

Jak eksportować (część I)

Z racji naszej działalności doradczej odwiedzamy przedsiębiorstwa z bardzo wielu branż i kategorii. Wśród nich, z oczywistych przyczyn związanych z naszym doświadczeniem menadżerskim, całkiem pokaźny udział stanowią przedstawiciele biznesu okiennego. W jednej z nich, podczas pierwszego spotkania, naszą uwagę zwróciła wielka mapa świata, na której zaznaczone były miejsca dostarczenia stolarki. Widok naprawdę imponujący, bo praktycznie każdy zakątek globu był „nadgryziony”. Pierwszy wniosek – mamy do czynienia z naprawdę poważnym graczem. Okazało się to prawdą, tyle tylko, że wielkość tej firmy wynikała z zupełnie innych walorów. Mówiąc konkretniej, mieliśmy do czynienia z producentem naprawdę doskonałego produktu. Zarówno w PCV, jak i w drewnie. Spotkaliśmy się ze świetną, rodzinną kulturą organizacyjną i supernowoczesnym zakładem. Natomiast aspekt, który zrobił na nas początkowo wielkie wrażenie, okazał się poważną kulą u nogi. Czy to dziwne? Nie do końca. Aby dostarczać produkt do tak wielu krajów, trzeba mieć ogromne zasoby finansowe i organizacyjne. Potrzebna jest też ogromna kumulacja wiedzy o każdym z rynków, poszczególnych partnerach i specyfice sprzedaży. Nie mówię już o modyfikacjach produktowych, które na starcie obciążają budżet eksportowy. Jeżeli działamy chaotycznie, efektem jest rząd ślicznych, nowiutkich ale lekko zakurzonych głowic równo ustawionych na półce w magazynie. Jak podliczymy koszty każdego z „ataków” wyjdzie nam prawdopodobnie, że dołożyliśmy do interesu. Taka tablica-mapa to w zasadzie jedyny pozytywny aspekt całej operacji. Nie licząc zebranych doświadczeń.

Otwarcie europejskich i światowych rynków zbytu dla rodzimych okien i drzwi to zdecydowanie jeden z kroków milowych dla branży. Mamy w ofercie doskonały produkt i nagromadzone, potężne moce produkcyjne. Tak na moje oko, moglibyśmy, w zasadzie, obsługiwać samodzielnie kilkanaście krajów. Dlaczego więc nie wszyscy osiągają satysfakcjonujące rezultaty? Na pewno wielki wpływ na to ma szalejący kryzys gospodarczy, ale nie może to być jedyne usprawiedliwienie. Wielu polskich producentów radzi sobie doskonale, nawet w obecnych, nie sprzyjających okolicznościach. Warto zastanowić się głębiej nad przyczynami takiego stanu rzeczy. W moim przypadku to sięgnięcie do nieodległych wspomnień. Mam jeszcze świeżo w pamięci własne działania na polu eksportu. Pracując w marketingu i sprzedaży stolarki, przemierzyłem ponad pięćdziesiąt tysięcy kilometrów po europejskich drogach (nie specjalnie lubię samolot, więc ten środek lokomocji kojarzy mi się głównie z wizytami w Irlandii). Rekordzistą nie jestem, ale jest to wystarczająco dużo, żeby sformułować pewne wnioski. Pierwszy z nich jest taki, że z eksportem jest trochę jak z kampanią polityczną. Żeby osiągnąć sukces, nie będąc

powszechnie znanym, trzeba mieć po prostu bardzo dobre buty. Relacje z odbiorcami, ich zaufanie i szacunek trzeba sobie po prostu wychodzić. Wymaga to zarówno czasu, jak i nakładów finansowych. Czekanie, że skapnie samo jest życzeniowe. Drugi czynnik jest już zdecydowanie bardziej złożony. Chodzi o analizę własnych zasobów i kompetencji w odniesieniu do wybranych rynków i ich specyfiki. Oceniam, że w tym miejscu właśnie popełniany jest pierwszy, gruby błąd, którego następstwa bywają opłakane. Jak dziś pamiętam pierwsze wizyty w przywoływanej już w tym artykule Irlandii. Wydawało się, że dla producentów okien to kraina mlekiem i miodem płynąca. Wystarczył jednak krótki rzut oka na dane makroekonomiczne związane z tym rynkiem, aby mieć pewność, że ta bańka optymizmu pęknie bardzo szybko. Ostatnią decyzją jaką należałoby podjąć w takiej sytuacji, byłoby inwestowanie w budowę trwałej sieci sprzedaży. Tym bardziej, że zainteresowanych było bardzo wielu. Diagnoza pojemności rynku to, rzecz jasna, nie jedyny wskaźnik, który należy poddać analizie. Co kraj to obyczaj. Dotyczy to zarówno charakterystyki dystrybucji, polityki cenowej, sposobów oddziaływania na odbiorców, czy też samego produktu. To oczywiste wskazówki, które winny być zawarte w strategii wejścia na obce rynki.

Przyjrzyjmy się temu procesowi w ujęciu teoretycznym. Strategia w ramach marketingu międzynarodowego – wedle jednej z definicji – oznacza „formę wejścia na rynek zagraniczny w kontekście marketingowym”. Zgodnie z tą hipotezą warunkują one przyszłą, długofalową aktywność firmy na rynku, zaś od tego, czy stawiając pierwsze kroki na nowym rynku, obierzemy właściwy kierunek działania, zależeć będzie nie tylko ewentualny sukces rynkowy w krótkookresowej perspektywie, ale również perspektywa rozwoju działalności. W tymże kontekście używa się określeń: „etap internacjonalizacji przedsiębiorstwa” tudzież „forma wejścia i działania”. Wybrana metoda ekspansji nakreśla możliwości kontroli firmy nad operacjami marketingowymi. Wzajemna zależność strategii wejścia na rynek (oznaczającego powtarzalny proces, nie zaś pojedynczą operację) i strategii marketingowej realizowanej na nim, jest w takim wypadku zasadna. Strategia marketingowa definiowana jest również jako „sposoby wypełniania zamierzeń rynkowych firmy na rynku docelowym, które powinny gwarantować efektywną alokację zasobów oraz realizację jednolitych działań marketingowych, by możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jako całości na danym rynku albo w kontekście określonego produktu”. W przypadku, gdy docelowym rynkiem firmy jest rynek zagraniczny, ujętą w tenże sposób strategię, odnosi się do marketingu międzynarodowego. Zasadniczo dokonać tu można podziału na trzy grupy strategii: eksportu, kontraktowych (nie wymagających zaangażowania kapitałowego) oraz z zaangażowaniem kapitałowym. Spośród nich strategię eksportu wymagają relatywnie najmniejszego

wykorzystania środków własnych i obciążone są stosunkowo niewielkim ryzykiem. W przypadku eksportu pośredniego nierzadko nie jest konieczne użycie zasobów firmy, zaś eksport bezpośredni wiąże się niekiedy z zaangażowaniem kapitału (np. gdy za granicą otwierane są placówki handlowe). Inną strategię z tej grupy stanowi eksport kooperacyjny, zakładający współdziałanie kilku firm przy wypełnianiu zadań eksportowych. Strategie kontraktowe nie wymagają zaangażowania zasobów kapitałowych (względnie minimalnego ich zakresu), gdyż bazują na długookresowych umowach z partnerami zagranicznymi, obejmujących zróżnicowane formy współpracy. Jeden z rodzajów tychże strategii dotyczy zawierania z kooperantem porozumień w sferze produkcji (produkcja kontraktowa), przy jednoczesnym sprawowaniu nadzoru nad marketingiem wyrobów. Inny odnosi się do organizacji systemu franchisingu, oznaczającego sprzedaż na rynku zagranicznym uprawnień do stosowania planów marketingowych. Pośród strategii ekspansji na rynki zagraniczne, wymuszających zaangażowanie kapitałowe firmy, wyróżnić należy: organizację sieci sprzedaży na rynku zewnętrznym, a także łączenie się przedsiębiorstw lokalnych i zagranicznych w spółki mieszane z zamiarem prowadzenia wspólnych działań o zróżnicowanym charakterze. Powołanie do życia spółki mieszanej przy współdziałaniu partnera z rynku docelowego daje możliwość ekspansji w krajach, cechujących się inną sytuacją ekonomiczną, polityczną lub prawną, czego przykłady licznie występują w sektorze energetycznym. Cele owych przedsięwzięć bywają różne – od realizacji pojedynczych inwestycji począwszy, przez wspólną organizację sprzedaży, produkcji, aż po długookresową współpracę w zakresie badań i rozwoju. Zagraniczny partner wnieść może do spółki zasoby ludzkie, finansowe lub wartości niematerialne i prawne, natomiast wkładem partnera lokalnego mogą być choćby: system dystrybucji, doświadczenie i kontakty w rodzimym środowisku, a także umiejętność funkcjonowania w specyficznych lokalnych uwarunkowaniach. Każda z tych strategii ma swoje plusy i minusy. Ważne jest, aby decyzja o rozpoczęciu działalności międzynarodowej nie nosiła znamion chaosu albo inaczej mówiąc wilczego pędu. To, że wielu rodzimych konkurentów decyduje się na rozwinięcie działalności poza granicami kraju, nie oznacza, że jest to swego rodzaju automat w odniesieniu do cyklu życia organizacji. Rynek krajowy również stanowi nie lada wyzwanie.

Jak na pierwszy raz, zagadnień teoretycznych i własnych przemysłów wystarczy. Temat jest wręcz przepastny i można by pisać o nim przez kilka kolejnych numerów. Na razie zaplanowałem dwie odsłony. Niezależnie od tego, kto jakie ma zamierzenia odnośnie obecności swoich produktów na rynkach zagranicznych, warto pamiętać starą prawdę, że wszędzie dobrze tam, gdzie nas nie ma. *Piotr Lutek*