



Илья Блинов: «Российские компании часто выступают трендсеттером для зарубежных»

realist.media

Генеральный директор Milford Илья Блинов о кросскультурном взаимодействии, тонкостях корпоративного управления и стратегического планирования в международном холдинге

Расскажите про ваш опыт работы в международных компаниях?

Более 25 лет работаю в мультинациональных FMCG-компаниях. Работал в одной из крупнейших частных компаний в мире - MARS, которая отличается мощной корпоративной культурой, соединяет разные страны и культуры. Компания напоминает гигантский авианосец, её система глубоко организована. Компания не разменивается на мелкие проекты, она способна к большим инвестициям в крупные и долгосрочные проекты. После MARS я работал в частной вьетнамской компании «Александра и Софья», которая занималась продуктами быстрого приготовления. Инициировал, совместно с собственником участвовал в создании совета директоров и работал в нём в качестве исполнительного директора.

Какие нюансы при коммуникации возникали с собственником-вьетнамцем?

Восточные люди умеют видеть возможности и пытаются быстро их реализовать, они очень гибкие, а мы долго раскачиваемся, это особенность менталитета. Нет долгих разговоров — всегда прямой разговор, конкретные вещи. У нас принято говорить вежливо и аккуратно, чтобы никого не обидеть. Также есть разница в ожидаемом результате. Для собственника вопросы заработка и цифрового результата стояли на первом месте, а отношение к

сотрудникам всегда было на втором месте. Сейчас я работаю в немецком холдинге, там другой подход.

Расскажите о компании, в которой вы сейчас работаете?

В Milford я пришел более 12 лет назад. Компания входит в немецкий холдинг [Laurens Spethmann Holding](#). Это частная семейная компания со столетней историей, сегодня во главе стоит третье поколение собственников, происходит постепенная интеграция в бизнес четвертого поколения. На Германию приходится около 60% бизнеса, 40% - на зарубежные рынки. Компания производит чай, сахарозаменители, тростниковый сахар, фруктовые батончики, шоколад и сухие завтраки.

Особенность немецкой корпоративной культуры — системность, высокий уровень ответственности и вовлечённости сотрудников в бизнес. Часто в частных семейных компаниях сотрудники работают дольше, чем в публичных немецких компаниях. При этом в нашем холдинге приветствуется честность: я не сталкивался с тем, чтобы ради личных интересов кто-то врал, подделывал отчётность и прочее. Кроме того, интересно, что сами собственники трудятся от звонка до звонка, а все решения принимаются в ходе обсуждения и глубокого анализа альтернатив.

Приведите примеры такой философии в действии?

Мы занимаем лидирующие позиции на российском рынке фруктово-травяных чаев. В 2014 ввели эмбарго на ввоз части продуктов и сырья в Россию. Для нас это означало потерю части бизнеса. В течение нескольких недель удалось согласовать с правлением и собственниками план локализации производства. За три месяца мы нашли площадку для контрактного производства, организовали поставку и установку производственных линий, обучение техников и операторов. Мы перестроили всю логистику. Это сложно для высокотехнологичного производства, но тем не менее мы этого добились. Эмбарго ввели 7 августа, а уже 17 ноября вышла продукция.

Был забавный случай, когда мы импортировали оборудование, поставили его на корабли в Гамбурге, для того чтобы привезти их в Питер. Немецкая таможня сняла наши машины оттуда. Они решили, что мы можем нарушить эмбарго в отношении России: вдруг это оборудование можно использовать для газовой промышленности. Пришлось две недели доказывать немецкой таможене, что это машины для производства чайных пакетиков, они непригодны для газовой индустрии.

Часто в корпоративном управлении есть конфликт между менеджментом и собственниками, поэтому безумно ценится, когда менеджеры принимают решения, руководствуясь в первую очередь интересами собственников, а не личной выгодой (бонусами). Топ-менеджмент, который соответствует этому критерию, обычно долго работает в компании.

Расскажите, как устроена работа в таком крупном холдинге?

По корпоративному праву Германии, управление строится с помощью двухуровневого совета директоров. На верхнем уровне находится наблюдательный совет, или supervisory board, на нижнем — правление, или executive board. Наблюдательный совет принимает кадровые решения, назначает членов правления, одобряет стратегию. Правление работает постоянно, но, с точки зрения немецкого законодательства, это часть совета директоров и, что интересно, члены набсовета не могут быть менеджерами. При этом собственник не может принять крупное инвестиционное решение, не утвердив его, например, на правлении.

В российских компаниях даже с корпоративной структурой управления часто приходит собственник и единолично решает в какую сторону развивать бизнес, а совет директоров просто «проштамповывает» это решение. Здесь это невозможно, во-первых, члены правления несут фидуциарную ответственность, во-вторых, немецкое законодательство все регулирует, в-третьих, это существенный риск для собственника.

Есть несколько зарубежных подразделений компании — Россия, Франция, Великобритания, — в каждом свой генеральный директор и своя стратегия. У Milford есть долгосрочное планирование на 10 лет, есть среднесрочные планы. Раньше мы составляли их на три года, но с ростом неопределенности на рынках и рисков, мы перевели среднесрочное планирование на двухлетний горизонт. Три раза в год мы делаем корректировки в зависимости от планов компании. Долгосрочные планы выносятся не только на рассмотрение правления, но и в набсовет, чтобы объяснить, куда мы движемся.

При этом есть много рабочих моментов, в которых мы взаимодействуем с другими подразделениями. Например, пару лет назад мы начали завозить органический чай из нашего подразделения во Франции. Одна розничная сеть запросила такой продукт, я известил правление, что мы хотим это делать. Дальше я как генеральный директор компании Milford и генеральный директор компании Pages во Франции обсуждали все условия. Горизонтальные связи быстро и хорошо работают. Когда мы запускаем маркетинговые проекты, мы активно работаем с немецким маркетингом и с подразделением, которое занимается рецептурой чаев.

Как проходит обсуждение рабочих процессов? Как преодолеваете языковой барьер?

Приходится летать, но в последнее время телеконференции, Skype и Whatsapp ускоряют процессы. Одно дело, когда говоришь по телефону, другое дело когда можешь видеть собеседника и общаться с ним. Но есть культурные различия, и периодически приходится объяснять что-то несколько раз.

Когда я пришел в Laurens Spethmann Holding, мне сказали, что это международная корпорация, поэтому нужно общаться со всеми коллегами по-английски. То, что многие из них не знают языка — ничего страшного, пусть учат. Был случай, когда один грамотный финансист пришел на встречу с двумя бумажными словарями: англо-немецким и немецко-английским. Он знал только общие фразы, поэтому часто заглядывал в словарь. Сейчас спустя 12 лет он отлично говорит по-английски.

В холдинге колоссальное внимание уделяется профессиональному росту людей. Когда я устраивался в компанию, я уже преподавал на MBA в Высшей школе экономики. Я сказал собственникам, что не хочу это бросать, но это требует времени. Они ответили, что только приветствуют саморазвитие сотрудников, собственник сам преподает в Германии. Это приятно. Например, моим коллегам по директорскому цеху не всегда дают возможность для такой самореализации.

Если возвращаться к коммуникации в онлайн-сервисах, встаёт ли вопрос информационной безопасности?

Вопрос стоял очень остро, когда понимали, что есть определенные риски для компании. В таком случае только покупать билет и лететь в Гамбург. На самом деле через любой гаджет можно перехватить информацию. Нас спасает, что мы работаем исключительно в белом поле и немцы жестко к этому относятся, у них есть большая процедура комплаенса. Допустим, перехватили информацию, что мы собираемся выпускать новый бленд чая, что они с этим будут делать?

Конкуренты и так активно следят за рынком. Часто они выпускают похожий продукт через 3-4 месяца, не пользуясь никаким шпионским оборудованием. Email, безусловно, можно перехватывать, но мы отправляем вещи, связанные с IT-системой, внутренней системой контроллинга, прогнозы, детальную информацию через систему VPN, паролей, но это исключительно касаето финансов. Не вижу смысла по обычным управленческим решениям так заморачиваться.

Расскажите, как выстраиваются отношения между подразделениями холдинга? Как согласовывается выпуск нового продукта на рынок, за кем остаётся последнее слово?

В 2011 году я понял, что надо поменять позиционирование Milford, делать редизайн. С этой идеей мы пришли в правление и маркетинг. Они не хотели ничего менять, компания приверженец традиционности. Так как проблема не стояла остро, мне понадобилось полтора года, чтобы убедить руководство. Мы провели много маркетинговых исследований. Для того, чтобы решение было подкреплено цифрами потратили большой бюджет, много времени. В итоге в 2013 году мы перезапустили Milford в новом дизайне со 100% натуральной рецептурой.

У нас была идея уйти в натуральность, соответствовать ЗОЖ-тренду, который тогда только начинался в России. Это удалось воплотить, несмотря на то, что натуральный ароматизатор стоит в 5-10 раз дороже, чем химия, к тому же ограничивается спектр чайных композиций. В Германии еще долго использовали ароматизаторы, в итоге сейчас они пришли к нашему решению, но тогда мы серьезно рисковали.

Вы выступили в роли трендсеттера?

Россия часто относительно европейских компаний выступает трендсеттером: развитие интернет-торговли, различных коммуникаций, соцсетей. Мы часто пользуемся теми методами и диджитализацией, которых нет в Германии. Они смотрят на это, как на некий опыт, и могут что-то перенять. Точно также и мы берём их опыт, например, в области интересных композиций, инженерных решений. Получается взаимообогащающая история, для этого просто нужно вести диалог.

А бывали ситуации, когда коллеги из немецкого офиса приходили к вам с идеей, а вы от этого отказывались и объясняли, что это не подойдёт?

Несколько раз были вещи, связанные со вкусами, но мы достаточно легко объясняли, что, условно, вкус солодки — в нашем сознании вкус сиропа от кашля, а не вкус чая. В Германии любят чай с солодкой, фенхелем, анисом, у нас такое не заходит.

Вопрос про часовые пояса и менталитеты. Знаю, что немцы пунктуальные. Говорят, они приходят на встречу за полчаса. В восточном менталитете другая ситуация. Плюс у Москвы есть разница во времени и с Германией, и с Вьетнамом. Расскажите, как решались эти проблемы на примере двух компаний?

Про Вьетнам: собственник так называемая «сова», я начинал работу в 8:30 — 9:00, он приходил к 13:00. Для меня это означало задерживаться до 22:00 — 23:00. Это было большим напряжением в том числе для семьи и здоровья. Когда вы работаете по 12-14 часов в день, эффективность резко падает. С Германией разница во времени небольшая: в летнее время один час, в зимнее — два, но мы подстраиваемся, начинаем работать с десяти утра, немцы — с восьми.

Говоря про пунктуальность, сколько сталкивался с коллегами из Азии, они и на час могут опоздать. Немцы стараются быть пунктуальными, но не всегда получается. Это стереотип, у них тоже бывают обстоятельства, но мы выстраиваем работу так, чтобы не «проваливаться» на их фоне.

Расскажите про корпоративную культуру, большие международные компании часто уделяют этому внимание?

Семья, которая владеет компанией, серьезно относится к видению компании и тем принципам, которые исповедуют собственники. Сочетание традиций и инноваций, ответственность за мир, в котором мы живем, независимость за счет усиления позиций на рынке. Продукция, которую выпускает холдинг, всегда соответствуют лозунгу: «Здоровый образ жизни с удовольствием». При этом компания серьезно относится к любым нареканиям клиента.

Особо хочу отметить бережное отношение к ресурсам и здоровью потребителей. Например, при производстве пакетика его надо сперва склеить, для этого используют пластик. Наша компания от этого давно отказалась, вместо этого делают специальный пакет, который сворачивается машиной определенным образом. Сначала он замыкался металлической скрепкой, и в какой-то момент компания совместно с партнёрами разработали пакетик без скрепки; замыкание выполняется путем сшивания ниткой.



Европейское и российское регулирование в вопросах качества отличаются. В Европе очень жёсткое регулирование касательно пестицидов. На самом деле употребив их, человек не отравится, но пестициды имеют накопительный эффект. Мы несколько раз обсуждали с собственниками, почему себестоимость наших продуктов выше, чем у многих конкурентов. Выявили две ключевые вещи: первая, мы не бодрячим сырье — делаем чай из ромашки, а не сена. Вторая — проверяем количество пестицидов по немецким нормам, которые жёстче российских и охватывают несколько сотен химикатов. По российскому

законодательству контролируется только 18 пестицидов, которые практически нигде уже не используются при производстве чая.

Мы обсуждали с руководством, можем ли мы ухудшить качество ингредиентов, использовать продукт, который содержит пестициды. Решение было простое — потребитель дороже. Возможно, какая-то часть уйдёт, но те, кто останутся, получат лучший здоровый продукт. Эта бескомпромиссность мне нравится. Несмотря на то, что с точки зрения финансовых показателей в условиях кризиса, это мешает.

Может, есть обучение сотрудников в компании или вам рассказывают, что происходит на других рынках компании?

Общих запланированных конференций нет. Рынки серьезно отличаются даже по тому продукту, который востребован. Например, во Франции ингредиент номер один — вербена. В России она продаваться не будет. Есть пересечения, а есть отсутствия пересечений, поэтому моя задача как генерального директора, понимать, что и где происходит, регулярно общаться неформально с руководителями подразделений. Есть регулярная корпоративная онлайн-газета, где можно посмотреть что происходит, достижения, объявления о том, кто пришел, на какие позиции и прочее.

У вас есть общий корпоративный онлайн-чат?

Чат компания делать не стала. Во-первых, это вопрос безопасности, во-вторых, в чатах сотрудники начинают скатываться в малозначительные обсуждения. Также есть риск нарушить какие-то требования по толерантности, ведь там будут собраны многонациональные культуры. Чаты отнимают много времени, а все-таки в немецкой культуре труд превыше всего. Если посмотреть истории немецких компаний, многие из них созданы не только благодаря гениальности собственников, но и их долгому упорному труду.

Расскажите, как происходит преемственность руководства в рамках одной семьи?

Сейчас во главе компании стоит третье поколение собственников, начинает заходить в бизнес четвертое. У них отличное иностранное образование, не только немецкое. Дочери двух собственников, которые начали свою карьеру внутри Laurens Spethmann Holding, не занимают сразу ведущие должности. Одна из дочерей долго работала техником на машинах. Сейчас её постепенно готовят к руководящей должности — недавно она возглавила один из заводов.

Для немцев бизнес представляет ценность, которая является наследием всей семьи. Однако не все дети придут в управление, иначе будет раздрай. Есть договоренности, сколько детей можно пустить в управление компанией. Если

ребёнок не хочет, никто не будет насильно затаскивать его в правление и в компанию в принципе. Ты имеешь полное право делать свою карьеру и самореализовываться, как хочешь.

Эта проблема появляется в российских компаниях. Если посмотреть на крупные частные компании, часть из них — семейные, в части из них есть несколько собственников. Тем не менее вопрос, кому и как правильно передать бизнес, актуален. При этом компанию необходимо передать так, чтобы бизнес дальше развивался. Дети могут не захотеть или просто быть не готовы к этому. Значит, нужно искать решения.

Поэтому в компании есть совет директоров, правление, чтобы не произошла ситуация, когда наследник или преемник пришёл, помахал шашкой и компания развалилась. Логика очень простая, лучше что-то не заработать, чем что-то потерять, поэтому члена семьи вводят очень планомерно. Считаю, российским компаниям надо этому поучиться, в том числе задумываться, что будет после меня. Я вижу, что у многих людей самосознание «после меня хоть трава не расти» начинает уходить, яркий пример — отношение к экологии. Тринадцать лет назад на своих лекциях я ввёл раздел о зеленой экономике и возможности сделать такой бизнес экономически эффективным. Тогда это мало кого интересовало. Сейчас вызывает бурю обсуждений.

Приведите пример, как Milford заботится об экологии?

Всё, что мы делаем в Milford соответствует немецким и российским требованиям. В России востребован чай в пакетиках, которые упакованы в конверты (sachet). Эти конверты содержат пластик, который используют, чтобы склеить конверт. Мы стараемся выпускать пакетики без конвертов, но есть запрос потребителей. Сейчас мы ищем решения, которые удовлетворят потребителя и при этом не будут приносить вред природе. Важно найти баланс между стратегическим видением компании и реалиями рынка.

Чтобы решения были эффективными для различных рынков, важна правильная корпоративная культура, которая позволяет и поощряет открытые обсуждения. Вообще важное качество для любого топ-менеджера — уметь слушать и слышать собеседника, а также не всегда биться за свою идею, если она действительно хуже идей коллег.