

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№05 (237) 11.02 — 17.02.2008
www.sf-online.ru



Unilever наконец распробовал российский рынок мороженого

Unilever предпринял очередную попытку завоевать российский рынок мороженого. На сей раз пищевой гигант действует наперняка. **ТЕКСТ:** нина данилина

Партизанской тропой

Когда председатель совета директоров «Инмарко» Дмитрий Докин в середине 1990-х искал поставщиков в Европе, представители датской Unilever-Frisco сначала не восприняли его всерьез. «Датчане нам не поверили: появились какие-то черти из Сибири, хотят купить мороженого, — вспоминает в интервью **СФ** Докин. — Подумали, что мы под видом мороженого что-то другое поведем — оружие или наркотики. Еле-еле их уломали».

Спустя десять лет пришел черед Unilever искать расположения Докина. «Предложения от Unilever поступали на протяжении последних нескольких лет, иногда и не один раз в год», — признается Дмитрий Докин.

Интерес одного из крупнейших в мире пищевых холдингов к российской компании объясним. Unilever честно пытался завоевать российский рынок самостоятельно, причем дважды, и оба раза не продержался дольше одного сезона.

В 1997 году Unilever вывел в Россию премиальное мороженое под маркой Algida. Однако популярный в Европе бренд у нас не прижился. А во время кризиса 1998 года Unilever и вовсе покинул российский рынок мороженого.

Второй заход оказался более масштабным. В 2003 году Unilever предложил российским потребителям марку Magnum, потратив, по словам Докина, на маркетинг свыше \$2 млн. Но доход от продаж не окупил даже этих затрат. Аналитики посчитали главными причинами очередного фиаско Unilever высокие цены и скудный ассортимент. Упаковка Magnum стоила в рознице 35 руб.

Сам же Докин с момента первой встречи с Unilever времени даром не терял — он превратил свою компанию в крупнейшего в России производителя мороженого. «Мы, партизаны, можем многое себе позво-

лить», — любит говорить Докин, имея в виду под «партизанством» высокую скорость принятия решений. Он запустил по 10–15 новинок в год, рекламировал свою продукцию только в тех регионах, где у «Инмарко» была хорошая доля рынка, и инвестировал средства в розничное холодильное оборудование.

По данным «Бизнес Аналитики», «Инмарко» контролирует 16,2% рынка, на втором месте «Талосто» — 11,7%, замыкает тройку лидеров Nestle с 11,1%. Так что Unilever может утратить нос извечному конкуренту Nestle, лишь купив кого-либо из российских игроков. «Стать лидером сейчас крайне сложно, поскольку рынок мороженого в России все еще разрознен и фрагментирован», — говорил **СФ** в конце 2006 года президент Unilever в России, на Украине и в Белоруссии Херман Верстраен (см. **СФ** №46/2006).

В то же время и «Инмарко» отворачиваться от европейских покупателей не с руки. По оценкам аналитика ИГ «Капиталь» Марины Самохваловой, долги компании превысили \$70 млн. Порядочно для фирмы с оборотом \$173 млн в 2007 году. Сумма сделки не разглашается. По оценкам экспертов, она может составить \$150–190 млн (с учетом долга).

Кроме того, Докин, который остается в компании теперь уже в качестве наемного менеджера, наконец получает возможность реализовать давнюю мечту. Позиции «Инмарко» на более сильные на Урале и в Сибири, но компанию плохо знают в европейской части России. «Нам захотелось принципиального рывка вперед — для освоения городов-миллионников в центральной части, на юге и северо-западе России у нас не хватало ресурсов», — признает Докин. — Мы ждем от менеджеров Unilever новых идей, передовых технологий производства и бюджетов на продвижение». Шансы дождаться есть. «Компания планирует существенно увеличить маркетинговую поддержку брендов «Инмарко», — заявили **СФ** в пресс-службе Unilever.

От излюбленной «партизанщины» Дмитрий Докин отказываться не собирается. «В Unilever, при том что компания является серьезной финансовой машиной, самые приятные в общении, креативные и драйвовые менеджеры», — уверяет бывший совладелец «Инмарко».

Участники рынка убеждены, что ответный ход Nestle, с которой Unilever делит европейский рынок продуктов питания, не заставит себя долго ждать. По слухам, Nestle уже ведет переговоры с производителем мороженого «Снежный городок» из Новокузнецка. Сейчас эта компания дистрибутирует бренды Nestle за Уралом, но не исключено, что в ближайшее время сотрудничество может стать более тесным. □