

#12013

INFOCUS:



Rosja przyjęta do klubu

– gigant stał się częścią globalnej gospodarki

Po 18 latach negocjacji, w sierpniu 2012 r. Rosja została członkiem Światowej Organizacji Handlu, WTO. Był to pierwszy poważny krok w kierunku integracji tej ogromnej federacji, która ma rozmiar kontynentu i jest dziewiątą pod względem wielkości gospodarką na świecie, z gospodarką światową. Jak się zatem robi biznes w Rosji i co się dzieje w tamtejszym sektorze elektronicznym? W tym numerze magazynu „In Focus” postaramy się znaleźć odpowiedzi na te pytania.

Aby dowiedzieć się, jak wyglądają warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, zwróciliśmy się do Lidii Kochetowej, dyrektor działu ds. międzynarodowej bankowości korporacyjnej w Nordea Rosja.

Panuje powszechny pogląd o rozpasanej korupcji w Rosji. W jakiej sytuacji znajdują się naprawdę ci, którzy chcą prowadzić działalność gospodarczą?

– Korupcja jest zjawiskiem, które występuje w większości państw. To prawda, że jest ona w Rosji problemem, można jej jednak uniknąć. Problem tkwi w ogromnej biurokracji kraju, ale nie trzeba łamać prawa, aby odnieść sukces w biznesie w Rosji. To kwestia uzyskania pomocy od właściwych ludzi, którzy wiedzą, jak załatwić pewne rzeczy legalnie, tak aby nie trwało to zbyt długo czy nie wymagało ponoszenia zbyt wysokich kosztów. Czasami trzeba wykazać trochę cierpliwości i być gotowym zapłacić koszty administracyjne. Można jednak poradzić sobie z biurokracją bez uciekania się do metod korupcyjnych.

Jak opisałaby Pani warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji? Jak zmieniały się z czasem?

– Wiele zmieniło się przez te 25 lat, które minęły od czasów pierestrojki. Dzisiaj przepaść między naszym podejściem do robienia biznesu a tym, jak to się robi w Europie, zmniejszyła się. Rosyjskie sądownictwo przeszło radykalne zmiany i wcieliło wiele zasad i norm stosowanych przez inne kraje europejskie. System gospo-

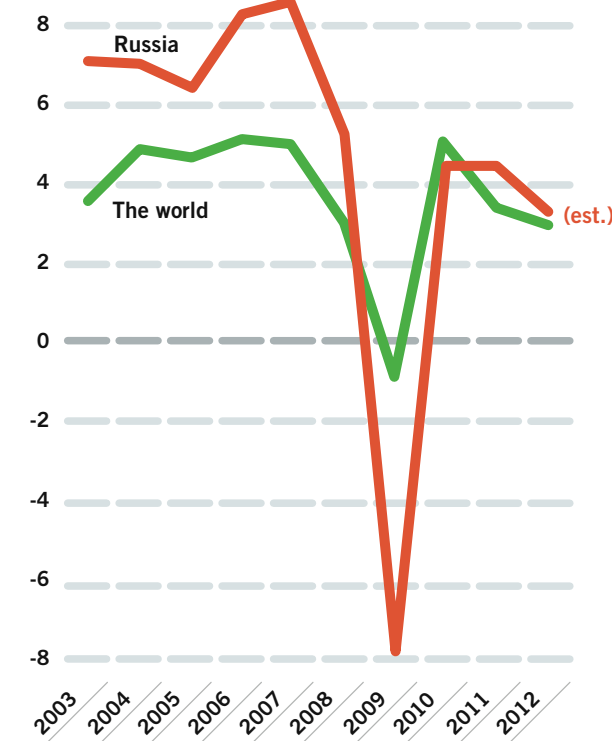


Lidia Kochetova mówi, że ze względu na skomplikowane procedury biurokratyczne w Rosji, odniesienie sukcesu na tamtym rynku wymaga cierpliwości. Zaleca również korzystanie z pomocy lokalnych ekspertów.

darczy przetrwał poważne kryzysy i stał się przez to silniejszy. Na przykład system bankowy został całkowicie zrestrukturyzowany. – Rosji wciąż brakuje elastyczności w porównaniu z Zachodem, ale uczymy się tego. Wiele z naszych przepisów dotyczących kontroli walutowej zostało zmienionych lub zniesionych. Opracowano i

wprowadzono nowe ustawy antymonopolowe. Klimat do prowadzenia działalności gospodarczej jest teraz bardziej sprzyjający i istnieje mnóstwo możliwości. Należy też pamiętać, że Federacja Rosyjska rozciąga się na 10 stref czasowych, jej populacja wynosi 140 milionów i składa się z wielu narodowości; a zatem sytuacja nie może zmienić się z dnia na dzień.

ROCZNY WZROST REALNEGO PKB W %



Gospodarka rosyjska rozwijała się bardzo szybko przed kryzysem finansowym w 2008 roku, na skutek którego mocno ucierpiała. W 2010 roku rozpoczął się proces uzdrawiania gospodarki, który przyniósł szybszy wzrost niż miało to miejsce w wielu innych państwach.

– Zmiany mogą same w sobie stanowić wyzwanie, ponieważ firmy muszą dostosować się do nowych wymagań, metod itd., jakie się z nimi wiąże, np. wdrożenie systemów ERP (do planowania zasobów przedsiębiorstwa) czy nowych metod rachunkowości. Dla osób przyzwyczajonych do bardziej stabilnych reguł gry może to być ciężkie. „Trzeba jednak mieć świadomość, że biznes i przemysł, jak również Rosja jako całość nadal znajdują się w procesie rozwoju.

Proszę powiedzieć, jakie są możliwości i pułapki.

– Gospodarka Rosji opiera się na zasobach naturalnych i surowcach. Dlatego istnieje duże pole do popisu dla tych, którzy chcą działać w wielu innych sektorach. Wszystko, co wiąże się z towarami konsumpcyjnymi – niezależnie od jakości – jest mile widziane, zwłaszcza że Rosjanie raczej wydają pieniądze niż je oszczędzają czy inwestują. Kolejnym obszarem, gdzie jest jeszcze dużo do

zrobienia, jest infrastruktura, wszelkiego rodzaju; w zasadzie możliwości są tu nieograniczone.

– Jedną z pułapek, o której już wspominałam, jest biurokracja. System generuje mnogość oficjalnych dokumentów i ich nieustanny przepływ. Kolejna trudność wiąże się z tym, że system podatkowy nadal jest opracowywany i brakuje mu nieco spójności.

– Jesteśmy mocnym, dynamicznie rozwijającym się rynkiem. Nie powinno się lekceważyć Rosji, ponieważ posiada ona ogromny potencjał dalszego wzrostu i stanowi dobre miejsce do robienia biznesu.

LIDIA KOTCHETOVA, DYREKTOR DZIAŁU DS. MIĘDZYNARODOWEJ BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ, NORDEA ROSJA

W niektórych przypadkach jest zbyt otwarty na interpretację, w innych – wprost przeciwnie – zbyt sztywny. Potrzebna jest tu kompetentna pomoc.

Jakie wymagania trzeba spełnić, aby odnieść sukces w Rosji?

– Bardzo podobne do tych, jakie trzeba spełnić gdziekolwiek indziej na świecie. Kluczowym czynnikiem jest obecność lokalna. Pierwszą rzeczą, jaką firmy powinny zrobić w Rosji, jest utworzenie podmiotu prawnego. Kolejnym krokiem byłoby znalezienie odpowiednich osób, które wierzą w oferowany pomysł na biznes i są lojalne. Konieczna jest jasna koncepcja biznesu, którą można dostosować do warunków lokalnych. Należy uważnie słuchać, co mówią ludzie zatrudnieni w Rosji. Jest takie rosyjskie powiedzenie: „Jeśli idziesz do nowego klasztoru, nie trzymaj się starych zasad.

W jakim stopniu sytuacja polityczna w Rosji wpływa na gospodarkę?

– Sytuacja jest dość stabilna. Rosja jest znaczącą, rozwijającą się gospodarką o coraz większym wpływie politycznym. Po urynkowaniu się oraz dzięki wysokim cenom ropy naftowej i gazu ziemnego gospodarka Rosji ustabilizowała się i w wielu przypadkach rozkwitła pod przywództwem Putina. Nastąpiło znaczne umocnienie i ogólny rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

– Rosja jest trzecim największym partnerem handlowym Unii Europejskiej – zaraz po Stanach Zjednoczonych i Chinach – i od czasu do czasu osiąga współczynniki wzrostu, które niemal dorównują Chinom. Myślę, że już czas, aby Rosja zapomniała o swoim wizerunku „powolnie rozwijającego się społeczeństwa”. Jesteśmy mocnym, dynamicznie rozwijającym się rynkiem. Nie powinno się lekceważyć Rosji, ponieważ posiada ona ogromny potencjał dalszego wzrostu i stanowi dobre miejsce do robienia biznesu.

Jak określiłaby Pani wpływ państwa na gospodarkę?

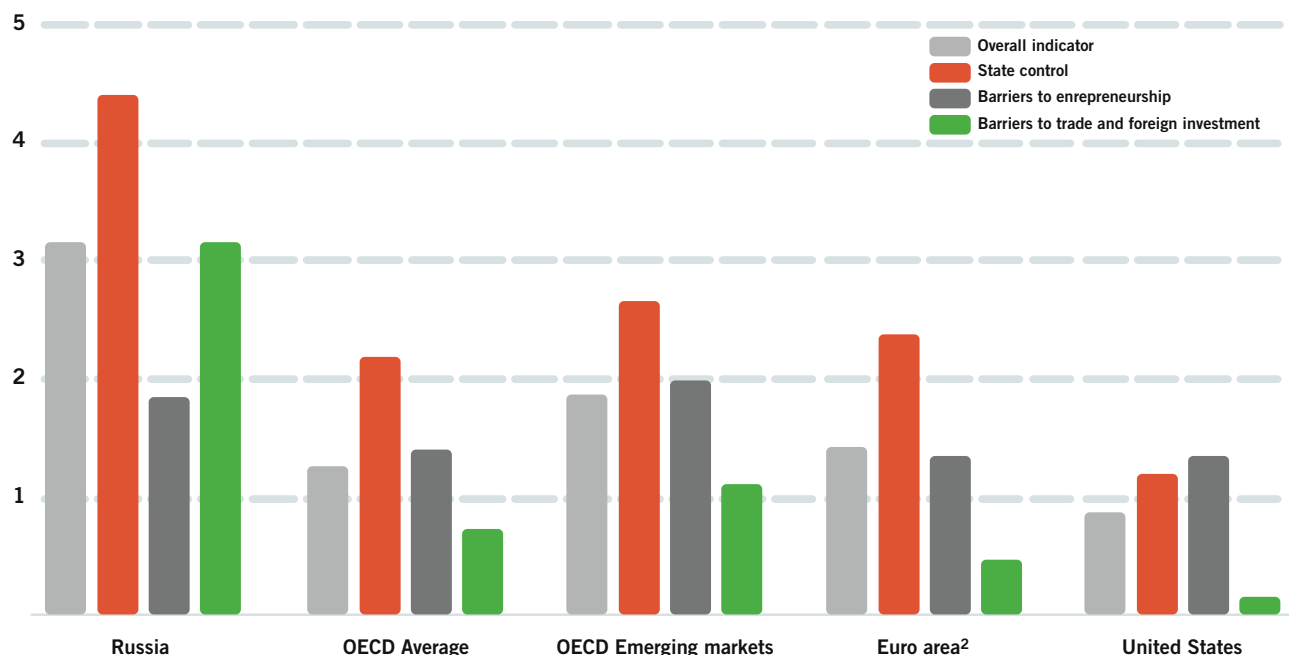
– Jest kilka bardzo silnych przedsiębiorstw państwowych i właśnie w tym sektorze przydałaby się większa konkurencja. Rosyjska gospodarka potrzebuje lepszej równowagi pomiędzy małymi i średnimi firmami a tymi dużymi. Małe firmy natrafiają na przeszkody w postaci przepisów prawnych i innych form biurokracji. Z drugiej strony, warunki, w których działa wiele firm kontrolowanych przez państwo mogłyby stworzyć szanse dla innych podmiotów, np. w branży IT lub infrastrukturze. Skorzystałyby na tym zarówno lokalne, jak i zagraniczne firmy.

Jak według Pani sytuacja będzie wyglądała w przyszłości, za pięć do dziesięciu lat?

– Uważam, że jesteśmy na dobrej drodze, jeżeli chodzi o integrację z gospodarką globalną, jak również z gospodarką europejską. Przystąpienie do WTO jest tego dowodem. Stopniowo nastąpi obniżenie cła importowego itd. Za dziesięć lat będziemy znacznie bardziej zintegrowani z gospodarką globalną, z korzyścią zarówno dla firm rosyjskich, jak i zagranicznych. Wymaga to czasu, ale uda się osiągnąć.

OECD'S PRODUCT MARKET REGULATION INDICATOR (2009)

Note: Index scale of 0-6 from least to most restrictive.



Wyniki badań rosyjskiego rynku towarów i usług przeprowadzonych przez organizację OECD, opublikowane w 2009 roku w „Economic Survey of Russia 2009”, pokazują, że państwo odgrywa znaczącą rolę w tamtejszej gospodarce.

Główny potencjał rozwoju dla rosyjskiej branży elektronicznej

Semyon Lukachev jest dyrektorem naczelnym firmy Altonika, która jest klientem NCAB i wiodącą w Rosji firmą oferującą usługi produkcyjne w branży elektronicznej (ang. EMS), zatrudniającą ponad 300 pracowników. Altonika specjalizuje się w elektronice m.in. dla przemysłu motoryzacyjnego, sprzętu medycznego, systemów bezpieczeństwa i telekomunikacyjnego. Firma wytwarza rocznie ponad 4,5 miliona produktów. Poprosiliśmy Semyona Lukacheva, aby przedstawił nam swoją opinię na temat rosyjskiej branży elektronicznej.

Jak duża jest rosyjska branża elektroniczna?

– Dokładana analiza tego rynku jest bardzo trudna, ponieważ wiele firm jest podzielonych na mniejsze jednostki i ciężko wskazać te, które są jedynie spółkami holdingowymi. Wielu producentów koncentruje się wyłącznie na rynku krajowym. Mogę zaoferować jedynie własne szacunki produkowanych ilości na podstawie wielkości importu podzespołów. Powiedziałbym, że w okolicach 250 milionów dolarów rocznie; ta liczba obejmuje zarówno firmy z sektora EMS, jak i OEM.



Semyon Lukachev życzyłby sobie bardziej uproszczonych procedur celnych, ułatwiających eksport i umożliwiających firmie Altonika zdobywanie zamówień EMS z pozostałych regionów Europy.

Gdzie znajdują się główne ośrodki wzrostu w branży elektronicznej?

– Wzrost ma miejsce głównie w regionach wokół Moskwy i Petersburga. Można zauważyć trend skierowany „na zewnątrz”, z dala od tych miast, ale wzrost koncentruje się w obrębie tych regionów.

Jak ważny jest ten sektor dla rosyjskiej gospodarki?

– Sektor elektroniki ma bardzo niewielki udział w całej gospodarce. Większość działań produkcyjnych w tym zakresie jest ukierunkowanych na produkcję wojskową. Bardzo niewiele wytwarza się na rynek konsumencki. Ale wcale nie musi tak być. Ten stan rzeczy jest w dużej mierze wynikiem braku wsparcia dla naszej branży ze strony rządu rosyjskiego.

– Eksportowanie naszych produktów jest niezwykle trudne ze względu na wszystkie te skomplikowane procedury celne. Nie jesteśmy w stanie zdobyć zleceń z innych części Europy. Nikt w Europie nie chce czekać 2-3 tygodni na odprawę celną. Gdyby Rosja zreformowała swoje przepisy celne oraz zmieniła inne obowiązujące zasady, nastąpiłby bardzo szybki rozwój branży elektronicznej. Od dziesięciu lat czekamy na zmianę, ale nic się nie dzieje.

– Jako uzupełnienie swojej produkcji w Rosji w kwietniu Altonika otworzy fabrykę na Łotwie. W przeciwieństwie do sytuacji tutaj, łotewski rząd stworzył korzystną platformę umożliwiającą nam rozwijanie naszej działalności. Ten krok będzie również korzystny ze względów logistycznych i pozwoli nam przyjmować dostawy naszych komponentów bez konieczności czekania na odprawę celną.

Czy są jeszcze jakieś inne czynniki, poza przepisami celnymi, które uniemożliwiają Rosji eksportowanie produktów elektronicznych do Unii Europejskiej?

– Sądzę, że rosyjskie firmy nie potrafią spojrzeć poza rynek krajowy. Natrafiam na wiele interesujących produktów i pytam klientów, dlaczego nie próbują ich eksportować. Czasami odpowiadają, że rosyjski rynek im wystarcza, innym razem, że nie posiadają odpowiedniego know-how, ja jednak myślę, że brakuje im również wizji.

Jak opisałby Pan trendy outsourcingowe w Rosji?

– W Europie outsourcing jest bardziej rozpowszechniony niż tutaj. W przypadku większych projektów właściciele produktów zwykle uważają, że otworzenie własnych zakładów produkcyjnych jest bardziej wykonalne ekonomicznie. Znalezienie firm z sektora EMS, które mogą zapewnić jakość i zdolność produkcyjną wymaganą dla produkcji na skalę od średniej do dużej nie jest łatwym zadaniem.

– Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na wysokiej jakości usługi EMS. Altonika, która koncentruje się na tej niszy, szybko się rozwija. Otrzymujemy zamówienia od rosyjskich firm, które wcześniej składały je w Chinach. W dużej mierze zawdzięczamy to temu, że jesteśmy blisko BiR i rynku. Widzę tu znaczny potencjał; Rosja zleca zagranicznym dostawcom zamówienia produkcyjne o wartości około 200 milionów dolarów rocznie.

Ile firm z sektora EMS istnieje w Rosji?

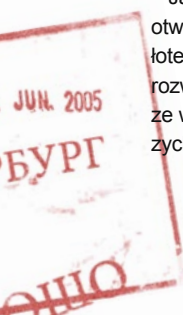
– W przypadku producentów EMS nie jest łatwo rozpoznać prawdziwy produkt, ponieważ wiele firm wytwarzających produkty końcowe oferuje również usługi EMS – a przynajmniej próbuje. Jednak żaden duży i znany klient nie zdecydowałby się z nich korzystać. Jeżeli mielibyśmy zdefiniować firmę EMS jako taką, której działalność jest skoncentrowana na EMS, powiedziałbym, że nie ma ich więcej niż 10. Jeśli jednak uwzględnimy wszystkich, którzy twierdzą, że mogą oferować usługi EMS, wtedy jest ich prawdopodobnie około 50.

W jakim stopniu firmy EMS uczestniczą w procesie projektowania?

– Mam do czynienia z dwiema skrajnościami. Są klienci, którzy nie chcą, abyśmy „dotykali” czegokolwiek. Ale są również i tacy, którzy wykonują dużo prac badawczo-rozwojowych i tworzą nowe narzędzia. Włączają nas w proces projektowania, abyśmy razem z ich zespołami szukali najlepszych rozwiązań dla produkcji seryjnej. Właśnie w ten sposób Altonika chce pracować. Im większy projekt, tym wcześniej chcemy być do niego włączeni, aby uniknąć problemów w fazie produkcji. Ale nie wszystkie rosyjskie firmy EMS działają w ten sposób. Mniejsze firmy po prostu biorą dane od klienta i zaczynają produkcję.

Jakie rodzaje obwodów drukowanych (PCB) produkuje się w Rosji?

– Głównie płyty dwustronne, ogólnie niższej jakości. Przedsiębiorstwa państwowe, które głównie zaopatrują przemysł wojskowy, otrzymują ogromne dotacje od państwa. Wykorzystują je na inwestycje w zaawansowany sprzęt i produkują płyty



sztynno-giętkie oraz wielowarstwowe, stanowiące najnowszą technologię. Podobny trend występuje w Altonice, gdzie produkowane są bardziej zaawansowane rodzaje płyt, jednak w przypadku dużych ilości, importujemy je.

Jak określiłby Pan jakość projektów obwodów drukowanych (PCB) Państwa klientów?

– Jest bardzo różna. Czasami zaczynamy od zera. W innych przypadkach projekty są doskonałe. W ciągu ostatnich 20 lat nastąpił ogromny postęp w pracach badawczo-rozwojowych, nadal jednak otrzymujemy sporo słabych projektów. Zawsze próbujemy znaleźć błędy. To wymaga czasu, ale jest niezbędne.

Jakie wymagania mają firmy EMS wobec dostawców obwodów drukowanych (PCB)?

– Oczekujemy wsparcia od ich inżynierów. Moglibyśmy złożyć zamówienia bezpośrednio w fabryce, ale potrzebujemy inżynierów tutaj na miejscu, którzy mogą komunikować się z inżynierami naszych klientów po rosyjsku. To zadanie dostawcy PCB, ponieważ nie jest to trzon naszej działalności. To oni posiadają specjalistyczną wiedzę.

Jak będzie kształtowała się sytuacja w przyszłości?

– Myślę, że wzrosną koszty produkcji w Chinach, co mogłoby otworzyć możliwości dla firm EMS znajdujących się bliżej rynku europejskiego. W przyszłości większy nacisk będzie położony

– Branża elektroniczna ma potencjał znacznego rozwoju

SEMYON LUKACHEV, DYREKTOR NACZELNY FIRMY ALTONIKA

na koszty transportu itd. Nabywcy będą wybierać producentów znajdujących się bliżej ich rynków, uzyskując konkurencyjne ceny. W Rosji nastąpi poprawa w zakresie produkcji, a ceny będą



Altonika specjalizuje się w elektronice m.in. dla przemysłu motoryzacyjnego, sprzętu medycznego, systemów bezpieczeństwa i branży telekomunikacyjnej.

na bardziej odpowiednim poziomie. Do właścicieli i firm EMS będzie należało opracowanie nowych ofert i wyjaśnienie korzyści związanych z bliskością geograficzną i czynnikami czasowymi.

Pytania dotyczące sytuacji w różnych częściach świata: Jak wpływa biurokracja na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Pana kraju? Czy przewiduje Pan zmiany w najbliższej przyszłości?



CHINACH ANDY LIU

Dyrektor naczelny, Grupy NCAB w Chinach

– Biurokracja jest zaledwie jednym z wielu wyzwań, jakim firmy w Chinach muszą jednocześnie sprostać. Inne problemy to np. znalezienie odpowiednich kandydatów na stanowiska kierownicze, jak również niejednoznaczne ustawy i przepisy. Myślę, że nie da się pokonać tych wszystkich przeszkód od razu. Jednak w coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce firmy będą bardziej skupiać się na wartości, a tym samym wywierać większy nacisk na władze, aby te ograniczyły biurokrację.



MACEDONII SLOBODAN SOKOSKI

Dyrektor naczelny, Grupy NCAB w Macedonii

– Dzięki integracji z Unią Europejską w całej byłej Jugosławii następuje zmiana lub aktualizacja ustaw. Wprowadzono wiele nowych ustaw w celu uproszczenia procedur dla biznesu i przemysłu, ale muszą one jeszcze zostać przetestowane w realnych warunkach. Przedsiębiorcy muszą zmagać się z biurokratami, którzy działają niewłaściwie i wykorzystują swoją pozycję władzy. Traci się czas na szukanie odpowiedzi lub uzyskiwanie wymaganej dokumentacji. Mam nadzieję, że z czasem sytuacja się poprawi.



FRANCJI CAROL OUCHAKOFF

Dyrektor naczelny, Grupy NCAB w Francji

– Francja posiada jedną z najdroższych administracji w Unii Europejskiej. Firmy muszą tracić dużo czasu i pieniędzy na prace papierkowe i administracyjne. W obecnej sytuacji gospodarczej, gdy w samym tylko 2012 roku w branży produkcyjnej zlikwidowano 24 000 miejsc pracy – a całkowita liczba zwolnień od 2009 roku wynosi 120 000 – biurokracja pozostaje niezmienną. To poważnie osłabia nasze możliwości konkurencyjne. Zmniejszenie biurokracji byłoby głównym czynnikiem pobudzającym małe i średnie firmy.

Rosja – budowanie z myślą o przyszłości

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



Rosja przechodzi ogromny proces ożywienia i rozwoju. Aby w pełni zrozumieć tempo tych zmian, wystarczy tylko przypomnieć sobie, że zaledwie ćwierć wieku temu mieliśmy tu rządy państwa totalitarnego i gospodarkę centralnie planowaną. Prywatna przedsiębiorczość była zakazana. Osobiście doświadczyłem Związku Radzieckiego z tamtego okresu i mogę tylko powiedzieć, że teraźniejszość wydaje się innym światem; znakiem tego może być rosnąca liczba rosyjskich turystów podróżujących po całym świecie.

NCAB istnieje w Rosji od 10 lat. Przez ten czas wiele się wydarzyło, nie tylko w branży elektronicznej. Dzisiaj firmy w tym sektorze posiadają ugruntowaną pozycję i są bardziej zorientowane na nisze. Dzieje się tak z korzyścią dla produktu

końcowego, zarówno pod względem jego wydajności, jak i kosztu. Dzisiaj firmy OEM zlecają np. podwykonawstwo firmom EMS, które zamiast same kupować płyty PCB, zamawiają je od takich specjalistów, jak NCAB.

Chciałbym jeszcze podkreślić, że osiągnięcie sukcesu w Rosji wymaga posiadania zgranego zespołu pracującego lokalnie. Udało nam się stworzyć doskonały zespół w Rosji, który jest skupiony na dostarczaniu płyt PCB najwyższej jakości.

Jestem przekonany, że Rosja będzie atrakcyjną bazą produkcyjną dla zagranicznych firm. W niedalekiej przyszłości rosyjski rząd weźmie się za upraszczanie procedur administracyjnych, a tym samym ułatwi prowadzenie biznesu.

Czy chcesz dowiedzieć się więcej na temat branży elektronicznej w Rosji?

- » [Nordea's continuous analysis of Russia](#)
- » [IMF: Russian reports and forecasts](#)
- » [Russian Federation and the WTO](#)

Tematy omawiane w przeszłości

Zachęcamy do zapoznania się z wcześniejszymi wydaniem naszego Biuletynu. Aby otworzyć wiadomość w nowym oknie, należy kliknąć na podane łącze. Wszystkie nasze biuletyny można znaleźć na stronie: www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Patrząc w przyszłość: Europa Zachodnia**

2012 12 19 | NEWSLETTER 4 2012

» **Zrównoważony rozwój**

2012 04 05 | NEWSLETTER 1 2012

» **Rynek amerykański**

2012 10 24 | NEWSLETTER 3 2012

» **Relacje z klientem**

2011 12 15 | NEWSLETTER 4 2011

» **Reformy**

2012 06 25 | NEWSLETTER 2 2012

» **Zapewnianie jakości**

2011 11 09 | NEWSLETTER 3 2011

Czy /piszemy/dyskutujemy/ o niewłaściwych tematach?

Zawsze poszukujemy interesujących tematów, które moglibyśmy omówić bardziej szczegółowo. Jeśli chcieliby Państwo dowiedzieć się więcej o jakimś problemie lub przekazać nam swoją opinię na temat podejmowanych przez nas tematów, prosimy o kontakt.

E-mail: sanna.rundqvist@ncabgroup.com

Editor **SANNA RUNDQVIST** sanna.rundqvist@ncabgroup.com

NCAB GROUP POLAND +48 22 717 56 65, Nowa 17. Stara Iwiczna 05-500 Piaseczno, POLAND, www.ncabgroup.com

NCAB GROUP P.O.BOX 221, 760 01 Zlín 1, CZECH REPUBLIC