Forbes Council

Пять сценариев выхода: как международные компании осваивают российский рынок

Несмотря на санкционный флер, российский рынок очень интересен международным компаниям из разных секторов. Иностранцы появились у нас еще в советский период: Coca-Cola и Fanta попали в СССР в качестве официальных напитков Олимпиады-80. В 90-е были многокилометровые очереди в первый McDonald’s на Тверской в Москве. Активный приход иностранцев в Россию пришелся на начало 2000-х: мебель IKEA, салоны Toyota, гипермаркеты «Ашан».

Как и любой развивающийся рынок, российская экономика была крайне привлекательна для инвесторов. С конца 90-х и вплоть до мирового финансового кризиса 2008 года на фоне активного повышения цен на нефть рост экономики ускорялся, доходы населения и инвестиции росли двузначными темпами. Многие отрасли демонстрировали «догоняющий рост» после заметного отставания в период спада 90-х годов. Из череды кризисов экономика тоже выходила достаточно быстро. Так, например, падение ВВП России в коронакризисный 2020 год (-3%) оказалось меньше, чем в ЕС (-6.1%), и в этом году отечественную экономику ожидает активный восстановительный рост.

Интерес иностранцев к России логичен — это огромный рынок со множеством плюсов. Страна богата природными ресурсами, а значит, сырьем. Многомиллионное население обеспечивает потребительский спрос. Нередки случаи, когда иностранный стартап выходил на безубыточность уже после года работы в России.

Банки играют важную роль в процессе прихода иностранцев на российский рынок, хотя, как правило, мы играем за кулисами. Любая компания ищет надежного финансового партнера как минимум для проведения платежей и сохранения своих денег. В то же время банки, которые долго работают на конкретном рынке, имеют хорошую аналитику и опыт, понимают особенности ведения бизнеса в России. Банк может предоставлять консалтинг, помогая правильно выстраивать процесс на начальном этапе выхода компании на рынок и предостерегая от ошибок. Например, разъяснить коллегам в головном офисе особенности российского законодательства, валютного контроля, банковского регулирования.

Какие сценарии используют иностранцы, чтобы прийти в Россию, и какова роль банков в этом процессе?

Сценарий первый: с нуля до гиганта

Истории, когда иностранная компания начинает с нуля бизнес в нашей стране, нередки. Пожалуй, самый яркий пример — компания Lamoda, ведущий онлайн-ретейлер в России и странах СНГ. Lamoda была создана в начале 2011 года при поддержке «инкубатора» интернет-стартапов Rocket Internet. Основатели Lamoda — Доминик Пикер, Флориан Янсен, Буркхард Биндер и Нильс Тонзен. Первый заказ был оформлен на сайте уже в следующем месяце. Lamoda стремительно развивала бизнес и за первые два года заняла ведущую позицию на российском рынке онлайн-ретейла.

Практически с момента создания компания привлекала несколько раундов инвестиций. В 2013 году сумму в размере $130 млн инвестировали Access Industries Леонарда Блаватника, американская Summit Partners и германская Tengelmann. На тот момент это была крупнейшая инвестиция в истории российского онлайн-ретейла. Годом ранее группа PPR (сейчас — Kering), владелец люксовых брендов Gucci и Yves Saint Laurent, инвестировала в компанию 10 млн евро. Ранее инвестиционное подразделение JPMorgan Chase & Co вложило в Lamoda несколько десятков миллионов долларов. Сейчас Lamoda является частью Global Fashion Group, объединяющей компании, которые работают в четырех регионах мира.

Райффайзенбанк с первого дня поддерживал выход компании на российский рынок. Мы предоставили полный спектр продуктов, таких как расчетно-кассовое обслуживание, валютные платежи и FX, таможенная карта и зарплатный проект. При запуске компания также активно заключала контракты на поставку одежды и обуви. Благодаря банковским гарантиям компания смогла более эффективно управлять ликвидностью, так как ей не требовалось делать предоплату за поставки, а контракты на поставку заключались на более выгодных условиях. Сейчас Lamoda — лидер на рынке онлайн-ретейла в России и СНГ. Компания предлагает 10 млн товаров от 4000 брендов одежды, обуви, аксессуаров и косметики. Аудитория Lamoda — около 17 млн пользователей в месяц.

Сценарий второй: поглощение официального дистрибьютора с сохранением текущей команды

Компания Hyundai Truck and Bus Rus LLC — дочка Hyundai Motor Company, ее официальный дистрибьютор коммерческой автотехники. Была основана в 2017 году путем слияния двух российских юридических лиц — дистрибьюторов Hyundai Motor Company. Штат обеих компаний был сохранен. Сейчас дилерская сеть насчитывает 60 центров в России. Райффайзенбанк оказал поддержку при формировании компании. Основная поддержка банка пришлась на зарплатный проект и выпуск гарантии в рамках тендера.

Сценарий третий: Sales & Service

Обычно этот путь выбирают компании, намеревающиеся сосредоточиться на продаже своих продуктов, производимых в других странах. У таких компаний есть юрлицо, через которое эти продажи осуществляются. Эти компании могут довольно долго оставаться sales & service, но в конечном счете они создают локальное производство. Пример — польская компания TZMO S.A., производитель товаров под брендами Bella, Happy, Seni, Matopat. Производственное предприятие в России было создано в 2003 году. Компания активно обращалась в банк за ведением паспортов сделок по импортным контрактам, конвертацией валюты. В дальнейшем TZMO S.A. подключила эквайринг (как торговый, так и интернет-эквайринг) для удобства клиентов, а также зарплатный проект для сотрудников.

Сценарий четвертый: M&A

Такой путь — более редкий. В основном его используют банки или ретейлеры. Но есть и исключения, например, финский строительный концерн YIT («ЮИТ») — крупнейший в России иностранный застройщик жилья. Компания работает на российском рынке уже 40 лет. В связи с активным ростом строительства в СССР компания ЮИТ в 1980 году открыла в Москве представительство. В 1982 году на реализуемые в СССР проекты приходилось 15% общего оборота ЮИТ. По мере изменения условий рынка ЮИТ также изменил формат своей международной деятельности, перенеся фокус с подрядных работ на работу силами собственных местных структур и реализацию девелоперских жилищных проектов. Это происходило за счет приобретения российских компаний.

Первый этап работы ЮИТ как самостоятельного девелопера на рынке жилищного строительства в России — приобретение в 1997 году финско-российской компании «Лентек» в Санкт-Петербурге. Поздние дочерние компании концерна ЮИТ были созданы в Москве и Московской области, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и в других российских городах. В начале 2018 года произошло объединение концернов ЮИТ и «Лемминкяйнен». С этого момента они работают под единым брендом «ЮИТ».

Нюансы сделок M&A сильно отличаются в зависимости от отрасли. Так же разнятся и банковские услуги, востребованные при сопровождении сделки. Если мы говорим про застройщиков, то условия работы в России существенно изменились в 2019 году, когда появились новые поправки в 214-ФЗ. Ранее застройщики имели право продавать объект по договору долевого участия, за счет

чего и могло частично финансироваться строительство, но сам процесс от начала и до конца никто не контролировал, что приводило к недобросовестности ряда застройщиков. Теперь правила более жесткие —застройщики должны финансировать стройку самостоятельно либо получать проектное финансирование в банке с обязательным открытием эскроу-счетов физических лиц — покупателей недвижимости (эскроу — отдельный счет, на котором хранятся деньги клиентов до момента регистрации объекта недвижимости и получения прав на него). Не все российские банки могут открывать такие счета, поэтому компании надо в первую очередь сосредоточиться на выборе надежного финансового партнера, который имеет не только опыт сопровождения сделок M&A, но и умеет работать с эскроу-счетами.

Сценарий пятый: создание СП

Создание СП иностранных и российских компаний не редкость на отечественном рынке. Обычно зарубежные партнеры привносят в проект новейшие международные технологии, а российская сторона налаживает бизнес, обладая знаниями внутреннего законодательства, продаж, особенностей рынка. Один из удачных примеров — компания «Коудайс МКорма». Это совместное российско-нидерландское предприятие, образованное на базе нидерландской корпорации De Heus и российской «МКорма».

De Heus с более чем столетней историей входит в топ-15 крупнейших мировых производителей кормов и кормовых добавок для сельского хозяйства. Российская компания «МКорма» была создана в 1994 году как эксклюзивный поставщик продукции De Heus в Россию. В 2009 году стороны открыли СП, запустив собственное производство премиксов премиум-класса в городе Лакинске (Владимирская область). В последующие годы производственный комплекс был существенно расширен и модернизирован: мощности премиксного завода достигли 120 000 т в год, мощности престартерного завода — 60 000 т в год. Партнеры компании — более 200 крупных производителей мяса, яиц и молока из более чем 50 областей РФ и ряда стран СНГ — получают не только качественную продукцию, но и оперативное консультирование по любым вопросам кормления, содержания, кормопроизводства, ветеринарии и воспроизводства от экспертов компании. Для развития бизнеса организация привлекает финансирование в российских банках, в том числе в рамках механизма льготного кредитования Министерства сельского хозяйства.

История «Коудайс МКорма» — удачный пример сотрудничества иностранных и российских бизнес-партнеров. Премиксы и престартеры премиум-класса создаются на основе синергии иностранных технологий и российского опыта в производстве и сбыте кормовых добавок.

Сценариев выхода на российский рынок может быть много. Мы описали основные, но каждый бизнес делает свой выбор. Экономика циклична, поэтому все компании находят свой путь. Бесспорно то, что иностранные компании — важная составляющая российской экономики. Они приносят опыт, знания и задают высокую планку всем участникам рынка, делятся экспертизой. Это однозначный плюс — нам не приходится заново изобретать велосипед. Иностранцы создают рабочие места, инвестируют в нашу экономику, платят налоги. А мы даем международным компаниям доступ к собственным разработкам, ресурсам и высококвалифицированной рабочей силе.

События 2020 года стали неожиданностью для всех. Есть компании, которым пришлось отложить планы по экспансии, и пока неясно, когда они вернутся к их реализации. Мы ожидаем, что восстановление российской экономики будет идти быстрее, чем в среднем в мире, и уже в обозримом будущем мы увидим в России новые иностранные имена.

Этот материал опубликован на платформе бизнес-сообщества Forbes Council.