

27 марта 2002 года



## **Визиты потенциальных внешних инвесторов**

### **Руководство**

Подготовлено для  
Комитета по международным и внешнеэкономическим связям  
Администрации Томской области

Рефаэль (Рафи) Бенвенисти  
Директор Агентства по инвестициям Израиля (в отставке)

Консультант Консультативной службы по иностранным инвестициям,  
совместной службы Международной финансовой корпорации и  
Всемирного банка

### **Краткое содержание**

- I. Внутренний процесс принятия решения об инвестициях** (Почему приезжают внешние инвесторы?)
- II. Необходимая информация и критерии выбора месторасположения** (Что ищут внешние инвесторы?)
- III. Обслуживание внешних инвесторов** (Правила общения с внешними инвесторами до, во время и после визита?)

# **Визиты потенциальных внешних инвесторов**

## **Руководство**

### **I. Внутренний процесс принятия решения об инвестициях**

**Внешние инвесторы (иностранные инвесторы, заинтересованные в прямых инвестициях, и российские инвесторы из других регионов) постоянно ищут новые места для возможных инвестиций.**

Прямые инвестиции отличаются от портфельных инвестиций уровнем участия в управлении инвестицией. Портфельные инвестиции часто бывают «пассивными» инвестициями в акции компании и делаются исключительно с целью получения дивидендов и дохода с капитала. Прямые инвестиции предполагают значительное влияние на управление компанией. Во многих развивающихся и переходных экономиках инвесторы на практике хотят иметь полный контроль над компанией, что обычно требует приобретения контрольного пакета акций компании.

Прямые инвесторы (и в меньшей степени российские инвесторы из других регионов), которые, как правило, контролируют (управляют) уже существующие компании, подвержены сильному влиянию рыночных сил и необходимости получения высокой прибыли для акционеров. Это в свою очередь требует от компаний постоянного поиска новых возможностей для бизнеса и путей усиления своего конкурентного преимущества, что подразумевает поиск новых рынков, новых источников сырья и материалов и новых мест для размещения прямых инвестиций.

Их решения о месте для размещения новых прямых инвестиций зависят прежде всего от того, верят ли они, что в данном месте существует возможность повышения рентабельности либо путем увеличения дохода (например, получив доступ к новым рынкам), либо путем уменьшения затрат (например, получив доступ к новым источникам сырья и материалов), либо того и другого одновременно, а также возможность снижения рисков.

Вообще говоря, потенциальные прямые инвесторы НЕ пытаются, как в магазине, купить проект или бизнес - лишь бы вложить свои деньги. У них есть свои нужды, своя стратегия, и они хотят сохранять высокий уровень контроля над своими инвестициями.

- **Инвесторы оценивают привлекательность нескольких различных мест**

Поэтому инвесторы обычно ищут объекты для инвестиций, которые либо находятся вблизи перспективного рынка (где они могут продавать свои товары и услуги по привлекательной цене), либо расположены вблизи важных источников сырья и материалов (включая сырье, промежуточные материалы, квалифицированную рабочую силу и т.д.), либо все это вместе. Они также ищут такое место, где их операционные издержки и риски были бы минимальными.

Операционные издержки включают транспортные расходы, стоимость задержек (включая упущенную выгоду, связанную с задержками), а также административные расходы и платежи.

Инвесторы также обычно весьма чувствительны к рискам, что может включать риск потери материальных объектов (например, в связи с землетрясением или военными действиями), кражу, распад производства (например, из-за забастовки рабочих), суверенный риск (например, экспроприация активов либо потери, связанные с обменным курсом), или риск негативных бюрократических решений (например, если чиновники поддерживают своих друзей, которые могут составить конкуренцию инвестору).

Таким образом, инвесторы ищут не только рынки сбыта и сырья и материалов, но также стабильность, предсказуемость и соблюдение норм права.

- **Существует компромисс между различными местами, связанный с оценкой рыночных и производственных факторов**

Конечно, инвесторы осознают, что они не могут всегда и все иметь в одном, выбираемом для инвестиции месте. Япония и Западная Европа являются прекрасными рынками, и компании часто хотят разместиться там, чтобы иметь доступ к этим рынкам. Там и стабильность, и соблюдение норм права, но также и дефицит сырья, и высокая стоимость рабочей силы.

С другой стороны, многие страны Африки имеют в изобилии сырье (например, Нигерия, Ангола и Сьерра-Леоне), и стоимость рабочей силы там низкая, и, следовательно, имеется возможность привлечь инвестиции в добывающие отрасли (например, в добычу нефти и алмазов) или в отрасли, требующие большого количества рабочей силы. Однако многие такие страны являются нестабильными и не имеют привлекательных местных или региональных рынков, потому что население очень бедное.

Некоторые развивающиеся страны и страны с переходными экономиками не имеют ни привлекательных рынков сбыта, ни источников сырья (например, Эстония или Сингапур), но они имеют репутацию стабильных стран с относительно дешевой квалифицированной рабочей силой, с низкими операционными издержками и минимальными рисками. В

результате они смогли привлечь большое число инвесторов, ориентированных на экспорт, как в области промышленного производства, так и в сфере услуг.

Интересно отметить, что квалифицированная и дешевая рабочая сила может быть привлекательна, но только при наличии других положительных характеристик. Например, почти все страны с переходными экономиками могут предложить высококвалифицированную дешевую рабочую силу. Однако нетрудно заметить разницу между успехами стран Балтии и сравнительными неудачами расположенных рядом Белоруссии и Украины, чтобы понять, как различия в «соблюдении норм права» сказываются на способности этих стран привлекать прямые иностранные инвестиции.

Таким образом, страна или регион, которые хотят привлекать инвесторов, должны решить, какие природные объекты они могут предложить в качестве приманки (большой и богатый рынок и/или ресурсы или рабочую силу), и делать все возможное, чтобы все другие характеристики (стабильность, соблюдение норм права, низкие операционные издержки) были максимально привлекательными.

- **Инвесторы начинают процесс принятия решения с «длинного списка» мест (5-9), сокращают его до «короткого списка» (2-3) и, в конце концов, выбирают какой-либо один объект**

Если компания намеревается сделать новую инвестицию, она может расширить свое уже существующее производство или начать поиски нового места для инвестиции, в зависимости от своей стратегии, направленной на максимизацию прибыли. Например, если компания считает, что наилучшей стратегией будет наличие более дешевой рабочей силы для развития производства компьютерных программ, она может выбирать между таким широким разбросом мест как Россия, Индия, Филиппины, Чили или Южная Африка.

Зачастую, компания будет составлять такой список мест на основе информации, которую она уже имеет, полученную через свои деловые контакты и/или из средств массовой информации (телевидение, газеты). Некоторые крупные корпорации предпринимают более серьезные исследования с целью поиска мест, которые обладают определенными, нужными им характеристиками (например, наличие дешевых программистов).

После того, как составлен «длинный список», компания обычно начинает исключать из него места, известные своими проблемами (например, высокими операционными издержками, суверенным риском и т.д.). Компания зачастую делает специальные запросы о некоторых из мест (например, она попытается найти информацию о том, сколько дней было потеряно из-за забастовок, как часто отключают электроэнергию и т.д.). Иногда (но не всегда) компания посещает некоторые объекты, прежде чем составить «короткий список». Компания обычно хочет выбирать между по крайней мере 2-3 потенциальными инвестиционными местами, которые обладали бы наилучшим «пакетом» с точки зрения корпоративной стратегии.

- **Визиты на места являются важной частью процесса принятия решения**

Представители компании обычно посещают каждый объект из своего «короткого списка», прежде чем принять какое-либо решение. Они хотят посмотреть своими глазами на условия ведения бизнеса, а также на условия жизни. Они хотят лично поговорить с потенциальными местными деловыми партнерами (если таковые имеются), поставщиками, клиентами и государственными чиновниками, а также с местными юристами, бухгалтерами, и, возможно, с другими местными консультантами. Руководство фирм также хочет быть уверено, что сотрудники, выполняющие такие исследования, получают информацию об объекте из первоисточника. Они доверяют своим сотрудникам выполнить профессиональное исследование условий на месте. В дополнение, различные аспекты исследования являются по своей природе нематериальными. Важной частью оценки места будет впечатление о таких местных условиях, как кредитоспособность, открытость, чувство безопасности, ответная реакция и т.д.

## **II. Информация и критерии выбора инвестиционного объекта**

Общая информация, которую хочет знать инвестор о потенциальном месте для инвестиции, перечислена в нижеследующем списке. В идеальной ситуации такая информация, периодически обновляемая, должна быть размещена на веб-сайте (лучше и на английском и на русском языках), а также должна существовать в распечатанном виде и выдаваться по требованию.

- **Общие вопросы**, такие как:

- **Доступ к рынкам** (численность населения и ВВП на душу населения по городам и районам, региону, России, бывшему Советскому Союзу, Центральной Азии и т.д.),
- **Деловой климат** (стабильность и вероятность роста – тенденции роста ВВП и производительности труда),
- **Рыночное регулирование** (административные барьеры на пути инвестиций),
- **Налоговый режим** (все значимые налоги и стимулы, связанные с предпринимательской деятельностью),
- **Инфраструктура транспорта и связи**,
- **Трудовое законодательство**.

- **Специфические вопросы**, такие как:
  - **Рабочая сила** (квалификация, стоимость и наличие),
  - **Сырье и материалы** (качество, стоимость и наличие),
  - **Коммунальные услуги** (электроэнергия, топливо, водоснабжение, канализация, связь – качество, стоимость и наличие),
  - **Транспортная инфраструктура** (дороги, аэропорт, грузовые перевозки – качество и стоимость),
  - **Финансовые услуги** (счета, кредит, международные операции – качество и стоимость),
  - **Площадки/вопросы собственности** (наличие и стоимость),
  - **Существующие инвесторы** (удовлетворение, рекомендации),
  - **Качество жизни в регионе** (жилье, транспорт, образование для детей, медицинское обслуживание и т.д.)
  
- **Оценка полученной информации и качество обслуживания**, предоставленное местным агентством по содействию инвестициям, например Комитетом по международным и внешнеэкономическим связям
  
- **Факторы, влияющие на уровень иностранных инвестиций**<sup>1</sup>  
(10 – важный фактор, 1 – неважный фактор):

□	Политическая стабильность	8
□	Репатриация дивидендов и капитала	8
□	Законодательство об иностранных инвестициях (правила)	7
□	Объемы рынка	7
□	Экономическая стабильность	7
□	Инфраструктура	7
□	Рост рынка	6
□	Уровень квалификации рабочей силы	6
□	Качество жизни	6
□	Зарплаты	5
□	Поставщики	5
□	Права на интеллектуальную собственность	4
□	Стимулы	4

<sup>1)</sup> Подготовлено на основе исследования по вопросам прямых иностранных инвестиций, Лекрай (Lecraw), 1997 г., обновлено КСИИ.

### III. Как предоставить потенциальным внешним инвесторам услуги высокого качества

Агентство или отдел по инвестициям должен всегда быть готов ответить на запрос, исходящий от потенциального инвестора, включая общие вопросы, перечисленные выше. В дополнение, отдел по инвестициям должен встретить гостей. Чтобы быть всегда готовым к таким визитам, отдел по инвестициям должен всегда иметь в виду следующее:

- **Что инвестору действительно необходимо и что он ищет:**
  - **Профессионализм и ведение проекта:** Деловое поведение. Acting in a business-like manner. Понимание и предвидение приоритетов инвестора. Преемственность в ведении проекта (например, предпочтительнее, чтобы по крайней мере один сотрудник отдела по инвестициям работал с конкретным инвестором с начала до конца).
  - **Оперативные ответы на вопросы:** Незамедлительное подтверждение получения запроса, на который следует дать хорошо проработанный, вызывающей доверие ответ (например, если инвестор интересуется средним уровнем оплаты труда программистов и ценами на услуги интернета, существующими в регионе, немедленно пошлите ему сообщение, подтверждающее, что вы получили запрос, и прикиньте, сколько времени уйдет у вас, чтобы собрать и направить запрашиваемую информацию).
  - **Степень детализации и открытости:** Следует предоставлять подробную, специальную и практическую информацию, включая информацию об отрицательных аспектах окружающей среды (инвестор все равно это узнает и ваша откровенность повысит доверие).
  - **Энтузиазм и инициатива:** Для поддержки инвестора нужна инициативная, полная энтузиазма команда.
  - **Взаимопонимание и обязательность:** Необходимо понимать нужды инвестора и быть готовым содействовать выполнению проекта в течение длительного периода времени.
  - **Знание иностранных языков:** Большинство иностранных инвесторов ожидают, что смогут общаться на английском языке с отделом по инвестициям. Знание других языков тоже может пригодиться.

## ○ **Порядок подготовки визита**

- Назначить специального сотрудника, который будет отвечать за конкретный проект и будет вести все детали «визита на объект».
- Направить факс или сообщение по электронной почте инвестору со следующими вопросами:
  - Какую информацию он ожидает получить во время своего визита?
  - С кем бы он хотел встретиться?
  - Что он хотел бы посмотреть?
  - Сколько времени он хотел бы потратить на визит?
  - Сколько свободного времени он хотел бы иметь во время визита?
  - Нужна ли ему какая-либо помощь в организации поездки, включая гостиницу, транспорт и визовые процедуры?
  - Нужен ли ему переводчик?
- Направьте инвестору всю имеющуюся в наличии письменную информацию по перечисленным выше вопросам, общую и специфическую.
- Подготовьте программу «визита на объект», основанную на запросах инвестора и ваших знаниях местных условий.
- Проведите координационную встречу в вашем отделе с участием всех основных участников «визита на объект».
- Отправьте скоординированную программу «визита на объект».

## ○ **Что следует и что не следует делать при «визите на объект»**

### • **Что следует делать**

- Выяснить запросы клиента и составить интересную/ впечатляющую программу
- Заблаговременно подготовить хорошо распланированную и сбалансированную программу
- Собрать и подготовить всю необходимую информацию заранее, включая все важные детали для каждой встречи:
  - Кто примет участие во встрече?
  - Место проведения встречи?
  - Как гость может добраться до места встречи?
  - Время начала и окончания встречи?
  - Вопросы для обсуждения на встрече?

- Назначить ответственного сотрудника и координатора визита на объект
- Принять во внимание уровень инвестора, например:
  - Очень важный, крупный, стратегический инвестор должен получить все возможные почести (“встреча на красном ковре”)
  - Относительно маленький инвестор не ожидает «красного ковра», но ему должна быть оказана полная и быстрая поддержка в отношении информации и организации встреч
- Нужно быть готовым изменить программу соответственно желанию инвестора и иметь запасной план на непредвиденный случай
- Иметь в виду ограничения по времени и стараться свести время в пути к минимуму
- Записывать все обещания, которые даются инвестору, и следить за их выполнением
- Включить в программу длительного по времени визита возможность для отдыха
- Оказывать гостеприимство в соответствии с уровнем инвестора
- Завоевать сердце инвестора

- **Что не следует делать**

- Перегружать программу
- Назначать встречи для информации, не запрашиваемой инвестором или не входящей в его повестку дня (например, по проектам, в которых заинтересованы местные «шишки»)
- Оставлять инвестора без присмотра в местах, где он чувствует себя неуютно, или бросать в неловкой ситуации (например, в месте, известном повышенной криминальностью)
- Терять контроль над программой, например
  - Если встреча не очень важна и затянулась, помогите вежливо ее завершить;
  - Если важная встреча затягивается надолго, позвоните, чтобы перенести последующие по программе встречи;
- Иметь в виду риск задержек в программе из-за часов пик, забастовок и т.д.
- Плохо отзываться о других регионах
- Забыть поблагодарить инвестора за визит!

○ **Некоторые типичные озабоченности и жалобы инвесторов, связанные с визитами на объекты**

- Почему я вынужден так долго ждать ответа?
- Кто здесь на самом деле главный?
- Кто здесь принимает решения?
- Почему они не показывают мне то, что я хочу увидеть?
- Почему они не могут понять, что мне надо?
- Почему я встречаюсь с таким количеством людей, которым мне нечего сказать?
- Почему люди не приходят на встречи?
- Почему люди опаздывают на встречи?
- Почему они приглашают меня на такое большое количество обедов?

○ **Продолжение работы после визита на объект**

- Отправьте информацию о визите на объект вашему представителю за рубежом (Посольству России в стране пребывания потенциального инвестора) и попросите связаться с потенциальным инвестором
- Выполните все обещания, данные вами или вашими коллегами
- Доведите до конца все обещания, сделанные другими сторонами, и в короткие сроки отправьте их инвестору.
- Поддерживайте связь с инвестором (по факсу, по электронной почте) и мягко инициируйте его ответ
- Определите интересные инвестиционные возможности и инициируйте визит для обсуждения инвестиции.
- Продолжайте посылать новую информацию, которая могла бы вызвать интерес инвестора
- Посылайте поздравления с праздниками