

Ekspansja zagraniczna po polsku

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH



CENTRUM
STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH

komentarz

08/2016

www.csm.org.pl



Zbigniew Popowski

Ekspert CSM, specjalista z zakresu zabezpieczania i finansowania handlu międzynarodowego z 20-letnią praktyką w bankowości i finansach. Od ponad 10 lat trener i konsultant znanych krajowych firm szkoleniowych w zakresie projektów związanych z finansami przedsiębiorstw oraz usługami bankowymi dla klientów instytucjonalnych. Obecnie kieruje firmą doradczą specjalizującą się we wprowadzaniu przedsiębiorstw na rynki trudne.

Polskie firmy nieźle sobie radzą w otwartej od ponad dwóch dekad gospodarce, niektóre odniosły także spektakularny sukces na arenie międzynarodowej. To dowód, że można zdobyć rynki zagraniczne dzięki dobrej jakości, przemyślanej strategii, konsekwencji w działaniu i wykwalifikowanym kadrom. Warto jednak, aby naszych produktów było na świecie znacznie więcej, a to się nie uda bez wymiany doświadczeń i wyciągania wniosków z błędów.

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PO POLSKU

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH

| Zbigniew Popowski

2

Uczestnicząc w licznych spotkaniach i konferencjach o polskim eksporcie mam okazję słyszeć o zagranicznych sukcesach rodzimych firm. Brakuje mi jednak negatywnych przykładów, bo analiza niepowodzeń pomaga omijać kolejne rafy. Jeśli eksporter stracił niepowtarzalną szansę zaistnienia na arenie międzynarodowej warto się przyjrzeć dlaczego, przeanalizować błędy, które popełnił i opracować plan, jak się można samemu ich ustrzec.

Uczenie się na błędach

Umiejętność wyciągania wniosków z wpadek i porażek to jedna z największych kompetencji menadżerskich. Problem jednak w tym, że przedsiębiorcy nie lubią się tymi analizami i wnioskami dzielić. Z psychologicznego i społecznego punktu widzenia to normalne. Kiedy prześledzi się portale społecznościowe w Polsce to okazuje się, że ponad 90% wpisów dotyczy spraw pozytywnych. Ludzie chwalą się, że gdzieś wyjechali, zdobyli nową pracę, urodziło im się dziecko itp. Raczej rzadko widzimy na facebook'u wpisy: „wyrzucili mnie z pracy”, „zmarła mi babcia” czy „znów siedzę w domu bo nie wyjechałem na wakacje”. Pewien doświadczony psycholog biznesu powiedział mi ostatnio, że nawet w dobrych czasach ludzie niechętnie dzielą się wiedzą

z tymi, których dobrze nie znają. A co dopiero w czasach niepewnych, które mamy od kilku lat.

Podejście polskich przedsiębiorców wydaje się więc standardowe. Okazuje się jednak, że nie dzieje się tak w innych kulturach. Zwłaszcza Daleki Wschód przywiązuje dużą wagę do analizy porażek. Wynika to w dużym stopniu z kulturowych podstaw tych społeczeństw i mocno zakorzonego dążenia do ciągłej poprawy, do udoskonalania tego, co zostało zrobione czy osiągnięte.

W Korei dzieci już w szkołach uczą się rozmawiać o swoich niepowodzeniach. Choć nie jest to łatwe, młodzi ludzie dostają spontaniczny feedback ze strony rówieśników, mocno zapamiętują tą lekcję i szybko się uczą. W Japonii organizuje się regularne sesje dla przedsiębiorców skupionych w izbach handlowych, aby rozmawiać o popełnionych błędach i przerabiać dokładnie konkretne niepowodzenia w biznesie. Historie takie są przedmiotem szerszych badań i analiz, co więcej, na niektórych uczelniach stają się kanwą wykładanego przedmiotu.

To w Japonii właśnie powstały koncepcje Kaizen i Six Sigma, których zadaniem jest nieustanne dążenie do poprawy jakości, również poprzez zadawanie sobie pytań co

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PO POLSKU

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH

| Zbigniew Popowski

3

poszło nie tak i jak to można w przyszłości zmienić proces. W słynnej już książce lat 80-tych pt. „Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success”, twórca tej filozofii - pan Masaaki Imai - pokazał jak metoda małych ale konsekwentnych udoskonaleń może przyczynić się do sukcesu japońskiej gospodarki. Jak wszyscy wiemy sukces ten, szczególnie na arenie międzynarodowej, został osiągnięty.

Takie podejście ma także swoje oparcie w filozofiach tak bogatych kultur, jak taoizm czy buddyzm. Trudno więc żądać aby Europejscy przedsiębiorcy „z marszu” i naturalnie wykazywali podobne zachowania. Chociaż japońskie metody zarządzania poprawą jakości stosuje już większość dużych przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach na całym świecie, również w Polsce. Nie wnikając zatem zbyt mocno w dalekowschodnią kulturę biznesu warto zadać pytanie, jak nasi eksporterzy radzą sobie z dzieleniem się wiedzą, w szczególności zaś wiedzą na temat błędów w procesie ekspansji zagranicznej.

Skandynawscy przedsiębiorcy, trochę wzorem koreańskich dzieci, znacznie częściej rozmawiają o porażkach niż Polacy. Moja żona – psycholog dziecięcy, powiedziałaaby o tym zachowaniu że np. duński przedsię-

biorca „ma w sobie większą „przestrzeń” do dzielenia się trudnymi sprawami. A wiadomo już, że wiedza o błędach jest często bezcenna. W przypadku polskich eksporterów, przyczyną braku takiej „przestrzeni” do dzielenia się wiedzą nie jest jedynie nasza kultura, lecz także szersza niechęć do analizowania przyczyn niepowodzeń oraz zwyczajny wstyd. Wiąże się to z faktem, iż polski przedsiębiorca – w odróżnieniu od na przykład anglosaskiego - nie jest pozytywnie nastawiony do porażek i nie jest na nie gotów mentalnie.

Skoro dokładnie nie wiemy, dlaczego się nie udało, to bardzo trudno dzielić się wnioskami z naszych negatywnych doświadczeń z innymi. Uważam, że to marnowanie bezcennej wiedzy, która może się przydać. Dlatego opiszę trzy przykłady nieudanej ekspansji zagranicznej w przekonaniu, że ich analiza pomoże innym ustrzec się podobnych błędów.

Przykład 1 : turystyka

W roku 2008 pewien znany tour operator po 10 latach działania na rynku greckim i włoskim zaczął zastanawiać się nad tym jak zdywersyfikować swoją ofertę. Konkurencja ze strony firm polskich oraz europejskich oferujących wakacje we Włoszech

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PO POLSKU

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH

| Zbigniew Popowski

4

czy w Grecji stawiała się nie do wytrzymania. Na jednym ze spotkań z zarządem doradziłem aby przemyślano takie kierunki jak Egipt czy Tunezję lub kraje na Półwyspie Arabskim – np. Oman. Pomysł początkowo wydawał się moim znajomym ciekawy, jeden z nich polecał nawet na tydzień do Egiptu aby zrobić małe rozeznanie. Kiedy zadzwoniłem do niego około 3 tygodni po naszym spotkaniu stwierdził: „do tych brudasów nie będziemy wysyłać naszych turystów”. Nie pomogły tłumaczenia, że to są przyszłościowe destynacje, że zawsze mieć lepiej więcej kierunków, itp. Co gorsze, kierujący firmą do jednego worka terrorystów i brudasów wrzucili też inne kraje szeroko rozumianej kultury islamu od Turcji do Omanu i Emiratów Arabskich.

Firma nie zdecydowała się na żaden z tych krajów mimo, że miała zasoby, ludzi oraz doświadczenie aby zacząć rozwój na innych rynkach. Jak się później okazało Grecja znacznie straciła na popularności z uwagi na kryzys gospodarczy i obroty tour operatora zmniejszyły się prawie 30%. Moi znajomi nie prześledzili jednak procesu myślowego i nie wyciągnęli wniosków z tego co się stało. Jak się też można domyśleć, nie chwalą się tym i nie przestrzegają innych przed podobnymi błędami. Na domiar złego – zniechę-

cenie do „brudasów” trwa nadal i nie szybko minie.

Przykład 2: przetwórstwo mleka

Firma eksportuje obecnie do kilkudziesięciu krajów. Ostatnie kilka lat czekała, podobnie jak inne polskie zakłady, na otwarcie rynku Indonezji. Dlaczego? Rynek mleka w Polsce i UE jest już nasycony, ceny od 2 lat spadają, a towaru jest nadmiar i trzeba go gdzieś wyeksportować. Dodatkowo duży i chłonny dotąd rynek zbytu – Rosja jest dla nas od ponad 2 lat zamknięty. Indonezja to ponad ćwierć miliarda ludzi, którzy do tej pory żywili się głównie ryżem i warzywami. Na fali globalizacji i dostępności informacji powstała swego rodzaju moda (podobnie jak w Chinach) na inną żywność. Szczególnie wśród klasy średniej, która przyrasta dwucyfrowo, popularne staje się jedzenie mięsa i nabiału.

W tym trendzie można uczestniczyć tylko raz, ustawić się na półkach z serami lub jogurtami obok istniejących już produktów mleczarskich z Australii czy Nowej Zelandii i wesprzeć to przemyślaną strategią marketingową. Moje sugestie co do takiego postępowania przedstawiane były kierownictwu zakładu już kilka lat przed otwar-

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PO POLSKU

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH

| Zbigniew Popowski

5

ciem się rynku indonezyjskiego. Po kilku latach czekania polskie zakłady ujrzały w końcu podpis ambasadora Indonezji na liście polskich zakładów mleczarskich zaakceptowanych przez indonezyjskie ministerstwo rolnictwa. Jakież było moje zdziwienie kiedy zobaczyłem, że producent nabiału, z którym współpracuję, nie zarejestrował żadnego produktu oprócz mleka i serwatki. Innymi słowy firma nie ma dziś autoryzacji służb indonezyjskich aby sprzedawać tam sery i inne przetwory mleczne oprócz tych proszkowanych. Mimo, że tzw. „proszki” to też ważny produkt, to jednak nie one budują markę przedsiębiorstwa za granicą. To przede wszystkim sery i jogurty, to co widzi przeciętny mieszaniec Jawy czy Sumatry w swoim sklepie.

Gdy spytałem prezesa tej spółdzielni mleczarskiej dlaczego nie zawnioskował o rejestrację produktów konsumenckich (czyli B2C) a jedynie o B2B (produkty masowe takie jak proszki) powiedział, że jego zdaniem sery i tak się nie sprzedadzą więc nie ma co wydawać pieniędzy. Mimo, że pieniądze związane z takim formalnym zaawizowaniem produktu stanowią zaledwie procent tego co firma mogłaby zarobić już w pierwszym roku eksportu na ten rynek mój klient nie zdecydował się na ten ruch. Zapytałem też kierownictwo firmy czy ktoś

z nich był kiedykolwiek w Indonezji lub czy zlecono jakieś badania, które oszacowałyby potencjał tego rynku. Odpowiedzi na oba pytania były negatywne.

Jak w takim razie podjąć właściwą decyzję o inwestycji w tym kraju? I choć po moim pobycie w Indonezji udało mi się przekonać zarząd, że półki sklepowe w Dżakarcie coraz bardziej zapełniają się mlekiem, serami i jogurtami to procedura rejestracji produktów konsumenckich może zająć firmie kolejne 2-3 lata. A wtedy firmy konkurencyjne zdążą już na te półki wejść... Tutaj też nie ma powodów do dzielenia się tym doświadczeniem, więc niewielu przedsiębiorców o tym słyszało.

Przykład 3: energetyka

Jeden z liderów systemów zasilania awaryjnego do dużych elektrowni i elektrociepłowni eksportujący do kilkudziesięciu krajów kilka lat temu podjął decyzję o inwestycji w byłych republikach radzieckich, Rosji i w Kazachstanie. Otworzył tam nawet spółki prawa lokalnego aby lepiej kontrolować proces inwestycji i mieć bliski kontakt z kontrahentami. Firma przygotowywała się do tych inwestycji bardzo skrupulatnie biorąc pod uwagę doświadczenie z poprzednich lat na innych rynkach rozwija-

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PO POLSKU

UCZMY SIĘ NA BŁĘDACH

| Zbigniew Popowski

6

jących się. Mimo przygotowania pod względem technologicznym, finansowym oraz kadrowym firma nie wzięła pod uwagę kwestii dewaluacji walut w tych krajach. Szczególnie dotyczy to kazachskiej waluty tenge (KZT), w której zawierała lokalne duże kontrakty. Chyba nikt z kierownictwa firmy nie przewidział, że o ile jeszcze w połowie roku 2015 za 1 dolara płacono około 170 KZT o tyle już na początku roku 2016 było to już ponad 370 KZT. Waluta kraju kierowanego przez prezydenta Nazzarbajewa osłabiła się w ciągu zaledwie pół roku ponad 2 krotnie. Oczywiście znane są przyczyny tego stanu rzeczy – Kazachstan w dużej mierze korzysta z przychodów związanych z ropy i gazu a ceny tych surowców ostatnio mocno spadły.

Czy można to było przewidzieć i chociaż częściowo zabezpieczyć się przed spadkiem kursów? Okazuje się, że należało zbudować nieskomplikowaną strategię zabezpieczającą kurs walutowy w sprzedaży na rynek kazachski. Można było jeszcze na początku 2015 roku zawrzeć walutowe kontrakty terminowe USD/KZT na 12 miesięcy do przodu, co nie jest ani skomplikowane ani drogie. Trzeba jednak umieć myśleć perspektywicznie. Firma tego nie zrobiła mimo sugestii ekspertów walutowych z największych europejskich banków. W efekcie

otrzymałem zlecenie na przeprowadzenie specjalistycznego szkolenia z zabezpieczeń walutowych na rublu rosyjskim i tenge kazachskiej. Ja zarobiłem, ale firma straciła najpierw grube miliony w Kazachstanie.

Wnioski

Kilka dni temu w jednym ze sklepów spożywczych w Dolnej Saksonii moje dzieci na półkach zobaczyły znajomy polski sok. Liczę, iż odkryją takie produkty także podróżując po Afryce czy Azji. Polscy przedsiębiorcy działają coraz lepiej, ale podejmują jeszcze wiele złych decyzji. Starajmy się analizować nieudane przykłady eksportu czy inwestycji zagranicznej obok przykładów sukcesu, bo to porażki uczą najwięcej. Nie wstydźmy się dzielić wnioskami z popełnionych błędów, bo mogą podpowiedzieć, jak unikać następnych a w dłuższym terminie przynieść naprawdę znaczące korzyści oraz oszczędność czasu i nerwów.

Zbigniew Popowski

CSM jest niezależnym, pozarządowym ośrodkiem analitycznym zajmującym się polską polityką zagraniczną i najważniejszymi problemami polityki międzynarodowej. Fundacja została zarejestrowana w 1996 r. CSM prowadzi działalność badawczą i edukacyjną, wydaje publikacje, organizuje konferencje i spotkania, uczestniczy w międzynarodowych projektach we współpracy z podobnymi instytucjami w wielu krajach. Tworzy forum debaty i wymiany idei w sprawach polityki zagranicznej, relacji między państwami oraz wyzwań globalnego świata. Działalność CSM jest adresowana przede wszystkim do samorządowców i przedsiębiorców, a także administracji centralnej, polityków, dyplomatów, politologów i mediów. Od 2009 r. CSM jest uznawany za jeden z najlepszych think tanków Europy Środkowo-Wschodniej w badaniu „The Leading Public Policy Research Organizations In The World” przeprowadzanym przez Uniwersytet Pensylwanii.

Centrum Stosunków Międzynarodowych ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa t: +48 22 646 52 67



www.twitter.com/CIR_CSM



www.facebook.com/CIR.CSM



CENTRUM
STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH