



## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ЭКСПОРТУ ПРОДУКЦИИ

Всем известно, что экономика Туркменистана переживает период быстрого развития. Одной из составляющих этого развития является экспорт производимой в нашей стране продукции.

Отечественные предприниматели приумножают экономический потенциал нашего государства. Наш глубокоуважаемый Президент Гурбангулы Бердымухамедов оценил их весомую «роль в реализации задач по технологичному развитию отраслей народного хозяйства, производству высококачественной, конкурентоспособной продукции, созданию в стране продовольственного изобилия».

В последние годы в Туркменистане предприниматели создают производства, которые не только выполняют функцию импортозамещения, особенно в области производства продуктов питания, но и могут экспортировать свою продукцию в другие страны. Среди созданных в последние годы предприятий немало таких, мощности которых легко позволяют обеспечивать внутренний рынок Туркменистана. Естественно, следующей задачей для их владельцев и менеджеров является экспорт продукции. Как показывает опыт, решение этой задачи требует особо тщательной подготовки.

В своем выступлении мы хотели бы остановиться на двух ключевых аспектах подготовки предприятия к экспорту – это менеджмент и маркетинг.

Экспортёру необходимо задумываться о подготовке к экспорту не тогда, когда продукция уже произведена и остаётся её только сбыть, а гораздо раньше. Нормально, когда на подготовку у компании-потенциального экспортёра есть год, а то и больше. Полгода на подготовку уже, как правило, недостаточно.

Что необходимо сделать за этот год? Мы хотели бы остановиться только на двух моментах, хотя элементов – к чему нужно готовиться, гораздо больше (и дополнительные финансовые резервы, и расширение возможностей хранения товара, и поиск наиболее оптимальных по затратам времени и денег схем поставки, и сопровождения товара при поставке в страну-импортёр, и поиск партнёров в стране-импортёре и т.д.).

Итак, первый аспект, подготовительная работа в области менеджмента. О чём необходимо заботиться:

1. Создать внутри Вашей компании структуры, ответственные за реализацию действий, связанных с экспортом (ведение переговоров и развитие отношений с клиентами и партнёрами за рубежом, оформление необходимой документации, контроль отгрузки товара на экспорт и реализация или контроль логистики этого товара, отслеживание платежей от контрагентов, страхование груза и т.п.). Это может быть и отдел экспорта, а может быть распределение разных зон ответственности по разным должностям в разных отделах, но обязательно с назначением координатора по вопросам экспорта. Соответственно, необходимо позаботиться о том, чтобы ответственные за экспорт люди в Вашей компании имели соответствующую квалификацию; то есть, кого-то заранее



- готовить, возможно, отправить на учёбу; а на какие-то (особенно, новые) должности подобрать готового специалиста на рынке труда.
2. Чтобы в будущем не возникало спорных вопросов с клиентами (а они на зарубежных рынках гораздо требовательней, чем в Туркменистане) или не происходило потерь клиентов из-за претензий к качеству вашего товара, необходимо наладить стабильное качество продукции через управление качеством. Самое лучшее, что можно посоветовать (чтобы самому не «изобретать велосипед») – обратиться к нормам (требованиям), описанным в международном стандарте Системы менеджмента качества ISO 9001. Опыт показывает, что приведение системы управления в соответствии с требованиями стандарта менеджмента занимает около одного года. Но такие долгие старания себя оправдывают – система управления предприятием становится более устойчивой и стабильной, менее зависимой от отдельных людей. И ещё раз про опыт – для большей успешности перевода управления на международный стандарт лучше всего привлекать консультантов, так как самостоятельное внедрение может затянуться надолго, в разработанной системе может оказаться больше ошибок. Пример из нашей практики: предприятие, которое внедрило с нашей помощью систему менеджмента качества, в спорной ситуации (когда клиент требовал вернуть деньги и забрать обратно «бракованную» по его мнению продукцию), благодаря систематическим записям о качестве, смогло доказать качество своей продукции и факт, что продукция получила повреждения уже у самого клиента. В результате и репутация предприятия сохранилась, и деньги были сэкономлены.
  3. Если вы производите продукты питания или напитки, то кроме управления качеством продукции вам нужно также озаботиться управлением безопасностью для потребителя пищевой продукции. Опять-таки «изобретать велосипед» не нужно, – есть международные стандарты HACCP, ISO 22000 и FSSC 22000. Опять-таки нужен год на внедрение и обязательно привлечение консультантов. Внедрять стандарты менеджмента качества и менеджмента пищевой безопасности можно одновременно. Из нашего опыта, так будет и быстрее (чем внедрять их по очереди), и стоимость внедрения и сертификации окажется меньше.
  4. Экспортёр неизбежно будет сталкиваться с барьерами в тех странах, куда пытается поставлять свой товар. Это могут быть ограничения, связанные с сертификацией продукции, ограничения в виде правил и требований, выдвигаемых регулирующими рынок организациями. Если, внедрив системы менеджмента качества и безопасности пищевой продукции, ваше предприятие получит подтверждающие это сертификаты (по ISO 9001, по FSSC 22000), то многие барьеры окажутся легко преодолимыми. Например, вы производите сок и планируете его поставлять в Россию или Казахстан. Для получения сертификата на продукцию, который позволял бы вести регулярные поставки, необходим сертификат на систему менеджмента качества. Чтобы ваш товар взяла на реализацию розничная сеть (в России и Казахстане 60-70% розничных продаж приходится не на маленькие магазинчики у дома, а на крупные розничные сети), согласно принятым самими сетями (например, Независимым союзом сетей России) правилам, предприятие, где производится сок/продукты питания, обязательно должно быть сертифицировано по пищевой безопасности. Не далее, как 28 марта этого года в рамках Туркмено-Российского



бизнес-форума эти требования подтвердил в своём выступлении представитель крупнейшей розничной сети России X5 Retail Group.

5. В данный момент наша компания готовит к сертификации 21 производственное предприятие для получения сертификации по менеджменту качества и пищевой безопасности, в том числе предприятия, принадлежащие членам Союза промышленников и предпринимателей Туркменистана, предприятия Министерства торговли и внешнеэкономических связей Туркменистана, предприятия Министерства сельского и водного хозяйства Туркменистана, около 10 из которых планируют поставлять продукцию на экспорт.
6. Поэтому, внедряйте системы менеджмента качества и безопасности пищевой продукции и сертифицируйте их!

Кроме подготовки самого предприятия в области менеджмента необходимо продумать, как вы со своим продуктом войдете на рынок другой страны. Этому будет способствовать подготовительная работа в области маркетинга.

1. Итак, вы стоите перед выбором, в какие страны направить на экспорт свои товары. Скорее всего, вы уже наметили себе ключевые страны, куда хотите поставлять свою продукцию. Можете ли вы с уверенностью утверждать, что ваш товар в этих странах найдёт спрос? То есть утверждать, что вы сможете продать в эти страны столько вашего товара и по такой цене, что прибыль от его реализации перекроет ваши затраты на экспортную деятельность? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо провести исследование перспектив экспорта вашего продукта в соответствующую страну (для каждой страны, куда вы планируете поставлять товар – своё отдельное исследование). В рамках исследования выявляются объём и потенциальная ёмкость всего рынка, объём вероятного потенциального потребления вашего товара. А потом на основании исследования вы принимаете решение – в какую страну поставлять товар, а в какую это делать нецелесообразно. Такое исследование многие компании-экспортёры делают самостоятельно, а профессионально выполняют консультанты по маркетингу. Определились со странами, в которые будете поставлять товар? Это ещё не всё. Необходимо ещё определиться с тем, кто будет вашим основным покупателем (пол, возраст, социальный статус и др.), то есть определить целевой сегмент. Для целевого сегмента определить предпочтительную упаковку (вид, ёмкость, способ открывания, цветовое оформление и т.д.), предпочтительные каналы продаж, предпочтительные виды и способы рекламного воздействия. Эта информация определяется в ходе специального исследования (отдельно для каждой страны, куда будет поставляться товар); в некоторых случаях допустимо, когда такая информация определяется в рамках того же исследования. Но только в том случае, если вы пригласили для его проведения консультантов по маркетингу. Определение целевого сегмента и связанной с ним информации требует участия профессионалов.
2. Наконец, когда вся необходимая информация собрана, следующим шагом будет разработка стратегии проникновения на рынок (для каждой из стран, куда вы хотите поставлять товар), а стратегия затем детализируется в виде отдельных действий плана продвижения на каждый из рынков. Большинство компаний в нашей стране не имеют



достаточного опыта ведения такой маркетинговой деятельности, как: проведение исследований, определения целевого сегмента, осуществление чётких измерений рынка, создание детальных планов продвижения товара. И не потому, что не хотят, а потому, что долгое время не требовалось – внутренний рынок Туркменистана так быстро растёт, а степень конкуренции пока относительно невысокая, – это позволяло легко находить своего покупателя даже без специальных методов. Но если мы хотим развивать экспорт, нужно помнить, что придётся проникать на высоко-конкурентные и медленно-растущие рынки других стран, на которых найти сбыт для своего товара можно только активными и хорошо спланированными (на основе достоверных рыночных данных) действиями.

3. У нашей компании есть опыт реализации таких проектов. Например, производитель пытался выбрать рынок одной из стран Центральной Азии для экспорта своей продукции. Наша компания провела исследование рынков нескольких стран. Мы изучали привычки потребления продукта, его хранения, предпочтения потребителей, в том числе, в сельской местности и в городах, цены на товары конкурентов, сопутствующие товары и многое другое, что влияет на спрос потребителей. Только после сбора информации и на основании тщательного анализа были сделаны выводы в какую страну экспортировать продукт, как он должен выглядеть, как его рекламировать и т.д.

Итак, мы рассказали Вам о двух ключевых аспектах подготовки к экспорту – менеджменте и маркетинге, которые являются областями специализации нашей консалтинговой компании, и в которых мы можем оказать Вам содействие.

Хотелось бы также отметить, что кроме консультирования клиентов, мы как консультанты принимаем на общественных началах участие в работе по развитию экспорта, которую осуществляют Торгово-Промышленная палата Туркменистана и Союз промышленников Туркменистана. Например, мы являемся членами рабочей группы СППТ по развитию ИСО-сертификации в Туркменистане и провели серию из шести ознакомительных семинаров по внедрению ИСО во всех велаятах нашей страны.

Приглашаем к сотрудничеству!

*Консультанты МСТ Агенсу Даниил Майковский, Галина Калагина*