

Жизненный цикл принятия управленческих решений по выходу на зарубежные рынки

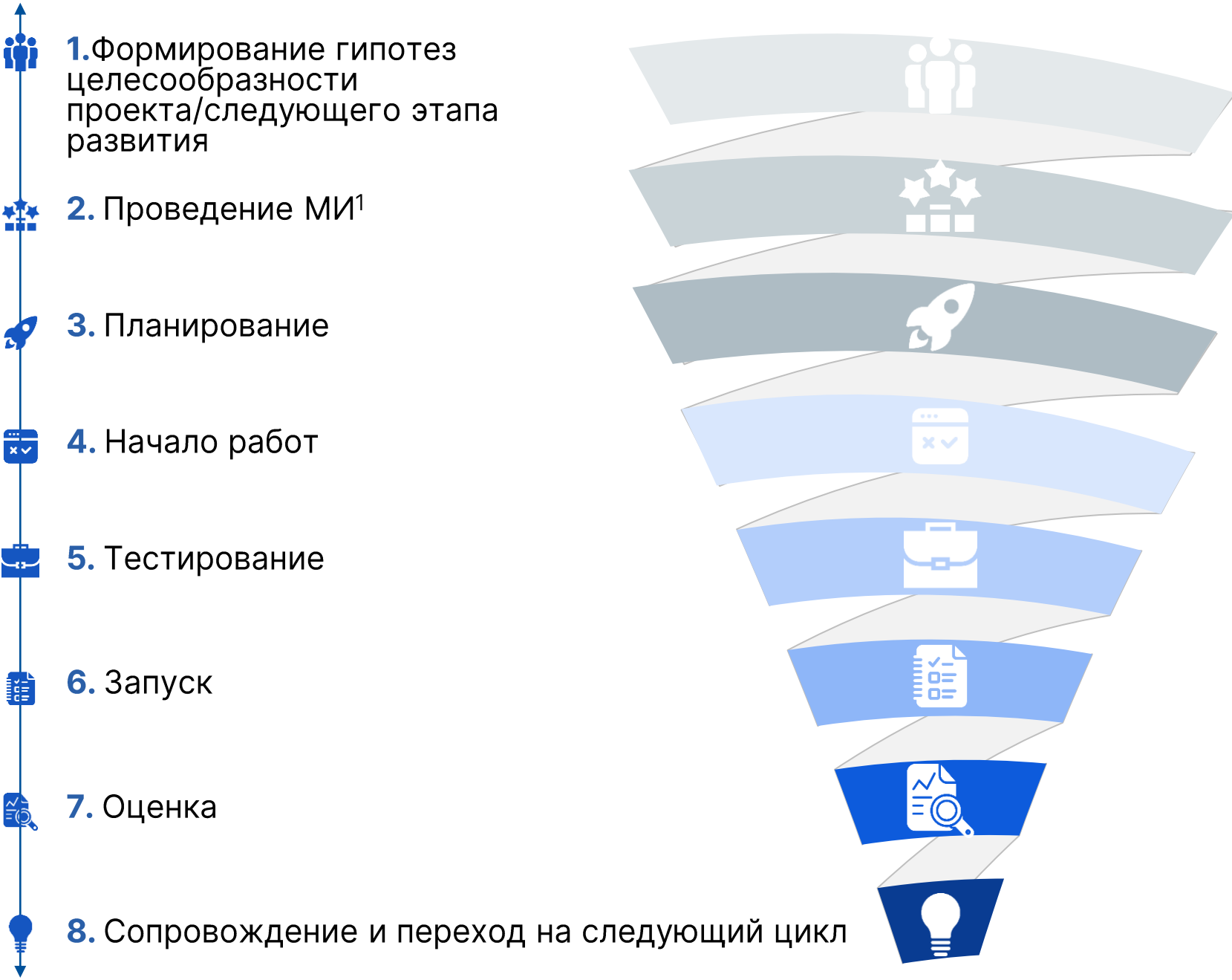
Анна Никитченко
Вице-президент АНО «НИСИПП»

Принятие управленческих решений сопровождается аналитическими запросами на каждом этапе развития компании

КЕЙСЫ / ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА/КОМПАНИИ



В том числе для компаний-стартапов...

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Укрупненный анализ компании/продукта по критериям

- Технологический аудит и рыночная экспертиза для доказательства реализуемости идеи (Proof of Concept)/созданного MVP/продукта, первичный анализ конкурентоспособности продукта/компании на локальном и/или глобальном рынке
- Определение целевых характеристик географии сбыта/производства
- Определение базовых внутренних и внешних ограничений/ресурсов для выхода на зарубежные рынки

Укрупненный анализ приоритетных рынков

Выбор приоритетных рынков по критериям:

- Емкость, темпы роста, прибыльность
- Анализ потребительских предпочтений
- Уровень конкуренции:
 - Существующие и потенциальные игроки
 - Анализ бизнес моделей участников рынка, ЦДС¹
- Прочие барьеры входа на рынок, в.т.ч нормативные ограничения

Углубленный анализ и стратегия выхода на приоритетные рынки

- Углубленный анализ каждого выбранного рынка, определение УТП² и позиционирования продукта
- Разработка как общих, так и в разрезе каждой страны бизнес-модели, стратегии, финансовой модели, в том числе для разных опций, например, экспорта продукции с или без создания производственной базы, с или без сотрудничества с текущими игроками на рынке в формате использования бренда или контактного производства и др.
- Выбор территории присутствия штаб-квартиры, центра стоимости компании, регистрации интеллектуальной собственности, размещения ключевых сотрудников и пр.

Варианты управленческого решения:

- Решение об остановке или продолжении (возможно, корректировке) развития проекта на локальном или/и международном рынке
- Выбор приоритетных зарубежных рынков либо принятие решения о развитии только на локальном рынке в случае высоких барьеров
- Решение о корректировке продукта или приостановке проекта
- Выбор бизнес-модели и стратегии выхода на приоритетные рынки из имеющихся опций
- Выбор территории центра стоимости

...для компаний, стремящихся выйти на международные рынки, а также...

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Определение экспортного потенциала

- Определение ключевых целей и задач выхода на международные рынки, в т.ч. как в части роста продаж, клиентской базы и т.д., так и в части получения дополнительного доступа к новым талантам, ресурсам, технологиям
- Аудит продуктовой линейки для первичного отбора услуг/товаров с экспортным потенциалом
- Формирование критериев выбора стран-потенциальных импортеров
- Первичный перечень приоритетных стран и предполагаемых услуг/товаров для них
- Определение базовых внутренних и внешних ограничений для выхода на зарубежные рынки

Углубленный анализ приоритетных рынков

Выбор приоритетных рынков по критериям:

- Емкость, темпы роста, прибыльность
- Анализ потребительских предпочтений
- Уровень конкуренции:
 - Существующие и потенциальные игроки
 - Анализ бизнес моделей участников рынка, ЦДС¹
- Прочие барьеры входа на рынок, в.т.ч нормативные ограничения

Углубленный анализ рынков и разработка стратегии выхода на них

- Углубленный анализ каждого выбранного рынка, определение УТП2 и позиционирования продукта
- Разработка как общих, так и в разрезе каждой страны бизнес-модели, стратегии, финансовой модели, в том числе для разных опций, например, экспорта продукции с или без создания производственной базы, с или без сотрудничества с текущими игроками на рынке в формате использования бренда или контактного производства и др.
- Разработка детализированных стратегий более низкого уровня: стратегий ценообразования на основе затрат и рыночного спроса, стратегии маркетинга, продаж
- Формирование показателей для оценки успеха стратегии выхода на зарубежные рынки
- Механизмы контроля и корректировки стратегии на основе отзывов и результатов продаж

Варианты управленческого решения:

- Решение о выборе фокуса и возможностей международного развития либо отказ из-за отсутствия товаров/услуг с экспортным потенциалом
- Решение о целесообразности выхода и дальнейшего изучения приоритетных рынков
- Решение о нецелесообразности выхода на зарубежные рынки, отсутствии перспектив
- Детализированная стратегия выхода на приоритетные зарубежные рынки

...для компаний, которые уже имеют международное присутствие и хотят усилить свои глобальные позиции

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Обновление фокуса международного развития

- Определение ключевых целей и задач выхода на международные рынки, в т.ч. как в части роста продаж, клиентской базы и т.д., так и в части получения дополнительного доступа к новым талантам, ресурсам, технологиям
- Аудит продуктовой линейки для первичного отбора услуг/товаров с экспортным потенциалом
- Формирование критериев выбора стран-потенциальных импортеров
- Первичный перечень приоритетных стран и предполагаемых услуг/товаров для них
- Определение базовых внутренних и внешних ограничений для выхода на зарубежные рынки

Укрупненный анализ новых рынков, продуктов и пересмотр деятельности на текущих

Пересмотр стратегии развития на текущих рынках по имеющимся продуктам

Выбор новых приоритетных рынков по критериям с текущим портфелем продуктов

Выбор возможных новых продуктов для разработки, производства и продажи на текущих и новых рынках, в т.ч. на базе существующих технологических линий

Корректировка стратегии развития международного присутствия

- Разработка детализированного плана разработки и развития новых продуктов
- Разработка как общих, так и в разрезе каждой страны бизнес-модели, стратегии, финансовой модели, в том числе для разных опций, например, экспорта продукции с или без создания производственной базы, с или без сотрудничества с текущими игроками на рынке в формате использования бренда или контактного производства и др.

Варианты управленческого решения:

- Решение об изменении текущих рынков и продуктовой линейки либо о сохранении статуса кво

- Выбор приоритетных рынков присутствия из числа всех или части текущих и новых рынков
- Принятие решения о создании новых продуктов

- Обновленная стратегия выхода на приоритетные зарубежные рынки
- Детализированный план разработки и развития новых продуктов

Кроме того формируется спрос на сквозные услуги, связанные с аналитикой

ПОИСК ПАРТНЕРОВ

- Формирование профиля потенциальных партнеров и клиентов
- Организация бизнес-встреч
- Сопровождение и перевод на переговорах, протоколирование встреч
- Организация участия на профессиональных выставках, сопровождение на выставках



ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

- Регистрация юридического лица, выбор оптимального банка по заданным критериям и открытие банковских счетов, легализация документов и др.
- Сопровождение венчурных сделок (как в пределах РФ, так и за рубежом, в том числе в льготных и офшорных юрисдикциях)
- Правовая защита в судебном и досудебном порядке (в отношении ПО, торговых марок и др.)
- Защита данных и интеллектуальной собственности
- Правовая поддержка на рынках капиталов



ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТАЦИИ

- Подготовка материалов для акционеров и советов директоров для выбора опций выхода на зарубежные рынки и принятия прочих стратегических решений
- Разработка кадровой документации, кадровый документооборот



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

- Подготовка проекта инвестиционного меморандума, прочих материалов для инвесторов
- Анализ баз и составление широкого списка инвесторов
- Сопровождение переговоров с инвесторами
- Разработка инвестиционных документов для привлечения финансирования следующих раундов и др.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Контактная информация:

Тел.: +7 926 810 60 23

anna@o2consulting.ru