

Инвестиционный план выхода на новые зарубежные рынки, с учетом данных цифрового маркетинга

Василий Кашкин, к.э.н., руководитель проекта международных исследований и маркетинга Kashkin.com.cn

Введение

Закрепление компании на внешних рынках является затратной задачей, особенно на стадии выхода на экспортный рынок, и требует взвешенного и основательного подхода. Такой подход обычно называют инвестиционным планированием или проектированием, так как он позволяет оценивать эффективность вложений в долгосрочном периоде в рамках поставленной задачи. Суть подхода состоит в оценке и последующем сопоставлении ожидаемых доходов и расходов, изменяющихся во времени. Различия в методиках такой оценки кроются в том, как и какие факторы, показатели и метрики участвуют в расчетах. По факту именно полнота охвата и учёта таких факторов определяет надёжность экономического обоснования выхода на новые рынки и точность прогнозируемого результата.

Современные методики оценки эффективности инвестиций по выходу на внешние рынки, как зарубежные так и отечественные, имеют свои собственные достоинства и недостатки¹. Однако и те, и другие не учитывают полноту маркетинговых показателей цифровой экономики². Следует отметить, что в научных работах этот момент отмечается, однако фактически не исследуется в достаточной мере. Особенности таких взаимосвязей чаще упоминаются в прикладных исследованиях инвестиционных, консалтинговых и аналитических компаний.

Инвестиционные планы и стратегии выхода на новые рынки принято называть цифровыми маркетинговыми планами и цифровыми маркетинговыми стратегиями^{3 4}. Как правило, они отражают связи цифровых маркетинговых метрик с финансовыми показателями^{5 6}. Такой наиболее

¹ Шеховцов Р.В., Авакян О.С. Анализ зарубежных и отечественной методик оценки инвестиционных проектов // Вестник РГЭУ РИНХ. 2019. №1 (65).

² Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. and Reibstein, D. J. (2010) 'Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance', 2nd edn, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ

³ Yogesh K. Dwivedi, Elvira Ismagilova, D. Laurie Hughes, Jamie Carlson, Raffaele Filieri, Jenna Jacobson, Varsha Jain, Heikki Karjaluoto, Hajer Kefi, Anjala S. Krishen, Vikram Kumar, Mohammad M. Rahman, Ramakrishnan Raman, Philipp A. Rauschnabel, Jennifer Rowley, Jari Salo, Gina A. Tran, Yichuan Wang, Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions, International Journal of Information Management, Volume 59, 2021, pp.102-168

⁴ Faruk M, Rahman M, Hasan S. How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. Heliyon. 2021 Dec 14;7(12):e08603.

⁵ Srinivasan, D.M. Hanssens Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions Journal of Marketing Research, 46 (3) (2009), pp. 293-312

⁶ Alexander Edeling, Shuba Srinivasan, Dominique M. Hanssens, The marketing–finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research, International Journal of Research in Marketing, Volume 38, Issue 4, 2021, pages 857-876,

обоснованной метрикой является возврат на инвестиции в маркетинг (ROMI)⁷. Именно эта метрика будет основной и использоваться для оценки инвестиционного плана по выходу на новые рынки.

Основная часть

Выход на новые экспортные рынки – это, как правило, довольно длительный проект.

Выход на точку безубыточности обычно достигается не ранее чем через 1-2 года от начала проекта, а полную окупаемость инвестиций следует планировать через 3-4 года. Тем не менее выход на гигантские рынки Китая, Европы или США для многих бизнесов является шансом подняться на такой масштаб, которого в принципе невозможно достичь внутри своей страны.

Ключевой вопрос, который следует рассмотреть при построении инвестиционного плана – это расчет точки безубыточности и точная оценка ожидаемого возврата инвестиций.

До сих пор многие подобные инвестиционные планы остаются очень приближенными, в то время как сейчас уже **появилась возможность формировать максимально точный прогноз.**

Благодаря современным технологиям маркетинговых исследований, и благодаря технологиям цифрового маркетинга, основанного на данных^{8 9}, сейчас есть возможность включить в инвестиционный план максимально точные показатели окупаемости проекта и точки безубыточности.

Рассмотрим этот процесс подробнее.

Целевые показатели для экспортной бизнес-единицы

На предварительном этапе маркетинговых исследований вы определили вашу ценовую политику на зарубежном рынке и продуктовую линейку. Вы также определили приемлемый для вас уровень доходности (прибыли) и приемлемые для вас сроки окупаемости инвестиций.

Первый уровень оценки – это показатели конкурентов, уже работающих на зарубежных рынках. Эти показатели можно выявить при помощи маркетинговых исследований.

Необходимо оценить следующие ключевые показатели конкурентов:

- Выручка;
- Расходы;
- Фактическая прибыль;

⁷ Hedley Smyth, Laurence Lecoeuvre, Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 1, 2015, pages 29-40

⁸ Lal, B., Ismagilova, E., Dwivedi, Y.K., Kwayu, S. (2020). Return on Investment in Social Media Marketing: Literature Review and Suggestions for Future Research. In: , et al. Digital and Social Media Marketing. Advances in Theory and Practice of Emerging Markets. Springer

⁹ Jose Ramon Saura, Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 6, Issue 2, 2021, pages 92-102,

Ключевые показатели цифрового маркетинга^{10 11}:

- Посещаемость сайта и метрики SEO;
- Показатели в СоцСетях, если они используются для продвижения;
- Показатели воронки продаж;
- Основные источники лидогенерации;
- Стоимость лидов (контекстной рекламы в поисковиках, рекламы в СоцСетях);

Эти индикаторы уже позволяют определить, следует ли вам выходить на конкретный зарубежный рынок или нет.

В этом состоит значительная ценность маркетингового исследования: при современной доступности данных о рынках, ценах, конкурентах и спросе возникает возможность достаточно точно планировать сроки окупаемости проекта и объем необходимых вложений.

Приведем в качестве примера данные типичного конкурента, которые обычно удается установить в ходе исследований:

Таблица 1. Веб-метрики и экономические показатели конкурентов

Веб-метрики:	Экономические показатели:
Количество посетителей сайта, в месяц:	Прибыль, в год:
Накопленная клиентская база, оценка:	Валовый доход:
Количество запросов в поисковой системе, на название компании или название ее ключевых брэндов:	Активы:
Позиции конкурентов в поисковиках и контекстной рекламе	
Показатели активности в СоцСетях - страница компании, количество участников; - насколько активно бренд и продукт обсуждают в соцсетях;	Количество сотрудников:

¹⁰ Saura, J.R.; Palos-Sánchez, P.; Cerdá Suárez, L.M. Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet 2017, 9, 76.

¹¹ Peter, M.K., Dalla Vecchia, M. (2021). The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms. In: Dornberger, R. (eds) New Trends in Business Information Systems and Technology. Studies in Systems, Decision and Control, vol 294. Springer

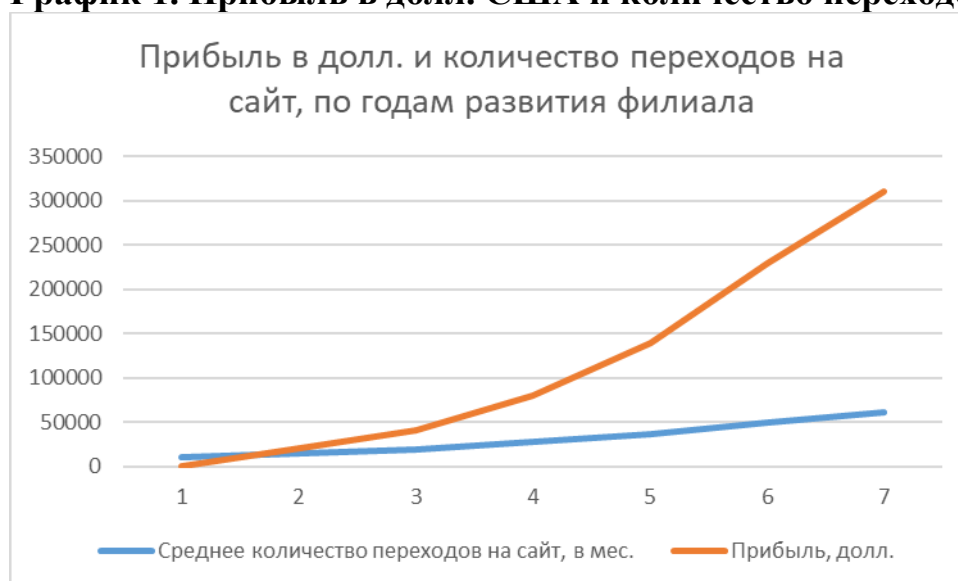
Типичные для отрасли показатели воронки продаж:	
Типичные для отрасли показатели стоимости лидов	
Репутация в соцсетях (тональность высказываний о компании и бренде): положительная 64%	

Необходимо иметь ввиду, что соотношение веб-метрик и экономических показателей не линейно. Допустим, 100 000 посещений сайта за год и 100 000 долларов прибыли не означает 1 доллара прибыли на каждое посещение сайта в среднем. Достаточно высокие показатели как посещений сайта, так и прибыли, это свойство развитого бизнеса, устойчиво присутствующего на рынке. Обычно у такого бизнеса продажи формируются больше от постоянных клиентов, чем от новых посещений.

Связь между веб-метриками и прибылью выглядит скорее как кумулятивная, а не линейная зависимость. Вначале каждое посещение сайта или присоединение в соцсетях эквивалентны меньшей доходности, чем впоследствии. Работает накопительный эффект, большую роль играет накопление клиентских баз и долгосрочные отношения с клиентами.

Во всяком случае веб-метрики конкурентов полезны как целевые показатели развития новой бизнес-единицы, KPI. Это позволяет с самого начала понимать, что выход на целевой уровень прибыли (как у конкурентов) подразумевает выход на примерно те же целевые показатели веб-метрик.

График 1. Прибыль в долл. США и количество переходов на сайт



* источник www.Kashkin.com.cn

Расчет окупаемости экспортной бизнес-единицы

Типичный расчет окупаемости нового экспортного направления или иностранного филиала выглядит следующим образом:

Таблица 2. Бюджет расходов нового филиала / бизнес-единицы (если продажи на экспорт ведутся удаленно, без присутствия в целевой стране), в мес., в долл. США

Постоянные издержки, вкл. налоги		Переменные издержки	
Фонд оплаты труда (фикс, без учета бонусов за объем продаж)	6500	Себестоимость продукции	2100
Аренда офиса	1100		
Обеспечение работы офиса	400		
Расходы на маркетинг и продажи	1 000	Расходы на сопровождение заключенных сделок	200
Командировки в страну назначения / по стране, представительские расходы	1000	Расходы на доставку, таможенное оформление, в случае физических товаров	300
		Налоги	400
Итого, в мес.:	10 000	Итого:	3000
Стоимость единицы продукции: 4000 долл.			

* источник www.Kashkin.com.cn

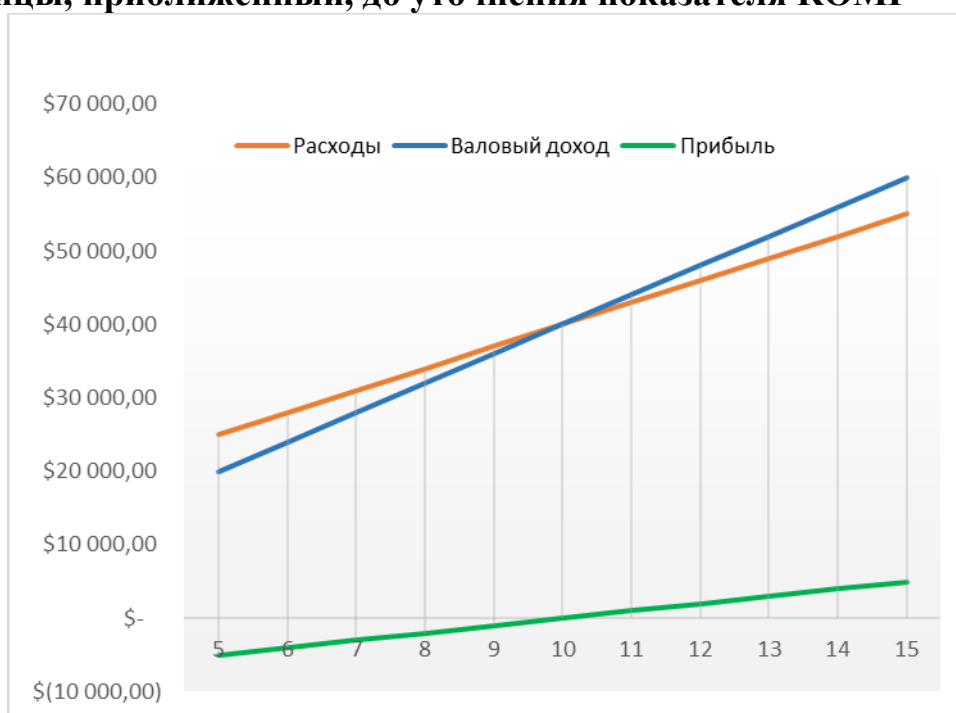
Расчет приведен для типичного нового экспортного филиала / бизнес-единицы. Количество сотрудников: 3-4 человека.

Таблица 3: Оценочный расчет точки безубыточности для новой экспортной бизнес-единицы

Месяц, №	Постоянные издержки	Переменные издержки	Сумма издержек	Валовый доход	Прибыль
5	\$ 10 000,00	\$ 15 000,00	\$ 25 000,00	\$ 20 000,00	\$ (5 000,00)
6	\$ 10 000,00	\$ 18 000,00	\$ 28 000,00	\$ 24 000,00	\$ (4 000,00)
7	\$ 10 000,00	\$ 21 000,00	\$ 31 000,00	\$ 28 000,00	\$ (3 000,00)
8	\$ 10 000,00	\$ 24 000,00	\$ 34 000,00	\$ 32 000,00	\$ (2 000,00)
9	\$ 10 000,00	\$ 27 000,00	\$ 37 000,00	\$ 36 000,00	\$ (1 000,00)
10	\$ 10 000,00	\$ 30 000,00	\$ 40 000,00	\$ 40 000,00	\$ -
11	\$ 10 000,00	\$ 33 000,00	\$ 43 000,00	\$ 44 000,00	\$ 1 000,00
12	\$ 10 000,00	\$ 36 000,00	\$ 46 000,00	\$ 48 000,00	\$ 2 000,00
13	\$ 10 000,00	\$ 39 000,00	\$ 49 000,00	\$ 52 000,00	\$ 3 000,00
14	\$ 10 000,00	\$ 42 000,00	\$ 52 000,00	\$ 56 000,00	\$ 4 000,00
15	\$ 10 000,00	\$ 45 000,00	\$ 55 000,00	\$ 60 000,00	\$ 5 000,00

* источник www.Kashkin.com.cn

График 2. Расчет безубыточности новой экспортной бизнес-единицы, приближенный, до уточнения показателя ROMI



* источник www.Kashkin.com.cn

Точно оценить расходы на новую бизнес-единицу нетрудно. Гораздо сложнее точно оценить ожидаемые доходы.

Уточнение оценки ожидаемых доходов

В приведенном прогнозе остается одна ключевая переменная, от которой зависят сроки выхода на новый рынок и окупаемость проекта.

Это ROMI, Return on Marketing Investments. То есть конкретный показатель того, в какой объем маркетинговых вложений обойдется получение каждого доллара прибыли от новых продаж.

В отличие от названных выше показателей конкурентов, которые устанавливаются на основе маркетинговых исследований, это показатель

можно установить только при помощи сочетания маркетингового исследования и непосредственного тестирования воронки и инструментов онлайн-маркетинга.

Это позволит определить оптимальную стратегию продвижения до начала ее тестирования. Тестирование абсолютно необходимо для точного понимания показателя РОМИ и точного планирования инвестиционного проекта.

Тестирование также необходимо и с точки зрения менеджмента, с точки зрения организации процессов. Потому что выход на новый рынок - это масса технических и организационных нюансов, которые не стоят дорого, но замедляют проект. Все эти нюансы необходимо отрегулировать ДО начала полноценного выхода на новый рынок, то есть до внесения основного объема инвестиций.

Другими словами, все бизнес-процессы выхода на новый рынок должны быть построены в тестовом режиме до начала самого выхода. Этот тестовый режим уже позволяет делать реальные продажи, однако продажи на этом этапе не являются главной целью.

Вложения в тестовый период (для среднего бизнеса) составят около 20-40 тыс. долларов за год. Это подготовит фундамент для полноценного выхода на новый рынок и поможет радикально снизить риски дальнейших инвестиций.

Итак, сначала на основе исследований конкурентов, оценки цен на рекламу и продвижение, мы выбираем наиболее реалистичные и органичные для вашей компании способы продвижения. Предположим, на основе исследования мы определили, что наиболее перспективные инструменты это:

- таргетинг в социальных сетях, Фейсбук, Твиттер, ЛинкедИн, Вейбо, Вичат;
- контекстная реклама в поисковиках; Гугл, Байду;
- партнерство с инфлюэнсерами,
- нахождение приоритетных целевых клиентов и прямые продажи (в случае более крупных продаж): через мессенджеры, соцсети, e-мэйл, по телефону.

Теперь мы должны протестировать каждое из этих направлений. Это позволит:

А) оценить реальную себестоимость и сроки реализации каждого направления;

Б) оценить количество клиентов, приходящих по каждому направлению;

В) оценить реальный спрос этих клиентов, продажи;

Г) в итоге, оценить показатель РОМИ, который является ключевой переменной, недостающей для точного прогнозирования инвестиционного проекта.

На этом этапе уже необходимо осуществлять реальные продажи, соответственно должен быть подобран такой продукт/ услуга, которые не требуют слишком больших усилий по доставке или исполнению.

Для каждого инструмента диджитал маркетинга мы выстраиваем и тестируем воронку продаж. Это выглядит следующим образом:

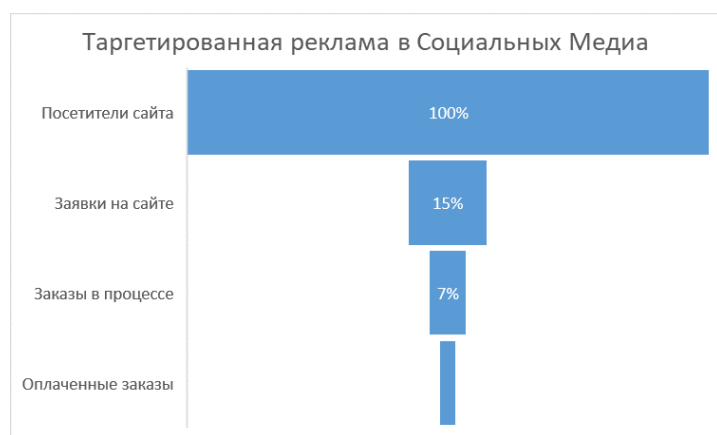
Графики 3-6

РАСЧЕТ ВОЗВРАТА НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ROMI)

для различных каналов маркетинга

(с учетом переменных, но пока без учета постоянных издержек)

Таргетированная реклама в СоцСетях



Стоимость одного посетителя сайта: 1\$

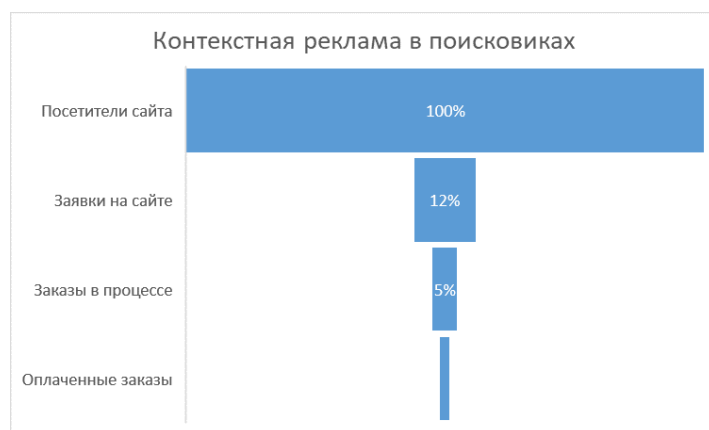
Стоимость одной сделки: 30\$

Прибыль на одну сделку: 75\$

ROMI = Прибыль / Стоимость = 250%

Партнерство с инфлюэнсерами, отраслевыми сайтами и интернет-Медиа

Контекстная реклама в поисковиках, Гугл, Байду и др.



Стоимость одного посетителя сайта: 1,75\$

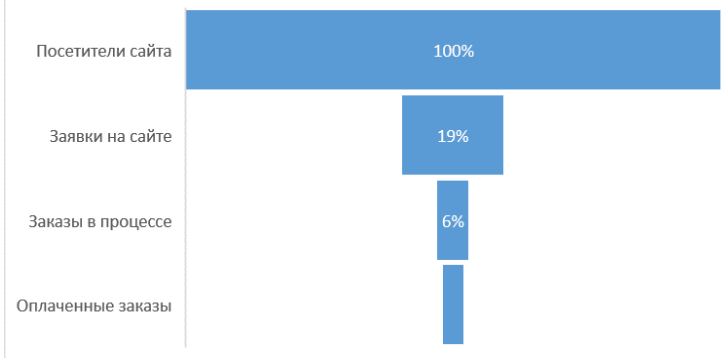
Стоимость одной сделки: 87,5\$

Прибыль на одну сделку: 100\$

ROMI = Прибыль / Стоимость = 114%

Прямые продажи (более крупные сделки)

Партнерство с инфлюэнсерами, отраслевыми сайтами и интернет-Медиа



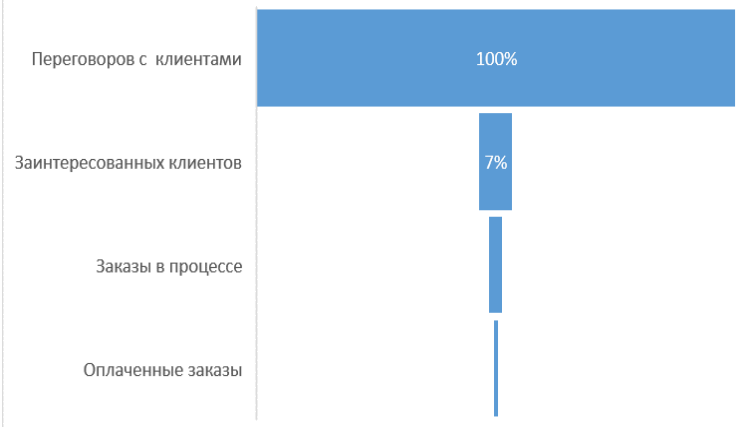
Стоимость одного посетителя сайта: 1,5\$

Стоимость одной сделки: 37,5\$

Прибыль на одну сделку: 103,5\$

ROMI = Прибыль / Стоимость = 276%

Прямые продажи



Стоимость проведения одних переговоров: 5\$

Стоимость одной сделки: 500\$

Прибыль на одну сделку: 280\$

ROMI = Прибыль / Стоимость = 56%

* источник www.Kashkin.com.cn

В каждом направлении продвижения размер сделок и прибыли может существенно отличаться. Таргетинг в соцсетях или контекстная реклама в поисковиках больше подходит для массовых продаж недорогих продуктов или услуг. Количество клиентов может быть значительным, но прибыль с каждой сделки может быть невысокой.

Семинары для клиентов и контент-маркетинг обычно приносят небольшое количество заявок от клиентов, однако качество клиентов может быть намного выше и заключаемые сделки в итоге более крупные. Таким способом имеет смысл привлекать более крупных корпоративных клиентов.

По результатам тестирования мы сравнили ROMI для разных воронок и разных типов продвижения. В итоге выбираем наиболее подходящие типы продвижения.

Это также позволяет поставить ROMI в расчет инвестиционного проекта и рассчитать сроки окупаемости более точно.

В нашем примере мы видим, что два из протестированных направления оказались убыточными, то есть не окупали расходов на маркетинг, и два оказались прибыльными.

В реальности количество тестируемых воронок больше, потому что отдельно следует тестировать каждую социальную сеть (таргетинг), каждый поисковик, каждого инфлюэнсера (или тип инфлюэнсеров) и каждую группу прямых продаж целевым клиентам.

Уточненный расчет окупаемости экспортного проекта

Продолжая наш пример, мы установили два приоритетных канала продвижения и их точные показатели РОМИ.

Теперь мы можем составить таблицу расходов и доходов бизнес-единицы более точно. Это также позволяет более точно оценить переменные издержки проекта, так как более точно известен планируемый объем продаж.

Два прибыльных канала маркетинга обеспечивают 250 и 276% возврата инвестиций в маркетинг. Разделим маркетинговые инвестиции поровну между двумя направлениями и получим 263% возврата в среднем.

(высокий процент возврата не должен вводить в заблуждение: мы оцениваем РОМИ как отношение маркетинговых вложений и прибыли после вычета переменных издержек, но пока еще не вычитали постоянные издержки. По этой же причине мы не рассматриваем канал с отдачей 114%. Ниже мы вычтем постоянные издержки)

Теперь это позволяет нам переместить расходы на маркетинг из постоянных в переменные издержки.

В этом случае точка безубыточности наступает фактически тогда, когда мы технически сможем обеспечить организацию маркетинга в нужном объеме, а также заключение договоров и поставку товара.

Приблизительно с 5-го месяца работы бизнес-единицы вполне реально организовать маркетинг, заключение договоров и поставки. Следовательно, затем можно постепенно наращивать маркетинговые расходы до нужных объемов, увеличивая на 500 долларов каждый месяц.

Обычно рост маркетинговых расходов и обрабатываемых заявок не может происходить слишком стремительно, особенно в новом подразделении, поскольку требует адаптации персонала и отладки бизнес-процессов.

В уточненной модели мы вычитаем расходы на маркетинг (которые ранее были фиксированными в сумме 1000 долл. в мес.) из постоянных издержек и переносим их в раздел переменных издержек.

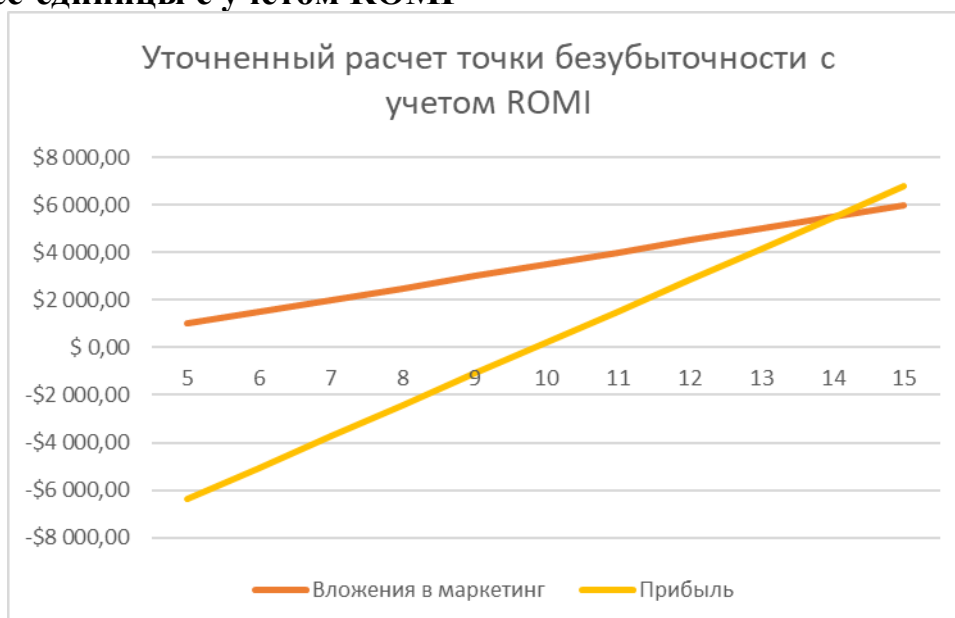
Сейчас мы не рассматриваем другие виды переменных издержек, и для упрощения скажем, что 163% возврата инвестиций в маркетинг (РОМИ) это 63% прибыли уже после издержек на доставку товара и проч. В реальности переменных издержек больше, они не совсем линейные. Обычно увеличение объемов поставок ведет к относительному снижению издержек, за счет эффекта масштаба.

Таблица 4. Расчет окупаемости экспортного бизнеса с учетом РОМИ, по месяцам

Месяц, №	Постоянные издержки	Вложения в маркетинг	Суммарные издержки	Прибыль
5	\$9 000,00	\$1 000,00	\$10 000,00	-\$6 370,00
6	\$9 000,00	\$1 500,00	\$10 500,00	-\$5 055,00
7	\$9 000,00	\$2 000,00	\$11 000,00	-\$3 740,00
8	\$9 000,00	\$2 500,00	\$11 500,00	-\$2 425,00
9	\$9 000,00	\$3 000,00	\$12 000,00	-\$1 110,00
10	\$9 000,00	\$3 500,00	\$12 500,00	\$205,00
11	\$9 000,00	\$4 000,00	\$13 000,00	\$1 520,00
12	\$9 000,00	\$4 500,00	\$13 500,00	\$2 835,00
13	\$9 000,00	\$5 000,00	\$14 000,00	\$4 150,00
14	\$9 000,00	\$5 500,00	\$14 500,00	\$5 465,00
15	\$9 000,00	\$6 000,00	\$15 000,00	\$6 780,00

* источник www.Kashkin.com.cn

График 7. Уточненный расчет точки безубыточности экспортной бизнес-единицы с учетом ROMI



* источник www.Kashkin.com.cn

На приведенном графике показана линейная зависимость между наращиванием маркетинговых расходов и увеличением прибыли. Это характерно для начала работы бизнес-единицы.

Как показано в начале статьи, с накоплением клиентской базы эта зависимость перестает быть линейной. Отдачу приносят как новые маркетинговые инвестиции, так и сделанные ранее, в виде долгосрочной репутации, долгосрочных отношений с клиентами, повторных продаж и т.д.

Полная окупаемость инвестиций в новую бизнес-единицу

На этом же графике мы видим, что расходы, понесенные с 5 по 9 месяц примерно равны доходам с 10 по 15 месяц. На графике не показаны первые 5 месяцев начала работы бизнес-единицы, где постоянные издержки могли быть ниже, а расходов на маркетинг еще не было.

В этой ситуации полная окупаемость инвестиций, сделанных в новую бизнес-единицу достигается приблизительно через 18 месяцев ее работы, через 1,5 года.

Заключение: бизнес-процессы также важны

Как уже сказано выше, период тестирования (обычно длящийся около года) важен и для полной настройки бизнес-процессов нового подразделения. В бизнес-процессы, необходимые для выхода на новые рынки, входят:

- настройка всех элементов онлайн маркетинга и воронок продаж;
- версия сайта на иностранных языках;
- настройка системы личных продаж: кто ведет переговоры с клиентами, как менеджеры по продажам будут доводить сделку до результата (подробнее об этом в соответствующей главе)
- подготовка и тестирование всех договоров с клиентами, форм сбора персональных данных, соответствия GDPR (GDPR compliance)
- прием платежей и вопросы налогообложения международных операций;
- при необходимости физической доставки товара, все вопросы логистики, оформления, разрешений, налогообложения (в таком случае нужны специалисты по внешней торговле); получение необходимых разрешений и сертификации.

Работающие бизнес-процессы также являются важной гарантией своевременного выхода на окупаемость проекта.

На сайте Вы можете пройти тест на тему «Как Социальные сети помогут Вам развить экспортный бизнес?»
<https://kashkin.com.cn/ru/questions.html>