

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

13.06 — 18.06.2006

№22 (157)

UNILEVER ПОЗЖЕ КОНКУРЕНТОВ СДЕЛАЛА СТАВКУ НА ЗДОРОВЫЕ ПРОДУКТЫ, НО ПЕРВОЙ ПРИДУМАЛА «ОЗДОРОВИТЬ» ВСЕ СВОИ МАРКИ.

текст: елена провоторова

Курс лечения



Под маркой Клогг теперь Unilever будет продавать не только супы, но и фруктово-овощные напитки

Говоря об итогах прошлого года, **Ральф Куглер**, президент подразделения Unilever Home and Personal Care, завывает прибыль и оборот концерна. «Это я так мечтаю, — сразу же поправляется он. — А если серьезно, смена стратегии важна для нас как никогда».

Топ-менеджер Unilever не лукавит. В последние годы компания постоянно вызвала недовольство акционеров: по многим показателям она проигрывает своим давним соперникам Nestle и Procter & Gamble.

В первом квартале нынешнего года прибыль Unilever выросла на 10% и составила \$1,3 млрд. По сравнению с Procter & Gamble эти достижения не слишком впечатляют: американский гигант продемон-

ДОСЬЕ

UNILEVER образована в 1930 году после слияния британской компании Lever Brothers и датского производителя Margarine Unie. С этого момента у компании были две штаб-квартиры — в Роттердаме и Лондоне — и два генеральных директора. С двоевластием компания покончила в 2005 году: главным менеджером стал Патрик Сеско. Правда, над объединением офисов в Unilever еще только размышляют. В прошлом году продажи Unilever, продвигающей бренды Dove, Knorr, Rama, Axe, Domestos, Sunsilk, выросли на 3%, достигнув показателя в 39,6 млрд евро. На российском рынке компания присутствует с 1992 года и сейчас владеет четырьмя крупными предприятиями: Московским маргариновым заводом, парфюмерно-косметической фабрикой «Северное сияние» и чарезвесочной фабрикой в Петербурге, а также заводом по производству приправ и продуктов быстрого приготовления в Туле. Общий объем инвестиций на развитие в России превысил 500 млн евро.

стрировал 17-процентный рост, а его прибыль увеличилась до \$4,6 млрд.

Более того, акционеры Unilever беспокоит, что компания сдает позиции на «домашнем» рынке — в Западной Европе, где традиционно зарабатывала больше половины прибыли. В первом квартале продажи европейского подразделения Unilever сократились на 0,5%. Конечно, из-за снижения спроса похожая картина наблюдается у многих европейских производителей. Но Nestle это не помешало увеличить продажи в Европе на 2,8%.

Бесполезные приобретения

ПРОБЛЕМЫ НАЧАЛИСЬ НА РУБЕЖЕ тысячелетий, и уже тогда компания пыталась их решить. Глава Unilever **Нэйл Фицджеральд**, руководивший компанией совместно с **Энтони Бургмансом**, считал, что корень бед — в локальных подразделениях, которым дали слишком много свободы. Маркетологи на местах часто сами решали, как должна выглядеть и развиваться та или иная марка. В результате у дезодо-

В последние годы компания постоянно вызывала недовольство акционеров: она по многим показателям проигрывает своим давним соперникам Nestle и Procter & Gamble

ранта Rexona, например, оказалось 30 вариантов дизайна и 48 разных по составу композиций. Выработанный в итоге свод правил запретил маркетинговые новации региональных офисов.

Чтобы снизить издержки на \$1,62 млрд, Unilever реформировала портфель брендов. Из 1,6 тыс. марок были проданы 1,2 тыс. Остались только сильные бренды, стоявшие на первом или втором месте в своей категории на определенном рынке. Вместе с тем компания занялась полезными приобретениями: за \$27 млрд выкупила производителя продуктов для похудения SlimFast и американскую компанию Bestfoods, выпускающую супы Knorr. А также избавилась от ненужных активов (в частности, парфюмерного бизнеса, проданного за \$800 млн американской Coty Inc).

Впрочем, эти действия не спасли ни компанию, ни Фицджеральда с Бургмансом. В 2004 году они покинули свои посты, а во главе концерна было решено поставить только одного менеджера. Им стал **Патрик Сеско**, а должность директора по маркетингу занял **Энтони Стэл**. Вывод, к которому пришла новая команда: дело не только в структурном несовершенстве, продукты стали просто неинтересны потребителю.

Нездоровая реакция

НА РАЗРАБОТКУ КОНКРЕТНЫХ ШАГОВ понадобилось более года: все это время исследовательское подразделение компании изучало рынок и потребительские предпочтения. Формулу спасения, к которой в итоге пришли в Unilever, едва ли

РЫНОК

ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА полезных продуктов, обогащенных витаминами или способствующих снижению веса, в 2005 году компания Euromonitor оценила в 253 млрд евро. Согласно исследованиям ACNielsen, это самый быстрорастущий сегмент рынка продуктов. По прогнозам Euromonitor, следует ожидать его ежегодного роста на 7%. Активно развиваются два направления: соевые напитки и питьевые йогурты. Объективной оценки российского рынка полезных продуктов нет. Наши потребители, по данным интернет-опроса ACNielsen, проведенного летом 2005 года в 38 странах мира, разбираются в вопросах здорового рациона хуже всех. У нас пока наибольшим спросом пользуются соки с витаминами, био йогурты, обогащенный хлеб. Пионером среди российских производителей стал «Вимм-Билль-Данн», выпустивший в 1998 году молоко и йогурты под маркой «Био-Макс». На этом поприще отметились производители соков (Live! Rich от «Мултона» и «Тонус» от «Лебедянского»), мясных продуктов (колбасы «Дымов актив» с оливковым маслом и овсяными хлопьями) и даже водки («Кристалл премиум» с комплексом минералов).

можно назвать оригинальной. Компания решила продвигать корпоративный бренд и разработала концепцию Vitality, в соответствии с которой все выпускаемые продукты должны быть теперь «здоровыми». Однако на поле здорового образа жизни и полезных товаров уже играют слишком много компаний.

Например, Danone всегда строила на этом рекламу почти всех своих молочных брендов. Эстафету французов подхватили крупные многопрофильные компании, которые постарались придать «полезности» самым обычным товарам. Nestle — питьевой воде Nestle Pure Life и готовым завтракам Nestle Fitness, Procter & Gamble — шампуням для волос Herbal Essences.

Наконец, сменой стратегии и пропагандой здорового питания в 2003 году была вынуждена заняться сеть McDonald's, на которую сыпались все больше обвинений в нанесении непоправимого вреда здоровью посетителей. McDonald's ввел в меню салаты и заключил договоры со звездами спортивного мира, которые в рекламных роликах рассказывали о большом теннисе и сноубординге. На европейском рын-

ке это не помогло: продажи McDonald's снизились на 0,5%. Однако в США в последнее время ситуация улучшается, с начала года прирост продаж составил 9,7%.

Если удалось McDonald's — почему бы не попробовать компаниям, которым не приходится постоянно отбиваться от активистов «здорового» движения. Тем более что такой маркетинговый поворот вполне соответствует мировым трендам. Согласно данным Euromonitor, в прошлом году рынок товаров, обогащенных витаминами, снижающих уровень холестерина и помогающих похудеть, достиг \$253 млрд.

К 2012 году, по прогнозам исследовательской компании, он вырастет до \$407 млрд.

Чтобы переиграть конкурентов, Unilever придется чем-то удивить рынок. «Вы говорите, что идея Vitality неоригинальна, — рассуждает Ральф Кутлер. — Но так ли хорошо освоили эту территорию другие гиганты?» В Unilever намекают на то, что конкуренты-предшественники добавили «здоровья» лишь определенной части своего ассортимента. В отличие от них Unilever пошла дальше и решила на инновационный ход: концепция Vitality станет частью

Компания Unilever:

- провела исследование рынка и выяснила, что динамичнее прочих растут продажи полезных продуктов, содержащих витамины и фрукты и помогающих похудеть;
- запустила инновационные продукты: фруктово-овощной напиток под маркой Knorr Vie, спред с пониженным содержанием жиров Becel;
- собирается встроить в новую концепцию имеющиеся брэнды, добавив в позиционирование элемент «пользы»;
- ставит задачу догнать Nestle и Procter & Gamble, увеличивающих продажи на европейском рынке.

позиционирования каждого из 400 принадлежащих ей брэндов.

Переплата бесценностей

UNILEVER НАЧАЛА С ОБНОВЛЕНИЯ корпоративного логотипа, разработанного Wolff Olins за \$11,8 млн. В 2004 году возникла буква U, состоящая из 25 изображений птиц, рыб, цветов. До конца 2006 года она появится на упаковке всех брэндов компании.

«Наши продукты станут другими. — говорит президент подразделения Foods Unilever Винди Банга. — Мы сокращаем использование сахара, соли и жиров». Недавно компания представила на западных рынках спред под маркой Becel с низким содержанием холестерина, фруктово-овощной напиток Knorr Vie и низкокалорийное мороженое с овсяными хлопьями Fusi. На разработку этих товаров компания потратила 1 млрд евро.

В мировой практике найдется немало примеров использования сквозного брэнда, когда под зонтиком одного главного брэнда собираются несколько «дочерних». В Unilever решили использовать эту идею. «Нет смысла запускать рекламную кампанию концепции как таковой, — поясняет Ральф Куглер. — Новые ценности должны ассоциироваться у потребителей с любым из наших брэндов, поэтому рекламная коммуникация каждого из них изменится. До конца года мы намерены потратить на эти цели до 300 млн евро».

Возможности для достижения новых целей не столь велики: в прошлом году на рекламу и маркетинг было потрачено 500 млн евро. Но чтобы потребителям было проще отыскать инновационные продукты на полке, Unilever собирается раз-

Компания решила продвигать корпоративный брэнд и разработала концепцию Vitality, в соответствии с которой все выпускаемые продукты должны быть теперь «здоровыми»

местить на лицевой стороне упаковки специальный значок: Choices. Уже стартовала программа в Нидерландах. К концу года опыт распространится на другие рынки.

Но в стремлении собрать под один зонтик множество разнородных товаров и кроется основной риск. «Многие брэнды могут пострадать от „переплавки“, — считает Максим Хабур, директор по развитию агентства Young & Rubicam Moscow, которое разрабатывает рекламу для Danone. — И тогда велик риск потерять лояльных потребителей, не обретя новых».

Как обогатить брэнд новым содержанием и не навредить? Четкого ответа на этот вопрос в компании не дают. В рекламе продуктов питания решено культивировать идею, что не стоит гнаться за общепринятыми стереотипами красоты. Этот ход Unilever опробовала на марке Dove. Лицом брэнда стала пожилая женщина, а в рекламных роликах красовались жизнерадостные полные дамы, убеждавшие, что истинная красота — это здоровье и удовлетворенность собой. Конкретных цифр в компании не раскрывают, но отмечают, что в результате Dove стала одним из локомотивов продаж.

Правда, успех в одном случае совсем не гарантирует такого же результата в другом, особенно если речь не идет о непродовольственных продуктах. «Что делать с дезодорантом Ахе, потребители которого вовсе не хотят думать о здоровье и жиз-

ненной энергии? — спрашивает Максим Хабур. — Их цель — соблазнить женщин. Сильный брэнд должен развиваться своим путем».

Польза для неразвитых

РЕШАТЬ НОВЫЕ ЗАДАЧИ Unilever сначала будет в Западной Европе. На развивающиеся рынки инновационные продукты и решения придут с запозданием.

Россия, Украина и Белоруссия — светлое пятно, говорится в отчете компании. В 2005-м продажи в этих странах выросли на 23%. Отчасти из-за столь заметного роста Unilever и не спешит здесь с инновациями. Когда дела идут неплохо, нет стимула быстро перестраиваться.

Но есть и объективные трудности. В Unilever планировали запустить на российском рынке брэнд Becel. Как считают в компании, у этого продукта есть все шансы успешно внедриться на отечественный рынок. Но пока приходится повременить: завод по производству маргарина в Москве загружен на 100%. А покупка готовых активов и строительство фабрики пока не входят в инвестиционные планы.

Свой новый козырь — Vitality — Unilever собирается разыграть в России не сразу. «До развивающихся рынков очередь непременно дойдет, — обещает Ральф Куглер. — У потребителей может быть разный уровень доходов, но думают все они одинаково. Кто не хочет чувствовать себя хорошо?»