

ЛЮДИ ОТРАСЛИ

# ЭНДИ ТЕЙЛОР

**Энди Тейлор – Генеральный директор и член Совета директоров Radius Systems Ltd., глава комитета по слияниям и поглощениям.**

**В 1999–2005 гг. – управляющий директор группы компаний Herworth Building Products, подразделения Herworth Plc с оборотом 700 млн фунтов стерлингов.**

**После приобретения Herworth Building Products компанией Wavin в 2005 году с 2005 по октябрь 2010 г. – Исполнительный вице-президент Wavin BV, один из четырех членов Совета директоров, курировал бизнес компании в Великобритании и Ирландии, странах Юго-Западной и Юго-Восточной Европы, всю деятельность за пределами Европы, стратегическую бизнес-единицу строительства и монтажа, а также научно-исследовательскую работу Группы.**



– Как Вы пришли в полимерную отрасль?

– После более чем 20 лет работы в автомобильной, аэрокосмической и электронной отраслях я в 1999 году пришел в компанию Herworth Plc на должность руководителя департамента строительных продуктов, объединяющего три направления, связанных со строительными материалами – Herworth Drainage (керамические канализационные трубы), Herworth Concrete (бетонные трубы и фитинги) и Herworth Plastics (полимерные трубы и фитинги для холодного и горячего водоснабжения, водоотведения, дренажа и канализации). Компании нужен был человек «со стороны», с опытом работы в более «динамичной» отрасли, чтобы изменить культуру и направление развития бизнеса.

– Что было самым сложным и что Вы считаете своим главным достижением за время Вашей работы в полимерной отрасли?

– В 2000 году публичная компания Herworth Plc вновь стала частной и была куплена Группой Vaillant, лидером рынка отопительных систем. В ходе этого поглощения руководство Vaillant решило, что возглавляемое мной направление является непрофильным, и объявило аукцион по его продаже. Продать бизнес по заявленной цене не удалось, и перед руководством департамента была поставлена задача – повысить его стоимость. Всего три года спустя мы продали этот бизнес компании Wavin по цене, в 3,5 раза превышающей

лучшее предложение 2000 года. Будучи членом совета директоров Wavin, я внес свой вклад в успешный выход компании на IPO в 2006 году: интеграция Herworth в Wavin увеличила рентабельность по EBITDA Группы на 150 базисных пунктов (1,5%) и помогла Группе достичь в 2007–2008 гг. рекордных показателей продаж (1,7 млрд евро) и EBITDA (234 млн евро). Когда разразился кризис 2009 года, я применил принятую в автомобильной промышленности модель стоимостной эффективности, которая помогла Группе повысить производительность и сократить издержки на 45 млн евро. Кроме того, за 6 лет работы в Группе с моим участием осуществлено несколько успешных поглощений других компаний.

– Приходилось ли Вам заниматься темами, которые впоследствии не получили развития? Были ли среди них «незаслуженно забытые»?

– Ни один проект не начинается, если он изначально является тупиковым. Неудача может быть следствием либо изменившихся обстоятельств, либо недостаточной подготовки – предварительной оценки и расстановки приоритетов. В проработку поступает масса проектов, а вот принимаются к выполнению – единицы. Хотел бы я получать 100 евро за каждый не состоявшийся проект приобретения компаний!

– Как изменился европейский рынок полимерных труб за время Вашей работы в полимерной отрасли?

– Как ни странно, европейский рынок труб и фитингов довольно стабильный, но иногда даже «тектонические плиты» движутся быстрее. В целом на нем представлены те же производители, что и в 1999 году. Основные перемены последних лет в Европе связаны с консолидацией дистрибуции вокруг таких компаний как Saint Gobain, Wolseley, Cordes und Graefe и Frans Bonhomme, что повлекло за собой перемены в производственном секторе. Влияние ценового давления, требований к эффективности и логистических проблем на каналы поставок возросло, и многие производители оказывались неспособны достаточно быстро понижать цены, оставаясь в рамках приемлемой прибыльности. Мы не должны бояться этих трудностей, поскольку многие другие отрасли уже их преодолели.

– Как, по Вашему мнению, глобальный финансовый кризис повлиял на трубную полимерную отрасль?

– Поскольку «жертв» было очень немного (никто из крупных игроков из бизнеса не вышел), кризис создал в отрасли большой избыток мощностей, который потянул цены вниз. К сожалению, в нашей отрасли трудно компенсировать потери, возникающие в таких случаях. Потенциальные клиенты в состоянии потребить только 75% всей товарной продукции, и затяжной избыток мощностей делает практически невозможной компенсацию инфляционной составляющей себестоимости за счет повышения цен.

– Как Вы оцениваете перспективы европейского и особенно восточноевропейского рынка полимерных труб?

– Сегодня 15 крупнейших производителей представляют только 35–40% европейского рынка полимерных труб и фитингов. Помимо них, действуют сотни мелких производителей, особенно в восточных регионах. Необходима такая форма их консолидации, которая создала бы эффект масштаба, следствием которого будет снижение цен и повышение эффективности. Только после этого производители смогут говорить с крупными дистрибьюторами на равных.

– Какие новые разработки в материалах и технологиях являются, по Вашему мнению, наиболее важными для будущего развития полимерной трубной отрасли?

– Важным является все, что обеспечивает снижение цены и повышение эффективности, и именно об этом нам, производственникам, надо думать в первую очередь. IBM не допускает того, чтобы целая смена производила устаревшую продукцию при переходе на новый ассортимент, и Mercedes не добавляет 4% к стоимости материалов в своих автомобилях за счет операционной неэффективности. Наша отрасль должна становиться жестче и стремиться к бездефектному производству. Выигрыш будет огромен. Что касается продукции, то мой бывший начальник как-то сказал мне, что я должен объявлять свои продукты устаревшими и переходить на новые до того, как это сделают конкуренты. Если инновации в нашем бизнесе необходимы, мы должны соответствующим образом в них

инвестировать. К сожалению, если у нас нет революционных инноваций (особенно в наиболее продаваемом сегменте), мы будем получать только временную монополию, существующую лишь до тех пор, пока конкуренты не начнут воспроизводить наши разработки. Конечно, такие временные преимущества необходимо себе обеспечивать, но в то же время надо искать и другие возможности создания ценности. Используя опыт других отраслей, мы должны обратить внимание на операционные издержки в коммерческой сфере – что еще мы можем сделать, чтобы отношения с нашими потенциальными клиентами стали более эффективными? Такие направления, как управление запасами, категорийный менеджмент и логистика в других отраслевых сегментах показали большие возможности повышения прибыльности.

– Что Вы можете сказать читателям нашего журнала – российским участникам рынка полимерных труб?

– Наш первый год, прошедший в составе российской компании, был захватывающим, динамичным и очень результативным. Выгоды от слияния очень ощутимы для обеих сторон, и нам есть многому чему научиться друг от друга. Мы напряженно работаем с нашими коллегами над тем, чтобы принести новые и интересные продукты и технологии на ваши рынки, и надеемся, что в будущем это существенно изменит наши отношения.

– Несколько вопросов личного характера. Ваше любимое занятие?

– Гольф, музыка, семья, хорошо поесть и выпить.

– Ваша главная черта?

– Мое «шотландство» (я шотландец и горжусь этим)!

– Где Вам хотелось бы жить?

– В Шотландии, только без дождей и со средней температурой около 28°C.

– Ваши любимые писатели?

– Госсини и Удерзо, Джонни Харт, Чарльз Диккенс.

– Ваши любимые поэты?

– Роберт Бернс, Т.С. Элиот

– Ваши любимые художники и композиторы?

– Эрик Клэптон, Стиви Рэй Вон, Моцарт, Дебюсси.

– Кого Вы считаете выдающимися личностями?

– Стивен Хокинг, Билл МакЛарен, Дэнис Лоу.

– Ваше любимое блюдо, напиток?

– Рыба, морепродукты, бургундское и шотландский виски (не менее 12 лет выдержки)

– Какие исторические личности вызывают Вашу наибольшую симпатию?

– Уильям Уоллес, Роберт I Брюс, Шекспир, Эйнштейн.

– Ваше состояние духа в настоящий момент?

– Целенаправленное и удовлетворенное.

– Ваше любимое изречение?

– «Carpe diem» («Лови момент»).

– Если бы дьявол предложил Вам бессмертие, Вы бы согласились?

– Только если он сделает меня лет на 25 моложе и неотразимым для женщин!