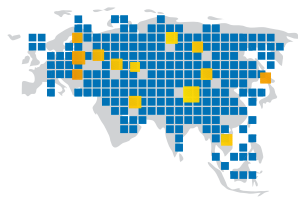


Pubblicato per | Издано для | Published for



FORUM EURASIATICO A VERONA
ЕВРАЗИЙСКИЙ ФОРУМ В ВЕРОНЕ
EURASIAN FORUM IN VERONA

Con il sostegno | При поддержке | Under support



Conoscere Eurasia Edizioni
2016

Indice generale



INVESTIMENTI DIRETTI STRANIERI IN RUSSIA E NUOVE OPPORTUNITÀ

IGOR GURKOV

5



ПРЯМЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ

Гурков И.Б.

43



DIRECT FOREIGN INVESTMENTS IN RUSSIA AND NEW OPPORTUNITIES

I.B. GURKOV

83

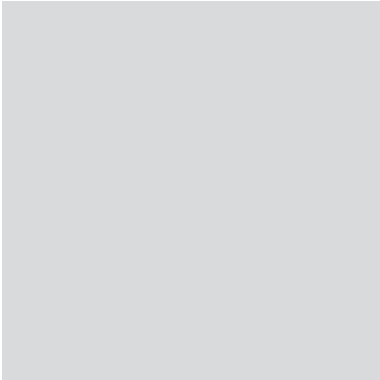


INVESTIMENTI DIRETTI STRANIERI IN RUSSIA E NUOVE OPPORTUNITÀ

IGOR GURKOV

Indice

Introduzione	9
Informazioni utilizzate per la ricerca	11
Situazione delle imprese produttive russe controllate da holding occidentali nel 2012-2013	12
Sanzioni, controsanzioni, il “martedì nero” del dicembre 2014 e la reazione del top management delle capogruppo	15
Mantenimento delle imprese produttive controllate da società globali - tattica	19
Mantenimento del livello di motivazione del personale	20
Ottimizzazione delle capacità produttive	22
“Glocalizzazione della struttura dei costi unitari”	26
Mantenimento delle imprese produttive controllate a livello mondiale - strategia	28
Espansione geografica delle imprese produttive russe	28
Glocalizzazione dei costi di capitale e sviluppo di fornitori locali di impianti industriali	31
Nuovi programmi di massiccia formazione del personale	35
per le imprese produttive russe controllate da società occidentali	35
Conclusioni	39
Bibliografia	40



IGOR GURKOV

Mosca, agosto 2016

Il presente rapporto, che preferirei definire “documento di discussione” è il risultato di un’indagine svolta nel 2012-2016 su strategie, tattiche e particolarità che contraddistinguono l’organizzazione delle imprese produttive russe controllate da holding occidentali.

Alcune fasi dell’indagine sono state finanziate dalla Fondazione per la scienza e dalla Fondazione per la ricerca fondamentale della “Scuola superiore di economia” dell’Università nazionale per la ricerca, mentre le altre fasi del lavoro sono state svolte autonomamente. ***Occorre sottolineare che nessuna delle imprese o holding citate nel rapporto ha fornito contributi finanziari a questa ricerca, consentendoci di trarre conclusioni in piena libertà.*** Per chiudere questa breve introduzione, desidero richiamare l’imperitura opera di Lev Kassil, intitolata “Švambranija ed il registro di condotta”, e ripetere le sue parole dicendo che questo rapporto non è “assolutamente una rivelazione ma soltanto del materiale didattico visivo”.

Informazioni utilizzate per la ricerca

Il lavoro analitico in questione è basato sull'analisi e sulla sintesi di quattro tipi d'informazione: impressioni avute durante le visite di quattro stabilimenti russi di società occidentali; risultati di interviste fatte a dirigenti, a vari livelli, di società estere; analisi di bilanci di pubblico dominio e di documenti resi noti dai media.

Nel 2012-2013, abbiamo svolto visite presso diciassette stabilimenti, facenti capo a quindici società, e ne abbiamo intervistato i dirigenti, con l'obiettivo di cogliere le specificità dell'organizzazione delle attività innovative presso gli stabilimenti stessi, le divisioni russe delle società internazionali o le società internazionali stesse. Nella successiva fase della ricerca, ci siamo prefissi di approfondire la conoscenza delle modalità di sviluppo delle realtà produttive russe controllate da società internazionali, dei criteri adottati per tale sviluppo, dei metodi di "difesa" e di realizzazione di progetti di sviluppo di nuove imprese produttive controllate (creazione di nuove linee e reparti presso stabilimenti esistenti, acquisto e costruzione di nuovi stabilimenti). Abbiamo quindi instaurato dei contatti con i responsabili dello sviluppo e della realizzazione di progetti di questo tipo. Nel 2014-2016, siamo riusciti ad intervistare decine di alti dirigenti, responsabili dello sviluppo del business in Russia o di tutto il business dell'Europa dell'Est, presso le divisioni russe delle società estere. Abbiamo anche intervistato il Direttore Generale di una società internazionale. In alcuni casi, dal 2014 al 2016, le interviste hanno avuto cadenza annuale. Nel 2014 e nel 2016, inoltre, sono stati svolti alcuni sondaggi fra i dirigenti degli stabilimenti russi delle società occidentali.

Dopo una serie di interviste condotte nell'estate 2015, abbiamo notato una carenza di dati quantitativi sullo sviluppo delle imprese produttive russe controllate da società internazionali. Ci siamo dunque posti il seguente quesito: "Quanti nuovi stabilimenti hanno costruito le società occidentali negli ultimi anni in Russia?". Le statistiche ufficiali non fornivano risposte chiare. Tuttavia, nella generalità dei casi, non è stato tanto difficile scoprirlo. Infatti, secondo una nobile tradizione sovietica, tutt'ora vigente, le società occidentali cercano di invitare le alte cariche dello Stato alle solenni cerimonie di inaugurazione dei propri stabilimenti produttivi in Russia. È stato così che l'impianto di produzione "RUSVINYL" a Kstovo (joint-venture della "Solvay" belga e della società "SIBUR") è stato inaugurato dal Presidente russo; il Premier russo ha posto la prima pietra ed ha poi inaugurato il nuovo stabilimento di produzione di motori della "Folkswagen Group Rus" a Kaluga; il Sindaco di Mosca ha parteci-

pato alla cerimonia d'apertura di una nuova linea dello stabilimento della "PepsiCo" a Lianozovo, ecc. Quindi, analizzando i comunicati stampa delle divisioni russe delle società internazionali, esaminando la stampa a livello federale e, in particolare, locale, seguendo i telegiornali e facendo riferimento alla documentazione fornita dal blog "Nuovi stabilimenti e officine" sul sito www.sdelanounas.ru, siamo riusciti ad individuare quasi tutti i nuovi stabilimenti aperti in Russia dalle società occidentali fra il 2012 e il 2016, nonché la maggior parte dei nuovi reparti, linee e impianti negli stabilimenti esistenti. Inoltre, abbiamo analizzato i bilanci delle società attive sui vari mercati e documentazione di libero accesso riguardante le conferenze stampa tenute dai relativi dirigenti.

La consultazione e l'analisi, con vari metodi, di queste numerose e disperate fonti d'informazione, *hanno avuto, come unico scopo, quello di ricostruire la storia recente e lo stato attuale delle imprese produttive russe controllate da società occidentali, comprendere la logica delle iniziative societarie e formulare previsioni circa i passi successivi più probabili (ma anche quelli improbabili, ma molto auspicabili) delle società internazionali nei confronti delle loro controllate in Russia.*

Situazione delle imprese produttive russe controllate da holding occidentali nel 2012-2013

Per una corretta valutazione dello stato attuale e delle prospettive di sviluppo delle imprese produttive russe controllate da società occidentali, dobbiamo ritornare al periodo 2010-2012. Infatti, proprio in tali anni, è stato definitivamente messo a punto il modello di riferimento per le imprese produttive russe controllate dalle divisioni delle società occidentali e ha avuto inizio la loro profonda trasformazione per adeguarsi a raggiungere obiettivi ancora più sfidanti.

Con l'espressione "modello di riferimento per lo sviluppo", intendiamo:

- apertura in Russia di imprese produttive non soltanto moderne, ma anche superiori alla media in termini di allineamento dei processi produttivi, cultura della produzione e presidio delle tecnologie (rispetto ad altre aziende della capogruppo);
- sfruttamento al massimo delle potenzialità di tali imprese per introdurre «piccole innovazioni» (modifiche dei prodotti, potenziamento dei processi produttivi, modalità di messa in servizio, sviluppo di nuo-

ve capacità produttive); parte di queste innovazioni è stata descritta come “migliori prassi societarie”, quando le tecnologie e i metodi di lavoro sviluppati in Russia venivano trasferiti ad altri stabilimenti della capogruppo, per esempio, negli Stati Uniti;

- sviluppo “a cascata” delle imprese produttive russe, quando i team responsabili dell’avvio delle iniziative, costituiti dai migliori ingegneri e operai, venivano trasferiti temporaneamente o stabilmente dai “vecchi” stabilimenti della società a quelli nuovi;
- infine, definizione degli standard di comportamento dei dipendenti delle imprese produttive russe, basati su un sistema di gestione del personale orientato alla stabilità (proposta di contratti di lavoro a tempo indeterminato, enfasi sulla parte fissa della remunerazione e non sulla premialità, grande attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro).

Allo stesso tempo, nel 2011-2012, i dirigenti delle società internazionali hanno evidenziato le lacune esistenti nel modello di riferimento per lo sviluppo delle divisioni russe, in vista di una loro futura espansione e, in generale, di un incremento della redditività del business in Russia. In primo luogo, nel 2012, le società occidentali avevano la supremazia in una serie di settori: controllavano il 90% del mercato del tabacco e dell’industria automobilistica, più del 85% del mercato russo della birra, di alcuni materiali per l’edilizia e per il fai da te, ecc. L’ulteriore sviluppo della produzione attraverso fusioni ed acquisizioni di imprese russe era dunque impossibile (tutti gli stabilimenti più utili o i siti industriali più interessanti erano stati già acquisiti). Rimanevano quindi tre possibilità: sviluppare e ammodernare attivamente gli stabilimenti esistenti, produrre per conto terzi o incrementare la localizzazione di insediamenti produttivi in Russia costruendo nuovi stabilimenti “da zero”. Tutte e tre queste possibilità sono state utilizzate, in diversa misura, in vari settori. Nel settore dei materiali per l’edilizia e per il fai da te, l’ammodernamento degli stabilimenti esistenti e la parziale costruzione di nuovi stabilimenti hanno acquisito un’importanza prioritaria. Nell’industria automobilistica, la costruzione di nuovi stabilimenti per l’assemblaggio di autoveicoli e l’impiego dei servizi proposti dagli appaltatori sono iniziati negli anni 2000, mentre fra il 2010 e il 2012 si è avuto l’incremento della localizzazione di insediamenti produttivi (costruzione di stabilimenti di motori della “Ford” e della “Volkswagen”) e la Russia ha cominciato a esercitare attrazione per le imprese di scala internazionale che fornivano componenti per autoveicoli (Bosch, NemaK, Continental, Fuyou Glass, Fijikura, Schaeffler, ecc.). Nell’industria alimentare, le società occidentali hanno iniziato a produrre per conto terzi in Russia

negli anni '90; ciò, per una serie di fattori, era considerato un passo obbligato. Quindi, dopo il 2010, sono stati intrapresi moltissimi sforzi per spostare la produzione di merci negli stabilimenti controllati. Di conseguenza, nel periodo 2010-2013, particolare attenzione è stata posta, nel settore alimentare, allo sviluppo delle imprese produttive esistenti, ma anche all'ottimizzazione delle loro capacità produttive.

In secondo luogo, la mole del business russo spingeva verso l'ampliamento del "subsidiary mandate" delle divisioni. Conseguentemente, le divisioni russe delle società estere hanno acquisito una crescente autonomia nella formazione dei prezzi, nella denominazione dei prodotti, nei metodi per promuoverli e nella scelta del loro assortimento. Un gran numero di imprese produttive controllate hanno creato *ex novo* o riaperto reparti di capital construction, i quali partecipavano attivamente alla scelta dei fornitori delle attrezzature per l'ampliamento della produzione russa, effettuavano controlli sulle operazioni di montaggio e collaudi di accettazione di linee e impianti entrati in servizio.

Al contempo, alcune aziende si ponevano l'obiettivo di superare il livello di produzione programmato, in conformità ai requisiti previsti e senza intaccare la qualità dei prodotti finiti. Inoltre, veniva incoraggiata la tendenza alla razionalizzazione negli stabilimenti, mentre ai dipendenti che facevano valide proposte in tal senso, venivano elargiti ricchi premi.

Nel frattempo, tantissime società occidentali di produzione hanno finalmente colto le potenzialità della Russia, che veniva considerata *un'ulteriore alternativa* (dopo l'Irlanda, la Cina e l'India) per la localizzazione di divisioni di ricerca e progettazione sperimentale che rispondevano ai bisogni del mercato locale e eseguivano ordinativi societari di carattere generale ("corporate R&D centers"). Così, nel luglio 2011, la società "Siemens" è diventata partner strategico della Fondazione "Skolkovo" e, avendo la propria sede nell'omonimo tecnoparco, realizzava progetti di R&D presso il proprio centro di ricerca scientifica (Siemens, 2011). Nella primavera del 2013, in uno speciale comunicato stampa, la "Siemens" ha annunciato che nella sua area di ricerca e sviluppo in Russia lavoravano 108 dipendenti, l'80% dei quali eseguiva gli ordinativi della divisione centrale di ricerca (Corporate Technology) (Siemens, 2013). In precedenza, la "Knauf" (Knauf CIS Academy) e altre holding internazionali avevano creato delle divisioni russe specializzate in ricerca per lo sviluppo non solo di nuovi prodotti, ma anche di metodi finalizzati a migliorarne l'utilizzo presso i clienti.

Nel 2012-2013, le divisioni russe delle società produttive occidentali avevano acquisito posizioni abbastanza importanti sia all'interno della gerarchia formale che in quella informale (tra le divisioni delle capogruppo).

Dal punto di vista formale, la maggior parte delle divisioni russe registrava tassi di crescita stabili, con una qualità dei prodotti più che accettabile. Le divisioni promuovevano nuove idee per l'assortimento dei prodotti e, in particolare, eccellevano nell'area delle tecnologie e dell'organizzazione della produzione. Sotto l'aspetto informale, le sedi centrali delle grandi holding estere mostravano molta fiducia ed empatia verso le divisioni russe. Grazie ai risultati positivi ottenuti in fatto di efficienza e all'elevato livello di empatia nei loro confronti, nel 2010-2012 le divisioni russe erano sempre le prime ad attrarre l'attenzione del management e a beneficiare di investimenti. Nel 2012-2013, l'assoluta maggioranza delle divisioni delle grandi società produttive occidentali sviluppava le capacità produttive di competenza (o ampliava le capacità degli stabilimenti già costruiti, metteva in servizio nuovi reparti e linee negli stabilimenti esistenti e costruiva nuovi stabilimenti).

Sanzioni, controsanzioni, il “martedì nero” del dicembre 2014 e la reazione del top management delle capogruppo

La prima ondata di sanzioni introdotte dall'Occidente non ha intaccato in alcun modo l'assoluta maggioranza delle società russe controllate dalle holding occidentali. La situazione è peggiorata notevolmente con la rottura delle relazioni economiche con l'Ucraina, in quanto alcune di queste società le fornivano prodotti e ne ricevevano, in parte, materie prime e componenti. Per quanto riguarda l'introduzione delle controsanzioni, queste, ad eccezione di pochissimi casi, hanno svolto un ruolo abbastanza positivo (prima di tutto, nell'industria alimentare). Agli inizi del mese di dicembre del 2014, i manager di tante holding occidentali erano ancora piuttosto ottimistici e, alla domanda “quanti soldi avranno i consumatori per l'acquisto dei vostri prodotti?”, rispondevano: “Abbastanza”.

Il momento della verità è arrivato nella seconda metà del mese di dicembre del 2014: dopo il brusco abbassamento del tasso di cambio del rublo, la popolazione ha cominciato a prendere d'assalto i negozi di elettronica e i concessionari d'auto e le divisioni russe hanno capito di dover riesaminare tutti i loro programmi per il 2015. Il Direttore finanziario della divisione russa di una delle società mondiali leader nell'area dei beni di consumo ci raccontava nell'estate del 2015: “Ci siamo riuniti il 24 dicembre, abbiamo guardato per l'ultima volta il nostro meraviglioso piano operativo per il 2015 e l'abbiamo buttato nel cestino. Poi, ci siamo

messi a preparare il nuovo piano, e l'abbiamo finito poche ore prima di Capodanno. Le nostre previsioni si sono avverate al 70%"¹.

Il crollo del tasso di cambio del rublo è capitato nel periodo peggiore, cioè alla fine dell'anno solare coincidente con l'esercizio finanziario della maggior parte delle società occidentali. Dopo la svalutazione del rublo, nei bilanci consolidati delle capogruppo per l'esercizio finanziario 2014 si è formata una perdita dovuta alla svalutazione degli asset ("impairment loss"). Sono state particolarmente sfortunate le società che, nella seconda metà del 2014, realizzavano in Russia grandi investimenti, i quali dovevano essere trasferiti dalle voci a credito 08 "*Investimenti di capitale*" alle voci a debito 01 "*Attività permanenti*" al 31 dicembre 2014. A causa del repentino abbassamento del tasso di cambio del rublo nelle ultime settimane del mese di dicembre del 2014, questi investimenti sono semplicemente "spariti" dalla contabilità consolidata espressa in euro, dollari e altre "valute forti" delle capogruppo. Oltre alla generale svalutazione del capitale delle società russe affiliate nei bilanci consolidati e alla svalutazione dei risultati finanziari delle attività delle divisioni russe nel 2014 nei conti economici consolidati, una simile "scomparsa degli investimenti" ha causato tantissimi problemi ai dirigenti delle holding occidentali nei loro rapporti con gli azionisti riguardo ai risultati del 2014.

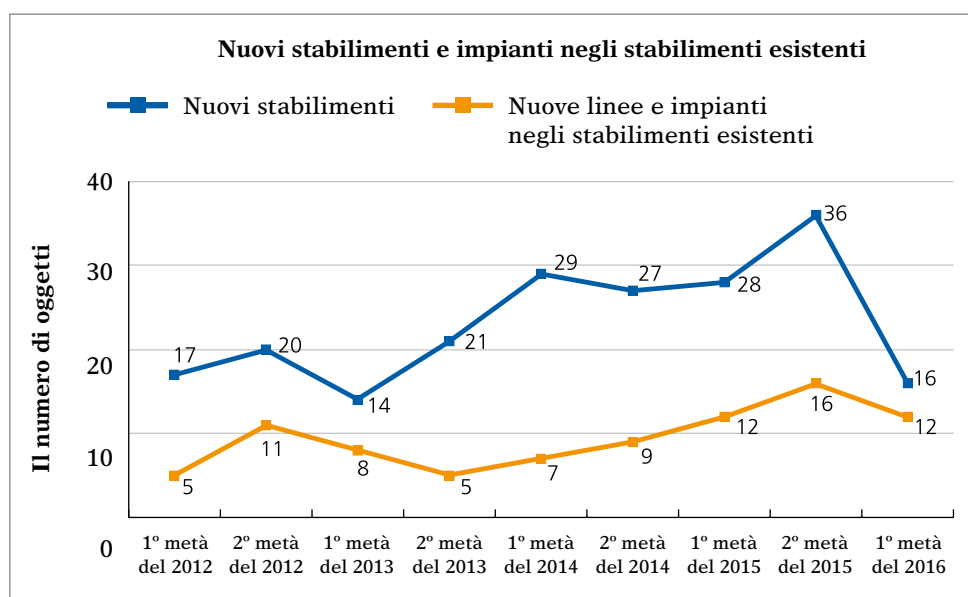
Ciò nonostante, il top management delle società globali ha meritato un voto quasi eccellente per le proprie iniziative nei confronti delle divisioni russe nel 2015. In primo luogo, nessuno ha mai tentato di addossare ai dirigenti delle divisioni la colpa per i problemi riscontrati. Al contrario, negli stenoscritti delle assemblee degli azionisti dedicate ai risultati del primo trimestre del 2015, si potevano leggere queste parole, pronunciate dai direttori generali delle società globali: "In Russia, abbiamo una forte squadra, programmi eccellenti per l'aumento della produttività, una formazione dei prezzi molto ragionevole e una gestione più che soddisfacente dei ricavi... Sono fiera della nostra squadra russa". In secondo luogo, pochissime società si erano fatte prendere dal panico o si trovavano in una situazione di totale confusione. In terzo luogo, nessuno aveva mai provato a "tagliare la carne viva". Le risorse stanziare per le divisioni russe dai fondi centralizzati delle holding estere si erano naturalmente ridotte nel 2015, ma nell'assoluta maggioranza dei casi è stata presa una

1. Abbiamo nuovamente intervistato la stessa persona nel luglio del 2016. Alla nostra domanda: "cos'è cambiato dal nostro ultimo incontro?", la risposta è stata sincera: "Ci siamo veramente incontrati un anno fa? Mi sembra di essere ancora nel 2015".

decisione di principio: terminare la costruzione degli stabilimenti quasi pronti per l'entrata in servizio e approvare lo stanziamento di fondi per l'apertura di linee, reparti e impianti che avrebbero consentito di sostenere le vendite nei settori dove si registravano aumenti (ad esempio, il settore dell'alimentazione per l'infanzia). Così, dal gennaio del 2015 al luglio del 2016, le società occidentali in Russia hanno messo in esercizio 80 nuovi stabilimenti e realizzato 40 grandi progetti in quelli esistenti². La tendenza generale verso l'apertura di nuovi stabilimenti e la messa in esercizio di grandi impianti negli stabilimenti esistenti, fra il 2012 e il primo semestre del 2016, è rappresentata nel grafico 1.

Grafico 1

Messa in esercizio di nuove capacità produttive da parte delle società occidentali in Russia fra il 2012 e il primo semestre del 2016



2. L'investimento medio per l'apertura di un nuovo stabilimento era pari a 3,3 miliardi di rubli, mentre quello per la realizzazione di un progetto di sviluppo riguardante uno stabilimento esistente ammontava a 2,6 miliardi. Gli 80 stabilimenti nuovi erano così suddivisi nei vari comparti: produzione di mezzi di trasporto - 14; altre aree di metalmeccanica - 12; industria chimica e farmaceutica - 10; industria alimentare - 7; produzione di materiali per l'edilizia - 6. I 40 nuovi impianti negli stabilimenti esistenti erano così ripartiti: industria alimentare - 20; produzione di mezzi di trasporto - 5; prodotti elettrotecnici ed elettronici - 3; altre aree di metalmeccanica - 3.

In quarto luogo, il numero degli stabilimenti chiusi dalle società occidentali non era assolutamente proporzionato alla percentuale di calo della domanda (e al numero di nuovi stabilimenti aperti). Anche se alcuni mercati hanno perso nel 2015 oltre il 20-30% (mercato della birra, dei succhi, delle autovetture, dei materiali ferroviari rotabili e delle locomotive), in totale nel 2015 sono stati chiusi al massimo dieci stabilimenti appartenenti alle società occidentali e tale dismissione prevedeva il massimo dei benefici per i dipendenti licenziati³.

In quinto luogo, durante il 2015, con il sostegno attivo delle sedi centrali globali, le divisioni russe hanno messo in atto tutti gli interventi operativi e tecnici sviluppati per i mercati in decrescita o in stagnazione, fra i quali:

- forte riduzione dell'assortimento dei prodotti proposti ai consumatori russi (in alcuni casi, le divisioni russe hanno tagliato l'assortimento del 40-50%);
- suddivisione dell'assortimento dei prodotti fra “quelli che generavano vendite” con una minima crescita dei prezzi rispetto al tasso medio d'inflazione e “quelli che generavano profitto”, per alcuni dei quali l'aumento del prezzo era più rapido di tale tasso;
- modulazione dei budget per le campagne pubblicitarie (drastica diminuzione o aumento delle spese specifiche per campagne pubblicitarie destinate a singoli gruppi di prodotti),
- utilizzo degli incentivi statali alle esportazioni;
- partecipazione ai programmi di sostituzione delle importazioni.

Se tutte le misure di cui sopra (e tante altre ancora) non contribuivano ad invertire la generale tendenza negativa (abbassamento del potere d'acquisto della popolazione, diminuzione degli ordini statali per i prodotti civili, taglio dei budget per i programmi d'investimento delle holding statali), esse in ogni caso alleviavano le condizioni di tantissime

3. Durante la chiusura del proprio stabilimento vicino a San Pietroburgo, la “GM” ha versato ai dipendenti licenziati un'indennità di fine rapporto pari a sei mensilità. La “Baltika”, che ha chiuso il suo stabilimento per la produzione della birra a Čeljabinsk, ha speso per il licenziamento di 458 dipendenti ben 300 milioni di rubli, comprendenti: indennità di licenziamento, pari in media a *sette* mensilità; indennità per ferie; premi per il 2014; pagamento dei giorni di malattia; indennità di maternità; pagamento di fatture alle agenzie del lavoro che avrebbero dovuto assistere i dipendenti licenziati nella ricerca di nuovi posti di lavoro) (vedi Anonimo, 2015)

divisioni russe di società estere. Nei verbali delle assemblee di grandi società per la presentazione dei risultati del primo trimestre del 2016, la Russia è citata abbastanza raramente e quasi sempre in termini positivi: “our business in Russia has been performing very well”, “...and finally, in Russia, we gained value share, driven by good marketing and promotional activities...”. Invece, nei rapporti e bilanci annuali 2015 delle società internazionali con elevato volume di vendite sul mercato russo, la Russia viene menzionata abbastanza frequentemente da quasi tutte le holding occidentali (20-30 volte nello stesso rapporto), soprattutto in relazione al peggioramento delle condizioni di vendita, al calo delle vendite in natura e, in particolare, alla valuta dei bilanci consolidati (euro, dollaro), ma anche ai rischi di diminuzione del valore contabile delle attività materiali e immateriali.

In questo scenario, si poneva il serio problema di mantenere o meno la presenza delle società in questione sul mercato russo. Naturalmente, nessuno intendeva eliminare immediatamente un business che garantiva il 5-15% del fatturato globale. Tuttavia, anche per le società le cui vendite in Russia non arrivavano al 2%, la chiusura degli insediamenti produttivi locali poteva diventare una realtà (come dimostrato dalla recente esperienza della “GM”). In tale quadro, riteniamo utile indicare le opportunità che le holding occidentali di scala globale possono cogliere per sviluppare (o mantenere in essere) attività produttive in Russia. È proprio a queste opportunità che abbiamo dedicato i successivi capitoli del presente rapporto.

Mantenimento delle imprese produttive controllate da società globali - tattica

La presenza di holding di scala globale in Russia, attraverso imprese produttive controllate, ha risposto essenzialmente all'esigenza di collocarsi “a due passi” dai mercati principali e offrire prodotti la cui qualità e le cui spese di produzione fossero paragonabili a quelle di altre divisioni della capogruppo (“sister-subsiaries”) e/o di imprese controllate da concorrenti globali. Si dava, cioè, per scontato il rapido raggiungimento di una posizione di supremazia incontestabile sui produttori nazionali, non soltanto per le caratteristiche dei prodotti, ma anche per l'affidabilità dei processi produttivi, il presidio delle tecnologie, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, le spese specifiche per le materie prime e

l'energia e, aspetto ancor più importante, la motivazione del personale a lavorare in modo coscienzioso. Per mantenere una tale posizione concorrenziale nello scenario attuale, occorre risolvere contemporaneamente tre ordini di problemi:

- 1) il mantenimento del personale (dipendenti opportunamente formati e competenti a tutti i livelli) e del relativo livello di motivazione a lavorare con zelo, rispettando non soltanto tutti gli standard e i regolamenti di natura tecnica/tecnologica, ma anche norme di condotta;
- 2) l'ottimizzazione delle capacità produttive per mantenere un ritmo di produzione se non ottimale, almeno accettabile;
- 3) la "glocalizzazione" della struttura dei costi correnti.

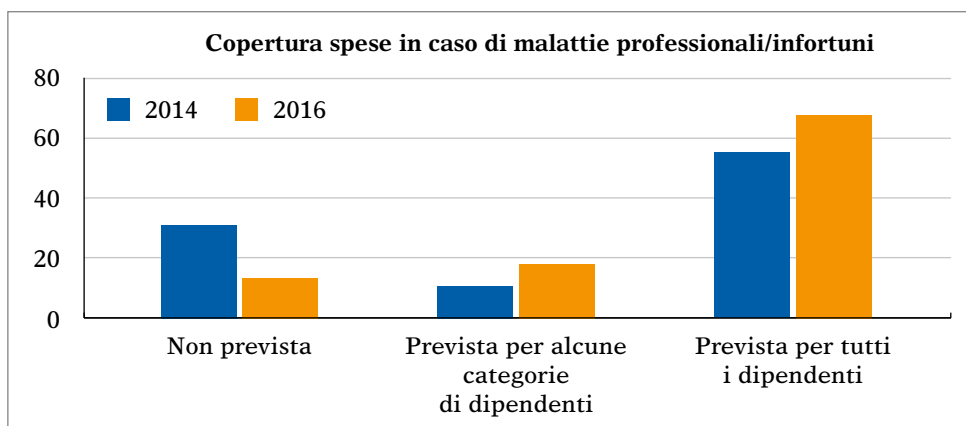
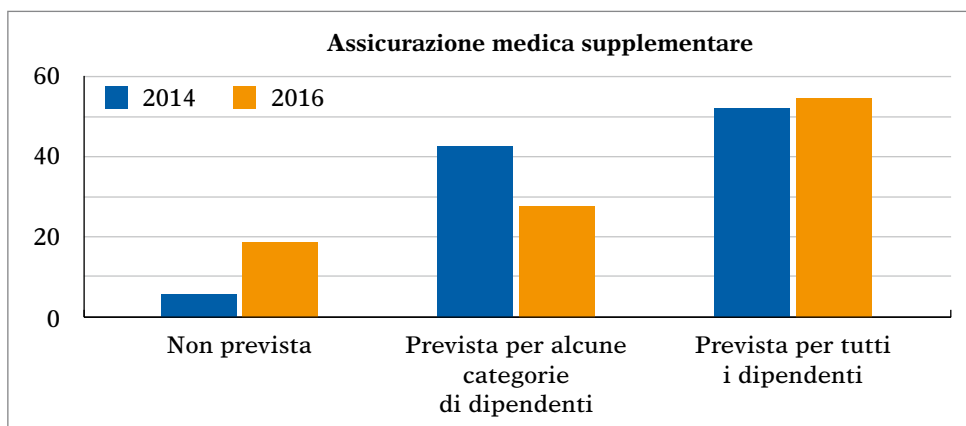
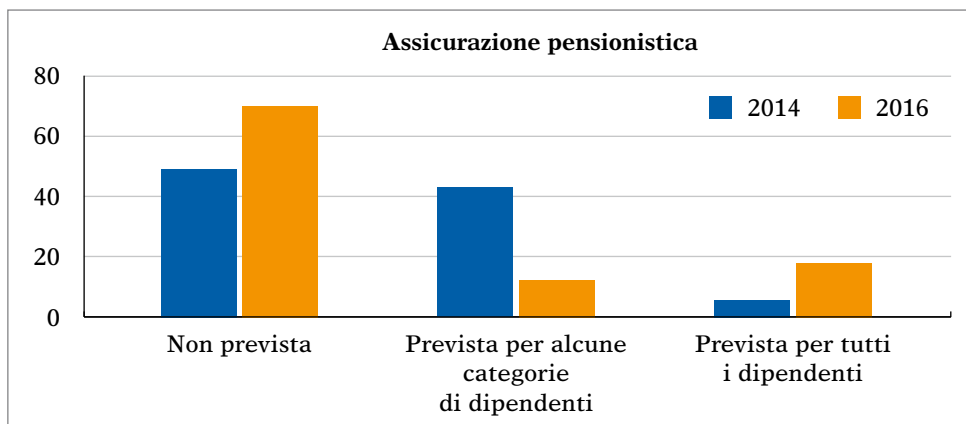
Mantenimento del livello di motivazione del personale

Il mantenimento del personale e del relativo livello di motivazione in condizioni di crisi presuppone il mantenimento di un contratto sociale specifico, che è stato descritto al meglio da Antoine de Saint-Exupéry: "Tu diventi responsabile per sempre di quello che hai addomesticato". Da un punto di vista pratico, ciò significa che, in caso di totale assenza di ordinativi (vendite), sarebbe meglio chiudere lo stabilimento per alcuni mesi e corrispondere ai dipendenti delle ferie retribuite, ma senza licenziarli, o ridurre la settimana lavorativa a due o tre giorni.

Durante il sondaggio svolto fra i direttori delle imprese russe di società occidentali, che abbiamo organizzato a maggio-giugno del 2016, abbiamo visto che in generale questi sono ben consapevoli di quanto sopra. Le società che abbiamo analizzato hanno sofferto notevolmente per la recessione economica: un quarto di esse ha registrato un calo della produzione. Ciò nonostante, esse hanno mantenuto contratti di lavoro a tempo indeterminato con i propri dipendenti: nell'85% dei casi nel 2014 e nell'88% nel 2016. In secondo luogo, nel 2015, nonostante la complessa situazione economica, il 70% delle aziende ha versato premi annuali al personale. In terzo luogo, i premi per le proposte di razionalizzazione sono stati mantenuti dal 70% delle aziende. La situazione più interessante si è però riscontrata sul versante degli incentivi morali e della concessione di benefici extra ai dipendenti. Nel pieno rispetto del motto "La lode è un potente stimolo del lavoro", ***i dipendenti hanno cominciato a ricevere riconoscimenti con maggiore frequenza.*** Se in media, nel 2014, espressioni come "gratitudine manifestata in privato", "gratitudine manifestata in

Grafico 2

Concessione di benefici extra al personale (ripartizione percentuale fra le aziende analizzate)



presenza di colleghi”, “gratitudine manifestata al dipendente in presenza del management dell’azienda” venivano utilizzate regolarmente dal 50% delle aziende, nel 2016 questa percentuale è salita al 70-75%. Inoltre, è cresciuto il numero di società che, per pubblicizzare tali riconoscimenti, utilizzavano albi d’onore, comunicazioni sulla radio aziendale e sull’Intranet (dal 40 al 60%).

Per quanto riguarda gli extra erogati ai dipendenti, sono stati eliminati quelli “ad alto costo”, come il “compenso supplementare per ferie” (nel 2014, lo corrispondeva il 63% delle aziende, mentre nel 2016 soltanto il 19%) e i “sussidi regolari per spese abitative” (nel 2014, li versava il 74% delle aziende, nel 2016 il 31%). Allo stesso tempo, le aziende hanno posto maggiore accento sulla salute del personale: la “copertura delle spese per infortuni/malattie professionali” veniva proposta dall’86% delle imprese (nel 2014, dal 69%); il “compenso supplementare per giorni di malattia” nel 2014 veniva versato **a tutti i dipendenti** nel 31% dei casi, mentre nel 2016 nel 40% dei casi. L’assicurazione medica supplementare era prevista **per tutti** i dipendenti nella metà dei casi. Occorre rilevare che la rimodulazione degli extra al personale ne ha comportato un’erogazione più equa, in base al principio “a tutti o a nessuno” (vedi Grafico 2).

Tutti questi metodi e altri adottati nel 2015-2016 per la gestione del personale nelle imprese controllate dalle società estere si ponevano un unico obiettivo, quello di *tamponare la situazione, per separare il clima di incertezza che regnava al di fuori delle mura dello stabilimento dal clima di certezza e stabilità nel trattamento del personale all’interno dell’azienda, necessarie per mantenere la robustezza dei processi produttivi e il coinvolgimento di tutti i dipendenti.*

Ottimizzazione delle capacità produttive

Tuttavia, non basta trattenere il personale. Bisogna anche tenerlo occupato quotidianamente con cose importanti da fare. Così, nel 2015-2016, per le divisioni russe delle società occidentali, l’obiettivo primario era ottimizzare le capacità produttive e adeguare quelle disponibili alle nuove condizioni di vendita sul mercato. È il caso di ricordare, in proposito, che si trattava non soltanto degli stabilimenti messi recentemente in esercizio (negli ultimi quattro anni e mezzo, le società estere in Russia hanno messo in esercizio 208 nuovi stabilimenti), ma di tutti gli stabilimenti appartenenti alle holding occidentali (più di 800).

L’adeguamento delle capacità produttive è stato molto semplice per

l'industria della produzione di succhi, dove era presente un duopolio di fatto (le vendite nel 2015 dei marchi delle holding “PepsiCo” e “Coca-Cola” rappresentavano il 63,7% del totale di vendite di succhi nel 2015). Così, la chiusura nel 2015 di uno o due stabilimenti per ciascuna società e la concentrazione della produzione in quelli rimanenti hanno garantito la necessaria saturazione, mantenendo a livelli accettabili i costi specifici di produzione. Nel settore della birra e in quello caseario, la chiusura degli stabilimenti in perdita è iniziata sin dal 2013 e proseguita attivamente nel 2014-2015. Altre industrie ad alta concentrazione potrebbero adottare le stesse misure, cioè la chiusura concordata di alcuni stabilimenti. In certi casi, si potrebbe ricorrere non tanto alla dismissione totale dello stabilimento, ma alla fermata di alcuni reparti e linee. Infatti, questo problema riguarda spesso i “vecchi” stabilimenti in Russia delle holding estere, che dispongono di solito di spazi ridotti e non sono facilmente raggiungibili con mezzi di trasporto⁴.

Se non è possibile adeguare le capacità produttive disponibili alla domanda, attraverso la chiusura di alcuni reparti e linee, le holding (di solito, queste decisioni vengono prese presso la sede centrale, regionale o globale) hanno tre possibilità complementari:

- esportazioni;
- produzione per conto terzi;
- “investimenti supplementari”.

Per quanto riguarda le esportazioni, le imprese produttive russe controllate da società occidentali hanno ottenuto nel 2015 due importanti vantaggi rispetto alle consorelle (“sister-subsidiaries”): la relativa diminuzione del costo del lavoro e degli ammortamenti. Anche se le imprese russe hanno parzialmente compensato l'inflazione (l'aumento delle retribuzioni nel 2015 è stato del 10-15%), il calo del tasso di cambio del rublo ha fatto scendere il costo *della manodopera qualificata* in Russia, risultando più conveniente di quello di Cina e India, dove il livello della produttività era analogo o più elevato. Contemporaneamente, la svalutazione del rublo ha portato alla svalutazione del capitale fisso espresso in valuta forte (dollaro o euro) delle attività permanenti delle divisioni

4. Molti stabilimenti di produzione di grandi dimensioni, costruiti nel 1930-1960 e poi acquisiti dalle holding occidentali, sono stati “soffocati” dagli insediamenti residenziali costruiti successivamente e hanno difficoltà logistiche, a volte insormontabili, ad approvvigionarsi di materie prime e a consegnare i prodotti finiti.

russe e, in proporzione al tasso di svalutazione, ha prodotto un risparmio sugli ammortamenti nella struttura del costo della merce prodotta. Inoltre, le tariffe per l'energia elettrica, nel 2015 e nella prima metà del 2016, erano più basse del tasso di cambio del dollaro. Alla fine del 2015, tutti questi fattori, anche con spese dell'ordine del 75-80% espresse in dollari o in euro (materie prime completamente importate, materiali di consumo, componenti e parti di ricambio per le attrezzature), garantivano per un'impresa russa un risparmio del 5-8% rispetto al costo di produzione espresso in valuta forte nel 2014. Grazie alle minori spese (in dollari o euro) sostenute dalle imprese russe, l'effetto del risparmio *a breve termine* è stato ancor più incisivo. In ogni caso, non ci sono state esportazioni massicce di prodotti delle aziende russe controllate dalle società estere al di là delle frontiere dei paesi CIS. Le uniche eccezioni sono state le esportazioni all'estero della "Unilever", quelle verso la Finlandia da parte dello stabilimento di Vyborg "ROCKWOOL" e quelle di autovetture che, nel 2015, sono aumentate di 2,5 volte (11.300 automobili, pari all'1% di tutta la produzione russa di autovetture nel 2015).

Esistono vari fattori, obiettivi e soggettivi, che spiegano la crescita sostenuta delle esportazioni di prodotti da parte delle aziende russe controllate da società occidentali. In primo luogo, le aziende erano, sin dall'inizio, orientate al mercato della Russia e dei paesi CIS; di conseguenza, le procedure di standardizzazione e certificazione dei prodotti erano state sviluppate appositamente per questi mercati. In secondo luogo, la maggior parte degli stabilimenti delle società occidentali si trovava lontano dai porti di esportazione (ad eccezione della zona industriale della città e della regione di San Pietroburgo). In terzo luogo, i costi degli adempimenti doganali in Russia (per un container standard di 40 piedi) superavano di 2-3 volte quelli della Cina o dell'Europa. Inoltre, assumeva grande importanza un fattore soggettivo, definito nella letteratura scientifica mondiale "co-opetition of sister-subsidiaries" (Luo, 2005). Si tratta di un complesso intreccio di cooperazione e concorrenza tra varie divisioni della stessa società in paesi diversi. *Il bilanciamento della domanda con l'offerta da parte di una holding* è un processo non tanto di natura economica quanto, piuttosto, politica; servono evidenze di natura economica piuttosto convincenti (risparmi presso i punti vendita realizzati attraverso l'uso prodotti provenienti da uno stabilimento russo, rispetto a quelli forniti da altri stabilimenti della società o da produttori locali per conto terzi) per indurre i brand manager globali a vincere la resistenza dei dirigenti regionali in altri paesi. In queste situazioni, molto dipende da un cambiamento radicale nell'atteggiamento dei dirigenti delle divisioni russe verso i

brand manager globali. Spetta infatti a loro l'arduo compito di cambiare approccio verso i brand manager globali, considerando questi ultimi non come persone che vogliono commercializzare brand globali sul territorio russo, ma come alleati naturali nell'affermazione dei prodotti d'origine russa sui mercati globali. Stiamo parlando qui, di nuovo, soltanto di brand globali. Infatti, i tentativi di esportare brand locali (ad esempio, la birra della "Baltika" o le bevande alle bacche della "Wimm-Bill-Dann" verso la metà degli anni 2000) hanno dimostrato che tutta la merce si fermava nei "negozi russi" in Germania, USA e Israele e che occorrono non soltanto budget di marketing molto più sostanziosi, ma anche ingenti volumi di produzione per affermare la propria presenza sugli scaffali di una rete di distribuzione, americana o europea, di medie dimensioni.

Viste le prospettive vaghe, per le divisioni russe controllate da società occidentali, di incrementare nettamente le esportazioni, acquista una certa importanza un altro metodo per il mantenimento delle capacità produttive, *la produzione per conto terzi*, ovvero in base a commesse e con marchi commerciali di altre società o con marchi commerciali privati ("private labels"), dei prodotti necessari per le reti commerciali russe ed internazionali, ivi comprese quelle dei paesi CIS. Vale la pena ribadire, a questo proposito, che non si tratta di un fatto economico ma piuttosto psicologico. Dal punto di vista economico, il processo è abbastanza semplice: si sviluppa un modello realistico della produzione esistente che ne analizza tutti i punti deboli ("bottlenecks"), la logistica, i periodi di inattività per l'adeguamento degli impianti e la manutenzione preventiva, i periodi di ferie di massa o di calo stagionale della domanda, ecc. Dopodiché, in base a tale modello, si definisce *il livello ottimale di produzione dei prodotti che ne minimizza i costi specifici in un dato periodo* (trimestre, semestre, anno). Poi, si analizzano varie soluzioni per raggiungere il livello ottimale definito. Parte della soluzione può prevedere la produzione per conto terzi di prodotti con bassi prezzi di vendita, che possono addirittura dar luogo a perdite correnti. È importante che la perdita corrente sia coperta dal risparmio realizzato sulle spese specifiche a medio termine (trimestre, semestre, anno). In realtà, questo modello è in contraddizione con le ambizioni societarie: "Come mai una società come la nostra, con brand e reputazione di scala planetaria, deve produrre merci con marchi privati ("private labels")?!?". Nello stesso tempo, nell'ultimo periodo, si è registrato un aumento delle aziende russe controllate da società occidentali, specialmente nel settore alimentare, che hanno fabbricato prodotti su commessa di altri brand occidentali o con "private labels". È nostra opinione che l'espandersi della prassi della produzione per conto terzi,

nell'industria farmaceutica e, specialmente, in quella automobilistica (ma non per i modelli di auto più popolari), potrebbe risolvere molti dei problemi che devono fronteggiare le imprese produttive russe controllate da holding occidentali.

Infine, gli “investimenti supplementari” sono legati allo sviluppo dei prodotti più popolari presenti nella gamma di una società. A volte, la situazione economica di un'azienda migliora notevolmente con l'apertura contemporanea di nuove linee in più stabilimenti di produzione.

“Glocalizzazione della struttura dei costi unitari”

La “glocalizzazione” della struttura dei costi unitari è un tentativo di ridurre le spese specifiche attraverso insediamenti produttivi per la fabbricazione di materiali, parti e componenti e lo sfruttamento dei vantaggi e delle relazioni stabili legate alle catene globali di valore. In Russia, questo processo⁵ è stato adottato per primo dall'industria automobilistica. Nel 2012-2016, sono stati aperti in Russia 22 nuovi stabilimenti di componenti automobilistici (codice della classifica di produzione - SIC 3714) appartenenti a 20 holding internazionali, incluse nove holding tedesche, cinque giapponesi e due americane. Per quanto riguarda le altre aree di metalmeccanica, esistono stabilimenti per la produzione di turbine a gas e gruppi di turbine idrauliche (3 stabilimenti), di componenti di macchinari per la costruzione di strade e macchine stradali (due stabilimenti interconnessi) e uno stabilimento per le macchine utensili della “DMG MORI”. Nell'industria degli imballaggi (uno dei prodotti-chiave negli acquisti di materiali da parte dell'industria alimentare), negli ultimi anni non si sono verificati cambiamenti significativi. Alcune imprese produttive russe controllate da società occidentali producono contenitori di alluminio (barattoli e coperchi) e altri tipi di imballaggi, ma non sono tantissime.

Riguardo ai fornitori russi, vorrei in primo luogo citare le parole di uno degli intervistati: “Appena un fornitore russo sente il nome di una grande società estera, si mette subito a parlare di prezzi in euro”. In secondo luogo, in base ai risultati dei sondaggi fra le holding occidentali in Russia, organizzati nel 2015 dalla “E&Y”, il 79% degli intervistati non ha

5. In parte, sotto la spinta dello Stato, che aveva stabilito quote di produzione locale negli “accordi di assemblaggio industriale”.

rilevato, nella produzione, l'utilizzo di componenti russi analoghi a quelli importati (EY, 2015). Nonostante il calo catastrofico delle importazioni di attrezzature – il valore delle importazioni di attrezzature metalmeccaniche dall'estero è diminuito, nel periodo gennaio-dicembre del 2015 in confronto allo stesso periodo del 2014, del 39,4%: attrezzature meccaniche -33,1%, attrezzature elettriche -36,5%, strumentazioni e apparecchi ottici -35,0%; il valore delle importazioni di attrezzature metalmeccaniche dai paesi CIS è diminuito, nel periodo gennaio-dicembre del 2015 in confronto allo stesso periodo del 2014, del 49,3%: attrezzature meccaniche -51,2%, attrezzature elettriche -54,7%, strumentazioni e apparecchi ottici -45,4% (Servizio federale delle dogane, 2016 a) – il fatturato dei fornitori russi non ha mostrato una crescita significativa nell'arco dell'ultimo anno⁶.

In generale, dobbiamo ammettere che le soluzioni tattiche per mantenere in essere le realtà produttive controllate a livello mondiale – per esempio, il mantenimento della motivazione del personale, il raggiungimento di un livello accettabile di capacità produttiva e la “glocalizzazione” della struttura delle spese correnti – sono state definite principalmente nel 2015 e applicate dal 70% delle imprese. Inoltre, le società hanno messo in atto tutte le misure possibili per mantenere il livello di motivazione del personale. Tuttavia, rimangono ancora grandi potenzialità da sfruttare per lo sviluppo della produzione per conto terzi da parte delle imprese russe controllate dalle società occidentali. Per quanto attiene alla “glocalizzazione” delle spese correnti, l'esperienza dei produttori mondiali di componenti automobilistici, che hanno aperto i loro stabilimenti in Russia alla vigilia della recessione nella produzione locale di autovetture, o durante la stessa, non è stata un buon esempio per i produttori di componenti per altre industrie.

6. Il ritmo di diminuzione delle importazioni di attrezzature nel periodo gennaio-aprile del 2016 si è affievolito; tuttavia, la riduzione delle importazioni di attrezzature meccaniche nel periodo gennaio-aprile del 2016 (rispetto allo stesso periodo del 2015) è stata pari al 20,6%, mentre quella relativa a strumentazioni e apparecchi ottici è stata del 6,0% (Servizio federale delle dogane, 2016 b).

Mantenimento delle imprese produttive controllate a livello mondiale - strategia

Abbiamo visto come le misure *tattiche* per mantenere attive le imprese produttive russe controllate da società occidentali siano state “scelte”, respinte o abbiano incontrato difficoltà oggettive. Quindi, passiamo ora all’analisi delle misure strategiche per il mantenimento e lo sviluppo delle imprese produttive russe controllate da holding occidentali. Nel titolo, abbiamo menzionato tre aree principali per le azioni strategiche intraprese dalle società occidentali in Russia:

- 1) espansione geografica delle imprese produttive in Russia;
- 2) glocalizzazione dei costi di capitale e sviluppo dei fornitori locali di attrezzature;
- 3) nuovi programmi per la formazione di personale qualificato.

Espansione geografica delle imprese produttive russe

Partiamo da un’analisi delle mappe di distribuzione degli stabilimenti messi in esercizio dalle società occidentali in Russia nel 2012-2016 e dei siti dove sono stati realizzati grandi progetti di sviluppo degli stabilimenti esistenti (nuovi reparti o linee di produzione) (Fig. 3-4). Possiamo notare una forte irregolarità nella distribuzione delle nuove imprese produttive, per esempio la “fascia industriale” della regione di Kaluga - Mosca - Nizhny Novgorod - Tatarstan (che si interrompe nella regione di Vladimir e nella Repubblica della Ciuvascia) conta il 31% (65 su 208) dei nuovi stabilimenti e il 36% dei nuovi impianti negli stabilimenti esistenti (30 su 84 impianti). Con l’aggiunta della città e della regione di San Pietroburgo e della zona di Povolzhye (regioni di Samara e di Ulyanovsk) caratterizzata negli ultimi tempi da uno rapido sviluppo, possiamo contare 40 nuovi stabilimenti e 12 nuovi impianti negli stabilimenti esistenti. Quindi, il territorio di 7 soggetti della Federazione Russa accoglie il 50% dei nuovi stabilimenti e dei nuovi impianti negli stabilimenti esistenti. Nella Russia asiatica, le uniche regioni con un’importante presenza delle imprese produttive controllate dalle holding occidentali sono Ekaterinburg e le regioni di Sverdlovsk e di Tyumen.

Tuttavia, il problema principale non è tanto la concentrazione degli stabilimenti nelle singole regioni (questo, naturalmente, dipende da fattori economici, quali l’accessibilità ai mercati principali con mezzi di trasporto, la presenza di terreni adatti all’uso industriale con disponibilità

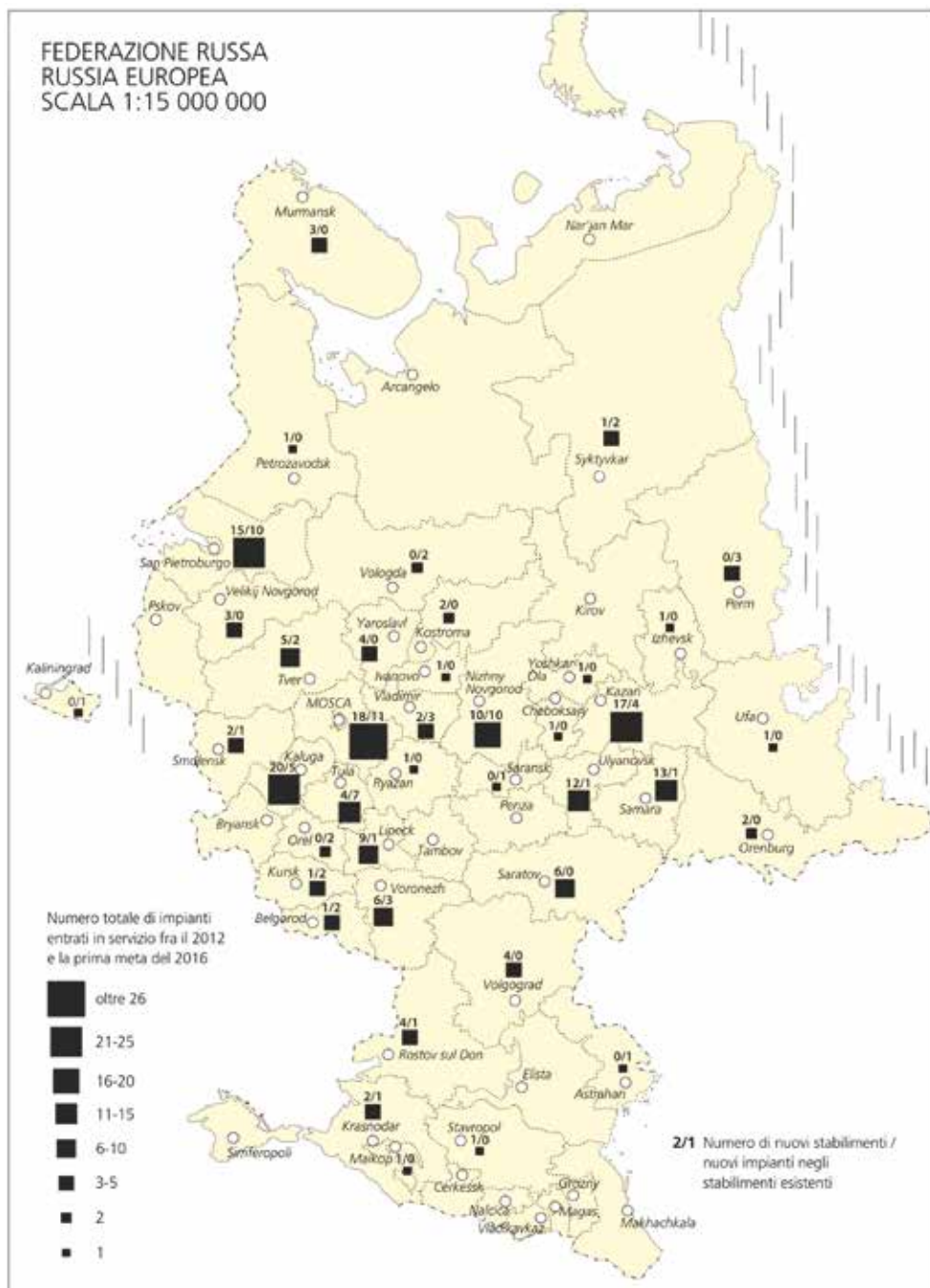


Fig. 3. Nuovi stabilimenti e impianti delle holding occidentali in Russia entrati in funzione nel periodo 2012 - primo semestre del 2016 (Russia europea)



Fig.4. Nuovi stabilimenti e impianti delle holding occidentali in Russia entrati in funzione nel periodo 2012-primo semestre del 2016 (Russia europea)

di infrastrutture (poli industriali, ecc.) e manodopera, quanto la presenza di “buchi neri” all’interno di ciascuna regione economica. Così, nel Distretto Centrale Federale, insieme alla regione di Kaluga, grande attenzione deve essere rivolta alla regione di Ryazan, e, in particolare, a quella di Vladimir (infatti, quest’ultima è molto più vicina a Mosca di quella di Kaluga). Inoltre, non sono da sottovalutare i “buchi neri” delle regioni di Bryansk e di Pskov. Dobbiamo ricordare che, sulle nostre mappe, sono indicati esclusivamente gli stabilimenti costruiti negli ultimi quattro anni e mezzo; conseguentemente, la diffusione territoriale di altre imprese produttive russe controllate da società occidentali può essere molto più ampia. *Ciò nonostante, anche un’analisi più superficiale mostra la presenza di una grande quantità di “terreni vergini e non utilizzati” nelle aree industriali, sia nelle grandi città industriali (dove la popolazione supera 300 mila persone), sia nei piccoli centri industriali.* Questa situazione è particolarmente interessante in relazione al secondo punto delle azioni

strategiche messe in atto dalle imprese produttive in Russia, cioè lo sviluppo dei fornitori locali di impianti.

Glocalizzazione dei costi di capitale e sviluppo di fornitori locali di impianti industriali

Tutte le aziende russe delle holding occidentali si sono trovate nel 2015-2016 nella “trappola dell’incremento del prezzo della riproduzione semplice”. Qualsiasi azienda moderna deve continuamente perfezionare le proprie caratteristiche, sostituire gli elementi obsoleti e usurati dei suoi impianti principali ed ausiliari, rinnovare strumenti di controllo e misurazione, ecc. Senza questi interventi, le imprese produttive russe controllate dalle società occidentali non possono mantenere i propri principali vantaggi competitivi, come il livello di cultura e il presidio delle tecnologie (*possibilità di evadere ordini complessi dal punto di vista tecnologico*), nonché l’“allineamento dei processi produttivi” (*possibilità di evadere gli ordini esattamente nei termini stabiliti e con il livello dichiarato di qualità*). È proprio qui che sta la “trappola dell’incremento del prezzo della riproduzione semplice”, cioè quando la normale sostituzione degli impianti principali e ausiliari e degli strumenti di controllo e misurazione d’importazione con altri impianti e strumenti nuovi (sempre d’importazione) diventa relativamente sempre più costosa per le imprese russe. Infatti, nell’assoluta maggioranza dei casi, le imprese consegnano sui mercati locali, i loro prezzi sono espressi in rubli e, grazie alla suddivisione dell’assortimento in “prodotti che generano vendite” e “prodotti che generano profitto”, essi sono generalmente più bassi del tasso di cambio del dollaro. L’incremento relativo dei costi necessari per mantenere l’azienda ai livelli tecnici raggiunti, tenuto conto dei suoi ricavi e dei suoi utili, è un problema diffuso; infatti, le fonti di finanziamento per i necessari “investimenti mirati” (utile corrente, utili non distribuiti degli anni scorsi, crediti bancari, investimenti della capogruppo nel capitale dell’azienda affiliata) non hanno grande importanza, in quanto gli investimenti della capogruppo nelle aziende affiliate sono valutati, anzitutto, in base al criterio del valore attuale netto (“NPV rank”).

Dobbiamo ricordare che, in Russia, esistono più di 800 stabilimenti industriali appartenenti alle società occidentali, di cui soltanto 200 sono stati costruiti dopo il 2011 (nel 2012-2015, gli indicatori di acquisto di nuove capacità produttive, di proprietà russa, da parte delle società occidentali erano poco significativi). Anche le nuove aziende hanno bisogno

di approvvigionarsi regolarmente in parti di ricambio e componenti, di ammodernare periodicamente strumenti di controllo e misurazione e di abbassare il livello di emissioni a seguito dell'inasprimento della normativa ambientale russa. In generale, il costo del capitale d'impianto delle aziende controllate dalle società occidentali (senza includere gli edifici e le costruzioni) ammontava alla fine del 2015 a circa 60 miliardi di dollari. Con una percentuale minima di ammodernamento delle attività (10% all'anno), le aziende delle holding occidentali avrebbero dovuto, semplicemente per mantenere i livelli di produzione, acquistare nei successivi anni macchinari e attrezzature per 6 miliardi di dollari. All'epoca, tuttavia, esse non erano in grado di affrontare spese di tale entità, a causa del calo oggettivo del costo di produzione delle loro merci e dell'utile espresso in dollari o euro. Per poter mantenere in essere la loro produzione, esse dovevano cercare nuovi fornitori di attrezzature pronti ad applicare uno sconto del 20-30% sui prezzi standard. Al contempo, l'assoluta maggioranza delle società globali seguiva rigorosamente le regole fissate per l'acquisto delle attrezzature, rivolgendosi esclusivamente ai fornitori iscritti negli albi approvati dalle holding⁷. Come riferito dai dirigenti responsabili dello sviluppo delle divisioni russe che sono stati intervistati, le aziende russe non erano in grado, da sole, di iscriversi negli albi fornitori di cui sopra, essendo le procedure autorizzative lunghe, complicate e costose. Conseguentemente, i "parametri d'input" per risolvere il problema dell'uscita dalla "trappola dell'incremento di prezzo della riproduzione semplice" possono essere i seguenti.

- 1) La maggior parte delle società occidentali non è pronta a produrre in autonomia i materiali e le attrezzature necessari per la sua attività. Inoltre, "alcune intendono sviluppare le potenzialità produttive dei fornitori russi attraverso sforzi congiunti, per permettere loro di produrre nuovi tipi di prodotti" (EY, 2015).
- 2) All'inizio del 2016, le aziende russe del settore meccanico funzionavano in media al 67% delle loro normali capacità produttive e circa un terzo di esse a meno della metà di tali capacità (Auktsionek S., Egorov A., 2016, pag. 40).
- 3) Le aziende russe del settore meccanico, specialmente quelle che fun-

7. Il direttore di uno degli stabilimenti ci ha detto: "Siamo stati noi a costruire e a mettere in funzione lo stabilimento. La capogruppo ci ha fornito lo schema di principio della produzione su una pagina, la fideiussione bancaria per una banca locale e la lista dei fornitori autorizzati di attrezzature".

zionano a carico ridotto, non dispongono di solito delle competenze e dei capitali necessari per iscriversi negli albi dei fornitori di attrezzature autorizzati dalle società internazionali.

- 4) La maggior parte delle aziende del settore meccanico che funzionano a capacità ridotta si trova in regioni dove gli investitori stranieri “non hanno mai messo piede”.
- 5) I grandi produttori internazionali di impianti industriali (ad eccezione di quelli di attrezzature per la produzione di energia elettrica, per l'industria estrattiva, inclusa quella del petrolio e del gas, e l'industria delle macchine utensili) sono in realtà società internazionali abbastanza piccole con un fatturato globale che può arrivare a 1 miliardo di euro. Attualmente, queste società non sono pronte a fare importanti investimenti indipendenti in Russia e a costruire le proprie capacità produttive “da zero” (“greenfield investments”).
- 6) Inoltre, i volumi di produzione in gioco supererebbero di varie volte gli attuali volumi di produzione delle relative industrie russe. Ad esempio, il volume di articoli dell'industria meccanica, prodotti sul territorio della Federazione Russa per l'industria alimentare e di trasformazione, ammontava nel 2015 a 10,6 miliardi di rubli o 170 milioni di dollari in base al tasso di cambio medio ponderato del 2015⁸ (Governo della Federazione Russa, 2016); il volume di articoli dell'industria meccanica, prodotti sul territorio della Federazione Russa per l'industria chimica, farmaceutica, dei materiali per l'edilizia e per il fai da te, non è stato calcolato.

Di conseguenza, per risolvere il problema principale, cioè per ridurre i costi necessari per mantenere in essere le imprese produttive russe controllate dalle società occidentali (principalmente, le aziende dell'industria alimentare, farmaceutica, dei materiali per l'edilizia, del montaggio di macchinari e di attrezzature), occorrono dei modelli semplici ed affidabili di organizzazione e finanziamento in grado di attrarre in massa, in Russia, i fornitori autorizzati di impianti industriali per le società globali.

Il modello più realistico include i seguenti elementi:

- 1) società estera-fornitrice autorizzata di attrezzature per le holding glo-

8. Il mercato dell'industria meccanica per l'industria alimentare e di trasformazione registrava nel 2015 56,1 miliardi di rubli, con un incremento in un solo anno del 6,5% dei prezzi espressi in rubli e una diminuzione del 32,8% in dollari.

bali: non deve fare investimenti per finanziare nuove opere ancora da realizzare e da finanziare (“greenfield investments”), ma deve principalmente utilizzare gli edifici e le costruzioni esistenti, le vie di accesso, i magazzini e gli impianti energetici delle aziende metalmeccaniche russe funzionanti a capacità ridotta⁹ e collocati in aree con scarsissima presenza di imprese produttive controllate da società occidentali;

- 2) per tagliare ulteriormente le spese, si potrebbe evitare di prendere in affitto singole aree (reparti, lotti ecc.), parte delle quali sarà in ogni caso utilizzata in comune (per esempio, le vie d’accesso), ma pensare alla creazione di joint-venture con aziende russe, in cui i conferimenti di capitale includeranno i diritti d’uso di aree di produzione principali e ausiliarie, delle vie d’accesso e degli impianti energetici;
- 3) le quote dei soci delle joint-venture possono essere diverse, ma in generale, specialmente nelle prime fasi, si tratterà di aziende abbastanza piccole (con volume di produzione di 10-20 milioni di dollari e fino a 100 dipendenti); grazie all’eliminazione delle spese per la costruzione e l’affitto di aree di produzione, questa scelta richiederà soltanto degli investimenti nelle attrezzature, nel loro montaggio, nella loro messa a punto e messa in esercizio;
- 4) questo “inserimento” delle imprese produttive controllate nelle aziende russe potrebbe non soltanto portare ad un risparmio generale dal punto di vista delle risorse necessarie, ma anche limitare la soglia massima di spese necessarie per aprire una filiale russa da parte del fornitore di attrezzature autorizzato da una holding globale, per un fatturato di 20-50 milioni di dollari¹⁰;
- 5) c’è da dubitare che questi mezzi, specialmente sotto forma di “investimenti diretti”, siano accessibili alla maggior parte dei fornitori di attrezzature autorizzati dalle società globali (che dispongono di un volume totale di vendite di almeno 1 miliardo di euro), in quanto il totale ammonterà almeno al 5-10% del volume totale delle attività di queste aziende. Inoltre, vi è il rischio paese riguardo allo stanziamento di investimenti sporadici di queste dimensioni;
- 6) in queste condizioni, sarà necessario utilizzare forme speciali di

9. Ciò riguarda l’industria meccanica in generale, come la produzione di elementi di linee a catena, caldaie, sili, tubazioni, gruppi compressori, accessori, ecc. e non la produzione di strumenti di controllo e misurazione. In ogni caso, non crediamo che ci sarà un trasferimento in massa della produzione di strumenti di controllo e misurazione in Russia.

10. In realtà, spesso basteranno investimenti per 10-20 milioni di dollari.

project financing, utilizzando crediti concessi dalle banche russe a capitale straniero al 100%, quando le capogruppo di tali banche siano dei partner delle società globali operanti in Russia che hanno l'esigenza di ammodernare le proprie le aziende russe;

- 7) questi crediti devono essere parzialmente o completamente garantiti dagli acquirenti delle attrezzature prodotte, attraverso la firma di contratti a lungo termine per l'acquisto dei prodotti delle società di capitali di nuova costituzione. Questi contratti possono prevedere un'assicurazione supplementare e proprio per questo (sussidi di stato per l'assicurazione di contratti a lungo termine per forniture di attrezzature prodotte in Russia per la prima volta o che sostituiscono le forniture di attrezzature d'importazione) è necessario attuare misure coerenti con la politica di sostituzione delle importazioni determinata dal governo.

Nel caso di una rapida e soddisfacente attuazione del modello proposto, ci aspettiamo che nei prossimi anni vengano costituite 100-150 joint-ventures tra stabilimenti russi e fornitori globali autorizzati di impianti industriali nell'industria alimentare, chimica, farmaceutica, di produzione di materiali per l'edilizia e per il fai da te. Queste aziende potrebbero soddisfare fino al 60-70% del volume della domanda, da parte delle aziende russe controllate da società occidentali, di attrezzature per la manutenzione ordinaria e per il mantenimento di capacità produttive principali e ausiliarie e, in futuro, garantire la fornitura di questi prodotti ad altri paesi dove sono presenti aziende acquirenti.

Nuovi programmi di massiccia formazione del personale per le imprese produttive russe controllate da società occidentali

Le imprese produttive russe controllate da società occidentali rappresentano una piccola parte dell'industria russa dove sono occupate, secondo diverse valutazioni, da 120 a 150 mila persone¹¹.

Nella documentazione predisposta per la 29ª riunione del Consiglio

11. Questa valutazione riguarda il numero dei dipendenti che lavorano nella produzione e non comprende i dipendenti delle divisioni di vendita, i contabili, il personale dei reparti finanziari e altro personale delle divisioni russe controllate dalle società internazionali.

consultivo per gli investimenti esteri (ottobre 2015), nella parte 2.10 “Sviluppo innovativo”, sono contenute proposte abbastanza concrete. Esse prevedono il miglioramento del livello d’insegnamento delle discipline ingegneristiche nelle università, l’attinenza dell’insegnamento con la vita reale, l’istituzione del “baccalaureato applicato” e l’elaborazione di raccomandazioni per i programmi “della nuova formazione ingegneristica” (insegnamento di abilità interdisciplinari, costruzione di un sistema di “cloud” di competenze affini nella formazione di base, preparazione di ingegneri-imprenditori, ingegneri di prodotto, dirigenti, ecc.) (Consiglio consultivo per gli investimenti esteri, 2015, pag. 200). Però, nei documenti del Consiglio consultivo per gli investimenti esteri, mancano le raccomandazioni necessarie per la preparazione di personale qualificato per le “imprese produttive controllate a livello mondiale”. Inoltre, non è assolutamente da sottovalutare il problema della selezione di personale qualificato per le aziende russe delle holding occidentali. La situazione che descrive il processo di selezione del personale, da parte di una azienda tipica russa controllata da una società estera, può essere rappresentata dall’immagine di un grande bicchiere da cocktail (base larga, fusto sottile e allungato, parte superiore svasata a forma di cono). Di solito, sono sufficienti un gruppo di candidati per le posizioni meno qualificate, per esempio per “il lavoro manuale su macchine e altre apparecchiature” (impacchettatori, assortitori, ecc.), e un gruppo per le posizioni dirigenziali. La scelta di candidati per le “posizioni intermedie” – meccanico-aggiustatore di attrezzature, aiuto ingegnere e caporeparto – pone, invece, grossi problemi. Tante società sono costrette ad adottare contemporaneamente due misure molto costose: il cosiddetto “overskilling” (assunzione di persone troppo qualificate per posizioni che non richiedono alti livelli di formazione) e lunghi stage all’estero presso altri stabilimenti della società o presso aziende produttrici di attrezzature¹². In condizioni di rapida crescita del mercato e di risultati finanziari più che soddisfacenti, queste misure sono sembrate, per le imprese russe, accettabili. Tuttavia, in condizioni di stagnazione della domanda, le spese per l’“immissione in servizio” del personale sono diventate un lusso inaccettabile.

12. Prima dell’apertura dello stabilimento della “Oriflame” nel gennaio del 2015, tutti gli ingegneri neoassunti hanno effettuato uno stage di un mese e tutto il personale neoassunto ha svolto uno stage di ben due mesi presso aziende in Polonia e Svezia. Prima dell’apertura dello stabilimento “Knauf Gips” nella città di Kungur, i meccanici del servizio autotrasporti hanno effettuato stage in Austria (dove si producono caricatori Liebherr) e in Francia (dove si producono escavatori Liebherr) (FMVideo, 2013).

Dunque, per mantenere stabilmente in essere le imprese produttive russe di scala internazionale, si rende necessario un sistema integrato di formazione di personale tecnico di livello intermedio. In una situazione di tagli della spesa pubblica per l'istruzione, non possiamo sperare che lo Stato si assuma questo compito. Intanto, è abbastanza urgente disporre di personale tecnico di livello intermedio, che non richieda interventi costosi e prolungati: basti pensare che, nei prossimi due-tre anni, le aziende esistenti assumeranno 5-10 mila persone (5-10 persone in ogni azienda di medie dimensioni), mentre le 100-150 piccole e medie imprese miste, di nuova costituzione e impegnate nella produzione impianti industriali, avranno bisogno di 1-3 mila persone (da 10 a 20 persone in ogni società di nuova costituzione).

L'introduzione di un nuovo sistema per la formazione di personale tecnico di livello intermedio è giustificata dal fatto che oggi, tra gli elementi principali della formazione, devono essere presenti le seguenti competenze:

- 1) formazione di base in varie discipline applicate (scienza dei materiali, meccanica, elettrotecnica, elettronica, funzionamento di processi produttivi e apparecchiature);
- 2) conoscenze pratiche per una veloce acquisizione dei metodi di lavoro con i principali tipi di processi tecnologici, di attrezzature e di strumenti di controllo e misurazione; ciò richiede stage di media durata (1-2 mesi ciascuno) nelle aziende russe controllate dalle società occidentali che sono più all'avanguardia;
- 3) capacità di imparare e di assimilare nuove conoscenze. È probabile che, nel prossimo decennio, i dipendenti debbano lavorare in base a concetti di produzione assolutamente nuovi (ora nei primi stadi di sviluppo) come l'Internet delle cose ("IoT"), la cobotica ("cobotics" - utilizzo di robot industriali non per sostituire ma per dare sostegno alle operazioni svolte dalle persone), realtà aumentata ("augmented reality" - suggerimenti virtuali inviati in tempo reale durante le operazioni di assemblaggio o altre operazioni complesse presso vari impianti), stampa 3D ("3-d printing" - la quale sostituisce i principi di base della fabbricazione di oggetti e della costruzione di edifici). Per una veloce acquisizione di queste tecnologie, il personale tecnico di medio livello deve conoscere bene le lingue principali della documentazione tecnica (inglese e/o tedesco);
- 4) capacità di leadership, inclusa la capacità di guidare gruppi misti (squadre) e insegnare efficientemente i nuovi metodi di lavoro a colleghi e subalterni (e qualche volta a capi e collaboratori di aziende collegate).

È chiaro che un sistema efficiente per l'insegnamento di queste competenze non può essere realizzato facendo ricorso agli istituti statali di istruzione secondaria specializzata, caratterizzati da piani di studio e programmi obsoleti, da docenti poco qualificati e, nella maggioranza dei casi, da attrezzature del tutto insufficienti. Quindi, nei prossimi anni (a partire dal 2017), sarà sviluppato ***un sistema di istituti tecnici privati***, che non necessitano di accreditamento statale e che non rilasciano diplomi riconosciuti dallo Stato. Servono almeno 10 istituti del genere (1-2 istituti per le aziende dell'industria edilizia, 2-3 istituti per quelle dell'industria alimentare, 2-3 istituti per quelle dell'industria chimica e farmaceutica, 3-4 istituti per le società miste di nuova costituzione per la produzione di impianti industriali).

Tutte le competenze di cui sopra contribuiranno ad aumentare l'età media degli iscritti presso questi istituti, passando da 17-18 anni (dopo il diploma della scuola media) a 21-25 anni e oltre. Inoltre, sarà risolto il problema della leva militare obbligatoria, che sarà effettuata durante o subito dopo la conclusione del corso di studio.

Siamo sicuri che l'apertura di questi istituti privati potrà assumere le forme organizzative più svariate. La forma più idonea consiste nella creazione, per ciascun istituto, di partnership private, non commerciali, tra le più importanti società occidentali - membri del Consiglio consultivo per gli investimenti esteri e dell'AEB (Associazione delle imprese europee).

Nella ricerca della possibile ubicazione di questi istituti privati tecnici, occorrerà prendere in considerazione la "scappatoia" prevista dall'art. 20 ("Particolarità di svolgimento dell'attività d'istruzione nelle aree di sviluppo prioritario economico e sociale") della Legge Federale del 29.12.2014 n. 473-FZ (rev. 13.07.2015) "Sulle aree di sviluppo prioritario economico e sociale nella Federazione Russa". In tale articolo, si legge: "Al fine di creare le condizioni per l'applicazione dei migliori metodi stranieri e degli standard di formazione del personale dipendente da soggetti residenti nelle aree di sviluppo prioritario economico e sociale, il ***Governo della Federazione Russa ha facoltà di prevedere specifiche condizioni per il rilascio di licenze per attività di formazione alle organizzazioni che svolgono attività di formazione professionale e di formazione professionale integrativa nelle aree di sviluppo prioritario economico e sociale o che hanno il proprio domicilio fiscale in tali aree***". Così, un istituto tecnico privato è esonerato dagli adempimenti formali per ottenere la residenza "nell'area di sviluppo prioritario". Per quanto riguarda le specifiche condizioni per il rilascio delle licenze, la questione dovrà essere risolta con il Governo della Federazione Russa prima della 30° sessione del Consiglio consultivo per gli investimenti esteri (fine ottobre 2016).

Conclusioni

Abbiamo dimostrato che, nel 2012-2013, le imprese produttive russe controllate da società occidentali hanno ottenuto una stabile posizione all'interno delle capogruppo attraverso alti livelli di efficienza tecnica, forte capacità di applicare innovazioni e generare idee innovative, elevata qualificazione e motivazione del personale. Di conseguenza, nel 2011-2013, sono state costituite più di cento nuove aziende industriali ed è cominciato l'ammodernamento attivo degli stabilimenti esistenti.

L'introduzione del sistema delle sanzioni e delle controsanzioni e, in particolare, il calo del tasso di cambio del rublo alla fine del 2014, hanno cambiato radicalmente l'intero scenario economico dello sviluppo delle società occidentali in Russia. Ciò nonostante, fra il 2015 e il primo semestre del 2016, l'assoluta maggioranza delle società internazionali ha non soltanto mantenuto le proprie capacità produttive, ma anche ultimato i progetti avviati in precedenza, mettendo in esercizio 80 nuovi stabilimenti. Tuttavia, i bassi prezzi del petrolio, il continuo abbassamento del potere d'acquisto della popolazione, la riduzione dei volumi reali degli acquisti statali non lasciano sperare in una veloce ripresa della domanda, salvo in specifiche aree.

In tale quadro, per mantenere l'efficienza tecnica ed economica delle imprese produttive russe controllate da società occidentali, occorre una serie di misure tattiche e strategiche. Tra le misure tattiche, dobbiamo indicare lo sviluppo delle esportazioni dalla Russia (specialmente dei prodotti con marchi globali), lo sviluppo della produzione per conto terzi al servizio di altre holding occidentali e di aziende locali, la realizzazione di specifici investimenti "di sostegno" nelle aree in cui le prospettive di sviluppo sono particolarmente favorevoli.

Si pone, però, un problema ancor più complesso: il mantenimento del ciclo generale di riproduzione delle aziende russe controllate da società occidentali, quando il costo di sostituzione delle attività, calcolato in base alle condizioni standard di utilizzo delle attrezzature e dei componenti d'importazione, è molto più alto del valore contabile delle attività e quando il quadro economico generale non garantisce la mobilitazione delle risorse finanziarie interne per mantenere il livello di efficienza tecnica raggiunto. Proponiamo qui una serie di misure di carattere strategico, per esempio la localizzazione di insediamenti produttivi di fornitori globali di impianti industriali, utilizzando specifici piani di finanziamento e organizzazione (costituzione di società miste, specialmente in regioni con scarsa presenza di capitale occidentale, finanziamento della produzione di at-

trezzature grazie ai crediti delle banche con capitale straniero al 100%, che hanno mantenuto l'accesso ai mercati mondiali dei capitali attraverso la concessione di garanzie finanziarie da parte di acquirenti di attrezzature e con l'assicurazione supplementare statale dei contratti per la fornitura di attrezzature che sostituiscono attrezzature d'importazione).

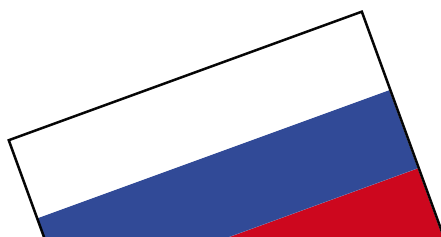
Tra le misure volte a mantenere in essere le imprese produttive russe controllate dalle società occidentali, grazie alla “glocalizzazione” dei produttori di impianti industriali, sono da ricordare lo sviluppo delle potenzialità degli organici delle imprese produttive russe, in particolare la creazione di un “corpo di sottufficiali” delle imprese a livello mondiale, cioè di personale tecnico di livello intermedio, altamente qualificato, in grado di acquisire le tecnologie in rapido sviluppo nella produzione industriale, assimilare i modelli di comportamento necessari per svolgere il proprio lavoro in modo coscienzioso e insegnare nuovi metodi e processi ai propri colleghi. Una formazione massiccia di personale per queste posizioni è possibile soltanto attraverso la creazione di un sistema di istituti privati tecnici di nuovo tipo, sotto la guida del Consiglio consultivo per gli investimenti esteri/AEB, traendo profitto da alcune proposte contenute nella legge in materia di “aree di sviluppo prioritario”.

Tutte queste valutazioni, conclusioni e proposte necessitano di ulteriori definizioni e affinamenti. Questo compito spetta ad altri: esperti, dirigenti di aziende globali di produzione e di organizzazioni finanziarie, personale di organizzazioni internazionali di natura economica, rappresentanti di comunità di business e di strutture di potere del “paese ospitante”. Infatti, per noi era molto importante dimostrare che la significativa presenza, nell'economia russa, di imprese produttive controllate da società internazionali, efficienti dal punto di vista tecnico e dove lavorano dipendenti qualificati e motivati, così come lo sviluppo stabile di queste imprese sono le condizioni necessarie per il mantenimento della Russia nella famiglia delle nazioni civilizzate.

Bibliografia

- Auktsionek S., Egorov A., *Rassegna economica // Sviluppo economico della Russia*. 2016. Volume 23. N. 4. Pagg. 39-47.
- Consiglio consultivo per gli investimenti esteri. 29° riunione, 19 ottobre 2015. Mosca, Consiglio consultivo per gli investimenti esteri, 2015.
- EY. *Sostituzione delle importazioni – nuove possibilità o sfide dell'economia russa*. EY, giugno 2015.

- FMVideo. *Documentario sulla fondazione e sull'attività dell'azienda "KNAUF GIPS KUNGUR" (2002-2012)*. FMVideo, gennaio 2013.
<http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-f130122-knauf>
- Governo della Federazione Russa. *Politica industriale: alcuni risultati e indici importanti del 2015*. Mosca: Governo della Federazione Russa, 2016, 19 aprile.
- Gurkov I.B. Esperienza delle imprese produttive russe controllate da holding occidentali: condizioni per la formazione e il mantenimento di una routine innovativa efficiente // EKO. 2013. N: 6. Pagg. 112-131
- Senza autore. «Baltika» verserà dei compensi ai dipendenti dello stabilimento chiuso a Čeljabinsk. La somma fa impressione. // *Čeljabinskij obzor*. 20 febbraio 2015. <http://ob-zor.ru/news/baltika-vyplatit-sotrudnikam-zakryvshegosya-v-chelyabinske-zavoda-kompensacii-summa-porazhaet>)
- Servizio federale delle dogane della Federazione Russa. *Dati statistici del volume degli scambi commerciali russi con l'estero a gennaio-dicembre del 2015*. Mosca: Servizio federale delle dogane, 2016.
- Servizio federale delle dogane della Federazione Russa. *Esportazioni-importazioni dei prodotti principali a gennaio-aprile del 2016*. Mosca: Servizio federale delle dogane, 2016.
- Siemens. *Centro di ricerca scientifica*// https://w3.siemens.ru/innovations/siemens_research_center/
- Gurkov I. B. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. No. 2. P. 220-240
- Gurkov I. B. Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations // *Post-Communist Economies*. 2016. Vol. 28. No. 3. P. 353-372.
- Gurkov I. B. Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate // *Global Business and Organizational Excellence*. 2016. Vol. 35. No. 4. P. 44-54.
- Gurkov I. B. Against the wind – New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Eurasian Geography and Economics*. 2016
- Gurkov I. B., Filippov S. Innovation processes in the Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies // *Journal of East - West Business*. 2013. Vol. 19. No. 4. P. 260-290
- Gurkov I. B., Kossov V. V. Combining contemporary and Soviet-era management practices to achieve excellence at Knauf CIS // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. No. 6. P. 21-34
- Ledyeva, S., Karhunen, P., Kosonen, R. and Whalley, J. Offshore foreign direct investment, capital round-tripping, and corruption: Empirical analysis of Russian regions.// *Economic Geography*. 2015. Vol. 91. No. 3. P. 305–341.
- Luo, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries.//*Journal of World Business*. 2005. Vol. 40. No. 1. P. 71-90.
- Siemens. *Siemens LLC and "R&D Center for power engineering" signed the cooperation agreement* // Siemens, Media Center, Company News 11.07.2011. http://ntc-power.ru/eng/press_center/company_news/

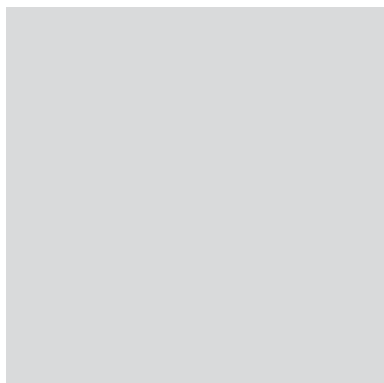


ПРЯМЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ

Гурков И.Б.

Содержание

Предисловие	47
Информационная база исследования	49
Положение российских производств западных корпораций в 2012-2013 годах	50
Санкции, контрсанкции, «черный вторник» декабря 2014 года и реакция высшего менеджмента материнских компаний	53
Сохранение производств мирового уровня - тактика	58
Сохранение уровня мотивации персонала	58
Оптимизация производственных мощностей	61
«Глокализация структуры удельных издержек»	64
Сохранение производств мирового уровня - стратегия	66
Расширение географии размещения российских производств	66
Глокализация капитальных издержек -- развитие локальных поставщиков промышленного оборудования	69
Новые схемы масштабной подготовки работников для российских производств западных корпораций	74
Заключение	78
Литература и источники	79



ИГОРЬ ГУРКОВ

Москва, август 2016 года

Данный доклад, а, скорее, дискуссионный материал, является результатом работы в области исследования стратегий, тактик и особенностей организации российских производств зарубежных корпораций, проводившейся в 2012-2016 гг.

Отдельные этапы данной работы финансировались за счет Научного фонда и Фонда фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», часть работ выполнялась по собственной инициативе. Необходимо особо подчеркнуть, что ни одна из упоминающихся в докладе фирм или корпораций не оказывали финансовую поддержку данной работе, что оставило полную свободу мнений и выводов. А в конце этого краткого предисловия хочется вспомнить бессмертную книжку Льва Кассиля «Кондуит и Швамбрания» и вслед за ним повторить, что данный доклад -- «совсем не откровение, а всего лишь наглядное пособие».

Информационная база исследования

Данный аналитический материал опирается на анализ и синтез четырех видов информации -- впечатления от посещения российских заводов западных корпораций, результаты интервью с менеджерами зарубежных корпораций различного уровня, анализ публичной отчетности и материалов прессы.

В 2012-2013 гг. были посещены и проведены интервью с руководителями 17 заводов 15 корпораций, с целью понять особенности организации инновационной деятельности как на самом предприятии, так и шире, в российском подразделении международной корпорации или в целом в глобальной корпорации. На следующем этапе исследования нам захотелось понять, как в целом построен процесс развития российских предприятий международных компаний, по каким критериям разрабатываются, каким образом «защищаются» и какими методами реализуются проекты развития новых производств (новых линий, цехов и очередей существующих заводов, покупка и строительство новых заводов). Это потребовало контактов с ответственными за разработку и реализацию подобных проектов. В 2014-2016 гг. удалось провести интервью с несколькими десятками высших менеджеров подразделений, ответственных за развитие российского бизнеса корпорации или всего бизнеса в Восточной Европе, а в одном случае – провести интервью Генерального директора глобальной корпорации. В ряде случаев интервью проводились ежегодно в 2014-2016 гг. Кроме того, в 2014 и в 2016 годах были проведены опросы руководителей российских заводов западных корпораций.

После серии интервью, проведенных летом 2015 года, почувствовалась нехватка количественных данных о развитии российских производств западных корпораций. Встал вопрос -- сколько всего за последние годы в России построено новых заводов западных корпораций? Официальная статистика в данном вопросе была бессильна, но задача в целом оказалась не слишком сложной. Дело в том, что поддерживая славную советскую традицию, западные корпорации стремятся приглашать на церемонии торжественного открытия своих новых российских мощностей высших представителей государственной власти. Так, производственный комплекс РУСВИНИЛа в г. Кстове (совместное предприятие бельгийской Solvay и «СИБУРа») открывал Президент РФ; Премьер-Министр РФ закладывал первый камень в строительство и открывал новый калужский завод двигателей группы «Фольксваген Груп РУС»; Мэр Москвы присутствовал при запуске новой линии на

заводе в Лианозово PepsiCo и т.д. Таким образом, из анализа пресс-релизов российских подразделений международных корпораций, просмотра федеральной и особенно местной прессы и теленовостей, а также путем использования материалов уникального блога «Новые заводы и цеха» сайта www.sdelanounas.ru нам удалось идентифицировать практически все новые заводы, введенные в строй в России западными корпорациями в 2012-2016 гг. и значительную часть введенных в строй очередей, цехов и линий на существующих заводах. Кроме того, мы провели анализ публичной отчетности корпораций, активно присутствующих на российских рынках, а также размещенных в открытом доступе материалов пресс-конференций руководителей данных корпораций.

Весь этот массив разнородной информации, подвергнутый разнообразным методам анализа, служил одной цели – воссоздать недавнюю историю и текущее состояние российских производств западных компаний, уловить логику корпоративных действий и предугадать дальнейшие наиболее вероятные *(а также маловероятные, но крайне желательные)* шаги международных корпораций относительно своих производств **в России**.

Положение российских производств западных корпораций в 2012-2013 годах

Чтобы правильно оценить нынешнее состояние и перспективы российских производств западных корпораций, нам стоит вернуться в 2010-2012 годы. Именно в эти годы получила окончательное оформление базовая модель развития российских производств подразделений западных корпораций и началась ее активная модификация под более сложные задачи.

Под базовой моделью развития мы понимаем следующее:

- Упор на создание в России не просто современных производств, а производств, превышающих средний уровень производств материнской компании по «центровке» производственных процессов и уровню производственной культуры и технологической дисциплины.
- Максимальное использование потенциала российских предприятий для «малых инноваций» (модификаций продуктов и улучшения производственных процессов и приемов запуска и освоения новых производственных мощностей). При этом часть подобных иннова-

ций получала статус лучших корпоративных практик (best corporate practices), когда технологии и приемы работы, созданные в России, переносились на другие заводы материнской компании, например, в США

- «Каскадное» развитие российских производств, когда «команды запуска» из наиболее толковых инженеров и рабочих переходили на временной или постоянной основе со «старых» российских заводов на новые российские заводы корпорации.
- Окончательное формирование стандартов поведения работников российских производств западных корпораций, опирающихся на систему управления персоналом, ориентированную на стабильность (преимущественно бессрочные трудовые контракты, упор на гарантированную часть заработной платы, а не на премии, пристальное внимание к безопасности рабочих мест).

Одновременно в 2011-2012 гг. руководителям глобальных корпораций стало очевидной узость базовой модели развития российских подразделений для их дальнейшего расширения и, главное, получения большей отдачи от российского бизнеса. Во-первых, в ряде секторов западные корпорации добились полного доминирования – они контролировали в 2012 г. 90% табачного рынка и рынка автомобилей, более 85% российского рынка пива, ряд сегментов строительных материалов и материалов для ремонта (DIY) и т.д.. Таким образом, дальнейшее развитие производства за счет слияний и поглощений российских компаний становилось просто невозможным (все стоившие внимания заводы или просто удобные площадки уже были скуплены). Оставались три опции – активно развивать и модернизировать существующие заводы, прибегать к контрактному производству или повышать локализацию производства путем строительства «с нуля» новых заводов. Все три опции были использованы в разной степени отдельными отраслями. В отрасли строительных материалов и материалов для ремонта (DIY) приоритет был отдан модернизации существующих и, частично, строительству новых заводов. В автомобильной отрасли строительство новых автосборочных производств и активное использование контрактников началось еще в 2000–е гг., но с 2010-2012 гг. к этому добавилось повышение локализации (строительство моторных заводов Ford и Volkswagen) и привлечение в Россию производств глобальных поставщиков автокомпонентов (Bosch, Nemak, Continental, Fuyou Glass, Fijikura, Schaeffler и др.). В пищевой промышленности контрактное производство использовалось западными корпорациями в

России с 1990-х гг., но, по многим причинам, рассматривалось как вынужденная мера. Соответственно, существенные усилия в 2010-х гг. предпринимались для переноса ассортимента контрактного производства на собственные производственные мощности. В результате, в пищевой промышленности в 2010-2013 гг. основное внимание уделялось развитию существующих производств, а также оптимизации фонда производственных мощностей.

Во-вторых, сами масштабы российского бизнеса подталкивали к расширению «сферы ведения» (subsidiary mandate) российских подразделений. Соответственно, российские подразделения зарубежных корпораций получили большие права в сфере ценообразования, наименований продуктов, способов продвижения товаров, состава ассортиментной матрицы. На ряде предприятий были созданы заново или активизировались ОКСа (отделы капитального строительства), которые принимали активное участие в выборе поставщиков оборудования для расширения российского производства, вели контроль шеф-монтажных-работ и проводили приемку введенных в строй линий и цехов. При этом на ряде предприятий делом особой гордости было превзойти заложенный в проекте уровень выпуска, не нарушая ни технологические режимы, ни качество готовой продукции. Активно поощрялось на заводах и рационализаторское движение – работник, внесший ценное предложение, мог получить очень солидную премию.

Кроме того, многие западные производственные корпорации наконец осознали потенциал России как еще одного (вслед за Ирландией, Китаем и Индией) местом размещения исследовательских и опытно-конструкторских подразделений, работающих не столько на нужды локального рынка, но по общекорпоративным заказам (corporate R&D centers). Так, с июля 2011 года компания «Сименс» является стратегическим партнером фонда «Сколково» и в качестве резидента технопарка выполняет R&D проекты на базе собственного научно-исследовательского центра – ООО «Сименс НИЦ» (Siemens, 2011). Весной 2013 г. в специальном пресс-релизе Siemens анонсировал, что в России у него уже работает 108 человек в области R&D, при этом 80% из них работали по заказам центрального исследовательского подразделения (Corporate Technology) (Siemens, 2013). Еще раньше специализированные исследовательские подразделения, нацеленные не только на разработку новой продукции, но на отработку способов ее применения у заказчиков были созданы Knauf (Академия КНАУФ СНГ) и рядом других международных корпораций.

В целом, к 2012-2013 гг. российские подразделения западных про-

мысленных корпораций добились для себя вполне достойного места как в формальной иерархии, так и в неформальной иерархии подразделений материнской корпорации. С формальной точки зрения большинство российских подразделений демонстрировало устойчивые темпы роста и более чем приемлемое качество продукции, и при этом было источником «свежих» идей как в области ассортимента, так, особенно, в области технологий и организации производства. С точки зрения неформальных отношений, если говорить в терминах высокой теории, глобальные штаб-квартиры ведущих зарубежных корпораций проявляли в отношении российских подразделений высокий уровень доверия и «эмпатии». В результате позитивных показателей результативности и высокого уровня «эмпатии» в 2010-2012 гг. российские подразделения уверенно выигрывали в общекорпоративном соревновании за внимание руководства и за инвестиции -- абсолютное большинство российских подразделений крупных западных промышленных корпораций вело в 2012-2013 гг. работы по развитию «подведомственных» производственных мощностей – либо выводили ранее построенные предприятия на проектную мощность, либо запускали новые цеха и линии на существующих предприятиях, либо строили новые заводы.

Санкции, контрсанкции, «черный вторник» декабря 2014 года и реакция высшего менеджмента материнских компаний

Первая волна западных санкций никак не сказалась на абсолютном большинстве российских предприятий западных корпораций в России. Гораздо хуже был начавшийся разрыв экономических связей с Украиной – часть мощностей российских предприятий была рассчитана на поставки продукции в Украину, часть сырья и комплектующих шла оттуда. Что касается введения российских «контрсанкций», то они повлияли (прежде всего, на предприятия в пищевой отрасли), за редкими исключениями весьма позитивно. Еще в начале декабря 2014 года руководители многих западных корпораций смотрели на ситуацию со сдержанным оптимизмом и на вопрос, «сколько у российских потребителей останется денег на покупку вашей продукции», отвечали: «Достаточно».

Момент истины наступил во второй половине декабря 2014 г., когда резко упал курс рубля, население принялось штурмовать магазины

электроники и автосалоны, а российские подразделения западных корпораций осознали, что все планы на 2015 год придется пересматривать. Как рассказывал нам летом 2015 г. финансовый директор российского подразделения одной из крупнейших мировых корпораций в области потребительских товаров: «Мы собрались 24 декабря, посмотрели в последний раз на наш чудесный операционный план 2015 года и выбросили его в корзину. Дальше мы сели составлять новый план, и закончили его за несколько часов до Нового года. Наши предположения сбылись на 70%»¹.

Обвал курса рубля пришелся на самое скверное время – конец календарного года, совпадающего у большинства западных корпораций с финансовым годом. В результате обесценения рубля в консолидированных балансах материнских корпораций за 2014 финансовый год образовался убыток от обесценения стоимости активов (“impairment loss”). Особенно не повезло тем компаниям, где во второй половине 2014 года в России были реализованы крупные инвестиции, которые 31 декабря 2014 г. нужно было перевести с кредита счета 08 «**Капитальные вложения**» в дебет **счета** 01 «**Основные средства**». Из-за резкого падения рубля в последние недели декабря 2014 г. эти вложения просто «испарились» из консолидированной отчетности материнской компании, составляемой в долларах, евро и других «твердых валютах». Наряду с общим обесценением капитала российских дочерних и зависимых обществ в консолидированных балансах и обесценением финансовых результатов деятельности российских подразделений в 2014 г. в консолидированных отчетах о прибылях и убытках, подобное «исчезновение инвестиций» добавило головной боли руководителям западных корпораций в их общении с акционерами по результатам 2014 года.

Тем не менее, высший менеджмент глобальных корпораций в свой массе заслужил оценку «хорошо с плюсом» за свои действия в 2015 году по отношению к российским подразделениям. Во-первых, никто не пытался сваливать вину за проблемы на головы руководителей российских подразделений. Наоборот, в стенограммах конференций с акционерами по итогам первого квартала 2015 года можно было встретить следующие пассажи, принадлежащие генеральным директорам глобальных корпораций: «Мы имеем в России отличную команду, пре-

1. Мы вновь провели интервью с тем же человеком в июле 2016 г. На вопрос, что изменилось с нашей последней встречи, последовал искренний ответ: «Неужели мы встречались год назад? Мне кажется, что я все еще живу в 2015 году».

восходные программы повышения производительности, очень разумное ценообразование и очень хорошее управление доходами.... Я горда нашей российской командой». Во-вторых, очень мало компаний впало в панику и полную растерянность. В-третьих, никто не пытался «резать кости по живому». Объем средств, выделяемых российскому подразделению из централизованных фондов, разумеется, сократился в 2015 г., но в абсолютном большинстве случаев было принято принципиальное решение достроить заводы, близкие к сдаче, а также одобрить выделение средств на запуск отдельных линий, цехов и производств, призванных поддержать динамику продаж путем сдвижки ассортимента в сегменты, в которых сохранялись тенденции к росту (например, в сегмент детского питания). В результате с января 2015 по июль 2016 года западными корпорациями в России было введено в строй 80 новых заводов и реализовано 40 существенных проектов на существующих заводах². Общая динамика открытия новых заводов и запуска значительных новых объектов на существующих заводах в 2012-первой половине 2016 года представлена на Рисунке 1.

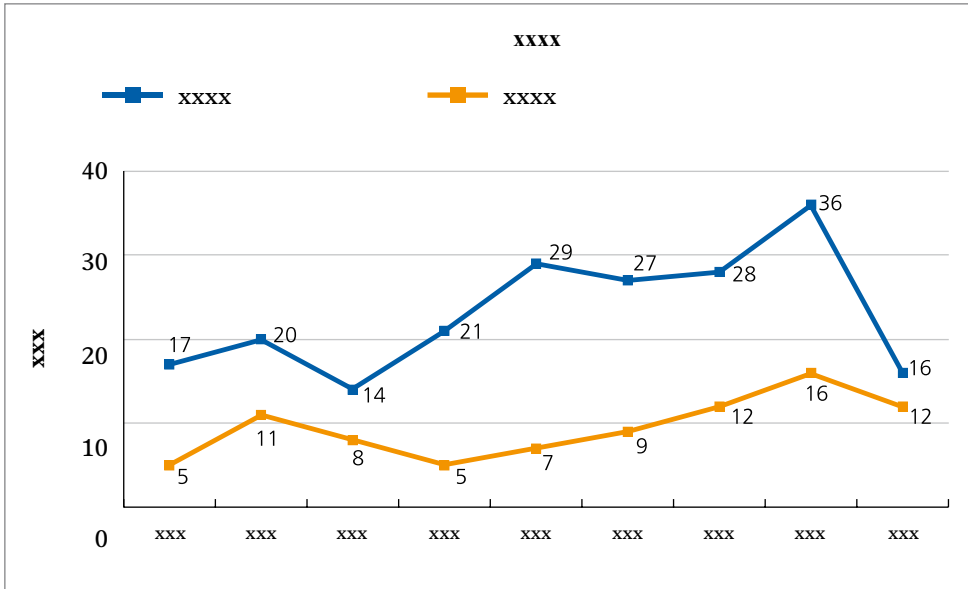
В-четвертых, число закрытых заводов западных корпораций оказалось совершенно несопоставимым с размерами падения спроса (и с числом открытых новых производств). Хотя отдельные рынки просели в 2015 году на 20-30% и более (рынок пива, соков, рынок легковых автомобилей, рынок железнодорожного подвижного состава и локомотивов), в целом в 2015 году было закрыто не более 10 заводов, принадлежащих западным корпорациям, при этом закрытие заводов было произведено в максимально щадящей по отношению к увольняемым работникам форме³.

2. Средний размер инвестиций при открытии нового завода составлял 3,3 млрд. руб., при реализации проекта развития существующих производств – 2,6 млрд. руб. Среди вновь введенных в строй 80 заводов 14 относилось к производству транспортных средств, 12 -- к иным отраслям машиностроения, 10 – к химическому и фармацевтическому производству, 7 – к пищевой промышленности; 6 – к производству строительных материалов; среди 40 новых объектов на существующих заводах 20 относилось к пищевой промышленности, 5 – к производству транспортных средств, 3 – к электротехническим изделиям и электронике, еще 3 – к иным сферам машиностроения.

3. При закрытии своего завода под Санкт-Петербургом GM выплатила увольняемым работникам выходное пособие в виде 6-месячного оклада. «Балтика», закрывая свой пивной завод в Челябинске, потратила при увольнении 458 человек 300 млн. руб. (деньги пошли на выплату единовременного выходного пособия в

Рисунок 1

Динамика ввода новых мощностей западными компаниями в России в 2012-первой половине 2016 года



В-пятых, в течение 2015 г. при активной поддержке глобальных штаб-квартир российские подразделения испробовали все «оперативно-тактические» средства, предназначенные для действий на падающих или стагнирующих рынках. Тут были и

- резкое сокращение ассортимента продукции, предлагаемой российским потребителям (в некоторых российских подразделениях глобальных корпораций сокращение ассортимента доходило до 40-50%),
- разделение ассортимента на «генераторы продаж» с минимальным ростом цен и «генераторы прибыли», для которых рост цен обгонял средний уровень инфляции,
- «пульсации» рекламных бюджетов (либо резкое сокращение, либо резкое наращивание удельных рекламных расходов по отдельным ассортиментным группам),

размере семи среднемесячных заработков, выплату отпускных, начисление бонусов за 2014 год, оплату больничных листов, декретных отчислений, а также на услуги кадровых агентств, которые должны были помочь уволенным работникам найти новую работу) (см. Без автора, 2015).

- использование средств государственной поддержки экспорта,
- участие в программах импортозамещения.

Если все вышеперечисленные (и многие другие) меры и не смогли переломить общую негативную тенденцию – падение покупательной способности населения, сокращение государственных закупок гражданской продукции, уменьшение инвестиционных программ государственных корпораций – то они все же несколько облегчили положение многих российских подразделений зарубежных корпораций. В транскриптах конференций-презентаций ведущих корпораций по результатам 1 квартала 2016 г. Россия упоминается довольно редко, и почти всегда в позитивном плане -- «наш бизнес в России имеет очень хорошую результативность» (“has been performing very well”); «и, наконец, в России мы увеличиваем объем стоимости путем хорошего маркетинга и методов продвижения» (“...and finally, in Russia, we gained value share, driven by good marketing and promotional activities...”). Что касается годовых отчетов за 2015 года мировых корпораций с высоким объемом российских продаж, то частота упоминания России весьма велика практически по всем корпорациям (по 20-30 упоминаний в одном отчете), в основном в контексте усложнившихся условий сбыта, падении продаж в натуральном выражении и, особенно, в валюте консолидированной корпоративной отчетности (Евро, доллары), рисков снижения балансовой стоимости не только материальных, но и нематериальных активов (“impairment loss of intangible assets”).

Таким образом, вполне всерьез ставится вопрос о сохранении присутствия корпорации на российском рынке. Разумеется, никто не собирается немедленно ликвидировать бизнес, приносящий по 5-15% глобальных продаж корпорации, но в корпорациях, в которых российские продажи составляют менее 2%, вопрос сохранения локального производства может ставиться в реальной плоскости (как показывает недавний опыт GM). В этих условиях имеет смысл указать на сохраняющиеся возможности (“opportunities”), предоставляемые глобальным корпорациям развитием (продолжением) производственных операций в России. Эти возможностям и посвящены все следующие разделы нашего доклада.

Сохранение производств мирового уровня - тактика

Главным смыслом существования российских производств западных корпораций было создание «в шаговой доступности» от важнейших локальных рынков производств мирового уровня, сопоставимых и по качеству продукции, и по издержкам с производствами иных подразделений материнской компании (“sister-subsidiaries”) и/или с производствами глобальных конкурентов, при этом «по определению» предполагалось быстрое достижение неоспоримого превосходства над отечественными производителями если не по параметрам самой продукции, то по надежности производственных процессов, уровню технологической дисциплины и безопасности труда, удельным расходам сырья и энергии, и, самое главное, по уровню мотивации сотрудников к добросовестной работе. Сохранение данной конкурентной позиции предполагает в нынешних условиях одновременное решение трех задач:

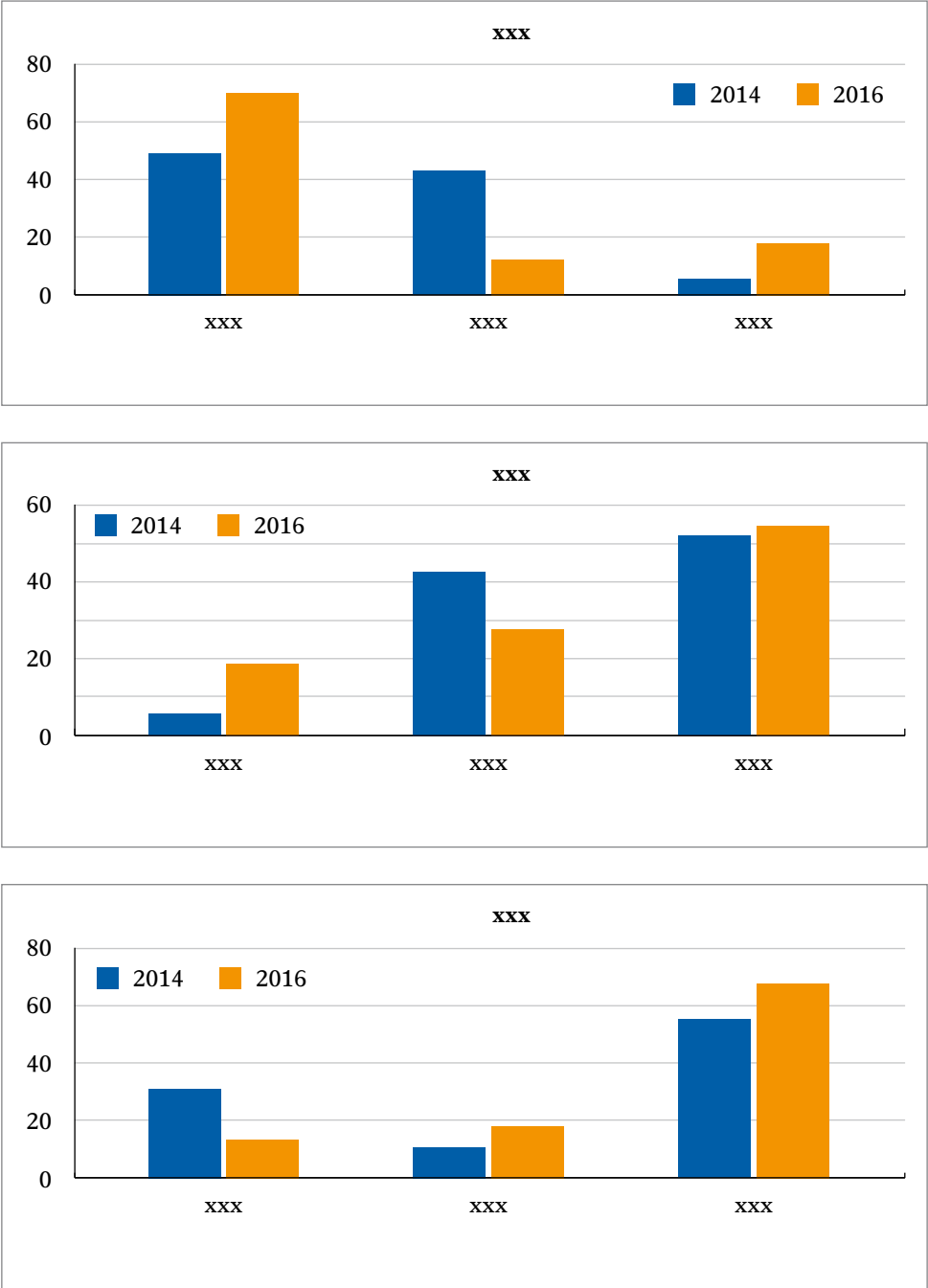
- 1) сохранение кадрового состава (обученных и способных сотрудников всех уровней) и уровня мотивации работников к добросовестной работе при тщательном соблюдении не только всех стандартов и технологических регламентов, но и норм поведения;
- 2) оптимизация круга производственных мощностей для поддержания если не оптимального, то, по крайней мере, приемлемого уровня загрузки;
- 3) «глокализация» структуры текущих издержек.

Сохранение уровня мотивации персонала

Сохранение кадрового состава и уровня мотивации персонала в кризисных условиях предполагает поддержание специфического социального контракта, лучше всего выражаемого словами Антуана де Сент-Экзюпери: «Мы в ответе за тех, кого приручили». На практике это означает, что в случаях полного отсутствия заказов (сбыта) лучше вообще закрыть завод на несколько месяцев и отправить работников в отпуск с полным содержанием, чем проводить выборочные увольнения или устраивать двух-трехдневную рабочую неделю.

В ходе проведенного нами в мае-июне 2016 года опроса директоров российских предприятий западных компаний мы убедились, что западные корпорации в целом это прекрасно понимают. Обследованным нами предприятиям весьма крепко «досталось» от общеэкономического спада -- у четверти предприятий произошло снижение объема выпу-

Рисунок 2
Применение отдельных социальных бенефитов
(проценты обследованных предприятий)



ска. Тем не менее, на предприятиях сохранилось преобладание постоянных контрактов – 85% работников в 2014 г. и 88% работников в 2016 г. работало на условиях бессрочного контракта. Во-вторых, несмотря на усложнение экономической ситуации, по итогам 2015 г. 70% предприятий выплатили годовые бонусы своим сотрудникам. В-третьих, никуда не делись и премии за рационализаторские предложения – их используют 70% предприятий. Однако, самые интересные вещи произошли с таким видом вознаграждения, как моральные поощрения и с системой социальных бенефитов. В полном соответствии с посылом «похвала -- мощный стимул на работе», работников стали хвалить чаще. Если в среднем в 2014 г. такие формы, как «благодарность в личной беседе», «выражение признательности в присутствии коллег», «выражение признательности работнику в присутствии руководства предприятия» регулярно использовались на 50% предприятий, то в 2016 году – в 70-75% случаев. Также увеличилось число предприятий, использующих для морального поощрения работников доски почета, объявления по внутренней радиосети, Интранету (с 40 до 60%).

Что касается социальных бенефитов, то пострадали ряд «высокозатратных» бенефитов -- «доплата к отпуску» (применялась в 2014 г. на 63% предприятий, а в 2016 г. – только на 19%), «регулярное субсидирование жилищных расходов работников» (применялось в 2014 г. на 74% предприятий, осталось в 2016 г. на 31% предприятий). При этом еще больше выросло внимание к здоровью работников – «покрытие расходов в случае травмы/профессионального заболевания» стали применять 86% компаний (в 2014 г. это использовали 69% фирм), «доплаты к больничному листу» в 2014 г. применялись ко всем работникам в 31% случаев, а в 2016 г. – в 40% случаев. ДМС по-прежнему предоставляется всем работникам в половине случаев. Стоит отметить и то, что при корректировке системы предоставляемых социальных бенефитов увеличилась равномерность их предоставления по принципу – «или всем, или никому» (см. Рисунок 2).

Все эти и ряд других приемов, применявшихся в 2015-2016 гг. в области управления персоналом на российских предприятиях зарубежных корпораций служили главной цели -- «буферизации», отделении атмосферы высокой неопределенности, царящей за заводскими стенами, от атмосферы предсказуемости и социальной стабильности внутри предприятия, необходимой для поддержания робастности производственных процессов и сохранения высокой вовлеченности всех работников.

Оптимизация производственных мощностей

Мало сохранить трудовой коллектив, надо еще занять его важным и ежедневным делом. И в этой связи важнейшей задачей российских подразделений западных корпораций стала в 2015-2016 гг. оптимизация круга производственных мощностей, приведение фонда имеющихся мощностей к новым условиям сбыта. При этом надо учитывать, что речь шла не только о предприятиях, введенных в строй в последние годы (а за последние 4,5 года западными компаниями в России было введено в строй 208 новых предприятий), а обо всем круге российских предприятий, принадлежащих западным компаниям (а таких насчитывается более 800).

Проще всего балансировка мощностей произошла в производстве соков, представляющем собой фактическую «дуополию» (на марки корпораций PepsiCo и Coca-Cola приходилось в 2015 году 63,7% объема продаж соков в 2015 году) – закрытие в 2015 году одного-двух заводов каждой из вышеперечисленных корпораций и концентрация производства на оставшихся заводах обеспечила должную загрузку мощностей и приемлемые удельные издержки производства. В пивной отрасли и в производстве молочной продукции вывод неэффективных мощностей начался еще в 2013 году и активно продолжался в 2014-2015 гг. По данному пути (согласованное закрытие отдельных заводов) могут пойти и иные высококонцентрированные отрасли. Здесь стоит обратить внимание на то, что речь может не идти о полном закрытии завода, а о выводе из текущей эксплуатации (консервации) отдельных линий и цехов. Данный вопрос особенно остро стоит в отношении «старых» российских заводов зарубежных корпораций, зачастую находящихся в стесненных условиях относительно площадей и, особенно, транспортной доступности⁴.

Если выводом из активной эксплуатации отдельных цехов и линий невозможно сбалансировать сложившиеся условия спроса и имеющиеся мощности, то в распоряжении корпорации (а подобные решения, как правило, принимаются на уровне региональных или глобальных штаб-квартир), остаются три взаимодополняющие опции:

- экспорт;

4. Многие заводы крупнотоннажного производства, построенные в 1930-1960-е гг. и впоследствии приобретенные западными корпорациями, оказались «зажатыми» вновь построенными жилыми массивами и имеют почти непреодолимые ограничения по физическим поставкам сырья и отгрузке готовой продукции.

- контрактное производство;
- «дополняющие инвестиции».

Если говорить об экспорте, то российские производства западных корпораций получили в 2015 году два существенных преимущества над иными подразделениями материнской компании (“sister-subsidiaries”) – относительное снижение стоимости рабочей силы и относительное снижение амортизационных отчислений. При том, что российские производства западных корпораций частично компенсировали инфляцию (рост зарплат составил в 2015 г. 10-15%), падение курса рубля привело к тому, что квалифицированная рабочая сила стала стоить в России дешевле, чем в Китае и в Индии, при сопоставимой или даже более высокой производительности. Одновременно девальвация рубля привела к обесценению в твердых валютах (доллары или евро) основных средств российских подразделений и, пропорционально обесценению, к экономии амортизационных затрат в составе себестоимости произведенной продукции. К этому стоит прибавить расходы на электроэнергию, где тарифы в 2015-первой половине 2016 года отставали от курса доллара. Все вышеперечисленные факторы даже при доле затрат российского предприятия, номинированных в долларах или евро на уровне 75-80% (полностью импортные сырье, расходные материалы, комплектующие и запчасти для оборудования) давали в конце 2015 года экономию к валютной себестоимости 2014 года на 5-8%. При меньшей доле затрат российского предприятия, номинированных в долларах или евро, эффект краткосрочной экономии затрат оказывался еще выше. Однако массового роста экспорта продукции российских предприятий зарубежных предприятий за пределы СНГ не случилось. Можно упомянуть единичные случаи – экспортные поставки продукции в дальнее зарубежье с заводов Unilever, экспортные поставки продукции в Финляндию с выборгского завода ROCKWOOL, поставки автомобилей в страны дальнего зарубежья, увеличившиеся в 2015 году в 2,5 раза и составившие 11,3 тыс. машин (1% от общего российского объема выпуска легковых автомобилей в 2015 году).

Объяснений сдержанного роста экспорта продукции российских предприятий западных компаний несколько, и здесь следует упомянуть как объективные, так и субъективные факторы. Во-первых, российские предприятия западных корпораций изначально настраивались на российский рынок и рынок СНГ, соответственно, стандартизация и сертификация продукции была заточена именно на данные рынки. Во-вторых, основная масса заводов западных корпораций расположена

далеко от экспортных портов (исключение составляет промышленный кластер Санкт-Петербурга и Ленинградской области). В-третьих, стоимость таможенной обработки грузов в России (в расчете на стандартный 40-футовый контейнер) в 2-3 раза выше, чем в Китае или в Европе. Однако не меньшее значение имеет и субъективный фактор, называемый в мировой научной литературе “co-opetition of sister-subsidiaries” (Luo, 2005) – одновременно сосуществующее сотрудничество и конкуренция между подразделениями корпорации в различных странах. Общекорпоративная балансировка спроса и источников предложения – не столько экономический, сколько политический процесс, и должны быть очень веские экономические аргументы (экономия в точке конечной продажи от поставки с российского завода по сравнению с поставкой с иного завода корпорации или поставок местными контрактными производителями), *чтобы глобальные бренд-менеджеры «продавили» сопротивление региональных менеджеров в других странах.* Здесь очень многое зависит от коренной смены ментальной модальности руководителей российских подразделений зарубежных корпораций в отношении глобальных бренд-менеджеров. Предстоит непростая задача сменить отношение к глобальным бренд-менеджерам не как к людям, стремящимся реализовать на территории России продажи глобальных брендов, а как к естественным союзникам в деле освоения глобальных рынков продукцией российского происхождения. Опять же, речь здесь идет лишь о глобальных брендах. Попытки же экспортных поставок локальных брендов (например, пива «Балтика» или ягодных морсов Вимм-Билль-Данна, предпринимавшиеся в середине 2000-х гг.), показали, что дальше «русских магазинов» Германии США и Израиля данные товары не проходят – здесь нужны не только иные размеры маркетинговых бюджетов, но и иные объемы производства для устойчивого присутствия на полках даже средней по размеру американской или европейской розничной сети.

Ввиду того, что перспективы радикального расширения экспорта продукции российских подразделений западных корпораций весьма туманны, на повестку дня встает второй способ поддержания загрузки мощностей – контрактное производство, то есть производство по заказам и под торговыми марками иных корпораций или вообще под частными торговыми марками (“private labels”) российских и международных торговых сетей, в том числе и сетей из стран СНГ). Здесь, опять же, вопрос упирается не в экономику, а в психологию. С экономической стороны все достаточно просто – строится реальная модель существующего производства, учитывающая все «узкие места» (“bottlenecks”) в самом произ-

водстве, входной и выходной логистике, уровень необходимых простоев для переналадки оборудования и профилактики, периодов массовых отпусков или сезонного падения спроса и т.д. Дальше на основе данной модели определяется оптимальный уровень выпуска, минимизирующий удельные издержки на выпуск продукции за период (квартал, полугодие, год). Дальше уже рассматриваются варианты приближения к данному оптимальному уровню. При этом часть вариантов может включать контрактное производство по низким отпускным ценам, которые даже могут приносить текущий убыток. Главное, чтобы данный текущий убыток перекрывался экономией удельных затрат за среднесрочном горизонте (квартал, полугодие, год). На практике данная модель входит в противоречие с корпоративными амбициями: «Как нам, с нашими знаменитыми мировыми брендами и глобальной репутацией, выпускать продукцию под частными марками (“private labels”)?!» Между тем, число примеров контрактного производства российских предприятий западных корпораций в последнее время увеличивается, особенно в пищевой промышленности, причем речь идет и о контрактном производстве иных западных брендов, и о контрактном производстве российских “private labels”. По нашему мнению, расширение практики контрактного производства в фармацевтике и, особенно, в автомобильной промышленности, способно решить многие текущие проблемы (недогрузка мощностей при нехватке мощностей для производства отдельных «хитовых» моделей) российских производств западных корпораций.

Наконец, «дополняющие инвестиции» связаны с развитием отдельных наиболее успешных продуктов в линейке корпорации, иногда путем запуска новых линий одновременно на нескольких производственных площадках серьезно улучшается экономическое положение предприятий.

«Глокализация структуры удельных издержек»

«Глокализация» структуры удельных издержек – попытка уменьшить удельные издержки путем локализации производства материалов, деталей и комплектующих, используя преимущества и устойчивые отношения глобальных цепочек стоимости. В России по этому пути⁵

5. Частично под давлением государства, установившего критерии долей локального производства в «соглашениях о промсборке».

пошла, прежде всего, автомобильная промышленность. В 2012-2016 г. в России было открыто 22 новых завода автокомпонентов (код классификации производства -- SIC 3714) 20 международных корпораций, в том числе девяти немецких, пяти японских корпораций и двух корпораций из США. В иных отраслях машиностроения обращает на себя внимание производство газовых турбин и гидротурбинного оборудования (3 завода), производство комплектующих для строительно-дорожной техники и самой дорожной техники (два взаимосвязанных завода) и один станкостроительный завод компании DMG MORI. В области производства упаковки (одного из ключевых элементов закупок материалов пищевым производством) в последние годы серьезных изменений не произошло – функционируют российские производства западных корпораций в области алюминиевой тары (банок и крышек к ним) и некоторых иных видов упаковки, но массового прихода мировых производителей в форме российских производств не произошло. Что касается использования российских поставщиков, то, во-первых, по признанию одного из респондентов, «как только российский поставщик слышит имя крупной западной корпорации, он тут же начинает говорить о ценах в Евро», во-вторых, по результатам опроса западных корпораций в России, проведенного в 2015 г. E&Y, 79% опрошенных не видели российских аналогов применяющихся в производстве импортных компонентов (EY, 2015). Судя по катастрофическому обвалу импорта оборудования (стоимостный объем импорта машиностроительной продукции из «дальнего зарубежья» снизился в январе-декабре 2015 года по сравнению с январем-декабром 2014 года на 39,4%, в том числе: механического оборудования – на 33,1%, электрического оборудования – на 36,5%, инструментов и аппаратов оптических – на 35,0%; стоимостный объем импорта машиностроительной продукции из стран СНГ сократился в январе-декабре 2015 года по сравнению с январем-декабром 2014 года на 49,3%, в том числе: механического оборудования – на 51,2%, электрического оборудования – на 54,7%, инструментов и аппаратов оптических – на 45,4%) (ФТС, 2016а) дела у российских поставщиков за последний год сильно не улучшились⁶.

В целом, следует признать, что тактические решения для сохране-

6. Темпы падения импорта оборудования в январе-апреле 2016 года снизились, но все равно падение импорта механического оборудования в январе-апреле 2016 года составило по сравнению с январем-апрелем 2015 года 20,6%, инструментов и аппаратов оптических – на 6,0% (ФТС, 2016б).

ния производств мирового уровня – поддержание мотивации персонала, достижение приемлемой загрузки мощностей и «глокализация» структуры текущих издержек – были в основном найдены в 2015 г. и выбраны процентов на 70. Максимально были использованы меры в области поддержания мотивации персонала, остаются серьезные резервы развития контрактного производства на российских предприятиях западных корпораций. Что касается «глокализации» текущих издержек, то опыт мировых производителей автокомпонентов, открывших свои заводы в России накануне или точно в момент спада локального производства автомобилей, не служит одобряющим примером для производителей комплектующих для иных отраслей.

Сохранение производств мирового уровня - стратегия

Тактические меры сохранения российских производств западных корпораций частично уже «выбраны», частично сталкиваются с психологическим отторжением, либо с объективными сложностями. Наступает момент затронуть стратегические меры сохранения и развития российских производств западных корпораций. В заголовок раздела вынесены три основных направления стратегических действий западных корпораций в России:

- 1) расширение географии производства в России,
- 2) глокализация капитальных издержек -- развитие местных поставщиков оборудования,
- 3) новые схемы подготовки квалифицированных работников.

Расширение географии размещения российских производств

Посмотрим на карты размещения заводов, введенных в строй западными корпорациями в России в 2012-2016 гг., а также мест реализации значимых проектов развития существовавших заводов (новые цеха или производственные линии) (Рис. 3-4). Обращает на себя внимание резкая неравномерность размещения новых производств – «промышленный пояс»: «Калужская область – Московская область – Нижегородская область – Татарстан» (с разрывами во Владимирской области и в Республике Чувашия) оттягивает на себя 31% (65 из 208) новых заводов и 36% новых производств на существующих заводах (30 из 84

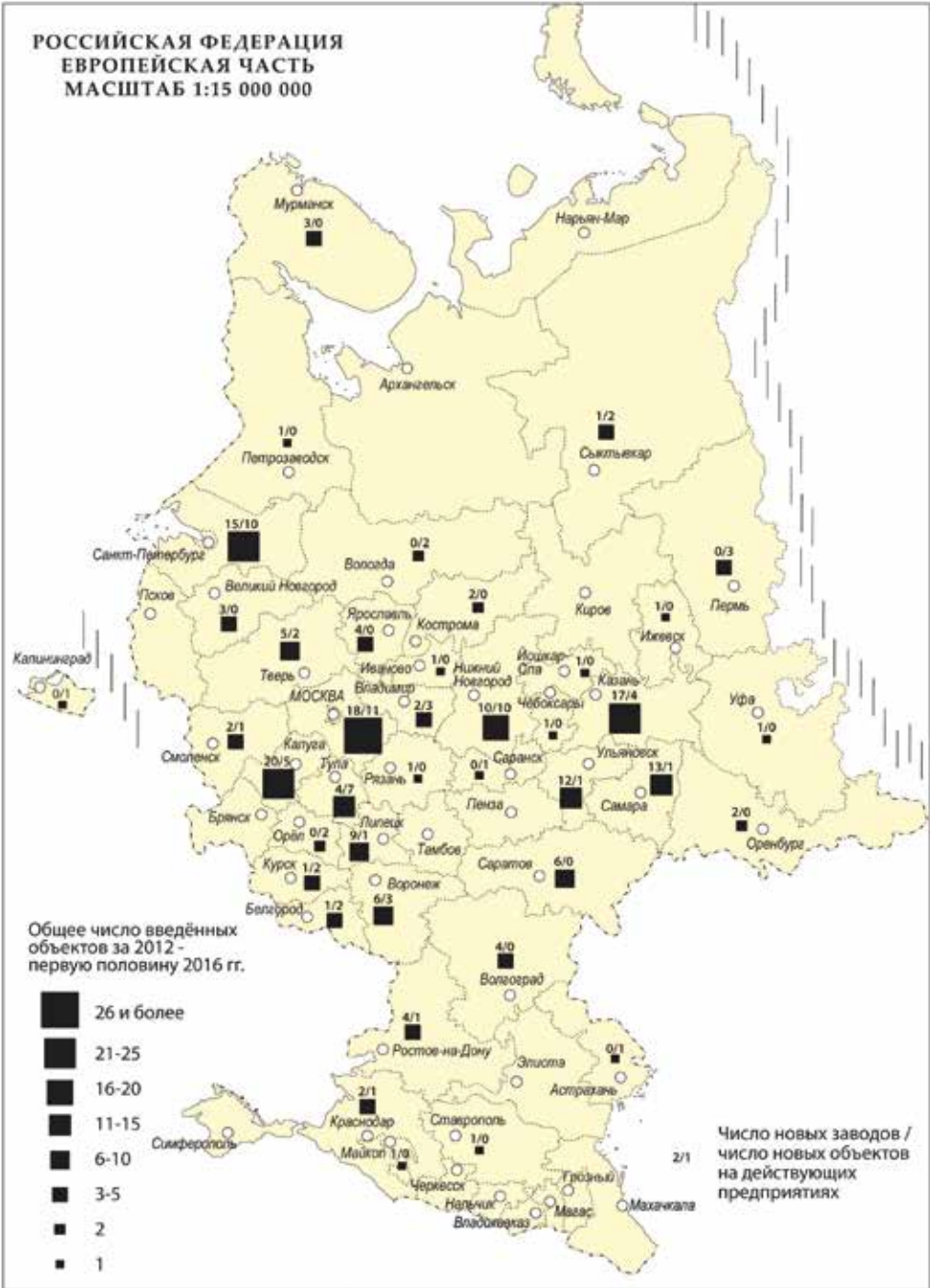


Рис. 3. Новые заводы и цеха западных корпораций в России, введенные в строй в 2012-первой половине 2016 г. (Европейская часть России).

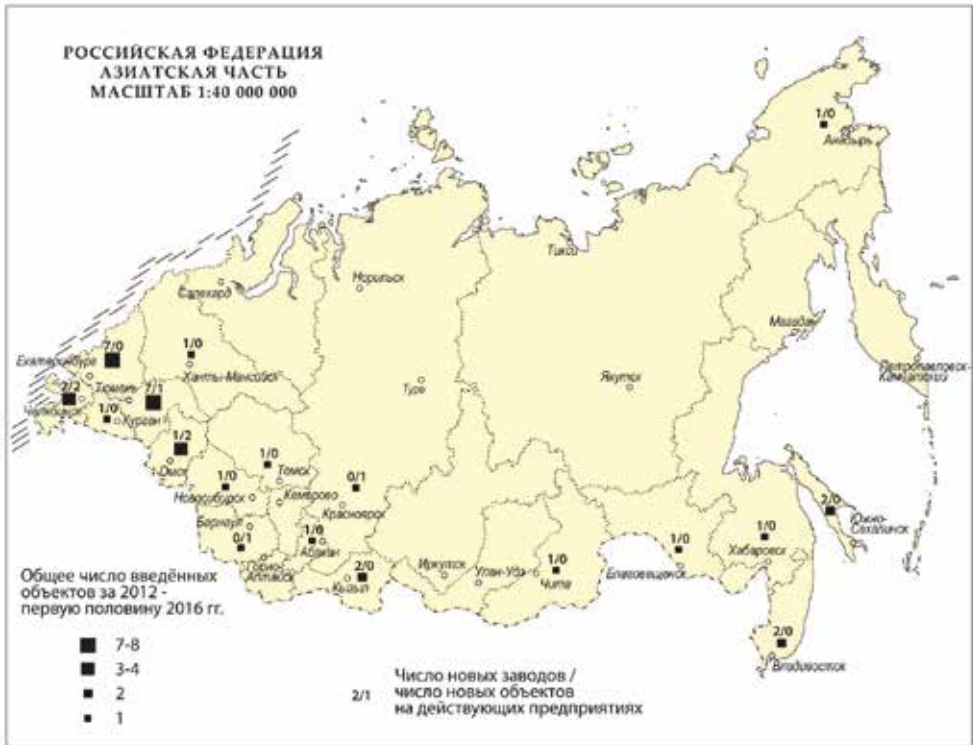


Рис.4. Новые заводы и цеха западных корпораций в России, введенные в строй в 2012-первой половине 2016 г. (Европейская часть России)

объектов). Добавляя к этому Санкт-Петербург и Ленинградскую область и быстро развивающийся в последнее время Поволжский кластер (Самарская и Ульяновская области), мы добавляем 40 новых заводов и 12 производств на существующих заводах. Таким образом, 7 субъектов Российской Федерации вместили в себя ровно 50% и вновь открытых заводов, и новых объектов на существующих заводах. В азиатской части России единственными регионами заметного присутствия новых производств западных корпораций являются г. Екатеринбург и Свердловская область и Тюменская область.

Самая главная проблема – не собственно вопрос концентрации производств в отдельных регионах (это – естественно и определяется экономическими соображениями транспортной доступности основных рынков, наличием пригодных к освоению массивов земель промышленного назначения с имеющейся инфраструктурой (промышленных парков, индустриальных зон), и наличием рабочей силы), а «белые

пятна» внутри отдельных экономических регионов. Так, в Центральном Федеральном округе наряду с Калужской областью обращают на себя внимание Рязанская и, особенно, Владимирская области (а граница Владимирской области находится гораздо ближе к Москве, чем граница Калужской области). «Белые пятна» Брянской и Псковской областей также наводят на размышление. Стоит указать, что наши карты отражают лишь заводы, построенные в последние 4,5 года. География остальных российских производств западных корпораций может быть намного шире. Тем не менее, даже сделанный весьма поверхностный анализ указывает на наличие значительных массивов «целинных и залежных земель» в области промышленного строительства, причем как в крупных промышленных городах (с населением 300 тыс. человек и выше), так и в более мелких промышленных центрах. Это обстоятельство имеет особое значение в отношении второго пункта стратегических действий западных производств в России – развитии местных поставщиков оборудования.

Глокализация капитальных издержек -- развитие локальных поставщиков промышленного оборудования

Все российские предприятия западных корпораций попали в 2015-2016 гг. в «ловушку удорожания простого воспроизводства». Любое современное предприятие постоянно где-то совершенствуется – меняются морально устаревшие и технически изношенные элементы основного и вспомогательного оборудования, средства КИПа (контрольно-измерительных приборов) и т.д. Без данных действий невозможно поддерживать главные конкурентные преимущества российских производств западных корпораций – уровень технологической культуры и технологической дисциплины (возможность брать технологически сложные заказы) и «центровку производственных процессов» (возможность выполнять заказы точно в срок и с заявленным уровнем качества). И вот тут и проявляется «ловушка удорожания простого воспроизводства» -- стандартная замена основного и оборудования и КИПа (импортное на импортное) становится относительно все более дорогим удовольствием для российских предприятий западных компаний, так как в абсолютном большинстве случаев они ведут отгрузку на локальные рынки, их цены номинированы в рублях и, благодаря разделению ассортимента на «генераторы объемов» и «генераторы прибыли», в целом отстают от роста курса доллара. Относительное удорожание

поддержания технического уровня предприятия относительно объемов его выручки и прибыли является повсеместной проблемой, при этом источник финансирования необходимых «точечных инвестиций» (текущая прибыль, нераспределенная прибыль прошлых лет, банковские кредиты, вложения в уставной капитал дочернего предприятия средств материнской компании) значения не играет (инвестиции материнской компании в дочерние общества также оцениваются, прежде всего, по критерию чистой приведенной стоимости (“NPV rank”).

Стоит напомнить, что в целом в России имеется более 800 промышленных предприятий, принадлежащих западным корпорациям. Из них лишь 200 было построено после 2011 г. (степень приобретения «свежих» мощностей западными корпорациями у российских собственников в 2012-2015 гг. была незначительна). Но даже новые предприятия нуждаются в регулярных поставках запчастей и комплектующих, регулярном «освежении» КИПа, снижении уровня выбросов в связи с постепенным ужесточением российского экологического законодательства. В целом, стоимость «активной части» основных фондов российских предприятий западных корпораций (без зданий и сооружений) составила в конце 2015 года около 60 млрд. долл. При минимальных темпах обновления активной части основных фондов на 10% в год российские предприятия западных корпораций должны закупать в ближайшие годы на 6 млрд. долл. в год машин и оборудования просто для поддержания производства «на ходу». Однако, подобные суммы им сейчас не потянуть, исходя из объективного падения стоимости выпускаемой продукции и объемов прибыли, номинированных в долларах или евро. Для продолжения поддержания производства «на ходу» требуется искать новых поставщиков оборудования, предлагающих 20-30% дисконт к стандартным ценам. При этом абсолютное большинство глобальных корпораций строго придерживаются правила закупки оборудования только у поставщиков, входящих в общекорпоративные списки авторизованных поставщиков⁷. По свидетельству наших респондентов – менеджеров по развитию российских подразделений западных корпораций, -- российским предприятиям практически невозможно самостоятельно пробиться в подобные списки – процедуры

7. Как рассказывал нам директор одного из заводов, «завод мы построили и запусти сами. От материнской компании мы получили принципиальную схему производства на одной странице, поручительство в местный банк и список авторизованных поставщиков оборудования».

авторизации продолжительны, сложны и дороги. Таким образом, «вводные параметры» для решения задачи выхода из «ловушки удорожания простого воспроизводства» можно представить следующим образом:

- 1) Большинство западных корпораций не готово самостоятельно производить необходимые для их деятельности материалы и оборудование. При этом «некоторые намерены совместными усилиями развивать производственный потенциал российских поставщиков для того, чтобы они выпускали новые виды продукции» (ЕУ, 2015).
- 2) Уровень загрузки мощностей российского машиностроения составил в начале 2016 года в среднем 67% от их нормального уровня, около 30% предприятий работали менее чем на $\frac{1}{2}$ своей мощности (Аукционек и Егоров, 2016, с. 40).
- 3) Российские предприятия машиностроения, особенно предприятия с существенной недогрузкой мощностей, в массе не располагают компетенциями и капиталом, чтобы войти в списки авторизованных поставщиков оборудования международных корпораций.
- 4) Значительная часть российских предприятий машиностроения с недогруженными производственными мощностями расположена в регионах, куда «еще не ступала» нога иностранного инвестора.
- 5) Мировые «гранды» производства промышленного оборудования (за исключением производителей оборудования для электроэнергетики, горнодобывающей промышленности и нефте/газодобычи, а также станкостроителей) на самом деле являются сравнительно небольшими международными компаниями с глобальными продажами до 1 млрд Евро. Подобные корпорации не готовы в нынешней ситуации к серьезным самостоятельным инвестициям в России и строительству производственных мощностей «с нуля» (“greenfield investments”).
- 6) При этом «на кону» стоит сумма, в несколько раз превышающая текущие объемы производства соответствующих российских отраслей (так, объём произведённой на территории Российской Федерации продукции машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности в 2015 году составил 10,6 млрд. рублей или 170 млн. долл. по средневзвешенному курсу 2015 года⁸ (Правительство РФ, 2016); объём произведённой на территории Рос-

8. Рынок машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности в 2015 году составил 56,1 млрд рублей, увеличившись за год на 6,5% в рублевых ценах и сократившись на 32,8% в долларовом выражении.

сийской Федерации продукции машиностроения для нужд химической, фармацевтической промышленности и промышленности строительных материалов и DIY даже не фиксируется.

Соответственно, для удовлетворительного решения главной задачи – удешевления поддержания российских производств западных корпораций (относящихся, в основном, к предприятиям пищевой промышленности, промышленности строительных материалов, фармацевтическим производствам и сборочным производствам машин и оборудования) в работоспособном состоянии нужны простые и надежные организационные и финансовые схемы массового привлечения компаний -- авторизированных поставщиков промышленного оборудования для глобальных компаний -- в Россию.

Представляется наиболее реалистичной схема, состоящая из следующих элементов:

- 1) западная компания – авторизированный поставщик оборудования для глобальных корпораций не должна производить инвестиций «в чистом поле» (“greenfield investments”), а должна в основном использовать существующие здания и сооружения, подъездные пути, складские мощности, элементы энергетического хозяйства имеющихся в наличии недогруженных российских машиностроителей⁹; особенно расположенных в районах минимального присутствия производств западных корпораций;
- 2) для дальнейшей минимизации издержек речь может идти не об аренде отдельных площадей (цехов, участков и т.д., часть из которых все равно будет использоваться совместно, как, например, подъездные пути), а о создании совместных предприятий с российскими компаниями; при этом взнос в уставной капитал совместного предприятия российскими компаниями будет состоять из прав использования основных и вспомогательных производственных помещений, подъездных путей, элементов энергетического хозяйства.
- 3) доли участников совместных предприятий могут быть различны, но в общем виде, особенно на первых этапах, речь будет идти о

9. Это относится к общемашиностроительному производству – производству элементов поточных линий, котлов, бункеров, трубопроводов, компрессорного оборудования, элементов арматуры и т.д. и не относится к производству КИПа, но мы не предполагаем вероятным массовый перенос производства КИПа в Россию.

достаточно небольших предприятиях (с объемом выпуска в 10-20 млн. долл. в год и числом занятых до 100 человек), требующих, при элиминировании расходов на строительство помещений и на аренду площадей, инвестиций лишь в само оборудование, его установку, наладку и запуск в эксплуатацию;

- 4) подобная «врезка» производств в существующие предприятия может не только привести к общей экономии средств, но и ограничить верхнюю планку расходов для создания конкурентоспособного российского филиала авторизованного поставщика оборудования для глобальной корпорации уровнем в 20-50 млн. долл.¹⁰;
- 5) весьма сомнительно, что данные средства, особенно в форме «прямых инвестиций» будут подъемны для большинства авторизованных поставщиков оборудования для глобальных корпораций (которые, напомним, имеют в своей массе глобальный объем продаж менее 1 млрд Евро), так как данные суммы будут составлять 5-10% и более от общего объема активов данных компаний. Кроме того, велики страновые риски для выделения разовых инвестиций подобного относительного размера;
- 6) в этих условиях необходимо будет прибегать к специальным формам проектного финансирования, опирающимся на использование кредитов российских банков со 100% иностранным капиталом, чьи материнские структуры являются партнерами глобальных корпораций, оперирующих в России, и чьи российские предприятия нуждаются в обновлении;
- 7) данные кредиты должны частично либо полностью гарантироваться потребителями производимого оборудования путем заключения долгосрочных контрактов на приобретение продукции вновь создающихся хозяйственных обществ. Подобные контракты могут дополнительно страховаться, и именно в этом пункте (государственное субсидирование затрат на страхование долгосрочных контрактов поставки оборудования, впервые производимого в России или замещающего поставки импортного оборудования) и следует использовать провозглашаемый российскими властями курс на политику импортозамещения.

При быстрой и успешной реализации предложенной схемы мы ожидаем появления в ближайшие годы до 100-150 совместных предпри-

10. На практике, чаще всего будут достаточны инвестиции в 10-20 млн. долл.

ятий между российскими заводами и глобальными авторизованными поставщиками промышленного оборудования в области пищевой, химической, фармацевтической отрасли и в отрасли производства строительных материалов и DIY. Данные предприятия смогут закрыть до 60-70% от объема спроса российских предприятий западных корпораций на оборудование для текущего ремонта и обслуживания основных и вспомогательных производственных мощностей, а, в перспективе, перейти к поставкам данной продукции в другие страны присутствия компаний-потребителей.

Новые схемы масштабной подготовки работников для российских производств западных корпораций

Российские производства западных корпораций – достаточно небольшая часть российской промышленности, на которых занято, по различным оценкам – от 120 до 150 тыс. человек¹¹.

В материалах, подготовленных к 29-му заседанию КСИИ (октябрь 2015 года), в разделе 2.10 «Инновационное развитие» содержится ряд вполне дельных предложений по повышению уровня преподавания инженерных дисциплин в российских ВУЗах, связи преподавания с практикой, формирования «прикладного бакалавриата», разработке рекомендаций по программам «нового инженерного образования» (обучение кросс-дисциплинарным навыкам, построение системы «облака» смежных компетенций при получении основного образования, формирование категории инженеров-предпринимателей, инженеров – product managers и т.д.) (КСИИ, 2015, с. 200). Однако, в материалах КСИИ отсутствуют ключевые моменты в области подготовки высококвалифицированных рабочих кадров для «производств мирового уровня». Между тем для российских предприятий западных корпораций подбор квалифицированного персонала оказывается весьма непростым делом. Ситуация с подбором персонала на типичное российское предприятие западной корпорации чаще всего можно представить в виде коктейльной рюмки (широкое основание, тонкая ножка, конусообразно

11. Данная оценка относится к численности работников, занятых непосредственно на производстве, и не включает работников сбытовых подразделений, бухгалтеров и финансовых работников и иного персонала российских подразделений международных корпораций.

расширяющаяся верхняя часть) -- обычно пул претендентов на самые нижние позиции «ручного труда при машинах и механизмах» (упаковщиков, сортировщиц и т.д.) бывает вполне удовлетворительным, так же как и пул претендентов на управленческие должности. А вот набор на «средние позиции» – механиков-наладчиков оборудования, младших инженеров, начальников участков оказывается серьезной проблемой. Многим компаниям приходится прибегать одновременно к двум высокозатратным мерам – так называемому “overskilling” (привлечению лиц с избыточным образованием на должности, не требующие подобного уровня образования) и к длительным зарубежным стажировкам на других заводах корпорации или на предприятиях - изготовителях оборудования¹². В условиях быстрого роста рынка и более чем удовлетворительных финансовых результатах деятельности российского предприятия подобные меры казались вполне приемлемыми. В условиях стагнации спроса подобные высокозатратные способы «ввода в должность» становятся непозволительной роскошью.

Таким образом, для устойчивого поддержания российских производств мирового уровня необходимо создание комплексной системы подготовки среднего технического персонала. В условиях реально сокращающихся государственных расходов на образование надеяться, что государство возьмется за эту задачу, не приходится. Между тем потребность в среднем техническом персонале, не требующем длительных и дорогостоящих мер «доводки», весьма высока – мы оцениваем ее в 5-10 тысяч человек на горизонте в два-три года для существующих российских предприятий западных корпораций (по 5-10 человек на предприятие средних размеров) и в 1-3 тысячи человек для вновь создающихся 100-150 малых и средних совместных предприятий в области производства промышленного оборудования (от 10 до 20 человек на вновь создающееся предприятие).

Создание принципиально новой системы подготовки среднего технического персонала обуславливается тем, то важнейшими элементами подготовки среднего технического персонала должны стать освоение следующих видов компетенций:

12. Так, перед запуском завода Oriflame в январе 2015 г. все вновь принятые инженеры проходили стажировку в течение месяца, а вновь набранные рабочие – в течение двух месяцев на предприятиях в Польше и в Швеции. При запуске завода КНАУФ Гипс в г. Кунгуре слесари автотранспортной службы прошли стажировку в Австрии, где выпускают погрузчики Liebherr и во Франции, где выпускают экскаваторы Liebherr (FMVideo, 2013).

- 1) Базовые знания по широкому кругу прикладных дисциплин (материаловедение, механика, электротехника и электроника, устройство процессов и аппаратов).
- 2) Практические умения к быстрому освоению приемов работы на основных видах технологических процессов, оборудования и КИПа, что предусматривает стажировки средней продолжительности (1-2 месяца каждая) на ряде наиболее передовых российских предприятий западных корпораций
- 3) Умение учиться и осваивать новые знания. Вполне вероятно, что в ближайшее десятилетие данным работникам придется столкнуться с совершенно новыми принципами производства, находящимися пока на самых ранних стадиях развития - Интернетом вещей (“IoT”), «коботизацией» (“cobotics”) – использованием промышленных роботов не для замены, а для поддержки операций, выполняемых людьми, «дополненной реальностью» (“augmented reality”) – виртуальных подсказок, поступающих в режиме реального времени во время выполнения операций сборки и иных сложных операций в цехах предприятия; трехмерной печати (“3-d printing”), заменяющей сами базовые принципы построения деталей и конструкций. Для быстрого освоения подобных технологий российский средний технический персонал должен иметь хорошее владение основными языками технической документации (английский и/или немецкий).
- 4) Лидерские навыки, в том числе способность возглавлять разнородные группы (бригады, участки) и эффективно обучать новым приемам работы своих коллег и подчиненных (а иногда и непосредственных начальников и сотрудников предприятий-смежников).

Также понятно, что создание системы эффективного накопления подобных компетенций не может реализоваться в рамках существующих государственных учреждений среднего специального образования с устаревшими учебными планами и программами, низким уровнем квалификации преподавателей и, в большинстве случаев, с весьма убогой материальной базой. Таким образом, речь идет о создании в самое ближайшее время (начиная с 2017 года) системы частных технических колледжей, свободных от забот государственной аккредитации и не претендующих на предоставление дипломов государственного образца. Минимальное число подобных колледжей должно быть не менее 10 (1-2 колледжа для предприятий стройиндустрии, 2-3 колледжа для предприятий пищевой промышленности, 2-3 колледжа для предприятий химической промышленности и фармацевтического производства,

3-4 колледжа для вновь создаваемых совместных предприятий в области производства промышленного оборудования).

Вышеперечисленные виды необходимых к освоению компетенций предполагают существенную «сдвигку вверх» среднего возраста поступления в данные колледжи – с 17-18 лет (непосредственно по окончании средней школы) до 21-25 лет и выше. Это, кстати, снимает вопросы, связанные с прохождением обязательной военной службы во время либо непосредственно после окончания обучения.

Очевидно, что создание подобных частных колледжей может иметь различные организационные формы. Наиболее подходящей формой следует признать создание частных некоммерческих партнерств из ведущих западных корпораций – членов КСИИ и АЕБ (Ассоциации европейского бизнеса) – для каждого отдельного колледжа.

При поиске вариантов размещения подобных частных технических колледжей следует учитывать «лазейку», предоставленную ст. 20 («Особенности осуществления образовательной деятельности на территории опережающего социально-экономического развития») Федерального закона от 29.12.2014 N473-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации», которая гласит: «В целях создания условий для применения лучших иностранных методов и стандартов образовательной деятельности, обучения сотрудников резидентов территории опережающего социально-экономического развития Правительство Российской Федерации вправе установить особенности лицензирования образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам профессионального обучения и дополнительным профессиональным программам на территории опережающего социально-экономического развития, созданных на такой территории или являющихся резидентами территории опережающего социально-экономического развития». Таким образом, частный технический колледж может не проходить формальные процедуры получения статуса резидента «территории опережающего развития». Что касается особенностей лицензирования подобных учреждений, то данный вопрос должен быть решен с Правительством РФ уже к 30 сессии КСИИ (конец октября 2016 года).

Заключение

Мы показали, что в 2012-2013 гг. российские производства западных корпораций добились устойчивого положения в составе материнских компаний путем достижения высокого уровня технической эффективности, высокой способности абсорбировать инновации и генерировать инновационные идеи, высокой квалификации и мотивации персонала. Это послужило причиной заложить в 2011-2013 гг. более сотни новых промышленных предприятий и активно модернизировать существующие заводы.

Введение системы санкций и контрсанкций и, особенно, падение курса рубля в конце 2014 года резко поменяло весь экономический ландшафт развития западных корпораций в России. Тем не менее, на протяжении 2015-первой половины 2016 года абсолютное большинство международных корпораций сохранили свои российские производственные мощности и даже завершили ранее начатые проекты, введя в строй 80 новых заводов. Вместе с тем, сохранение низких цен на нефть, продолжающееся сжатие покупательной способности населения, сокращение реальных объемов государственных закупок не оставляют шансов на быстрое восстановление спроса, за исключением отдельных сегментов.

В этих условиях для сохранения технической и экономической эффективности российских производств западных корпораций просматривается ряд мер как тактического, так и стратегического характера. В области тактических мер следует указать на развитие экспорта из России (особенно продукции под глобальными брендами), развитие контрактного производства по заказам как иных западных корпораций, так и локальных фирм, реализация отдельных «поддерживающих» инвестиций в сферах, сохраняющих максимально благоприятные перспективы роста спроса.

Одновременно встает более сложная задача сохранения общего цикла воспроизводства российских предприятий западных корпораций в условиях, когда восстановительная стоимость активов, подсчитанная исходя из стандартных условий использования импортного оборудования и комплектующих, оказывается намного выше балансовой стоимости активов, а текущие условия хозяйствования не обеспечивают мобилизации внутренних финансовых ресурсов для сохранения достигнутого уровня технической эффективности. Здесь мы предлагаем комплекс мер стратегического характера – локализацию производства глобальных поставщиков промышленного оборудования, используя специфические финансового-организационные схемы (совместные

предприятия с российскими компаниями, особенно в регионах, слабо охваченных западным капиталом, финансирование развитие производства оборудования за счет кредитов российских банков со 100% иностранным капиталом, сохранивших доступ к мировым рынкам капитала при предоставлении финансовых гарантий со стороны потребителей оборудования и дополнительным государственным страхованием контрактов на поставку импортозамещающего оборудования).

К данным мерам сохранения существующих российских производств западных корпораций за счет «глокализации» производителей промышленного оборудования непосредственно примыкают и меры развития кадрового потенциала российских производств западных корпораций, особенно создание корпуса «унтер-офицеров» производств мирового уровня – высококвалифицированного среднего технического персонала, способного быстро осваивать стремительно меняющиеся технологии промышленного производства, принимать модели поведения, необходимые для добросовестной работы, и обучать новым приемам и формам работы своих коллег. Массовая подготовка работников подобной квалификации возможна лишь при создании под эгидой КСИИ/АЕБ системы частных технических колледжей нового типа, используя определенные возможности, предоставляемые российским законодательством в области «зон опережающего развития».

Все эти и многие иные оценки, выводы и предложения нуждаются в уточнении и корректировке. Это должны сделать иные эксперты – менеджеры глобальных производственных компаний и финансовых организаций, сотрудники международных экономических организаций, представители бизнес-сообщества и властных структур «принимающей страны». Главное, мы хотели показать, что заметное присутствие в российской экономике технически эффективных производств международных корпораций, обслуживаемых квалифицированным и мотивированным персоналом, и устойчивое развитие подобных производств является необходимым условием сохранения России в семье цивилизованных наций.

Литература и источники

Аукционек, С., Егоров А. Хозяйственное обозрение.// Экономическое развитие России. 2016. Том 23. № 4. С. 39-47.

Без автора. «Балтика» выплатит сотрудникам закрывшегося в Челябинске завода

компенсации. Сумма поражает. // **Челябинский обзор**. 20 февраля 2015 г. <http://ob-zor.ru/news/baltika-vyplatit-sotrudnikam-zakryvshegosya-v-chelyabinske-zavoda-kompensacii-summa-porazhaet>)

Гурков И.Б. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин // ЭКО. 2013. № 6. С. 112-131.

Консультационный Совет по Иностранным инвестициям. **Двадцать девятое заседание, 19 октября 2015 года. Москва, КСИИ, 2015.**

Правительство России. Промышленная политика: некоторые важные результаты и показатели 2015 года. Москва: Правительство РФ, 2016, 19 апреля.

Федеральная таможенная служба России. Статистика внешнеторгового оборота России за январь-декабрь 2015 г. Москва: ФТС, 2016.

Федеральная таможенная служба России. Экспорт-импорт важнейших товаров за январь-апрель 2016 года. Москва: ФТС, 2016.

ЕУ. **Импортозамещение – новые возможности или вызовы российской экономике.** ЕУ, Июнь 2015.

FMVideo. Документальный фильм об истории создания и деятельности предприятия «КНАУФ ГИПС КУНГУР» (2002-2012). FMVideo, **январь** 2013 г. <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-f130122-knauf>

Siemens. Научно-исследовательский центр.// https://w3.siemens.ru/innovations/siemens_research_center/

Gurkov I. B. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. No. 2. P. 220-240

Gurkov I. B. Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations // *Post-Communist Economies*. 2016. Vol. 28. No. 3. P. 353-372.

Gurkov I. B. Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate // *Global Business and Organizational Excellence*. 2016. Vol. 35. No. 4. P. 44-54.

Gurkov I. B. Against the wind – New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Eurasian Geography and Economics*. 2016

Gurkov I. B., Filippov S. Innovation processes in the Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies // *Journal of East - West Business*. 2013. Vol. 19. No. 4. P. 260-290

Gurkov I. B., Kossov V. V. Combining contemporary and Soviet-era management practices to achieve excellence at Knauf CIS // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. No. 6. P. 21-34

- Ledyaeva, S., Karhunen, P., Kosonen, R. and Whalley, J. Offshore foreign direct investment, capital round-tripping, and corruption: Empirical analysis of Russian regions. // *Economic Geography*. 2015. Vol. 91. No. 3. P. 305–341.
- Luo, Y. Toward coepetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. // *Journal of World Business*. 2005. Vol. 40. No. 1. P. 71-90.
- Siemens. *Siemens LLC and “R&D Center for power engineering” signed the cooperation agreement* // Siemens, Media Center, Company News 11.07.2011. http://ntc-power.ru/eng/press_center/company_news/

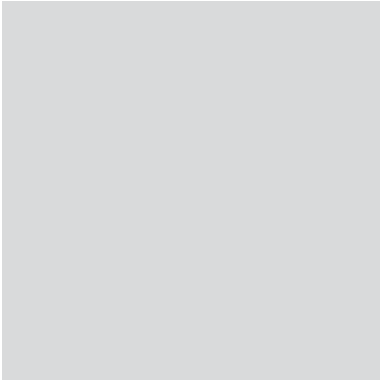


DIRECT FOREIGN INVESTMENTS IN RUSSIA AND NEW OPPORTUNITIES

I.B. GURKOV

Contents

Foreword	87
Informational background of the research	89
Position of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations in 2012-2013	90
Sanctions, counter-sanctions, “black Tuesday” of December 2014 and reaction of the parent companies’ top management	93
Preservation of the world-class manufacturing subsidiaries - tactics	97
Preservation of the staff’s motivation level	97
Optimization of production capacities	100
“Glocalization of unit cost structure”	103
Preservation of the world-class manufacturing subsidiaries - strategy	105
Expansion of geographical diversity of the Russian manufacturing subsidiaries	105
Capital cost glocalization - development of local industrial equipment suppliers.....	108
New schemes of the large-scale staff education for the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations	112
Conclusion	116
References	117



IGOR GURKOV

Moscow, August, 2016

This paper or rather discussion material is the result of work in the area of research of strategies, tactics and peculiarities of organization of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations conducted in 2012-2016.

Certain stages of this work were funded by the Research Fund and Basic Research Program of the National Research University “Higher School of Economics”, the part of the work was conducted on our own initiative. ***It should be specifically emphasised that neither firm or corporation mentioned in the report, rendered financial support to this work, that is why all opinions and conclusions are fully unbiased.*** At the end of this short background I would like to recall the never-dying book of Lev Kassil called *The Black Book and Schwambrania* and repeat after him that this paper “is not a revelation, it is simply a visual aid”.

Informational background of the research

This analytical material is based on the analysis and synthesis of four types of information - impressions from visiting the Russian plants of Western multinational corporations, results of the interviews with managers of international corporations of different levels, analysis of corporate reports and media materials.

In 2012-2013, we visited and interviewed the directors of 17 plants of 15 corporations in order to understand the peculiarities of organization of the innovative activity both at the enterprise and more broadly in the Russian unit of international corporation or, in general, in the global corporation. At the next stage of the research we wanted to understand the process of development of the Russian manufacturing subsidiaries of international companies and the criteria of elaboration, “defence” and implementation of the new manufacturing unit development projects (new lines, production facilities, purchase and construction of new plants). So, we needed contacts with persons responsible for elaboration and implementation of such projects. In 2014-2016, we interviewed several dozens of department top managers responsible for the development of the Russian business of the corporation or the whole business in the Eastern Europe, and in one case, had an interview with the CEO of the global corporation. In some cases the interviews were held annually in 2014-2016. Besides, in 2014 and 2016 we interviewed directors of the Russian plants of Western multinational corporations.

Following a series of interviews held in summer of 2015, we felt the lack of quantitative data on the development of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. There was raised a question - how many new plants of Western corporations have been built in Russia in recent years? Official statistics in this question were helpless, but in general this problem turned out to be not so hard. The thing is that keeping to the famous Soviet tradition, the Western corporations strive to invite top representatives of the state authorities to the opening ceremonies of their new Russian manufacturing facilities. Therefore, the production complex of RUSVINYL in Kstov (joint ventures of the Belgian Solvay and “SIBUR”) was opened by the President of the Russian Federation; the Prime-Minister of the Russian Federation laid the foundation stone of the new Kaluga engine plant of Volkswagen Group RUS and opened it; the Mayor of Moscow attended the launch of the new line at the PepsiCo plant in Lianozovo, etc. So, due to the analysis of press-releases of the Russian manufacturing units of international corporations, review of the

federal and, in particular, local press and TV news as well as by using the materials of the unique blog “*New Plants and Productions Facilities*” from www.sdelanounas.ru, we managed to identify almost all the new plants, put into operation in Russia by Western corporations in 2012-2016 and the substantial part of shops, productions facilities and lines put into operation at the existing plants. Moreover, we conducted the analysis of the public reports of the corporations actively present at the Russian markets as well as of the available materials of the press conferences with the CEOs of these corporations.

This array of diverse information, subjected to different methods of analysis, *served one goal – to reproduce the recent history and the current state of the Russian manufacturing subsidiaries of Western companies, capture the logic of the corporate actions and foresee the subsequent most probable (and hardly probable but highly desired) steps of the international corporations as regards to their manufacturing subsidiaries in Russia.*

Position of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations in 2012-2013

In order to give correct evaluation of the current state and prospects of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations we have to go back to 2010-2012. The basic model of development of the Russian manufacturing units of Western multinational corporations was finally drawn up and started to be modified for more complicated tasks in that period.

We understand the basic model of development as follows:

- Emphasis on creation in Russia of not only the modern plants, but also of the manufacturing subsidiaries exceeding the average level of manufacturing subsidiaries of the parent company as for the “centrality” of the production processes and level of the production culture and technological discipline.
- The maximum use of potential of the Russian enterprises for “small innovations” (product modification and enhancement of the production processes and start-up procedures as well as acquisition of new production facilities). At that part of such innovations would get the status of the best corporate practices when the technologies and working practices created in Russia, were transferred to other plants of the parent company, for example, to the USA.

- “Multi-stage” development of the Russian manufacturing units, when “launch teams” consisting of the most capable engineers and workers moved from “the old” Russian plants to the new Russian plants of the corporation on the temporary or permanent basis.
- Final formation of the code of conduct of employees of the Russian manufactures of Western multinational corporations relying on the stability-friendly system of human resource management (preferably permanent labour contracts, emphasis on the guaranteed part of wages rather than on bonuses, careful attention to the working place safety).

At the same time in 2011-2012, CEOs of the global corporations noticed the tightness of the basic model of development of the Russian units for their further expansion and, above all, getting more effective output from the Russian business. First of all, in a number of sectors Western multinational corporations won full domination - in 2012 they controlled 90% of the tobacco and car markets, more than 85% of the Russian beer market, and several segments of building and repair materials (DIY), etc. Therefore, further expansion through mergers and takeovers became just impossible (all plants or just suitable sites worth attention have been already bought). There were three options left - to develop actively and modernize the existing plants, resort to contract production or enhance the production localization at the expense of building the new plants from the ground up. All three options were used to different extent by separate areas. In the area of building and repair materials (DIY) the priority was given to the modernization of the existing plants and partially to the building of the new ones. In the automotive sector the construction of the new car assembly plants and active use of the contractors began as far back as in 2000s, but since 2010-2012 it was added by localization enhancement (construction of engine plants Ford and Volkswagen) and attraction to Russia of global car components suppliers (Bosch, Nema, Continental, Fuyou Glass, Fijikura, Schaeffler, etc.). In the food industry the contract production has been used by the Western multinational corporations in Russia since 1990s, but for many reasons it has been considered as a desperate measure. Correspondingly, in 2010s significant efforts were taken to transfer the contract production range to the on-site production facilities. As a result, in 2010-2013 in the food industry the main attention was given to the development of the existing plants as well as to the optimization of the production facility fund.

Secondly, the scales of the Russian business themselves urged forward the expansion of the subsidiary mandate of the Russian units. Correspond-

ingly, the Russian units of foreign corporations obtained significant rights in the sphere of pricing, product designations, ways of product promotion and composition of assortment matrix. A number of enterprises created all over again or activated Capital Projects Departments (CPD) taking active part in the selection of hardware suppliers for the expansion of the Russian production, controlled the course of installation work and held acceptance of the lines and production facilities put into operation. At that a number of enterprises were especially proud if they exceeded the level of output set in the project, with the technical regimes and quality of the ready products preserved. The plants also encouraged inventions proposed by employees - a worker or an engineer who submitted a valuable proposition, could get a significant bonus.

Moreover, many Western manufacturing corporations finally realized the potential of Russia as *one more* (after Ireland, China and India) place of localization of research and developmental units working rather for corporate orders (corporate R&D centers) than for the needs of the local market. Thus, since July 2011 Siemens has been the strategic partner of Skolkovo fund and as a resident of the technopark performs R&D projects on the basis of their own scientific research centre – “Siemens NIC” LLC (Siemens, 2011). In spring 2013 in its special press release Siemens declared that it already has 108 persons working in Russia in the area of R&D, at that 80% of them worked with the orders of the central research unit (Corporate Technology) (Siemens, 2013). Earlier Knauf (CIS KNAUF Academy) and a number of other international corporations created the special-purpose research units aimed not only at the development of the new products but also at the working off of their application by the customers.

In general, till 2012-2013 the Russian units of Western manufacturing corporations won the rightful place both in the official hierarchy and in the non-official hierarchy among the units of the parent corporation. From the official point of view, the majority of the Russian units demonstrated stable rates of growth and more than acceptable quality of products, at that they were sources of “fresh” ideas both in the area of assortment and, in particular, in the area of technologies and production organization. From the point of view of non-official relations, if to talk in the terms of the high theory, global headquarters of the leading foreign corporations displayed high level of trust and empathy towards the Russian units. In the result of positive performance indicators and high level of empathy in 2010-2012, the Russian units confidently won in the all-corporate competition for the attention of directors and investments - the majority of the Russian units of the major western manufacturing corporations in

2012-2013 held works on development of “subordinate production facilities” - brought the enterprises constructed earlier to the project capacity, started up new production facilities and lines at the existing plants, or built new plants.

Sanctions, counter-sanctions, “black Tuesday” of December 2014 and reaction of the parent companies’ top management

The first wave of the Western sanctions did not tell on the absolute majority of the Russian enterprises of Western multinational corporations in Russia. The severance of economic ties with Ukraine which started was much worse - the part of the capacities of the Russian enterprises was designed for the product delivery to Ukraine, and the part of raw materials and components was from there. As far as the introduction of the Russian “counter-sanctions” is concerned, they influenced (first of all, the food industry enterprises) mostly positively, with rare exceptions. As far as the beginning of December 2014 directors of many Western multinational corporations looked at the situation with cautious optimism and answered the question “how much money will have the Russian consumers left to buy your products” in the following way: “Enough”.

The decisive time came in the second part of December 2014, when the rouble exchange rate strongly slumped, the population started to attack electronic stores and auto dealers, and the Russian units of Western multinational corporations realized that all plans for 2015 have to be re-considered. As we were told by the financial director of the Russian unit of one of the biggest global corporations in the area of consumer goods, in summer 2015: “We met on 24 December, looked for the last time at our wonderful 2015 operational plan and threw it to the rubbish bin. Then we sat to draw up the new plan and finished it a few hours before the New Year. Our estimates were 70% correct”¹.

The rouble exchange rate slumped in the worst moment - at the end of the calendar year which coincides in the majority of Western corporations

1. We held the new interview with the same person in July 2016. He answered our question, what changed since our last meeting, with sincere: “Is it possible that we met one year ago? It seems to me that I still live in 2015”.

with the financial year. Depreciation of rouble in 2014 consolidated balances of the parent corporations caused the impairment loss. Especially unlucky were those companies which in the second part of 2014 made major investments, which on 31 December 2014 had to be transferred from the credit of the account 08 “*Capital Investments*” to the debit of the account 01 “*Fixed assets*”. Because of the rouble slump in the last weeks of December 2014, these investments just «evaporated» from the consolidated statements of the parent company, elaborated in US dollars, Euro and other “stable currencies”. Together with the general capital depreciation of the Russian subsidiaries and associated companies in the consolidated balances and depreciation of the financial performance of the Russian units in 2014 in the consolidated statements on profits and losses, such an “investment disappearance” perplexed the communication of directors of the western corporations with shareholders on the results of 2014.

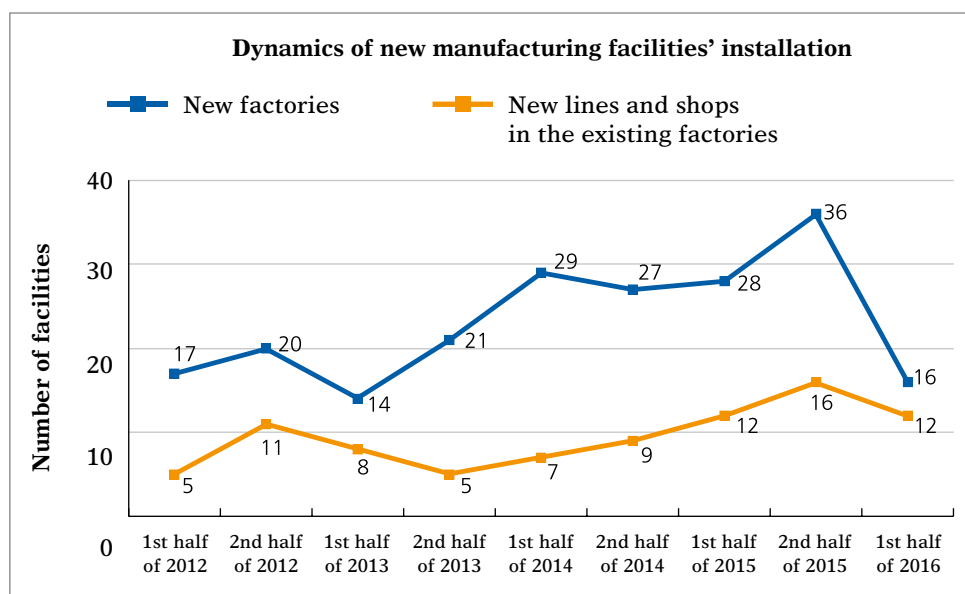
Nevertheless, the top management of the global corporations in its mass got the mark “B+” for their actions in 2015 in relation to the Russian units. First of all, nobody tried to shift the blame on directors of the Russian units. On the contrary, in the proceedings of earnings calls of the first quarter of 2015, it was possible to run into the following words, pronounced by CEOs of the global corporations: “In Russia we have an excellent team, wonderful performance improvement programmes, very reasonable pricing and very good profit management... I am proud of our Russian team”. Secondly, very few companies pushed the panic button and felt totally confused. Thirdly, nobody tried to “cut the costs alive”. The volume of finance allocated to the Russian unit from the centralized funds has surely decreased in 2015, but in the absolute majority of cases the fundamental decision was taken to finish the construction of almost ready plants and approve the allocation of funds for the start up of separate lines, production facilities and manufacturing units designed to maintain the sale dynamics by means of shifting the assortment to the segments in which the growth tendencies pertained (for example, to the segment of baby food). In the result, from January 2015 till July 2016 the Western multinational corporations in Russia put into operation 80 new plants and implemented 40 substantial projects at the existing plants².

2. The average size of investments for the opening of the new plant amounted to 3,3 million RUB, for the implementation of the development of the existing plants - 2,6 million RUB. 80 plants newly put into operation consisted of 14 plants related to the vehicle production, 12 - to other areas of mechanical engineering, 10 - to the chemical and pharmaceutical production, 7 - to the food industry, 6 - to the building materials

The general dynamics of opening the new plants and starting up the major new sites at the existing plants in 2012 and the first part of 2016 is shown on Figure 1.

Figure 1

Launching dynamics of new capacities by Western multinational companies in Russia in 2012 and the first part of 2016



Fourth, the number of the closed plants of Western multinational corporations turned out to be totally disparate to the volumes of demand reduction (and to the number of the opened new plants). Though in 2015 certain markets dropped by 20-30% and more (the market of beer, juice, motor-cars, rolling stock and locomotives), totally in 2015 no more than 10 plants owned by Western multinational corporations have been closed, at that closing of the plants was held in the most sparing way in relation to the fired employees³.

production; 40 new sites at the existing plants consisted of 20 plants related to the food industry, 5 - to the vehicle production, 3 - to the electrical products and electronics, and 3 more - to other areas of mechanical engineering.

3. In the process of closing its plant near Saint Petersburg GM paid to its fired employees the severance pay in the amount of 6-month salary. Baltika (Carlsberg), closing

Fifth, during 2015 with active assistance of the global headquarters the Russian units put on trial all the “semi-strategic” means designed for actions on the falling or stagnating markets. They included

- sharp reduction of the product assortment, offered to a Russian consumer (in some Russian units of the global corporations the reduction constituted as much as 40-50%),
- division of the assortment into “sales movers” with the minimum price increase and “profit movers” for which the price increase outreached the inflation level,
- “pulsing” of the advertising budgets (or sharp reduction or sharp increase of the specific advertising costs as for the separate assortment groups),
- the use of funds of the State export support,
- participation in the import substitution programmes.

Even if all the above-mentioned measures (and many others) failed to break the general negative tendency - downfall of the population’s purchasing power, reduction of the State purchase of the civil products, decrease of the investment programmes of the State corporations - they all helped to mitigate the state of many Russian units of Western multinational corporations. In the transcript of the conference-presentations of the leading corporations on the results of the first quarter of 2016, Russia is mentioned quite rarely and almost every time positively - “our business in Russian has been performing very well”, “...and finally, in Russia, we gained value share, driven by good marketing and promotional activities...”. As for the annual 2015 statements of the world-wide corporations with the high volume of the Russian sales, Russia was frequently mentioned by almost all the corporations (20-30 references in every statement), mostly in the context of the now more complicated marketing conditions, slumping sales in kind and, particularly, in the currency of the consolidated corporate accounting (Euro, US dollars), impairment loss of both tangible and intangible assets.

Therefore, quite serious is the question of preservation of the corporation’s presence on the Russian market. It is clear that nobody is going to

its brewery plant in Chelyabinsk, spent 300 million roubles when fired 458 persons (this money was spent to pay one-time severance pay in the amount of *seven* average monthly salaries, leave allowances, bonuses for 2014, sick pays, maternity allowances as well as the services of HR agencies which had to help the fired to find a new job (see, without an author, 2015).

liquidate immediately the business bringing 5-15% of global sales of the corporation, but in those corporations where the Russian sales amount to less than 2%, the issue of preservation of the local production can be really raised (as the recent experience of GM shows). In such conditions it makes sense to point to the preserved opportunities provided to the global corporations by the development (continuation) of the production operations in Russia. These opportunities are tackled in the following parts of this paper.

Preservation of the world-class manufacturing subsidiaries - tactics

The main reason for existing of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations was to create “at a walking distance” from the most important local markets of the world-class plants which by the product quality and the costs could be compared with the plants of other sister-subsidaries and/or plants of the global competitors, meanwhile “by definition” it was suggested to reach speedily the indisputable superiority over the domestic plants if not by the parameters of the products themselves, then by the reliability of the production processes, level of technological discipline and labour security, specific raw-materials and energy consumption and, above all, the level of motivation of the staff to work in good faith. Preservation of such a competitive position in the current conditions presupposes the simultaneous resolutions of several tasks:

- 1) preservation of the staff (trained and capable employees of all the levels) and the level of motivation of employees to work in good faith with thorough respect of not only the standards and technological regulations, but also the code of conduct;
- 2) optimization of the cycle of production capacities to support at least the acceptable level of charge if not the optimal;
- 3) “globalization” of the current cost structure.

Preservation of the staff's motivation level

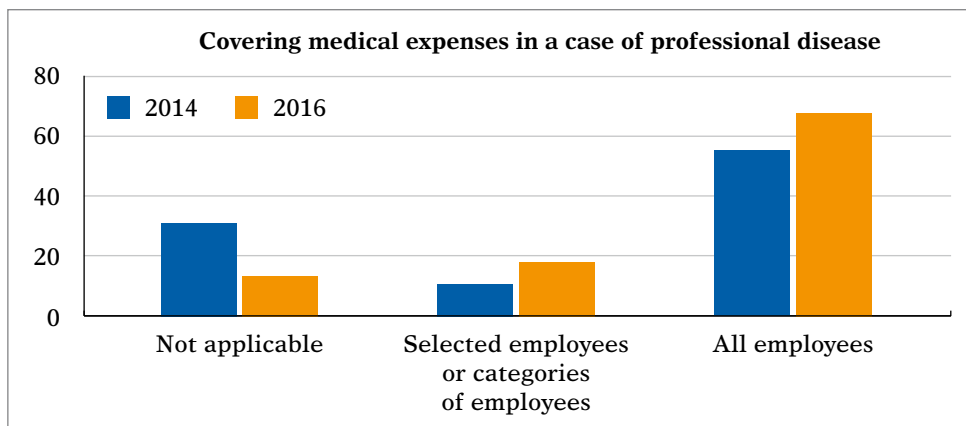
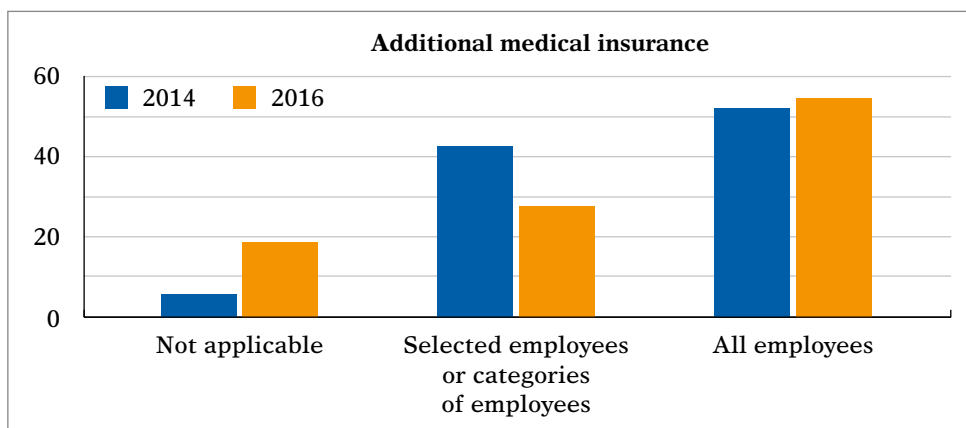
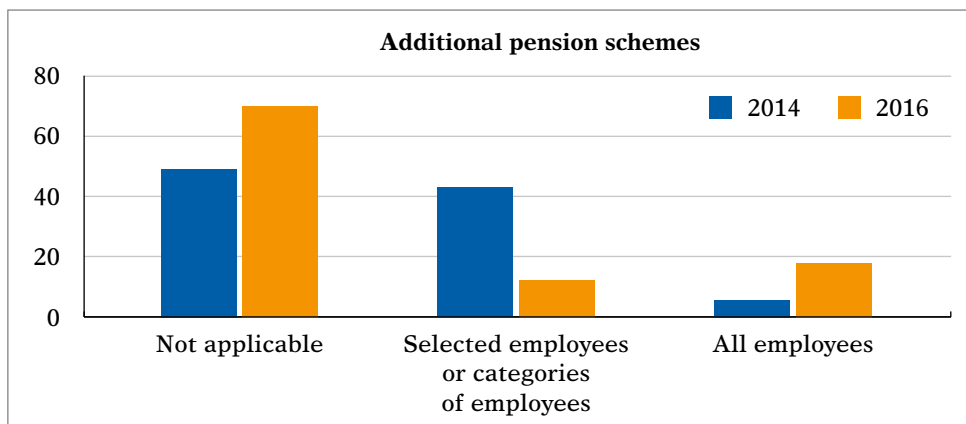
Preservation of the staff in the crisis conditions presupposes the maintenance of the specific social contract which is best of all expressed by

the words of Antoine de Saint-Exupéry: “You are responsible for what you have tamed”. In practice it means that in the cases of the total lack of orders (sales) it is better to close the plant for several months at all and place the employees on leave with full remuneration than to hold selected dismissals or arrange two or three days working week.

In the course of the interview we held in May-June 2016 with directors of the Russian enterprises of Western companies, we made sure that Western multinational corporations understand it to the fullest extent. The enterprises under survey were greatly influenced in the result of the economic downfall: a quarter of enterprises had the slump of output. Nevertheless, the enterprises preserved the predominance of permanent contracts - 85% of employees in 2014 and 88% of employees in 2016 worked under the terms of the termless contract. Secondly, despite the aggravated economic situation, upon the results of 2015, 70% of enterprises paid annual bonuses to their employees. Thirdly, the bonuses for labour-saving innovations were also preserved - they are used by 70% of enterprises. However, the most interesting things happened to such a kind of remuneration as moral encouragements and the system of social benefits. Totally in compliance with the statement *praise is a powerful incentive at work*, **employees were praised more often**. If on the average in 2014 such forms as “acknowledgement in a personal conversation”, “expression of gratitude in the presence of colleagues”, “expression of gratitude to the employee in the presence of the enterprise management” were regularly applied at 50% of enterprises, in 2016 this percentage increased to 70-75%. Also increased the number of enterprises using the honours boards for moral encouragement of workers, inner radio and Intranet advertisements (from 40 to 60%).

As far as the social benefits are concerned, a number of cost demanding benefits suffered -- “additional leave allowance” (in 2014 was used at 63% of enterprises, and in 2016 – only at 19%), “regular funding of the staff’s housing expenses” (in 2014 was used at 74% of enterprises, and in 2016 was still used only at 31% of enterprises). Meanwhile, even more attention was paid to the employees’ health - “defrayal of costs in case of injury/professional illness” was used by 86% of companies (in 2014 it was used by 69% of firms), “additional sick leave allowances” in 2014 were applied in relation to **all** employees in 31% of cases and in 2016 – in 40% of cases. Voluntary health insurance (PMI) is still provided to **all** the employees in half of the cases. It is also worth noting that during the adjustment of the system of social benefits the equability of their provision according to the principle “to all or to nobody” has increased (see Figure 2).

Figure 2
Application of certain social benefits
(percent of the surveyed enterprises)



All those and other techniques applied in 2015-2016 in the area of human resources management at the Russian enterprises of Western multinational corporations served one goal -- *buffering, separation of the atmosphere of high uncertainty pertaining outside the plant from the atmosphere of predictability and social stability inside the enterprise, necessary to maintain robustness of the production facilities and preserve the high involvement of all the employees.*

Optimization of production capacities

It is not enough to preserve the personnel, it is also necessary to engage it into the important and every day business. In this connection in 2015-2016 the most important task of the Russian units of Western multinational corporations was the optimization of the production facilities cycle, adjustment of the existing facilities fund to the new demand conditions. Moreover, it is necessary to take into account that it involved not only the enterprises put into operation in the recent years (and during the last 4,5 years Western companies in Russia launched 208 new enterprises), but also all the Russian enterprises owned by Western companies (and there are more than 800 of them).

In the brewery industry and in the dairy production withdrawal of ineffective capacities started as far back as in 2013 and went on actively in 2014-2015. This way (coordinated closing of certain plants) may also be followed by other highly concentrated areas. Here it is worth to pay attention that what is meant is not the full closing of the plant, but withdrawal from the current exploitation (conservation) of separate lines and productions facilities. This issue is particularly sharp in relation to the “old” Russian plants of foreign corporations, often having restricted conditions as for the space and, notably, transport availability⁴.

If it is not possible to balance the current conditions of demand and the existing capacities by means of withdrawal of certain production facilities and lines from exploitation, the corporation still has at its disposal (and such decisions as a rule are taken at the level of regional or global headquarters), three interchangeable options:

4. Many large-scale production plants built in 1930-1960 and consequently acquired by Western multinational corporations turned out to be “lodged” between the newly constructed residential areas and have almost overwhelming restrictions as for the physical raw materials supplies and discharge of ready products.

- export;
- contract production;
- “complementary investments”.

If to talk about export, the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations in 2015 got two significant superiorities over other sister-subsidiaries - the relative decrease of labour costs and the relative decrease of depreciation costs. Meanwhile, the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations partially compensated the inflation (the increase of salaries in 2015 amounted to 10-15%), in the result of the rouble exchange rate slump *qualified manpower* in Russian became cheaper than in China and India with the similar or even higher performance. At the same time, rouble devaluation led to the depreciation in the stable currencies (US dollar or Euro) of the capital assets of the Russian units and, in proportion to the depreciation, to saving the depreciation costs as part of the operating cost of the products manufactured. It should be added with expenses on energy consumption where the tariffs in 2015 and the first half of 2016 went behind the US dollar exchange rate. All the above-mentioned factors with the share of costs of the Russian enterprise nominated in US dollar or Euro at the level of 75-80% (totally imported raw materials, components and spare parts for the hardware) till the end of 2015 saved 5-8% in comparison to the currency operating costs at the end of 2014. With the decreased share of expenses of the Russian enterprise, nominated in US dollars or Euro, the effect of the *short-term* cost saving turned out to be even higher. However, the massive increase of the product export of the Russian enterprises of Western multinational corporations outside the CIS did not occur. We may mention the particular cases - export product supplies to the non-CIS countries from Unilever plants, export product supplies to Finland from the Vyborg ROCKWOOL plant, car supplies to the non-CIS countries, which in 2015 increased by 2,5 times and amounted to 11,3 thousand vehicles (1% of the total Russian output volume of cars in 2015).

There are several explanations to the moderate rise in product export of the Russian enterprises of Western multinational companies and here should be mentioned both objective and subjective factors. First of all, the Russian enterprises of Western multinational corporations from the very beginning disposed themselves to the Russian and CIS market, correspondingly, standardisation and certification of products was designed for these markets only. Secondly, the main number of plants of Western multinational corporations is located far away from the export ports (ex-

cept for the industrial cluster of Saint Petersburg and the Leningrad Region). Thirdly, the cost of the custom processing of embargoes in Russia (per the standard 40-foot container) is 2-3 times higher than in China or Europe. However, no less important is the subjective factor called in the world literature “co-opetition of sister-subsidiaries” (Luo, 2005) - simultaneous co-existing cooperation and competitiveness between the units of the corporation in different countries. *General corporate balancing of the demand and the sources of offer is rather a political than an economic process and there have to be very strong economic arguments (saving in the point of the final sale from the Russian plant in comparison to the supply from another plant of the corporation or supplies by the local contract manufacturers), so that the global brand-managers could “suppress” the reluctance of the regional managers in other countries.* Here everything depends on the root change of the mental modality of directors of the Russian units of foreign corporations in relation to the global brand-managers. Here is the difficult task to change the attitude to the global brand-managers as not to the people trying to sell global brands in Russia but rather as to the natural allies in the development of the products of the Russian origin on the global markets. And again, here we talk only about the global brands. The attempts of the export supplies of the local brands (for example, Baltika beer or Wimm Bill Dann berry drinks taken in the mid-2000s) showed that these products do not reach other shops in Germany, US and Israel except for the “Russian” ones - here not only other volumes of marketing budgets are needed but also other volumes of production for the steady presence on the shelves of even the average American or European retail chain.

In view of the fact that outlooks of the radical expansion of the product export of the Russian units of Western multinational companies are quite dim, another method of preservation of the capacities upload goes ahead - contract production, that is the production according to the orders and under the labels of other corporations or at all under the private labels of the international retail chains, including the retail chains from the CIS countries. Here again comes rather the issue of psychology than economy. From the economic perspective everything is quite simple - it is necessary to build a real model of the existing production taking into account all the bottlenecks in the production itself, inside and outside logistics, level of the necessary down time for hardware revamping and routine maintenance, period of mass vacations or seasonal slump of demand, etc. Further, on the basis of this model the *optimal level of output minimizing the unit costs for the product output for the period* (quarter, half a year, year) is determined. Then the options of reaching the given opti-

mal level are considered. Meanwhile, part of the options can include the contract production at low retail prices which can even bring the current losses. The key point is that this current losses should be compensated by saving the unit costs in the midterm (quarter, half a year, year). In practice, this model contradicts the corporate ambitions: “How can we sale products under private labels with our famous world brands and global reputation?!” In the meantime, recently the number of examples of the contract production of the Russian enterprises of Western multinational corporations has been increasing, especially in the food industry, what is more, this refers to both contract production of other western brands and contract production of the Russian private labels. In our opinion, expansion of the practice of the contract production in pharmaceuticals, and in the car assembly can solve many current problems (underutilized capacities and the lack of capacities for the production of certain “hit” models) of the Russian enterprises of Western multinational corporations.

Finally, the “complementary investments” are connected with the development of certain most successful products in the line of the corporation, sometimes starting up the new lines at several sites at the same time significantly improves the economic state of the enterprises.

“Glocalization of unit cost structure”

“Glocalization” of unit cost structure is the attempt to decrease the unit costs by means of locating the production of materials, spare parts and components using the advantages and the stable relations of the global price chains. In Russia this way was taken, first of all,⁵ by the car assembly industry. In 2012-2016 in Russia there have been opened 22 new plants of car components (production classification code - SIC 3714) of 20 international corporations including nine German, five Japanese and two American corporations. In other areas of machine building attention is drawn by the production of combustion turbines and hydro turbine hardware (3 plants), production of road construction machines and their components (two interconnected plants) and one machine building plant of DMG MORI company. The area of package production (one of the key elements of material purchase by the food industry) in recent years has

5. Partially under the pressure of the State which set the criteria of the shares of the local production in the “industrial assembly agreements”.

not changed much - the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations in the field of aluminium containers (cans and tops) and some other kinds of packages are still functioning but the massive invasion of the world manufacturers in the form of the Russian enterprises has not been witnessed. As far as the use of the Russian suppliers is concerned, first of all, as one of the respondents admitted, “the moment the Russian supplier hears the name of the big Western corporation, he immediately starts to talk about prices in Euro”, secondly, according to the results of interviewing the western corporations in Russia, held in 2015 by E&Y, 79% of the interrogated saw no Russian analogues used in the production of the import components (EY, 2015). Judging by the catastrophic slump of the machinery and equipment imports (the value of import of the machine building products from non-CIS countries decreased in January-December 2015 in comparison to January-December 2014 by 39,4%, including the mechanical hardware - by 33,1%, electric hardware - by 36,5%, optical tools and devices - by 35,0%; the value of import of the machine construction products from the CIS countries decreased in January-December 2015 in comparison to January-December 2014 by 49,3%, including the mechanical hardware - by 51,2%, the electrical hardware - by 54,7%, the optical tools and devices - by 45,4%) (Federal Customs Service (FCS), 2016a), in the recent year the situation of the Russian suppliers has not improved much⁶.

In general, it should be admitted that the tactical decisions for the preservation of the world-class plants - maintenance of the staff's motivation, achievement of the acceptable capacities upload and “glocalization” of the current cost structure were mostly found in 2015 and chosen approximately by 70%. To the maximum extent have been used the measures in the area of maintenance of the staff's motivation, there still are serious reserves left of the contract production development at the Russian enterprises of Western multinational corporations. As far as the “glocalization” of the current costs is concerned, the experience of the world manufacturers of vehicle components, which opened their plants in Russia on the eve or just on the day of the local vehicle production slump, does not serve the approved example for the component manufactures for other areas.

6. hardware import decline rates in January-April 2016 have decreased but nevertheless, mechanical hardware import decline rates in January-April 2016 amounted to 20,6% in comparison to January-April 2015, and optical tools and devices - by 6,0% (FCS, 2016b).

Preservation of the world-class manufacturing subsidiaries - strategy

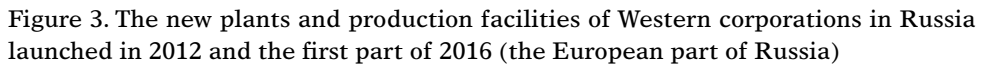
Tactical measures of preservation of the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations have been already partially “selected”, and sometimes face the psychological rejection or the objective difficulties. Here comes the moment to tackle the strategic measures of preserving and developing the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. We can outline three main directions of the strategic actions of Western corporations in Russia:

- 1) expansion of geographical diversity of the Russian manufacturing subsidiaries,
- 2) capital cost glocalization - development of local industrial hardware suppliers
- 3) new schemes of the skilled staff education.

Expansion of geographical diversity of the Russian manufacturing subsidiaries

Let's look at the chart of localization of the plants put into operation by Western corporations in Russian in 2012-2016 as well as the places of implementation of the substantial development projects for the existing plants (new production facilities or production lines) (Fig. 3-4).. It is worth paying attention to the sharp irregularity of localization of the new manufacturing units - “the industrial belt” «the Kaluga Region – the Moscow Region – the Nizhny Novgorod Region – Tatarstan” (with disparities in the Vladimir Region and in the Chuvashia Republic) takes 31% (65 from 208) of the new plants and 36% of the new manufacturing units at the existing plants (30 of 84 sites). Adding Saint Petersburg and the Leningrad Region to it and also speedily developing recently the Povolzhskiy cluster (the Samara and the Ulyanovsk Regions) we add 40 new plants and 12 manufacturing units at the existing plants. Therefore, 7 subjects of the Russian Federation held precisely 50% of the newly opened plants and the new sites at the existing plants. In the Asian part of Russia the only regions of the obvious presence of the new enterprises of Western corporations are Yekaterinburg and the Sverdlovsk and the Tyumen Regions.

The main problem is not the issue of the enterprises concentration in the separate regions (naturally, it is determined by the economic consid-



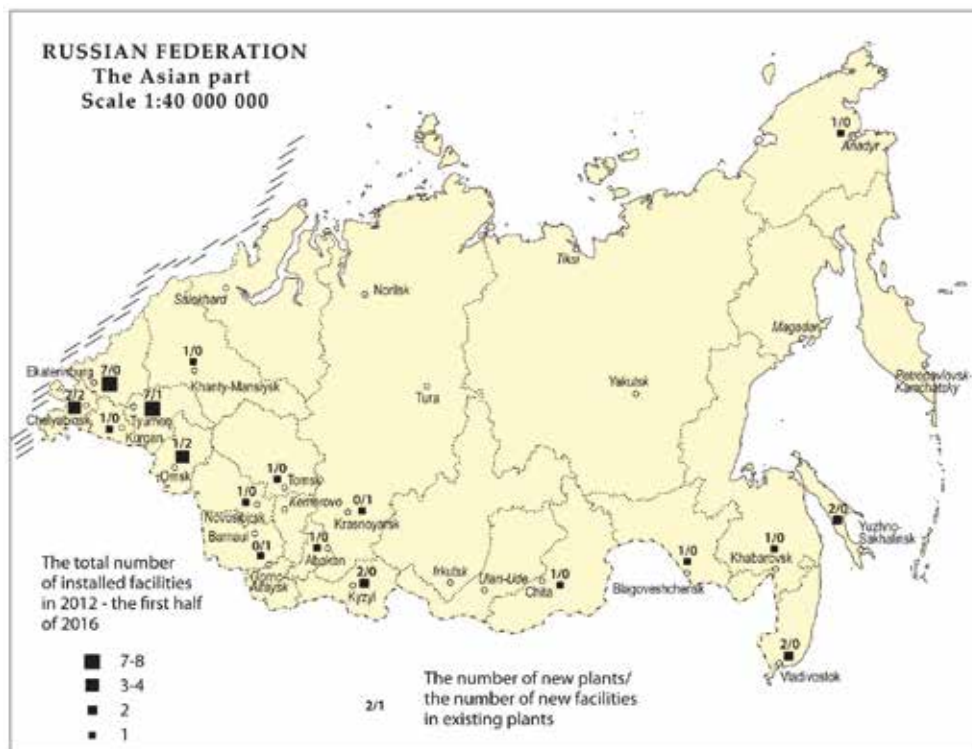


Figure 4. The new plants and production facilities of Western corporations in Russia launched in 2012 and the first part of 2016 (the Asian part of Russia)

erations of the transport availability of the main markets, existence of the industry-purpose lands with infrastructure (industrial parks, industrial zones) suitable for development, and availability of labour force), but rather “white spots” inside certain economic regions. Thus, in the Federal District together with the Kaluga Region attention is drawn by the Ryazan Region and, particularly, by the Vladimir Region (the border of the Vladimir Region is much closer to Moscow than the border of the Kaluga Region). “White spots” of the Bryansk and the Pskov Regions also make one think. It’s worth noting that our charts reflect only those plants built in the recent 4,5 years. Geography of the remaining enterprises of Western corporations can be much broader. *Nevertheless, even our quite superficial survey shows to the existence of significant areas of virgin and fallow lands in the field of industrial construction, both in big industrial cities (with population of more than 300 thousand people) and in smaller industrial centres.* This circumstance is particularly important in relation

to the second point of strategic actions taken by Western enterprises in Russia - development of the local hardware suppliers.

Capital cost glocalization - development of local industrial equipment suppliers

All the Russian enterprises of Western corporations in 2015-2016 got trapped by the appreciation of the facilities maintenance. Any modern enterprise is constantly improving in this or that respect - changes the off-market and technically worn-out elements of the main and auxiliary facilities, means of control and measuring devices, etc. Without these measures it is impossible to maintain the main competitive advantages of the Russian enterprises of Western multinational corporations - the level of the technological culture and technological discipline (*possibility to take complex technological orders*) and “centrality” of the production processes (*possibility to execute orders precisely in time and with the declared level of quality*). And here is the trap of appreciation of the facilities maintenance - the standard substitution of the main hardware and control and measuring devices (imported for imported) becomes more and more expensive for the Russian enterprises of Western corporations as in the absolute majority of cases they conduct discharge at the local markets, their prices are nominated in roubles and due to the division of the assortment into “volume generators” and “profit generators” in general go behind the US dollar rate. The relative appreciation of maintenance of the technical level of the enterprise as for the volumes of its revenues and profits is the all-round problem, at that the source of funding of the necessary pinpoint investments (current profit, undistributed profits of previous years, bank loans, investment of the funds of the parent company to the authorized capital of the subsidiary) plays no role (investments of the parent company to the subsidiaries are also evaluated, first of all, according to the criteria of the net present value (“NPV rank”).

It is worth recalling that totally Russia has more than 800 industrial enterprises owned by Western companies. Among them only 200 were built after 2011 (the degree of acquiring the “fresh” capacities by Western corporations from the Russian owners in 2012-2015 was insignificant). But even new enterprises need regular supplies of spare parts and components, regular “refreshment” of the control and measuring devices, decrease of the level of emissions in connection with the step-by-step tightening of the Russian legislation in the sphere of environment. In general,

the cost of the “active” part of the capital funds of the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations (without buildings and constructions) at the end of 2015 amounted to approximately 60 billion US dollars. With the minimum rates of renovation of the active part of the capital funds by 10% annually, the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations in the near years have to purchase machines and hardware for 6 billion US dollars just to keep the production “afloat”. However, such sums are unaffordable for them right now in view of the objective fall of the cost of the manufactured products and the volumes of profit nominated in US dollars or Euro. To further keep the production “alive” it is necessary to look for new hardware suppliers offering 20-30% discount to the standard prices. At that, the absolute majority of the global corporations strictly follow the rule of purchasing the hardware from the suppliers enrolled to the all-corporate lists of the authorized suppliers⁷. As it has been told by our respondents - development managers of the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations - the Russian enterprises practically have no opportunity to get to these lists independently - the authorization procedures are long-lasting, complicated and expensive. Therefore, the input parameters for resolving the task of getting out from the trap of appreciation of the production downtime, can be presented in the following way:

- 1) The majority of Western corporations are not ready to produce themselves the materials and hardware necessary to their activity. At that “some of them by their own efforts intend to develop the industrial potential of the Russian suppliers so that they could release the new types of products” (EY, 2015).
- 2) Loading level of the Russian machine engineering capacities at the beginning of 2016 constituted on the average 67% of their standard level, about 30% of the enterprises worked on less than ½ of their capacity (Auktsyonek and Yegorov, 2016, p. 40).
- 3) The Russian machine building enterprises, especially the ones with significant underutilized capacity, on the whole have no competence and funds to be put on the list of the authorized hardware suppliers of the international corporations.
- 4) The significant part of the Russian machine building enterprises with

7. As we were told by the director of one of the plants, “we built and launched the plant by ourselves. The parent company gave us the principal one-page production scheme, guarantee to the local bank and the list of the authorized suppliers”.

underutilized production capacities are situated in the regions untouched by a foreign investor.

- 5) The world “grands” of the industrial hardware production (except for the manufacturers of the hardware for the electrical energy industry, mining industry and oil/gas development, as well as machine tool builders) in fact are comparatively small international companies with the global sales volumes under 1 billion Euro. Such corporations are not ready in the current situation for the serious independent investments in Russia and construction of the production facilities from scratch (“greenfield investments”).
- 6) At that at stake is the sum several times exceeding the current volumes of production of the corresponding Russian areas (thus, the volume of the machines for food-processing manufactured in the territory of the Russian Federation in 2015 amounted to 10,6 billion roubles or 170 million US dollars as for the average weighted exchange rate of 2015⁸ (Government of the Russian Federation, 2016); volume of the machine engineering products manufactured in the territory of the Russian Federation for the purposes of the chemical, pharmaceutical and building materials industry and DIY has not been even registered.

Correspondingly, for the satisfactory resolution of the main task - cost-cutting of the maintenance of the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations (belonging mostly to the enterprises of the food, building materials industries, pharmaceutical manufactures and assembly production of machines and hardware) in a working condition it is necessary to create simple and reliable organizational and financial schemes of the mass attraction of the companies - authorized suppliers of the industrial hardware for the global companies - to Russia.

We think the most realistic is the scheme consisting of the following elements:

- 1) the western company - the authorized hardware supplier for the global corporations cannot make greenfield investments but has to use the existing buildings and constructions, approach roads, storage facilities, elements of the energy utilities of the existing underutilized Rus-

8. The market of machine engineering for the food and pharmaceutical industries in 2015 amounted to 56,1 million roubles, increasing by 6,5% in a year in roubles and decreasing by 32,8% in dollars.

- sian machine manufacturers⁹; especially situated in the areas of the minimum presence of the enterprises owned by Western corporations;
- 2) for further cost minimization this entails rather the creation of joint ventures together with the Russian companies than of the rent of separate areas (production facilities, sites, etc., the part of which in any way will be used jointly, for example, approach roads); at that contribution of the Russian companies to the authorized capital of the joint venture will consist of the rights to use the main and the auxiliary production facilities, approach roads, elements of the energy utilities.
 - 3) shares of the joint venture participants can be different, but in general, especially at first stages, it entails quite small enterprises (with the volume of output of 10-20 million dollars per year and about 100 persons of staff), for the elimination of expenses for the construction and rent of premises, requiring only the investments in the hardware, its installation, adjustment, commissioning and start up;
 - 4) such an “insertion” of the manufacturing subsidiaries to the existing enterprises can lead not only to the general saving of the funds, but also to limiting the top border of expenses for the creation of the competitive Russian branch of the authorized hardware suppliers for the global corporation of 20-50 million dollars level¹⁰;
 - 5) it is quite doubtful that these funds especially in the form of “direct investments” will be unaffordable for the majority of authorized hardware suppliers for the global corporations (which, as we recall, have in bulk the global sales volume in the amount of less than 1 billion Euro), as such sums will amount to 5-10% and more of the total volume of assets of these companies. Moreover, major country risks for the allocation of one-time investments of the similar relative size;
 - 6) in such conditions it will be necessary to use the special forms of the project funding relying on the use of the Russian banks credits with 100% of foreign capital, whose holding structures are the partners of the global corporations operating in Russia, and whose Russian enterprises are in need of renovation;

9. It also refers to the general machine engineering - production of the elements of the flowlines, boilers, hoppers, pipelines, compressor systems hardware, carcass elements, etc. and does not refer to the production of the control and measuring devices, but we do not see as possible the massive transfer of the production of the control and measuring devices to Russia.

10. In practice, more often the investments in the amount of 10-20 million dollars are sufficient.

- 7) these credits have to be fully or partially guaranteed by the consumers of the manufactured hardware by way of entering into the long-term purchase agreements for the products of the newly commercial companies. Such agreements can be additionally secured and exactly in this respect (the State funding of the expenses for the security of the long-term agreements for the supply of the hardware firstly manufactured in Russia or substituting the supplies of the imported hardware) the course to the import substitution policy declared by the Russian authorities has to be used.

With the speedy and successful implementation of the suggested scheme we expect that in the near years there will appear about 100-150 joint ventures between the Russian plants and the global authorized suppliers of the industrial hardware in the area of food, chemical, pharmaceutical industries and in the industry of production of the building materials and DIY. These enterprises will be able to cover about 60-70% of the demand volume of the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations of the hardware for the current repair and maintenance of the main and auxiliary production facilities and in the longer term to come over to the delivery of these products in other countries of the company-consumers' presence.

New schemes of the large-scale staff education for the Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations

The Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations constitute a small part of the Russian industry, employing according to different estimations from 120 to 150 thousand of persons¹¹.

In the materials prepared for the 29th meeting of FIAC (October, 2015), chapter 2.10 "Innovative development" contains a number of quite reasonable suggestions as for the enhancement of the level of teaching the engineering subjects in the Russian universities, connection of teaching with practice, formation of the "applied Bachelor's programmes",

11. This estimation refers only to the number of workers employed directly at the manufacturing facility and does not include the workers of the sales departments, accountants and financial staff and other employees of the Russian units owned by the international corporations.

elaboration of recommendations to the programmes of the “new engineering education” (teaching the cross-disciplinary skills, building of the “cloud” system of the allied competences in the course of getting the main education, formation of the category of engineers-entrepreneurs, engineers- products managers, etc.) (FIAC, 2015, p. 200). However, the FIAC materials contain no key elements in the area of education of the highly qualified workers for the “world class manufacturing subsidiaries”. Meanwhile, selection of the qualified workers and technicians for the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations is not an easy task. Situation with personnel selection to the typical Russian enterprise of Western corporation most often can be depicted as the cocktail glass (wide footing, thin leg, V-shaped upper part) - usually the pool of candidates to the lowest positions of the “hand work at machines and mechanisms” (packers, sorters, etc.) can be quite satisfactory as well as the pool of candidates for the management positions. But the recruitment of the “mid position workers” - set-up technicians, assistant engineers, foremen is a big problem. Many companies have to resort to two expensive measures at the same time - so called overskilling (recruitment of the persons with excessive education level to the positions which do not require such kind of education) and to long-term trainings abroad at other corporate plants or at the suppliers of equipment¹². In the conditions of the speedy market growth and more than satisfactory performance of the Russian enterprise such measures turned out to be quite acceptable. In the conditions of the demand stagnation such cost demanding ways of “putting into the position” become unattainable luxury.

Therefore, for the steady maintenance of the world-class Russian manufacturing facilities it is necessary to create the complex system of education of middle level professionals. In the conditions of the factually decreasing state expenses on education there is no hope that the state will resolve this task. At the same time, the need of middle level professionals having no need to be long and expensively trained on site is quite high - we estimate it at the level of 5-10 thousand of persons on the horizon of two-three years for the existing Russian manufacturing subsidiaries of

12. Therefore, before the plant of Oriflame was launched in January 2015, all the newly employed engineers attended one-month training and the newly recruited workers had two-month training at the Polish and Swedish enterprises. At launching the KNAUF Gyps plant in Kungur city mechanics of the motor transport service completed training in Austria where the load-transfer devices Liebherr are produced and in France where excavators Liebherr are produced (FMVideo, 2013).

Western corporations (5-10 persons per a middle size enterprise) and 1-3 thousand of persons for the newly created 100-150 small and middle joint ventures in the area of the industrial hardware production (from 10 to 20 persons per a newly created enterprise).

Creation of the principally new system of middle level professionals education is determined by the fact that the most important elements of middle level professionals education should become the mastering of the following kinds of competence:

- 1) The basic knowledge of the wide range of the applied disciplines (material engineering, mechanics, electric engineering and electronics, process and device arrangement).
- 2) Practical skills of the speedy mastering of the work techniques on the main types of the technological processes, hardware and control and measuring devices which determines the average time internships (1-2 months each) at a number of the leading Russian enterprises of Western corporations.
- 3) The skill to learn and get new knowledge. It is quite possible that in the next decade these workers will face completely new principles of production, which at the moment are at the earliest stages of elaboration - Internet of things ("IoT"), "cobotics" – the use of the industrial robots for the maintenance of operations performed by people rather than for their substitution, "augmented reality" – virtual prompts coming on-line in the course of performing assembly operations and other complex operations at the enterprise production facilities; "3-d printing", substituting the basic principles of spare parts and constructions design. In order to master speedily such technologies the Russian middle level professionals have to know well the essential languages of technical documentation (English and/or German).
- 4) Leadership skills, including the capability to be in charge of heterogeneous groups (brigades, shops) and effectively teach the new work techniques their colleagues and subordinates (and sometimes the supervisors and employees of the allied enterprises).

It is also clear that creation of the system of effective accumulation of such competences cannot be implemented in the framework of the existing state institutions of the secondary technical education with the outdated curricula and programmes, low level of the teachers' qualifications and, in the majority of cases, with quite poor material base. Therefore, it entails the creation in the near future (starting from 2017) of *the system of private technical colleges*, free from the state accreditation and not

pretending to provide the state diplomas. The minimum number of such colleges cannot be less than 10 (1-2 colleges for the building industry enterprises, 2-3 colleges for the food industry enterprises, 2-3 colleges for the chemical and pharmaceutical industry enterprises, 3-4 colleges for the newly created joint ventures in the area of the industrial equipment production).

The above-mentioned types of competences necessary to learn presuppose the significant “moving up” of the average age of entering to these colleges - from 17-18 years (just after finishing the secondary school) to 21-25 and above. By the way, it will take off the issues connected with the mandatory military service in the course or right after the end of training.

The creation of such private colleges can obviously have different organization forms. The most suitable form is the creation of the private non-commercial partnerships from the leading western corporations - members of FIAC and AEB (Association of European Businesses) for each separate college.

Searching the variants of placing such technical colleges it is necessary to take into account the “loophole” envisaged in Article 20 (“Peculiarities of Educational Activity in the Territories of Priority Rapid Socio-Economic Development”) of Federal Law No. 473-FZ of 29.12.2014 (amended on 13.07.2015) *On Territories of Priority Rapid Socio-Economic Development*, which says: «In order to create the conditions to apply the best foreign methods and standards of educational activity, teaching of employees who are the residents of the priority rapid socio-economic development, ***the Government of the Russian Federation shall have the right to set the peculiarities of licensing the educational activity of the organizations carrying out their educational activity according to the curricula of professional training and additional professional programmes in the territories of the priority rapid socio-economic development, created in such territories or residents of the territory of the rapid socio-economic development***”. Therefore, a private technical college is free from undergoing the official procedures of getting the status of the resident of the territory of rapid socio-economic development. As for the licensing of such institutions, this question has to be resolved with the Government of the Russian Federation until the 30th session of FIAC (the end of October 2016).

Conclusion

We showed that in 2012-2013 the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations won the stable position in composition of the parent companies by way of achieving the high level of technical effectiveness, high capability to absorb innovations and generate the innovative ideas, high qualifications and the staff motivation. It was the reason to found in 2011-2013 more than hundred new industrial enterprises and actively modernize the existing plants.

Introduction of the system of sanctions and counter sanctions and especially the slump of the rouble exchange rate at the end of 2014 sharply changed the whole economic landscape of development of Western corporations in Russia. Nevertheless, during 2015 and the first part of 2016 the absolute majority of international corporations preserved their production capacities and even completed the pending projects putting into operation 80 new plants. Altogether, persisting low prices for oil, ongoing reduction of the people's purchasing power, decrease of the real volumes of the State purchases leave no chance to the speedy renovation of demand, except for certain segments.

In such conditions, in order to preserve the technical and economic effectiveness of the Russian manufacturing subsidiaries of Western corporations a range of tactical and strategic measures are considered. In the area of tactical measures it is necessary to indicate the development of export in Russia (especially the products under the global labels), development of the contract production as for the orders of other western corporations and the local firms, implementation of certain "maintaining" investments in the areas preserving the maximum favourable prospects of the demand increase.

At the same time there rises a more complex task to preserve the general production cycle of the Russian enterprises of Western corporation in the conditions when the reinstatement cost of assets calculated on the basis of the standard conditions of using the import hardware and component turns out to be much higher than the balance cost of assets and the current conditions of business do not ensure the mobilization of the inner financial resources for the preservation of the achieved level of technical effectiveness. Here we suggest the complex of the strategic measures - localization of manufacturing units of the industrial hardware global suppliers using the specific financial and organizational schemes (joint ventures with the Russian companies, especially in the regions, poorly covered by the western capital, funding of the hardware production de-

velopment on account of the credits of the Russian banks with 100% of the foreign capital, which preserved the access to the world capital markets in the course of providing guarantees on the part of the hardware consumers and additional State security of the contracts on the supply of the import substituting hardware).

These measures of preserving the existing Russian enterprises of western corporations on account of “glocalization” of the industrial hardware manufacturers include the measures of development of the personnel potential of the Russian enterprises of Western corporations especially the creation of the body of non-commissioned officers of the world-class manufacturing units - highly skilled middle level professionals able to learn quickly the rapidly changing technologies of the industrial production, take the conduct models necessary for diligent work, and teach new techniques and forms of work to their colleagues. The mass preparation of workers of such qualification is possible only on condition of creation under the auspices of FIAC/AEB of the system of private technical colleges of the new type, using certain opportunities provided by the Russian legislation in the field of “the rapid development zones”.

All these and many other evaluations, conclusions and suggestions have to be explained and adjusted. It has to be done by other experts - managers of the global manufacturing companies and financial institutions, workers of the international economic organizations, representatives of the business community and government structures of the “hosting country”. The most important thing, we wanted to show that the visible presence in the Russian economics of the technically effective manufacturing subsidiaries of international corporations, serviced by the skilled and motivated personnel, and the steady development of such manufacturing units is the necessary condition of preservation of Russia in the family of the civilized nations.

References

S.Auktsyonek, A. Yegorov, Business review.// *Economic development of Russia*. 2016. Volume 23. No. 4. P. 39-47.

Without an author. “Baltika” will pay compensation to the workers of the plant which was closed in Chelyabinsk. The sum is stunning. // *The Chelyabinsk review*. 20 February 2015 <http://ob-zor.ru/news/baltika-vyplatit-sotrudnikam-zakryvshegosya-v-chelyabinske-zavoda-kompensacii-summa-porazhaet>)

I.B. Gurkov Experience of the Russian manufacturing units owned by the western

- corporations: conditions of formation and maintenance of the effective innovative routines // *ECO*. 2013. no. 6. P. 112-131.
- Foreign Investment Advisory Committee 29th meeting, 19 October 2015. Moscow, FIAC, 2015.
- Government of the Russian Federation. *The industrial policy: some important results and indicators of 2015*. Moscow: Government of the Russian Federation, 2016, 19 April.
- Federal customs service of the Russian Federation. *Statistics of the foreign trade turnover of Russia in January-December 2015*. Moscow: FCS, 2016
- Federal customs service of the Russian Federation. *Export-import of the most important products in January-April 2016*. Moscow: FCS, 2016
- EY. *Import substitution - new opportunities or challenges of the Russian economy*. EY, July 2015.
- FMVideo. *Documentary film about the history of creation and activity of the enterprise "KNAUF GYPS KUNGUR" (2002-2012)*. FMVideo, January 2013 <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-film-corplist/624-f130122-knauf>
- Siemens. *Research and development centre*.// https://w3.siemens.ru/innovations/siemens_research_center/
- Gurkov I. B. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. No. 2. P. 220-240
- Gurkov I. B. Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations // *Post-Communist Economies*. 2016. Vol. 28. No. 3. P. 353-372.
- Gurkov I. B. Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate // *Global Business and Organizational Excellence*. 2016. Vol. 35. No. 4. P. 44-54.
- Gurkov I. B. Against the wind – New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Eurasian Geography and Economics*. 2016
- Gurkov I. B., Filippov S. Innovation processes in the Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies // *Journal of East - West Business*. 2013. Vol. 19. No. 4. P. 260-290
- Gurkov I. B., Kossov V.V. Combining contemporary and Soviet-era management practices to achieve excellence at Knauf CIS // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. No. 6. P. 21-34
- Ledyayeva, S., Karhunen, P., Kosonen, R. and Whalley, J. Offshore foreign direct investment, capital round-tripping, and corruption: Empirical analysis of Russian regions.// *Economic Geography*. 2015. Vol. 91. No. 3. P. 305-341.
- Luo, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries.// *Journal of World Business*. 2005. Vol. 40. No. 1. P. 71-90.
- Siemens. *Siemens LLC and "R&D Center for power engineering" signed the cooperation agreement* // Siemens, Media Center, Company News 11.07.2011. http://ntc-power.ru/eng/press_center/company_news/.

Ottobre 2016
Progetto grafico e stampa Cierre Grafica
Caselle di Sommacampagna (Verona) Italia
www.cierrenet.it