

10 ОСНОВНЫХ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РОСТА

(ПО МАТЕРИАЛАМ ОТЧЕТА, ПОДГОТОВЛЕННОГО «ERNST & YOUNG»
ПРИ СОДЕЙСТВИИ «OXFORD ANALYTICA»)

Основные выводы

Два года назад многие руководители международных корпораций были уверены в том, что экономический спад, последовавший за глобальным финансовым кризисом 2008-2009 гг., будет недолгим и сменится подъемом. Но сегодня все больше компаний, особенно в странах с развитой рыночной экономикой в Европе и других регионах, приходят к пониманию того, что период рецессии может затянуться на неопределенное время и им необходимо в корне пересматривать свою политику, чтобы сохранить устойчивость бизнеса в сложной рыночной ситуации. Это главный вывод, сделанный по результатам опроса, который мы провели среди руководителей международных компаний. Стремясь выжить в условиях сократившегося объема рынка и усиления конкуренции, эти компании ужесточают контроль над затратами, концентрируя усилия на создании новой продукции, а также осваивают быстрорастущие рынки, предлагающие им новые возможности для

сбыта и повышения эффективности деятельности в целом.

Переоценка экономической ситуации заставляет бизнес пересматривать свои приоритеты, что особенно заметно в ряде европейских стран, где на фоне общего экономического спада уровень рыночной активности остается низким, а проблема государственного долга растет. О происходящем переосмыслении ситуации наглядно свидетельствуют результаты нашего исследования. Необходимость сдерживания роста цен занимает верхнюю позицию в рейтинге 10 основных бизнес-рисков, составленном по результатам нашего опроса. Второе место отведено сокращению затрат и обеспечению рентабельности, что связано с уменьшением емкости развитых рынков и снижением нормы прибыли компаний.

Однако сложившаяся ситуация имеет и положительную сторону — интерес к инвестированию на динамично развивающихся рынках заметно повысился. Эти рынки снова рассматриваются как основные источники роста бизнеса. Уступив 1-е место инновационным

Риски	2013 г.	2015 г.	Благоприятные возможности для роста	2013 г.	2015 г.
Сдерживание цен	1	1	Инновационный подход к разработке новых продуктов/услуг и ведению операционной деятельности	1	1
Сокращение затрат, обеспечение рентабельности	2	2	Рост потребительского спроса на динамично развивающихся рынках	2	2
Рыночные риски	3	3	Инвестиции в процессы, инструменты и программы обучения в целях повышения производительности	3	3
Макроэкономические риски: замедление темпов роста, усиление экономической нестабильности	4	4	Новые каналы маркетинга	4	4
Кадровая политика, дефицит квалифицированных специалистов	5	5	Эффективная реализация бизнес-стратегии на всех уровнях организации	5	5
Усиление роли государства в экономике	6	7	Инвестиции в информационные технологии	6	6
Государственное регулирование и соблюдение законодательных требований	7	7	Развитие отношений с инвесторами	7	8
Государственный долг: последствия долгового кризиса и режима жесткой экономии	8	10	Политика в области корпоративной социальной ответственности, направленная на завоевание доверия общественности	8	7
Новые технологии	9	8	Инвестиции в чистые технологии	9	9
Политические потрясения	10	9	Оптимизация глобальной деятельности и перераспределение ключевых бизнес-функций	10	10

10 основных бизнес-рисков



10 благоприятных возможностей для роста



Диаграмма рисков и возможностей для роста.

В центре — риски и возможности, которые, по мнению участников опроса, имеют наибольшее значение для крупных компаний по всему миру. Стрелки обозначают увеличение или уменьшение степени важности бизнес-рисков в период с 2013 по 2015 г.

В соответствии с моделью Growing Beyond (Расширение горизонтов), разработанной «Эрнст энд Янг», диаграмма разделена на четыре следующих сегмента:

- Привлечение клиентов: максимальное использование потенциала рынка для продвижения товаров и услуг
- Операционная гибкость: совершенствование возможности компании эффективно вести деятельность в быстроменяющихся экономических условиях
- Конкурентоспособность в области затрат: обеспечение экономической устойчивости
- Доверие заинтересованных сторон: развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами.

процессам, необходимым для стимулирования продаж, они заняли 2-е место в списке благоприятных возможностей для расширения деловой активности. Например, многие производители потребительских товаров сегодня инвестируют значительные средства в строительство заводов в Китае.

Кроме того, снова вырос интерес к России, пострадавшей в результате глобального экономического кризиса. В настоящий момент в стране наблюдается приток инвестиций в ряд отраслей, в том числе в производство лекарственных препаратов и продуктов питания.

Конкурентоспособность в области затрат в условиях экономического спада

Как свидетельствуют результаты нашего исследования, все больше компаний приходят к выводу о том, что период экономического спада может существенно затянуться. Такие компании всячески стремятся снизить затраты и сдерживать рост цен для того, чтобы успешно конкурировать как на зрелых рынках, емкость которых сократилась, так и на быстрорастущих.

Происходит переоценка ситуации. В 2012 г. основным риском было названо сдерживание цен (занимавшее 4-е место в 2011 г. и всего

лишь 15-е в 2010 г., когда руководители компаний еще надеялись на улучшение экономической ситуации в ближайшем будущем). На уже сформировавшихся рынках, приближающихся к фазе насыщения, наблюдается жесткая конкурентная борьба, при этом прогнозы в отношении органического роста неутешительны. Особенно трудно выстоять в этой борьбе предприятиям, выпускающим дорогую брендовую продукцию, конкуренцию которым составляют производители дешевых товаров и интернет-компании.

Кроме того, высокий уровень заработной платы и другие затраты на производство, а также заметное ужесточение государственного регулирования различных отраслей могут негативно отразиться на доходах компаний, которые пытаются сдерживать цены, не меняя свою бизнес-стратегию. Поэтому неудивительно, что необходимость сокращения затрат, от которых зависит рентабельность, заняла по результатам опроса 2-е место среди основных бизнес-рисков. За 5 лет после глобального кризиса многие компании и без того сократили расходы в рамках принятой бизнес-стратегии. Сегодня для минимизации затрат без ущерба качеству продукции и услуг необходимы более серьезные меры. При этом компании, которые сделают верные шаги в указанном направлении, получат достойное

вознаграждение — по оценкам «Эрнст энд Янг», сокращение расходов всего на 1% обеспечивает прирост чистой выручки от продаж в размере 10%. Для достижения успеха на динамично развивающихся рынках компании активно повышают свою производительность с помощью технологий, внедряют гибкие методы работы и пересматривают системы поставок.

Однако руководители международных корпораций осознают, что курс на динамично раз-

поднявшись на одну позицию в рейтинге по сравнению с 2011 г., когда они впервые попали в десятку основных. Это частично связано с ужесточением государственного регулирования, что наиболее заметно в финансовой сфере. Кроме того, это обусловлено ростом активности государства (особенно на быстрорастущих рынках) в различных отраслях, начиная от производства лекарственных препаратов и заканчивая электроэнергетикой и коммунальным хозяйством.

Текущее положение дел может в корне изменить характер конкуренции. Например, в целях поддержки локальных производителей власти Китая обязали некоторые международные корпорации сотрудничать с местными фирмами. В результате проведения подобной государственной политики установление прочных отношений с госструктурами приобретает все большее значение для бизнеса. Проблема ужесточения законодательства становится все актуальнее не только для компаний, работающих на зрелых рынках, но и для глобальных корпораций. В частности, транснациональные компании сталкиваются сегодня с необходимостью соблюдения более жестких требований в области противодействия взяточничеству, что может в перспективе затруднить работу на некоторых быстрорастущих рынках. Государственное регулирование и соблюдение законодательных требований заняли 7-е место в списке основных бизнес-рисков (опустившись с первой позиции, на которую они были поставлены в 2011 г.). Ожидается, что эта проблема не потеряет актуальности и в будущем — участвовавшие в опросе руководители компаний прогнозируют, что сопутствующие ей риски займут 6-е место в рейтинге в 2015 г.

Готовность компаний брать на себя более широкую ответственность после глобального кризиса также подтверждается их оценкой имеющихся возможностей для роста. Перспективы, открываемые благодаря проведению политики в области корпоративной социальной ответственности и завоеванию доверия общественности, впервые попали в список благоприятных возможностей и заняли в нем 8-е место. В ближайшие годы они должны подняться на 7-ю позицию. Проведение политики в области корпоративной социальной ответственности играет особую роль в достижении успеха на быстрорастущих рынках, где в первую очередь необходимо завоевать доверие потребителей. Кроме того, в список 10 благоприятных возможностей для роста вошло развитие отношений с инвесторами, что обусловлено необходимостью диверсификации источников финансирования в условиях довольно ограниченного доступа к заемным средствам. Институциональные инвесторы, в свою очередь, ожидают сегодня от компаний выполнения более строгих требований в сфере защиты окружающей среды и социальной от-

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ОЖИДАЮТ СЕГОДНЯ ОТ КОМПАНИЙ ВЫПОЛНЕНИЯ БОЛЕЕ СТРОГИХ ТРЕБОВАНИЙ В СФЕРЕ ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ЭТИ ВОПРОСЫ ИМЕЮТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

вивающиеся рынки в поисках источников роста бизнеса тоже связан с рисками. Как результат, рыночные риски заняли третью позицию в рейтинге, не в последнюю очередь вследствие по-прежнему высоких цен на нефть и нестабильности валютного рынка, что представляет явную угрозу рентабельности коммерческой деятельности. Впервые в список 10 основных бизнес-рисков попали долговые проблемы государств, политика жесткой экономии и политические потрясения, чем особенно обеспокоены руководители компаний, работающих на хорошо развитых рынках. Это наиболее заметно в еврозоне, где сохраняется угроза глубокой рецессии и некоторые страны с большим государственным долгом сталкиваются с реальной возможностью дефолта.

Доверие заинтересованных сторон

Продолжающийся глобальный экономический кризис не только существенно сократил емкость зрелых рынков, но и заставил взглянуть по-новому на роль компаний в обществе. Кроме того, он подтолкнул правительства к мерам по ужесточению регулирования экономики, направленным на предотвращение нового кризиса.

Сегодня бизнес не должен ограничиваться взаимодействием только с собственными акционерами — необходимо прислушаться к более широкой аудитории. Как следует из результатов нашего исследования, компании придают все большее значение защите окружающей среды и корпоративной социальной ответственности, а также такой актуальной проблеме, как ужесточение государственного регулирования.

Риски, связанные с растущей ролью государства в экономике, заняли 6-е место,

ветственности. Эти вопросы имеют большое значение для окупаемости инвестиций в долгосрочной перспективе.

Привлечение клиентов

На фоне незначительного органического роста зрелых рынков компании заняты активным поиском новых направлений для расширения бизнеса. Зарождающиеся рынки в новых для них странах, а также новые ниши на уже сформировавшихся рынках могут открыть перед ними возможности для роста.

С инновациями связаны наиболее широкие перспективы как в плане разработки новых товаров и услуг, так и с точки зрения повышения эффективности операционной деятельности. Инновационный подход не только помогает компаниям найти еще не занятые ниши на существующих рынках, но и является важным элементом успеха на крупных быстрорастущих рынках. Это подтверждается тем, что темпы роста расходов на НИОКР на быстрорастущих рынках превышают данный показатель на развитых рынках в 4 раза.

Инновационная деятельность позволяет компаниям использовать возможности, занимающие 2-е место в рейтинге, которые связаны с ростом потребительского спроса на динамично развивающихся рынках. По прогнозам МВФ, объем таких рынков в 2013-2014 гг. должен увеличиться на 5-6%, что на 4 процентных пункта выше прогнозируемого роста на развитых рынках.

Руководители компаний из различных секторов уже осознали, что быстрорастущие рынки могут предоставить значительные возможности для роста бизнеса, и начинают пересматривать свои корпоративные стратегии.

Кроме того, международные компании, особенно те, которые работают на быстрорастущих рынках, рады появлению социальных сетей. Новые каналы маркетинга заняли 4-е место в списке благоприятных возможностей для роста (поднявшись на целых 4 позиции в общем рейтинге по сравнению с 2011 г.). «Облачные» системы и технологии работы с данными также несут в себе огромный потенциал для продвижения продукции. Однако компании по-прежнему обеспокоены сопутствующими рисками. Новые технологии все еще фигурируют в списке основных бизнес-рисков, хотя и опустились с 5-й позиции, которую занимали в 2011 г., на предпоследнюю в текущем. Многие компании опасаются кардинальных перемен, к которым может привести технический прогресс.

Операционная гибкость

Операционная гибкость остается залогом выживания и процветания в условиях экономической нестабильности. Многие компании

видят значительный потенциал для повышения эффективности своей деятельности. Руководители компаний, работающих на зрелых рынках, на которых бизнесу приходится прилагать наиболее значительные усилия для сохранения рентабельности в условиях ценового давления, отвели мерам по повышению производительности 2-е место в списке благоприятных возможностей (поместив их на позицию выше возможностей, связанных с ростом спроса на новых рынках). Высокие показатели производительности (4-е место в общем рейтинге) также являются приоритетом для компаний, работающих на быстрорастущих рынках.

Важным вопросом, стоящим на повестке дня, остается и необходимость практического выполнения решений руководства компаний. Возможности, связанные с эффективным осуществлением бизнес-стратегий, заняли 5-е место в 2012 г. (1-е место в 2011 г.). Однако игроки на развитых рынках придают им большее значение, чем компании на быстрорастущих рынках (5-е и 7-е места соответственно).

Темпы роста расходов на НИОКР на быстрорастущих рынках превышают данный показатель на развитых рынках в 4 раза

Инвестиции в информационные технологии, которые играют решающую роль в реализации бизнес-стратегий и повышении эффективности деятельности в целом, заняли 6-е место в общем списке возможностей (3-е место в 2011 г.). Компании, работающие на зрелых рынках, поместили их на 5-е место. Опасения в отношении сопутствующих рисков также уменьшились. Давняя проблема, связанная с кадровой политикой и дефицитом квалифицированных специалистов, с которой сталкиваются компании в ходе расширения географии своей деятельности и внедрения инновационных процессов, опустилась в общем списке основных бизнес-рисков с 3-го на 5-е место по сравнению с 2011 г.

Более оптимистичный взгляд на проблему нехватки кадров связан с появлением новых возможностей для роста, а именно с перспективами, которые открывают оптимизация глобальной деятельности и перераспределение ключевых бизнес-функций (новый пункт в списке). Для транснациональных корпораций, пытающихся найти баланс между стремлением повысить конкурентоспособность за счет снижения затрат и планами роста бизнеса на новых рынках, пересмотр расходов на глобальном уровне, а также географии деятельности может открыть множество новых возможностей.