

Що заважає українському бізнесу долати кордони і як з цим боротися

Інна Сосновська, "Економічна правда" — 19 лютого 2016

Вихід на міжнародний рівень — мрія багатьох українських компаній. Проте вітчизняному бізнесу поки що належить дуже мала частка глобального ринку. Що нас стримує? Перш за все — страх перед невідомим, перед конкуренцією та високими іноземними стандартами. Які найпоширеніші міфи заважають українському бізнесу завойовувати закордонні ринки та ставати глобальними, і з чого потрібно починати?

Можливості для прориву...

Робота в міжнародному масштабі — це нові можливості. Коли бізнес працює на різних континентах, стає зрозуміло, що стратегію формують не президент, не податкова, а ви самі. Ви стаєте набагато вільнішим. Приклади українських компаній, які змогли вибудувати успішну міжнародну стратегію, вже існують, хоча про них мало говорять.

Так, компанія Vioil, Вінниця, займає 2% світового ринку переробки соняшникової олії. Кожна третя дошка для прасування в Європі виготовляється під Житомиром. А вітчизняні аксесуари Marinelli, які продаються через інтернет, купують європейські споживачі. Перелік можна продовжувати.

Ці компанії роблять очевидним той факт, що український бізнес здатен успішно конкурувати на міжнародних ринках. Причому продаючи не лише сировину, а конкурентоздатний продукт.

Одне з перших завдань — відійти від сировинної логіки і навчитися створювати, виробляти та продавати готовий продукт. Друге — навчитися вибудовувати партнерські довгострокові відносини з міжнародними клієнтами.

Стан внутрішнього ринку та активність міжнародних гравців на фоні глобалізації та відкриття ринків спонукає компанії ставати експортно-орієнтованими. Здебільшого рішення — за власником.

Власники ж поділяються на два типи: ті, хто впадають в депресію, і ті, хто шукають шляхи розвитку.

Наприклад, один харківський підприємець створив милозавод, зібравши вживане обладнання з усієї Європи — домовляючись про бартер і забираючи списане. Зараз він продає продукцію у чотири країни.

До того ж, якщо внутрішню ситуацію в Україні складно назвати сприятливою, то зовнішня кон'юнктура щедра на можливості. Тому на глобальній арені з'являються нові гравці.

Перебудова економіки і торговельної політики, а саме це відбувається у світі, завжди супроводжується зміною гравців. Проте ці можливості не є нескінченними, тому користатися ними бажано зараз.

... та міфи

Єдиного універсального рецепту для міжнародного успіху компаній не буває. Не копіюйте чужий досвід. Аналізуйте його. Шукайте свій шлях. Усталеним міфом є те, що ми мусимо виходити тільки на якісь певні ринки. У українців є три шаблони: "Польща — братерський народ", "Казахстан — там багато грошей", "Європа — найголовніший тренд".

Подивіться на світ ширше і ви знайдете набагато більше масштабних та цікавих можливостей для бізнесу. Після цього ви зможете визначити цільову географію або цільового клієнта.

Пам'ятайте: продати можна все, але іноді — лише раз і не обов'язково з прибутком. Тому з продуктом треба працювати, починаючи від пропозиції цінності й закінчуючи маркетинговою упаковкою.

Страхи і штучні бар'єри

Які типові страхи вітчизняних власників? Передусім лякають невідомість та відсутність досвіду.

Про успішні українські приклади говорять значно менше, ніж про складності, ризики та перешкоди. Чого тільки варте демонізоване питання сертифікації.

З власного досвіду можу сказати: шлях на міжнародні ринки тернистий, але цікавий та результативний, якщо для власника розвиток — це цінність. Більшість заявлених негараздів штучні, їх можна перебороти.

Забудьте про сертифікацію, подумайте про зони зростання, який продукт ви можете запропонувати зовнішньому ринку, для кого він, як компанія буде його виробляти через логіку створення цінності.

Такі питання необхідні для системного виходу на міжнародні ринки, бо результати безсистемної експансії навряд чи задовольнять амбіційного власника.

Фаза 0: діагностика компанії

Зазвичай все починається з "нульового етапу" — проведення діагностики компанії. Вона допомагає отримати дві фундаментальні відповіді.

Перша — чи є конкурентоздатним ваш продукт на міжнародному рівні, чи може він бути адаптований до нового ринку? Друга — наскільки стійкою та здатною до масштабування є система управління в компанії? Іншими словами, чи має бізнес-система певний актив — фундамент для розвитку. Якщо керованість локальним ринком знаходиться на рівні "складно втримати", то говорити про міжнародний рівень майже неможливо. Міжнародний розвиток — це масштаб та масштабування, а не кілька експортних контрактів.

Міжнародність — це вихід компанії на новий культурний та технологічний рівень, тому керованість бізнесом надзвичайно важлива.

Також на "нульовому етапі" власник повинен ухвалити чесне рішення: чи справді компанія готова до виходу на міжнародні ринки — до інвестицій, пошуків, змін, інколи докорінних.

Фаза 1: будуємо експортну стратегію

Першим етапом є розробка експортної стратегії, щоб не загубитися в океані можливостей і мати фокус у своїх діях. Не варто боятися помилитися з гіпотезою стратегії — треба боятися рухатися у невизначеному напрямку.

Мета цього етапу — відповісти на три питання: кому, що і як ми будемо продавати на зовнішніх ринках. При цьому "кому?" і "що?" можна

розглядати паралельно, а відповідь на питання "як?" буде наслідком цих відповідей.

Здебільшого, частина відповіді на це запитання буде лежати в площині кореневої компетенції вашої компанії. Якщо історично ви сильний ринковий гравець, географічна стратегія експансії буде фокусною: добре вивчаємо цільовий ринок, вибудовуємо стратегію входу та укріплення, реалізуємо та стаємо повноправними учасниками.

Якщо компанія працює за логікою проектів, є постачальником private label — фокусними будуть клієнти, а не географія. Частіше за все, клієнти глобальні, працюють у багатьох країнах, тому експансія через географію у більшості випадків неефективна.

Третій варіант — партнерська стратегія виходу на нові ринки. Щоб її реалізувати, треба вибудувати сильні партнерські відносини з локальними компаніями — представниками галузевого бізнесу. Цей шлях оптимальний у таких випадках.

1. Компанія має сильну виробничу компетенцію і слабку функцію маркетингу та продажу.
2. Компанія хоче за короткий час масштабуватися, вийти в різні країни світу.
3. Для специфічних нішових ринків, куди заходять без партнерів складно (ринки дитячого харчування, фармацевтика).
4. Для складних територій з точки зору крос-культурних та ментальних відмінностей (Азія, Близький Схід, Африка).

Як сформулювати пропозицію цінності для нового ринку?

Скажімо, компанія має фабрику, яка випускає шпоновані двері. Виходячи з цього, ми дивимось на країни, де цей ринок росте. Далі треба проаналізувати, який асортимент продається, де є конкуренція, адже будь-яка монополія ускладнює вихід на ринок.

Ми дивимось не лише на ринок дверей, а й на драйвери цього ринку, наприклад, на сферу будівництва. У яких країнах вона найбільше розвивається? Наш потенційний клієнт — не лише той, хто споживає на виході, наш клієнтський ряд набагато ширший — архітектор, будівельна компанія.

Враховуємо і ринкову складову. Досліджуємо ринок з точки зору перешкод, обсягу, асортименту, вивчаємо, де можна отримати найбільшу маржинальність.

Можна йти в рітейл зі стандартним асортиментом та стандартною ціною або виконувати замовлення з певною специфікацією, що забезпечить компанії інший рівень маржі.

Варто дослідити й цінову кон'юнктуру: якими є дилерські та роздрібні ціни. Компанії бажано відповідати місцевій дилерській ціні або створювати цінність, яка дозволяє не конкурувати за ціною.

Корисно буде подивитися на успішні компанії, які вже виходили на ці ринки. Не для того, щоб їх копіювати, а щоб зрозуміти, за рахунок чого їм це вдалося. Варто проаналізувати їхні бізнес-модель, асортимент, клієнтський ряд. Це допомагає зрозуміти логіку поведінки, яка має успіх на новому ринку.

У результаті ми отримуємо перелік цільових країн та клієнтів для експорту. Тепер потрібно обрати з них кілька найперспективніших. Для цього необхідно розробити певні критерії. Відсів відбувається поетапно: на кожному етапі кількість потенційних ринків зменшується. Критерії можуть бути специфічними. Скажімо, чи може вихід на певний ринок спростити вихід на інші.

Після проходження цієї "воронки" повинно залишитися три-п'ять ринків чи клієнтів. Їх потрібно аналізувати детальніше та, головне, перевірити експортну стратегію на практиці.

Фаза 2: від віртуального запиту до реального

Наступний крок компанії — апробація експортної стратегії, перевірка сформованої гіпотези.

Тут працює логіка agile, яка допомагає скоріше й легше перейти до реального продажу й побудувати системну модель. Головна мета — "заземлити" стратегію, дійти до реальних контактів з потенційним клієнтом та підтвердити гіпотезу.

На цьому етапі можна використовувати такі майданчики, як LinkedIn, trade-майданчики, наприклад, Alibaba, виставки, B2B-matchings — все, що допоможе компанії поспілкуватися з потенційними клієнтами або експертами на нових ринках.

Як правило, на здобуття експортного контракту йде щонайменше чотири місяці. Зазвичай спочатку підписується контракт на пілотну партію, це три місяці "випробувального терміну". При успішному його проходженні починається системний довгостроковий продаж з розширенням обсягу та асортименту.

Фаза 3: після підписання контракту, або "Все тільки починається"

Будь-який експортний контракт потрібно супроводжувати та розвивати. Інакше півроку вашої роботи та інвестицій перетворяться на витрати. Тому останній етап стосується побудови системної моделі міжнародного продажу та розвитку.

Це означає, що в компанії повинні з'явитися люди, які будуть відповідати за міжнародний розвиток. Ідеально формувати команду на самому початку експортного шляху, щоб люди приймали і глибоко розуміли логіку та деталі побудови стратегії, здобуття контракту.

Міжнародний напрямок мусить бути гармонійно вбудований в усі підрозділи, в загальну логіку компанії. Його метою буде підтримка контракту, розвиток та забезпечення подальшого продажу.

Експортний шлях хоч і непростий, але й дає високі дивіденди. Компанії, які займаються міжнародним бізнесом, завдяки своїй високій конкурентоздатності легко випереджають інших.



Інна Сосновська,
керівник напрямку "Міжнародний розвиток бізнесу"
компанії STRATEGIC, викладач Школи глобальних ринків
Києво-Могилянської бізнес-школи.