

«КОМПАНИИ ПРИВНЕСЛИ ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА»

БОЛЬШИНСТВО КРУПНЕЙШИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ, ВКЛЮЧАЯ MARS, ВЫХОДИЛИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ. ТОГДА В СТРАНЕ ФАКТИЧЕСКИ НЕ БЫЛО ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ЗАТО БЫЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ АКТИВНОГО РОСТА. ПРЕЗИДЕНТ АМЕРИКАНСКОЙ ТОРГОВОЙ ПАЛАТЫ В РОССИИ **АЛЕКСИС РОДЗЯНКО** В ИНТЕРВЬЮ **BUSINESS GUIDE** ВСПОМИНАЕТ, С ЧЕМ ПРИХОДИЛОСЬ СТАЛКИВАТЬСЯ ИНОСТРАННОМУ БИЗНЕСУ, КАКИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ПРИВНЕСЛИ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИГРОКИ, КАК ОНИ РАБОТАЮТ С РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТ ЧЕГО БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОГО РЫНКА.

BUSINESS GUIDE: Когда такие компании, как Mars, приходили в РФ 30 лет назад, что представлял собой российский рынок? Чем отличался бизнес-климат в России 30 лет назад от сегодняшнего?

АЛЕКСИС РОДЗЯНКО: Есть очень интересная история о том, что три десятилетия назад бизнес-климат в России представлял собой одну огромную возможность: пустые полки. Как я понимаю, в то время два брата с фамилией Марс управляли одноименной компанией, и однажды, когда они сидели и смотрели новости по телевизору, там появилась картинка: Россия, пустые полки и очереди. Они друг на друга посмотрели и решили, что такую возможность упускать нельзя. Как я слышал, они начали с того, чтобы привезти продукцию из Европы. Привезли — и все раскупили в момент. Потом привезли опять и опять, а потом задумались о производстве в России и стали производить уже здесь.

Если вернуться к теме бизнес-климата, то стоит вспомнить, что правил тогда практически не было, но было объявлено, что бизнес может быть. Исходя из этого, многие стали думать о развитии своего дела, появились иностранные инвесторы, в том числе из американского бизнеса. Было, с одной стороны, лучше, потому что был зеленый свет и со стороны российского, и со стороны американского правительства. Все говорили: езжайте в Россию, инвестируйте, развивайте бизнес. С другой стороны, правила и в целом бизнес-климат нужно было строить с самого начала. Но отношение к делу было очень позитивное. Это была в том числе возможность и для развития торговых сетей — как российскими компаниями, так и западными.

BG: Как приход иностранных компаний изменил инвестиционную повестку и российский бизнес в целом за это время?

А. Р.: Первый раз я приехал работать в Россию в 1995 году — и вот уже 26 лет как большую часть времени я провожу здесь. И за это время все вокруг кардинально изменилось. Главное изменение — это качество, качество всего: потребительских товаров, строительства, отношения к экологии. ... Поменялось и отношение потребителей: если раньше, например в 1990 году, российский потребитель стоял в очереди за любым товаром, то сегодня он очень разборчиво смотрит на качество, как выглядит товар, как компания работает, какая у нее репутация, отношение к клиентам. Всего этого не было, а теперь есть, и эти вещи вполне укрепились в России.

BG: Многие иностранные компании выходили на рынок России в начале 1990-х в период глобальных изменений как в обществе, так и в бизнесе. При этом многие из них принесли с собой качественно новые культуру ведения бизнеса и производственную культуру. Как это отразилось впоследствии на российском бизнесе?

А. Р.: Точно так же. Потому что для ведения бизнеса в России теперь требуются качество и отношение к клиенту. Те правила игры, которыми руководствуются западные компании, теперь относятся и к российским, и во многом это произошло благодаря той культуре ведения бизнеса, которую западные компании принесли сюда.

BG: Если говорить о росте и развитии, насколько высок потенциал роста у российского рынка?

А. Р.: Рынок не такой молодой и не быстрорастущий, но еще далекий от реализации своего потенциала. Есть куда расти, и есть направления и секторы, которые развиваются быстрее и лучше. И международные компании с

американскими корнями, работающие в России, сейчас представлены во всех секторах ее экономики. Например, в сфере общественного питания это такие бренды, как McDonald's, KFC, Burger King, в FMCG — Procter & Gamble и Mars. Сегодня они очень успешно ведут свой бизнес в России, их продукция востребована потребителями.

BG: Сложно ли было найти сотрудников в России для глобальных компаний в начале 1990-х годов?

А. Р.: Я работал в Нью-Йорке банкиром 15 лет, ушел оттуда с достаточно высокого поста, у меня было много подчиненных, мы общались с ФРС (Федеральная резервная система. — **BG**), делали много сделок. И когда я приехал в Россию, появились российские сотрудники, и я не скажу, что была большая разница между сотрудниками там и тут. Люди были способные, умные и готовые работать.

BG: Помимо инвестиций что еще можно назвать в числе неоспоримых позитивных факторов в рамках деятельности иностранных компаний в России?

А. Р.: Они в целом оказали позитивное влияние на жизнь населения России. Они привнесли понятия качества, качественного отношения к клиенту и эффективного ведения бизнеса. Это как конкуренция в детском и юношеском спорте. Как можно добиться высоких достижений? Прикладывать больше усилий и быть лучше других. То есть отбор начинается с широкой базы, а потом конкуренция вытаскивает тех, у кого способности выше, чем у остальных. Чтобы конкурировать с лучшими в мире,

нужно быть сравнимым. Нужно свое качество, уровень работы довести до образца лучшего конкурента.

BG: Как происходит сейчас взаимодействие российского и иностранного бизнесов в РФ? Можно ли говорить о настоящем партнерстве?

А. Р.: За последние годы не только в России, но и в очень многих других странах заволаговались о локализации. Чтобы ведущие компании мира производили локально, приносили свои технологии. И для этого нужны комплектующие, сырье, и все это должно отвечать стандартам качества. А для этого нужно находить и возвращать под свои нужды местных поставщиков. Если сравнить, как работала сталелитейная промышленность в Советском Союзе и сейчас, — это совсем разные вещи. Качество продукции, точность деталей существенно выросли. И очень большие шаги были сделаны, чтобы соответствовать новым требованиям. То, как международные компании подтянули качество и стандарты российских поставщиков, помогли им встроиться в международные цепочки поставок, построить клиентские и партнерские отношения, — это большой вклад в российскую экономику.

BG: Многие иностранные компании, в том числе Mars, активно внедряют в России принципы устойчивого развития, экологической ответственности и пр. Виден ли уже результат этой работы, много еще предстоит сделать?

А. Р.: Результат виден: эти компании уже давно работают в рамках ограничений и требований по экологии, и у них собственная культура развивается в этой части. У Mars

есть задача достичь нулевых выбросов, и, если смотреть на их заводы, становится очевидным, насколько внимательно они относятся к этому вопросу. Фокус на вопросах экологии, ответственный подход к использованию ресурсов уже существовали в глобальных компаниях, пришедших в Россию, а теперь они стали приоритетом и с точки зрения российского правительства.

BG: А какие проекты сейчас в приоритете: отказ от пластика, лишней упаковки?

А. Р.: Я думаю, речь идет о более эффективной переработке этих материалов, а не об отказе. Упаковка помогает сохранить качество продукции, обеспечить в целом ее сохранность, и от этого никто отказаться не может. Что мы видим и что, например, особенно заметно в Москве: стали раздельно собирать мусор, и это большой шаг вперед. Я сначала был скептически настроен, думал, что один грузовик в итоге будет приезжать, все смешивать и вывозить туда же, куда и раньше, но это оказалось не так.

BG: Как иностранные компании меняют корпоративную культуру в России? Какие возможности открывает карьера в такой компании?

А. Р.: Работающий здесь сотрудник международной компании получает навыки, которые позволяют ему быть конкурентоспособным в большом мире, позволяют ему успешно работать в других странах. Есть немало примеров того, как менеджеры, управлявшие международными компаниями в России, стали управлять бизнесом на большом участке мира — всей Европой, например. Возможность получить опыт за границей, потом вернуться и применять его здесь, наверное, одна из наиболее привлекательных возможностей, которые дает большая международная компания с точки зрения профессионального и карьерного роста. Она прибавляет и уверенности, и навыков, дает широту кругозора.

У американских компаний в России несколько сот тысяч сотрудников и верхушка — 5–10 тыс. человек — управленцы, кому нужно ездить в деловые поездки за рубеж, встречаться на конференциях, но теперь это невозможно.

BG: Как считаете, как будут развиваться иностранные компании в следующие пять–десять лет? Нас ждет развитие уже текущих трендов или появление новых инициатив?

А. Р.: Развитие российского рынка зависит в первую очередь от экономической политики российского правительства, его решений. Это главный фактор, который будет определять развитие российской экономики и то, как будут люди жить изо дня в день. Во вторую очередь — от отношений России с внешним миром.

BG: Россия остается важным рынком для иностранных компаний, может ли это измениться?

А. Р.: Да, Россия сейчас важный рынок для международных компаний и потенциально еще более важный. Для раскрытия потенциала нужно снять излишние препоны, сделать ведение бизнеса легче, прозрачнее, давать возможность конкуренции существовать, а людям — развивать свой капитал. Отношение к частной собственности очень важно. Если защита частной собственности станет приоритетом для государства, это станет залогом успешного развития экономики в стране. Разумные правила, разумный контроль тоже нужны, но не избыточные. И чем быстрее будут выстроены понятные и прогнозируемые отношения с Западом, тем надежнее и важнее рынок будет для наших компаний.

Интервью взял **АНТОН СТЕПАНОВ**