

Або ви станете міжнародними, або вас не стане. 10 порад для майбутнього експортера

Інна Сосновська, "Твоє місто" — 31 жовтня 2017

Експерт з експортних стратегій Інна Сосновська розповіла, з чого треба починати завоювання світових ринків.

На бізнес-сніданку «Розвиток міжнародного експорту та бізнесу. Практика ефективності» з циклу BreakWest, організованому юридичною компанією «Ейч. Ді. Партнерз» у межах Міжнародного економічного форуму у Львові, експерт з експортних стратегій та керівниця напрямку «Міжнародний розвиток бізнесу» Інна Сосновська розповіла, з чого варто почати українській компанії, аби вийти у світ. Tvoemisto.tv занотувало головне.

Поки що Україна робить досить скромний внесок у структуру світового експорту – 0,2%, та й це здебільшого сировинний експорт. Це великі можливості для зростання. У кожного підприємця є два варіанти: або констатувати, що все погано, або шукати способів зробити краще. Середовище нас послаблює, тому один з найефективніших варіантів розвитку для нас – партнерство.

Коли я працюю з експортерами, більшість лімітів, які я бачу – ті, що закладені в нас у голові: «нас не чекають», «у нас неякісна продукція» (хоча поняття якості дуже відносне, як і ціни) тощо. Я вважаю, що немає ні високої, ні низької якості – є справедлива і несправедлива. Як і ціна. Тому треба прибрати кордони в голові, бо вони не дозволяють нам будувати стратегії для успішного експортного бізнесу. До того ж, зі свого досвіду можу сказати: працювати з міжнародними компаніями набагато цікавіше.

Або ви будете експортерами, або з часом вас не стане. Бо кордони між державами вже дуже відносні. Вступ України до СОТ, підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС – це свідчення того, що ринки стають відкритими. І сюди прийдуть іноземні компанії, які почнуть працювати так само, як наші прагнуть працювати в Європі. Для нас не стоїть питання: бути міжнародними чи не бути, стоїть питання: буде мій бізнес чи ні. У Грузії, наприклад, вижили компанії, сильні і на іноземних, і на грузинському ринку. Щоб ваш бізнес зберігся, дуже важливо відкинути сировинну логіку експорту та вчитися робити продукт з доданою вартістю. До того ж, зараз виробляти продукти з доданою вартістю легше, ніж продавати сировину.

Міжнародність – це суб'єктність, це питання того, чи ви самі впливаєте на свій розвиток. Компанія, яка продає сировину, може виробляти, але не визначає, за якою ціною в неї куплять товар. Питання, бути чи не бути моїй

компанії, не лежить у площині валютної виручки чи нівелювання ризиків. Питання в тому, чи хочу я керувати розвитком свого власного бізнесу, прогнозувати і розвивати його. Якщо хочу, я маю закладати підвалини – стратегію з міжнародною складовою, яка дозволить компанії масштабуватись за культурною, технологічною, виробничою ознаками, з точки зору клієнтів і фінансів. Якщо ви хочете масштабуватись лише у фінансовому плані, ви побачите, що це дуже важко. Міжнародний ринок – це як вища ліга в бізнесі: щоб туди потрапити, потрібно щодня працювати над собою. Не можна бути слабким на місцевому ринку, але всіх порвати на міжнародному. Компанія, яка є локально слабкою, може бути сильною за межами свого ринку лише у разі, якщо її продукт призначений для інших ринків, але це виняток. Як показує практика, спочатку треба стати сильним удома. Тому міжнародність – це не тільки про валютну виручку.

Компанії-експортеру необхідно вміти бачити можливості, якими вона може скористатись для власного розвитку. На світових ринках ви знайдете стільки можливостей, що вашим наступним завданням буде сфокусуватись. Там стільки грошей, що питання «де їх заробити?» є питанням вашого вибору. Ключове – вміти створити ціннісну пропозицію для зовнішнього ринку: що я цінного можу зробити для міжнародного клієнта чи партнера? Не «мені потрібно продати те, що я виробляю», а «за що мені будуть готові заплатити гроші». Одна з українських компаній знайшла ринок збуту навіть для рибок-бичків – товару, який, як нам видається, взагалі нікому не може бути потрібним. Виявилось, що є країни, де знайшлися охочі до наших бичків.

Ми звикли працювати за логікою збуту: збув – і забув. А експорт є логікою партнерства. Інколи ми маємо об'єднатись із своїми локальними конкурентами для того, щоб глобально виграти конкуренцію. Тоді ми будемо всі разом заробляти більше, ніж якби окремо. Ми можемо об'єднати зусилля з європейською компанією, щоб вийти на американський ринок разом і працювати на рівні, який ми собі самі не можемо дозволити.

Якщо компанія зростає культурно й технологічно, вона рідко губить клієнтів. Покращується комунікація з клієнтом, компанія починає краще розуміти його запити і вчасно на них відповідає.

Ефективні експортні проекти народжуються не в голові, а в полях: ви йдете продавати, і там знаходите стратегію. Наше завдання – навчитися чути, а не просто слухати, що говорять потенційні партнери та клієнти, чому вони говорять «так» чи «ні». Потрібно спілкуватися й мислити широкою рамкою. Дивитись не тільки, наприклад, на ринок Польщі чи на своїх конкурентів, а мислити світовими трендами.

Міжнародний розвиток і експорт – це різні речі. Експорт – це стратегія продажу вашого товару на інші території, де він може продаватися. Можна змінити торговельну марку чи упаковку, але суть вашого продукту залишиться тією самою. Експортна стратегія – що я продаю, на якій території, кому і як я заходжу на цей ринок.

Кожне друге українське підприємство мало у своїй історії експортні поставки. Залишились системними вони в кожного десятого. Головна причина цього в невмінні працювати зі зворотним зв'язком. Перша поставка – це зворотний зв'язок: що сподобалось, що не сподобалось, що ми можемо покращити. Коли ви працюєте зі зворотним зв'язком, вірогідність того, що ви залишите собі цей контракт, зростає поза 50%. Для міжнародних компаній дуже важливо, щоб їх чули. Тому зворотний зв'язок – це також актив і конкурентна риса компанії. Якість відносин іноді важливіша за продукт, адже, якщо є комунікація й діалог, то проблему незадовільної якості можна розв'язати.

Міжнародний розвиток – це коли ми розробляємо для компанії ідею іншого рівня, яка дозволить масштабуватись у географії набагато швидше, ніж модель класичного експорту. Наприклад, компанія знає, що, аби почати експортувати свій товар у тридцять країн, їй знадобиться п'ять років. Але, якщо вона має суперпроривну ідею, вона вийде на ці ринки значно швидше. Водночас проривні ідеї – це також питання ризиків, і для того, щоб їх генерувати, потрібно спершу бути експортером і відчувати ринки. Експорт – це еволюційний шлях до стратегій, які вже існують і розвиваються.

Компанія, яка прагне вийти на міжнародний ринок, повинна спершу зробити аудит, шукаючи всередині компанії цінність, що дасть продукту змогу «злетіти». Після цього розробити експортну стратегію: де буде продаватися її продукт, хто буде його купувати, як вона буде його продавати?

Є різні моделі експортних стратегій. Перша – географічна: в яких країнах продаватиметься продукт. Можна скористатись відкритою базою Trade Mar, де зібрана вся світова аналітика продажів. Дуже легко за кодом свого товару знайти, яка країна в яких обсягах купує ваш товар. Першим варто обирати ринок, який багато імпортує саме такого продукту. Якщо більшість попиту на ринку задовольняє локальний виробник, імпортерів буде важко конкурувати. Потрібно дослідити, хто працює на цьому ринку; для цього не обов'язково купувати дорогі дослідження – достатньо зайти на сайт спеціалізованої виставки в цій країні та подивитися, хто бере в ній участь.

Друга – орієнтована на клієнта. Наприклад, якщо ви виробляєте будівельні матеріали, то турецька будівельна компанія для вас буде більш

релевантною, ніж вихід на ринок Польщі. Бо ця компанія буде у всьому світі, тож потягне вас і до Польщі, й на всі ринки, де працює. І партнерство з нею дасть вам абсолютно інший результат: вам не потрібно буде думати, як вийти на нові ринки – головне буде зберегти й розбудувувати відносини з головним клієнтом. Є складні ринки, на яких ваш єдиний правильний вихід – довірити маркетинг і продажі ваших продуктів партнерові. Тут, звісно, дуже важливо обирати партнера. Не просто брати першого-ліпшого, хто хоче бути вашим партнером, підписувати з ним ексклюзив, а потім бачити, що ви не можете нічого продавати на цій території, бо ваш партнер цього не вміє. Тож ваша стратегія може бути орієнтована, перш за все, на роботу з партнером.

Не поспішайте відкривати представництво: це дорого, а якщо щось піде не так, доведеться закривати. Краще почати з легкої апробації – поїхати на виставку, укласти кілька контрактів. І вже потім витратити великі гроші й багато часу на втілення експортної стратегії. Якщо ви вирішуєте, що ринок Польщі, наприклад, є для вас цільовим, ви повинні знати про нього не менше, ніж про український: хто конкуренти, хто клієнти, як купують, які обсяги. Інакше може бути, що ви відкриєте представництво й уже після того побачите, що цей ринок зовсім не такий, як ви уявляли.

Важливо подбати про те, щоб ваша компанія була готова до роботи на зовнішніх ринках: у команді мають бути люди, які розуміють міжнародну торгівлю та вміють розмовляти іншими мовами, а виробництво за потреби повинне могти збільшити обсяги у відповідь на запит нових ринків.



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

Оригінальне посилання:

http://tvoemisto.tv/news/abo_vy_stanete_mizhnarodnymy_abo_vas_ne_stane_10_porad_dlya_maybutnogo_eksportera_89461.html