

Сергей Андреев: «Я мечтаю, чтобы наша страна развивалась»



Сергей Владиславович, вы относитесь к поколению новых российских менеджеров, человек капиталистической формации. Расскажите, пожалуйста, подробно, где вы учились, как при новом строе попали в бизнес и как оказались в химической промышленности.

— Конечно, интересно ощущать себя человеком нового поколения, но на самом деле я родом из Советского Союза. В 1982 году я получил рекомендацию от райкома комсомола и поступил в Институт международных отношений, на восточное отделение. Я выбрал эту специализацию, поскольку на нее был относительно небольшой конкурс, 2–3 человека на место.

Сдавал географию, английский язык, историю, литературу. В институт меня приняли. И мы с другом были так рады этому событию, что прогуляли собрание, на котором выбирали иностранные языки и записывали в группы. Поэтому все перспективные языки — арабский, японский, китайский — разобрали, а мне достался сингальский. В этом языке 56 букв, он близок к санскриту. На нем говорят в одной-единственной стране — республике Шри-Ланка, известной также под названием Цейлон.

Я нисколько не жалею, что учил сингальский. Знаете, в этом языке реверсивное построение предложений, когда подлежащее находится в конце фразы. Приходится читать одно предложение по несколько раз, чтобы понять — о чем собственно идет речь. Но в итоге я рад, так как, во-первых, это хорошая гимнастика для ума, а во-вторых, сразу после окончания института в 1988 году я уехал в Шри-Ланку.

Шри-Ланка была «социалистической демократической республикой», но рынок их совершенно капиталистический.

Начал я, как и все, с рядовой должности, как секретарь посольства. Моя первая зарубежная командировка длилась около трех лет. Полтора года я проработал в консульском отделе, еще полтора — помощником посла, как дипломат.

Биография

Андреев Сергей Владиславович родился в 1965 году. Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД СССР в 1988 году и Финансовую академию при Правительстве РФ в 1995 году. Владеет английским и немецким языками. Работал в МИД РФ, затем заместителем генерального директора страховой компании.

В 1995 году поступил на работу в российское представительство концерна BASF, где занимался развитием различных направлений химического бизнеса. С 2004 по 2007 год возглавлял представительство концерна BASF в Украине, а в 2007 году был назначен главой подразделения маркетинга и продаж специальных химикатов в регионе Восточная Европа, Африка и Западная Азия, расположенного в штаб-квартире концерна в г. Людвигсхафен.

С 1 сентября 2008 года вступил в должность главы представительства BASF SE в России и СНГ, а также в должность генерального директора ЗАО «БАСФ».

Женат, воспитывает сына.

В 1991 году на родине началась смута. Это выразилось в том, что посольство стало испытывать перебои с финансированием. А из дома поступали тревожные сообщения и письма. И, хотя была возможность остаться в Шри-Ланке и переждать тревогу, я вернулся в Россию.

Стал работать в Министерстве иностранных дел, но оставался там не долго. Я решил заняться частным бизнесом, и продержался в коммерции около трех лет. У нас с партнером была небольшая компания, мы занимались страхованием и финансами. Но к середине 90-х в России стал складываться свой страховой рынок и сильный банковский сектор, поэтому мы стояли перед необходимостью либо влиться в одну из крупных фирм, либо менять профиль и пробовать себя в чем-нибудь другом. При этом я всегда считал, что человеку нельзя радикально менять направление деятельности, так как существует судьба, запрограммированность.

В 1995 году поступило предложение от BASF. Дело было так. Один из моих знакомых, сотрудник МИДа, получил приглашение от компании, но так как работа была связана с многочисленными командировками, и он не мог находиться длительное время вне дома, то работать в BASF стал я — меня командировки не смущали. Я решил, что здесь смогу совместить и предпринимательство, и мой прошлый дипломатический опыт.

Это был май 1995 года. Чуть раньше, в 1994 году, я женился, а в апреле 1995 года родился сын, так что для меня лично этот год был богат на события.

В 95–96 году я пришел в слаженный коллектив, который занимался нефтепромышленной химией. Нашими клиентами были такие компании, как «Лукойл», «Ноябрьскнефтегаз», «Сургутнефтегаз».

Мы продавали деэмульгаторы, ингибиторы коррозии, биоциды и другие продукты для нефтепромысла. На этом рынке BASF еще с советских времен занимал лидирующее положение. Надо сказать, это было самое романтическое время, так как почти не осталось месторождений на Урале и в Сибири, на которых бы мы не работали и не жили, где бы не проводили испытаний. У нас была замечательная команда.

С чего начал BASF в России и чем компания занималась в 90-х годах?

— В 90-х годах самым популярным, известным было «пленочное» направление — аудио-, видеокассеты, дискеты. На сегодняшний день этого бизнеса уже не существует, но до сих пор у многих наших соотечественников BASF ассоциируется именно с кассетами и пленками. Работало сельскохозяйственное направление — средства защиты растений, и направление пластиков. Много из того, чем мы занимались в 90-е годы, существует



Сергей Андреев с сыном Никитой. Карпаты.

и поныне, хотя объем продаж изменился и уровень работы стал совершенно другим.

Если же вспоминать далекую историю — представительство компании открылось в 1972 году. Это была одна из первых западных компаний, появившаяся на советском рынке. В СССР были гигантские по нынешним российским меркам текстильные производства, и они нуждались в текстильной химии. В 90-е годы ситуация в этом секторе изменилась кардинально и в негативную сторону.

В другом секторе — моющих средств — в 90-х годах функционировал единственный завод, а на рынке присутствовал единственный западный инвестор — Procter & Gamble. Я хорошо запомнил это имя... Когда BASF в 1996 году принял решение продать нефтепромышленную химию, мы начали свою работу с двух клиентов. Один из них был Procter & Gamble, другой — Ярославский нефтеперерабатывающий завод. Оборот составлял 750 тысяч немецких марок. Но мы тогда и этому были рады.

Команда наша занимала две комнаты в Большом Гнездиновском переулке, в здании на Пушкинской площади. Работало всего три сотрудника. Я был неформальным team-лидером, а формального руководителя не было вообще. BASF поставил на нас эксперимент — выживем ли мы с тем списком продуктов, который нам предоставила компания, при отсутствии рынка сбыта. Судя по всему, эксперимент был удачным.

Наш набор был таким: химия для нефтепереработки, поверхностно-актив-

ные вещества, химия для производства синтетических моющих средств и несколько специальных направлений. Мы ездили по нефтеперерабатывающим заводам, предлагали идеи, к примеру, внедрения моющих присадок для экологически чистых дизельных топлив и бензинов. Сейчас я с гордостью могу сказать, что эти продукты максимально широко применяются в России.

Был ли дефолт 1998 года переломным моментом для бизнеса компании в России?

— Так получилось, что самарская фирма «Весна» запланировала запуск завода синтетических моющих средств именно на октябрь 1998 года. И в октябре 98 года у нас был один единственный заказ, от «Весны».

Когда сегодня говорят про кризис, я считаю, что были времена и похуже. Но надо сказать, тот, первый кризис мы довольно легко пережили.

В направлении «специальная химия», за которое я отвечал, с нами расплатились 100 % клиентов в течение 6–8 месяцев.

Во многом нас спасло эксклюзивное положение. BASF обладает портфелем уникальных продуктов, и у нас не было конкурентов. То, что наши клиенты оплатили все заказы, объясняется их порядочностью и тем, что они хотели сохранить с BASF хорошие отношения.

Как вы встретили новый век?

— В 1999–2001 годах состоялась моя первая командировка в Германию. А двое



Сотрудники европейского офиса: группа по маркетингу и продажам BASF в регионе Восточная Европа, Африка, Западная Азия. В центре - русский руководитель группы Сергей Андреев

моих товарищей остались одни на всю Россию. Один из них сейчас работает в Австралии, в компании «Налко», другая сотрудница по-прежнему работает в ЗАО «БАСФ».

Находясь в Германии, я год работал в региональном подразделении, год в маркетинге дисперсий и смол. Выучил немецкий язык. В 2001 году вернулся в Россию в качестве директора по продажам, возглавил направление дисперсий, бумаги и специальной химии.

В 2003 году руководство решило отправить меня в Киев. Я сохранил должность директора по продажам в области специальной химии по СНГ и, кроме того, получил должность руководителя представительства BASF на Украине, где пробыл почти три с половиной года. Время было сложное, но одновременно интересное. Мы застали Оранжевую революцию.

Этот период был успешным для BASF: за три года мы удвоили продажи. Украинский рынок развивался чрезвычайно быстро, ежегодный пророст ВВП в Украине составлял 5–7 %. Происходили радикальные процессы с точки зрения развития малого и среднего бизнеса. Инвестировали компании, рос платежеспособный спрос за счет хорошей конъюнктуры в секторе удобрений, металлургической продукции. Тогда у нас и возникла команда. У компании завязались хорошие отношения с такими предприятиями, как «Черниговское химволокно», «Полипак», «ЗИП», «Хенкель», «Мефферт». Плюс ко всему мы перешли к новой структуре. Тогда у нас было представительство, а сегодня оно стало юридическим лицом — в Украине мы называемся «БАСФ ТОВ».

По каким причинам на пике развития украинского бизнеса вы покинули Киев?

— В Германии в это время освободилась должность руководителя группы по маркетингу и продажам, регион Восточная Европа, Африка, Западная Азия. Руководство решило, что нет человека, который бы знал весь ассортимент по специальной химии и который бы имел определенный международный опыт. И компания решилась на невообразимый шаг — назначить на эту должность сотрудника из России. В этой должности я работал с Россией, Турцией, Африкой и

Ближним Востоком. В общей сложности в «мой» регион входило 85 государств.

Когда я приехал в Европу — испытал шок, так как руководить мне пришлось группой сотрудников из девяти граждан Германии. Для которых, я думаю, ситуация выглядела не менее своеобразной — оказаться в подчинении у русского начальника.

Как ваша семья реагировала на необходимость постоянных переездов? На каком языке учится ребенок?

— В Киеве сын прекрасно освоил украинский язык и, когда семья переехала в Германию, было смешно наблюдать, как он пытается продолжать говорить на нем в своей немецкой школе. Постепенно мы все освоились, конечно. Вообще, мне бы хотелось, чтобы у наших детей, у следующего поколения, не было наших барьеров и комплексов, в том числе языковых. Границ должно становиться меньше, и мы над этим работаем.

Какие изменения произошли в направлении Африки и Ближнего Востока?

— И 2007 год, и 2008-й, не считая последнего квартала, — время роста для всех развивающихся стран. Рос Ближний Восток, Турция. Открытием для нас в экономическом плане стали Египет, Казахстан, Саудовская Аравия, Арабские эмираты. По продажам прирост составлял 10 % и более.

Работает ли BASF с Ираном?

— В Иране у компании есть собственное представительство. Это очень перспективная страна. Достаточно упомянуть,

BASF совместно с «Газпромом» ведет разработку Южно-Русского газоконденсатного месторождения, с «Лукойлом» — добывает нефть в Волгоградской области, является стратегическим инвестором проекта «Северный поток»



что Иран является главным торговым партнером Объединенных Арабских Эмиратов. Иранцы — чрезвычайно образованные, культурные и достойные предприниматели.

За годы вашего отсутствия в России многое изменилось. Что больше всего удивило?

— Прежде всего, в России мы столкнулись с кризисом. В сентябре 2008 года произошла короткая передача дел от Петра Дмитриевича Голицына. Ему надо было срочно уезжать в американское отделение новой компании, и за 10 дней мне необходимо было вернуться на родную землю во всех смыслах этого слова.

Вам не кажется, что назначение директором BASF в России можно оценить как своеобразное понижение в карьере?

— Нет, очевидно нет. В Германии я занимался только специальной химией. Здесь в России и СНГ — вся линейка продуктов компании, огромный регион. Это совершенно другой уровень задач.

Вы упомянули, что во время кризиса 1998 года компании удалось справиться с ситуацией, в частности, благодаря тому, что BASF предпочитает не конкурировать в своих сегментах рынка. Принцип «не конкурировать» можно считать главенствующим в политике компании? Если в каком-либо секторе появятся конкуренты, вы уйдете из него?

— Нет, мы не уйдем. BASF постоянно работает над оптимизацией портфеля продукции. Те продукты, которые есть у компании в данный момент, достаточно совершенны и современны.



В РФ функционирует 10 агроцентров BASF, где системно внедряются средства химизации, определяются рецептуры для конкретных агрокультур, с учетом специфики российских почв и климатических условий

Горнолыжный комплекс «СнежКом» в Красногорске строился с применением материала Emaco S33 для монтажа металлоконструкций производства BASF



В России — я просто констатирую факты — сегмент специальной химии в массовом масштабе не представлен. Потому что база, на которой строится химическая промышленность сегодня, создана еще в советские времена. Это — азотные удобрения, крупные комплексы по базовой химии, выпускающие полиэтилен, моноэтиленгликоль и другие продукты. Есть пункты, по которым мы вступаем в конкуренцию с российскими производителями.

Но ведь в России мы не только продаем свою продукцию, но и производим ее. Это — строительные материалы, лаки и

краски для автомобильной промышленности, катализаторы, полиуретановые системы, совместно с «Нижекамскнефтехимом», средства защиты растений — гербициды и фунгициды, совместно с «Газпромом» добываем газ и газовый конденсат на Южно-Русском месторождении, а совместно с «Лукойлом» — добываем нефть в Волгоградской области.

Чем именно занимается BASF на совместном с «Газпромом» предприятии «Ачимгаз»? Кроме владения акциями предприятия, вы как-то участвуете в производственном процессе?

— Ачимовские скважины находятся на глубине 4 километров, и далеко не все мировые компании обладают технологиями бурения на такой глубине. BASF обладает ноу-хау, связанными с горизонтальным и вертикальным бурением, и в этом отношении сотрудничество между компаниями оказалось положительно неизбежным.

Обычно необходимость в горизонтальном бурении связана с тем, что пласт находится на неконтролируемой или труднодоступной территории. В данном случае что послужило поводом для выбора горизонтального способа бурения?

— Геологические особенности местности. Насколько я знаю, Ачимовские залежи — очень тонкий пласт, поэтому бурильные работы должны производиться с ювелирной точностью. С расстояния 4 км нужно попасть в игольное ушко.

Вопросы разведки, добычи и транспортировки газа находятся в компетенции отдельного подразделения, ком-

пании Wintershall (Россия), у которой имеется собственный офис в Москве. В компании работают более 200 человек.

Связана ли работа вашего офиса с проектом «Северный поток»?

— Нет, это отдельное предприятие. В «Нордстрим» у BASF 25 % акций. Кроме того, BASF входит в совет директоров «Нордстрим». ЗАО «БАСФ» устроено по принципу бизнес-центра. Все отделения помогают друг другу, но каждый занимается своим бизнесом.

BASF своей структурой отличается от других интегрированных компаний?

— Насколько я знаю, есть две системы построения компаний. Это матричная, которой мы придерживаемся, и компании, построенные по принципу центра прибыли, т.е. работающие на результат, но при этом не связанные друг с другом, где каждая — отдельное звено. В нашей, матричной, структуре существует единая административно-финансовая платформа, которой пользуются все компании, входящие в концерн. Платформа помогает обмениваться мнениями, информацией, разумеется, исключая конфиденциальную, доверенную нам клиентами.

Сегодня в BASF на территории СНГ занято чуть больше тысячи сотрудников, в Московском офисе — около 270 человек. Часть из них работают в Толбино, Красногорске и Павловском Посаде, на трех производственных площадках около Москвы.

Что производят предприятия, расположенные в Московской области, и кто потребляет их продукцию?

— В Павловском Посаде — покрытия для автомобилей, грунты, краски, в Красногорске — катализаторы, в Толбино — строительные системы (смеси, клеи, промышленные полы, полиуретановые системы). Среди наших клиентов — «Рено», «АвтоВАЗ», «Дженерал моторс». Заказчиком «БАСФ Строительные Системы» является Большой кремлевский дворец. Мы участвовали в реставрации Петергофа, и строительстве горнолыжного спуска около Серебряного бора.

Кому принадлежала идея запустить завод катализаторов в Красногорске, каковы рыночные предпосылки проекта?

— В 2006 году BASF приобрел три компании. Одна из которых — Engelhard, известная на рынке катализаторов — промышленных и автомобильных.

В 2006 году существовал проект — создать на базе этой компании производство автомобильных катализаторов. Эти катализаторы представляют собой мини-химзаводы и устанавливаются в выхлопных трубах автомобилей.

После приобретения компаний, уже внутри BASF, этот проект был продолжен. В декабре 2008 года мы получили партию первых катализаторов — 300 штук. Проектная мощность красногорского производства достаточна для того, чтобы покрыть потребность России в подобных катализаторах.

Чтобы оценить объем российского рынка каталитических систем для обработки выхлопов, нужно обратиться к данным по производству автомобилей. В 2008 году в РФ было произведено 1 млн 300 тыс. автомобилей, а по уровню продаж Россия вошла в число лидеров в Европе. В кризисном году прогнозиру-

ются продажи на уровне полутора миллионов автомобилей, но результат не очень важен, поскольку когда-то кризис закончится. Потенциал спроса на автомобили в обществе огромен.

Покупателями наших катализаторов являются автомобильные заводы, на первом этапе — российские. Здесь важно, как и во всяком производстве автокомпонентов, чтобы существовала вся цепочка добавочной стоимости, производитель так называемых уровней ТИР1, ТИР2. На сегодняшний день полная цепочка производства автокомпонентов существует только для российских автомобильных заводов. Это — АвтоВАЗ, ГАЗ, УАЗ. Иностранным производителям ее только предстоит создать. Это так называемая «локализация». Мы стараемся ее поддерживать со стороны химии. Сделаем — откроются перспективы поставок для западных производителей, например, «Рено», «Форд», «Фольксваген». Возможно, у нас будут перспективы, связанные с экспортом.

Насколько обязательно применение ваших каталитических устройств в каждой конкретной машине? И какова цена устройства для автомобильного завода?

— Это важная тема, так как использование катализаторов связано с введением норм Евро, регулирующих эмиссию выхлопных газов — Евро-2, Евро-3, Евро-4, Евро-5. Начиная с норм Евро-3, выполнить требования без применения такого устройства невозможно. В России сегодня действует формат Евро-3, и ожидается переход на Евро-4.

Стоимость одного катализатора составляет несколько сот долларов за штуку. Цена определяется технологией и наличием в катализаторе драгметалла.

В чем состоит принцип действия катализатора?

— В этом компактном устройстве заключено уникальное ноу-хау от BASF. Не форма определяет эффективность действия катализатора, а его содержание. То, что находится на поверхности ячеек катализатора. Это может быть платина, другие драгметаллы, химические компоненты. Секрет в том, как сделать, чтобы катализатор работал с наименьшим количеством драгметалла.

При взаимодействии с катализатором происходит конверсия CO в CO₂, угарный газ превращается в углекислый.

Расскажите, пожалуйста, о «целлолозно-бумажном» направлении работы BASF.

— Бумажный комплекс, как и химический, определяется тем заделом, который был создан в советское время. На комбинатах в Соликамске, Сыктывкаре и Кондопоге в течение долгих лет про-

Катализаторы, выпускаемые в Красногорске, устанавливаются в выхлопную трубу автомобиля. Применение катализаторов обязательно для выполнения стандарта Евро-3 (модель в разрезе)



изводили газетную бумагу. Ситуация начала меняться с 2000 года. В первую очередь стало развиваться производство упаковки, офисной бумаги. Сегодня в России производится широкий спектр продукции, и мы поставляем удерживающие агенты, клеи, компоненты для мелованной бумаги, которая производится в России уже несколько лет. Я думаю, что это направление бизнеса будет развиваться, хотя до сих пор значительны объемы импорта.

Сейчас здесь стоит вопрос о себестоимости, развитии технологий. Важно принимать в расчет, что крупные западные игроки, «Монди-Сыктывкар», «Интернешнл пэйпер» (IP) пришли на российский рынок. Бумага и деревообработка — перспективные направления для России, прежде всего потому, что у нас есть вода, сырье, ресурсы, а Европа испытывает со всем этим объемные трудности.

Поступают ли предложения от российских компаний по созданию новых, в том числе совместных предприятий?

— На сегодняшний день у нас четыре совместных предприятия. Два — с «Газпромом» и по одному — с «Нижнекамскнефтехимом» и «Лукойлом». Полагаю, что имя BASF открывает все двери. Предложения постоянно поступают. И мы думаем о новых проектах.

В апреле 2009 года BASF закончил процесс приобретения компании Ciba. Получены все необходимые разрешения антимонопольных органов. В ближайшее время мы будем строить планы интеграции.

Каким образом пройдет структурное объединение компаний BASF и Ciba?

— Сегодня компания Ciba представлена двумя подразделениями. Это — фирма «Винхимколор» и представительство Ciba в Москве. Кроме того, у Ciba есть представительства в других российских городах, к примеру, в Санкт-Петербурге. «Винхимколор» — официальный дистрибьютор Ciba в РФ. Концепция интеграции должна быть готова к 1 июля 2009 года. Мы намерены продолжить бизнес Ciba в России, а в какой организационной форме это будет представлено, нам предстоит решить в течение мая–июня.

О бизнесе Ciba в России мы знаем не много. К примеру, один из бизнесов Ciba — модифицирующие добавки для полимеров — нам не очень знаком. Поэтому, разрабатывая план интеграции, мы будем придерживаться врачебного принципа «не навреди». Есть и близкие сегменты — покрытия, бумага. В целом портфель продуктов Ciba хорошо дополняет ассортимент продукции корпорации BASF.



С 2000 года центральный офис BASF в России и СНГ находится на Кадашевской набережной, напротив Кремля

Планирует ли BASF открытие научных центров в России?

— Мы давно начали работать в области образования. У нас есть учебные центры по средствам защиты растений, автомобильным покрытиям. Такие центры нужны и для подготовки наших будущих сотрудников, и как инвестиции в развитие технологии. Компания сотрудничает с российскими научными учреждениями. В первую очередь, хотелось бы упомянуть новосибирский Институт катализа им. Г. К. Борескова.

Дайте, пожалуйста, собственную оценку кризиса — как долго он продлится, в частности в России?

— Это в какой-то мере — гадание на кофейной гуще. Думаю, что в 1 квартале 2010 года мы увидим свет в конце тоннеля. На рынке начнется выздоровление. Главное, чтобы не произошло событий, которые повлияют на хрупкое равновесие. Например, последствия снижения потребления в России, финансовые проблемы, связанные с задолженностью банков, компаний, граждан. Мне кажется, что падение, которое было в декабре, январе, феврале, сейчас остановилось. 2009 год будет самым сложным для всех нас.

Вы предпринимали традиционные для всех компаний меры — сокращение персонала, снижение зарплат и т. п.?

— Мы предприняли ряд мер, которые не выходят за рамки оптимизации, хотя они принесли достаточно существенную экономию средств.

Существуют ли проекты, идеи, о которых вы определенно мечтаете, которые намерены реализовать в ближайшем будущем?

— Это проекты, связанные с расширением производства, развитием структуры компании и определением стратегии компании на рынке. Мы прорабатываем вопрос расширения производства по полиуретановым системам. Есть мегапроекты по развитию Восточной Сибири совместно с «Газпромом». Существуют проекты, направленные на улучшение безопасности труда, экологии. Будем развивать направление энергоэффективности. Мы усилили группу, которая занимается стратегией. Будем уделять больше внимания регионам — Уральскому федеральному округу, Южному федеральному округу, Северо-Западному региону. Там мы рассматриваем как возможность увеличения продаж, так и строительства новых промплощадок.

Российские регионы имеют особенности, у них своя динамика развития и свои правила. Работать в России — это особая задача, решению которой нигде не учат. Я мечтаю, чтобы наша страна развивалась, и неважно, в конце концов, сколько компаний примут в этом участие, лишь бы мы двигались вперед. ■