

ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

№ 2 2013
МАРТ – АПРЕЛЬ 2013

БРЕНДЫ НА СТРОИТЕЛЬНОМ
РЫНКЕ
СТР. 17

СТРАТЕГИЯ СТАРТАПА:
ЧТО ЕСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ?
СТР. 20

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ
В СЕГМЕНТЕ B2B: ИНСТРУМЕНТЫ,
ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ
СТР. 28

КЛАССИФИКАТОРЫ
В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ:
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, УСЛУГИ,
КОНСАЛТИНГ
СТР. 38



ЮРИЙ ШУРЫГИН,
КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ДЕЛАРЕЙ»:

МАРКЕТИНГ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ
НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

16+

www.marketprom.ru

МАРКЕТИНГ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Юрий Шурыгин,

генеральный директор, ООО Консалтинговая компания «Деларей»

Иностранные промышленные компании, как правило, очень легко принимают решение о выходе на привлекательный российский рынок, а затем, столкнувшись с обилием нетипичных проблем и вызовов, – отступают. Руководители же российских предприятий, привыкшие к большому количеству проблем, стандартных и нестандартных решений, наоборот, – рисуют себе несуществующие сложности и барьеры, тем самым искусственно ограничивая возможности роста и развития своих компаний. Практика показывает, что те из российских компаний, которые допускают ошибки и промахи на начальной стадии выхода на новые рынки, но при этом не опускают руки и находят силы продолжить работу, могут достаточно быстро сориентироваться в правилах и механизмах новых рынков и начать понимать их логику.

На сегодняшний день российские промышленные компании, а также отечественные производители высокотехнологичной продукции достаточно слабо представлены на внешних рынках. Крупные промышленные компании и корпорации объясняют это отсутствием политической поддержки со стороны государства, а также нежеланием и неумением государственных структур лоббировать и продвигать интересы российских производителей на международных рынках.

Малые и средние производители также настроены довольно скептически. Их в значительно большей степени

волнуют базовые вопросы выживания и сохранения кадрового потенциала компаний. Развитие компаний и выход на новые рынки сопряжены с большим количеством разноплановых проблем: от перевода презентационных материалов компаний на языки потенциальных заказчиков и проработки экспортных контрактов до решения текущих таможенных и логистических вопросов. В результате компании, не отказываясь от идеи выхода на внешние рынки совсем, откладывают реализацию практических шагов в данном направлении «в долгий ящик», при этом находят себе внутреннее оправдание в избитой фразе: «Не до это-

го сейчас, к тому же нас там не ждут. Рынок давно поделен».

Аргументы крупных компаний в большинстве случаев обоснованны. Действительно, поддержка государства или ее отсутствие играет ключевую роль, особенно при реализации крупных инфраструктурных проектов. Позиция же малых и средних предприятий более чем спорна, поскольку она оборачивается не просто упущенным временем, но и играет на руку зарубежным производителям из числа компаний-конкурентов.

Анализ положительного опыта российских и зарубежных компаний по продвижению своей продукции и

услуг на внешних рынках позволяет дать ответ о наиболее значимых факторах успеха, среди которых на первом месте выдвигается системный подход к организации экспортных продаж.

Случай из практики

Именно бессистемность и отсутствие четкой стратегии являются причиной большинства неудач. На практике достаточно часто можно встретить следующую ситуацию. Российский производитель, накопив небольшой финансовый резерв, принимает решение участвовать в крупной отраслевой выставке за рубежом. Продукция компании вызывает большой интерес у гостей выставки. Один из таких гостей — коллежником его условно иностранный «Партнер» — выражает искреннее восхищение уровнем технических решений предприятия и инженерной смекалкой российских умельцев. Сердца наших соплеменников наполняются заслуженной гордостью и надеждой на должное признание их талантов на международном рынке. «Партнер» же отныне пользуется полным доверием руководства компании, как настоящий эксперт, который сумел разглядеть и понять конкурентные преимущества российской продукции.

Последующее предложение «Партнера» оказать содействие с выводом продукции предприятия на рынок интересующего региона воспринимается как абсолютно логичный шаг, обусловленный совпадением интересов сторон: намерением российских производителей вывести свою продукцию на новые рынки и желанием «Партнера» заработать, продвигая продукцию россиян. Следуют поездки, встречи, выступления перед ведущими отраслевыми

экспертами и потенциальными заказчиками. Руководство предприятия строит большие планы и уже видит решение промышленных задач следующего порядка... А дальше что-то не складывается: иногда возникает непонимание формата сотрудничества, иногда «Партнер» оказывается проходимцем, иногда россияне плавно подводят к мысли, что им пока еще рано выходить на «серьезные» рынки. В большинстве случаев итогом такого сотрудничества с иностранным «Партнером» становится разочарование и потеря руководством компании веры в перспективы продукции предприятия на внешних рынках. При этом вопрос о том, откуда изначально взялся этот «Партнер» и соответствовал ли он хотя бы минимальным критериям профессионализма, отходит на второй план как несущественный.

Поиск зарубежных дилеров и представителей является важной и ответственной задачей. Практика показывает, что российские производители тогда достигают успехов, когда оставляют эмоции в стороне и руководствуются исключительно холодным расчетом. В некоторых вопросах сердце — хороший советник, но в международном бизнесе основой успешных деловых отношений является профессионализм партнеров. Партнеров, которых российским производителям имеет смысл находить целенаправленно и прицельно, собирать о них отзывы и рекомендации и после тщательного отбора приступать к поэтапному развитию сотрудничества.

Современные каналы продаж

Как правило, хорошие региональные партнеры всегда смогут дать исчерпы-



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».

вающий ответ и о наиболее эффективных каналах сбыта. Активное развитие сети Интернет способствовало созданию целого ряда новых каналов продаж. Виртуальные выставки, базы данных в сфере B2B, международные торговые площадки, отраслевые порталы

и электронные СМИ, контекстная реклама — вот лишь некоторые из каналов, которые активно используют иностранные промышленные компании. Отечественные производители по определению относятся к таким каналам с большим недоверием и предпочитают обходить их стороной. Те экспортеры, которые принимают решение попробовать использовать современные возможности для попадания в поле зрения потенциальных заказчиков, предпочитают играть «ва-банк» и вкладывать все средства и силы в использование одного конкретного канала. В некоторых случаях это приносит успех, но чаще результат неоднозначен. К тому же со временем любой канал исчерпывает свои возможности по привлечению новых заказчиков.

Практически любой канал продаж можно сегодня 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. Сложность заключается в том, что такие каналы, например, как специализированные интернет-порталы и виртуальные выставки, имеют очень четкую отраслевую ориентацию и региональную принадлежность. Чтобы получить представление о наиболее известных и распространенных интернет-площадках, достаточно провести анализ присутствия в сети Интернет десяти ведущих зарубежных участников рынка. Составив таким образом общий список площадок, вы можете достаточно легко разобраться с параметрами посещаемости и «весом» каждой из площадок и расставить приоритеты.

Виртуальные выставки, базы данных по рынку B2B, торговые площадки и специализированные порталы имеют одну важную особенность. Их представители, стараясь уговорить россиян воспользоваться дополнительными платными услугами, обрушивают на наших соотечественников шквал цифр и статистики, большая часть которых звучит очень убедительно, но на практике не имеет никакого отношения к прикладным задачам российских производителей по поиску потенциальных зарубежных заказчиков. Важно не поддаваться эмоциональному порыву, а трезво и хладнокровно собрать все предложения и переговорить с другими отечественными экспортерами, использующими эти каналы продаж, чтобы получить более полное представление. Если проведенный анализ покажет целесообразность использования данных каналов, то важно не забыть снизить цену платных услуг как минимум в 2–3 раза. Это стандартная практика на переговорах с зарубежными интернет-площадками.

При выборе приоритетных каналов продаж на внешних рынках также достаточно важно представлять последовательность действий иностранных специалистов отделов закупок в зарубежных компаниях. Так же как и их российские коллеги, иностранные специалисты в первую очередь обращаются с интересующими поисковыми запросами к международным поисковым системам Google, Baidu, Bing,

Yahoo! и национальным поисковым порталам. Данное обстоятельство следует обязательно учитывать при проектировании и создании собственных интернет-сайтов с тем, чтобы их страницы были изначально оптимизированы под наиболее популярные релевантные поисковые запросы потенциальных покупателей.

На практике наиболее эффективным решением является построение гибкой системы каналов продаж и регулярный мониторинг новых каналов и инструментов продаж, используемых компаниями-конкурентами.

Подводные камни

Как и любой другой серьезный вопрос, практика работы на международных рынках имеет множество подводных камней. Прежде всего это вопросы, связанные с повседневными аспектами работы экспорт-менеджеров.

Для эффективного диалога с потенциальными заказчиками необходимо иметь под рукой базовый набор, состоящий из англоязычных шаблонов писем, а также каталогов и технических спецификаций продукции предприятия — так называемых datasheets. Разработке datasheets должно быть уделено достаточно времени и внимания. Очень важно брать в качестве ориентира аналогичные datasheets ведущих зарубежных отраслевых производителей и пользоваться принятой в отрасли технической терминологией.

Консалтинговая компания **De la Rey** специализируется на подготовке российских компаний к выходу на международные рынки и информационном обеспечении внешнеэкономической деятельности (ВЭД).
www.delarey.ru

Во многих случаях именно с изучения начинается знакомство с компанией.

То же самое касается и руководств для пользователей — Manuals. Как правило, отечественный Manual для высококачественного оборудования или оборудования промышленного предприятия составляется высококлассными специалистами-инженерами и рассчитан на коллег-инженеров. Практика зарубежных Manuals такова, что они построены по более или менее сложной схеме и рассчитаны на неспециалиста. Рассуждать и спорить о том, какой из подходов является более корректным и оправданным, бессмысленно. На международных рынках так принято и точка.

Зачастую у производителя есть минимум времени, чтобы рассчитать конечную стоимость и срок доставки продукции до заказчика. Отправив запрос, потенциальный покупатель обычно рассчитывает получить ответ в течение одного, максимум двух дней. Бывает крайне сложно правильно рассчитать таможенную стоимость груза. Важно помнить, что ответ на запрос более чем через три дня практически с гарантией потеряет свою актуальность для потенциального заказчика. К сожалению, универсального совета здесь нет, все же лучше сразу вступить в диалог, назвать стоимость товаров без учета таможенных расходов и прояснить примерный диапазон добавочной таможенной стоимости, чем молча приступить к расчетам и выходить на связь с потенциальным покупателем через несколько недель.

Для российских компаний, особенно небольших, нет необходимости каждый раз согласовывать стоимость продукции со всеми подразделениями

ЕЩЕ ОДИН АСПЕКТ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА, КОТОРОМУ ПОКА НЕ УДЕЛЯЕТСЯ ДОЛЖНОГО ВНИМАНИЯ – ЭТО ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

компаниями и поставщиками комплектующих. В этом смысле намного сложнее приходится экспортерам 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.

Очень важно научиться правильно и быстро сортировать приходящие запросы на три категории: перспективные, сомнительные и спам. Лучшее решение — это четкий алгоритм действий по проверке потенциальных контрагентов и соответствующий набор ответов. Важность данного аспекта вдвойне актуальна с учетом того, что некоторые электронные торговые площадки грешат рассылкой автоматизированных запросов на цены от имени несуществующих компаний. Отсутствие четких алгоритмов работы с запросами может в буквальном смысле парализовать работу экспортного отдела.

Положительный образ компании

Имеет смысл поучиться и взять на вооружение подходы иностранных конкурентов к позиционированию и созданию положительного образа ком-

паний. В основе менталитета большинства российских производителей промышленной продукции лежит постулат «Быть, а не казаться». Как следствие, разработка концепции позиционирования компании с выделением основных информационных посылов, рассчитанных на зарубежных заказчиков, воспринимается российскими руководителями как нечто абсолютно бесполезное и надуманное. 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.

Следствием недооценки значимости образа компании является и пренебрежение к важности и знаковой роли интернет-сайта предприятия. Факт: на сегодняшний день очень сложно привлечь, а в некоторых случаях и вовсе невозможно заинтересовать новых зарубежных заказчиков из числа крупных компаний, не имея качественного англоязычного сайта. Между тем российские компании не готовы вкладывать средства в создание и развитие серьезных интернет-ресурсов.

По сути, интернет-сайт компании на сегодняшний день превратился в «билет» на вечер-встречу иностранных заказчиков. Конечно же, наличие ка-

ественного сайта не гарантирует успеха на внешних рынках, но без него ни одного нового участника рынка туда просто не пустят. Практика показывает, что единственным случаем, когда зарубежные партнеры не подталкивают россиян к развитию интернет-ресурсов, является продажа российской продукции под видом собственных брендов иностранных компаний. В таких случаях отечественным производителям внушают, что их продукция «в калашном ряду» будет выигрышной смотреться под брендом иностранной компании.

В действительности работа по созданию положительного образа компании для малых и средних российских промышленных компаний не требует значительных финансовых затрат. Ключевыми факторами успеха являются разработка стратегии позиционирования предприятия и налаживание дружеских отношений с отраслевыми СМИ.

Интеллектуальная собственность

Еще один аспект международного промышленного маркетинга, которому пока не уделяется должного внимания, — это защита интеллектуальной собственности производителей. Можно буквально по пальцам пересчитать российские компании, обладающие зарубежными патентами на

изобретения и полезные модели или использующие инструментарий лицензионных соглашений. Логика российских руководителей понятна: нет смысла получать дорогостоящие международные патенты, если компания не готова в дальнейшем отстаивать свои интересы в судебном порядке. Вместе с тем существуют недорогие и достаточно эффективные решения по оформлению международных заявок, которые могут заложить хороший фундамент для системы защиты интеллектуальной собственности. Дополнительные аргументы в пользу получения патентов связаны с международным позиционированием компании и признанием заслуг коллектива инженеров.

Особенно обидно становится за небольшие российские компании, многие из которых из любви к науке занимаются разработкой сложных современных технологий, а затем не знают, как преобразовать свои разработки в источники доходов, и в повседневной деятельности ограничиваются продажей недорогих приборов. Такие компании могут иметь по несколько десятков российских патентов. Беда в том, что они просто не представляют себе следующих шагов по коммерциализации своих изобретений.

По всей видимости, отношение к использованию интеллектуальной собственности у руководителей от-

ественных предприятий изменится тогда, когда произойдут изменения в российском обществе и судебные разбирательства в восприятии людей перейдут из плоскости «публичной порки» в плоскость цивилизованной формы решения спорных вопросов.

Формула Успеха = Продукция + Сервис

Пожалуй, наиболее серьезной ошибкой российских промышленных производителей является недооценка имиджа сервисного пакета, привязанного к продукции предприятия. На сегодняшний день на международных промышленных рынках утвердилась бизнес-модель, при которой сама продукция производителя представляет достаточно ограниченный интерес. Главный интерес, в том числе и финансовый, представляют готовые решения, которые могут предложить производители. Такие решения обычно включают обучение, гарантийное и постгарантийное 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 сервисному пакету следует уделять особое внимание, заключается в том, что потенциальные клиенты из числа иностранных компаний настолько привыкли к таким предложениям, что изначально рассчитывают их получить. Наличие комплексных сервис-

**ПРАКТИКА РАБОТЫ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ
ИМЕЕТ МНОЖЕСТВО ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ.
ЧАСТО ЭТО СВЯЗАНО С ПОВСЕДНЕВНЫМИ
АСПЕКТАМИ РАБОТЫ ЭКСПОРТ-МЕНЕДЖЕРОВ.**

«наше качество» сегодня уже не является конкурентным преимуществом, скорее нормой. А вот отсутствие таких параметров — очень серьезный повод задуматься о том, сколько времени еще сможет существовать на рынке компания-производитель, которая не следит за базовыми рыночными трендами.

Одни в поле не воин

По сложившейся на сегодняшний день практике отечественные производители на международных рынках действуют разрозненно и не обмениваются положительным опытом. Основная причина — отсутствие единой площадки, которая могла бы объединить интересы промышленных предприятий и их российские экспортеры, могла бы получить необходимую информацию и найти решения текущих задач, связанных с внешнеэкономической деятельностью.

Попытки государства создать серьезные площадки, ориентированные на поддержку российских экспортеров, до настоящего времени не принесли каких-либо результатов. Во-первых, государство никогда не делило российских экспортеров по размеру, пытаясь поставить в один ряд интересы крупных государственных концернов типа «Газпром» или «Ростехнологии» и небольших промышленных компаний. Вторая причина неудач заключалась в исполнении приоритетных задач, решение которых является наиболее актуальным для экспортеров. В результате вместо содействия в поисках зарубежных дилеров и представителей государство предлагает избыточную информацию по темам «Нормативное регулирование внешнеэко-

номической деятельности» или «Инструменты защиты рынка». В-третьих, государство не пытается аккумулировать знания и опыт экспортеров в плоскостях регионов и конкретных стран. В результате российский экспортер, заинтересованный в конкретном регионе, как правило, испытывает затруднения со сбором базовой практической информации по вопросам экспорта в данный регион, особенностям деловой культуры, наиболее частых ошибках отечественных компаний в регионе или стране.

Конечно, возможности государства в области поддержки экспорта ограничены. В первую очередь ресурсы государства должны быть направлены на помощь и лоббирование интересов крупнейших отечественных производителей. Но наиболее активная часть отечественных производителей — это предприятия малого и среднего бизнеса. Они имеют уникальный опыт выживания и сохранения производств, а также отдельные успешные экспортные контракты. Отсутствие возможности обмениваться положительным опытом значительно ограничивает возможности компаний и их перспективы на новых рынках.

Возможно, заполнить данный пробел сможет информационный портал «Экспортеры России», запуск которого запланирован на середину мая 2013 года. Портал изначально ориентируется исключительно на малые и средние промышленные предприятия. Проект не только аккумулирует наиболее успешный опыт российских экспортеров в трех плоскостях: страна, отрасль промышленности/сфера услуг, конкретная задача (поиск дилеров, таможня, логистика,

страхование, маркетинг, защита интеллектуальной собственности), но и содержит базу экспертов (отечественные и зарубежные фрилансеры и компании), заинтересованных в работе с российскими экспортерами. Вся информация, представленная на портале, подготовлена практиками и рассчитана не только на опытных экспортеров, но и на организации, только рассматривающие возможность начать продвигать свою продукцию на внешних рынках.

В заключение

Иностранные промышленные компании, как правило, очень легко принимают решение о выходе на привлекательный российский рынок, а затем, столкнувшись с обилием нетипичных проблем и вызовов, отступают.

Руководители же российских предприятий, привыкшие к большому количеству проблем, стандартных и нестандартных решений, наоборот, рисуют себе несуществующие сложности и барьеры, тем самым искусственно ограничивая возможности роста и развития своих компаний.

Практика показывает, что те из российских компаний, которые допускают ошибки и промахи на начальной стадии выхода на новые рынки, но при этом не опускают руки и находят силы продолжить работу, могут достаточно быстро сориентироваться в правилах и механизмах новых рынков и начать понимать их логику.

Ошибки на начальных этапах внешнеэкономической деятельности характерны для всех без исключения участников рынка, а старое правило «За одного битого двух небитых дают» справедливо и в XXI веке.