

Интервью

Пол Полман, генеральный директор Unilever



Родился в 1956 г. в Энсхеде, Нидерланды. В 1977 г. окончил экономический факультет Государственного университета Гронингена

1979 пришел в Procter & Gamble, сначала занимал различные должности в финансовых подразделениях компании в Бельгии, Голландии и Франции, с 2001 г. — президент подразделения Procter & Gamble в Европе

2006 главный финансовый директор Nestle, с 2008 г. — исполнительный вице-президент Nestle, отвечающий за США, Канаду, Латинскую Америку и страны Карибского бассейна

2009 генеральный директор группы компаний Unilever

«Мы не любим повышать цены»

Полман уверен: в ближайшие 10 лет страны БРИК обеспечат 40% мирового экономического роста. Поскольку P в аббревиатуре БРИК — это Россия, надо уделять особое внимание и ей

Анфиса Воронина
Ирина Скрынник
ВЕДОМОСТИ



первого взгляда этот высокий голландец совсем не похож на человека, возглавляющего одну из крупнейших компаний потребительского сектора: ему важнее сказать правду, чем сойти с публики. Он не отделяет жизнь от бизнеса, а бизнес — от жизни, считая, что можно развивать бизнес, принося благо обществу и окружающей среде. О том, ради чего инвесторы готовы продать своих бабушек и почему нет нужды всегда быть вежливым и говорить друг другу только приятные вещи, Пол Полман рассказал в интервью «Ведомостям».

— Вы вместе со слепыми людьми поднялись на Килиманджаро. После этого вы основали Kilimanjaro Blind Trust — некоммерческую организацию, помогающую слепым детям в Африке. Как давно вы занимаетесь альпинизмом?

— Я совершил это восхождение в 2005 г. вместе с семьей слепыми людьми, и пятеро из них достигли вершины горы одновременно. Этот подъем стал рекордным по количеству слепых людей, оказавшихся на вершине Килиманджаро в один и тот же момент времени. Как известно, это очень высокая гора, ее высота 6000 м — самая высокая вершина в Южной Африке. И мы сделали это!

Совершая подобное, очень четко осознаешь: какие бы испытания ни выпадали нам в жизни, даже если их нельзя избежать, всегда можно что-то придумать, что-то предпринять. Если группа слепых людей способна подняться в горы, вам становится ясно, что они способны на большее, чем мы с вами, что видят они куда более ясно, чем видят зрячие. Эти люди обладают невероятной силой воли и твердой решимостью достичь вершины, и это испытание для них тяжелее, чем для тех, у кого нет подобных недугов. Все это лишает вас даже малейших следов гордыни. Подобный опыт важен не только для вашего собственного личностного развития — он полезен для бизнеса.

Иногда мы думаем: это невозможно, я не смогу. А люди с ограниченными возможностями считают, что способны покорить вершину за счет вашего отношения, от точки зрения на мир (attitude is altitude). Они говорят себе, что могут, и карабкаются вверх по склону. Я много работал со школой для слепых Perkins в Бостоне (штат Массачусетс), мы работаем с ними и в России. Так вот, их девиз таков: «Все, что вы видите, — это возможности». Мне кажется, это должно напоминать о том, как нам повезло в жизни, и что совсем неплохо было бы каждый день говорить спасибо, а не требовать чего-то еще. Если бы человечество было более признательным за все, что имеет, вместо того чтобы требовать все больше,

мир стал бы гораздо лучше для многих из нас.

«СЕГОДНЯ Я НЕ ЛУЧШИЙ В МИРЕ CEO»

— Своим поведением на публике вы очень не похожи на других топ-менеджеров вашего уровня. Например, в Давосе вы сказали, что управляющие хедж-фондами с удовольствием продали бы своих бабушек, если бы на них можно было заработать. Многие ваши высказывания похожи на спланированную провокацию. В чем плюсы и минусы такой открытости?

— Если перед вами задача сделать мир, в котором мы живем, лучше, какой смысл скрывать, что у вас на уме. Для того чтобы говорить о тех или иных проблемах, существующих сегодня, требуется определенное мужество. В то время как миллиард людей на Земле голодают, пищевое сырье идет на выпуск биотоплива. Справедливо ли это? Лучше ли для окружающей среды то, что мы выбираем горючее нового поколения? Мы должны быть в состоянии обсуждать эти вопросы. Если сегодня кто-то спекулирует на ценах на продовольствие и выходит на финансовый рынок исключительно ради личного обогащения, в то время как у кого-то и вовсе нет доступа к еде, правильно ли это? И если уже сегодня наш мир потребляет гораздо больше ресурсов, чем есть на планете, нужно ли обсуждать такие вопросы, а не прятать от них. У нас нет готовых ответов, но у нас есть план одновременно с ростом бизнеса сокращать его воздействие на окружающую среду. И хорошо, что мир ставит перед нами настолько важные задачи, что их обсуждение и поиск решений требуют смелости, — иначе мы никогда бы не стали лучше, чем были.

— А что важнее лично для вас — сделать мир лучше или повысить акционерную стоимость вашей компании?

— Это не вопрос выбора того или другого. Многие полагают, что можно вести успешный бизнес, эксплуатируя общество и окружающую среду. Мы же говорим вам о том, как, развивая бизнес, можно и обществу, и окружающей среде нести благо. Здесь нет противоречия, и это не утопия. Если кому-то это удастся, мир становится только лучше. И это именно то, к чему мы стремимся. 16% от общей массы факторов, приводящих к глобальному потеплению, связаны с незаконной вырубкой лесов. Единственное соглашение по этому вопросу было заключено на конференции по изменению климата в Копенгагене, когда производители товаров повседневного спроса взяли на себя обязательство к 2020 г. отказаться от любых материалов, выпускаемых за счет незаконной вырубки лесов (бумага, соя, целлюлоза и т. д.). Это был серьезный сигнал всей системе поставок о том, что пора внедрять более устойчивые способы производства. Если удастся осуществить этот сдвиг в сторону рационального использования ресурсов, увеличится продолжительность жизни людей, те же самые материалы будут доступны всем, включая наших детей и внуков, а стоимость этих материалов станет заметно ниже. Так что не стоит выбирать только то или это. Почему бы не поставить перед собой обе цели?

— Но вы откровенничаете не только о глобальных проблемах, но и о своих работах. Например, будучи финансовым директором Nestle, вы публично требовали от менеджеров большей эффективности. Это тоже часть стремления к лучшему?

— Я не вижу в этом никакой проблемы. Я и про бизнес Unilever могу сказать, что он способен работать эффективнее. Я также готов сказать, что и сам мог бы еще многому научиться и стать лучше. Нет нужды из вежливости говорить друг другу только приятные вещи. Всем нам есть куда расти. У меня есть масса возможностей для развития, и меня это нисколько не смущает. Сегодня я не лучший в мире CEO, но через год я стану лучше, чем сейчас, а через два — еще лучше.

— В одном из интервью вы говорили, что начиная с 1980-х гг. главной идеологией бизнеса стала акционерная стоимость и что именно увлечение ее краткосрочным повышением и стало одной из причин кризиса 2008–2009-го. Что сейчас является ключевым фактором столь медленно-го восстановления экономики?

— Движущей силой кризиса 2008 г. стал избыток денег при низких процентных ставках. Люди тратили больше, чем имели в действительности.

Уже сейчас мы используем гораздо больше ресурсов, чем можем восстановить на планете. Если бы все жили, как американцы или европейцы, нам понадобилось бы целых три Земли!

Компании гнались за краткосрочными целями и краткосрочной выгодой. Наша компания прекратила публиковать квартальную отчетность — чтобы дать людям возможность сконцентрироваться на том, что необходимо в долгосрочной перспективе. Это очень важно.

И хотя то, как этот экономический кризис протекал, не слишком отличало его от предшествующих, все-таки он имел одно существенное отличие. Это кризис просроченных обязательств, кредитный кризис. Люди жили не по средствам. В прежние кризисы уровень потребления был недостаточным для того, чтобы разогнать, ускорить экономику. И когда правительства вкладывали деньги в стимулирование экономики, люди начинали потреблять больше и мы выходили из кризиса. Сегодня ситуация усугубляется глобальной взаимозависимостью — то, что происходит в одной стране, оказывает влияние на другие страны. Теперь это куда более заметно, чем лет 50 тому назад. Поэтому и задачи, которые ставит перед нами нынешний кризис, куда более сложные. Вот почему так важно, чтобы правительства снова помогли стимулировать спрос.

— Преодолен ли уже кризис, на ваш взгляд? Как вы видите текущую глобальную экономическую ситуацию?

— На развитых рынках (я говорю об Америке и Западной Ев-

ропе) текущая экономическая ситуация ясна. Там требуется существенное сокращение долговой нагрузки, доли заемных средств. Для Европы это означает возврат к стабильности, для США — снижение имеющегося сейчас значительного внешнего долга. Существует необходимость и в сокращении расходов бюджета, что потребует переложить дополнительную нагрузку на плечи потребителей. Значит, у них останется меньше денег. Экономическая ситуация на этих рынках в ближайшие 10 лет будет по-прежнему сложной — с моей точки зрения, это неизбежно. Но у таких компаний, как наша, все равно будут перспективы роста. Посмотрите на наши результаты: мы растем в США и Европе, потому что мы умеем прислушиваться к нуждам потребителей и адаптировать под них свою продукцию. Однако совершенно ясно, что экономика там уже не будет такой, как прежде. К счастью, на развивающихся рынках возможностей для роста также предостаточно.

«КУРС АКЦИЙ — РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ САМОЦЕЛЬ»

— В Unilever была традиция говорить о курсе акций, но сейчас вы считаете, что значение котировок в современной экономике сильно преувеличено?

— Это результат, но не самоцель. Если вы одержимы курсом ваших акций, вы можете просто сместить его вверх или вниз на короткое промежутки времени. Мы же пытаемся создать то, что будет иметь ценность для всех — для наших потребителей, для общества, в котором мы живем и работаем, для наших акционеров, для других заинтересованных сторон — в долгосрочной перспективе. Ведь все наше внимание сосредоточено на наших клиентах и потребителях. Если мы справимся с этой задачей, и наши акционеры будут вознаграждены. С тех пор как я принял предложение занять пост CEO в Unilever, наши бумаги в сравнении с рынком подорожали примерно на 40%. Не потому, что мы концентрировались на курсе акций, а потому, что все свое внимание мы уделяем потребителям. Если я удовлетворю ваши запросы и вы будете покупать мою продукцию, то и акционеры будут довольны, не сомневайтесь!

— Согласны ли вы с мнением, что Unilever недооценена с точки зрения акционерной стоимости?

— Спросите кого угодно, считает ли он, что ему недоплатили. Могу предположить, что каждый, кто руководит бизнесом, считает, что его акции должны идти вверх. Мы как организация поставили себе цель удвоить оборот с текущих 40 млрд до 80 млрд евро, причем сделать это, сохраняя свою ответственность перед обществом. Именно поэтому мы в Unilever приняли Sustainable Living Plan (план по обеспечению устойчивого развития и улучшения качества жизни), позволяющий сочетать рост бизнеса с одновременным снижением влияния на окружающую среду. Если нам это удастся, ценность нашей компании может стать существенно выше.

— «Потребители просят об этом, но правительства не в состоянии это сделать» — вы говорили это, когда объявляли о внедрении Sustainable Living Plan. Он включает множество вопросов, которые входят в сферу ответственности государства. Считаете ли вы, что крупные компании, вроде Unilever, должны брать на себя функции государства?

— Мы отлично понимаем, что не обязаны делать то, что



А. МАХОНИН / ВЕДОМОСТИ

пы роста по объемам опережали рынок. Если мы сможем сохранить это движение в будущем, вы вновь увидите рост цены наших акций. Для этого нужно просто продолжать давать результат. Я считаю, что наша цель — обеспечить непрерывный рост темпами, опережающими рынок. Около 60% нашего бизнеса сейчас растет именно такими темпами, а это очень хорошо для потребителей. Однако совершенно ясно, что экономика там уже не будет такой, как прежде. К счастью, на развивающихся рынках возможностей для роста также предостаточно.

— Вы упомянули о курсе акций. Но, насколько мы знаем, вы считаете, что значение котировок в современной экономике сильно преувеличено?

— Это результат, но не самоцель. Если вы одержимы курсом ваших акций, вы можете просто сместить его вверх или вниз на короткое промежутки времени. Мы же пытаемся создать то, что будет иметь ценность для всех — для наших потребителей, для общества, в котором мы живем и работаем, для наших акционеров, для других заинтересованных сторон — в долгосрочной перспективе. Ведь все наше внимание сосредоточено на наших клиентах и потребителях. Если мы справимся с этой задачей, и наши акционеры будут вознаграждены. С тех пор как я принял предложение занять пост CEO в Unilever, наши бумаги в сравнении с рынком подорожали примерно на 40%. Не потому, что мы концентрировались на курсе акций, а потому, что все свое внимание мы уделяем потребителям. Если я удовлетворю ваши запросы и вы будете покупать мою продукцию, то и акционеры будут довольны, не сомневайтесь!

— Согласны ли вы с мнением, что Unilever недооценена с точки зрения акционерной стоимости?

— Спросите кого угодно, считает ли он, что ему недоплатили. Могу предположить, что каждый, кто руководит бизнесом, считает, что его акции должны идти вверх. Мы как организация поставили себе цель удвоить оборот с текущих 40 млрд до 80 млрд евро, причем сделать это, сохраняя свою ответственность перед обществом. Именно поэтому мы в Unilever приняли Sustainable Living Plan (план по обеспечению устойчивого развития и улучшения качества жизни), позволяющий сочетать рост бизнеса с одновременным снижением влияния на окружающую среду. Если нам это удастся, ценность нашей компании может стать существенно выше.

— «Потребители просят об этом, но правительства не в состоянии это сделать» — вы говорили это, когда объявляли о внедрении Sustainable Living Plan. Он включает множество вопросов, которые входят в сферу ответственности государства. Считаете ли вы, что крупные компании, вроде Unilever, должны брать на себя функции государства?

— Мы отлично понимаем, что не обязаны делать то, что

МНЕНИЯ

ВАЖНЫЕ СОВЕТЫ По словам Полмана, главный совет, который дал ему отец и который он пронес через всю свою жизнь, таков: «Не забывай никого, откуда ты родом». А любимая цитата Полмана — из книги Виктора Франкла «Человек в поисках смысла» о развитии западной цивилизации: «Я бы рекомендовал статью Свободы [на Восточном побережье] дополнить статьей Ответственности на Западном побережье».

входит в сферу ответственности государства. Так же как не обязаны делать то, что должны делать граждане или общественные организации. Но вдумайтесь: проблемы, которые на сегодняшний день стоят перед миром, — изменение климата, голод, нищета — очень и очень серьезные. Процессы, которые происходят в мире, все более взаимосвязаны. И то, что мы предлагаем, довольно просто: чтобы решить эти проблемы, нужно действовать не так, как раньше. Раз эти проблемы возникли, значит, мы уже делали что-то не так, как надо. Например, уже сейчас мы используем гораздо больше ресурсов, чем можем восстановить, на планете. Если бы все жили, как американцы или европейцы, нам понадобилось бы целых три Земли — и это пока население мира не выросло еще на 2 млрд и уровень жизни во многих регионах мира, включая Россию, не стал выше!

Где взять ресурсы на все это? Пора переходить к устойчивому производству и устойчивому потреблению. Ответственные компании, такие, как наша, должны быть частью решения проблемы, которое мы ищем. Нам нужно действовать сообща, иначе ничего не получится. Вопрос не в том, чья это зона ответственности — правительства, бизнеса или общественных организаций.

«МЫ ЗНАЕМ, О ЧЕМ ДУМАЮТ МИЛЛИОНЫ ЛЮДЕЙ»

— Частью Sustainable Living Plan вы называете инновации. Кто принимает решение о том, какие именно инновации необходимы?

— Здесь все решает потребитель. Скажем, одна из наших самых быстрорастущих категорий продукции во многих развивающихся странах — кондиционеры для белья. Как известно, для полоскания белья после стирки обычно требуется много воды, поэтому мы разработали новое решение — позволяющее прополоскать белье всего за один раз. Потребитель получил возможность использовать в три раза меньше воды, экономит и свое время, и воду. Это только один из примеров инноваций, которых ждет потребитель.

— Лично я покупаю вашу продукцию. Но как потребитель я чаще всего не могу даже представить, что мне нужно, до тех пор пока я не увидела это на полке магазина.

— Точно так же раньше не могли себе представить интернет или iPad. Но вы начали покупать их, когда увидели и поняли, что они могут улучшить вашу жизнь, сделать ее проще. С нашими продуктами то же самое. Каждый год мы проводим множество исследований, опрашиваем миллионы людей по всему миру. Мы знаем, о чем они думают, о чем беспокоятся и чего хотят. Причем потребители становятся все более тесно связаны друг с другом. Каждый день мы продаем свою продукцию двум миллиардам человек — это больше,

чем число жителей любой отдельно взятой страны. И мы видим, почему они ее покупают, что им необходимо, о чем они мечтают. Например, в условиях экономического кризиса потребители ищут такие продукты и услуги, которые сделают их жизнь проще, которые, возможно, им более по карману, но при этом обеспечат тот же уровень качества, что и раньше. А мы предлагаем решения для их проблем.

Unilever Sustainable Living Plan касается не только наших офисов и фабрик. Да, мы сокращаем выбросы угарного газа, иных производственных отходов, наша новая фабрика в Туле — одна из самых экологически чистых в России. Наш новый офис в Москве — один из самых «зеленых» в Европе. Но уникальность плана в том, что мы берем на себя ответственность за всю сеть поставок. Мы работаем с фермерами, чтобы создать возобновляемые источники сырья. Потребитель может не знать, как этого добиться. Мы, например, закупаем больше томатов, пальмового масла или чая, чем любой другой производитель во всем мире. В результате мы обладаем достаточным объемом знаний для того, чтобы совместно с фермерами искать пути обеспечения устойчивого воспроизводства, экономить воду при выращивании сельскохозяйственных культур и т. д. В этом и заключается ответственность.

— В этом году вы существенно подняли цены — на 3,5% за первое полугодие. Лояльны ли ваши покупатели к таким колебаниям?

— Мы не любим повышать цены и прилагаем все усилия для того, чтобы не допускать этого. Но за первые шесть месяцев 2011 г. производственная себестоимость выросла примерно на 10–12%. Избежать повышения цены нашей продукции на таком же уровне удалось лишь благодаря инновационным методам работы. Мы сэкономили, сократили количество командировок, не повышали заработную плату, приняли целый ряд мер для того, чтобы сделать бизнес более эффективным. В результате цены пришлось поднять всего на 3,5%. Даже такой уровень меня не устраивает, но это необходимо для того, чтобы оставаться в бизнесе.

— Три года назад вы сгладили в России две крупные покупки: в феврале 2008 г. — «Инмарко», а в апреле 2009 г. — «Балтмор». Слегает ли ожидать от вас новых покупок в скором времени?

— Как я уже говорил, российский рынок очень важен для нас, и здесь у Unilever очень сильная команда. Объединение с «Инмарко» позволило нам стать лидером на рынке мороженого, и этот бизнес весьма успешен. «Инмарко» — компания с отличным качеством управления. Точно так же благодаря приобретению «Балтмор» мы стали лидерами в сегменте кетчупов и соусов. Поэтому мы всегда открыты для подобных возможностей. Однако нельзя забывать, что

О КОМПАНИИ

Unilever

АНГЛО-ГОЛЛАНДСКИЙ КОНЦЕРН ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, БЫТОВОЙ ХИМИИ И ТОВАРОВ ЛИЧНОЙ ГИГИЕНЫ

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (1-Е ПОЛУГОДИЕ 2011 Г.):
ВЫРУЧКА — 22,8 МЛРД ЕВРО,
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ — 2,4 МЛРД ЕВРО.
АКЦИОНЕРЫ: ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНТРОЛИРУЕТСЯ ДВУМЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫМИ КОМПАНИЯМИ — UNILEVER NV И UNILEVER PLC, ПОЧТИ 100% АКЦИЙ КАЖДОЙ ИЗ НИХ В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ.
КАПИТАЛИЗАЦИЯ — 70 МЛРД ЕВРО.

Производит продукты питания (бренды Hellmann's, Rama, Lipton, Knorr и др.), бытовую химию (Cif, Domestos, Omo и др.), средства личной гигиены (AXE, Dove, Lux, Rexona, Sunsilik и др.). **Всего ассортимент продукции включает более 400 торговых марок. В России ей принадлежат восемь предприятий: маргаринный завод в Москве, червячно-сочная и парфюмерно-косметическая фабрики в Санкт-Петербурге, пищевая фабрика и завод по производству мороженого в Туле, заводы по производству мороженого в Новосибирске и Омске.**

Рассуждения Полмана

«Я сумел сделать личную карьеру, ни разу не сыграв в зольф [с нужными людьми]. Я никогда не просил о повышении зарплаты, о продвижении по службе или о конкретной работе. Я всегда считал, что, если делаешь свою работу хорошо, возможности прыгнут сами».

«Не гонитесь за должностями, иначе однажды вы обнаружите, что приставили свою [карьерную] лестницу не к той стене».

«Чтобы вернуть мир в рамки здравого смысла, нужно понять, для чего [и для кого] мы здесь. Правильный ответ: для потребителей, а не для акционеров. Если мы отвечаем запросам потребителей и соотвествуем среде, в которой работаем, если мы берем на себя ответственность и за общество, и за сотрудников, и за партнеров, то всегда и акционер тоже будет в выигрыше».

«Финансовый кризис 2008–2009 гг. — это расплата за стремление к краткосрочным результатам. <...> Слушком большое число инвесторов превратилось в спекулянтов, стремящихся к краткосрочной выгоде: чем больше скачки котировок они могут вызвать, тем лучше для них. В этом нет ничего хорошего ни для компаний, ни для общества, но это влияет на механизмы управления бизнесом».

ИСТОЧНИКИ: THE MANAGEMENT TODAY INTERVIEW; PAUL POLMAN OF UNILEVER BY ANDREW SAUNDERS TUESDAY (1.03.2011), ADVERTISING AGE (8.09.2008), THE TELEGRAPH (15.01.2011), FORBES INDIA (1.06.2011)

основной рост обеспечивает развитие наших собственных торговых марок. У таких брендов, как Rexona, AXE, Knorr и Lipton, масса возможностей для роста, в том числе и в России».

Полная версия интервью: www.vedomosti.ru