

Россия

Белоруссия

Казахстан

Украина

INTELLIGENT MANUFACTURING

# П У М Н О Е ПРОИЗВОДСТВО

МАРТ 2014

№1(25)

Журнал для собственников и топ-менеджеров высокотехнологичных компаний

МАШИНОСТРОЕНИЕ –  
ПРИОРИТЕТ  
КАЗАХСТАНСКИХ  
ПЯТИЛЕТОК

СТАНКОСТРОЕНИЕ:  
ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

ЭКСПОРТ –  
ЗАНЯТИЕ  
ДЛЯ ПРОФИ

УМНОЕ ПРОИЗВОДСТВО  
В РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ДЕСЯТЬ «И»  
ГУБЕРНАТОРА  
МОРОЗОВА

# ЭКСПОРТ – ЗАНЯТИЕ ДЛЯ ПРОФИ

## Особенности работы машиностроительных компаний на международных рынках

Юрий ШУРЫГИН,

руководитель проекта «Единый информационный портал «Экспортеры России»

*Необходимо признать: на сегодняшний день российские производители машиностроительной продукции недостаточно широко представлены на внешних рынках за пределами стран СНГ.*

Объясняя причины этого, крупные промышленные компании и корпорации обычно ссылаются на отсутствие политической поддержки со стороны государства, а также недостаточное лоббирование и продвижение их интересов на международных рынках со стороны государственных структур.

Малые и средние производители в большей степени озабочены вопросами выживания и сохранения кадрового потенциала компаний. Выход на внешние рынки сопряжен для них с большим количеством разноплановых проблем: от качественного перевода презентационных материалов и буклетов продукции на языки потенциальных заказчиков и проработки экспортных контрактов до решения текущих таможенных и логистических вопросов. В результате компании, не отказываясь от идеи экспортных поставок совсем, откладывают реализацию практических шагов в данном направлении «в долгий ящик», находя оправдание в избитой фразе «Рынок давно поделен. На международных рынках нас не ждут».

Упомянутые аргументы крупных компаний в большинстве случаев имеют практическое обоснование. Действительно, поддержка государства или ее отсутствие играют определяющую роль, особенно при реализации крупных инфраструктурных проектов. Позиция же малых и средних предприятий более чем

спорна, поскольку она не только оборачивается для них упущенным временем, но и играет на руку зарубежным производителям из числа компаний-конкурентов.

Чтобы получить представление о наиболее значимых факторах успеха на международных рынках машиностроительной продукции, целесообразно проанализировать положительный опыт российских и зарубежных компаний по продвижению своей продукции и организации экспортных продаж.

### ПЕРВЫЙ ОПЫТ

На практике причиной большинства неудач российских машиностроителей на зарубежных рынках является отсутствие системного подхода и четкой стратегии работы на внешних рынках.

Вот весьма типичный пример неудачного дебюта на поприще экспорта. Российский производитель, накопив небольшой финансовый резерв, принимает решение участвовать в крупной международной отраслевой выставке. Продукция компании вызывает значительный интерес у гостей выставки. Один из таких гостей – условно иностранный «Партнер» – выражает искреннее восхищение инженерной смелостью и уровнем технических решений российских умельцев. Наши вдохновленные похвалой экспоненты, в свою очередь, преисполняются надеждой на долгожданное широкое признание их продукции за рубежом. Сам «Партнер» же отныне начинает пользоваться полным доверием руководства компании, как надежный и адекватный отраслевой эксперт, который может разглядеть



### СПРАВКА

Юрий Шурьгин родился в Москве в 1979 году. В 2001 году окончил МГУ имени Н.Э. Баумана по специальности «Радиоэлектроника и лазерная техника».

2001 – 2006 гг. – преподавательская деятельность в Институте журналистики и литературного творчества (г. Москва).

2006 – 2010 гг. – независимый эксперт и консультант в области промышленного маркетинга, интернет-маркетинга и информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

В 2009 году получил дополнительное образование в МЭСИ по специальности «Финансовый менеджмент».

С 2011 г. – генеральный директор и учредитель ООО «Консалтинговая компания «Деларей». ■



и понять очевидные конкурентные преимущества российской продукции.

Через короткое время следует предложение от «Партнера» оказать компании содействие с выводом ее машиностроительной продукции на местный рынок. Это предложение воспринимается как абсолютно логичный шаг, обусловленный совпадением интересов сторон: намерением российских производителей начать продажи и желанием «Партнера» заработать свой процент, продвигая продукцию россиян. Следуют поездки, деловые встречи и переговоры с потенциальными покупателями. Руководители отечественного предприятия строят большие планы и уже намечают следующие этапы сотрудничества...

А дальше что-то не складывается: иногда возникает непонимание формата сотрудничества и региональных особенностей, требований и рекомендаций «Партнера», иногда россияне плавно подводят к мысли, что их продукция не соответствует каким-либо требованиям и им пока еще рано выходить на «серьезные» рынки. В ряде случаев «Партнер» просто-напросто оказывается непрофессионалом. И тогда итогом предварительного этапа сотрудничества становится разочарование россиян и потеря ими веры в перспективы продукции предприятия на внешних рынках. При этом никто особо не задумывается о том, отку-

да изначально взялся этот «Партнер» и соответствовал ли он хотя бы минимальным критериям профессионализма и компетентности.

Поиск зарубежных дилеров и представителей является важной и ответственной задачей. Практика показывает, что российские производители могут достигнуть успеха, если руководствуются жестким подходом к отбору потенциальных партнеров. Основой успешных деловых отношений является профессионализм партнеров. Таких профессионалов необходимо искать целенаправленно и только после тщательного отбора и проверки потенциальных контрагентов приступать к поэтапному развитию сотрудничества.

#### СОВРЕМЕННЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Опытные региональные партнеры всегда смогут дать исчерпывающий ответ на вопрос о наиболее эффективных каналах сбыта на интересующих россиян рынках. Активное развитие сети Интернет способствовало созданию целого ряда новых возможностей попасть в поле зрения потенциальных заказчиков. B2B базы данных, специализированные виртуальные выставки, международные торговые площадки, международные отраслевые порталы и электронные СМИ, контекстная реклама – вот современный ар-

сенал инструментов продаж, используемый специалистами иностранных машиностроительных компаний. Отечественные производители в массе своей относятся к таким каналам с большим недоверием и предпочитают обходить стороной. Те же из экспортеров, которые решаются попробовать использовать современные возможности для попадания в поле зрения потенциальных заказчиков, предпочитают вкладывать средства и силы в использование лишь одного конкретного канала продаж. В некоторых случаях это приносит успех, но чаще результат не однозначен. К тому же со временем любой канал истощает свои возможности по привлечению новых заказчиков.

Сегодня практически любой современный канал продаж можно с минимальными затратами испытать в тестовом режиме, чтобы понять и оценить, какое количество новых заказов/запросов он приносит. Большинство интернет-ресурсов не берут плату за базовое размещение информации о компании и номенклатуре ее продукции.

Положительный опыт работы на внешних рынках показывает, что наиболее эффективным решением является построение гибкой системы каналов продаж и регулярный мониторинг новых каналов и инструментов продаж, используемых компаниями-конкурентами.

#### ТОНКОСТИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Практика работы на международных рынках имеет множество подводных камней, о которых следует знать российским машиностроителям.

Прежде всего это вопросы, связанные с повседневными аспектами работы экспорт-менеджеров. Для организации конструктивного диалога с иностранными заказчиками необходимо иметь под рукой базовый набор, состоящий из шаблонов писем (как минимум – на английском языке), а также презентационных материалов, буклетов и datasheets – технических спецификаций продукции предприятия.

Разработке англоязычных версий технических спецификаций должно быть уделено достаточно времени и

внимания. Как правило, именно с изучения datasheets и будет начинаться знакомство с российской компанией. Лучший способ на практике «угодить» зарубежному заказчику и избежать недоразумений – использование в качестве ориентиров аналогичные datasheets ведущих зарубежных отраслевых производителей. При переводе материалов ни в коем случае нельзя «изобретать» термины и понятия. Необходимо пользоваться принятой в отрасли технической терминологией.

То же самое касается и руководства для пользователей – Manuals. Как правило, российское руководство пользователя для высокотехнологичного оборудования составляется высококлассными специалистами-инженерами и рассчитано на коллег-инженеров. Практика зарубежных Manuals такова, что они построены по более или менее схожей схеме и рассчитаны на неспециалистов. Бессмысленно рассуждать и спорить о том, какой из подходов является более корректным и оправданным. На международных рынках так принято, и точка. Руководство пользователя,

следовательно, должно быть простым и четким, иллюстративного материала должно быть много.

Зачастую у производителя есть минимум времени, чтобы ответить на запрос от иностранной компании. Отправив запрос, потенциальный покупатель обычно рассчитывает получить ответ в течение одного, максимум двух дней. На практике бывает крайне сложно правильно скоду рассчитать, например, конечную стоимость груза и точные сроки поставок. Важно помнить, что ответ на запрос, направленный позднее, чем через три дня, практически гарантированно теряет свою актуальность для потенциального заказчика. К сожалению, универсального совета здесь нет, и все же – лучше сразу вступить в диалог, указать стоимость товаров без учета таможенного оформления и расходов на логистику, чем молча приступить к детальным расчетам и выходить на связь с потенциальным покупателем через несколько недель.

Для российских машиностроительных компаний, особенно небольших, нет необходимости каж-

дый раз согласовывать стоимость продукции со всеми подразделениями предприятия и поставщиками комплектующих. Кому приходится действительно нелегко – так это экспортерам машиностроительной продукции из Республики Беларусь, которые вынуждены согласовывать цену экспортных контрактов со многими инстанциями. У наших соседей задержки с ответами по расчету стоимости поставок могут достигать нескольких месяцев. В таких условиях очень сложно рассчитывать на терпение и выдержку потенциальных покупателей.

Требуется некоторое время, чтобы научиться правильно и быстро сортировать приходящие запросы, деля их на перспективные, сомнительные и слабые. Лучшее решение – это четкий алгоритм действий по проверке потенциальных контрагентов и набор стандартных ответов, адекватных запросам. Важность данного аспекта вдвойне актуальна с учетом того, что некоторые электронные торговые площадки грешат рассылкой автоматизированных запросов на цены от имени несуществующих компаний. Де-



ляется это специально с целью создать видимость большого количества заинтересованных покупателей и побудить компанию оформить платный пакет размещения данного ресурса.

Практика показывает, что отсутствие четких алгоритмов работы с запросами может в буквальном смысле парализовать работу экспортного отдела.

#### ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ КОМПАНИИ

Имеет смысл внимательно анализировать и использовать приемы иностранных компаний-конкурентов по позиционированию предприятий и продукции на рынках интересующего региона. Отечественные производители готовы в любой момент откликнуться на предложение и показать возможности и конкурентные преимущества своей продукции «в деле». Проблема заключается в том, что без правильного образа компании, понятного и близкого зарубежным заказчикам, такое предложение может никогда не поступить.

Недооценка важности создания правильного образа компании приводит к пренебрежению значимостью интернет-ресурсов отечественных машиностроителей. Сегодня уже очень сложно привлечь, а в некоторых случаях и вовсе невозможно заинтересовать новых зарубежных заказчиков из числа крупных компаний, не имея качественного англоязычного сайта.

В случае, если российские машиностроители не уделяют внимания позиционированию предприятия, им неизбежно придется мириться тем фактом, что их продукция будет продаваться под брендом иностранной компании.

Существует еще один аспект, которому отечественные производители пока также не уделяют должного внимания, — защита интеллектуальной собственности производителей. Российские компании, обладающие зарубежными патентами на изобретения и полезные модели, можно буквально по пальцам пересчитать. Логика россиян проста и понятна: если производитель не готов в дальнейшем отстаивать свои интересы в судебном порядке, нет

смысла получать дорогостоящие международные патенты. Вместе с тем существуют надорогие и достаточно эффективные решения по оформлению международных заявок, которые могут заложить надежный фундамент для системы защиты интеллектуальной собственности. Дополнительные аргументы в пользу получения патентов связаны с правильным позиционированием компании на внешних рынках. Не следует забывать и о признании заслуг коллектива инженеров, особенно молодых.

Отношение к патентованию у руководителей отечественных предприятий сможет поменяться тогда, когда произойдут изменения в сознании людей и судебные разбирательства перейдут в их восприятии из плоскости «публичной порки» в плоскость цивилизованной формы решения деловых споров.

#### ПАКЕТЫ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ

Пожалуй, наиболее серьезной ошибкой российских промышленных производителей является недооценка ими роли пакета сервисных услуг, привязанных к продукции предприятия. На международных промышленных рынках утверждается бизнес-модель, в которой сама продукция производителя представляет достаточно ограниченный интерес. Главный интерес, в том числе финансовый, представляют готовые решения, которые могут предложить производители. Такие решения обычно включают обучение, гарантийное и пост-гарантийное обслуживание, модернизацию оборудования, регулярное обновление программного обеспечения. Готовые решения позволяют не только привязать заказчиков на годы вперед и обеспечить необходимую стабильность и предсказуемость наличия заказов, но и снизить цену продукции, тем самым повысив ее конкурентоспособность.

Еще одна причина, по которой пакету сервисных услуг следует уделять особое внимание, заключается в том, что потенциальные клиенты из числа иностранных компаний привыкли к таким предложениям и изначально рассчитывают их услышать.

#### ИНФОРМАЦИЯ ПО ЭКСПОРТНОЙ ТЕМАТИКЕ

По сложившейся на сегодняшний день практике отечественные промышленники на международных рынках действуют разрозненно и практически не обмениваются положительным опытом.

Попытки государства создать серьезные площадки, ориентированные на поддержку и диалог с отечественными экспортерами, до настоящего времени не приносили сколь-нибудь ощутимых результатов. Во-первых, государство до последнего времени пыталось поставить в один ряд интересы крупных государственных концернов типа «Газпром» или «Ростехнологии» и небольших промышленных компаний. Вторая причина заключается в непонимании приоритетных задач, решение которых является наиболее актуальным для российских машиностроителей. В результате вместо содействия в поиске зарубежных дилеров и поставителей государство предлагало избыточную информацию по темам «Нормативное регулирование внешнеэкономической деятельности» или «Инструменты защиты рынка». В-третьих, государство не предпринимало серьезных попыток аккумулировать знания и опыт экспортеров в плоскостях регионов и конкретных стран.

#### ИНИЦИАТИВА СНИЗУ

Заполнить данный пробел призван Единый информационный портал «Экспортеры России» ([www.rus-exporter.ru](http://www.rus-exporter.ru)), который был запущен летом 2013 года. Портал изначально ориентируется на потребности малых и средних промышленных предприятий. Проект аккумулирует успешный опыт российских экспортеров в трех плоскостях: страны, отрасли, конкретные решения, а также содержит базу отечественных и зарубежных экспертов, заинтересованных в работе с российскими экспортерами. Вся информация, представленная на портале, подготовлена практиками и рассчитана не только на опытных экспортеров, но и на компании, которые только изучают возможность выхода на внешние рынки. ■

Представляем читателям журнала «Умное производство» Единый информационный портал «Экспортеры России» ([www.rusexporter.ru](http://www.rusexporter.ru))

### ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ

Инициатива создания портала исходит от российских экспортеров — представителей малого и среднего бизнеса, которые приняли решение объединить усилия для продвижения своей продукции и услуг на внешних рынках. Решение тем сложнее, что предполагает готовность экспортеров делиться практическим опытом, который всем без исключения компаниям достался ценой больших финансовых и временных затрат и который компаниям заслуженно считают своим ноу-хау и конкурентным преимуществом.

Финансирование проекта, его технико-экономическая реализация и информационное сопровождение осуществляется за счет средств небольших российских компаний, которые посчитали для себя возможным объединить усилия для решения общих задач и полагают, что вместе они смогут эффективнее работать на внешних рынках.

Необходимость создания такого портала обусловлена практическим отсутствием площадок для диалога у отечественных компаний. Сегодня в России практически не проводятся никаких мероприятий для экспортеров, участвуя в которых малый и средний инновационный бизнес смог бы узнать о возможных решениях своих конкретных внешнеэкономических задач. Нет даже специализированных форумов в сети Интернет, где экспортеры могли бы получить необходимую информацию.

### КОНЦЕПЦИЯ ПОРТАЛА

Главный принцип портала — это абсолютно прикладной характер всей представленной на нем информации. Если какая-либо информация не сможет найти применения в текущей или перспективной деятельности предприятий-экспортеров, — значит, она не будет востребована участниками проекта и ей не найдется место на портале.

У практикующих экспортеров нет лишнего времени вникать во все тонкости, например, политики нетарифного регулирования конкретных стран. Если бы они это делали, они бы просто не смогли вести успешно заниматься экспортными продажами. Отечественных экспортеров-машинистроителей, как правило, интересует возможность создания системы продаж и сервисного обслуживания и наличие рыночных ниш для реализации их продукции и оборудования. Опытным экспортерам нужна информация не о 150 странах, где в силу разных причин возникнут сложности с организацией поставок, с детальным описанием этих сложностей, им интереснее информация о тех 5–7 странах, где существует стабильный спрос на их продукцию и куда они могут начать поставки уже в ближайшее время с минимальными затратами на оформление необходимых сертификатов и прочих документов.

Именно опытные экспортеры предложили подход, при котором все материалы представлены на портале в трех плоскостях: отрасли экспортируемой продукции, страны экспорта, решение конкретных внешнеэкономических задач. Та-



кой подход интуитивно близок и понятен, позволяет экспортерам быстрее ориентироваться на портале и находить интересующую их информацию.

### БАЗА ЭКСПЕРТОВ

Наиболее востребованным разделом портала, без сомнения, является База экспертов. В базе собрана информация о специалистах-фрилансерах и компаниях, которые 1) заинтересованы в работе с российскими производителями из числа малых и средних предприятий (МСП), и 2) могут предложить качественные услуги. По сути — это потенциальные партнеры, которые не только обладают необходимыми знаниями конкретного рынка и достаточными связями в отрасли, чтобы организовать встречи и познакомить производителей с потенциальными заказчиками, но и в силу различных причин заинтересованы в работе именно с российскими экспортерами из числа МСП.

Политика администрации портала по отбору экспертов достаточно жесткая. При этом портал берет на себя функцию исключительно «грубого» фильтра. Чтобы экспортеры могли получить объективную информацию об экспертах, была разработана система, которая позволяет экспортерам делиться опытом и оставлять отзывы о работе с конкретными экспертами.

### ПРАКТИКА ПРОЕКТА

Преимуществом портала является тот факт, что он является «живым» организмом, способным быстро и адекватно реагировать на любые новые инициативы и предложения экспортеров.

По инициативе экспортеров были созданы подразделы «Галерея экспортеров», «Мероприятия» и «Поддержка экспорта», запущен «Форум экспортеров».

Основные направления развития портала — это расширение числа участников проекта: экспортеров и экспертов; создание системы работы с их материалами, затрагивающими практически все вопросы внешнеэкономической деятельности; расширение информационного партнерства портала.

Участие в работе портала бесплатное и не требует каких-либо затрат. Единый информационный портал «Экспортеры России» ([www.rusexporter.ru](http://www.rusexporter.ru)) — это хорошая возможность для российских машиностроителей найти единомышленников и получить современный инструмент решения конкретных задач, связанных с экспортными поставками продукции. ■