

Александр Фридман:

По производству «дерьма» Латвии трудно конкурировать с Литвой или Польшей

Поэтому не надо делать ставку на «дешевое», считает Александр Фридман

По словам известного бизнес-консультанта Александра Фридмана, в посткризисный период латвийский бизнес не очень склонен серьезно меняться — убитый внутренний спрос скорее настраивает на тактику «удержания ситуации». Однако и в этой ситуации нужно сделать все возможное, чтобы бренд не превратился в «грустное зрелище». Почему *Laima* выбрала неправильную точку позиционирования, а *Dzintars* не смог использовать свой потенциал? Как научить «маневрировать в мелкой воде» и правильно эксплуатировать своего работника? Об особенностях посткризисного мышления и о том, что общего у работника с цирковым слоном, — в интервью «ДВ».

→ Сергей ПАВЛОВ
pavlov@fenster.lv

Как готовят цыплят к смерти

— В 2009 году вы говорили, что тогда спрос у бизнеса был на быстрые реформы для выживания. С какими нуждами к вам обращаются сегодня?

— Кризисное падение, когда все говорили — оба-на, вот оно как случилось! — уже закончилось. Теперь находимся внизу, где и сидим. А так как мировая экономика стагнирует, бурного роста нет, то запросы сейчас больше на технологии «маневрирования в мелкой воде». Это повышение точности системы корпоративного управления. Потому что те, кто выжил, увидели: когда попутный ветер стихает, без точной настройки маневрировать нельзя. Тут и запросы на оптимизацию, и на стратегию в условиях отсутствия бурного роста.

— Еще в начале кризиса вы говорили, что он отделит «везунчиков» от «профессионалов»...

— Не скажу, что в итоге умерли все везунчики, но что они упали сильно и зачастую не знают, как подняться, — это очень частая картина. В некоторых случаях проблема не настолько

«В России работа воспринимается как досадное обременение счастливой жизни. В Латвии это менее выражено...»

велика, чтобы компания обанкротилась. Просто она теряет инерцию, истощает запас ресурсов на экспансию и просто начинает барахтаться, как жук, опрокинутый на спину. С одной стороны, он не помер, но выбирать из этого состояния трудно.

Кстати, с везунчиками я особо не работаю — либо у них нет на это ресурсов, либо мы не сходимся в целях и задачах. Если им требуется «живая вода», которая решит все проблемы, а у меня ее нет — я об этом сразу и говорю.

— С какими конкретно вопросами к вам чаще обращаются?

— Типичная ситуация такова. Компании четко видят, что исчерпан потенциал экстенсивного роста. И требуется большая эффективность, причем не в виде вечного лозунга, а конкретно — в



виде возможных изменений в системе управления.

— И что конкретно делаете?

— Проводится аудит системы корпоративного управления, по всем контурам: стратегия, структура, процессы, методики управления персоналом. В итоге — план корпоративных преобразований, который учитывает ресурсы и положение компании.

Это порой все равно что поменять в автомобиле мотор на ходу:

— Тут несколько факторов. Во-первых, основное сопротивление часто идет от самого собственника. Тот, кто нанимает, иногда потом не готов делать то, что требуется, потому что подсознательно нередко есть такой запрос: делай то же самое, что я, но лучше. Обычно это четко не говорится, но как только мы говорим: ребята, тут все хорошо, но вот это мы будем делать немного по-другому — часто тут начинается первый ступор. Потому что знакомый черт лучше незнакомого и прежняя ситуация еще нас не убила, а новая — непонятно какой окажется.

Второе сопротивление — конечно, от структуры. Но во многом это зависит от позиции самой компании. Если она слишком заискивает перед работниками, твердо не ставит перед фактом преобразований — это повышает сопротивление структуры. Потому что как обычно воспринимаются реформы работниками? «Наконец-то! Этим уродам давно надо начать работать по-другому!» — при этом говорящий показывает на соседние департаменты, а также вверх и вниз. Когда выясняется, что в числе этих «уродов» оказывается и сам говорящий, — к этому мало кто готов, и начинаются попытки торможения.

Если наверху сами не очень уверены в неизбежности перемен — снизу будут саботировать. Это как в анекдоте. Посетитель ресторана спрашивает у официанта: «Как вы готовите цыплят?» Тот бежит на кухню, возвращается с ответом: «Повар сказал, что никак особо не готовим, просто говорим им, что вы сейчас умрете». Дурацкий анекдот, но компания должна так же внятно говорить о преобразованиях.

— Часты ли случаи, когда сопротивление оказывается сильнее?

— Как минимум в 30%... Бывает, что изначально ситуация как бы не столь плоха, а само направление изменений неприятно, так как система меняется в сторону, лежащую за пределами прежнего опыта собственников.

И нужно или переучиваться и уходить от естественного стиля, либо нанимать другого человека. И если явной угрозы уже вроде не видно — часто владелец предпочитает «мучиться традиционно».

— Сопротивление структуры переменам — это бывает в 90% случаев или всегда?

«Можно обойтись и без премий, но тогда компания должна объяснить людям ситуацию. И желательно при этом не покупать третий «бентли» — не поймут. Потому что иногда некоторые товарищи пытаются это совместить и говорят «денег нет», сытно ковыряя в зубах.»

80% работников — почталыоны Печкины

— В чем специфические отличия в вашей работе в Латвии и в России?

— Немного разные рынки труда и менталитет. В остальном — никаких различий.

— А что с рынком труда?

— Понятно, что культура страны влияет на людей, и на рынке труда в России доминируют не самые позитивные свойства менталитета. Например, работа воспринимается как досадное обременение счастливой жизни. В Латвии это менее выражено... Поэтому, если рассматривать менеджмент как систему, ее никогда нельзя ставить без учета людей. И Питер Друкер, когда в Америке пошло увлечение японской системой, сказал: «Если вы собираетесь управлять японскими методами, то не забудьте завезти и самих японцев».

Скажем, в Латвии люди как-то больше понимают, что на работе надо — ну или придется — работать. А в России это вовсе не очевидный факт, порой приходится напоминать. А пусть даже за хороший пакет, но пахать интенсивно — это воспринимается как довольно злобный вариант.

— И, по вашей терминологии, таких людей нужно — лечить, учить, убивать?

— Ну что вы! Компания должна предложить внятный выбор. У меня был эпизод: накануне 2011 года собственники одной компании, где я вел большой проект, пригласили меня выступить перед людьми с новогодней речью. И вот собралось около тысячи человек, я сказал им о стратегии, обещал ее разослать каждому лично, а что касается идеологии — сказал так. По моим наблюдениям, люди ходят на работу с тремя намерениями. Первое — чтобы не сдохнуть с голоду. Второе — дома скучно, а тут кофе с людьми попил, поработал, не напрягаясь, в итоге еще и денег дали. И третье — для самореализации. Говорю, компании нужна именно третья категория, и я лично постараюсь, чтобы представители первой и второй категорий жили тут недолго и плохо... Поэтому пока есть выбор — все можете меняться.

Компания должна уметь вот так жестко сказать. Когда руководитель делает; а) четкий посыл, б) правильные шаги — люди, как почталыон Печкин, оказываются вполне способными меняться. Известная статистика: 80% людей работают так, как ими управляют.

— На прошлой неделе бизнесмен Александр Милов сказал о мотивах так: «Человека нельзя заинтересовать

какими-то премиальными системами — это пустое... Для работника самым сильным побудительным мотивом является страх... Будете работать плохо — просто уволю. И это срабатывает». Что думаете?

— Безусловно, страх потерять работу — один из векторов мотивации. Но второй вектор — все же формирование заинтересованности, в том числе и премиями. Кто-то из самураев лет 600 назад сказал примерно так: если с тем, кто достойно служит своему господину, будут обращаться так же, как с тем, кто служит недостой-

но, рано или поздно служащий достойно задумается, а стоит ли напрягаться. И это самурай, с их понятиями, 600 лет назад.

Сегодня то, о чем говорит г-н Милов, называется «метод выжженной земли», который работает разве что на полностью локальных рынках труда. Вот есть сталелитейный комбинат, вокруг него ровным слоем намазан город, до другого ближайшего города — 5 тысяч километров. Да, там такие шутки пройдут.

— Или в период кризиса, когда пойти некуда...

— Как бы да. Но я был свидетелем, как такой кризисный подход к персоналу — мол, а куда они с подводной лодки денутся! — отключался спустя несколько лет. Человек — он ведь как цирковой слон: всегда помнит, что ему морковку дал, а кто в хобот табаку насыпал. Поэтому когда мы просто взяли и воспользовались тяжелой ситуацией человека — он ведь это запомнит. И когда-нибудь отыграется. Так что не думаю, что это хороший подход.

Конечно, где-то — в работе уровня копания канав — можно обойтись без премий. Выше — нужно думать. Иногда можно обойтись без них, но тогда компания должна объяснить людям ситуацию. И желательно при этом не покупать третий «бентли» — не поймут. Потому что иногда нехватка товаров пытаются это совместить и говорят «денег нет», сытно ковыряя в зубах.

— В каком плане он потерялся?

— Как мне видится, еще когда все это только начиналось, компания не выбрала точку позиционирования и пыталась конкурировать, производя «дерьмо» и заворачивая его в свою упаковку. А производству «дерьма» в Латвии довольно трудно конкурировать

более низким спросе, то либо включились те или иные рынки, либо произошло чудо. Другой вопрос, что если говорить о Латвии, то у работающих на внутренний рынок актуальна ситуация сюрреализма (сюрреализм — положение велосипеда на старте, также умение велосипедиста сохранять равновесие при отсутствии поступательного движения). — С. П.)

Поскольку внутренний спрос убит, у многих компаний стимул что-то менять не актуален в принципе — люди сидят на удержании ситуации и минимизации издержек.

Например, местный рынок одежды — зрелище грустное. Нет спроса — нет предложения, а нет предложения — нет спроса, и так по кругу. Компания понимает, что даже если она произведет в правильные новые коллекции и в обучение продавцов, при мертвом спросе она получит не намного больше денег.

— При этом недавно стало известно, что мировой гигант H&M сюда все же идет...

«Та же *Laima* свой рынок немного потеряла. В целом бренд депозиционировался. Не знаю почему. Может, денег не хватает. Может, мозгов...»

А эти ребята играют в длинные шашки. Они понимают, что эта дыра не навсегда и когда-то ситуация изменится. С длинными деньгами возможностей на рынке сейчас вообще много: занимай место и жди. Через два года или через пять, но ситуация в итоге не может не выстрелить. А что для

этих ребят пять лет? У них же не стоит вопрос, из каких средств счета за электричество в конце месяца закрывать.

— Ранее вы критиковали структуру бизнеса и менеджмент таких игроков, как *Laima*, *Elkor*... Кого и как можете оценить сегодня из местных компаний?

— Ну, не хотелось бы говорить как-то слишком залихватски, мало ли, кто и что там сделал за последние годы... Но, на мой взгляд, та же *Laima* свой рынок немного потеряла. Правда, в последнее время они сделали пару шагов, выпустили несколько интересных изделий. Но в целом бренд депозиционировался. Не знаю почему. Может, денег не хватает. Может, мозгов. Бренд жалко, хороший был.

— В каком плане он потерялся?

— Как мне видится, еще когда все это только начиналось, компания не выбрала точку позиционирования и пыталась конкурировать, производя «дерьмо» и заворачивая его в свою упаковку. А производству «дерьма» в Латвии довольно трудно конкурировать

с той же Литвой или Польшей. В итоге ничего не получилось, потому что все равно местное «дерьмо» было дороже, чем у других.

Это уже даже не вопрос воли или желания, это сопромат, а долго нарушать сопромат в этом мире никому не удастся. Конец того же *Rebby*, который долго пытался делать качественные электроинструменты за рубежом, не находясь в Китае, — это тоже показало, что с сопроматом спорить трудно.

— На ваш взгляд, *Laima* изначально должна была идти от народности в сторону *Pure*, с коробками конфет за 10 латов?

— Да, куда-то туда. И *Pure* в этом плане молодцы, Айвар Жимантис успешно и грамотно подбрасывает то, что было потеряно. Казалось бы, кому нужен дорогой качественный шоколад? Но оказывается — нужен! А на рынке «дерьма» покупатель никогда не будет лоялен, он ведь за пятак удивится.

Тут фокус не в том, где ты был раньше — мало ли, что было, — а в том, где ты можешь работать сегодня и завтра. Тот же *Dzintars* когда-то тоже где-то был, и где все это сейчас? Какую-то часть рынка они потеряли. И то место, которое они занимают сейчас и здесь, и на Востоке, неадекватно тому потенциалу, который у них был. Так что тут надо даже не на причины ссылаться, а возможности искать.

Мало ли кем была *Laima*. Вопрос в том, кем она имела шанс стать в новых условиях. Радовать людей дешевой продукцией, заменяя какао хрен знает чем и сбывая баночки? Ну, *Pure* все это давно проходила, там полно таких маленьких фабрик...

«Мне кажется, у наших людей бывает такое ощущение: вот мы, такие европейцы, этому дикому российскому рынку какие-нибудь бусы впарим.»

Почему в России иногда лучше не высовываться

— Один из экс-руководителей *Swedbank*, работающий теперь в Альфа-банке, сравнивал уровни эффективности тут и там — по числу работников на обороты. И говорил, что даже в «Альфе» он вдвое хуже и что потенциала для оптимизаций в российском бизнесе еще много. Ваш опыт это подтверждает?

«Человек — он ведь как цирковой слон: всегда помнит, кто ему морковку дал, а кто в хобот табаку насыпал.»

— В России из-за величины рынка иногда получается так: компания, у которой уровень организации управленческой структуры сравним с латвийской, имеет оборот на четыре нуля больше. И наоборот: в России все еще нормально живут допотопные компании, которых в Латвии уже вообще нет. Просто там больше пространства.

— Как сказал тот же Милов о своем холдинге *LNK*: с точкой таким же бизнесом, но не в Латвии, а в России, они бы уже были миллиардерами.

— Абсолютно поддерживаю. Правда, в сегменте господина Милова, боюсь, в России ему понадобится бы не то такое, что здесь куда менее актуально. Я про административный ресурс. Нередко наши бизнесмены обращаются ко мне со словами «вот мы хотим выйти в Россию», и я им говорю: в России этот фактор актуален на всех местах и уровнях, и это нужно понимать. Я не к тому, что наш бизнес с этим не справится. Но нам такое неприемлемо.

— То есть прав приезжающий сюда Немцов, который говорит: хотите адреналина — идите в Россию, но если ваш бизнес станет успешным и заметным — его могут просто отнять?

— В общем, да. У меня в России был разговор с одной финансовой структурой, у них была в стратегии такая цель — не войти в первую сотню. Ибо там уже включаются другие цифры, другие радары и другие зубы клещают. А владельцам бизнеса и так хорошо, и в первую сотню им не хочется. Во избежание. И я их понимаю.

— То есть вы еще консультируете, как не войти в первую сотню?

— Ну, если есть задача — куда пойти или куда не пойти, но при этом сохранить компанию, кадровый состав, жизнеспособность, мускулы... И при этом идти под рынок, а не с опережением... И такое бывает. И я это точно не осуждаю. Люди по-своему правы. Это не значит, что нам туда идти точно не надо. Просто, на мой взгляд, мы от всего этого давно отвыкли. И когда мне говорят: ну мы же когда-то во все это тоже играли, у нас же общее прошлое... Не, ребята, я тоже когда-то в это играл, благо начинал еще в 88-м году... Просто там теперь на несколько порядков другая интенсивность этого дела, другая «кризисность» и так далее.

Кроме того, часто мы не учитываем такой момент: помимо некоторых российских компаний, которые у нас в Латвии по уровню ведения бизнеса вызвали бы смех, там есть и такие профи и волки, которые наших превyšают на несколько порядков. А то у нас пару лет назад премьер однажды как-то легко сказал, что один из вариантов выхода из кризиса — вдвое увеличить экспорт в Россию. Совершенно гениальная фраза.

«Человек — он ведь как цирковой слон: всегда помнит, кто ему морковку дал, а кто в хобот табаку насыпал.»

— В России из-за величины рынка иногда получается так: компания, у которой уровень организации управленческой структуры сравним с латвийской, имеет оборот на четыре нуля больше. И наоборот: в России все еще нормально живут допотопные компании, которых в Латвии уже вообще нет. Просто там больше пространства.