

# ЭКСПЕРТ

11 — 17 ФЕВРАЛЯ 2008 № 6 (595)

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЦЕНА — 45 РУБЛЕЙ

WWW.EXPERT.RU

ИНДЕКСЫ: 72550, 47338, 48901, 48902, 44147, 44148

26 / РУССКИЙ БИЗНЕС / МОРОЖЕНОЕ

Анастасия Матвеева

## Третий подход к загадочному рынку

Транснациональная корпорация «Юнилевер» покупает крупнейшего производителя мороженого в России — компанию «Инмарко». Эта сделка ускорит рост медленно развивающегося отечественного рынка холодного лакомства

ЭКСПЕРТ № 6 '11 — 17 ФЕВРАЛЯ 2008



Дмитрий Докин, создатель «Инмарко», в свое время ушел от «Юнилевера», а теперь к нему же и вернулся

**М**ировой гигант «Юнилевер», крупнейший в мире производитель мороженого, занимавший в 2006 году, по информации компании Euromonitor, 17,6% мирового рынка, покупает российского отраслевого лидера — новосибирскую компанию «Инмарко». «Юнилевер» давно занял прочные позиции на отечественном рынке продуктов питания (марки чая Lipton и «Беседа», майонез Calve и пр.), средств личной гигиены (дезодорант Rexona, шампуни Timotei и проч.), чистящих средств (Domestos и проч.). Однако в продвижении на рынок мороженого эта транснациональная компания до сих пор не преуспела. Объем сделки с «Инмарко» не раскрывается, но, по оценкам, составляет 200 млн долларов при долговой нагрузке «Инмарко» около 60 млн долларов и выручке более 170 млн.

Существует точка зрения, что медленно растущий (на 2–3% в год) рынок мороженого в России был все эти годы не слишком привлекательным объектом экспансии для мирового игрока. Но есть и другая версия: «Юнилевер» допустил ряд тактиче-

ских ошибок. Так, выходя через оптовиков на рынок в первый раз в начале 90-х, мировой гигант не учел, что цены на его продукцию были на тот момент слишком высоки для российского потребителя. Люди, конечно, покупали экзотический импорт, но лишь однажды — попробовать, а потом вновь переключались на привычный отечественный товар. Тогда «Юнилевер» немного усилил прицельность атаки: поставки для российского рынка стала обеспечивать одна фабрика — в Турции. Но и это не привело к успеху. По мнению экспертов, в середине 90-х российского потребителя трудно было убедить, что качественный продукт может производиться в Турции. Сыграло роль и непонимание особенностей России. Дмитрий Докин, председатель совета директоров компании «Инмарко», рассказал однажды «Эксперту», что европейцы не могли себе представить, как посреди 30-градусной сибирской зимы люди способны на импульсную покупку мороженого в киоске, им казалось, что здесь скорее пойдет привычный для Европы «семейный» лоточек. Когда им показывали фотографии очередей к киоскам, они говорили: «Не может быть, вы поставили своих

работников». В результате объем продаж в России мороженого от «Юнилевера» составлял примерно 600 кг в год при объеме рынка около 400 тыс. тонн.

Теперь в «Юнилевере» утверждают, что учли предыдущий опыт: «В этот раз подход компании принципиально иной — мы будем развиваться, используя базу, созданную лидером рынка мороженого компанией «Инмарко». Глобальная концепция развития компании «Юнилевер» заключается в том, чтобы сконцентрироваться на ключевых направлениях деятельности: «Мороженое — одно из таких направлений, и присутствие на российском рынке является крайне важным для компании, так как Россия наряду с Китаем, Индией и Бразилией в ближайшей перспективе станет одним из наиболее интересных рынков. Подтверждает это и то, что в 2007 году офис по управлению «Юнилевера» в Центральной и Восточной Европе был переведен из Нидерландов в Москву», — заявил «Эксперту» Денис Гуринович, директор по корпоративным отношениям «Юнилевер Россия, Украина и Беларусь».

### Концепция переменялась

Компания «Инмарко» начала свою деятельность с торговли, в том числе мороженым. Среди прочих марок она импортировала в Россию и мороженое «Юнилевера». Присмотревшись к рынку и отрасли, основатели «Инмарко» решили заняться производством. Отметив для себя завышенные цены на импортную продукцию, которая в то же время привлекала потребителя новизной, они закупили самые современные производственные линии за рубежом. Они хотели предложить рынку мороженое нового, отличного от традиционных отечественных пломбир и стаканчиков формата по приемлемой цене. Это сразу выделило «Инмарко» на фоне традиционных отечественных производителей с их устаревшей производственной базой.

Развивая бизнес, «Инмарко» консультировалась по технологиям и рецептурам у многих иностранных компаний, включая голландское отделение того же «Юнилевера». Менеджеры нидерландской фабрики ничего странного в этом не видели, ведь производство для России находилось в Турции. В одном из своих интервью Дмитрий Докин рассказывал, что однажды завлек к себе для консультации производителя из Норвегии — единственной европейской страны, не пустившей юнилеверовское мороженое на свою территорию под предлогом «мы тоже с ним боремся». Кроме того, «Инмарко» применила механизмы продвижения товаров, стандартные для развитых рынков, но непривычные для России. Компания обеспечивала точки продаж своими фирменными морозильниками. Она добилась такой широты ассортимента, чтобы укомплектовать эти морозильники только мороженым «Инмарко». На рынок выводилось более десятка новинок в год. При сильной экономике на рекламу. Дело в том, что долгое время основным рекламодателем в отрасли была компания «Нестле». Причем ее реклама продвигала не только марки компании, но и определенную категорию продукта, например рожок. Чем и пользовалась компания «Инмарко».

В результате новосибирская компания стала лидером рынка, занимая на нем, по данным агентства «Бизнес Аналитика», в июле–августе 2007 года около 16,2%. Она владеет тремя заводами (в Новосибирске, Омске и недавно купленным в Туле), использует восемь складов, более чем 500 розничных киосков и 50 тыс. прилавков для мороженого. Сеть поставок охватывает не только Россию, но и Казахстан. Особенно сильны позиции «Инмарко» за Уралом. Но тульское приобретение говорит о намерении усилить свое присутствие в европейской части России.

В связи со сделкой с «Юнилевером» комментаторы, в том числе и представители последнего, говорят о «сильном портфеле брендов» «Инмарко». Но вот **Дмитрий Василевский**, глава маркетингового агентства «Прорыв», категорически не согласен с этой точкой зрения: «Помилуйте! Какие у «Инмарко» бренды? Вы бы сами, если бы были рядовым покупателем мороженого, а не всеведущим экспертом, могли бы вспомнить хотя бы один? Я вот, несмотря на то что довольно много занимаюсь рынком мороженого, не могу вспомнить ни одного. Конечно, если напрычься или зайти на сайт производителя, то, наверное, можно вспомнить. Но так ли должно работать то, что называется брендом? Здесь известностью и узнаваемостью и не пахнет. Посмотрите правде в

Купив «Инмарко», «Юнилевер» сразу становится лидером российского рынка мороженого

Доля рынка мороженого, занимаемая ведущими игроками в июле–августе 2007 года (наблюдения по 28 городам), %



глаза, это просто «товары с названиями», как, впрочем, и все то, что есть сейчас на российском рынке мороженого.

Неумение работать с брендами, по мнению Дмитрия Василевского, в конце концов ограничило перспективы роста «Инмарко». Действительно, еще недавно компания наращивала производство на 15–18%, но за последние годы этот показатель упал до 6%. «Наверное, проблема многих российских предпринимателей заключается в том, что большинство из них на определенном этапе перестает понимать, как развивать свой бизнес. Добились лидерства, а что дальше? Для того чтобы развиваться, надо вкладывать деньги, и уже не в приобретение производственных площадок и каналов дистрибуции, а в развитие брендов (и деньги гораздо большие). А это уже другой формат бизнеса. Что такое бренд и как сделать так, чтобы инвестиции в него не превратились в пшик, — это вопрос», — заключает г-н Василевский.

### От общей слабости к общей пользе

Аналитики ROMIR Monitoring считают, что слабый маркетинг — общая черта россий-

ских мороженщиков. Потенциал роста рынка составляет 50%. При грамотном маркетинге даже самая активная часть целевой аудитории может увеличить потребление на 15–20%.

Очевидно, «Юнилевер» теперь приложит все свои накопленные умения в области создания брендов к российскому рынку. Дмитрий Василевский, естественно, уверен, что международному гиганту нужны только производственные мощности и каналы дистрибуции «Инмарко», а от марок российского производителя он, скорее всего, откажется в пользу собственных, заведомо более эффективных.

По мнению президента ГК «Айсберри» **Романа Лола**, маркетинговые усилия «Юнилевера» благотворно скажутся на рынке в целом, поскольку будут продвигать не только бренд компании, но и сам продукт. Он горюет, что в России мороженого потребляется необоснованно мало: примерно в три раза меньше по объему и в десять раз меньше по стоимости, чем в развитых странах. В то время как по другим категориям продуктов не первой необходимости — пиву, безалкогольным напиткам, кондитерским изделиям — отставание по отношению к развитым рынкам либо уже преодолено, либо сокращается более стремительно.

Сам «Айсберри» сейчас занят как раз маркетинговым аспектом своего развития: пересматривает портфель марок, стремясь уловить потребительские предпочтения; расставляет в Москве красивые киоски с подсветкой. Но, по словам Романа Лола, у российских производителей менее двух десятилетий опыта в продвижении продукта, а у «Юнилевера» за плечами столетие. Поэтому будет чему поучиться у конкурента: «Мы, например, все еще размышляем, что лучше привлечет покупателей — разноцветье в витрине или же обертки, выполненные в одной гамме. А «Юнилеверу» наверняка ответ на этот вопрос давно известен».

При этом участники рынка полагают, ссылаясь на примеры таких стран, как Испания и Финляндия, что за национальными производителями обязательно сохранится своя, и довольно большая, ниша. Директор по маркетингу «Русского холода» **Сергей Троценко** считает, что именно позиционирование «Русского холода» как национального производителя, продукция которого отвечает традиционным вкусам потребителя, является одним из факторов конкурентоспособности компании перед лицом мирового лидера. По его мнению, с появлением «Юнилевера» ускорится консолидация рынка мороженого за счет ухода со сцены мелких производителей, которые к тому же «портят рынок, мешая воду с краской», то есть производя некачественный продукт. ■