

ЛИДЕРСТВО

ДОБРИ ПРАКТИКИ

ДАМАТА НА „ПРЕСТИЖ“

Независимо коя компания управлява, **Дарина Стоянова**
винаги гледа работата си като собствен бизнес и
действа като предприемач

ОТ ЕЛЕОНОРА ТАРАНДОВА



Изпълнителният директор на „Престиж-96“ Дарина Стоянова: „Беше важно да направим ясна стратегия, конкретен план за действие и да изградим силен екип в маркетинга, развойната дейност и експорта, който да го приложи.“



В късната есен на 2014 г. Дарина Стоянова премисля дълго, преди да приеме предложението да стане изпълнителен директор на „Престиж-96“. Току-що е затворила още една страница от своята кариера с над 10 успешни години начело на Henkel България. Случва се, без да го е искала. Съвсем неочаквано. Дори шокиращо за нея. Дилемата е дали да стартира собствен бизнес, за който има готова идея, или да продължи да работи в корпоративния свят. Колкото повече разговори провежда с хора от борда на компанията, все повече се убеждава, че има с какво да допринесе за развитието на бизнеса, а и да бъде полезна за себе си професионално.

Компанията във Велико Търново, създадена преди 20 години от двамата млади предприемачи, е една от най-големите в България в хранително-вкусовата промишленост. Интересът на инвеститори като TRG Management LP, Deutsche Bank Private Equity и Goldman Sachs Asset Management, които държат мажоритарния пакет акции, говори за големия ѝ потенциал. Допада ѝ, че за първи път ще има влияние върху целия производствен процес (550 души персонал) и върху развойната дейност. Това я зарежда с огромен оптимизъм, въдъхновение и радост. Секторът е непознат за нея. Готова е да се учи в движение. Но също така да действа бързо и решително. От предварителния финансов анализ знае, че последната година е била госта трудна. Предполага, че няма да е лесно да постигне положителен обрат. Но не се съмнява, че ще успее. Изграждала е бизнес и екипи от нула. Изправяла е на крака губещ бизнес. Което в случая не се налага, тъй като „Престиж“ стои стабилно с водещи брандове, високо качество на продуктите, лоялни потребители и дългогодишни партньорства.

Проблемите идват от изгубени позиции на външните пазари и от слаба дейност за развитие на нови продукти и категории. „Престиж“ е пазарен лидер в традиционната търговия на бисквити, вафли и

миникейкове, но в модерната има много какво да се покаже. „Беше важно да направим ясна стратегия, конкретен план за действие и да изградим силен екип в маркетинга, развойната дейност и експорта, който да го приложи“, казва тя. При този повсеместен недостиг на квалифицирани кадри в страната тя наема само млади хора. Някои идват направо от университетите и попадат в „плодотворна среда за хората с предприемачески дух“. Всеки, дошъл с идея, има добър шанс още същия ден да я развие с екипа и да направи план за осъществяването ѝ. И то в голям мащаб, тъй като „Престиж“ има 99% покритие на пазара.

В нейния стил е да подкрепя предприемачеството на всяко ниво. Да гледа работата си като собствен бизнес и да действа като предприемач. Още като студентка по международни икономически отношения в УНСС, разочарована, че това, което ѝ преподават, няма връзка с истинския бизнес, тя преглежда обявите за работа. Нетърпелива е да види как се случват нещата в практиката. Близо три години черпи знания от избора като асистент на изпълнителния директор на Rover Group в България Филип Бърли. Превежда от английски език по време на всички срещи и следи бизнеса на британската компания, която инвестира в производство на автомобили във Варна. Филип Бърли е „много добър ментор“. Обяснява грешките ѝ, без да я порицава – подход, който по-късно сама прилага в практиката. Докато е във фирмата, Стоянова събира добър материал за дипломна работа за чуждестранните инвестиции в България.

След като Rover Group се изтегля от страната, тя сформира екип за друга британска компания в България – Reckitt

Benckiser Group Plc., производител на здравни, хигиенни и домакински продукти. Работата ѝ изисква да участва в дейностите, свързани с финансите, маркетинга и търговията. След раждането на сина ѝ е готова да работи от вкъщи по план за изграждане на бизнеса, който сама изготвя и представя на преките си ръководители от офиса в Полша. Само че те не подкрепят нейната креативност. Решението ѝ да напусне изглежда необмислено в очите на майка ѝ, според която да имаш добре платена работа и служебна кола е постижение, но тя ѝ казва: „Скоро ще стана на 30, а не съм постигнала нищо. Не правя това, което ми харесва“.

Нейната страст е в сферата на маркетинга. Да твори и да създава. Такава възможност се отваря при навлизането на Henkel в България с перилни и почистващи препарати, козметика и лепила. На обучението във Виена я подготвят за управление на ключови клиенти, а дори не знае какво означава. По това време модерната търговия се заражда в България и в следващите години Henkel България става част от процеса на развитие. Дарина Стоянова прехвърля много идеи и инициативи за промоции. За да не ги забравя, записва всичко с диктофон, който държи в жабката на колата си.

След четири години, в които нещата в компанията се случват по успешен начин, шефовете ѝ във Виена „много смело“ ѝ дават задача да поеме управлението на сектора „Перилни и почистващи препарати“, а малко по-късно я издигат на поста президент за Henkel България – отговорност, за която не се чувства напълно готова на 33 години. Затова съвсем спонтанно реагира с: „Мислите ли, че аз ще се справя?“.

**„С ЕКИПА СИ
ДАВАХМЕ
СМЕТКА, ЧЕ
ТОВА Е НАШИЯТ
ПОСЛЕДЕН
ШАНС. АКО
ТОЗИ ПЪТ НЕ
ИЗПЪЛНИМ
ОБЕЩАНИЯТА,
МОЖЕ ДА
ЗАБРАВИМ ЗА
НЕНКЕЛ В РУМЪНИЯ.“**

Когато директният ѝ ръководител ѝ казва, че върва в нея, това ѝ действа много стимулиращо. По-късно, като лидер на екип, тя също възлага задачи на определени хора, преди да са 100% готови. Смята, че така човек изведнъж усилва скоростта, с която напредва.

Дарина Стоянова прокарва в Henkel революционни идеи, които дават отражение на целия пазар в страната. Компанията има установена практика да навлиза на нов пазар с прах за пране Persil и чак когато се стигнат определени показатели, да се лансира течният Persil gel. А тя не иска да чака: „Бях убедена, че това е правилната стратегия за България. Основният ни конкурент Procter & Gamble държаша лидерството в премиум сегмента с прах Ariel. Имаше нужда от тотално друг подход. Ако просто се опитваме да вървим по стъпките на Procter & Gamble, Persil никога няма да стане по-голям от Ariel. А стана.“

На всяка среща във Виена в продължение на години тя поставя на масата бизнес план за лансиране на Persil gel и всеки път чува една и съща реплика – „само в богатите пазари може да се продава течен перилен препарат“. За да е по-убедителна, показва обещаващи резултати от минимален пазар с течен Persil, предлаган на промоция в една от търговските вериги, а те я питат: „Дарина, за какъв пазар на течни перилни препарати говориш, като няма такъв в България“. „Няма, защото не се предлагат – отговаря ѝ Стоянова. – Ние ще го създадем. Това е начинът да наградим марката Persil и да станем пазарен лидер.“ Кампанията на Persil Gel, одобрена от Виена през 2008 г., „променя целия пазар на перилни препарати в България“. „Конкурентите ни последваха. Днес течните перилни препарати заемат 50% в този сегмент, а покупателната способност на българите все още е далеч от стандартите на Henkel

за Persil gel“, казва тя.

След поредица силни кампании за лансиране на различни продукти на Henkel Дарина Стоянова влиза в годишния доклад на Henkel като пример за лидер, който създава предприемачество в компанията и стимулира предприемачеството в екипа. Авторитетът ѝ нараства още повече, след като хваща ниша за бранда Dixan в Албания – пазар, за който също отговаря и за който отчита, че е силно повлиян от Италия. Без реклама Dixan става флагман на местния бизнес на перилни и почистващи препарати само защото се внася от Италия и се предлага с надписи на италиански език.

През 2011 г. Дарина Стоянова преживява едни от най-трудните 8 месеца в кариерата, докато изпрати на крака бизнеса на Henkel в Румъния и Молдова. Изпратена да извършва реформи, тя среща демотивиран екип и влошени отношения с клиентите. Търговците от веригите не искат да чуят за новите планове на Henkel и я прекъсват с думите: „Да, Дарина, ние това вече сме го чували“. Те по принцип са недоверчиви към жена, българка, дошла от по-малка страна да прави бизнес. „С екипа си давахме сметка, че това е нашият последен шанс. Ако този път не изпълним обещанията, може да забравим за Henkel в Румъния“, казва тя. Три години тя се разкъсва между офисите в Румъния и България – три дни в Букурещ,

два дни в София. Далеч от семейството. „Не бих могла да правя кариера без подкрепата на моето семейство. Живеем в една голяма къща с родителите ми и със семейството на моя брат и винаги някой някъде кара някое дете за тренировки или на училище“, казва тя.

Когато идва съобщението от

централата във Виена за „раздяла поради структурни промени“ (лично за себе си го обяснява с напускането на прекия ѝ ръководител), семейството и приятелите ѝ вдъхват кураж, че „когато една врата се затваря, друга се отваря“.

Връзката с „Престиж-96“ идва чрез човек от бившия ѝ екип, който я препоръчва за член на борда на компанията, и то съвсем спонтанно след игра на баскетбол. Няколко месеца по-късно Дарина Стоянова преследва новата си цел – да превърне „Престиж-96“ в значим регионален играч на Балканите. Тя променя „опортюнистична стратегия“ продуктите за износ да се предлагат с българските опаковки и марки изписани на латиница и обединява всички марки под общ бранд „Престиж“ с опаковки в подходящ дизайн. С особено внимание подхожда към пазара в Турция. Местният дистрибутор е подпомогнат финансово да разшири обсега на клиентите извън етническата общност и да навлезе в големи търговски вериги. В Румъния вече се работи с един от най-големите дистрибутори в Европа, Orbico group. Отварят се пазарите в Унгария и в страни от Близкия изток.

За една година brutният оборот се покачва с близо 14% – от 74.4 млн. лв. през 2014 г. до 84.7 млн. лв. за 2015-а. През 2016 г. „Престиж“ влиза в нова категория, която в България не съществува – енергиен вафлен бар. „Съвместно със световни производители на хранителни добавки и витамини съчетахме една стара категория – вафли, за която казват, че няма какво повече да се направи, с нов, модерен тренд – енергиен бар. Направихме марката 100% Power, съобразена с покупателната способност на българина“, казва Стоянова. Потребителските тестове са „много положителни“, което работи за имиджа на „Престиж-96“ като пазарен лидер. Според нея да си пазарен лидер, не означава само да имаш най-голям пазарен дял, а да се държиш като такъв във всичко, което правиш. **177**

„ДА СИ ПАЗАРЕН ЛИДЕР, НЕ ОЗНАЧАВА САМО ДА ИМАШ НАЙ-ГОЛЯМ ПАЗАРЕН ДЯЛ, А ДА СЕ ДЪРЖИШ КАТО ТАКЪВ ВЪВ ВСИЧКО, КОЕТО ПРАВИШ.“