. В географическом плане или в плане каналов сбыта. Таким образом, чтобы затраты на маркетинг были более конкурентоспособны по сравнению с конкуренцией. Сегментирование рынка заново. В условиях жесткой рыночной конкуренции, корпорация и ее прямые конкуренты, вероятно, сегментируют рынок одинаковым образом. В связи с этим в продолжительном периоде времени эффективность первоначального метода стратегической сегментации будет снижаться. В такой ситуации полезно выбрать небольшую группу в составе ключевых клиентов и переосмыслить что они реально хотят.
3. Изменения в клиентской структуре. Такое изменение сегмента рынка происходит там, где факторы рынка изменяют распределение пользовательского аспекта со временем, оказывая влияние на демографию, каналы сбыта и т.д. Это вид изменений означает, что необходимо перераспределить корпоративные ресурсы и/или необходимо изменить абсолютный уровень ресурсов, задействованных в деле.

Конкурентные стратегии

Основаны на дифференцировании продукта. В основном направлены на конкурентов, фокусируются в первую очередь на поиске различий во всех корпоративных функциях – от закупки и разработки до продаж и обслуживания. Можно предложить компании:

1. Сыграть на имидже
2. Извлечь выгоду из разницы в структуре дохода и издержек
3. Использовать реальные функциональные преимущества

Значение имиджа. Ходят слухи, что продажи iPhone и другой продукции Apple держатся большей частью именно на имидже. Это тот пример, когда имидж корпорации отработан блестяще, при этом качество продукции сохраняется на хорошем уровне – компания достаточно ответственно относится к своим потребителям. Самое время вспомнить про клиент-ориентированные стратегии и проанализировать опыт Apple. Извлечение выгоды из разницы в структуре дохода и издержек. Во-первых, можно использовать разницу в источнике дохода. Доход от

продажи нового продукта, доход от сервисных услуг и т.д. Во-вторых, разница в соотношении постоянные издержки и переменные издержки может также быть использована стратегически. Компания с более низкой долей постоянных издержек может снизить цены в условиях вялого рынка. Таким образом, она может повысить свой удельный вес на рынке. Это нанесет ущерб компании с более высокой долей постоянных издержек. Рыночная цена слишком низка для того, чтобы оправдать высокие постоянные издержки и экономическую деятельность малого объема. Тактика для малого бизнеса. Если такая компания принимает решение конкурировать с помощью рекламы в традиционных СМИ или крупномасштабных инициативах в НИОКР, то дополнительные постоянные издержки поглотят большую часть ее дохода. Ее крупные конкуренты неизбежно выиграют. Однако она может рассчитать свои средства поощрения в процентах, а не в абсолютном выражении, таким образом, сделав их переменными, гарантируя дилеру больший процент с каждой дополнительной единицы проданной продукции.

Матрица Ансоффа

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Матрица Ансоффа — поле, образованное горизонтальной осью «Товары компании» и вертикальной осью «Рынки компании». И товары, и рынки подразделяются на старые и новые, а на пересечении осей образуются четыре квадрата:



Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. Товарная экспансия (Развитие продукта) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.
3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.
4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

SWOT анализ

Анализ SWOT – самый распространенный метод анализа при решении кейсов. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. Термин SWOT впервые был использован Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews) в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики.

SWOT строится в виде таблицы и расшифровывается так:



По результатам анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам. Соответственно, необходим анализ внутренней и внешней ситуации.

При оценке внешней ситуации стоит учитывать законодательство и политический климат, ожидаемые или возможные его изменения, которые могут повлиять на работу компании, экономическое положение страны, региона (изменение показателей ВВП, возможные крупные изменения в экономике, потенциально влияющие на компанию, ожидаемая инфляция); социально-демографические факторы; изменение технологий (ожидание технических новинок); экологическую среду.

В процессе проведения анализа внутренней ситуации компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность.

SWOT-анализ часто подвергается критике. Речь идет о стандартизированной схеме анализа, которая подходит не всем предприятиям и фирмам. Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты чрезвычайно зависимы от полноты и качества исходной информации. Для объективного SWOT-анализа нужны эксперты с глубоким пониманием тенденций развития рынка и его текущего состояния, или осуществить большой объем работы по сбору и анализу первичной информации.

В то же время SWOT помогает компании использовать внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии. Если сильных отличительных преимуществ у компании пока нет, можно проанализировать свои потенциально сильные стороны и использовать их для достижения маркетинговых целей. Это отличный способ узнать, какие ресурсы и квалификации лучше всего использовать для того чтобы получить максимально благоприятные возможности.

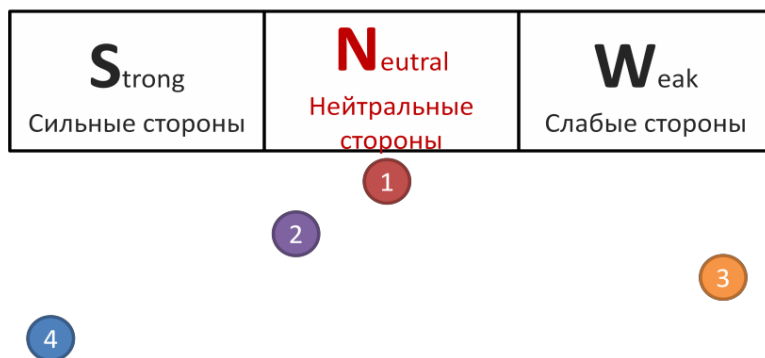
SNW анализ

SNW-анализ (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

По сути, грамотно проведенный анализ SNW позволит понять, какие моменты у компании нуждаются в совершенствовании, какие гораздо лучше, чем у конкурентов, а какие наравне с ними.

Вот, например, на приведенном рисунке фактор 1 полностью соответствует среднерыночному положению. Фактор номер 2 также находится на среднем уровне, но с тенденцией перехода в конкурентное преимущество. Фактор 3 – весомая слабость компании и угрожает ей убытками, а фактор 4 – наоборот силен и не нуждается в усилении, достаточно поддерживать его на таком же уровне.



PEST анализ

PEST (STEP) анализ - стратегический анализ социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political) факторов внешней среды организации. Очень удобен в ситуациях, когда требуется проанализировать ситуацию на рынке, совершенно новом для компании или для ее нового продукта.

Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

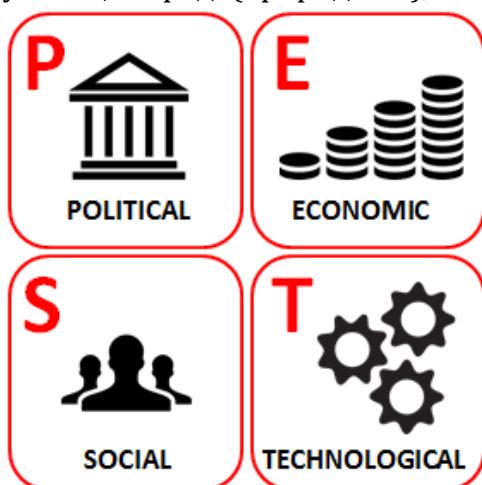
Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

И преимущества, и недостатки PEST-анализа приблизительно схожи с недостатками и преимуществами SWOT. Он тоже кажется простым, и тоже требует качественной информации для полноценного и достоверного анализа.

В результате того, что различные аналитики начали задаваться вопросами о том, почему только четыре фактора внешней среды должны подвергаться детальному анализу, возникли идеи расширить границы анализа и перечень факторов. В результате появились новые аббревиатуры:

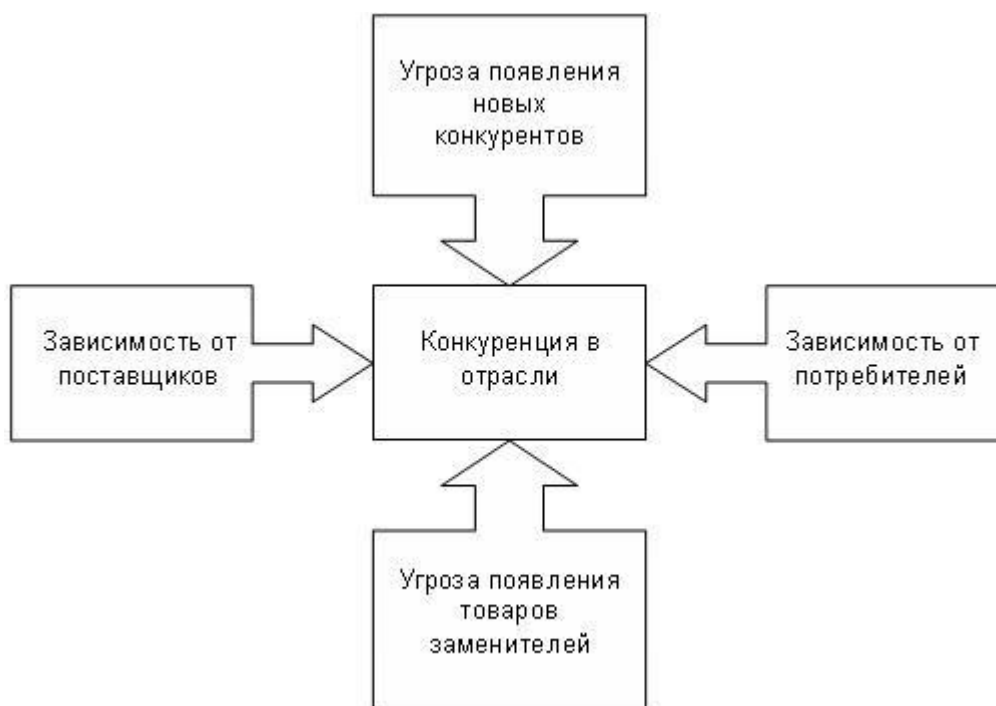
PESTLE-анализ дополняется двумя факторами (Legal и Environmental)

SLEPT-анализ (к стандартному PEST добавляется Правовой фактор Legal)
STEEPLE-анализ: Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда(природный), политический, правовой и этнические факторы.



5 сил Портера

Модель 5 сил Портера — инструмент стратегии, который используется для анализа привлекательности структуры рынка. Анализ проводится путем идентификации 5 основных конкурентных сил:



- Угроза появления конкурентов. Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры .
- Угроза появления товаров-заменителей. Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.
- Зависимость от потребителей. Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.

- Зависимость от поставщиков. Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, монополия?
- Конкуренция в отрасли. Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру.

Иногда добавляется шестая конкурентная сила: Правительство (Government).

Модель конкурентных сил Портера является, вероятно, одним из наиболее часто используемых инструментов для разработки бизнес-стратегии. Модель 5 сил Портера успела доказать свою полезность, особенно в контексте анализа "снаружи-внутри".

Как и все модели, модель Портера имеет свои недостатки. Необходимо проявлять осторожность при использовании данной модели: нельзя недооценивать важность существующих конкурентных преимуществ организации. Эта модель была создана для анализа индивидуальных бизнес-стратегий. Она не касается синергии и взаимозависимостей внутри портфеля крупной корпорации. В таких ситуациях применение модели может дать неверные выводы.

С более теоретической точки зрения, модель не рассматривает возможность того, что рынок может быть привлекательным, потому что в нем представлены определенные компании. Иногда создаются возможности для создания абсолютно новых рынков вместо выбора в пользу существующих.

Матрица BCG

В основе матрицы BCG лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«трудные дети»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар—«дойная корова») и спад (товар-«собака»).



При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением. Бостонская матрица концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

Бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка (ТРР). Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Понятно, что показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, в том числе $ОДР = 2$ означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. С другой стороны, $ОДР < 1$ соответствует ситуации, когда доля рынка бизнес-единицы меньше, чем у рыночного лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, как показатель ожидаемого потока доходов.

Вторая переменная — темп роста отраслевого рынка (ТРР) — основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли. Конечно, фактическую кривую жизненного цикла отрасли можно построить только ретроспективно.

Однако руководство предприятия может экспертно оценить стадию жизненного цикла отрасли, в которой оно работает, чтобы определить (спрогнозировать) потребность в финансах. В отраслях с высоким темпом роста необходимы существенные вложения в исследования и разработку новой продукции, в рекламу, чтобы попытаться достичь доминирующего положения на рынке и соответственно положительных денежных потоков.

Для построения матрицы БКГ фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси — темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу. Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Что касается второй переменной, то обычно темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Можно рекомендовать использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает фирма. Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга.

В основе матрицы BCG лежат две гипотезы:

Первая основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и

финансовыми потребностями.

Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт попадают в один из квадрантов матрицы в соответствии с темпом роста отрасли, в которой работает предприятие, и относительной долей рынка. В данном методе важно четко определить отрасль, в которой работает фирма. Если отрасль определена слишком узко, то фирма может превратиться в лидера, при широком определении отрасли фирма будет выглядеть слабой. Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данной структуры или продукта для предприятия, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли. Такой анализ рекомендуется проводить в динамике, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

Матрица роста/доли рынка имеет много общего с кривой жизненного цикла товара.

Однако ее преимущество или отличие от простой модели жизненного цикла товара (отрасли) заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, — когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». В категорию товаров-«звезд» могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции предприятия. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товары - «звезды» — это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар—«дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие. -

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Для того чтобы феномен товаров—«дойных коров» в полной мере использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продуктами, особенно в сфере маркетинга. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень жесткая. Поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Товары - «собаки» — это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не

имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях (в частности, отрасль может быть непривлекательной из-за высокого уровня конкуренции). Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара - «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым» отраслям. Емкие рынки «зрелых» отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных, нововведений, в корне меняющих предпочтения потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка (например, рынка бритвенных лезвий).

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая: «Проблема», «Звезда», «Дойная корова», (и если неизбежно) «Собака»

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2-3 товара-«коровы», 1-2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак».

Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Предполагается несколько готовых стратегий:

- «Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров—«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;
- «Траектория последователя». Средства от продажи товаров—«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар - «проблема» превращается в «звезду»;
- «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой». Понятное дело, что этот сценарий развития событий совершенно неприемлем;
- «Траектория перманентной посредственности». Товару - «проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»). Этого также необходимо избегать.

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»). Следует подчеркнуть, что указанные стратегии обоснованы лишь в той мере, насколько реализуются гипотезы, на которых они базируются.

Основная критика подхода BCG сводится к следующему:

- в матрице предусмотрены только два измерения — рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом

прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т. е. в основном в отраслях массового производства;

- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;

- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

Ваш главный инструмент — интернет-поиск. Если вы чего-то не знаете или не умеете, просто поищите в «Гугле» или «Яндексе». Современные поисковые машины могут найти для вас практически что угодно, если, конечно, знать, как искать. Научитесь пользоваться языком поисковых запросов, а важные и почему-то неиндексируемые исследования ищите на сайтах ведущих консалтинговых и отраслевых компаний.

2. Состояние проблемы экспортных проектов

Бизнес, связанный с внешнеторговой деятельностью в России, – это высший пилотаж профессионализма и наиболее доходный вид предпринимательства, с точки зрения возможностей обычной коммерции. Это и одно из наиболее проблемных направлений в нашей стране.

Внешнеторговые операции автоматически ведут к регистрации компании в статусе участника ВЭД и, соответственно, требуют перехода персонала на другой уровень знаний торгового, транспортного, таможенного, валютного законодательства, международного торгового права, знаний валютных финансовых операций, бухгалтерии и налогообложения, отчетности и документооборота, знаний правоприменительной практики – и наличия практического опыта. Статус участника ВЭД предполагает тесное знакомство с новыми надзорными, контролирующими и разрешительными госструктурами, с прямыми и встречными проверками и сверками.

Глобализация мировой экономики является объективным процессом, отражающим реальности современного этапа развития многих стран и транснационального производства. Экспортная деятельность не является более уделом крупных предприятий. Малые и средние предприятия многих стран, в том числе и России, осваивают новые формы и методы международного сотрудничества, внедряют инновационные подходы в производстве и управлении и доказывают свое право на участие в системе внешнеэкономической деятельности.

Большинство предприятий проходят четкий и общепризнанный цикл развития бизнеса, который начинается с появления на местном рынке, разработки успешного товара или услуги, создания клиентской базы и последующего обеспечения

устойчивого и прибыльного внутреннего рынка. И только когда предприятие достигает этой высокой стадии развития, оно может сформировать новые цели по развитию бизнеса за пределами существующего рынка и оказывается подготовленным к выходу на мировые рынки.

Внешнеэкономическая деятельность по целому ряду причин оказывается сложнее, чем деятельность на внутреннем рынке. Ни одно предприятие не может начать экспортную деятельность без достижения необходимого минимального уровня развития навыков менеджмента, производства, внедрения системы менеджмента качества и качества продукта / услуги, креативного дизайна и финансовой стабильности. Кроме того, такое предприятие нуждается в целом ряде услуг, которые могут и должны оказывать организации – поставщики деловых услуг всем малым и средним предприятиям, совершающим первые шаги в сфере экспорта и исследующим существующие возможности внешнеэкономической деятельности.

Естественно, что принятие решения о начале внешнеэкономической деятельности требует серьезного анализа существующего потенциала и финансовых возможностей предприятия (или способов привлечения необходимых финансовых средств), определения продукции / услуг с экспортным потенциалом и изучения соответствующих экспортных рынков. Необходимо также иметь четкое представление о прочих многочисленных аспектах данного вида деятельности – российское и международное законодательство, таможенное право, маркетинг и менеджмент экспортной деятельности, внешнеторговые контракты и транспортировка продукции, и многое другое. Продвижение продукции (товаров, услуг) на высоко конкурентные рынки требует, помимо высокого технического уровня продукции, соответствующего мировым стандартам, еще и огромных финансовых расходов на маркетинг, рекламу, покрытие операционных издержек, среди которых существенная доля приходится на оплату консультационных, информационных и правовых услуг.

Вести ВЭД вместе с внешнеторговыми операциями и поставками можно в трех вариантах:

- Самостоятельно на все 100%.
- Отдать логистику и таможенную профессию профессиональным подрядчикам, а все остальное оставить себе. Обычно так и поступают многие, совершая свои и

расхлебывая чужие ошибки, решая проблемы и неся груз ответственности и бремя проверок на своих плечах;

- Обратиться к компаниям, оказывающим услуги по ведению и обеспечению ВЭД, то есть к ВЭД-аутсорсингу, и передать им все – и ВЭД, и реализацию сделки, вместе со всеми проблемами и рисками.

ВЭД-аутсорсинг – это полноценный самостоятельный бизнес, обеспечивающий внешнеторговые операции участников рынка и сопровождение ВЭД.

Во-первых, с ним можно легко осуществлять внешнеэкономическую и внешнеторговую деятельность без регистрации в качестве участника ВЭД и без ведения ВЭД. Отсутствует необходимость в высококвалифицированных специалистах по ВЭД, валюте и отчетности, международному праву и т.д. и т.п, так как аутсорсер – это уже готовая команда, которую любой руководитель или владелец бизнеса может нанять для себя и под свои нужды.

Во-вторых, можно полностью оградить свое предприятие от проблем и рисков, связанных с транспортировкой и таможенной, валютой, отчетностью и налогами, и от проверок со стороны таможенных, валютных, сертификационных, налоговых и других структур.

В-третьих, обеспечивая ведение ВЭД и реализацию вашей сделки, партнер полностью освобождает вас и ваше предприятие от непрофильной работы и дает возможность полноценно заниматься своим бизнесом.

Квалифицированный ВЭД-аутсорсинг включает в себя выполнение следующего комплекса работ:

1. Поиск продукции и производителя или покупателя за рубежом, включая проверку его надежности. *При этом* вы, самостоятельно выбирая и утверждая производителя, сокращаете цепочки посредников;
2. Заключение контрактов, *при этом* контрактную цену товара и условия его производства, условия оплаты и поставки утверждаете вы сами;
3. Реализацию контракта (валютные операции, приемка продукции, логистика, таможня, сертификация, страхование, юридические споры и т.д.), весь этот набор

услуг ВЭД-аутсорсинга может быть использован вами в комплексе или по отдельности в различных вариантах и комбинациях.

Сотрудничество на условиях ВЭД-аутсорсинга чаще всего востребовано в трех базовых вариантах.

Первый вариант – передача своей ВЭД-сделки и исполнения контракта компании-аутсорсеру. В этом случае формальным держателем и исполнителем внешнеторговой сделки заказчика становится уже аутсорсер. По договору с заказчиком он реализует ее от своего имени и все риски, связанные с ведением ВЭД, закупкой, поставкой, логистикой, таможенной, валютными операциями, проверками, налогами и отчетностью, несет сам. При этом вы в своей ВЭД-сделке, скрепляя свои отношения договором, действуете вместе с аутсорсинговой компанией и через нее. Поэтому всегда остаетесь в рублевой зоне и во внутрироссийском правовом поле, что вам, безусловно, знакомо.

Второй вариант – использование аутсорсера в качестве внешнеторгового агента. В этом случае держателем контракта становится ваше предприятие, а аутсорсер реализует всю сделку по поручению и доверенности. Большая часть рисков передается ему как исполнителю, но частично отчетность и риски остаются на вас как держателе контракта.

Третий вариант – использование отдельных функций, отобранных заказчиком из всего арсенала возможностей аутсорсера. В этом случае вы остаетесь держателем и плательщиком по контракту, а аутсорсер выполняет функции подрядчика по отдельным операциям или услугам. К ним можно отнести приемку продукции за рубежом, таможенное оформление, транспортировку, сертификацию, юридические услуги, консультации специалистов по бизнесу и странам, например, по азиатским странам, проверку зарубежных партнеров, сертификацию, ведение валютной бухгалтерии, расчетов налогов и ведения отчетности или аудит и т.д.

Можно выделить три основных группы трудностей, с которыми приходится сталкиваться тем предпринимателям, которые стремятся реализовать свой экспортный / внешнеэкономический потенциал:

- недостаточность ресурсов и возможностей по их привлечению (финансы, персонал, оборудование и т.д.);

- недостаток информации о возможностях международных рынков и потенциальных партнерах, а также требованиях по вхождению на эти рынки;
- административные и нормативно-законодательные барьеры.

Но самым важным и сложным вопросом остается низкая информированность и отсутствие показательных примеров ведения ВЭД. Те, кто занимается экспортом и импортом не спешат делиться информацией с другими. Компании же, занимающиеся профессионально ВЭД-аутсорсингом не имеют мотивации раскрывать свои секреты, т.к. эта сфера представляет собой весьма закрытую структуру, в которой работают только люди с большим опытом в сфере экспорта. Для новичка же это становится непосильной задачей вследствие отсутствия опыта, примеров, информации и ресурсов.

В Самарской области отсутствуют профессиональные сообщества экспортеров и соответственно нет культуры коллективного анализа ВЭД-проектов, что приводит к большой уязвимости проектов уже на начальном этапе развития. Только в процессе обсуждения проб и ошибок, совместных действий и анализа есть возможность выработать правильные решения.

3. Цель работы

Путём использования кейс-методов в подготовке к экспортной деятельности предпринимателей Самарской области и путём изучения алгоритма работы с кейсами на существующих примерах научить анализировать, составлять и прорабатывать экспортные проекты более детально и профессионально.

Кейсы совмещают процесс простой передачи знаний и активное участие в процессе обучения. Кейс - это нечто вроде инструмента, позволяющего применить теоретические знания к решению практических задач. Он способствует развитию у читающего самостоятельного мышления, увязывает теорию с практикой. Процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решения в жизни, он более адекватен жизненной ситуации, чем заучивание терминов с последующим пересказом, поскольку требует не только знания и понимания терминов, но и умения оперировать ими, выстраивая логические схемы решения проблемы, аргументировать своё мнение.

Разбирая кейс, например, о том, как компания N в таком-то году и в такой-то ситуации решила такую-то проблему, менеджеры ВЭД фактически получают на

руки готовое решение, которое можно применить в аналогичных обстоятельствах. Соответственно, чем больше кейсов они проанализируют, тем больше готовых схем у них будет.

Но самое главное достоинство этой технологии – это неподдельный интерес со стороны обучающихся. Практика проведения семинаров показывает, что менеджеры всегда с огромным энтузиазмом и даже азартом принимаются за решение проблемы, описанной в кейсе. Данная технология позволяет проявить свой креатив, самостоятельность в суждениях и одновременно требует не только демонстрации определенного спектра знаний и навыков, но и применения этих знаний на практике.

В конечном итоге решение кейсов способствует обоснованному принятию решения в работе. Тесное знакомство с практикой разбора кейсов выгодно и потому, что сегодня многие международные компании используют кейсы при отборе кандидатов на вакантные места.

4. Отличия, новизна и преимущество кейсов в работе с экспортными проектами.

Преимущества кейс- метода заключаются в:

- повышении мотивации к принятию участия в экспорте;
- овладении навыками анализа ситуаций и нахождение оптимального количества ситуаций;
- отработке умений работы с информацией, в том числе умения затребовать дополнительную информацию, необходимую для ВЭД;
- моделировании решений данных ситуаций и в соответствии с заданием, представлении различных подходов к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат;
- принятии правильного решения на основе группового анализа ситуации;
- выработке навыков критического оценивания различных точек зрения, осуществлении самоанализа, самоконтроля и самооценки с использованием экспортных знаний.

1. Соответствие целям профессионального обучения.
2. Подбор заданий для возможности использования разных путей решения.

3. Блочно–модульное построение изучения нового материала.
4. Организация самостоятельной работы студентов при подготовке к занятию, при работе с кейсом.
5. Общение, обмен ответами между студентами.
6. Концентрация всех видов деятельности по этапам работы.
7. Контроль, как преподавателем, так и студентами.
8. Вариативность моделирования решений (студенческий эффект).

Главным условием использования кейс–метода в обучении той или иной дисциплине, является наличие противоречий, на основе которых формируются и формулируются проблемные ситуации, задачи, практические задания для обсуждения и нахождения оптимального решения.

Студент оказывается в состоянии затруднения, вызванного осознанием этого противоречия, в его мышлении зарождаются вопросы, отражающие суть возникших проблем. Разрешить возникшие трудности студент может лишь в результате собственной познавательной или исследовательской активности.

Использование кейс–метода позволяет ввести студента в состояние интеллектуального напряжения, вызывающего потребность в знаниях, познавательный интерес к изучаемому материалу инженерной графики, обеспечивает возможность применения методов научного исследования, развивает познавательную самостоятельность и мыслительные творческие способности, развивает эмоционально – волевые качества и формирует познавательную мотивацию.

Преимущества кейса как метода обучения экспортной деятельности:

1. Позволяет менеджеру применить к практической ситуации полученные теоретические знания и понять, что на практике экспорт более доступен.
2. Разбор кейсов способствует активному усвоению знаний и накоплению определенного багажа практической информации, которая может оказаться более полезной в работе, нежели теоретические знания.
3. В процессе разбора кейсов развиваются аналитические и творческие навыки.

Метод кейсов развивает следующие навыки у менеджеров ВЭД:

1. **Аналитические навыки.** Умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее, находить пропуски информации и уметь восстанавливать их. Мыслить ясно и логично. Особенно это важно, когда информация не высокого качества.
2. **Практические навыки.** Решение кейса способствует формированию на практике навыков использования теории, методов и принципов экспорта.
3. **Творческие навыки.** Одной логикой, как правило, Кейс-ситуацию не решить. Очень важны творческие навыки при решении кейс-ситуаций.

Где найти кейс, пригодный к использованию в учебном процессе?

Можно купить готовый кейс. На Западе покупка и продажа подготовленных в бизнес - школах кейсов - это целая отрасль. Один только Гарвард производит около 700 кейсов в год. Полный же список кейсов, которые можно приобрести для использования в учебном процессе включает более 7.500 наименований. Как правило, в каждом крупном западном вузе или бизнес - школе на это отведена отдельная статья в бюджете, причем значительная ее часть формируется из тех доходов, которые вуз получает от продажи своих учебников и пособий студентам. Стоят кейсы недорого, например, один экземпляр кейса, разработанного в Гарварде, стоит всего \$10.

Написать самому. Информацию для кейса можно получить двумя путями: провести специальное исследование, предусматривающее сбор финансовой и прочей информации непосредственно в компании, или поработать с открытыми источниками».

Первый метод широко применяется западными бизнес - школами, а второй, т.к. денег на сбор информации для написания кейсов не выделяется, получил широкое распространение в России.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются авторы кейсов в России:

1. закрытость нашего бизнеса. Зачастую приходится изменять в кейсе конкретные данные, качественные показатели, цифры, взятые из финансовых документов компании, предоставившей о себе информацию. Однако общая

тенденция сохраняется, демонстрируя положительную или отрицательную динамику развития предприятия или компании. Несовершенен "кабинетный способ". Написанные с его использованием кейсы, как правило, грешат дефицитом технологической, стратегической информации, отсутствием конкретных цифр, которые можно взять только в финансовой и бухгалтерской документации компании, — а она в России не попадает в открытые источники;

2. денег на сбор информации для написания кейсов не выделяется;
3. специалистов, которые прошли соответствующую подготовку, в России – единицы.

Специалистов, которые прошли соответствующую подготовку, в России – единицы. Кейсы, как правило, пишут опытные преподаватели или группы студентов (аспирантов) под их чутким руководством. Составление такого учебного материала требует кропотливой работы по сбору фактов и цифр. Изначально кейсы содержали только реальную информацию, но в российской практике в связи с ограниченным доступом к информации и дороговизной практических исследований часто используют и вымышленные ситуации.

Кейсы ни в коем случае не предполагают согласие или несогласие с тем, что было уже сделано в том или ином случае. Главное предложить свою версию, выслушать и учесть другие и совместными усилиями прийти к общему знаменателю. При этом следует иметь в виду, что наличие нескольких точек зрения или даже противоречия вовсе не означают того, что один прав, а другие нет. Разные люди по-разному воспринимают одну и ту же информацию, по-разному смотрят и реагируют на одну и ту же ситуацию, в соответствии с различными личными восприятиями и оценочными суждениями. Эта разница и проявляется именно в процессе обсуждения, общей дискуссии. И понимания всего этого вполне достаточно для приобретения опыта. Ведь истинный профессионализм и заключается в уважительном отношении к мнениям других и способности отбросить собственные убеждения. Таким образом, многообразие точек зрения лишь оттачивает профессионализм.

Информация, которая потребуется от компании для составления кейса.

Часто преподаватель и менеджеры компании полагают, что разработка кейса требует детальной и часто конфиденциальной информации. В действительности это не так. Менеджеры, имеющие небогатый опыт практической работы с экспортом, не в состоянии использовать конкретную детализированную информацию. В том случае, когда речь идет о менеджерах ВЭД, требуется информация общего характера. Например, в отношении прибыли будет достаточно субъективной оценки менеджером ее уровня и динамике изменения.

Для изучения некоторых специальных методов расчета и анализа, требующих детализированных данных, может использоваться гипотетическая информация.

Проблема конфиденциальности

Авторы не должны предоставлять информацию, собранную в процессе работы над кейсом, конкурентам компании, а также другим фирмам и организациям. Это должно расцениваться как неэтичное поведение, которое к тому же разрушает связи между авторами и предприятиями.

Можно порекомендовать избегать сотрудничества с компаниями, которые придают конфиденциальности чрезмерное значение. Это часто является следствием недостаточной компетентности руководства компании. Как уже упоминалось, предоставление детальной информации не является необходимым, более того, конкуренты фирмы обычно располагают наиболее важными для них данными. Поэтому опасность разглашения информации конфиденциального характера невелика.

Некоторые фирмы могут даже настаивать на подписании обязательства о неразглашении коммерческой тайны. Это чаще всего объясняется психологическими причинами. В процессе работы авторов над кейсом менеджеры приходят к выводу, что их опасения по поводу конфиденциальности информации излишни.

Выгоды, получаемые компанией от их участия в работе над кейсом

Безусловно, автор не может гарантировать, что каждая компания, принимающая участие в работе над кейсом, получит от этого определенные выгоды. Однако, участие менеджеров может оказаться полезным для их предприятий.

- Менеджеры получают систематизированное описание общей ситуации на предприятии. Его можно использовать для раздачи новым работникам в целях ознакомления с деятельностью предприятия, для подготовки годового отчета, написания истории компании и т.д.
- В процессе работы над кейсом перед менеджерами компании могут быть поставлены важные для деятельности предприятия вопросы, о которых они раньше не задумывались.
- Компания может почерпнуть новые идеи из отчетов студентов.
- Менеджеры предприятия имеют возможность познакомиться с новыми теориями, причем не в их абстрактном виде, а применительно к своей компании.

Пример бизнес-кейса экспортного проекта.

Кейс: «Определение перспективных направлений развития компании, организация проектного офиса»

Клиент:

Сфера деятельности: поставка российских, армянских и молдавских алкогольных напитков и минеральной воды на китайский рынок

Численность персонала: 10

Рынок сбыта (прямые поставки): сеть «Лианьхуа и Хуалинь» (20 из 100 магазинов), сеть круглосуточных мини-маркетов Family Mart (800 магазинов – в Шанхае, 150 – в Гуанчжоу и 15 – в Чэнду), сеть мини-маркетов Van Go (35 магазинов), сеть магазинов элитного алкоголя 1919.cn (36 магазинов), магазин импортных продуктов «Тести Лайф»

Годовой объем продаж: 24 тыс. дкл.

Ситуация:

Потребление в Китае

Средний уровень потребления в Китае в год – 2130 долл. США в месяц, что составляет 1/7 уровня потребления в США. Траты жителей Китая малы в сравнении не только с США, но и с Россией. Сами китайцы в частных беседах говорят, что ежемесячный доход 5–6 тыс. юаней (около 25–35 тыс. руб.) позволяет лишь «думать

о потреблении». Стоит отметить, что доходы китайцев часто скрыты и в реальности намного выше, чем говорит официальная статистика.

В Китае активно растет потребление вина: это седьмой по величине рынок в мире и крупнейший в Азии. По оценкам экспертов, потребление вина в Китае достигнет 1,3 млрд бутылок, увеличившись почти на треть по сравнению с 2013-м. В Гонконге за последние четыре года продажи выросли на 76%, в том числе за счет того, что два года назад была ликвидирована пошлина на вино. Потребление вина за последние годы увеличилось на 52% и теперь составляет 6,6% мирового потребления.

Кейс автора.

Как открыть бизнес в Китае, вместо того чтобы покупать у них? Такая идея мне пришла не сразу. Впервые я приехал в Китай 10 лет назад, когда занимался поставкой российским предприятиям пищевых добавок и ингредиентов; этот приезд развеял иллюзию, что в Китае всё есть. Я увидел, что даже в Пекине, Шанхае и Гуанчжоу практически отсутствуют импортные продукты питания и напитки, а также товары премиум-класса (предметы роскоши). При этом покупательная активность китайцев, в том числе в провинциях, постоянно растет.

Всерьез я задумался об экспорте из России в Китай лишь в середине 2008 года, когда, несмотря на уверения властей в том, что Россия – островок стабильности в море мирового кризиса, спрос на нашем внутреннем рынке стал падать. Одновременно ухудшался таможенный сервис и росли тарифы. В то время в Китае количество зарубежных заказов уменьшилось и власти стали помогать переориентировать экспортные мощности на внутренний рынок. Улучшение качества жизни было объявлено государственной задачей, что, кроме прочего, предполагало расширение ассортимента импортных товаров.

К началу 2009 года я разработал бизнес-план экспорта из России в Китай качественных продуктов питания и напитков. В первый год мы привезли три контейнера продукции (около 3000 дкл), а сегодня поставляем уже по два контейнера в месяц (24 000 дкл в год). Конечно, это небольшие объемы на фоне транснациональных корпораций Diageo, Pernod Ricard или Bacardi. Их результаты показывают, что емкость китайского рынка велика и места на нем хватит всем.

Что мешает российским компаниям вести малый бизнес в Китае

К сожалению, в России и других бывших советских республиках власти не поддерживают предприятия пищевой промышленности, способные занять нишу на китайском рынке. А правительства США, Мексики, стран Южной Америки и стран Евросоюза в течение многих лет проводят политику поддержки экспорта и активно пропагандируют и продвигают продукцию на китайском рынке под эгидой своих национальных импортных ассоциаций. Партнерство небольших и средних компаний при государственной информационно-правовой поддержке дает ощутимый эффект. Благодаря просветительской и информационной работе растут продажи импортируемых товаров, постоянно расширяется их ассортимент.

Выбор ниши для экспорта из России в Китай

Китайцы экономят на всем, кроме еды и напитков. Они не хуже нас умеют отмечать праздники и веселиться. Обязательный подарок – алкоголь. Руководствуясь этим при открытии малого бизнеса в Китае, мы стали думать о поставках спиртных напитков.

Я посещал магазины, бары и рестораны, анализировал ассортимент и цены. Изучал сайты конкурентов и запрашивал у них оптовые цены. Выяснял предпочтения китайских знакомых и партнеров, даже не связанных с алкогольным бизнесом, давал дегустировать продукцию.

Правильность выбора подтвердили статистические исследования – отчеты китайского статистического ведомства, данные таможенной статистики Китая и стран-экспортеров (США и ЕС) говорили о том, что объемы продаж на китайском алкогольном рынке с 2003 года неуклонно растут.

Как открыть бизнес в Китае и попасть в точку с продукцией

Первым делом мы наладили экспорт из России в Китай шустовского армянского коньяка «Ной» (производитель – комбинат «Арарат») и водки под веселой торговой маркой «Чижик». В России и Армении у нас уже были налажены связи с производителями.

Китайский рынок алкоголя имеет многовековую историю, и на нем представлены разнообразные спиртные напитки. Например, популярен крепкий рисовый напиток байцзю (38–67%), рисовые и цветочные вина (12–18%). Поэтому поставщики должны привозить товар, который не уступает им в качестве и при этом отлично оформлен. Качество упаковочных материалов, полиграфии и рекламы имеет принципиальное значение: упаковка должна восхитить (именно восхитить!) китайца, подчеркнуть принадлежность товара к высокому классу заморской продукции (таковы коньяки Remy Martin или Martell). В понимании китайца в дешевой и некрасивой бутылке не может быть добротного алкоголя. Отличный пример того, каким должен быть товар, – американская водка Skull («Череп»): подарочный набор из хрустальной бутылки-графина и рюмок (все в форме черепа) моментально стал суперпопулярным на китайском рынке. Наша водка «Чижик» заняла место в линейке более дешевого алкоголя. У нас простая, но качественная бутылка, чуть более узкая и высокая, чем обычные водочные, с забавной этикеткой (на ней – веселая и немного пьяная птичка в галстук-бабочке, с букетом цветов, и подпись на английском языке «Чижик-чижик, где ты был?»). Эта водка понравилась китайской молодежи и людям среднего возраста, уставшим от формальных и однотипных гербов, медалей и вензелей.

Малый бизнес в Китае: как назначить адекватную цену на товар

Если работать через дистрибьюторов и агентов, минимальная рентабельность на китайском алкогольном рынке – 30%. Интернет-продажи и прямые поставки в торговые сети приносят чистой прибыли чуть больше. Мы осуществляем как прямые поставки (в пять торговых сетей, а также в бары и рестораны Шанхая, Даляня, Сямыня и Пекина), так и поставки через дистрибьюторов в разные города (Гуйян, Ханьдань, Ханчжоу, Чэнду) и провинции (Сычуань, Гуйчжоу). Исходили из того, что будут соблюдены интересы дистрибьюторов, агентов и розничных сетей и цена на наши товары окажется как минимум на 5% ниже стоимости аналогов. Цены колеблются в зависимости от престижности сети: разница составляет 5–15%, чего потребители, как правило, не замечают (у каждой сети свой клиент). Внутри сетей в магазинах цены одинаковые.

Выбор формы организации малого бизнеса в Китае

Есть два варианта: зарегистрировать компанию со стопроцентными иностранными инвестициями или создать совместное с китайскими партнерами предприятие. Второй вариант проще в оформлении и требует меньше ресурсов, включая размеры минимального уставного фонда и ряда затратных статей бюджета. Но все знакомые бизнесмены отговаривали меня поступать таким образом: по их словам, с продажами в совместных предприятиях проблем нет, а вот с управляемостью и распределением прибыли возникают немалые трудности. К тому же обе российские фирмы, которые на тот момент уже ввозили в Китай алкоголь, были зарегистрированы как компании со стопроцентным иностранным капиталом. Так же поступали и импортеры из других стран. Я последовал их примеру.

Как показывает время, это решение было единственно правильным. Создание автономной компании с хорошими внутренними возможностями для роста избавило нас от многих ограничений. Например, сегодня компания уже занимается не только торговлей – мы также оказываем другим иностранным торговым фирмам услуги по таможенному оформлению, ответственному хранению и дистрибуции продуктов. Среди наших клиентов – компании, завозящие вино из Испании, текилу из Мексики, виноградное бренди из Чили.

Легко ли вести бизнес в Китае

Моя практика позволяет говорить, что ведение малого бизнеса в Китае – процесс более упорядоченный и формализованный, чем в России. Это дает возможность сконцентрироваться на самом бизнесе, а не на решении посторонних проблем. К примеру, налоговые инспекторы и другие проверяющие действуют четко по инструкции, не придираются и не набиваются в друзья.

Сложности есть, но они носят технический характер и решаются в рабочем порядке. Например, часто меняются правила маркировки импортных пищевых продуктов, что замедляет процесс прохождения грузов через службу импортного санитарного контроля. Другая проблема – медлительность таможенных инспекторов, из-за чего получение груза задерживается. Но все относится к этому с пониманием, потому что знают, что задержки не вымогание взятки: они вызваны особо тщательным контролем качества продуктов питания.

В ближайшие годы китайские власти обещают продолжить снижение таможенных пошлин на продукты (за последние пять лет пошлины на вина снижались два раза, в общей сложности на 10%, а на крепкий алкоголь – на 5%). Поэтому мы планируем расширить ассортимент за счет натуральных соков, кондитерских изделий, марочных вин и алкоголя класса премиум. Возможно, впрочем, что снижение коснется не всех импортеров. Например, Китай установил на вина из Чили пошлины в три раза ниже стандартных, потому что эта страна приняла аналогичные меры в отношении Китая.