

Жизненное кредо

«мы выделили для каждой страны основные ценности»

Крупнейшая транснациональная компания Unilever в первые годы нового века переживала кризис. Выйти из него ей помогли простые человеческие ценности, ставшие основой концепции развития компании Vitality. О том, как Unilever эксплуатирует стремление людей ко всему лучшему, в интервью ИР рассказывает Ральф Каглер, президент подразделения Unilever Home and Personal Care.

[Дмитрий Фролов]

«В 2004 году компания Unilever вообще не развивалась, у нас был небольшой кризис», — рассказывает Ральф Каглер, президент подразделения Unilever Home and Personal Care. Топ-менеджер недоговаривает. Проблемы у англо-голландского гиганта начались гораздо раньше. В 2004 же году работа по реорганизации бизнеса уже близилась к завершению.

Ухудшение финансовых показателей англо-голландского концерна на рубеже столетий, приведшее к резкому падению стоимости акций, сделало реорганизацию не просто необходимой, но срочной. В 2001–2004 годах оборот компании упал с 52 млрд до 40 млрд евро, операционная прибыль за тот же период снизилась с 5 млрд до 3,5 млрд евро, а капитализация снизилась с 64,5 млрд евро в 2001-м до 49 млрд евро в 2004-м. Одним из шагов по выходу из кризиса стала реструктуризация изрядно распухшего к тому времени портфеля брендов. В результате в течение нескольких лет из примерно 1600 входивших в него марок осталось около 400. Оставшиеся бренды были сгруппированы в три основные категории — пищевые продукты, товары для дома и товары для личной гигиены. Избавлялись прежде всего от слабых марок и «непрофильных активов», одновременно, впрочем, и добавляя за счет покупок профильные.



В новом портфеле выделились и другие перекрестные смысловые связи — отделения Cooking & Eating, Beauty & Style, Healthy Living, Around the House. Причем в одну группу могли войти как «пищевые», так и «непищевые» бренды. Например, в Healthy Living входят одновременно суп Knorr, чай Lipton, мыло Dove и чистящее средство Cif.

Для продвижения обновленной линейки брендов была проведена структурная реорганизация, самым заметным элементом которой стала ликвидация в 2004 году исторически сложившихся двух «центров власти» — в Лондоне и Роттердаме.

// товар лицом

В июле 2006 года Unilever совместно с рядом ведущих производителей пищевых продуктов, таких как Kraft Foods, Danone, Coca-Cola Company, PepsiCo, Nestlé, решили печатать на лицевой стороне упаковок своих товаров данные о пищевой ценности продуктов — содержании жиров, углеводов и других ингредиентов. По мнению компании, это облегчит выбор в пользу правильного питания, особенно для тех потребителей, которые не могут понять иную маркировку, либо же у них мало времени на совершение покупок.

В Unilever начали с европейских стран, жители которых более других озабочены проблемами полезного питания. Кроме того, высокая конкуренция и небольшие темпы роста европейского рынка диктуют необходимость именно в такой последовательности внедрения инноваций. Подобный опыт Unilever намерен внедрить и в России.

В феврале 2006 года новый глава концерна Патрик Ческо рассказал, что «единый центр» постановил развивать компанию согласно концепции Vitality — «Энергия жизни». Каждый бренд компании должен соответствовать хотя бы одной из шести выбранных ею ценностей: «Выглядеть лучше», «Хорошо чувствовать себя каждый день», «Достичь большего», «Обеспечить своим детям хороший старт», «Быть свободным от проблем со здоровьем» и «Как можно дольше оставаться здоровым». Новым является выбор именно этих ценностей и увязывание их в общую маркетинговую стратегию. Это уже принесло компании существенные результаты. В первом полугодии 2006 года мировые продажи Unilever выросли на 3,4%. Общая прибыль компании, включая временные операции, увеличилась за первое полугодие на 19%.

// только для россиян

Страновые отличия в телерекламе Unilever минимальны, они ограничиваются адаптацией роликов. А вот при использовании ВТЛ-методов, спонсорства, PR-программ они важны. «Например, на глобальном уровне Unilever сотрудничает с Мировой продовольственной программой, а на локальном (Россия) поддерживает Фонд артериальной гипертензии, а также ряд других организаций, заботящихся о здоровье нации», — говорит Денис Гуринович, директор по корпоративным отношениям компании Unilever в России, Белоруссии и на Украине.

от нас требуется соответствовать условиям конкуренции.

Но современные технологии производства — это всегда «дорого». Их использование приводит к росту себестоимости продукта и снижению его прибыльности, если не поднимать одновременно цены, которые, как вы говорите, определяются только рынком. Как достигается в этом случае наблюдаемый рост прибыльности бизнеса компании?

В принципе, потребители готовы платить за более здоровые продукты, если конечно, их качество доказано. В Западной Европе очень сложно поднимать цены, там высокая конкуренция, на рынке существует много близких по свойствам аналогов. Поэтому единственный способ повышения популярности какого-либо продукта — это доказать, что его качество превосходит самые завышенные требования потребителей. Например, мы можем устанавливать надбавку к цене не только за пониженное содержание холестерина, но и за то, что данный продукт является «проактивным». Ведь мы создаем его при помощи уникальных технологий, действительно предоставляющих преимущества, которые ценятся людьми.

дорогое удовольствие

Изменились ли потребительские свойства продуктов Unilever после запуска Vitality или все сводится к изменению маркетинговых коммуникаций?

Безусловно, изменились. Далеко не все наши продукты обладали необходимыми качествами, их надо было корректировать. Ежегодно Unilever тратит около 1 млрд евро на научно-исследовательские работы в области технологий производства продуктов, входящих в наше портфолио. Исследования нужны для того, чтобы создать новые, более «здоровые» формулы, например, продукты должны содержать меньше жиров, сахара. По нашим планам, к концу 2006 года из нашей продуктовой линейки должны исчезнуть в общей сложности 15 тыс. тонн трансжиров, 10 тыс. тонн насыщенных жиров,

Согласны ли инвесторы получать меньшую прибыль, но продолжать работать с более дорогими технологиями?

Нет, прибыль не должна быть меньше. Увеличение стоимости используемых технологий должно быть оправдано условиями потребительского спроса. Если спрос мал, то новые, более дорогие технологии не будут использоваться. Поэтому прежде всего необходимо убедиться, что на продукт точно существует потребительский спрос, а затем уже инвестировать в технологии. Если спрос есть, то мы вкладываем средства и используем более дорогие технологии.

Будет ли вывод на рынок нового бренда дешевле, учитывая «зонтичную» поддержку новой концепции?

Нет, первоначальные инвестиции не уменьшатся, но их эффективность повысится.

Какие еще изменения произошли в компании помимо усовершенствования технологий производства?

Год назад при непосредственном участии нового главы компании Патрика Ческо такие изменения были проведены. Их главный смысл в том, что теперь очень много внимания уделяется развитию брендов. Кроме того, в фокусе нашего внимания находятся исследования, связанные с улучшением продуктов в соответствии с концепцией Vitality. В дистрибуторской политике изменений не было.

государственные люди

Шесть базовых ценностей, которые легли в основу концепции Vitality, точнее, именно выбранное их сочетание, не являются всеобъемлющими. Трудно отрицать, что есть и иные социально значимые цели. Будет ли Unilever расширять перечень «своих» базовых ценностей и соответствующим образом портфель брендов?

Хотя мы не планируем разработку новых брендов, их появление в нашем портфеле полностью исключить нельзя, ведь его состав постоянно пересматрива-

2 тыс. тонн соды и 10 тыс. тонн сахара. Конечно, это требует новых технологий и нового оборудования. Обновление ведется постоянно.

То есть для производства продуктов, соответствующих концепции Vitality, вы используете более дорогие технологии? Если да, то становится ли дороже сам продукт?

Мы уделяем большое внимание развитию технологий не потому, что стремимся сделать продукт более дорогим, а потому что принятая нами концепция «Энергия жизни» требует современного оборудования и рецептур. Цена же продукта определяется рынком, она лишь косвенно связана с наличием или отсутствием, например, холестерина в маргарине или растительном масле или себестоимостью производства. Конечно, мы хотели бы избежать больших затрат, но

есть. Однако новые ценности не появятся, во всяком случае, в обозримом будущем. Те, что легли в основу программы Vitality, сформулированы на основе анализа имеющегося портфеля брендов. Мы сфокусиrowали свое внимание именно на них.

В чем особенности реализации программы Vitality на развивающихся и на развитых рынках?

У программы Vitality существует единая концепция. По крайней мере, мне лично так кажется. Мы стремимся дать людям больше уверенности в себе. Но применительно к разным странам это может выглядеть по-разному. Скажем, в Индии актуально обучать маленьких детей мыть руки перед едой. В США женщина чувствует неудовлетворенность от того, что ей нужно похудеть или поправиться, что она слишком маленького роста или, наоборот, слишком большого. Стратегия программы должна быть актуальна на местном уровне. И в России, и во Франции, и в Индонезии мы делаем фактически одно и то же, используем те же технологии. Но каждый раз адаптируем их с учетом местных проблем. Для того чтобы адаптация была более успешной, мы выделили для каждой страны или региона «самые основные» ценности (например, для Италии — это полнота жизни, сила и изобилие; для Японии — энергия и заряд жизни. — ИР).

Какие маркетинговые и рекламные ходы вы используете для продвижения программы? Отличаются ли они в разных странах?

Наши целевые аудитории мы условно делим на следующие группы: потребители, партнеры по бизнесу, общественные организации, СМИ и инвесторы. Такое деление универсально и не зависит от страны. Естественно, что для каждой из этих групп мы подбирали свои инструменты. Например, для конечных потребителей мы используем главным образом прямую рекламу (подробнее о страновых отличиях в продвижении брендов компании — см. «Только для россиян»). ■