

01 (№80) 2008

ЖУК ЖУРНАЛ
УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ

05 | Локальные бренды не убеждают

Интервью с президентом
ООО «Юнилевер Россия, Украина, Беларусь»
(Unilever Russia, Ukraine & Belarus)
Херманом Верстратеном



Херман Верстратен (*Herman Verstraeten*) получил экономическое образование в университете Антверпена. В 1981 г. начал карьеру в отделе маркетинга и продаж компании «Юнилевер» в Бельгии. В 1995—1998 гг. руководил бизнесом мороженого «Юнилевер» в Польше. С 1998 по 2001 гг. занимал пост президента подразделения «Юнилевер» в Чехии и Словакии. В 2001—2005 гг. возглавлял продуктовое подразделение компании в Скандинавии. С 1 июня 2005 г. является президентом компании «Юнилевер Россия, Украина, Беларусь».

Россия — не самый удобный рынок для западных компаний, тем более работающих в сфере товаров массового потребления. Потребитель консервативен, конкуренция в некоторых категориях реализуемой продукции высока, бюрократия — вечна. Один из немногих факторов, помогающих транснациональным холдингам увеличивать долю рынка, зовется глобализацией. Знакомые по западным фильмам и заграничным поездкам бренды привлекательнее для большей части российской аудитории, нежели торговые марки, разработанные иностранными маркетологами специально для России. Видимо, воссоздавать национальную специфику — неблагоприятное дело...

ЖУК | С чего началась деятельность вашей компании в России? Почему была выбрана именно наша страна?

Х. В.: Мы стартовали пятнадцать лет назад с представительского офиса в Санкт-Петербурге. Постепенно бизнес расширился по различным категориям продукции. Затем мы перевели центральный офис в Москву, наращивая число филиалов по всей стране. Далее последовал кризис 1998 г., и мы, конечно, были вынуждены пересмотреть приоритеты и сфокусировать деятельность на определенных направлениях. В 2000—2001 гг. компания перешла на следующую стадию развития: наблюдался рост бизнеса, мы инвестировали в бизнес достаточно крупные суммы, да и сейчас находимся в стадии роста. В настоящий момент Россия и Китай являются двумя крупнейшими рынками для стратегического развития компании. Это не значит, что мы не работаем в других крупных развивающихся странах. Наоборот, исторически сложилось так, что в Индии и Бразилии у нас достаточно сильные позиции. Индия долгое время была протекторатом Британии, а «Юнилевер» — англо-голландская компания, поэтому здесь нам принадлежит значительная доля рынка. Однако с точки зрения перспективности приоритетны именно Китай и Россия: их возможности сегодня трудно переоценить. Наша компания вышла на эти рынки только в начале 1990-х гг., доля рынка была, в сравнении с Индией и Бразилией, очень небольшой.

ЖУК | До какой степени вы уполномочены принимать решения относительно портфеля брендов? Как соотносятся в портфеле продукты питания и предметы личной гигиены?

Х. В.: «Юнилевер» входит в состав транснационального холдинга, специализирующегося на производстве и реализации пищевых продуктов и предметов бытового и личного потребления. В течение определенного времени компании принадлежала парфюмерная линейка очень известного фэшн-бренда, но мы отказались от нее: не наш продукт, не та сфера, где в полной мере проявляются наши конкурентные преимущества. При этом, будучи глобальной компанией, мы разработали достаточно гибкую систему управления. Практически все решения, касающиеся России, принимаются на местном уровне, потому что российский рынок чрезвычайно специфичен. В целом здесь больше возможностей для реализации планов, чем в других странах. Что касается соотношения в портфеле продуктов питания и личной гигиены, то это ключевой вопрос нашей стратегии. Прибыль в обоих видах продукции приблизительно одинакова, хотя по предметам личной гигиены маржа, как правило, выше.

В этом секторе приходится вкладывать больше средств в рекламу и продвижение товаров, чем в сфере продуктов питания. Впрочем, я считаю, что у нас достаточно сбалансированный бизнес.

ЖУК | В чем специфика ведения бизнеса в России? Какие факторы особенно затрудняют этот процесс?

Х. В.: Выскажу свою точку зрения. Для нас существенной проблемой является непредсказуемость в законодательной сфере. В целом намерения у властей хорошие, но воплощаются они не вполне корректно. Также налоговое законодательство все еще недостаточно прозрачно для ведения бизнеса. И, конечно, отдельная тема — печально знаменитые бюрократия и коррупция. Мы всего лишь бизнесмены, и решение проблем с коррупцией не входит в нашу компетенцию. У нас есть внутренний кодекс ведения бизнеса, и мы придерживаемся его, стараясь по мере возможности влиять на степень прозрачности отношений. Я посещаю заседания комитета по иностранным инвестициям (*FIAC — Foreign Investment Advisory Council*), в который входят представители 26 компаний. Основная задача комитета — консультирование правительства и министерства экономики по вопросам экономики и эффективности бизнес-процессов. На высшем уровне есть желание помогать, но когда дело доходит до исполнения, то процесс сильно тормозится, вступают в силу различные правила и постановления. Для России это все еще сильное препятствие — не только в плане развития нашего бизнеса, но и для экономического роста и процветания страны в целом.

Что касается специфики рынка, то Россию делает уникальной ее масштаб — территория с 11 временными часовыми поясами. Большую роль играют региональные отличия: бизнес-процесс в Москве и в Сибири — принципиально разные вещи. В Сибири наиболее актуальным вопросом всегда являлась логистика. Наш бизнес идет там достаточно хорошо только в силу того, что мы наладили эффективную систему распределения товаров и сотрудничаем с местными сбытовыми системами. Кроме того, немаловажен тот факт, что в этом регионе очень хорошая покупательная способность. Наш портфель состоит из основных продуктов питания и предметов личной гигиены, и люди должны иметь достаточно средств, чтобы приобретать эту продукцию. В целом же масштабы страны серьезно влияют на процесс распространения продукции и на всю систему торговли.

ЖУК | Какой сектор продукции вашей компании наименее популярен в России? Как вы преодолеваете неприятие отдельных групп товаров?

Х. В.: Классический пример здесь — готовые супы, бульоны и приправы, к которым многие россияне относятся достаточно скептически. Я думаю, что эти сегменты рынка в России сильно отстают от Западной Европы, Латинской Америки и даже таких стран, как Польша. Во многом это связано с тем, что россияне предпочитают свежие продукты, «прямо с грядки». Очень сильны стереотипы: все, что продается в упаковке, не является полезным, не содержит достаточного количества необходимых витаминов и даже наоборот, подрывает здоровье. Мы пытаемся развеять подобные мифы, доказать потребителю, что новое — это не всегда плохо.

Если говорить о методах убеждения, то они варьируются. Мы стремимся к инновациям — и в отношении внешнего вида продукта, и в использовании инструментов PR, средств рекламы и т. д. Глобальные изменения в сознании потребителя не происходят мгновенно — это длительный процесс. В данном отношении, на мой взгляд, Россия будет отличаться от других стран: когда доход людей повысится, им захочется покупать разнообразные товары и постепенно привычки потребителей начнут меняться. Уже сейчас прослеживается связь между вкусовыми пристрастиями и местом жительства: например, в Новосибирске и Екатеринбурге, по сравнению с центральной Россией, наша аудитория предпочитает более специфические приправы, и эти предпочтения мы стараемся учитывать в работе.

ЖУК | Был ли у вас опыт разработки брендов специально для России? Что в итоге оказалось более востребованным и рентабельным — международные или локальные бренды?

Х. В.: Это зависит от категории товаров. Наиболее перспективно создавать локальные бренды в секторе продуктов питания. Например, на рынок чая мы вывели специфический русский бренд, и он неплохо себя зарекомендовал. Это не значит, что глобальные марки продаются хуже, — для российской молодежи, которой заграничные поездки не в диковинку, локальные бренды не представляют особого интереса. Молодые люди привыкают пить чай одной и той же марки в Париже, Пекине и Вашингтоне, после чего выбирают тот же бренд в московских супермаркетах. Что касается товаров для дома и ухода за телом, то их появление больше связано с использованием новых технологий, а потому они изначально более «глобализованы». В целом же сегодня нет реальной необходимости развивать специальные локальные бренды на рынке.

Впрочем, это не означает, что продвижение международных брендов в России всегда проходит

Продукция компании «Юнилевер» представлена в 160 странах мира. Оборот по итогам 2006 г. составил 39,642 млрд евро, операционная прибыль — 5,408 млрд евро. «Юнилевер» занимает первое место в мире по таким направлениям, как соусы, спреды, чай, мороженое, продукты, ориентированные на оптимизацию веса, средства по уходу за кожей, дезодоранты.

На российском рынке компания работает с 1992 г. В России она владеет четырьмя производственными площадками: парфюмерно-косметическим предприятием «Северное Сияние» и чаеразвесочной фабрикой в Санкт-Петербурге, Московским маргариновым заводом, а также объединением по производству бульонных кубиков, супов быстрого приготовления, приправ и картофельного пюре в Туле. Совокупный объем инвестиций в российскую экономику составляет более 600 млн долл.

успешно. Как и у любой транснациональной компании, у нас были случаи неправильного восприятия продукта потребителем, особенно на ранней стадии выхода на рынок. Например, в России не пошла наша зубная паста, потому что мы неправильно оценили рыночную ситуацию.

ЖУК | Что повлияло на ваше решение полностью перенести производство некоторых товаров в Россию? Насколько она сегодня оптимальна как производственная площадка?

Х. В.: Главная причина заключается в том, что объемы потребления здесь постоянно растут. В Европе же они относительно стабильны и нет смысла содержать масштабное производство. Большое значение также имеет стоимость затрат: производство в России обходится значительно дешевле, чем на Западе. Сегодня у компании «Юнилевер» четыре предприятия в России — все они экономически рентабельны, поэтому мы продолжаем инвестировать в них значительные финансовые ресурсы. Мы стремимся активнее использовать их как экспортные центры для рынков Западной Европы и Украины. Хотя основной задачей является увеличение торгового оборота в России, планируется существенно повысить объем экспортных поставок товаров личной гигиены в Европу, что предполагает расширение производственных мощностей.

Также рассматривается возможность создания предприятий по производству продуктов питания, работающих на долгосрочной основе, независимо от наличия на данный момент необходимости в них.

Основная задача — подобрать оптимальную территорию для такого предприятия. Она должна совпадать или, по крайней мере, не быть существенно удаленной от региона, жители которого являются нашей целевой аудиторией. Если производить товары в Новосибирске, а основная масса потребителей находится в Москве, время на доставку продукта увеличивается, а вместе с ним и затраты на транспортировку. Вероятнее всего, мы найдем оптимальное место примерно в радиусе 200 км от Москвы или другого центра с высокой численностью населения. Но уж точно не в самой Москве и не в Санкт-Петербурге: слишком велика стоимость кадрового ресурса.

ЖУК | Планируете ли вы продвигать ваш корпоративный бренд или по-прежнему сосредоточиться на продвижении конкретных продуктовых марок?

Х. В.: Мы пришли к выводу, что прямая реклама — не лучший способ продвижения корпоративного бренда. По-прежнему планируется напоминать о корпорации как о бренде, увеличивать наше присутствие, но с помощью более тонких инструментов. Если речь идет о коммуникациях с органами власти, то лучше представляться от имени «Юнилевер». Аналогичная ситуация складывается и при общении с нашими торговыми партнерами, потенциальными сотрудниками и СМИ — здесь чаще используется корпоративный бренд. Но когда речь идет о продуктовых брендах, продвигать имя компании необязательно. Иными словами, со специфическими аудиториями нам удобнее общаться через корпоративный бренд, а с потребителями — посредством наших торговых марок, узнаваемых во всем мире.

ЖУК

Беседу провела Ольга Щедракова