

Интервью

Чай с майонезом

Почему у концерна Unilever падают прибыли

Ирина Розенберг



Рядовому потребителю хорошо известны марки, выпускаемые концерном Unilever, но название самой компании ему обычно ни о чем не говорит. Херман Верстратен, президент «Юнилевер Россия, Украина и Беларусь», отвечая на вопросы, заданные посетителями сайта www.ko.ru, объяснил, почему Unilever так важно продвигать свой корпоративный бренд.

В 1930 году голландский производитель маргарина Margarine Uni объединился с британской мыловаренной компанией Lever Brothers. Появился новый игрок – Unilever, которому суждено было стать одним из лидеров мирового рынка. Со временем ассортимент компании заметно расширился. Сегодня помимо маргарина и мыла она производит чай и соусы, мороженое и сухие супы, растительное масло и приправы, зубную пасту, гели и шампуни, туалетную воду и дезодоранты, стиральный порошок и чистящие средства. В ее портфеле такие известные марки, как Algida, Brooke Bond, Bertolli, Calve, Hellmann's, Knorr, Lipton, Rama, Axe, Cif, Dove, Domestos, Omo, Rexona, Sunsilk, Signal, Slim-Fast, Timotei.

Концерн Unilever – третья в мире компания по объемам производства продуктов и бытовой химии. На российский рынок она вышла в 1992 году, начав с поставок мыла Lux, стирального порошка Omo, зубной пасты Signal, дезодорантов Impulse, чая Lipton. Почти за 15 лет Unilever инвестировала в российскую экономику \$600 млн. Компания построила в Санкт-Петербурге чаеразвесочную фабрику, а в Туле – завод по производству майонеза, бульонных кубиков, супов быстрого приготовления, приправ и картофельного пюре. Ей также принадлежит фабрика по производству косметической продукции и гигиенических товаров «Северное сияние» в

Санкт-Петербурге и Московский маргариновый завод. Unilever намерена и дальше расширять в России свои производственные мощности.

«К»: В последние годы чистая прибыль концерна Unilever постоянно сокращалась. Да и за девять месяцев прошлого года она снизилась на 9%. Чем объясняется этот факт?

– Несколько лет назад компания Unilever достаточно серьезно изменила стратегию развития, сконцентрировавшись на самых «ударных» брендах – Sunsilk, Rexona, Lipton, Knorr. Портфель наших марок всегда был хорошим, однако рост продаж некоторых из них не всегда нас удовлетворял. Мы продали часть непрофильных активов, например, подразделение по производству замороженных продуктов. В течение нескольких лет сократили количество брендов с 1200 до 400. А чтобы поддерживать рост сильных марок, инвестировали серьезные средства в их продвижение. Этим и объясняется некоторое снижение прибыли. Однако наши топовые марки развиваются и приносят хорошую прибыль. Когда мы представим окончательные результаты 2006 года, вы увидите, насколько удачно он для нас сложился.

«К»: Прибыльность операций на российском рынке в прошлом году тоже понизилась?

– В России мы обращаем большее внимание не на прибыль, а на рост продаж. Здесь мы сконцентрировались на продвижении наших брендов и инвестируем в их развитие.

«К»: По предварительным данным, озвученным вами несколько месяцев назад, в 2006 году продажи в России выросли на 20%, причем вы признались, что это меньше, чем в 2005 году.

– Совсем ненамного. Компания Unilever удовлетворена темпом роста продаж в России. А некоторое снижение мы связываем с принятием алкогольного законодательства, которое серьезно ударило по парфюмерным брендам, дезодорантам и туалетной воде. Несмотря на то, что Unilever своевременно приобрела необходимые лицензии и установила технические средства учета (ЕГАИС), проблемы с получением лицензий у ряда дистрибуторов не позволили нам начать отгружать спиртосодержащую продукцию ранее третьего квартала 2006 года. Теперь ситуация нормализовалась. В конце прошлого года правительство приняло поправки к законодательству, в соответствии с которыми оборот спиртосодержащей продукции в аэрозольной металлической упаковке (дезодоранты, бытовая химия) освобожден от госрегулирования. Оборот остальной парфюмерной продукции освобожден от учета в ЕГАИС.

ЕВГЕНИЙ ИВАНОВ: На российском рынке представлена малая часть брендов, которыми владеет Unilever. Планирует ли компания увеличить российский портфель?

– В нашем портфеле 400 брендов, а в России мы продвигаем 16. Большая часть самых важных для компании международных марок уже продается здесь. Некоторые категории товаров, по которым мы занимаем весомое положение в мире, в России не представлены. Но мы пристально следим за развитием местного рынка и не упустим возможности представить новые

бренды. Поскольку конкуренция очень высока, я позволю себе не раскрывать наши планы.

«Ко»: Под «некоторыми категориями» вы подразумеваете мороженое? Unilever уже продавала в России мороженое Algida, но ушла с этого рынка после кризиса 1998 года. Почему вы не торопитесь со «вторым пришествием»?

– Действительно, производство мороженого является стратегическим бизнесом Unilever, на этот продукт приходится 20% оборота. И мне часто задают вопрос, почему мы не продаем в России мороженое? Да мы и сами скучаем здесь без нашего мороженого. Unilever продавала в России мороженое, но это было, скорее, тестирование местного рынка, а не полноценный вход. Компания не прилагала усилий для продвижения этого продукта. Пока решено, что категории, с которыми мы сейчас здесь работаем, приносят наибольшую прибыль, чем может принести мороженое.

Рынок мороженого в России достаточно большой, но разрозненный и фрагментированный. Он не достиг того уровня развития, который был бы идеален для нашей компании. Дистрибуцию этого продукта надо отстраивать заново, это другие условия хранения и транспортировки, отдельные каналы сбыта. Вопрос не в том, что мы не можем. У нас большой опыт работы в разных странах и в разных условиях. Просто мы ждем подходящего момента.

«Ко»: У Unilever наиболее высокими темпами увеличивается продажа непродовольственных товаров, а вкладываете вы в развитие производства продуктов.

– Сейчас мы нацеливаем местные заводы не только на локальный рынок, но и на экспорт. Причем не только в СНГ, но и в западные страны. Сегодня мы экспортируем 20% производимых в России чистящих средств и 40% чая. И хотим увеличить эти показатели. Для роста непродовольственных товаров нам пока хватает фабрики «Северное сияние», в развитие которой в прошлом году нами было вложено порядка 10 млн евро. К тому же мы имеем возможность расширить имеющиеся там мощности. Российских мощностей продуктовых фабрик недостаточно. Более 90% товаров, которые мы продаем в России, здесь же производится.

МИХАИЛ МУКАНЕНКО: Не рассматриваете ли вы возможность расширения продовольственного бизнеса не за счет строительства завода, а за счет приобретения одного из российских производителей?

– Могу сказать одно: компания Unilever развивается по двум направлениям. Строит фабрики и покупает действующие компании.

ТАТЬЯНА: На российском рынке косметики и продуктов очень бурно развивается сегмент luxury. Будете ли вы создавать и продвигать марки в этом перспективном сегменте, как это делает, например, L'Oreal?

– Вряд ли в обозримом будущем Unilever пойдет в сегмент дорогого парфюма и продовольствия. Мы предлагаем качественные премиумные товары в своих категориях. И забираться выше не будем.

АЛЕКС: В 2006 году парфюмерный бренд Ахе получил в Майами премию Clio Awards как рекламодатель года. Почему в России Unilever снизила активность по продвижению этой марки?

– В России Ахе – один из самых мощных брендов. Просто введенное в прошлом году алкогольное законодательство вынудило нас снизить рекламную активность.

ИГОРЬ БУРАКОВ: Не кажется ли вам, что Unilever нужно больше работать над своим имиджем? Всем известно, что Nestle производит кофе и шоколад, Procter & Gamble – шампуни и косметику. А какие товары делает Unilever, знают только специалисты.

– Я считаю, что ключевую роль играют бренды, которые мы производим. Они формируют имидж компании. Однако должен отметить, что значимость корпоративного бренда Unilever становится все более важной. Мы общаемся с властными структурами, ведем работу с вузами, предлагая работу студентам. Нам важно развивать свой бренд. Да и потребитель меняется: для него важно не только качество продуктовых марок – он хочет знать, что представляет собой компания, которая эти марки производит. Однако размещать прямую рекламу марки, как это делает Procter & Gamble, мы не будем. Компания намерена более «пиарными» способами донести до ключевой аудитории информацию о себе. С 2005 года Unilever наносит свой логотип на все без исключения товары. Кроме того, мы серьезно развиваем и улучшаем рецептуру продуктов, чтобы сделать их максимально полезными для здоровья.

ПЕТР: Насколько продукты Unilever действительно помогают выглядеть и чувствовать себя лучше. Ведь в состав, например, майонеза Calve и маргарина Rama входит большое количество консервантов и ароматизаторов?

– В последние годы мы серьезно пересмотрели состав наших продуктов. Исключили большое количество жиров, соли, сахара. Причем это было сделано так, чтобы не изменился вкус, к которому привыкли потребители. Недавно под маркой Calve мы выпустили кетчуп, майонез и соус для барбекю, не содержащие консервантов. Они рассчитаны даже на детей. На российском рынке такая продукция уже представлена.

Одна из наших глобальных программ, направленных на улучшение качества продуктов, называется Choices. Она была запущена в 2006 году. Базовый принцип программы – сокращение в продуктах трансжиров, жиров с высоким содержанием насыщенных жирных кислот, натрия и сахара. Программа разработана Unilever совместно с международными организациями здравоохранения.

АРТЕМИЙ: Как вы собираетесь справиться с имиджем Monsters Incorporated? Думаю, у многих может сложиться впечатление, будто майонез Delmi и мыло Dove варят в одном чане.

– Мы не единственная компания, которая производит непродовольственные и продовольственные товары. Например, Procter & Gamble делает чипсы Pringles. Важно, чтобы за тем или иным продуктом стояла мощная компания, гарантирующая качество и высокие стандарты производства.

СЕРГЕЙ: Во Франции и Египте я пил чай Lipton, и он был вкуснее того, что производится в Санкт-Петербурге. В чем причина разницы?

– Вкус чая очень сильно зависит от того, какой водой вы его завариваете. Качество российского чая Lipton Yellow Label не отличается от качества продукта, производимого Unilever в других странах. Во всем мире мы используем одну и ту же рецептуру, одно и то же сырье. Конечно, некоторые «вкусы» мы адаптируем к местным предпочтениям. Например, смеси Lipton Earl Grey и Lipton Taste of London разработаны специально для России. Как и чай «Беседа», и например, маргарин «Пышка».

ВИКТОРИЯ: В рекламе дезодорантов Rexona говорится о том, что они не оставляют следов на одежде. Когда же наконец они на самом деле перестанут оставлять следы на одежде?

– То, о чем мы заявляем в рекламе, соответствует действительности. Возможно, в данном случае стоит сделать скидку на физиологические особенности человека. Нельзя исключать и то, что покупательнице попался поддельный продукт. Без серьезного анализа товара, которым пользовался человек, мы не можем делать выводы. Однако если у людей возникают вопросы, они могут позвонить по нашим «горячим» телефонным линиям. При необходимости мы проведем экспертизу некондиционного продукта.

АНАСТАСИЯ ТАРУТИНА: Часто ли Unilever приходится сталкиваться с подделками своих марок на российском рынке и как вы решаете эту проблему?

– В середине 1990-х только по чаю Lipton на контрафактную продукцию приходилось до 50%, это и «серый» импорт, и подделки. Мы провели большую работу совместно с правоохранительными органами и специализированными юридическими фирмами, которые помогли (и помогают до сих пор) выявить цепочки поставок «серой» продукции и производства фальсифицированной. До 2003 года мы совместно с ними ежемесячно закрывали по одному производству и уничтожали тонны продукции. Теперь доля контрафакта не превышает 3 – 5%. Правда, в последнее время мы столкнулись с китайскими подделками другого характера: под марками Unilever стали выпускать товар, который компания в принципе не производит. Например, декоративную косметику. Совместно с регулирующими органами мы выявляем подобную продукцию.

АЛЕКСАНДР КАЛГАНОВ: Как вы можете прокомментировать распространенное мнение о том, что локальные представительства Unilever, как и других транснациональных компаний, полностью лишены самостоятельности в принятии решений, касающихся работы на местных рынках?

– Unilever – глобальная компания. И все решения, принимаемые в головном офисе, принимаются, исходя из опыта ведения бизнеса в разных частях света. Однако мы должны отвечать интересам местного потребителя, понимать его нужды. Поэтому локальные офисы Unilever имеют достаточно серьезную степень свободы в принятии оперативных решений. Зачастую нашу компанию называют глобально-локальной.

На глобальном уровне принимаются стратегические решения – о строительстве или покупке заводов, выводе на рынок той или иной категории товаров. Локальные представительства свободны в определении местного портфеля брендов, способов развития продаж, построения логистической цепочки. Они решают, как распределить рекламные бюджеты и как можно адаптировать глобальные рекламные кампании к местным рынкам.

Например, мы полностью поменяли в России рекламу чая Brooke Bond. Раньше марка продвигалась в соответствии с международной концепцией. Но, как показали наши исследования, жителям России ближе другие составляющие бренда – английские традиции чаепития. Летом прошлого года мы перезапустили рекламу, сделав упор на английскую тему.

ФАС: Насколько эффективной оказалась российская рекламная кампания продукции Dove, в которой использовался образ конопатой девушки, в сравнении с демонстрировавшейся на Западе рекламой со старушкой?

– Рекламная кампания товаров Dove была проведена во всех странах и была рассчитана на разных потребителей. Мы пытаемся донести до нашей аудитории, что любая женщина может быть красива по-своему. Мы использовали разные образы. Это еще один пример того, как Unilever адаптирует глобальные рекламные кампании к российским условиям. Ведь мы проводим фокус-группы и выясняем, какие образы наиболее близки местному потребителю.

АННА: Что побудило вас занять пост директора российского представительства?

– Россия меня всегда интересовала, я долго изучал историю вашей страны, читал произведения Достоевского, Толстого, Пушкина. История России всегда вызывала во мне любопытство. В ней есть налет таинственности. За 15 лет Россия сделала такой гигантский скачок вперед, на который западным странам понадобились десятки лет. Поэтому мне интересно заниматься бизнесом и жить в этой стране.

ИГОРЬ БУРАКОВ: В чем, по вашему мнению, сходства и различия ведения бизнеса в России и за рубежом? С какими трудностями приходится сталкиваться?

– Концепция бизнеса во всех странах одинакова. Вы производите, продаете и получаете прибыль. И не важно – в России, Англии или Зимбабве. Однако в каждой стране есть свои трудности. Россия – огромная страна, и здесь сложно выстроить систему производства-доставки. Второй момент – организация продаж. В России бурно развиваются местные и западные розничные сети, однако до сих пор существенную долю занимают открытые рынки. Поэтому приходится по-разному организовывать дистрибуцию.

В России все непредсказуемо: и законы, и налоги, и даже погода. Антиалкогольный закон подорвал бизнес всех игроков парфюмерно-косметического рынка. Прошедшей зимой температура была настолько низкой, что мы не могли довести продукты до магазина – они замерзли. Но, пожалуй, главная особенность вашей страны – скорость, с которой здесь все

меняется и развивается. Надо не просто успевать, а быть впереди этих изменений.

СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВ: Как вы можете прокомментировать заявление генерального директора компании **Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M)** Джорджа Бакли: «В России больше возможностей, чем рисков»?

– Я с ним согласен. Люди, живущие вне России, гораздо более пессимистично относятся к вашей стране. Но если посмотреть на развитие международных и российских компаний, то рост, который они показывают, говорит именно о больших возможностях. Риски, конечно, имеют место, но они сильно преувеличены.

ДМИТРИЙ ХОДАТАЙ: Считается, что работающие в России иностранные компании повышают общий уровень отрасли до западных стандартов. Но существует иная точка зрения: иностранные компании со временем успешно адаптируются к российским правилам игры и используют в работе весь негатив, который присутствует в нашем молодом бизнесе. Какой точки зрения придерживаетесь вы?

– Unilever придерживается одинаковых стандартов работы на всех рынках. Во всех странах мы ведем себя честно, полностью исключаем коррупцию. Могу сказать, что и другие крупные корпорации придерживаются высоких стандартов ведения бизнеса в России. Хотя, конечно, за всех отвечать мы не можем.

АЛЕКСАНДР КОТОВ: В конце прошлого года мы стали свидетелями «заговора» российских ритейлеров против компании **Panasonic** (сети объявили производителю бойкот из-за того, что он предоставил более выгодные условия немецкой сети **Media Markt**. – Прим. «Ко»). Сталкивалась ли ваша компания с подобными проблемами в России?

– Unilever всегда старается договориться с сетями о взаимовыгодных условиях. Мы понимаем, что наши бренды востребованы покупателями, поэтому сети хотят их продавать. А мы в свою очередь заинтересованы продавать через сети. Компания может вести переговоры с сетями о том, какой объем средств выделить для продвижения нашей продукции. Unilever готова инвестировать в сети. Но только, если ритейлеры будут предоставлять информацию о продажах наших брендов, о том, как лучше расположить товар на полках. Если имеется информация, за которую стоит заплатить, – мы заплатим.

АЛЕКСЕЙ ПЕРВЕНЦЕВ: Каковы принципы кадровой политики Unilever в России и СНГ?

– Все сотрудники компании имеют одинаковые шансы для развития карьеры. Согласно программе Unilever, сотрудники не просто двигаются вверх-вниз по служебной лестнице, а могут переходить из одной специализации в другую. Сейчас наша главная задача – развить российское представительство, привлечь в компанию профессионалов.

ЮЛИЯ КРЫВЕЛЕВА: Сможет ли ваше место когда-нибудь занять россиянин?

– Конечно. В Бразилии и Индии, где Unilever присутствует дольше, чем в России, представительства возглавляют местные жители. И в России так будет. Осталось только найти подходящего специалиста с хорошим образованием и опытом работы. Прелесть международных компаний в том, что приезд экспатов приносит новые знания, а отъезд талантливых людей на Запад – пользу для этой компании.

Полную версию интервью с Херманом Верстратеном читайте на сайте www.ko.ru

ЧТО ТАКОЕ UNILEVER

ОБРАЗОВАНА в 1930 году после слияния голландской Margarine Uni и британской Lever Brothers

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: производство продуктов, бытовой химии, парфюмерии

ВЛАДЕЕТ 365 заводами на шести континентах, отделения компании открыты более чем в 100 странах, а ее продукция представлена в 160 странах

ОСНОВНЫЕ БРЕНДЫ: Algida, Axe, Bertolli, Calve, Dove, Domestos, Hellmann's, Omo, Knorr, Lipton, Rama, Rexona, Sunsilk, Signal, Slim-Fast, Timotei

ОБОРОТ В 2005 ГОДУ: 39,7 млрд евро

ШТАТ: 206 000 человек

РЕЗЮМЕ ХЕРМАНА ВЕРСТРАТЕНА

ГОД РОЖДЕНИЯ: 1958

ОБРАЗОВАНИЕ: 1976 – 1980: Университет Антверпена (Бельгия) MBA (Master of business administration)

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ: 2005 – настоящее время: президент «Юнилевер, Россия, Украина и Беларусь»; 2001 – 2005: президент Unilever Foods в Северной Европе (Норвегия, Дания, Швеция, Финляндия, Исландия); 1998 – 2001: президент представительства Unilever в Чехии и Словакии; 1995 – 1998: директор Unilever по направлению «Мороженое» в Польше; 1989 – получил должность руководителя подразделения профессиональных рынков Бельгия/Нидерланды; 1981 – поступил на работу в представительство Unilever в Бельгии на должность младшего менеджера

ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: женат, воспитывает двоих детей ХОББИ:
футбол, катание на беговых лыжах по пересеченной местности, чтение
русской литературы