

Jak eksportować, część II

Na początek rozważań generalna zasada eksportu, która mówi, że każdy kraj powinien specjalizować się w tych branżach gdzie posiada przewagę konkurencyjną nad innymi państwami, wynikającą z cech charakterystycznych dla danego kraju. Do takich czynników należą m.in. warunki klimatyczne i geograficzne, ilość i jakość siły roboczej, bogactwa naturalne, posiadany kapitał, koszt siły roboczej oraz nowoczesna technologia. Sukces w eksporcie sprowadza się tymczasem do tego by się specjalizować, to znaczy produkować towary unikalne, nieporównywalne, lepszej jakości - znaczy z wyraźnym wkładem naszego mózgu. Jak dla mnie, powyższe ma wielki sens. Jeżeli się z tym zgodzimy, natychmiast powinno pojawić się pytanie – które z czynników, wskazanych wcześniej, decydują o powodzeniu polskiej stolarki zagranicą? Uczciwie przyznam, że nie do końca znam odpowiedź, choć gdybym został przyciśnięty do muru, wskazałbym kombinację technologii i jakości siły roboczej. Problem w tym, że technologia jest niezwykle łatwokopiowalna, więc na dobrą sprawę zostaje materiał ludzki. Czy rzeczywiście człowiek decyduje o tym, że siła rynkowa naszej stolarki jest wysoka? A może nie jest wysoka? To akurat zagadnienie pozostawiam bez odpowiedzi, w nadziei na skuteczną reakcję ze strony czytelników. Mam jednak pewność, że wcześniej czy później ta wątpliwość stanie się przedmiotem dyskusji branżowej. Tymczasem przechodzimy do rozważań praktycznych na temat eksportu.

W Polsce często zakładamy, że eksport jest przywilejem dużych przedsiębiorstw. Natomiast w rzeczywistości w handlu zagranicznym dominują firmy mniejsze - dynamiczne i elastyczne - posiadające praktyczną wiedzę i doświadczenie w eksporcie. Działają za pośrednictwem lokalnych agentów lub dystrybutorów. Kluczem do ich sukcesu jest odpowiednie gospodarowanie dostępnymi funduszami, a nie duże nakłady finansowe. Firmy polskie często tracą możliwość eksportu do krajów UE nie tyle z powodu nieodpowiedniej jakości oferowanych produktów, co przez niewłaściwe postępowanie z kontrahentem zagranicznym.

Podstawą jest oczywiście jakość towaru, konkurencyjna cena i czas realizacji zamówienia, często jednak w Polsce zapomina się o profesjonalnym przygotowaniu ofert handlowych oraz o obsłudze klienta. Za często widzimy sytuację przez pryzmat wyłącznie własnych korzyści, a nie dobra naszego kontrahenta. Generalnie rzecz ujmując, sukces nie tkwi w wielkości firmy, a w odpowiednim podejściu. Ponieważ jednak firmy duże, dysponują najczęściej również wydatnymi zasobami finansowymi i ludzkimi, aby proces rozwoju eksportu przeprowadzić z sukcesem, warto także tym małym przybliżyć główne bariery, jakie mogą napotkać w nieznanym świecie. Oczywiście czynników tych jest całe mnóstwo i można by na ten temat opracować odrębny podręcznik, kilka zasługuje jednak na specjalne potraktowanie.

Zacząłbym od zagadnienia o charakterze pierwotnym – czy na pewno eksport to właśnie ta droga, którą powinniśmy pójść. Nie ma przecież nakazu, a rynek rodzimy, mimo wielu zawirowań, dalej pozwala niektórym przyzwyciężenie funkcjonować. Eksport jest decyzją strategiczną i długofalową, dlatego musimy być pewni, że uwzględniliśmy główne aspekty tego typu działalności. Za podjęciem takich kroków z pewnością przemawiają zarówno prozaiczna sprawa zwiększenia obrotów, jak i bardziej wyrafinowana, związana z uodpornieniem się na zmiany ekonomiczno-polityczne na jednym z rynków. Niebagatelne znaczenie ma też prestiż firmy, który wraz z wyjściem poza obręb rynku krajowego, automatycznie rośnie. Z drugiej strony mamy jednak zagrożenia związane z pewnymi nakładami finansowymi, barierami językowymi czy też możliwością utraty płynności. Dodatkowo, co potwierdzają zasłyszane przypadki, należy liczyć się z niesolidnymi partnerami handlowymi, co wiąże się z większym ryzykiem nie otrzymania zapłaty. Czas na plan. Każde przedsięwzięcie podejmowane w firmie powinno być dokładnie zaplanowane. Planowanie oznacza myślenie przed działaniem. Tworzenie strategicznego planu jakim jest plan rozwoju eksportu jest dowodem perspektywicznego myślenia o przyszłości firmy. Zaplanowane działanie, oparte na rzetelnych, wielopłaszczyznowych analizach jest istotnym krokiem w drodze do osiągnięcia sukcesu na nowych rynkach zbytu. Planowanie jest podstawą zysków i rozwoju firmy w długim horyzoncie czasowym. Plan rozwoju eksportu ma za zadanie zdiagnozować pozycję rynkową oraz dokonać oceny roli eksportu w realizacji celów firmy. Jest dokumentem zawierającym opis celów firmy w zakresie internacjonalizacji oraz sposobów ich osiągnięcia w odniesieniu do istniejących i przyszłych uwarunkowań. Sądzę, że większość małych producentów stolarki zaczyna światowe podboje bez wyraźnie opracowanych wytycznych. W momencie pojawienia się jakichkolwiek trudności, całością zdarzeń rządzą chaos i panika. Dobrze przygotowany plan pozwala uniknąć takich sytuacji i działać metodycznie. Kolejne bardzo ważna kwestia to wybór rynków docelowych, które przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać. Wybór rynku eksportowego powinien być decyzją strategiczną i długofalową, a nie przypadkową. Wymaga pewnego nakładu finansowego - choć niekoniecznie dużych sum - na okres 2-3 lat na pokrycie niezbędnych wydatków (broszury, wizyty na targach, przeszkolenie kadry pracowniczej). Celem powinien być podział ryzyka między większą liczbę rynków zbytu. Decyzja związana z wejściem na nowy rynek powinna opierać się na pewnych kryteriach i założeniach. Zasadniczy element to szanse zbytu – wielkość rynku, konkurencja i długofalowy zysk. Warto również zwrócić uwagę na samą dostępność. W tym głównie znajomość geografii, kultury i możliwości komunikacyjnych interesującego nas kraju. Z wyborem rynku nierozzerwalnie wiąże się proces

zbierania danych. Z punktu widzenia konsekwencji, być może kluczowy etap wychodzenia z ofertą poza rynek krajowy. Z mojego doświadczenia wynika, że trudno jest uzyskać aktualną informację rynkową z jednego źródła - nawet gdy jest to informacja odpłatna. Do naszej dyspozycji jest wiele źródeł praktycznej informacji rynkowej, często bezpłatnej. W wyniku bezpośredniego dialogu z potencjalnym partnerem handlowym wyjątkowo szybko można uzyskać cenne, acz i bezpłatne informacje o rynku zbytu i możliwościach sprzedaży towaru przeznaczonego na eksport. Należy jednak uważać na to, czy korespondent nie jest jednocześnie potencjalnym konkurentem, którego celem jest niedopuszczenie nowego towaru na rynek. Jedną z metod zminimalizowania możliwości powstania takiej sytuacji jest poszukiwanie dystrybutorów - agentów i wykluczenie w pierwszej fazie dialogu tych, którzy są jednocześnie producentami. Inne formy zdobywania wiedzy to korzystanie z bezpłatnych, corocznych raportów branżowych i czasopism oraz aktywne uczestnictwo w targach. W zależności od dostępnego budżetu, można skorzystać z usług renomowanych firm specjalizujących się w badaniu rynku. Kluczowe znaczenie ma to, czy agencja posiada bezpośrednią ekspertyzę dotyczącą naszej branży. Z tych usług korzystają głównie duże przedsiębiorstwa posiadające odpowiedni budżet na cele marketingowe. Analiza danych otrzymanych z powyższych źródeł informacji będzie pomocna przy ocenie możliwości danego rynku, potencjalnych partnerów handlowych, konkurencji, ewentualnych trudności w zdobywaniu rynku oraz związanych z tym kosztów. Zdobyta wiedza umożliwi podjęcie najlepszej decyzji o wyborze rynku docelowego. Całkiem istotną kwestią jest czy, ogólnie rzecz biorąc, chcemy być eksporterem czy też jedynie obsługiwać klientów z zagranicy. Tak postawione zagadnienie wydaje się absurdalne, jest jednak w tym głębsza idea i warto odróżnić działalność eksportową od sprzedaży towarów lub usług klientowi zagranicznemu. Działalność eksportowa ma miejsce, gdy firma planowo, zgodnie z wprowadzonymi procedurami, zdobywa kolejne rynki zbytu. Taką aktywność może również prowadzić firma kilkuosobowa. O sprzedaży zagranicznemu klientowi możemy mówić, gdy importer sam dociera do dostawcy towarów lub usług. Taką sprzedaż cechują doraźne korzyści. Do jej wad należy m.in. niska cena oraz brak kontroli nad ciągłością dostaw, w związku z czym wiele firm świadomie unika takiej formy eksportu. Śmiem twierdzić, że obecne kłopoty branży biorą się właśnie z tej niby drobnej różnicy pojęć. Działania eksportowe branży stolarki, poza oczywiście chlubnymi wyjątkami, miały i mają charakter przypadkowy, traktowany jednak przez samych przedsiębiorców jako element ogólnej strategii lub taktyki firmy. Można powiedzieć na koniec, że długa jeszcze przed nami droga do prawdziwego eksportu.

Piotr Lutek