

SmartMoney

аналитический деловой еженедельник

Переход в наступление

Излишняя осторожность на нашем рынке дорого обошлась Unilever. Пора наверстывать упущенное

ЗАДАЧА

**ХЕРМАНА
ВЕРСТРАТЕНА**

•
поучаствовать
в разделе российского
рынка мороженого



Пока Смертин с Бугаевым раздумывали, как им лучше сыграть, португальцы успели добежать с мячом до нашей штрафной зоны.



•
Георгий Ярцев
тренер российской
футбольной
сборной

Чего только нет на затейливом логотипе британско-голландского холдинга Unilever! Приглядевшись повнимательнее, там можно увидеть ложку с тарелкой, пальму, солнце, искорку, человеческие губы и даже двойную спираль ДНК — всего более двух десятков графических символов. Попадаются и довольно абстрактные рисунки — например, «знак цикличности». Он, как поясняют в компании, говорит о последовательности, динамичности и надежности бизнеса Unilever. А десяток кружочков, названных почему-то «замороженными частицами», считается «знаком трансформации». Для российского подразделения Unilever это сейчас самый важный знак.

Обилие символов в логотипе Unilever легко объяснимо: этот всеядный холдинг торгует практически всем, что можно встретить в арсенале домохозяйки, — от бульонных кубиков, чая и майонеза до бытовой химии. Поэтому в конкурентах у Unilever недостатка нет. Ему приходится сражаться одновременно на нескольких фронтах с другими гигантами мирового рынка FMCG — Henkel, Nestle, Procter & Gamble. И частенько уступать им. Лишь на одном рынке позиции Unilever незыблемы — на рынке мороженого. Здесь Unilever нет равных — он контролирует около 17% мирового

производства. Тем не менее в России главным мороженщиком-иностранцем до недавнего времени была компания Nestle. За 15 лет работы в нашей стране Unilever дважды пытался закрепиться в этой нише — и оба раза безуспешно.

«Россия преподавала нам хороший урок. С самого начала мы не были сконцентрированы на ударных брендах, а пытались делать немножко здесь, немножко там. Эта стратегия оказалась не самой удачной», — признавался в интервью *5m* два года назад президент «Юнилевер СНГ» Херман Верстратен. Однако, несмотря на это признание, Верстратен не стал предпринимать никаких резких действий, чтобы улучшить ситуацию.

Но сколько можно топтаться на месте? То, чего рынок так ждал от Unilever последние лет пять, наконец произошло. На прошлой неделе «Юнилевер СНГ» объявила о покупке крупнейшего производителя мороженого в России — новосибирской компании «Инмарко». «Мы долгое время наблюдали за рынком мороженого, основными игроками и глобальной ситуацией в российской экономике. Теперь мы рады, что наконец смогли заключить сделку с «Инмарко», — не скрывает удовольствия Верстратен. Радоваться и вправду есть чему — с этой сделкой доходы российской «дочки» Unilever увеличатся как минимум на \$200 млн в год, или почти на треть по сравнению с итогами 2007 г.

ДОЛГО ЗАПРЯГАЛ

Сумма промышленных инвестиций Unilever в России за все время работы здесь превысила \$600 млн. Выйти на тот же уровень выручки холдингу удалось лишь в 2006 г. По данным информационной системы СПАРК, «Юнилевер СНГ» сумела выйти на безубыточность только на 12-й год своего существования.

Восстановить статус-кво на отечественном рынке мороженого Unilever решил с большим опозданием. Первая попытка была предпринята в 1998 г. Тогда Unilever разместил заказы на производство мороженого на двух подмосковных предприятиях — «Айсберг-Джел» и «АльтерВест». Под маркой «Альгида» ежегодно выпускалось от 1000 до 1500 т продукции, при этом всего в России, по оценкам Союза мороженщиков, в тот период производилось более 200 000 т мороженого.



Холдинг быстро разочаровался в «Альгиде» и в 2001 г. закрыл проект. Во что «Юнилевер СНГ» обошлись эксперименты с мороженым, точно не известно, но только на одну рекламу «Альгиды», по данным Gallup AdFact, в 1999–2000 гг. было потрачено \$6,2 млн. В 2003 г. была предпринята кратковременная попытка возродить «Альгиду»: Unilever начал импортировать мороженое под этим тем же брендом со своих венгерского и турецкого заводов. Но объемы импорта были еще меньшими, чем местное производство.

«Это была проба пера, мы тестировали рынок», — оправдывается Херман Верстратен. А вот Nestle, уступающая Unilever на мировом рынке мороженого, в России времени не теряла и дорогостоящих «тестов» не устраивала. Еще в 1996 г. швейцарская компания приобрела контрольный пакет Жуковского хладокомбината, чей годовой объем выпуска мороженого составлял 20 000 т. Помимо этого Nestle действовала крайне удачно с точки зрения маркетинга. Несмотря на то что у этого глобального производителя

в активе было немало известных западных брендов, в нашей стране Nestle решила эксплуатировать ностальгические мотивы. Так на рынке появились марки пломбира «48 копеек» и эскимо «Кимо», напоминающие о названиях советского мороженого.

Для Unilever же конец 1990-х можно считать полностью потерянными временами. Директор «Айсберг-Джел» Павел Тюгаев вспоминает, что перед самым кризисом Unilever проявлял интерес к созданию совместного крупного предприятия. «Айсберг-Джел» надеялась продать Unilever свой производственный цех и на его базе создать производителя мороженого. Увы, переговоры сорвал дефолт. В итоге у Unilever не осталось крупных партнеров. Сейчас «Айсберг-Джел» сосредоточилась на производстве замороженных продуктов. «АльтерВест», хотя и не сменила профиль, в первую очередь мороженщиков так и не вошла. В 2007 г. эта компания заняла лишь седьмое место по объемам производства.

«Мы учтем все «ошибки молодости» российского представительства», — обещал журналисту *5m* Верстратен в конце 2005 г. Работа над ошибками должна была выглядеть так: следуя глобальной стратегии Unilever, сократившего число брендов в своем портфеле с 1200 до 400, «Юнилевер СНГ» сосредоточится на нескольких главных марках — таких, как Axe, Rexona, Dove, Lipton, Knorr, Calve и Domestos, — и прекратит распылять силы на продвижение «мелочовки».

План не был выполнен до конца: и по сей день в активе «Юнилевер СНГ» немало не слишком известных российскому обывателю брендов, которые тем не менее остаются на плаву. И главное — сильной марки мороженого у Unilever в России так и не появилось.

ЗАМЕРШЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

По оценкам генерального директора Союза мороженщиков Валерия Елхова, объем отечественного рынка мороженого в прошлом году составил 420 000 т в натуральном выражении, или более \$1 млрд. «Рынок развивается поступательно, причем темпы невысокие — на уровне 2–5% в год, — рассказывает Елхов. — Впрочем, прошедший год был особенно удачным и прирост составил более 6%. Жара помогла». Однако, несмотря на не особо впечатляющий рост рынка в целом, ли-

деры индустрии умудряются демонстрировать рост выручки на уровне 15–20% в год. Мелким же выживать все труднее. Еще лет десять — и рынок мороженого будет окончательно поделен между 3–4 игроками.

Unilever давно пора было вскочить в уходящий поезд. По мнению Елхова, свежее приобретение холдинга пойдет на пользу не только ему и самой «Инмарко», но и всему рынку: «У Unilever есть чему поучиться. Стоит ожидать увеличения рекламных вложений, которые следом за прочей продукцией холдинга будут подтягивать категорию мороженого в целом».

На закрытие сделки может потребоваться до полугода. Относительно рекламной стратегии по продуктам «Инмарко» точной ясности пока нет. Но глава местного подразделения Unilever уже торопится ее проанонсировать. «Российский рынок мороженого огромен — он седьмой по величине в мире после США, западноевропейских стран и Китая, — с воодушевлением говорит Верстратен. — У Unilever огромный опыт работы с этой категорией продуктов по всему миру. Применив свой опыт и знания, мы сможем существенно расширить свое присутствие в вашей стране».

Верстратен уверяет, что не намерен что-либо менять в бизнесе «Инмарко». «Мы довольны работой компании и тем, как она себя позиционирует. Единственное, что мы собираемся сделать, — помочь “Инмарко” ускорить развитие, в том числе за счет финансовых вложений», — поясняет он.

О том же говорит и председатель совета директоров «Инмарко» Дмитрий Докин: «Весь пятитысячный коллектив компании, включая топ-менеджеров, остается на месте. К нам просто вливаются два специалиста от Unilever». В этом году Докин рассчитывает увеличить рыночную долю своей компании как минимум на 20% (в 2007 г., по оценкам «Бизнес Аналитики», доля «Инмарко» составила 16,2%).

Увеличить производство Докин надеется за счет новых поглощений, нарастить продажи — за счет масштабной рекламной кампании. У Верстратена голова пока занята другим. Ему важнее сбалансировать объем продаж мороженого «Инмарко» между Сибирью, где у компании два крупных производства в Омске и Новосибирске с общим объемом выпуска 50 000 т в год, и европейской частью России. Здесь «Инмарко» пока

▶ ТРЕТИЙ СРЕДИ РАВНЫХ

Мировые показатели Unilever в сравнении с основными конкурентами

2006 г.

Компания	Выручка (\$ млрд)	ЕВБТ (\$ млрд)	Рентабельность по ЕВБТ (%)
Nestle	80,6	10,9	13,5
Procter & Gamble	68,2	15,5	22,7
Unilever	52,1	6,6	12,7
Henkel	16,8	1,7	10,1

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

может похвастаться лишь приобретенным в прошлом году заводом в Туле мощностью 25 000 т в год.

Докин, впрочем, хорошо понимает Верстратена. «В Сибири мы не развиваемся. Практически во всех сибирских городах мы занимаем лидирующие позиции, во многих — контролируем более 50% рынка. Пора двигаться на запад, — говорит он и добавляет: — Не надо забывать, что на рынке работает 250 компаний, а в консолидации будет участвовать не более трех». В том числе, конечно, и «Инмарко».

ЛЕГКИЙ ИСПУГ

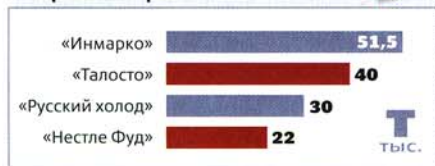
По-видимому, Unilever становится все теснее в уже освоенных им в России нишах. Большинство из них давно поделено. 80% отечественного рынка дезодорантов и средств по уходу, к примеру, контролируют Procter & Gamble, L'Oreal, Unilever и Henkel. В нише майонезов, по данным «Бизнес Аналитики» за семь месяцев 2007 г., крупнейшие пять производителей (Unilever, НМЖК, «Солнечные продукты», «Эссен продакшн АГ» и «Эфко») контролируют более 55% продаж. То же на рынке кетчупов, где бал правят Heinz, Unilever, «Балтимор», «Петросоюз» и «Волынь». «Unilever необходима экспансия на новые рынки», — говорит главный директор по инвестициям УК «Газпромбанк — Управление активами» Андрей Зокин.

Оборот «Инмарко» в 2007 г. составил 4,38 млрд руб. За сколько она досталась

▶ ХОЛОДНАЯ ВОЙНА

Крупнейшие производители мороженого на российском рынке

2007 г.



ИСТОЧНИК: СОЮЗ МОРОЖЕНЫХ

16%

рынка мороженого контролировала «Инмарко» в 2007 г.

Unilever, оба участника сделки обсуждать отказываются. Год назад Докин приводил такую формулу для оценки активов в отрасли: \$1 млн за каждую 1000 т производимого мороженого. «По этой оценке мы покупали, покупаем и будем покупать предприятия. В нашем случае, впрочем, была применена другая оценка: добавился мультиплика-

тор за лидерство, прозрачность и силу брендов», — говорит Докин. На рынке говорят о более чем \$200 млн. Сам Unilever эту цифру не комментирует.

«Скорее всего, Unilever заплатил с коэффициентом более чем 1,2 к выручке. Даже если “Инмарко” сохранит темпы роста на уровне 20% в год, то по итогам 2009 г. ее выручка может составить

около 6,3 млрд руб. Все равно дороговато получается», — комментирует Зокин. Впрочем, по мнению аналитика, Unilever мог заплатить за перспективы. Уже сейчас ведущая пятерка производителей мороженого контролирует 38% рынка в стоимостном выражении, и при этом позиции «Инмарко» только укрепляются.

Тем не менее котировки Unilever после публикации сообщения о покупке «Инмарко» потянулись вниз — за день они упали примерно на 2 процентных пункта. Списать это на общую сумятицу на фондовом рынке нельзя: в тот же день индексы бирж, где котироваются акции Unilever, подросли.

«Падение могло отражать сомнения инвесторов в целесообразности приобретения столь дорогого актива, — рассуждает Зокин из “Газпромбанк — Управление активами”. — Но надо помнить, что сейчас инвесторы вообще очень склонны к отторжению рисков, которые связаны с будущими темпами роста. А еще меньше инвесторы верят в потребительский сектор».

Тем временем глава «Юнилевер СНГ» планирует новое наступление. «Из наших глобальных категорий, до сих пор не запущенных в России, остались только стиральные порошки и зубные пасты. Возможно, что уже в течение этого года мы представим одну из них на местном рынке», — поделился Верстратен. Удастся ли порошку ОМО или зубной пасте Signal занять достойные места на прилавках российских магазинов? Почему бы и нет — если Procter & Gamble и Henkel подвинулись. **\$m** **Елизавета Никитина**