

## Експансія без ексцесів. Як вийти на міжнародний ринок



Коли місцевий ринок починає зужуватись, або компанії стає тісно в межах однієї країни, розширення за кордон здається найприроднішим кроком. Як правильно його зробити, щоб не витратити забагато ресурсів і не поставити під загрозу існуючий бізнес? Про це розповів Дірк Моршетт, фахівець з міжнародного менеджменту, професор Фрібурзького університету і партнер kmbs.

**innovations.com.ua:** Як зрозуміти, що компанії потрібно розширюватись за кордон, і чи вона взагалі до цього готова?

**Дірк Моршетт:** Насправді інтернаціоналізація – рідчезна, ризикована та недешева. І тому якщо компанія все ще бачить для себе можливості для розвитку на місцевому ринку, варто зачекати з виходом за кордон. Скажімо, швейцарський ринок – дуже насичений, з невеликою маржею. Тому для багатьох організацій важливо виходити на ринки інших країн. Але в Україні все інакше. Як і раніше, тут можна працювати з великою маржею. І я вважаю, що для більшості малих та середніх організацій в Україні ще є простір для росту.

Крім того, інтернаціоналізація – не для слабких компаній. Навряд чи ті, що не дуже успішні на рідному ринку, зможуть досягти успіху за кордоном. Бо місцевий ринок ви знаєте краще, ви вже до нього пристосовані, інтуїція працює на вас. Моя точка зору: спочатку треба досягти стабільного положення на своєму ринку, і лише потім – шукати можливості в інших країнах.

**innovations.com.ua:** Що потрібно для успішного старту експансії?

**Дірк Моршетт:** По-перше, необхідно мати як мінімум стабільну, а краще – зростаючу частку ринку у своїй країні. І хороший рівень прибутковості тут.

По-друге, вам потрібні правильні люди. Ті, хто має знання та досвід у тих сферах, які вас цікавлять (скажімо, в експортванні, в аналізі іноземних ринків), і, звичайно, володіють мовою тієї країни, куди ви плануєте рухатися. Це звучить очевидно, але багато малих та середніх бізнесів (а іноді – і великих) починають експансію, не маючи співробітників, які розмовляли б потрібною мовою. Недостатньо знати англійську, якщо ви виходите в Німеччину чи Францію. Так сталося з Wall-Mart, коли ця компанія прийшла в Німеччину в кінці 90-х років. Її менеджери розмовляли англійською – але клієнти ні. Співробітники не могли зрозуміти ринок – це неможливо, якщо ти не знаєш мови. А якщо ти не відчуваєш ринок, ти робиш помилки. І через п'ять років компанія була змушена піти з Німеччини.

Отже, спочатку пошукайте потрібних вам людей в своїй країні. Можливо, тих, хто жив за кордоном чи навчався там – але хто має зв'язки і вдома. Або можна зробити так, як мережа супермаркетів Home Depot. Перед тим, як виходити в нову країну, вони наймають людей звідти і запрошують їх до себе на рік. А потім ті повертаються, щоб допомагати проводити експансію. Хоча цей шлях може бути занадто дорогим для невеликих та середніх бізнесів.

І по-третє, вам потрібна найкраща пропозиція для клієнтів на новому ринку: з точки зору ціни, технології чи чогось іншого. При цьому, якщо ви виходите, скажімо, з України в Швейцарію (де все дуже дорого), не варто відразу встановлювати максимально низькі ціни. Достатньо бути трохи дешевше, ніж конкуренти, і мати порівняну якість.

**innovations.com.ua:** Чи є якісь особливості експансії для невеликих та середніх компаній, які потрібно враховувати?

**Дірк Моршетт:** Оскільки такі бізнеси обмежені в ресурсах, як правило, для них єдиний реальний спосіб вийти в інші країни – це експорт своєї продукції за кордон. Цей варіант є найменш затратним, всі інші (побудова чи купівля виробничої бази за кордоном, відкриття представництва тощо) занадто дорогі для невеликого бізнесу.

Крім того, малі та середні компанії не можуть собі дозволити експансію в декілька країн одночасно. Великий бізнес може спробувати вийти в 12 країн і подивитися – де спрацює, а де ні. А для малої компанії це буде великою помилкою. Тому малому бізнесу потрібно ще присипливіше, ніж великому, обирати ринок для експансії.

## Interview mit Zeitschrift „innovations“ der kmbs Business School, Kiew, 3.12.2012

**innovations.com.ua:** За якими критеріями слід обирати країну для експансії?

**Дірк Моршетт:** Існують об'єктивні економічні критерії: чи достатньо великий ринок, чи є там попит на наш продукт, який рівень конкуренції, який там ВВП і чи росте він. Звісно, на ринок, що зростає, простіше виходити. Можна робити помилки, і наявні конкуренти не будуть занадто агресивно вас атакувати. Якщо ж ринок не росте, тоді доведеться відбирати частку у когось із конкурентів, які будуть захищати свої позиції.

Перший рівень аналізу – загальний, ви можете зробити це самі: пошукати інформацію про країну у відкритих базах даних, що містять економічні показники. Після цього треба провести аналіз тієї сфери бізнесу, яка вас цікавить. І подивитися, чи росте вона (як правило, якщо росте весь ринок країни в цілому, це буде справедливо і для більшості галузей). Як і конкуренти? Порівняйте себе з ними. І якщо ви не сильніші за конкурентів – краще не починати експансію в цю країну. Ви повинні мати перевагу перед тими, хто вже працює на тому ринку. **Місцеві конкуренти і так матимуть «фору»: вони знають свою країну краще.**

Щоб обрати країну для експансії, потрібно також розібратися: хто в ній є вашим клієнтом? Треба скласти його «портрет». Початковий аналіз можна зробити і вдома, але для остаточного вибору об'єкта для експансії потрібно буде поїхати в країну чи придбати інформацію у місцевих організацій (промислової палати, тощо). Або звернутися до своїх людей за кордоном. Я наразі живу в Швейцарії. І знаю багато місцевих компаній, які, плануючи експансію в Китай, зверталися до знайомих швейцарців, що довгий час живуть там і вивчають цей ринок. Це завжди виявлялося набагато ефективніше, ніж, скажімо, шукати інформацію по китайським дослідницьким агенціям.

Знаходячи інформацію про країну, потрібно приміряти її на свій бізнес. І навпаки: треба дивитися на свою компанію і шукати в ній підказки – на який ринок буде легше вийти. Наприклад, хтось із ваших співробітників навчався у Франції і непогано знає цю країну. То, може, буде простіше вийти на французький ринок, ніж, скажімо, на італійський?

Важливим критерієм є також наявність (чи можливість знайти) надійних партнерів у країні: агентів чи дистриб'юторів. Без локальних партнерів провести експансію буде дуже складно. Іноді мати надійного партнера – це важливіше, ніж правильно обрати країну. Наприклад, якщо ринок Бразилії росте швидко, але ви не можете знайти там партнера, а в Аргентині ринок росте повільніше, але ви маєте там партнера, який хоче продавати ваш продукт, – то варто обрати другий варіант.

Як правило, компанії варто попрацювати з партнером, не відкриваючи власного офісу, кілька років. А через, скажімо, через п'ять років прийняти рішення: купити компанію-партнера, відкрити власний офіс чи заснувати спільне підприємство з партнером. Дуже важливо, щоб партнер вірив у ваш продукт. Адже він, скоріше за все, буде працювати і з іншими постачальниками. І найбільш активно він буде пропонувати ринку ту продукцію, в яку справді вірить.

**innovations.com.ua:** А як діяти компанії, якщо за кордоном ще не існує ринку для її продукції?

**Дірк Моршетт:** Це означає, що експансія буде коштувати дорожче: потрібно буде створити цей новий ринок з нуля. Найважливіше в цьому випадку – переконати свого місцевого партнера-дистриб'ютора, що це варто робити. Тоді ви отримаєте доступ до клієнтів і зможете донести до них інформацію про свій продукт.

Але тут існує ще одна складність. У випадку, коли ринка ще не існує, але є прихована потреба споживачів у вашій продукції, може бути недостатньо вийти лише в одну країну. Бо тим часом конкуренти почнуть експансію на інші іноземні ринки... Тому потрібно з самого початку шукати дистриб'ютора, який має виходи на ринки кількох країн (і ділитися з ним прибутком) – або будувати власну мережу, що коштує чимало.

Взагалі кажучи, для малих та середніх компаній стратегія послідовника краща і менш ризикована, ніж стратегія піонера. Звісно, бувають і виключення – бізнеси, які створюють нові ринки у нових країнах та заробляють на цьому, – але таких не більше 0,1%.

## innovations.com.ua: Що компаніям потрібно змінити в собі, щоб успішно провести експансію?

**Дірк Моршетт:** Як правило, не треба робити якихось кардинальних змін, щоб вийти на інші ринки. Якщо компанія починає експортувати свою продукцію за кордон і не очікує, що це стане приносити їй 50% прибутку (а розраховує для початку на 2-3%), то вона може доручити задачу своєму власному відділу продажу. У цьому випадку достатньо мати одного спеціаліста з експорту. Коли бізнес бачитиме у експорті потенціал у розмірі 10% від прибутку або більше – йому буде необхідно не тільки створити новий відділ, який займатиметься експортом, але й мати в кожному підрозділі людей, що володіють знаннями про міжнародні ринки.

А коли компанія вже стає повноцінним міжнародним гравцем, їй необхідно змінювати мислення своїх співробітників. Усі відділи мають розуміти, що відтепер бізнес працює не лише для українських споживачів. Відповідно, треба змінити і процедури прийняття нових людей на роботу, особливо менеджерів.

Можливо, потрібно буде розробити новий продукт або адаптувати існуючий, щоб він краще відповідав потребам споживачів за кордоном. Треба проаналізувати: чи той продукт, що ви продаєте в Україні, повністю підійде для ринку іншої країни? В цьому вам якраз і допоможуть співробітники, що мають досвід роботи в міжнародних компаніях чи знайомі з ринком країни, куди ви збираєтесь виходити.

Усі ці зміни мають відбуватися поступово. Не треба одразу ж коригувати свою бізнес-модель. Виходячи на ринок іншої країни, краще спочатку використовувати ту ж модель, що й вдома. Інакше ви стикнетесь з подвійною невизначеністю: не знатимете досконально ані новий ринок, ані нову модель.

## innovations.com.ua: Чи вдала ідея починати експансію, коли вдома криза?

**Дірк Моршетт:** Якщо криза локальна, тільки у вашій країні – тоді вихід за інший ринок, де кризи немає, може бути непоганою можливістю для розвитку бізнесу і заробітку. Але й в цьому випадку компанії потрібно бути сильною і стабільною вдома, щоб досягти успіху за кордоном. А краще вже мати досвід роботи на іноземних ринках: перша для компанії експансія, проведена у кризовій ситуації, може бути ще складнішою, ніж за нормальних обставин.

Якщо ж говорити про сьогоднішній день, то зараз криза майже в усій Західній Європі. Тому компаніям, які намагаються вийти на ці ринки, доведеться стикнутися з агресивною конкуренцією з боку місцевих бізнесів.

## innovations.com.ua: Коли можна починати наступну експансію після виходу в першу країну?

**Дірк Моршетт:** Між першою і другою експансією має бути досить довгий проміжок часу (скажімо, п'ять років) – для аналізу і навчання. Але надалі цей проміжок може скорочуватись, бо ви вже знаєте, яких помилок треба уникати, які тренди існують тощо.

## innovations.com.ua: Як правильно поставити перед собою цілі при розширенні бізнесу?

**Дірк Моршетт:** Для цього треба зрозуміти, навіщо вам виходити на інші ринки. Щоб збільшити обсяги продажу? Або щоб знизити свої витрати (це справедливо для багатьох швейцарських компаній: вони будують фабрики за кордоном, бо в своїй країні виробництво коштує набагато дорожче)? Бізнеси з Китаю нерідко стають міжнародними не стільки щоб продавати більше, скільки для того, щоб вчитися. Вони купують американські організації – і опановують їхні технології. Ще однією причиною для інтернаціоналізації організації з Китаю є отримання доступу до ресурсів (нафти, землі і т.д.).

Отже, спитайте себе: навіщо ви прагнете вести бізнес за кордоном? І сформулюйте свої цілі, виходячи з цього. Але не треба забувати, що цілі мають бути реалістичними. Причому не тільки з точки зору продажу (чи зможете ви продати запланований обсяг), а й з точки зору процесів (чи «втримають» вони таке навантаження).



## innovations.com.ua: Які типові помилки роблять компанії, виходячи на іноземні ринки?

**Дірк Моршетт:** По-перше, нерідко вони розглядають недостатньо широкий спектр країн. А по-друге – іноді занадто розпилюються. Якось я працював з невеликою швейцарською шоколадною фабрикою. Ми виявили, що вона експортує свою продукцію у 25 країн. Причому в деякі – лише по одному контейнеру за рік (скажімо, після знайомства на якійсь виставці з клієнтом з Саудівської Аравії). Однак кожна країна потребує певної адаптації продукту (якщо мова про шоколад – то хоча б його обгортки, тощо) – і це коштує компанії грошей.

Ще одна розповсюджена помилка – недооцінювати ризики і витрати на інтернаціоналізацію. Як правило, коли компанія починає виходити на ринки інших країн, це спочатку негативно відображається на її діяльності, навіть вдома. Адже в розширення треба інвестувати. Скажімо, може бути потрібно перші три роки вкладати гроші, щоб лише з четвертого інвестиції почали окупатися. За статистикою, 25% компаній залишають країну менш ніж через 5 років після початку експансії. І втрачають усі гроші, які були інвестовані в це розширення. Тому треба детально розраховувати, чи вистачить вам коштів для того, щоб вийти в іншу країну і пережити перший складний період, який може тривати декілька років.

З наступною помилкою стикаються навіть великі компанії: виходячи на міжнародний ринок, вони ніби забувають про свою власну країну. Так сталося, наприклад, з мережею магазинів Marks&Spencer, коли вона почала швидко експансію в 90-х роках. Щоб стабілізувати ситуацію вдома, їй довелося закрити багато підрозділів за кордоном. І тільки за деякий час компанія почала виходити на іноземні ринки знову. Щоб уникнути цієї помилки, потрібно ще до початку експансії впевнитись, що вам вистачить управлінського ресурсу для контролю над ситуацією і вдома, і за кордоном.

Фото: Тарас Безпалій

 Tweet 0  Like 9

Якщо Ви помітили помилку, просимо її виділити та натиснути Ctrl+Enter для того, щоб повідомити редакцію

 Без коментарів

Середня оцінка: Добре 

Теги: інтернаціоналізація бізнесу міжнародний бізнес