

ГЛОБАЛЬНЫЙ ОПРОС BDO — 2010

ВОЗМОЖНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ



СОДЕРЖАНИЕ

1. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	3
2. ВВЕДЕНИЕ. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ	4
3. КРАТКИЙ ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА	5
4. ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ	7
Настрой и уверенность	
Инвестиционный оптимизм	
Экспансия: последние пять лет	
Приоритетные регионы для экспансии	
Успешная международная экспансия	
Сектор основной деятельности или диверсификация деятельности в новых областях/производстве новых продуктов	
Приоритетное направление инвестиционных стратегий	
5. ФАКТОРЫ РОСТА И ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ	13
Основные возможности и причины привлекательности стран	
Факторы, способствующие успешному выходу на иностранные рынки	
Препятствия и проблемы, стоящие на пути международной экспансии	
6. СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ. ОПЫТ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ	18
Надежные рекомендации в отношении международной экспансии	
7. ИНДЕКС BDO	20

1. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

ДЖЕРЕМИ НЬЮМАН

Несмотря на то что на пути компаний, планирующих международную экспансию, возникают препятствия, связанные с экономической ситуацией на мировых рынках и рисками и трудностями, присущими процессу выхода на иностранные рынки, наиболее смелые и амбициозные компании продолжают обращаться за консультационной поддержкой в BDO.

Целью проведения настоящего опроса являлось формирование представления об основных препятствиях на пути к международной экспансии. Источником информации были ответы руководителей компаний, планирующих выход на иностранные рынки. Мы также хотели узнать об их планах на ближайшее будущее и понять, какой информацией они могли бы поделиться с другими компаниями. На основе полученных ответов мы планировали вывести «индекс препятствий», однако в ходе опроса выяснилось, что ни одну из выявленных проблем участники опроса не считают непреодолимой. Международные инвесторы говорят о необходимости тщательного исследования рынка, формирования представления о культурных особенностях страны, в которой компания планирует работать, а также наличии надежной контактной базы и необходимых людей на местах.

Для участия в опросе выбирались компании, у которых уже есть опыт выхода на международные рынки и (или) которые планируют экспансию, что, наверное, объясняет их оптимистичный настрой. И в самом деле, по данным исследований, проведенных BDO в течение последних шести лет, международная экспансия является одним из приоритетных направлений деятельности высшего руководства компаний. «Это не удивительно, у большинства клиентов, с которыми я встречаюсь, этот вопрос является первоочередным на повестке дня», - говорит Эдвин Шрийвер, мой коллега в Нидерландах.

Руководители международных компаний, строящие смелые планы выхода на иностранные рынки, рекомендуют своим коллегам, уже реализующим аналогичные программы, провести тщательный анализ рынка и хорошо его изучить, постараться не навязывать свои культурные обычаи и уделить особое внимание созданию надежной контактной базы и поиску необходимых людей на местах. Я полагаю, что в этом может помочь BDO. Наш подход всегда заключался в изучении местной специфики и разработке международной методологии, учитывающей местные культурные традиции. Благодаря этому у наших клиентов есть возможность работать с людьми, в полной мере понимающими их культурные особенности, взаимодействовать с консультантами, которые знают основные принципы эффективной работы, умеют преодолевать бюрократические препятствия и прочие непредвиденные проблемы, возникающие на месте.

В ходе исследования мы также разработали индекс, позволяющий оценить уровень привлекательности региона для осуществления инвестиций. Несмотря на то что наиболее популярным для международной экспансии остается Китай, наш индекс показывает, что самые благоприятные условия для осуществления деятельности созданы на рынках стран ЕС.

Надеюсь, что наш отчет будет вам полезен.

Для того чтобы обсудить вопрос выхода на международные рынки с партнером BDO, Вы можете обратиться ко мне или к представителю нашей компании в Вашем регионе.



Jeremy Newman
CEO
BDO International Limited



JEREMY NEWMAN
CEO

► Более подробную информацию читайте на <http://blog.e-bdo.com/>

2. ВВЕДЕНИЕ

ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Приоритеты наших клиентов меняются. В течение последних двух лет основной темой наших обсуждений являлся контроль за уровнем затрат, но теперь наши клиенты предпочитают говорить о международной экспансии. Мы решили выяснить, является ли это новой тенденцией, чтобы определить, каким образом мы можем помочь своим клиентам и чему они могут научиться у других.

Обзор возможностей выхода на международные рынки освещает преимущества и недостатки экспансии в разные страны с учетом опыта компаний, которые уже знакомы с этой проблемой.

Обзор подготовлен по результатам инновационного исследования опыта компаний, планирующих выход на международные рынки, проведенного BDO в 2010 году. Приоритетным направлением этого анализа было определение стратегий, ключевых факторов успеха, а также проблем, связанных с ростом на международном уровне. В ходе исследования рассматривался вопрос о том, каким образом компании средней капитализации, планирующие выход на иностранные рынки, могут максимизировать свои бизнес-возможности и изучить проблемы законодательного характера, связанные с расширением бизнеса в той или иной стране.

Обзор по результатам опроса руководителей компаний, работающих на рынках разных стран, был разработан компанией StrategyOne при тесном сотрудничестве с BDO. Опрос проводился посредством телефонных интервью, в ходе которых задавались как открытые, так и закрытые вопросы.

Первые десять стран в нашем обзоре – это государства Северной и Латинской Америки, Европы и Азии:

- Австралия
- Бразилия
- Канада
- Китай
- Германия
- Индия
- Нидерланды
- Россия
- Великобритания
- США

В дальнейшем список стран будет увеличен.

Было проведено 237 интервью в 10 странах. В интервью принимали участие руководители высшего звена*, в том числе руководители международных подразделений. Цель опроса заключалась в подготовке достоверного исследования, которое можно использовать в первую очередь на международном уровне.

Выборка респондентов осуществлялась при содействии ИА Dun & Bradstreet, также использовались методики торговых палат.

Критерии выборки были следующими:

- Размер: компании с капитализацией от 50 млн до 2 млрд долл. США (при возможности некоторого превышения верхнего порогового значения), планирующие выход на международные рынки.
- Международная экспансия: наличие у компании, принимающей участие в опросе, хотя бы одного офиса за рубежом и/или участие такой компании в экспортной деятельности. Наличие планов увеличения общей выручки в результате расширения деятельности на международном уровне.
- Сектор: выборка участников осуществлялась в секторе финансовых и профессиональных услуг, в производственном секторе, а также в ряде секторов по выбору BDO.

* Генеральные директора, финансовые директора, директора по ИТ, директора по маркетингу.



3. КРАТКИЙ ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

По результатам исследования две трети компаний средней капитализации в этом году смелее смотрят на перспективы выхода на международные рынки, а 95% уверены в успехе своей международной экспансии.

Руководители этих компаний считают приоритетными рынки стран БРИК. Тем не менее наиболее надежным регионом с точки зрения достижения желаемых результатов остается Европа.

Самым значимым фактором успеха при выходе на международные рынки, считают участники опроса, является формирование взаимоотношений с необходимыми людьми для развития бизнеса в рассматриваемом регионе.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Средние международные компании настроены на выход на иностранные рынки. Две трети компаний в этом году имеют гораздо более смелые планы развития по сравнению с прошлым годом, и практически все участники опроса (95%) уверены в успешной реализации будущих планов по международной экспансии. Прогнозы на следующий год являются не менее оптимистичными как в отношении бизнеса в стране расположения, так и в секторе основной деятельности компании.

Компании из Бразилии, России, Индии, Китая (регион БРИК) наиболее решительно настроены на выход на международные рынки, некоторые признаки относительной консолидации наблюдаются в Северной Америке и ряде европейских стран. Исключением среди европейских стран является Германия, где уровень уверенности в расширении деятельности компании на международном уровне является очень высоким.

В течение ближайших лет основными направлениями инвестиций в рамках международного развития, скорее всего, будут «человеческий капитал» и «каналы дистрибуции», получившие большее количество голосов, чем «разработки продуктов», «капитала» и «приобретений».

Приоритетными для международной экспансии регионами были и продолжают оставаться страны БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона. Несколько участников опроса в качестве особых регионов для международной экспансии назвали страны из так называемой «группы одиннадцати» (например, Индонезия, Мексика и Нигерия). С другой стороны, Северная Америка (в частности, Соединенные Штаты), ЕС, страны бывшего СССР, Восточной Европы и Ближнего Востока в ближайшем будущем будут пристально рассматриваться с точки зрения возможных инвестиций. На сегодняшний день США остается самым важным западным рынком для международной экспансии.

В то время как рынки стран БРИК продолжают оставаться приоритетными направлениями для развитых западных стран и стран «большой восьмерки», многие участники опроса из стран БРИК, напротив, считают целью международной экспансии другие регионы: Африку, Ближний Восток, Восточную Европу, Юго-Восточную Азию и страны Запада в целом.

Последние пять лет Китай значительно опережает другие страны с точки зрения ведения бизнеса, он будет приоритетным регионом для экспансии в течение следующих нескольких лет.

«Привлекательность Азии, Китая и Индии обусловлена демографической ситуацией. В условиях разрознности рынка и продолжающейся индустриализации в этих странах не прекращался экономический рост даже в период кризиса. Вывод заключается в том, что являясь участником этих рынков, вы будете расти вместе с ними».

Руководитель, Корпоративные проекты, Германия

В то время как на рынках региона БРИК западным компаниям придется столкнуться с рядом проблем (например, в Индии – с ограничениями в отношении иностранного владения, в Бразилии – с государственным протекционизмом или торговыми ограничениями, в России – с коррупцией и вопросами деловой этики), на рынках стран Запада также возникают препятствия, такие как поиск подходящих руководителей и персонала в ЕС, высокий уровень конкуренции в США – и это далеко не все примеры.

В этом смысле Китай выгодно отличается от других стран. Компании, имеющие опыт выхода на китайский рынок, дают положительные отзывы, и в Китае, безусловно, нет серьезно ощутимых препятствий для экспансии. Этого нельзя сказать обо всех странах, на рынках которых выходили компании, например, о странах Европы: большинство участников называли Великобританию в качестве «менее удачной» страны для международной экспансии.

«В обозримом будущем установление ограничений на торговлю китайской продукцией в Южной Америке и Юго-Восточной Азии не предвидится. Более того, мы полагаем, что потенциал развития этих стран значительно превышает потенциал США и Европы».

Руководитель международного подразделения, Китай

Рост зависит от наличия благоприятных возможностей, предыдущего опыта и ожиданий в части экономического роста на приоритетных рынках, увеличения благосостояния значительной доли населения, и в ряде стран – возможности достижения лидирующих позиций на новых рынках.

Помимо этого, большинство респондентов в качестве дополнительных возможностей рассматривают благоприятную геополитическую среду и наличие недостаточного развитых рынков и каналов реализации.

Другими ключевыми факторами принятия решений о международной экспансии являются желание руководства выделить время и вкладывать средства в расширение бизнеса, а также наличие высококвалифицированных кадров. На основании этого можно сделать вывод, что рынки стран ЕС нередко не соответствуют закрепившемуся у многих руководителей компаний представлению о них.

И все же на пути к международной экспансии еще много препятствий – все они представлены в настоящем отчете. В основном проблемы на местах связаны с людьми: сложнее всего найти надежных партнеров и поставщиков, а также хороших менеджеров и персонал.

При выходе на иностранные рынки компании в значительной степени испытывают неуверенность, и руководители ряда компаний считают необходимым условием успешной деятельности наличие собственных сотрудников в новой стране.

Некоторые руководители рекомендуют привлекать местных сотрудников в головные офисы компаний, чтобы обеспечить полную интеграцию культурных обычаев, этических принципов и бизнес-целей. Государственный протекционизм и бюрократические препятствия остаются общей проблемой для стран БРИК, которую, тем не менее, можно преодолеть.

«Действуйте смело, но осторожно. Не пренебрегайте культурными особенностями – изучите их, поскольку они очень влияют на бизнес-процессы. Чтобы понимать, что существуют разные способы ведения бизнеса, надо широко смотреть на вещи: смириться с различиями, с которыми предстоит столкнуться, и сосредоточиться на результатах. Другого пути нет».

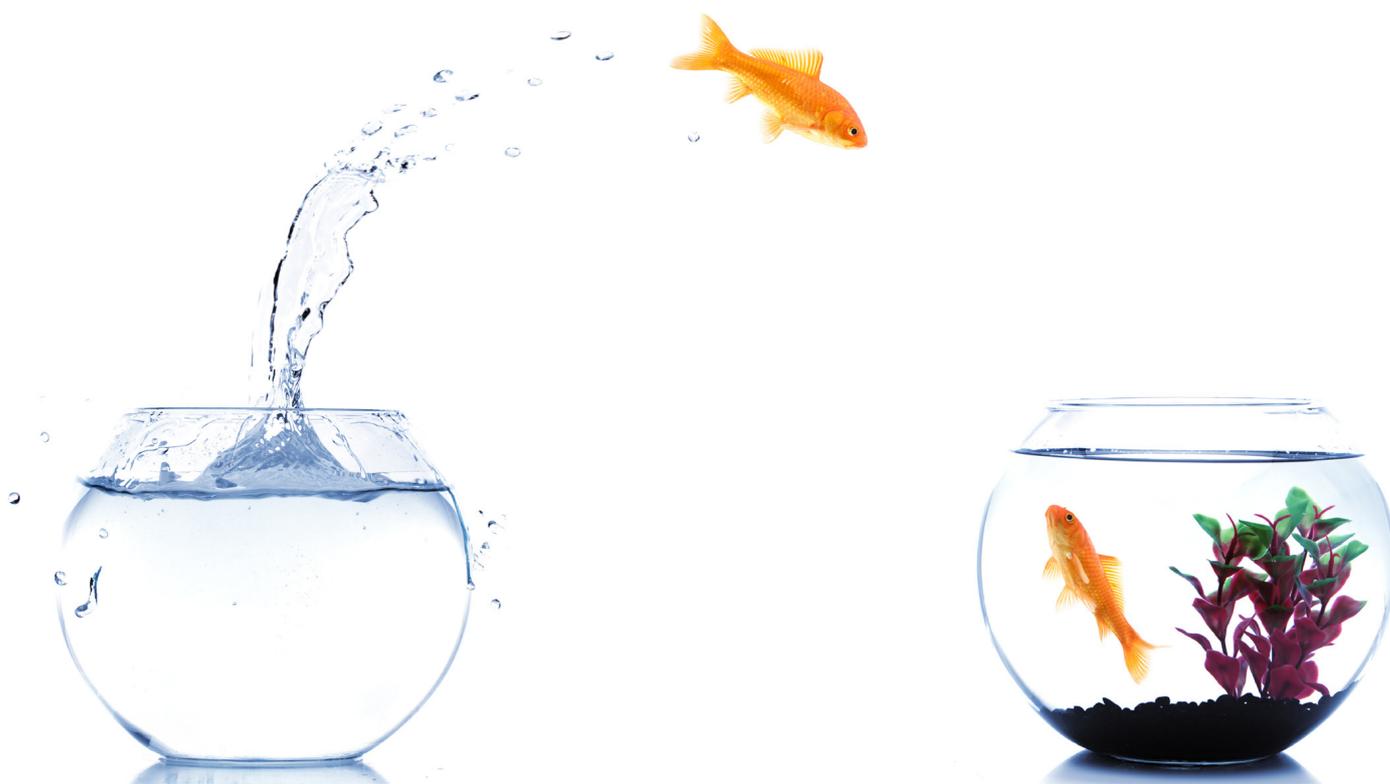
Директор по маркетингу, Бразилия

Эффективная мотивация людей и обеспечение каналов дистрибуции на местном уровне являются ключевыми факторами успеха. В течение ближайших лет основными направлениями инвестиций в рамках международной экспансии, вероятно, будут «человеческий капитал» и «каналы дистрибуции», опережающие «разработку продуктов», «капитал» и «приобретения».

Другие барьеры – государственный протекционизм или торговые ограничения, геополитические страновые риски (включая валютный), а также бюрократические препятствия – в той или иной степени сохраняются. Несмотря на это, многие страны считают, что эти проблемы можно преодолеть.

Большинство руководителей компаний сообщили, что их планы по международной экспансии в значительной степени будут касаться их основной деятельности. Многим потребуется профессиональная помощь консультантов. Две пятых опрошенных сказали, что надежными источниками, к которым они обратятся в связи с выходом на иностранные рынки, они считают аудиторов и консультантов. Тем не менее, каждый четвертый респондент сообщил, что при разработке стратегии выхода на международные рынки используются внутренние ресурсы и собственный опыт.

Сегодня уже известно, что есть несколько способов успешной международной экспансии. Во-первых, руководители компаний советуют провести обязательное исследование рынка и сформировать четкое представление о нем и о рисках, присущих ему. Также говорится о необходимости не навязывать свои культурные обычаи и традиции. Вопросы, связанные с поиском персонала, дистрибуцией и развитием контактной базы, как правило, являются приоритетными.



4. ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

По результатам исследования две трети компаний средней капитализации в этом году смелее смотрят на перспективы выхода на международные рынки, а 95% уверены в успехе своей международной экспансии.

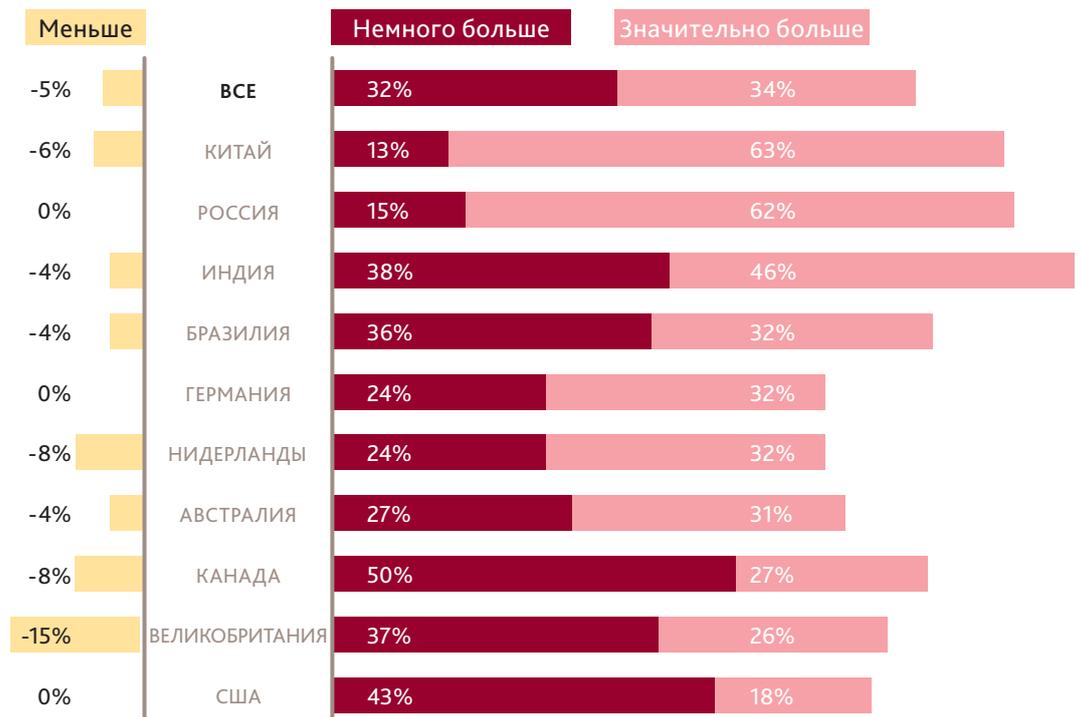
Руководители этих компаний считают приоритетными рынки стран БРИК. Тем не менее наиболее надежным регионом с точки зрения достижения желаемых результатов остается Европа. Самым значимым фактором успеха при выходе на международные рынки, считают участники опроса, является формирование взаимоотношений с необходимыми людьми для развития бизнеса в рассматриваемом регионе.

НАСТРОЙ И УВЕРЕННОСТЬ

Необходимо учитывать, что данное исследование проводилось в 2010 году, когда неопределенность еще довольно высока, но все же для многих стран этот год означает постепенное восстановление экономики и возобновление экономического роста. Кроме того, в исследовании принимали участие руководители компаний, планирующих развитие на международном уровне, с чем, вероятно, связан оптимистичный характер прогнозов на будущее.

Также необходимо отметить более смелый настрой респондентов в этом году по сравнению с прошлым. Большинство опрошенных (66%) планируют предпринять более решительные действия в рамках международной экспансии; настороженность проявляют лишь несколько компаний, в основном европейских, особенно из Великобритании. Руководители компаний из четырех стран БРИК показали самый решительный настрой.

ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ В ЭТОМ ГОДУ 66% КОМПАНИЙ ПЛАНИРУЮТ БОЛЕЕ АКТИВНЫЙ ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ



Вопрос: Насколько повысилась или понизилась активность Вашей компании в части планирования выхода на международные рынки по сравнению с прошлым годом?

Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и незначительного количества случаев, когда участники не предоставили ответ

«Индонезия является приоритетным направлением, но мы выходим на рынки и других стран, и во всех случаях удачно».

Заместитель вице-президента, Управление проектами, Индия

Вряд ли кого-то удивит тот факт, что именно директора по маркетингу и руководители международных подразделений настроены более решительно, в то время как финансовые директора действуют осторожнее. Компании, которые считают приоритетными регионами Северную и Южную Америку, Ближний Восток и Африку, показывают более решительный настрой, чем компании, планирующие выход на рынки стран ЕС, БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Такой решительный настрой подтверждают ответы руководителей на вопрос о том, насколько они уверены в успехе своих планов. Уверены почти абсолютно все участники опроса, за исключением лишь одного респондента – из Китая.

Все страны почти одинаково ответили на этот вопрос, стоит лишь отметить Германию, компании которой проявили даже больший энтузиазм, чем компании в Великобритании и Северной Америке. И снова наиболее уверены в успехе директора по маркетингу, а наиболее осторожны – финансовые директора.

«Повторяется наш опыт в Бразилии. Я регулярно обсуждаю как с текущими, так и с потенциальными зарубежными клиентами возможность международной экспансии, проблемы, которые могут возникнуть, а также пути их решения».

Марсио Пене, партнер, BDO в Бразилии

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ОПТИМИЗМ

Прогнозы большинства компаний (85%) в отношении роста в стране расположения являются оптимистичными, и примерно столько же участников опроса (87%) испытывают уверенность относительно своей основной деятельности. Масштабные цели и высокую уверенность участников опроса из стран БРИК разделяют участники из США и Австралии, дающие самые оптимистичные прогнозы на следующий год. Руководители компаний из трех европейских стран демонстрируют наибольшую осторожность (особенно в Великобритании и Нидерландах, немного меньше – в Германии). В Великобритании каждый четвертый руководитель дает пессимистичные прогнозы относительно выхода на международные рынки.

По сравнению с более ранними оценками, наиболее оптимистично настроены компании, планирующие экспансию в Южную Америку.

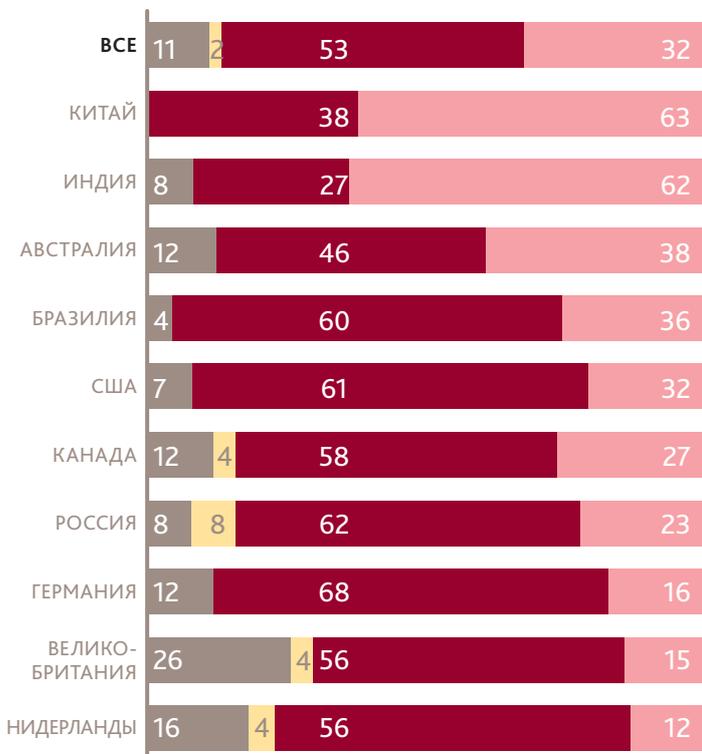
Руководители компаний оптимистичны и в отношении перспектив международного расширения своей основной деятельности; вновь наиболее позитивно настроены руководители из стран БРИК (за исключением России). Участники опроса из США также ожидают, что сфера деятельности их компаний будет неуклонно развиваться за пределами страны. Респонденты из Голландии наиболее пессимистично настроены в этом отношении (ответы каждого четвертого участника не являются оптимистичными).

Компании, планирующие выход на рынки Южной Америки, более оптимистичны в отношении развития своей основной деятельности, чем компании, рассматривающие для экспансии другие регионы.

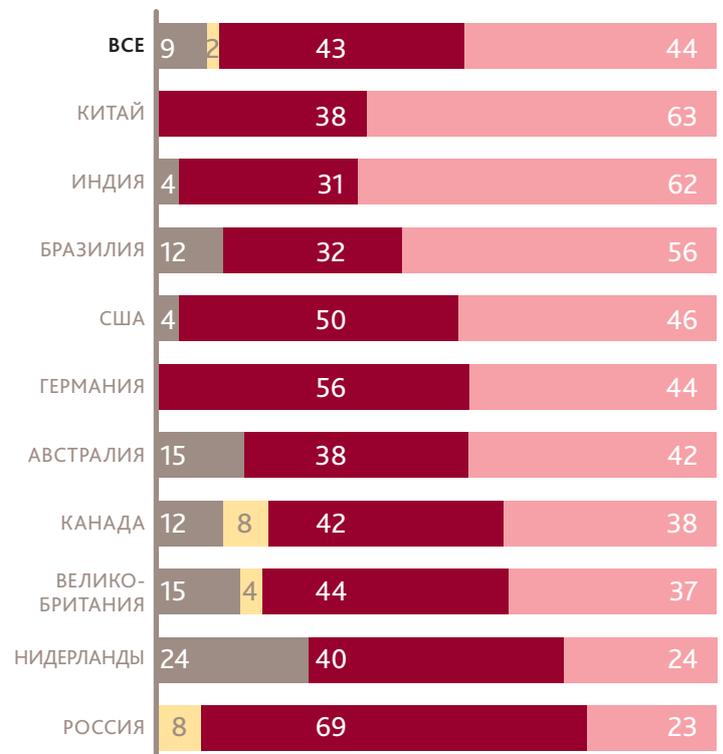
И лишь компании из Китая оптимистично настроены в отношении перспектив развития своей основной деятельности как в пределах страны, так и на международных рынках.

СТРАНА РАСПОЛОЖЕНИЯ

■ Пессимистичный | ■ Нейтральный | ■ В некоторой степени оптимистичный | ■ Крайне оптимистичный



СЕКТОР ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Вопрос: Насколько оптимистичным или пессимистичным является Ваш прогноз относительно перспектив международного развития [ВАШЕЙ СТРАНЫ/ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ] на следующий год?

Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и нескольких случаев, когда участники не предоставили ответ.

ЭКСПАНСИЯ: ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ

В течение последних пяти лет Китай остается единственным наиболее востребованным рынком с точки зрения экспансии. 30% компаний из принявших участие в опросе осуществили выход на китайский рынок в течение этого периода. К числу других стран и регионов, являющихся объектом экспансии в течение этого периода, относятся: Индия (16%), США (15%), Россия (11%), Великобритания (11%), Ближний Восток (10%), Германия (9%), Мексика (8%) и Бразилия (7%).

На региональном уровне страны Азиатско-Тихоокеанского региона упоминаются в 26% случаев (экспансия в течение последних пяти лет), опережая страны БРИК (24%), ЕС (15%), Северной Америки (12%), Ближнего Востока и Африки (12%) и Южной Америки (11%).

Китай являлся наиболее приоритетным регионом для западных рынков, особенно для Австралии, США и Великобритании.

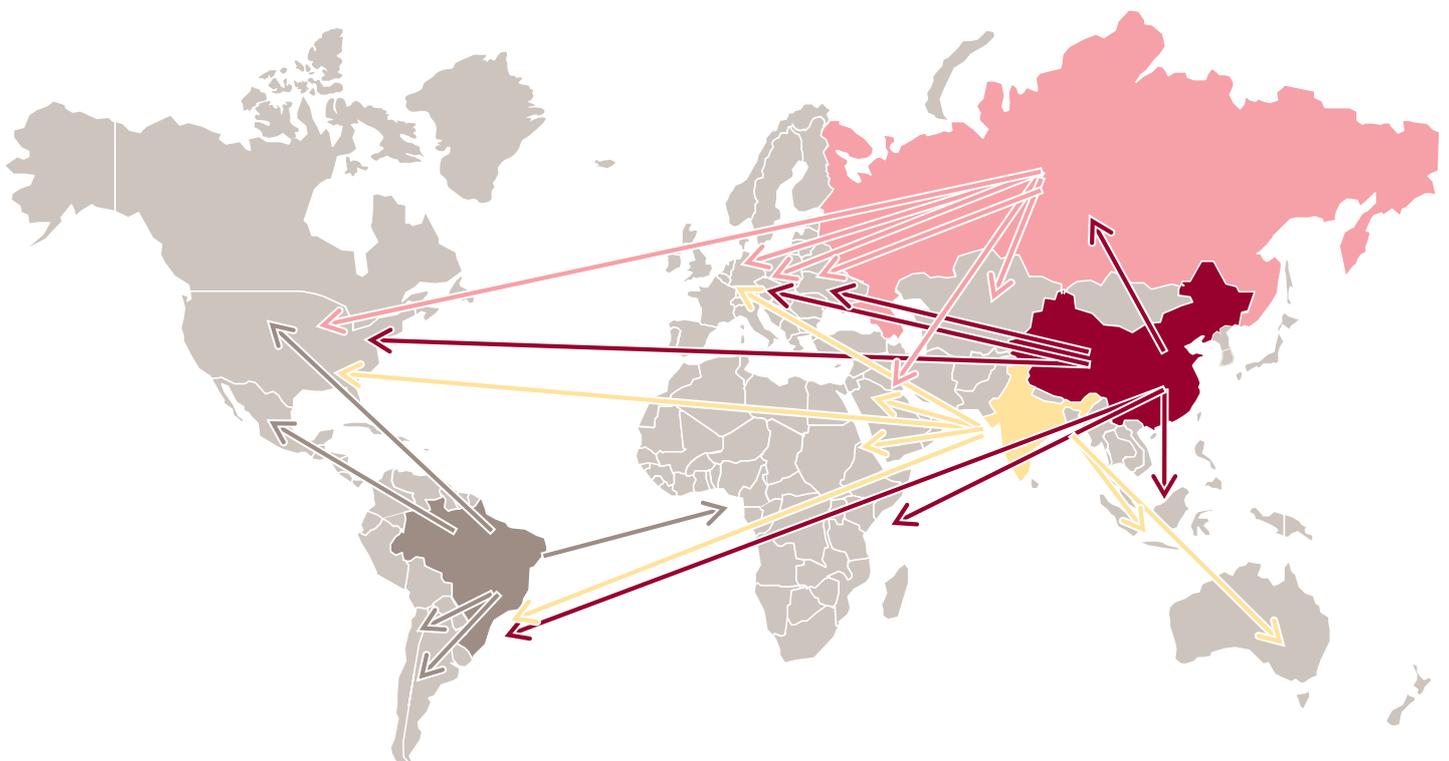
Несколько других участников опроса из стран БРИК назвали Китай приоритетным регионом для экспансии на протяжении последних пяти лет. Количество компаний из стран БРИК, выделяющих другие страны БРИК в качестве приоритетных для экспансии в течение этого же времени, было меньше среднего показателя.

Исключением явились китайские компании, которые продемонстрировали наибольшую заинтересованность в выходе на рынки Индии и России.

«Европейские и американские рынки проще развивать, во-первых, из-за существенной разницы в стоимости производства наших и западных товаров: это безусловное конкурентное преимущество. Во-вторых – из-за принципов регулирования рынка в западных странах, где одной из отличительных черт является равенство. Благодаря эффективному регулированию рынка количество рисков сокращается. Существует возможность получения информации, а правила деятельности весьма прозрачны. Именно поэтому я считаю, что осуществлять деятельность в Европе и Америке проще. Наиболее сложными регионами являются развивающиеся страны, главным образом в Африке, что обусловлено гражданскими войнами и нестабильностью общества. Более того, вопрос транспортировки тоже может стать проблемой. В ряде азиатских стран наблюдается такая проблема, как протекционизм на местном уровне».

Управляющий директор, Китай

СТРАНЫ БРИК ОСУЩЕСТВЛЯЮТ ПЕРЕКРЕСТНЫЕ ПРОДАЖИ ВНУТРИ РЕГИОНА, НО ТАКЖЕ РАССМАТРИВАЮТ РЫНКИ ДРУГИХ, ЗАЧАСТУЮ БОЛЕЕ БЛИЗКО РАСПОЛОЖЕННЫХ СТРАН



ПРИОРИТЕТНЫЕ РЕГИОНЫ ДЛЯ ЭКСПАНСИИ

Ожидается, что в ближайшие годы компании, планирующие выход на международные рынки, в качестве приоритетных регионов будут выделять страны БРИК в частности и страны Азиатско-Тихоокеанского региона в целом. Страны БРИК в качестве приоритетных для международной экспансии упоминаются в 26% случаев, обойдя страны Азиатско-Тихоокеанского региона (23%), Южной Америки (16%), ЕС (13%), Ближнего Востока (12%) и Северной Америки (10%). Из всех упоминаемых странами БРИК рынков китайский рынок является наиболее популярным (43% упоминаний), значительно опередив Индию (27%), Бразилию (18%) и Россию (12%). На вопрос, какая страна в ближайшие годы станет основным объектом международной экспансии, большинство респондентов назвали Китай (32%), меньше голосов получили Индия (20%), США (14%), Бразилия (14%), Россия (9%) и страны Ближнего Востока (6%). На страны Юго-Восточной Азии, Восточной Европы, а также Германию, Африку, Мексику и Великобританию приходится по 5% ответов соответственно.

Наиболее вероятно, что западные компании в соответствии со своими прежними планами выберут Китай для выхода на международные рынки; компании же из остальных стран БРИК, вероятнее всего, отдадут предпочтение другим регионам: например, бразильские компании выберут Южную Америку, российские компании – Европу и Ближний Восток, а индийские компании сосредоточатся на США и странах Ближнего Востока. Участники опроса из Китая строят наиболее масштабные планы международного роста, выделяя в качестве приоритетных регионов Европу, Южную Америку, Африку и более близко расположенные страны (включая Индию, Россию и страны Юго-Восточной Азии).

«Предпочтение отдается Индии и Китаю, поскольку на их долю приходится треть мирового населения – 2 миллиарда человек. Эти страны представляют интерес за счет абсолютной численности населения, растущего потребительского спроса, обусловленного более высоким показателем ВВП на душу населения. С ростом рынка развиваются потребительские предпочтения и растет спрос на товары повседневного использования; рост рынка также приводит к увеличению количества потребителей, которые могут позволить себе покупать нашу продукцию».

Региональный директор, Канада

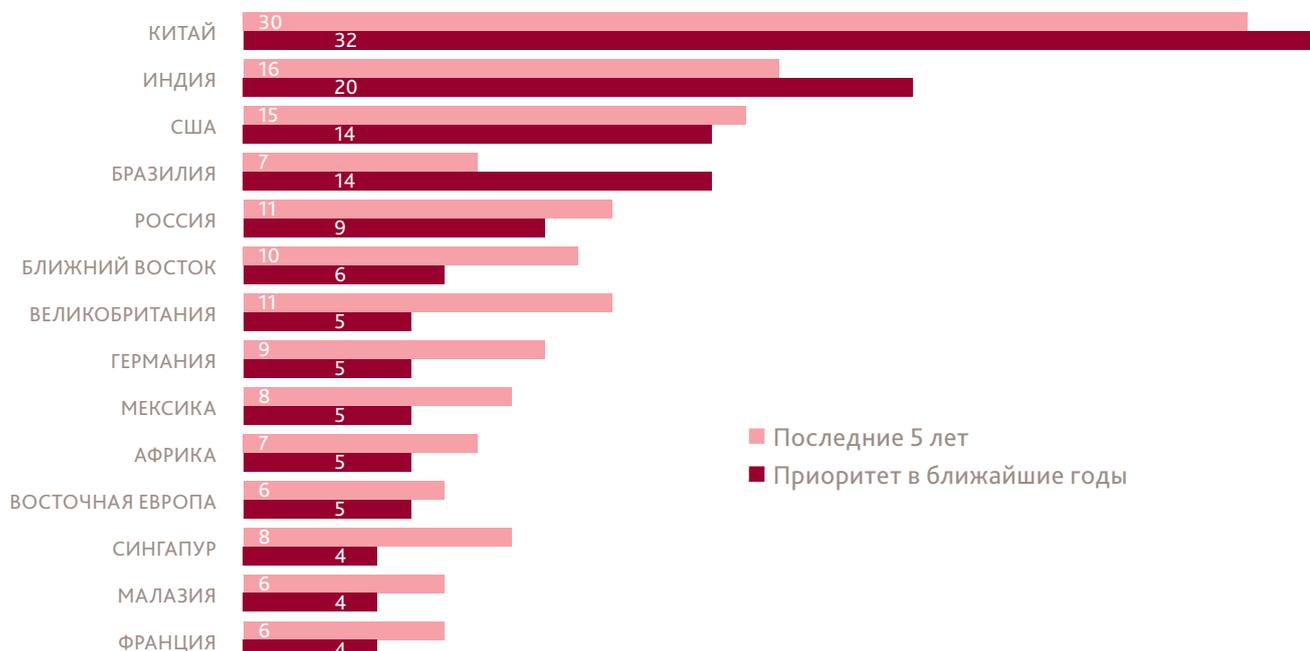
Индия является приоритетным регионом для компаний из Великобритании и Германии, участники из Германии также выделяют Россию и Бразилию. В ближайшем будущем объектом наиболее пристального внимания компаний из США станет Бразилия. Австралийские компании рассматривают страны Юго-Восточной Азии, что неудивительно

«Приоритетным направлением для нас является Юго-Восточная Азия. Это обусловлено близким расположением с Австралией, такими демографическими факторами, как рост благосостояния и численности населения, стремительная европеизация с учетом технологических особенностей, а также активное использование Интернета и наличие схожих с нашими интересов».

Финансовый директор, Австралия

По всей вероятности, руководители, представляющие область финансовых и профессиональных услуг, отдадут предпочтение Китаю, а не другим странам БРИК.

ДЛЯ КОМПАНИЙ, ПЛАНИРУЮЩИХ ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ, ЦЕНТРАЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ БЫЛИ И ПРОДОЛЖАЮТ ОСТАВАТЬСЯ СТРАНЫ БРИК И США



Вопрос: Выход на какие иностранные рынки Ваша компания осуществила за последние пять лет?

Вопрос: На рынки каких стран Вы планируете выйти в первую очередь в ближайшие годы?

Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и нескольких случаев, когда участники не предоставили ответ

УСПЕШНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ

Предыдущий опыт международной экспансии в целом был удачным, особенно в странах БРИК. Более половины компаний, имеющих опыт выхода на российский рынок, выделяют его в качестве наиболее успешного. Далее следуют Бразилия и Китай. В качестве менее удачных рынков для экспансии называют Индию: лишь каждый третий руководитель компании, осуществивший выход на международные рынки в течение последних пяти лет, выделяет Индию в качестве наиболее удачного региона. Среди западных рынков относительно удачной была экспансия в Германию, а менее удачной – в Великобританию.

«Выход на китайский рынок был очень удачным по двум причинам: здесь были усовершенствованы существующие услуги, а также был создан центр распределения интернет-рекламы. Все это привело к естественному росту. Но кроме этого, появилась возможность привлечения к работе талантливых людей».

Вице-президент и исполнительный директор, Канада

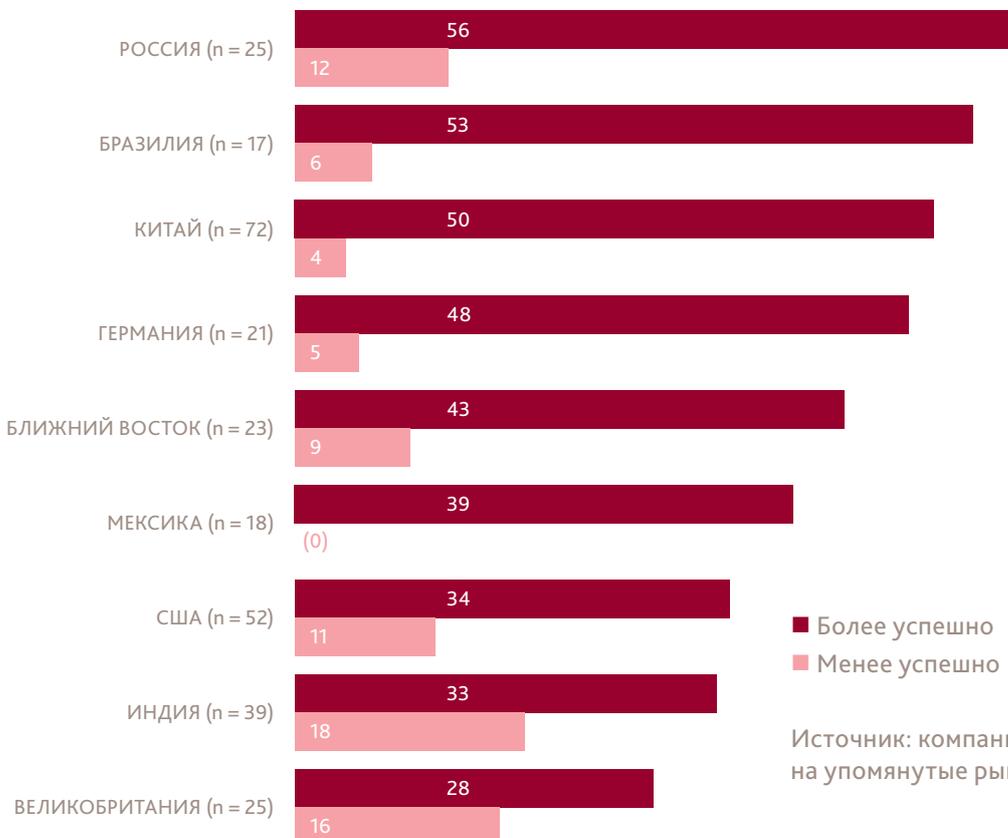
«Работа на рынках Индии и России сопряжена с наибольшими трудностями из-за того, что правила ведения торговли и бизнеса очень отличаются от аналогичных правил, действующих в Китае. Например, местное законодательство: в России правовая система недостаточно развита, а правила не являются прозрачными. Я думаю, что успех экспансии в Великобританию, Австралию и Южную Африку обусловлен наличием четких правил выхода на рынок и четко обозначенных каналов сбыта. В ряде стран системы сбыта устроены хаотично. В странах с эффективной системой сбыта, например, в Великобритании и Австралии, контрагенты знают, где покупать продукцию».

Вице-президент, Китай

«Наименее успешным является выход на рынок Великобритании из-за консервативных взглядов регулирующих государственных органов».

Вице-президент по международному развитию, Россия

ЭКСПАНСИЯ В РОССИЮ, БРАЗИЛИЮ И КИТАЙ В ЦЕЛОМ БЫЛА УСПЕШНОЙ



Источник: компании, осуществившие выход на упомянутые рынки

Вопрос: Выход на какие из этих рынков был более или менее удачным для Вашей компании?

Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и нескольких случаев, когда участники не предоставили ответ

Руководителей по отдельности спрашивали, выход на рынки каких стран был для них более и менее успешным. С этой точки зрения Германия (57% упоминаний) обошла Китай (53%), Мексику (44%), Индию (41%), США (37%), Россию (36%), Бразилию (35%) и Великобританию (32%). С этой же точки зрения негативным был опыт выхода на рынки России и Великобритании (20%), а также Индии (18%).

«Мы вышли на рынки Германии и Франции. В случае с Францией было непросто. Если вы не француз — вы им не интересны. В Германии было гораздо лучше. Рынок в большей степени открыт для иностранцев, более прозрачен и дает новые возможности. Мироззрение молодого поколения в большей степени соответствует международным стандартам».

Директор, Нидерланды

Говоря о причинах успеха в ряде стран, руководители компаний, не задумываясь, основной причиной назвали «высокий уровень роста спроса за счет населения/экономического роста». Помимо этого, многие участники важным условием успеха считают партнерство, совместные предприятия, слияния и поглощения. Эти основополагающие факторы присущи почти всем странам, в которых проводился опрос или которые являются объектом экспансии. Отвечая на вопрос, почему некоторые рынки оказались менее успешными, несколько участников указали на особенности страны: 3% респондентов упомянули «сильную конкуренцию или устаревание рынка», такое же количество участников отметили «проблемы законодательной системы и регулирования». Наиболее распространенной причиной явилась недавняя глобальная рецессия (5%).

СЕКТОР ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НОВЫХ ОБЛАСТЯХ/ПРОИЗВОДСТВЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ

В большинстве случаев выход на международные рынки будет осуществляться в пределах основной деятельности предприятия, поскольку лишь несколько компаний рассматривают возможность диверсификации своей деятельности. 69% участников опроса планируют развитие в пределах своей основной деятельности, 15% нацелены на диверсификацию деятельности и 16% утверждают, что в их планы входит и то и другое.

«Необходимо придерживаться основной деятельности. Нужно знать, какие возможности есть у рынка, и знать, какие именно возможности открыты перед компанией. Необходимо максимально эффективно использовать ресурсы компании в своей стране — не пытайтесь ничего изобрести. Вам нужно выбрать правильные продукты и правильные услуги и, не изменяя их, продавать их на иностранных рынках. Продукция Nike продается по всему миру. Не изменяйте модель обуви только потому, что китайцы отличаются от скандинавов».

Председатель правления, Австралия

Генеральные и финансовые директора в основном отдают предпочтение расширению в пределах основной деятельности их компаний, тогда как каждый третий директор по маркетингу хотел бы диверсифицировать деятельность в новых областях или в производстве новой продукции. Ряд факторов свидетельствует о том, что производители, вероятно, ограничат экспансию рамками основной деятельности предприятия.

Компании планируют диверсифицировать деятельность по следующим причинам:

- Постоянная разработка новых продуктов – 8%.
- Возобновляемые источники энергии/ охрана окружающей среды – 4%.
- Выход на новые рынки/ диверсификация – 4%.
- Различные продукты – 4%.
- Вертикальное развитие – 4%.
- Сокращение основной деятельности – 3%.
- Более высокая рентабельность – 3%.
- Географический охват и портфель продуктов – 3%.
- Новые линии производства в той же отрасли – 3%.

ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

В течение ближайших лет основным объектом инвестиций будут «человеческий капитал» (26%) и «развитие каналов дистрибуции» (25%), а также «разработка продуктов» (16%), «капитал» (14%) и «приобретения» (13%). «Ресурсы времени» и «аутсорсинг» назвали в качестве приоритетного направления лишь несколько участников.

По стране:

- Основным фактором для компаний из Германии и США является человеческий капитал.
- В качестве приоритетного направления китайские, бразильские и российские компании выделяют каналы дистрибуции.
- Разработка продукции является приоритетом для индийских компаний.
- Капитал наиболее часто упоминается канадскими и австралийскими компаниями.
- Канадские и голландские компании отдают предпочтение приобретениям.

5. ФАКТОРЫ РОСТА И ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

При международной экспансии основные возможности заключаются в увеличении спроса на продукцию, а также в использовании преимуществ темпов экономического роста и роста благосостояния.

Наиболее важные факторы, способствующие выходу на иностранные рынки, можно разделить на экономические и связанные с инфраструктурой и условиями деятельности.

Основные препятствия и проблемы можно разделить на связанные с «человеческим капиталом» и «геополитическими факторами».

ОСНОВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ПРИЧИНЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТРАН

При выходе на международные рынки компании сталкиваются с рядом проблем и препятствий. Отвечая на вопрос о том, какие факторы определяют привлекательность региона с точки зрения экспансии и почему в этих странах открываются благоприятные возможности для роста, большинство участников, не задумываясь, называли следующее:

- Рост спроса/рынка (по соответствующему продукту) – 23%.
- Темпы экономического роста/рост благосостояния – 22%.
- Размер рынка (численность населения) – 20%.
- Недостаточно развитые возможности/ возможность расширения рынка – 11%.
- Близкое расположение других рынков/ регионов – 7%.
- Благоприятная геополитическая среда – 6%.

Ряд повторяющихся факторов имеет большое значение для определения уровня привлекательности страны и региона с точки зрения возможной экспансии. Сочетание абсолютного размера рынка (по численности населения), факторов роста и, в некоторых странах, роста благосостояния значительного числа потребителей является основой для принятия решения о привлекательности рынка.

«Азиатско-Тихоокеанский регион: мы собираемся использовать Австралию и Азию в качестве платформы. Эти регионы являются привлекательными, поскольку благодаря росту экономики они в ближайшие годы смогут выйти на международный уровень. И все это исключительно за счет размера рынка. Численность населения в этих регионах открывает большие возможности. Наша продукция связана со здоровьем людей, а следовательно, численность населения имеет для нас особое значение».

Главный бухгалтер, Великобритания

По странам, представленным в исследовании, наблюдается следующая тенденция: для германских компаний наиболее важным фактором является рост спроса на их продукцию, тогда как компании Северной Америки и Европы, как правило, опираются на размер рынка. Китайские и индийские компании в гораздо большей степени склонны рассматривать в качестве приоритетных регионы с недостаточно использованными возможностями.

Интересные различия наблюдаются по приоритетным для экспансии рынкам. «Рост спроса/рынка (по соответствующей продукции)» является важным для стран, рассматривающих в качестве приоритетных страны БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона, и определяющим фактором для этих стран являются «темпы экономического роста/рост благосостояния». Руководители примерно каждой третьей компании, не задумываясь, назвали именно этот фактор как решающий при выборе стран БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона для международной экспансии. И наоборот, в связи с выходом на рынки стран ЕС этот фактор упоминался лишь в 7% случаев. Относительная привлекательность ЕС заключается в близости к другим привлекательным рынкам (в Европе и соседних регионах), а также в наличии развитой инфраструктуры, в высокой покупательной способности и уже сформировавшихся взаимоотношениях на местах. Основными факторами выхода на рынки стран БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона также являются рост спроса и размер рынка (численность населения). Особенно привлекательным регионом является Северная Америка благодаря развитой системе взаимоотношений с поставщиками и наличию эффективных каналов дистрибуции. Страны Ближнего Востока и Африки характеризуются недостаточно развитыми возможностями для экспансии.

Кроме обозначения причин экспансии, руководителей компаний также просили назвать наиболее благоприятные возможности, которые у них есть. Участники назвали две наиболее распространенные возможности: «использование преимуществ нового спроса на растущем рынке» (26%) и «наличие высококвалифицированных кадров на новом рынке» (15%).

«В Азии благоприятные возможности заключаются в наличии квалифицированных кадров. В Индии возможности связывают с наличием квалифицированных ИТ-специалистов. Возможности в Китае и Индии связаны с потенциалом увеличения объема продаж»

Президент компании, Канада

Когда участников опроса просили описать наиболее существенные препятствия, с которым им пришлось столкнуться при выходе на международные рынки, в 23% случаев руководители компаний назвали «вопросы правового характера и законодательные ограничения». Среди других ответов можно назвать:

- Поиск высококвалифицированных специалистов на целевом рынке – 15%.
- Культура ведения бизнеса и внешние инвестиции – 11%.
- Культурные барьеры/ различия – 9%.
- Торговые ограничения, тарифы, ограничения в отношении иностранной собственности – 8%.
- Языковой барьер – 7%.
- Вопросы налогообложения/ соблюдение налогового законодательства – 7%.
- Возможность вывезти свой персонал на новый рынок – 6%.

В качестве основного препятствия компании Великобритании и США указывали на вопросы правового характера и законодательные ограничения. Руководители компаний стран БРИК более склонны подчеркнуть культуру ведения бизнеса в противоположность внешним инвестициям. Руководители бразильских компаний в качестве основных препятствий назвали языковой барьер и нежелание персонала работать в другой стране.

«Мы отдаем предпочтение регионам с наименьшим количеством торговых ограничений, имеющим большие возможности и потенциал. К таким регионам в основном относятся Южная Америка и Юго-Восточная Азия».

Руководитель международного подразделения, Китай

По приоритетным для экспансии рынкам, независимо от региона, в качестве основного препятствия выделяются вопросы правового характера и законодательные ограничения. Существует ряд признаков, хотя и незначительных, которые указывают на то, что наибольшие ограничения присущи рынкам ЕС. Однако эта же проблема стоит и перед компаниями, отдающими предпочтение Индии. Поиск высококвалифицированных сотрудников – насущная проблема для компаний, стремящихся в страны БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона; в отношении Северной Америки респонденты назвали культуру ведения бизнеса в противоположность внешнему инвестированию.

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ВЫХОДУ НА ИНОСТРАННЫЕ РЫНКИ

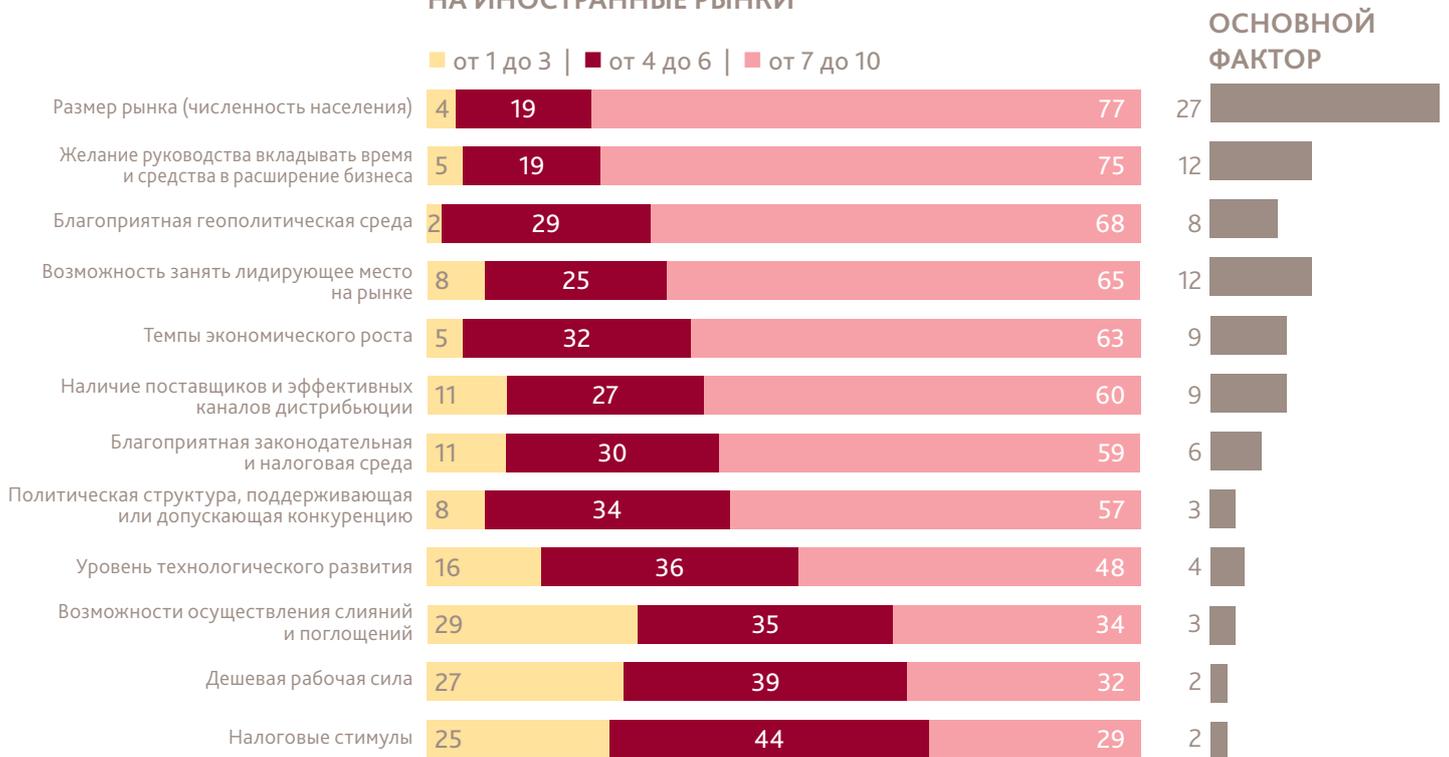
Наиболее важные факторы, способствующие международному развитию, можно разделить на экономические и связанные с инфраструктурой и условиями деятельности. Общим наиболее значимым условием успеха выхода на международные рынки является размер рынка (численность населения): каждый четвертый участник опроса указывал этот фактор в качестве первоочередного. К другим важным факторам относятся: желание руководства вкладывать время и средства в расширение бизнеса, благоприятная геополитическая среда, возможность занять лидирующее место на рынке.

Внимания заслуживает ряд различий по приоритетным рынкам (хотя экономические факторы играют важную роль, независимо от региона, рассматриваемого в качестве приоритетного для экспансии). Темпы экономического роста являются особенно значимыми для компаний, выделяющих в качестве приоритетных рынков для экспансии страны БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона. Компании, отдающие предпочтение Северной Америке, в качестве существенных факторов называют «благоприятную законодательную и налоговую среду», а также «наличие поставщиков и эффективных каналов дистрибуции». Последний фактор, а также «возможность занять лидирующее место на рынке» имеет большое значение для компаний, рассматривающих Южную Америку в качестве приоритетного с точки зрения экспансии региона. Компании, отдающие предпочтение странам Ближнего Востока, выделяют «дешевую рабочую силу».

По приоритетным регионам или странам можно выделить следующие довольно значимые факторы:

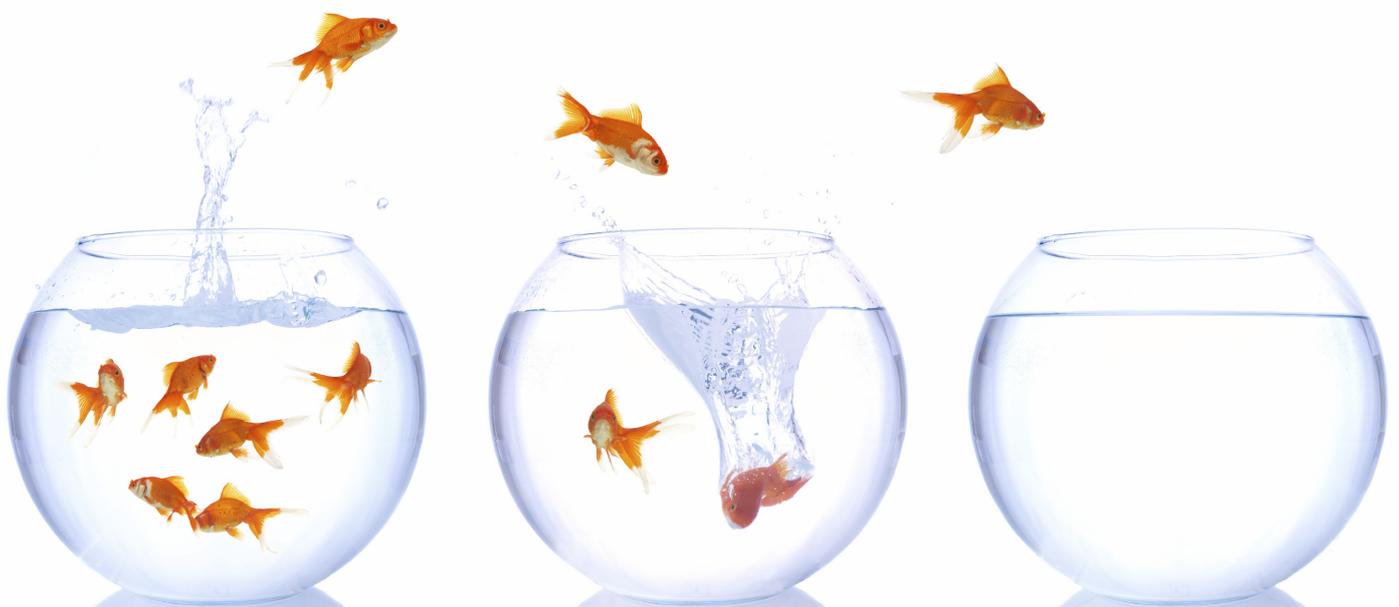
ЕС	Возможность осуществления слияний и поглощений
БРИК	Темпы экономического роста
Северная Америка	Возможность осуществления слияний и поглощений, благоприятная законодательная и налоговая среда, наличие поставщиков и эффективных сетей дистрибуции
Южная Америка	Уровень технологического развития, наличие поставщиков и эффективных каналов дистрибуции, налоговые стимулы, желание руководства вкладывать время и средства в расширение бизнеса, возможность занять лидирующее место на рынке
Азиатско-Тихоокеанский регион	Политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию
Ближний Восток/ Африка	Возможность занять лидирующее место на рынке
Китай	Темпы экономического роста, политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию
Индия	Темпы экономического роста, уровень технологического развития, политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию, дешевая рабочая сила, возможность занять лидирующее место на рынке
Россия	Размер рынка (численность населения), уровень технологического развития, политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию, желание руководства вкладывать время и средства в расширение бизнеса, возможность занять лидирующее место на рынке
Бразилия	Возможность осуществления слияний и поглощений, уровень развития технологий, политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию, наличие поставщиков и эффективных каналов дистрибуции, дешевая рабочая сила, желание руководства вкладывать время и средства в расширение бизнеса, возможность занять лидирующее место на рынке
США	Возможность осуществления слияний и поглощений, благоприятная законодательная и налоговая среда, наличие поставщиков и эффективных каналов дистрибуции

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ВЫХОДУ НА ИНОСТРАННЫЕ РЫНКИ



Вопрос: Оцените уровень значимости каждого фактора, способствующего успешному выходу на иностранные рынки, при выборе региона и способов выхода на рынок по шкале от 1 до 10, где 1 означает, что данный фактор не имеет значения, а 10 означает его особую важность.

Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и нескольких случаев, когда участники не предоставили ответ



ПРЕПЯТСТВИЯ И ПРОБЛЕМЫ, СТОЯЩИЕ НА ПУТИ К МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

Если наиболее важные факторы роста на международном уровне можно разделить на экономические и связанные с инфраструктурой и условиями деятельности, то основные препятствия можно разделить на связанные с человеческим капиталом и проблемы геополитического характера. В качестве двух наиболее важных задач выделялись следующие: «поиск надежных партнеров и поставщиков» (первоочередная проблема для 17% опрошенных) и «поиск подходящих руководителей и сотрудников» (первоочередная проблема для 15% опрошенных). Остальные препятствия включают: «государственный протекционизм/торговые ограничения», «геополитические страновые риски (включая валютный)», а также «бюрократические препятствия».

Наиболее часто упоминаемые проблемы имеют существенное значение для всех рынков, наряду с возможностями, однако их сложность варьируется в зависимости от страны:

ЕС	Поиск подходящих руководителей и персонала на местах
БРИК	Ограничения в отношении иностранной собственности
Северная Америка	Высокий уровень конкуренции, отсутствие узнаваемости бренда
Южная Америка	Государственный протекционизм и торговые ограничения, коррупция и вопросы деловой этики, недостаточно развитая правовая и финансовая инфраструктура, поиск подходящих руководителей и персонала, поиск надежных партнеров и поставщиков
Азиатско-Тихоокеанский регион	Ограничения в отношении иностранной собственности
Ближний Восток/Африка	Коррупция или этика, отсутствие узнаваемости бренда, возможность управления рисками, связанными с охраной окружающей среды

Китай	Бюрократические препятствия, ограничения в отношении иностранной собственности
Индия	Бюрократические препятствия, коррупция и вопросы деловой этики, поиск надежных партнеров и поставщиков, ограничения в отношении иностранной собственности
Россия	Коррупция или вопросы деловой этики, недостаточно развитая правовая и финансовая инфраструктура, поиск подходящих руководителей и персонала
Бразилия	Государственный протекционизм или торговые ограничения, коррупция или вопросы деловой этики, поиск подходящих руководителей и персонала, отсутствие достаточного количества внутренних ресурсов
США	Высокий уровень конкуренции, государственный протекционизм или торговые ограничения, поиск хороших менеджеров и персонала, отсутствие узнаваемости брендов

Позиция США отличается от позиции большинства других рассматриваемых рынков в связи с высокой конкуренцией на местном рынке, которая создает ряд проблем. Поскольку США считаются довольно развитым потребительским рынком, такая проблема как «отсутствие узнаваемости бренда» является существенным препятствием для компаний, рассматривающих США в качестве возможного региона для экспансии. Проблема поиска хороших руководителей и персонала, надежных партнеров и поставщиков также характерна для рынка США, – хотя и не такая значительная, как в других регионах.

Руководители компаний, обдумывающие возможность выхода на рынки Ближнего Востока и/или Африки, считают, что им предстоит столкнуться с множеством проблем. Указанные выше препятствия – это лишь минимум того, что предстоит преодолеть руководителям, решившим выйти на рынок этих стран. К наиболее значимым проблемам можно отнести: коррупцию и вопросы деловой этики, отсутствие узнаваемости бренда, а также возможность управления рисками, связанными с охраной окружающей среды.

«Наличие надежного партнера решит большинство проблем. В идеале у этого партнера будет хорошая финансовая база, квалифицированные сотрудники, организационная структура, сформированная с учетом этических принципов. Ваш партнер также будет выступать против коррупции и стремиться соблюдать требования в отношении защиты окружающей среды».

Директор по маркетингу, Бразилия

«Деятельность вашей компании на иностранных рынках требует от вас максимального внимания. Необходима эффективная система контроля, позволяющая принимать правильные решения. В Германии есть поговорка: «Под присмотром хозяина и скот растет». Деятельность за рубежом будет успешной, если наши руководители останутся на местном рынке и будут координировать работу персонала. Местное присутствие имеет большое значение. Необходимо интегрировать иностранную культуру в культуру вашей страны и, более того, обеспечить понимание культуры вашей компании за рубежом»

Генеральный директор, Германия

«Не ждите быстрых результатов. Найдите надежного партнера на внутреннем рынке. Правильно оцените ресурсы времени, которые потребуются вам для формирования надежных условий ведения бизнеса».

Генеральный директор, Австралия

«Коррупция и вопросы деловой этики играют решающую роль при принятии решений. Если вы не можете осуществлять деятельность надлежащим образом, не нарушая правил и законов, вы просто обходите этот рынок стороной».

Генеральный директор, Нидерланды



«Проблема заключается в том, чтобы найти людей с соответствующей квалификацией, которые смогут работать в разных странах и адаптироваться к культурным особенностям этих стран. Препятствием также является экономическое регулирование и стабильность рынка: сможете ли вы адаптироваться к политической системе, заработать деньги и сохранить приобретенные активы? Является ли законодательная среда благоприятной для вашей деятельности? Культурные особенности сильно влияют на процесс ведения бизнеса, например, взятки или попытка купить свободный участок земли, – ничего нельзя воспринимать как само собой разумеющееся»

Региональный директор, Канада (компания, недавно осуществившая выход на рынки Индии и Китая)

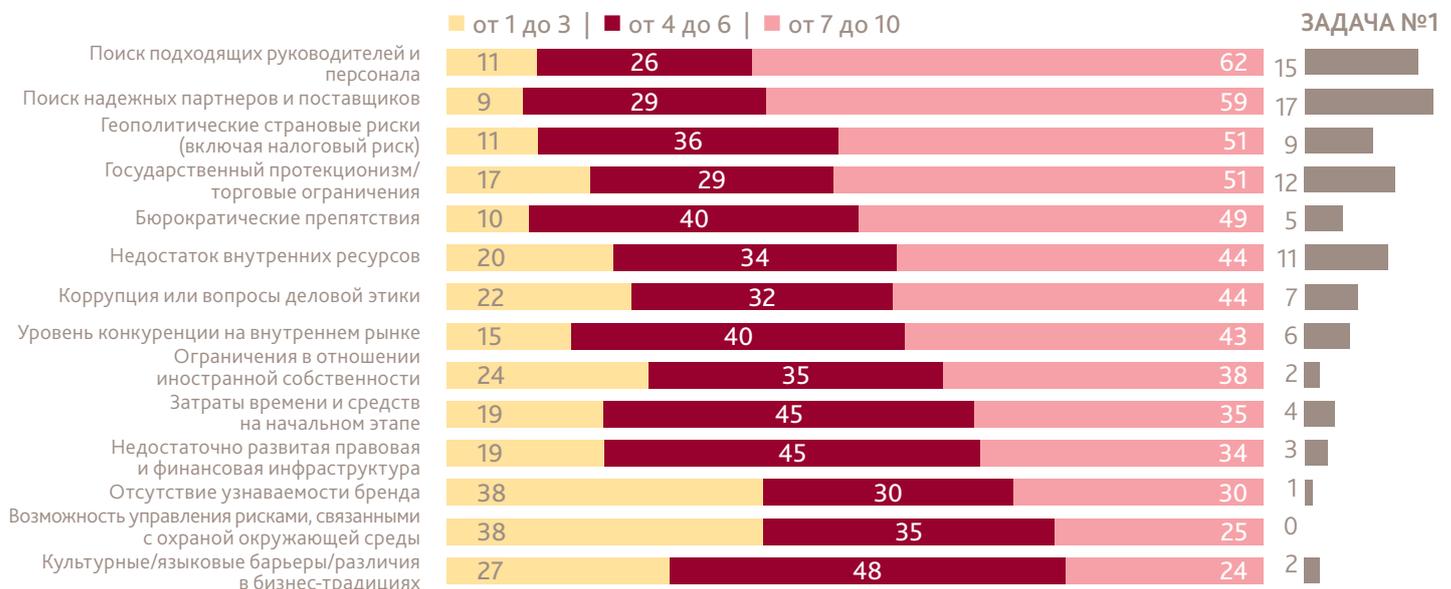
«Безусловно, самая большая проблема – это коррупция. Политика нашей компании предусматривает соблюдение законодательства на 150%, поэтому любые нарушения для нас являются недопустимыми. Следовательно, если рассматривать, например, Россию, экспансия обойдется нам приблизительно в 60 млн евро, а на самом деле нам удастся освоить лишь 50% рынка. Можно заниматься реализацией проектов в крупных городах, поскольку вопрос коррупции здесь не стоит, – мы можем контролировать ситуацию. Но в регионах этого избежать не удастся, поэтому наше присутствие здесь просто невозможно! Коррупция для нас является единственным и самым большим препятствием».

Управляющий директор, Германия

«Работать в развивающихся странах гораздо проще, чем в Европе и Америке, уровень конкуренции в которых слишком высок».

Вице-президент, Китай

ПРИ ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ ОСНОВНОЙ ПРОБЛЕМОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ



Вопрос: «Учитывая возможные препятствия и проблемы на пути к международной экспансии, оцените их влияние на возможность выхода на иностранные рынки вашей компании по шкале от 1 до 10, где 1 означает отсутствие влияния, а 10 – существенное влияние». Процентное соотношение не всегда составляет 100% из-за округлений и нескольких случаев, когда участники не предоставили ответ.

6. СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

ОПЫТ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Руководителям компаний задали следующий вопрос: «Что бы Вы могли посоветовать, исходя из своего опыта, генеральному директору компании, аналогичной Вашей, в отношении выхода на международные рынки?»

Большинство участников указали на необходимость формирования представления о рынке, который выделяется в качестве приоритетного для международной экспансии, – о людях, культуре, языке и политической системе. Человеческий капитал наиболее часто упоминался участниками опроса. Основные ответы сгруппированы следующим образом:

- Не пытайтесь навязать свои культурные обычаи – 17%.
- Обеспечьте развитие местной сети/ контактной базы / сформируйте отношения – 16%.
- Найдите необходимых людей/ квалифицированный персонал – 9%.
- Встречайтесь с людьми/ участвуйте в личных встречах/ проводите время на местах – 8%.
- Обеспечьте эффективное/ подходящее руководство – 7%.
- Обеспечьте наличие надлежащей бизнес-структуры / плана – 5%.
- Старайтесь правильно оценить необходимые ресурсы – время и объем работы – 5%.
- Используйте местные кадры/ вкладывайте средства в их развитие – 5%.
- Обеспечьте достаточные финансовые ресурсы – 5%.

Компании, выделяющие в качестве приоритетных рынки стран ЕС, чаще всего советуют «не пытаться навязать свои культурные обычаи» и «найти подходящих людей/ квалифицированный персонал». Первая из этих рекомендаций также имеет значение при выходе на рынки Северной Америки. Компании, отдающие предпочтение Ближнему Востоку и Африке, подчеркивают необходимость «проведения встреч/ участия в личных встречах/ проведения времени на местах». Рекомендации в отношении выхода на рынки стран БРИК и Азиатско-Тихоокеанского региона еще более разрозненны.

ПОЛЕЗНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ В ОТНОШЕНИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

Отвечая на вопрос об источниках полезных рекомендаций в отношении международной экспансии, 40% участников не задумываясь назвали аудиторов и консультантов; 11% респондентов указали юридические фирмы. Помимо этого упоминались торговые организации и ассоциации (17%). Также следует обратить внимание на то, что каждый четвертый участник (27%) при выходе на международные рынки предпочитает обращаться к внутренним источникам и полагаться на собственный опыт.

Компании США и Канады склонны привлекать консультантов по управленческим вопросам, тогда как канадские и голландские компании используют в основном внутренние источники. Германские компании доверяют, главным образом, торговым организациям. Среди всех участников опроса компании США намного чаще привлекают юридические фирмы, а австралийские компании прибегают к помощи правительства.

Некоторые рекомендации руководителей высшего звена:

«Понимание рынка, выход на который вы планируете, знание местной специфики и привлечение местных кадровых ресурсов. Взаимодействие с представителями страны, например, послами». *Финансовый директор, Великобритания*

«Проверьте рынок. Используйте свою модель и проверьте ее работоспособность. Формирование взаимоотношений с разработчиками снижает риски. Энергетическим компаниям необходимо сотрудничать с двумя, а не с одним разработчиком. Очевидные проблемы связаны с поиском партнеров в определенных областях, поиском надежных поставщиков и партнеров, а также с получением профессиональных консультаций на рынке». *Председатель правления, Австралия*

«Кадры, кадры и еще раз кадры. Постарайтесь найти людей, хорошо известных на местном рынке и пользующихся уважением экспертов по маркетингу – именно они помогут вам сформировать необходимую команду. Позаботьтесь о создании эффективной системы внутреннего взаимодействия, чтобы координировать развитие бизнеса». *Вице-президент и исполнительный директор, Канада*

«Вам необходимо найти руководителей, которые имеют четкое представление обо всех аспектах развития рынка, будь то культурные, политические, экономические вопросы или же вопросы, связанные со спецификой осуществления деятельности в этой стране. Я думаю, что было бы серьезной ошибкой планировать выход на иностранный рынок и пытаться навязать свои культурные обычаи и модель бизнеса. Ничего не получится, и знать об этом очень важно». *Руководитель департамента коммуникаций, Бразилия*

«Сосредоточьтесь на рынке, используйте максимум своих ресурсов при выходе на рынок, самостоятельно ознакомьтесь с рынком и узнайте о его особенностях, выделите время для изучения потенциала». *Генеральный директор, Германия*

«Я бы посоветовал руководителям обратиться к консультантам или надежным источникам для определения отправной точки, составления плана и сбора информации. Все проекты должны разрабатываться с учетом надежной и подробной информации. Я думаю, что для подготовки предложения необходима информация, и это вполне естественно». *Директор по маркетингу, Бразилия*

7. ИНДЕКС BDO

Для количественной оценки данных о том, каковы перспективы выхода на международные рынки в ближайшие годы, полученных в результате опроса, мы ввели индекс привлекательности международных рынков, или индекс возможностей, чтобы понять, с какими регионами и странами связаны наиболее благоприятные прогнозы.

Результаты оказались весьма интересными. Несмотря на то, что в течение ближайших лет оптимальной с точки зрения возможностей, препятствий и проблем страной для международной экспансии является Китай, регионом, предполагающим более простую процедуру выхода на рынок, по-прежнему будет ЕС. Из-за большого количества слияний и поглощений, осуществляемых компаниями Северной Америки и ЕС, а также из-за того, что китайское правительство предпочитает китайских поставщиков, ЕС в рассматриваемой перспективе является более надежным регионом.

ПРОЦЕСС

Для расчета индекса был применен процесс, состоящий из четырех этапов:

- Проведение факторного анализа данных на основании мнения или точки зрения.
- Выявление связи этих факторов с определенными результатами (результат вытекает из восприятия — причинно-следственная связь): активной международной экспансии компаний (в этом году по сравнению с предыдущим), уверенностью в успешном выходе на международные рынки, оптимистичными прогнозами на следующий год относительно международного развития в стране расположения/секторе основной деятельности.
- Суммирование баллов, присвоенных существенным факторам, с учетом доли ответов (процентные расхождения) для получения оценки (это было необходимо в связи с отсутствием показателя фактической деятельности, то есть отсутствием возможности разработать правильную причинно-следственную модель).
- Определение диапазона оценки в пределах 100.

ФАКТОРЫ

В ходе описанного выше процесса было выявлено семь факторов:

ПРЕПЯТСТВИЯ: бюрократические препятствия, коррупция и вопросы деловой этики, ограничения в отношении иностранной собственности, государственный протекционизм или торговые ограничения, недостаточно развитая правовая и финансовая инфраструктура.

ЗАТРАТЫ: дешевая рабочая сила, налоговые стимулы, возможность управления рисками, связанными с охраной окружающей среды

УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: политическая структура, поддерживающая или допускающая конкуренцию, благоприятная законодательная и налоговая среда, благоприятная геополитическая среда.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ: поиск надежных партнеров и поставщиков, наличие поставщиков и эффективных сетей дистрибуции, возможность осуществления слияний и поглощений.

ИНВЕСТИЦИИ: темпы экономического роста, желание руководителей вкладывать время и средства в расширение бизнеса.

ТЕХНИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ: уровень развития технологий, геополитические страновые риски (включая валютный).

ВОЗМОЖНОСТИ: возможность занять лидирующее место на рынке, размер рынка (численность населения).

ИНДЕКС МЕЖДУНАРОДНОГО РОСТА РЫНКОВ, РАССЧИТАННЫЙ ВДО

На основании таблицы, представленной на следующей странице (Таблица 1*), был рассчитан общий индекс международного роста рынков (базовое значение – 100, по стране или приоритетному региону в течение следующего года или двух):

* порядок ранжирования по каждому фактору отдельно, начиная с самого положительного.

1. ЕС	138
2. Азиатско-Тихоокеанский регион	111
3. Северная Америка	101
4. США	101
5. Бразилия	99
6. Россия*	97
7. Китай	97
8. БРИК	96
9. Южная Америка	94
10. Индия	92
11. Ближний Восток и Африка	88
12. Юго-Восточная Азия	85

* (вкл. страны бывшего СССР)

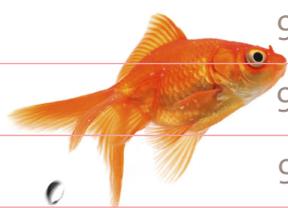


ТАБЛИЦА 1 (с соблюдением порядка ранжирования отдельных факторов)

После определения семи факторов, было проведено ранжирование стран и регионов с учетом каждого из этих факторов. Например, с точки зрения возможных препятствий, страны Азиатско-Тихоокеанского региона демонстрируют наилучшие показатели, обгоняя ЕС и Северную Америку. Что касается затрат, то на первое место выходит Ближний Восток и Африка, обходя ЕС и Бразилию, а в части возможностей наилучшие показатели демонстрирует Китай, за которым следуют страны ЕС и Россия.

Препятствия	Стоимость	Условия работы	Взаимо-отношения на местном уровне	Инвестиции	Технический уровень	Возможности
Азиатско-Тихоокеанский регион	Ближний Восток и Африка	Юго-Восточная Азия	Азиатско-Тихоокеанский регион	Россия (вкл. страны бывшего СССР)	ЕС	Китай
ЕС	ЕС	ЕС	Индия	Бразилия	Азиатско-Тихоокеанский регион	ЕС
Северная Америка	Бразилия	Китай	Китай	ЕС	Бразилия	Россия (вкл. страны бывшего СССР)
США	Юго-Восточная Азия	США	БРИК	США	Россия (вкл. страны бывшего СССР)	БРИК
Южная Америка	Индия	Северная Америка	США	Северная Америка	БРИК	Ближний Восток и Африка
Бразилия	Южная Америка	Бразилия	Ближний Восток и Африка	БРИК	Индия	Южная Америка
Китай	БРИК	БРИК	Северная Америка	Южная Америка	США	Бразилия
Россия (вкл. страны бывшего СССР)	США	Индия	Юго-Восточная Азия	Юго-Восточная Азия	Северная Америка	Индия
БРИК	Россия (вкл. страны бывшего СССР)	Россия (вкл. страны бывшего СССР)	Россия (вкл. страны бывшего СССР)	Китай	Китай	Бразилия
Индия	Китай	Южная Америка	Бразилия	Индия	Ближний Восток и Африка	Северная Америка
Ближний Восток и Африка	Северная Америка	Ближний Восток и Африка	Южная Америка	Ближний Восток и Африка	Южная Америка	Азиатско-Тихоокеанский регион
Юго-Восточная Азия	Азиатско-Тихоокеанский регион	Азиатско-Тихоокеанский регион	ЕС	Азиатско-Тихоокеанский регион	Юго-Восточная Азия	Юго-Восточная Азия

237 companies took part in the BDO Survey, including the following:

Accel Frontline Ltd.	Индия	Foster & Partners	Великобритания	Riviera Marine	Австралия
Acme Tele Power Limited	Индия	Goltsblat BLP	Россия	Rodethko	Нидерланды
Akzo Nobel Brasil	Бразилия	Gujarat State Fertilizers & Chemicals Ltd	Индия	Roth & Rau AG	Германия
Alstom	Бразилия	Hassell	Австралия	Roto Smeets Deventer	Нидерланды
American Pacific Corporation	США	HeNan Tong-Da Cable Co.,Ltd.	Китай	Russian Venture Company	Россия
American Vanguard Corporation	США	Hind Agro Industries Limited	Индия	Sartorius	Германия
Anchor PWB	Австралия	Hunt & Hunt	Австралия	Sauer Danfoss	Германия
Ansaldo STS	Австралия	HydroElectric	Австралия	Sea Line	Великобритания
ArboMedia AG	Германия	Impress Packaging	Великобритания	Sabero Organics Gujarat Ltd	Индия
Arris	США	Industrea	Австралия	Shandong Dongying Zhengyu Wheel Co.,Ltd	Китай
Artecola	Бразилия	Industrial Safety Product Pvt Ltd	Индия	Shanghai Electric Group	Китай
Ashridge Business School	Великобритания	Insituform Technologies, Inc.	США	ShawCor Ltd.	Канада
ASR Multimetals Pvt Ltd.	Индия	Intercall	Австралия	Sigma CoachAir	Австралия
Audco India Ltd	Индия	Intelbras S.A.	Бразилия	Sioux-Preme Packing Co.	США
Avcorp Industries	Канада	Jabs International Pvt Ltd.	Индия	Smit Transformatoren BV	Нидерланды
Avery Dennison Materials	Нидерланды	Jaeger Group	Германия	Spectra Premium Industries Inc	Канада
Bazhou City Hongsheng Steel Rolling Co., Ltd	Китай	Jiangsu Xinri E-Vehicle Co., Ltd.	Китай	STR India Pvt	Индия
Bendel Automotives	Канада	JLT	Великобритания	Subros Ltd	Индия
Bharti Airtel Ltd.	Индия	Kassbohrer Gelaendefahrzeug AG	Германия	Sundaram Finance Ltd.	Индия
Bisalloy	Австралия	Ladish Co., Inc.	США	Super Metal	Канада
BKS	Россия	Lakeland Group	Великобритания	Supremex Income Trust Fund	Канада
Blaxter	Бразилия	Lantor	Нидерланды	Suzhou Hongly Hardware Co., Ltd.	Китай
Bridgestone Firestone	Бразилия	Linde-htd	Великобритания	Tata Steel Europe	Нидерланды
CAE Inc	Канада	Localiza	Бразилия	Tata Sky	Индия
Canadian Wheat Board	Канада	Lonsen Kiri Chemical Industries Ltd.	Индия	Tavares de Melo Group	Бразилия
Canfor	Канада	LSI Logic	Великобритания	TCL Corporation	Китай
Cangzhou City Sined Steel Pipe Group Co.,Ltd.	Китай	Lupin Ltd	Индия	Tecumseh Products India Private Limited (TPIPL)	Индия
CGI Group Inc	Канада	M+W Facility Engineering GmbH	Германия	Teijin Aramid B.V.	Нидерланды
Chen Hsong Machinery (Shenzhen) Co., Ltd.	Китай	Marcopolo	Бразилия	Teknor Apex Company	США
Chunlan (Group) corporation	Китай	MBA UK	Великобритания	Tembec Industries Inc	Канада
CJSC Eurocement Group	Россия	MET Inc	Канада	Termopernambuco	Бразилия
Codan	Австралия	MMM GmbH	Германия	THB Group	Великобритания
COM DEV International Ltd	Канада	MKT Moderne Kunststoff-Technik	Германия	The Shaw Group Ltd	Канада
Com Dev International Ltd	Канада	Moog Controls Ltd.	США	Thermo Fisher Scientific	Великобритания
Concorde Metals Recycling Ltd.	Великобритания	Nordlam GmbH	Германия	Thyssenkrupp AG	Бразилия
Cono Kaasmakers	Нидерланды	Nurun Inc	Канада	Tianjin Baolai Industry & Business Co., Ltd.	Китай
CooGee Chemicals	Австралия	NVC Lighting Technology Corporation	Китай	Transmashholding	Россия
Coopers Fine Ales and Stouts	Австралия	OCE	Германия	TRW Automotive	Бразилия
Copacol	Бразилия	Odgers Berndston	Великобритания	Turck GmbH	Германия
Cranes Software International Limited	Индия	OJSC - Urals Optical-Mechanical Factory-		Uniboard	Канада
CROC	Россия	Production Enterprise	Россия	Uralsib	Россия
Croda do Brasil	Бразилия	Olma	Россия	Van Ameyde International B.V.	Нидерланды
CSR Zhuzhou Electric Locomotive Co., LTD	Китай	Ondal	Германия	Velan Inc	Канада
Dalkia	Бразилия	Optogan	Россия	Velociti	США
Dennis Eagle	Великобритания	Osmose Holdings, Inc.	США	Villeroy & Boch	Германия
Dharampal Satyapal Group	Индия	Paladin Energy	Австралия	Visão Mundial	Бразилия
DLA Piper	Великобритания	Pennar Industries Ltd	Индия	Viscount	Австралия
Dr.Web	Россия	Pepperl+Fuchs	Бразилия	Wacoal America, Inc.	США
Dynametics	Индия	PGI Nonwovens BV	Нидерланды	Wagner Group	Австралия
EB Games GAMESTOP	Австралия	Polaris	Индия	WanjiaMei Co. Ltd.	Китай
Echo Enterprises B.V.	Нидерланды	Precision Resource	США	Wates Group Ltd	Великобритания
Engel & Völkers It-Services GmbH	Германия	PSN	Великобритания	WD-40 Company	США
Etimex	Германия	Randon	Бразилия	Werner Enterprises, Inc	США
Eurocept	Нидерланды	Ranpak	Нидерланды	Yangtze Optical Fibre & Cable (Shanghai) Company Ltd.	Китай
Ferris State University (inc)	США	Reliance Infrastructure	Индия	Yara Brasil	Бразилия
Finam	Россия	Renk AG	Германия	YTB International	США
Fletcher International Exports	Австралия	Renner Sayerlack	Бразилия	Zippe Industrieanlagen GmbH	Германия
Foshan Korra Bath Ware Co., Ltd.	Китай	Rinchem Company, Inc	США	Zollner Elektronik AG	Германия

Центральный офис БДО в России

Россия, 115054, Москва,
ул. Дубининская, дом 53, строение 7
Тел.: +7 (495) 797 5665
Факс: +7 (495) 797 5660
reception@bdo.ru

www.bdo.ru

Несмотря на то, что данная публикация была тщательно подготовлена специалистами компании, она может быть использована только для получения общего представления об обсуждаемом в ней предмете. Не рекомендуется использовать представленную в публикации информацию в качестве профессиональной консультации по конкретному вопросу. Прежде чем предпринять какие-либо действия или воздержаться от принятия каких-либо действий на основании данной публикации, необходимо получить профессиональную консультацию специалиста. ЗАО «БДО», его партнеры, сотрудники и агенты не несут никакой ответственности за любые убытки, понесенные в связи с принятием или отказом от принятия каких-либо действий или решений на основе информации, содержащейся в данной публикации.

ЗАО «БДО», компания со 100-процентным российским капиталом, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, является членом международного объединения независимых компаний BDO. Название BDO относится к фирмам, являющимся участниками BDO International Limited, британского общества с ответственностью, ограниченной гарантией его участников. Каждая компания объединения является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента BDO International Limited или любой другой компании объединения.

© 2010 ЗАО «БДО». Все права защищены.