



действующие лица

читать электронную версию: <http://ksonline.ru>

Флоренда Трандафиреску: «Мы хотим хорошей работы для себя и плохой — для своих конкурентов»

Президент «Иммарко» ОЛГОРИТРАНДАФИРЕСКУ до недавнего времени совмещал свою должность с руководящими постами концернов Unilever в России, Украине и Белоруссии. Теперь топ-менеджер получил возможность полностью сконцентрироваться на развитии сибирской компании. О том, как будут вложены деньги Unilever в Сибирь, почему российскому рынку мороженого не грозит падение и то почему иностранные менеджеры в «Иммарко», господин Трандафиреску рассказал в интервью ИРИНЕ ВОЛЬСКОЙ.

— Господин Трандафиреску, расскажите об итогах работы в «Иммарко» в 2009 году в целом за последний отчетный период. Как они соотносятся с прошлым годом?

— «Иммарко» работает в составе группы компаний Unilever со II квартала прошлого года, поэтому я могу говорить о показателях «Иммарко» только с II квартала 2009 года. Мы приобрели «Иммарко» прежде всего потому, что компания была очень сильна в Сибире. Поэтому планы развития — расширение бизнеса на западе России и на Дальний Восток. У нас очень высокие показатели в Омске и Новосибирске, хорошие позиции в Красноярском крае, Кемерово; довольно сложно наращивать их дальше теми же темпами. Поэтому в II квартале 2009 года по отношению к аналогичному периоду 2008-го по всей России мы приросли на 25–30%, а в Сибире прирост составил примерно на прежнее уровне. Это хороший результат, ведь в целом сейчас на спаде. В СФО главная задача для нас — стать более доступными для потребителей, предлагать качественные инновационные предложения, которые способны привлечь внимание потребителей и наших партнеров. Например, в этом году в России, и в частности в Сибире, мы запустили в продажу мороженое под брендом Cart D'or. Кроме того, мы увеличили количество предложений, специально разрабатывая для детского сегмента. Такие решения позволяют нам дифференцировать портфель компании и наращивать свою долю «Иммарко» на родине, где позиции «Иммарко» изначально сильны.

— Когда Unilever приобрел «Иммарко», перед командой управления ставилась задача удвоить долю мороженого в стране. Оправдывают ли нынешние темпы развития ожидания акционеров?

— Строится любого топ-менеджера Unilever, и каждый знает, что «Иммарко» — это отличное приобретение для нас. Мы вложили в этот бизнес около 140 млн долларов. Это была сделка на одном из приоритетных рынков сбыта — российском — и в той категории, которая важна для нас, в категории мороженого. За прошедшие 18 месяцев результаты «Иммарко» уже превзошли ожидания и цели, которые ставили перед нами акционеры. Вот наглядный пример: сразу после приобретения Unilever разумеется, запланировал опережающий объем инвестиций в компанию «Иммарко» после ряда задач по объемам капитальных вложений, наращиванию производства и фирменной торговой сети. И сейчас, если нам требуются инвестиции сверх запланированных, мы их запрашиваем, несмотря на тяжелую экономическую ситуацию в мире.

— Занюх на рынке мороженого наблюдается сокращение продаж. По вашим наблюдениям, оно продолжается или уже можно говорить об оживлении рынка?

— За первое полугодие 2009 года рынок мороженого сократился в объеме на 5–10% (в натуральном выражении). И нет оснований утверждать, что в скором времени нам ждет полное восстановление, — скорее всего, падение затянется. Причем сами потребители в последнее время переключаются на более дешевую продукцию — это касается и мороженого. В каком-то смысле это дает нам дополнительные возможности в условиях кризиса наблюдать рынок. Кроме того, мы предлагаем покупателям наиболее качественную по доступной цене. Это формирует лояльность, и именно к такому результату надо стремиться.

Кроме того, летом производители совсем не промолга: это не только в Сибире, но и по всей стране было холодно, чем в 2008 году. Поэтому мы спрашиваем о стратегии компании, мы отвечаем, что здесь все просто: мы желаем хорошей погоды для себя и плохой — для своих конкурентов.

— Когда «Иммарко» перешло в состав Unilever, начались разговоры о дальнейшей консолидации рынка мороженого в СФО,

приобретении других сибирских компаний вашими конкурентами вроде Nestle. На ваш взгляд, существует ли сейчас такая возможность?

— В этом вопросе важно понять структуру рынка мороженого в России в целом. Вспомним, как работала в свое время советская экономика. Практически в каждом регионе функционировали локальные производители ключевых продуктов: масложировые, молочные фабрики, злакокомбинаты и пр. Когда экономика начала меняться, многие из них остались востребованными на местных рынках. Допустим, в Екатеринбург есть очень известный злакокомбинат № 3; свои заводы существуют в Санкт-Петербурге. Кроме того, существуют другие города. По некоторым данным, оставшихся на плаву предприятий сейчас 250, некоторые называют цифру 400. Рынок мороженого до сих пор серьезно фрагментирован, и Сибирь в этом смысле не исключение. Здесь очень много местных игроков, которые все еще работают — в первую очередь за счет того, что делают мороженого в России крайне востребованно.

Есть несколько вариантов консолидации рынка. Я остановлюсь на двух наиболее вероятных. Самый быстрый путь — это приобретение, когда крупные компании присматриваются к местным игрокам и покупают их целиком. Но это не всегда простой процесс, ведь он неизбежно связан с реструктуризацией бизнеса, объединением немотивированных владельцев, пересмотром портфеля активов и т. д. С текущей экономической ситуацией сейчас не так много желающих вкладывать большие деньги в приобретение. Если это и происходит, то в единичных случаях.

Второй путь консолидации, который является более долговременным, но более вероятным, — это когда выбор осуществляется потребителем. Со временем кто-то из производителей неизбежно начнет сдавать позиции и уступать свою долю рынка конкурентам. Не у всех есть возможность выделять достаточно средств в исследования и разработку портфеля бренда, чтобы освоить новые мощности, в новые технологии, в развитие торговли и отношения с дистрибуцией, и соответственно, в соответствие на рынке. Моё личное мнение, что консолидация произойдет в результате рыночного органического путем будет происходить в течение 5–10 лет. Мы же работаем не в США и не в Европе, где количество игроков исчисляется единицами, однако рынок на российском рынке не могут одновременно существовать 250 фабрик, как сейчас.

— В настоящее время «Иммарко» активно информирует СМИ о строительстве предприятий в Туле. А ждете ли новых инвестиций в Сибирь?

— Когда журналисты говорят об инвестициях, как правило, имеют в виду вложения капитала в новые вложения: строительство и модернизацию фабрик, установку новых производственных линий, новые рабочие места. Но на самом деле понятие инвестиций гораздо шире: это вложения в развитие наших сотрудников, в развитие, в разработку новых предложений. В последние годы «Иммарко» уже достигло сильных позиций, наша задача — продвигаться на запад. Поэтому для компании логично инвестировать в свое развитие на западе страны — это как раз то самое тульское предприятие, в которое до 2014 года мы намерены вложить порядка 140 млн долларов. Это будет самый крупный и модернизированный завод по выпуску мороженого в Европе, мощный холодильный склад и современные производственные линии. Планируется реализовать проект за три года. Сложно будет начать работу в начале 2011 года, а первая очередь завода будет запущена в 2011.

— Но вернуться к Сибире. И в Новосибирске, и в Омске мы вложили несколько миллионов долларов США в модернизацию производственных линий и повышение безопасности работы наших предприятий. Кроме того, мы планируем дополнительно инвестировать в фабрику «Иммарко» в Омске. Пока рано говорить о конкретных цифрах — все будет зависеть от успешности нашей работы. Но благодаря этому проекту мы рассчитываем нарастить мощи, и наше омовое производство на 30–40%.

— Вы упоминали о марке Cart D'or. Когда началась продажа этого мороженого в России? «Иммарко» говорило о возможности дальнейшего запуска его производства на местных мощностях. На-



Сколько реальной выглядит эта перспектива сейчас?

— Все просто. Scoping — это для нас новое направление в России, и в Сибире в том числе. И, как все новое, данная категория не может сразу вводиться в серьезных масштабах. Реализуемые сегодня объемы еще недостаточно велики, чтобы запустить самостоятельное локальное производство. Сейчас мы работаем не в США и не в Европе, где количество игроков исчисляется единицами, однако рынок на российском рынке не могут одновременно существовать 250 фабрик, как сейчас.

— В настоящее время «Иммарко» активно информирует СМИ о строительстве предприятий в Туле. А ждете ли новых инвестиций в Сибирь?

— Когда журналисты говорят об инвестициях, как правило, имеют в виду вложения капитала в новые вложения: строительство и модернизацию фабрик, установку новых производственных линий, новые рабочие места. Но на самом деле понятие инвестиций гораздо шире: это вложения в развитие наших сотрудников, в развитие, в разработку новых предложений. В последние годы «Иммарко» уже достигло сильных позиций, наша задача — продвигаться на запад. Поэтому для компании логично инвестировать в свое развитие на западе страны — это как раз то самое тульское предприятие, в которое до 2014 года мы намерены вложить порядка 140 млн долларов. Это будет самый крупный и модернизированный завод по выпуску мороженого в Европе, мощный холодильный склад и современные производственные линии. Планируется реализовать проект за три года. Сложно будет начать работу в начале 2011 года, а первая очередь завода будет запущена в 2011.

— Но вернуться к Сибире. И в Новосибирске, и в Омске мы вложили несколько миллионов долларов США в модернизацию производственных линий и повышение безопасности работы наших предприятий. Кроме того, мы планируем дополнительно инвестировать в фабрику «Иммарко» в Омске. Пока рано говорить о конкретных цифрах — все будет зависеть от успешности нашей работы. Но благодаря этому проекту мы рассчитываем нарастить мощи, и наше омовое производство на 30–40%.

— Вы упоминали о марке Cart D'or. Когда началась продажа этого мороженого в России? «Иммарко» говорило о возможности дальнейшего запуска его производства на местных мощностях. На-

нии и одного рынка. Поэтому работа в международной корпорации с огромным опытом для них крайне полезна.

Знаете, когда я только приехал в Новосибирск, сотрудники меня спрашивали: «Нуужели теперь нам всем придется учить английский?». Я ответил: «Нет, ребята, вы работаете в российской компании на российском рынке, поэтому мы будем общаться на русском языке. Но если вы планируете расти дальше, со временем займитесь английским. Это не так сложно, как вы думаете. Эффективно взаимодействовать с высшим руководством — вам пригодится знание языка. Уже сейчас мы находим средства, чтобы отправлять людей на тренинги, в том числе в Англию.

Одна из немногих вещей, которые меня иногда раздражают, — это когда наши сотрудники говорят: «Мы всегда так делали, это самый лучший способ». На мой взгляд, всегда есть возможность посмотреть, как можно сделать иначе, как взять из чужого опыта что-то лучшее и принять наиболее эффективное решение. Это то, что касается менеджмента.

Если же вернуться к текущим изменениям в компании, следует отметить, мы также предпринимем шаги для того, чтобы повысить ценность корпоративного бренда «Иммарко», и это серьезный план работы.

— Поменялась ли корпоративная культура в «Иммарко»? Все-таки международный концерн и местная компания наверняка сильно различались в этом плане.

Одним из первых вопросов, который мне задали, когда я появился в «Иммарко», был следующий: «Мы начали реализацию проекта по формированию корпоративного бренда нашей компании и сейчас работаем над тем, чтобы определить наши ценности. Нам можно продолжать?». Я ответил, что, конечно, хочу посмотреть на результаты этой работы — только для того, чтобы понять, не противоречат ли ценности «Иммарко» ценностям Unilever. Никаких противоречий не нашлось. Команда «Иммарко» приняла для себя четыре ценности, определенные еще в сентябре 2007 года: лидерство, инновации,

коллективная работа и ответственность. Теперь нам необходимо, чтобы все эти качества смогли по достоинству оценить наши потребители, партнеры по бизнесу, поставщики, регулирующие органы, СМИ. В результате родилось понятие «Иммарко» на три слова в день. Идеальные условия для человека, который планирует в скором времени отправиться на пенсию? Но я был молод, амбициозен, оменя скоро засучил и начал просматривать объявления о новых вакансиях.

В 1996 году мне предложили присоединиться к компании Unilever в качестве директора одной из фабрик. С первого дня мне четко сказали: если я буду показывать хорошие результаты — мне помогут профессионально расти и развиваться, если же нет — значит, мне не повезло. В середине 1998 года в переезд в Порт Сантайя в Великобритании, откуда началась собственная история компании Unilever в XIX веке. С августа 2000-го по май 2003-го я работал директором по поставкам в регионе Южная и Центральная Европа. А с мая 2003 года меня перевели в Россию, где я и поныне являюсь директором по поставкам в регионе Россия, Украина и Беларусь. В ноябре 2007 года мне сообщили, что Unilever приобретает компанию «Иммарко», и предложил рассмотреть возможность переезда в Новосибирск. Понятно, что такое назначение предполагает постоянные командировки из Москвы в Новосибирск, Омск и Тулу (как минимум). Это было непростое решение, но, в конце концов, «против», я его принял.

— Процесс переезда в интересовался у коллег: «Иммарко» — это российская компания; говорят ли ее сотрудники по-английски? Мне ответили: «Конечно, ключевые специалисты и менеджеры знают языки. Но когда я впервые встретился с представителями компании на выставке «Продэкспо» в феврале 2008 года и начал говорить с ними по-английски, они восприняли это не совсем так, как я ожидал. Я подумал: «Нет проблем, я выучу русский!» И сделал это.

— Как давно вы начали работать в международной компании?

— В 1991 меня взяли на работу в компанию Siemens, кото-

рая пришла в Румынию, чтобы основать там новую телекоммуникационную компанию. Меня назначили менеджером по поставкам, а в 1995 году — директором по производству. Прелесть в том, что в идеальных условиях для человека, который планирует в скором времени отправиться на пенсию? Но я был молод, амбициозен, оменя скоро засучил и начал просматривать объявления о новых вакансиях.

В чем фундаментальное отличие «Иммарко» до и после присоединения к Unilever? Судите сами: раньше акционеры, те, кто вкладывал в компанию свои деньги, находились в Новосибирском офисе. Поэтому если было необходимо принять какое-то финансовое решение, оно обсуждалось здесь же и принималось очень быстро — ведь оно касалось их собственных денег. Акционеры Unilever, разумеется, находятся в разных странах по всему миру — следовательно, если нам нужно привлечь дополнительные средства, необходимо создать бизнес case, обосновать его, провести тщательный анализ, и представить на рассмотрение высшего руководства компании. Это абсолютно нормально для огромной международной компании с определенными правилами, которые приходится соблюдать. Здесь, как в любой жизненной ситуации, ты либо жалуешься и ничего не предпринимаешь, либо, зная, как это работает грамотно и мириться свое время и достигать своего результата.

— Расскажите о своем опыте работы до «Иммарко». Как давно вы начали работать в международной компании?

— В 1991 меня взяли на работу в компанию Siemens, кото-

Ваше любимое время