

# Как подготовить компанию к выходу за рубеж



Анна Шебанова

Нач. отдела, зам. руководителя, Ростов-на-Дону

Десять принципов стратегического маркетинга, которые убергут вас от ошибок и усилят ваш иностранный проект.

Доверять ли официальной статистике других стран? Как определить приоритетные рынки сбыта? Как учитывать культурные особенности партнеров по переговорам? Что предпринять, если иностранные конкуренты начинают информационную войну против вашей компании? Если вы планируете продавать свою продукцию в других странах, рано или поздно перед вами встанут эти и множество других подобных вопросов. За годы работы в области стратегического маркетинга и развития бизнеса за рубежом мной были выработаны принципы и рекомендации, которые позволяют найти верные ответы.

## 1. Используйте комплексный подход при оценке рынка

Первостепенная задача при [подготовке компании к выходу на зарубежные рынки](#) заключается в правильной оценке емкости рынка. В мире существует достаточно много компаний, предлагающих готовые отчеты о рынках, и на хорошо структурированных рынках с небольшим количеством игроков они могут стать отправной точкой для формирования маркетинговой стратегии. Но на большинстве рынков сбыта в области b2b необходима комплексная оценка.

Я работаю в компании, производящей упаковочные материалы для пищевой промышленности. И, например, в ходе собственного исследования рынка колбас в Германии я выяснила, что реальное производство превышает данные официальной статистики в 1,7 раз. Рассчитать фактическое производство удалось только после года изучения немецких отраслевых журналов, посещения нескольких отраслевых выставок в Германии, многочисленных интервью с представителями национальных отраслевых союзов и производителей колбас, изучения сайтов и отчетов крупнейших мясоперерабатывающих компаний, изучения германской классификации колбас. Оказалось, 40% германских колбас производят мелкие цехи, которых в стране более 15 тыс. и которые не обязаны предоставлять отчетность в органы статистики. При этом совокупный оборот таких производств превышает совокупный оборот крупных национальных мясоперерабатывающих концернов.

Поэтому совет №1: не доверяйте официальной статистике даже на традиционных европейских рынках. Используйте системный подход и максимальное количество источников информации.

## **2. Найдите хорошего маркетингового аналитика**

Непрерывный мониторинг и анализ внешней среды – ключевое правило [экспансии на зарубежные рынки](#). Для планирования долгосрочного присутствия на зарубежном рынке компании необходим отдел исследования рынков, сотрудники которого будут заниматься поиском, консолидацией, анализом маркетинговой информации о рынке, прогнозированием и стратегическим анализом. Помимо стандартных требований к специалисту по маркетингу, специалист по исследованиям рынка должен обладать специальными качествами.

Основные требования к маркетинговому аналитику:

- Аналитические способности.
- Структурное мышление.
- Системный подход к обработке и хранению информации.
- Знание иностранных языков.
- Знание деловой культуры зарубежных стран.
- Профессиональное любопытство.

Хочу обратить внимание на один момент. На постсоветском пространстве до сегодняшнего времени царит стереотип об иностранных консультантах как носителях специальных знаний. Их часто априори воспринимают как сильных профессионалов, которые заслуженно требуют высоких гонораров за работу. Более десяти лет работы в международном маркетинге, практика привлечения зарубежных маркетологов и консультантов к участию в проектах показали мне несостоятельность подобных ожиданий. Безусловно, на зарубежном рынке есть много специалистов высокого класса и серьезных агентств, специализирующихся на исследовании рынка. Однако, в среде консалтинга за рубежом очень часто встречаются как специалисты, желающие продать себя очень дорого, но не дать результата, так и недобросовестные поставщики информации.

Поэтому совет №2: уделяйте внимание составлению подробного ТЗ на [проведение исследования рынка](#) или осуществление консультаций, и не забывайте запрашивать у иностранных специалистов рекомендации предыдущих заказчиков. Уточняйте все детали будущего проекта до подписания контракта и не бойтесь торговаться.

## **3. Создайте систему сбора и анализа маркетинговой информации**

В ходе формирования системы сбора маркетинговой информации наиболее полезными источниками оказались:

- Национальные статистические службы.
- Отраслевые союзы.
- Министерства экономики и внешнеэкономической деятельности.
- Международная таможенная статистика (trademap.org, intracsen.org, fao.org).
- Отчеты менеджеров по продажам.
- Информация от дилеров.
- Международные выставки, на которых можно получить экспертную оценку от игроков рынка.
- Профессиональные группы в международной сети **LinkedIn**. На рынке b2b эта платформа зарекомендовала себя как отличный источник профессиональных связей и информации, а также площадка для поиска зарубежных специалистов.

На первом этапе важно настроить систематический сбор данных, сформировать пул лояльных поставщиков информации на рынке сбыта. После этого смещайте фокус на перевод полученных данных в [стратегию и тактику завоевания рынка](#).

#### **4. Разработайте стратегию сбыта за рубежом**

«Какая у вас стратегия?» – один из наиболее частых вопросов, который звучит на переговорах с зарубежными партнерами. На этапе подготовки к выходу компании на зарубежный рынок перед топ-менеджерами должно стоять две задачи:

1. Разработать стратегию сбыта.
2. Сформулировать ее в виде, понятном вашим потенциальным дилерам и клиентам.

Постарайтесь сформировать и поддерживать имидж компании, у которой есть четкая, амбициозная и финансово обеспеченная стратегия развития. Ваши партнеры должны быть уверены, что вы сможете обеспечить бесперебойные поставки. Включите стратегию в имиджевую презентацию вашей компании, которую вы будете использовать в переговорах с иностранными партнерами и тендерах.

#### **5. Определите приоритетные рынки сбыта**

Основная задача в разработке маркетинговой стратегии компании – [определить приоритетные рынки сбыта](#). Анализируйте факторы, непосредственно влияющие на продажи в конкретном сегменте рынка. Отправная точка – емкость рынка в натуральном и в денежном выражении в сегментах прямых и косвенных конкурентов. Категория рынка может быть откорректирована по результатам анализа внешней среды. Факторы, на которые рекомендую обратить особое внимание при анализе:

- *Возможности*. Покупательская способность, индекс развития розничных сетей и NoReCa, традиции и тенденции потребления продукта, степень дифференциации между товарами, прогноз развития рынка.

- *Структура рынка и конкурентное окружение.* География конкурентов, стратегические преимущества, союзы конкурентов. Анализ структуры производства и потребления. Анализ каналов сбыта, концентрации клиентов.
- *Барьеры для входа на рынок.* Наличие трудовых ресурсов, транспортной и складской инфраструктуры, особенности регионального законодательства, политические, экономические, предпринимательские риски.

На основании проведенного анализа каждой стране присваивается одна из категорий:

- *A.* Наиболее привлекательные рынки: наибольшая емкость рынка в большинстве сегментов, высокая концентрация потенциальных клиентов, высокий потенциал роста продаж, отсутствие серьезных барьеров для входа на рынок.
- *B.* Привлекательные рынки: большая емкость рынка, большая доля рынка (если компания уже представлена на рынке), потенциал роста в ограниченном количестве сегментов.
- *C.* Менее привлекательные рынки: небольшая емкость рынка, ограниченный потенциал роста продаж, низкая концентрация клиентов.

На основе полученной модели можно приступать к выбору базовых стратегий, выбрать оптимальную модель дистрибуции для каждого рынка – прямые продажи, развитие дилерской сети, открытие торгового представительства, собственного производства или M&A.

## **6. Используйте SWOT-анализ**

Если вы планируете открывать представительство компании на зарубежном рынке, одним из ключевых моментов в разработке бизнес-плана является SWOT-анализ компании. Уделите особое внимание анализу ее барьеров, рисков, возможностей, конкурентных преимуществ и ресурсов на целевом рынке. Привлекайте к анализу ведущих специалистов и топ-менеджеров компании.

Грамотно проведенный SWOT-анализ поможет выявить проблемы, которые могут дорого обойтись вашей компании на новом рынке сбыта. Поэтому на этапе планирования переведите их в индивидуальные задачи руководителей подразделений, интегрируйте в годовой план компании, если нужно, пересмотрите сроки реализации крупных проектов.

## **7. Учитывайте культурные различия**

Учитывайте межкультурные особенности при разработке презентаций, рекламных материалов и стандартов работы менеджеров по продажам. В Америке и Австралии работает жесткая продажа, юмор, рекламные формулы, неформальный стиль. В Германии – описание технических характеристик товара, большое количество печатных материалов, ссылка на солидность компании и качество продукции, гарантии соблюдения сроков поставки.

Если вы новичок в международном бизнесе, изучайте местные отраслевые журналы, рекламу и сайты конкурентов, изучите портрет потребителя. В ходе переговоров следуйте стилю, заданному партнерами. Старайтесь понять их логику, намерения и этическую позицию, учитывайте возможные различия в толковании понятий. С одной стороны нужно стараться избегать кросс-культурной предубежденности, с другой стороны – изучать менталитет, намерения и мотивы своих партнеров и потребителей, учитывая эти особенности при формировании маркетингового плана.

Но на всех без исключений рынках подчеркивайте работу по европейским стандартам, наличие сертификатов качества европейских организаций, демонстрируйте гарантии качества, стабильности поставок и сервиса и конкурентоспособные цены.

## **8. Соблюдайте деловой этикет**

В ходе формирования базы данных маркетинга мы завязали контакты со всеми основными лицами в отраслевых союзах Германии и Австрии. Особенно активно нам помогают в плане получения информации о конъюнктуре рынка коллеги из немецкоязычных стран. Секрет эффективного сотрудничества с подобными организациями – знание делового этикета и [умение писать правильные письма](#). Совет не новый, но менеджеры упорно продолжают писать обезличенные письма-запросы, жалуясь, что они остаются без ответа. Я убеждена: если письма ваших менеджеров по продажам остаются без ответа – значит, они просто не умеют их писать. Требуйте от своих сотрудников соблюдения следующих правил:

- Только личное обращение. Потратьте время и выясните, кто является наилучшим для вас контактным лицом.
- Соблюдение национальных стандартов переписки. Приобретите для менеджеров по продажам книгу для секретарей страны, в которой вы планируете вести бизнес. Например, в Германии я пользуюсь [Der Sekretärinnen BriefeManager](#).
- Обратная связь в течение 24 часов.

## **9. Предвосхищайте угрозы конкурентов**

Помимо ценовых войн зарубежные конкуренты не брезгают информационными. В ходе работы мы сталкивались с разными ситуациями. Конкуренты распространяли информацию о запрете на ввоз продукции, планируемом увеличении таможенных пошлин, о содержании запрещенных веществ в продукции. Свою роль сыграли введение эмбарго и негативные публикации в зарубежных СМИ в отношении российских производителей. Какие ответные меры мы предпринимали?

- Перешли от имиджевой рекламы к информационной.

- Опубликовали в отраслевых изданиях серию статей об основных преимуществах продуктов, подтвержденных практическими испытаниями и исследованиями в европейских лабораториях.
- Стали позиционировать не только продукты, но и другие элементы своего бизнеса, в частности, R&D.
- Стали участвовать в мероприятиях, устраиваемых европейским отраслевым сообществом.
- Зарубежные партнеры уважают ученую степень. Чаще упоминайте, сколько кандидатов наук работает в вашей компании, какие награды в области инноваций и качества у вас есть.

## **10. Проведите аудит основных бизнес-процессов**

При разработке маркетинговой стратегии необходимо удостовериться, что ресурсов и гибкости компании хватит, чтобы играть по правилам зарубежного рынка. Аудит производства, маркетинга и продаж, логистики и финансовой службы позволит выявить и устранить факторы, которые могут затормозить ваш иностранный проект внутри компании.

Условия и уровень сервиса у зарубежных конкурентов часто превосходят представления отечественных производителей:

- Поставки в течение 24 часов.
- Кастомизация продукта.
- Стандарты работы с рекламациями.
- Годовые контракты.
- Условные и безусловные бонусы.
- В ряде случаев непрозрачные условия тендеров, протекционизм и кумовство.

С учетом этих особенностей нужно оценить готовность вашей компании к выходу за рубеж в десяти контрольных точках:

- Степень дифференциации от продуктов конкурентов.
- Наличие ноу-хау.
- Соответствие продукции требованиям зарубежного потребителя.
- Наличие необходимых сертификатов и патентов.
- Способность обеспечить стабильное высокое качество продукции.
- Конкурентоспособные сроки производства и поставки продукции.
- Конкурентоспособные сроки рассмотрения и компенсации рекламации.
- Степень гибкости производства.
- Наличие торгового персонала, отвечающего ожиданиям клиентов.
- Согласованность подразделений в реализации стратегии (регламентация бизнес-процессов).

## Критерии грамотной стратегии

Если анализ внешней и внутренней среды проведен правильно, то стратегия компании на зарубежных рынках будет отвечать следующим критериям:

- Соответствовать целям фирмы.
- Соответствовать состоянию и требованиям рынка.
- Соответствовать потенциалу и возможностям фирмы.
- Содержать приемлемую степень риска.

После проверки стратегии на соответствие вышеперечисленным критериям, план ее реализации следует интегрировать в единую систему планирования и отчетности (годовой план компании, индивидуальные планы руководителей) с регулярным контролем реализации.

ТЕГИ: [Маркетинг](#) [Стратегический маркетинг](#) [Зарубежные рынки](#) [Иностранные рынки](#)