



Флорин ТРАНДАФИРЕСКУ,
президент ОАО «Инмарко»:

«Я могу с уверенностью сказать, что уже сегодня брэнды «Инмарко» являются глобальными...»

Флорин ТРАНДАФИРЕСКУ родился 15 января 1963 года в Бухаресте (Румыния). Окончив среднюю школу, поступил в политехнический институт Бухареста, где получил высшее образование по специальности «Точная механика». До 1991 года работал на заводе, который производил телекоммуникационное оборудование. В 1991 году часть этого предприятия приобрела компания Siemens, и молодому инженеру была предложена должность менеджера по поставкам. В 1995 году был назначен директором по производству этого предприятия.

В 1997 году был принят на работу в Unilever и назначен на должность директора фабрики, производящей стиральные порошки. В 1998 году переехал в Великобританию, где отвечал за направление моющих средств. С 2000-го по 2003 год работал директором по поставкам в регионе Южная и Центральная Европа. В мае 2003 года переехал в Москву, где стал работать в должности директора по поставкам компании Unilever в России, Украине и Беларуси. С 2008 года – президент ОАО «Инмарко».

Женат. Сыну 17 лет.

Топ-менеджеры компаний мирового уровня бывают в регионах не часто. Редкий гость в Омске и президент самого крупного в России производителя мороженого. Тем не менее Флорин ТРАНДАФИРЕСКУ откликнулся на настойчивую просьбу «КВ» и нашел время, чтобы заехать в Омск на прошлой неделе и рассказать обозревателю «КВ» Николаю ГОРНОВУ о себе, о перспективах омской фабрики мороженого «Инмарко» и о том, какие планы на этот бизнес у компании Unilever. Опубликовать полностью почти трехчасовую беседу, которая попеременно шла то на английском, то на русском, «КВ» по понятным причинам не могут, поэтому предлагаем вниманию читателей наиболее интересные места из интервью топ-менеджера Unilever.

- Флорин, каким был российский рынок мороженого в 2009 году? Изменил ли его кризис?

- Безусловно, кризис затронул в 2009 году все рынки, и рынок мороженого пострадал тоже, причем по двум причинам. Во-первых, в связи с кризисом снизились доходы потребителей, и они уже не могли покупать мороженое в прежних количествах. Во-вторых, прошлым летом была элементарно плохая погода, что тоже не могло не отразиться на объемах продаж. Сложно сказать, какой из этих факторов повлиял сильнее, но общий результат выглядит так: российский рынок мороженого в прошлом году уменьшился примерно на 10%, если брать физические объемы производства мороженого. В стоимостном выражении снижения не произошло. Производители немного подняли цены, чтобы компенсировать свои издержки, и рынок в итоге вырос в стоимостном выражении примерно на 5%. Хочу отметить, что такая ситуация сложилась не только на российском рынке. На глобальном рынке мороженого тоже было отмечено снижение объемов продаж. Причем глобальный рынок пострадал даже больше – произошло падение объемов в диапазоне от 10% до 18%. И плохая погода, как это ни странно, была в прошлом году во всем мире.

- И какие выводы сделала Unilever?

- Главный вывод такой. Мы поняли, что были правы в том, что не стали в свое время фокусироваться исключительно на премиальных продуктах. Производители, сделавшие ставку на дорогие брэнды, пострадали сильнее. А в линейке «Инмарко» всегда были торговые марки всех ценовых категорий, поэтому мы и увеличили свою долю на рынке. Я не могу сказать, что наши результаты в 2009 году были ошеломляющими, тем не менее нам есть чем гордиться. Самый простой способ оценить результаты – посмотреть долю, которую компания занимает на рынке. По данным исследовательского агентства «Бизнес-аналитика», в IV квартале 2009 года мы были не просто первыми – наша доля составила уже 24%.

- А какая была доля у компании «Инмарко» до того, как ее приобрела Unilever?

- По данным «Бизнес-аналитики», доля «Инмарко» на рынке мороженого в летний сезон 2007 года, а именно тогда и шли переговоры о приобретении актива, составляла 16,5%. Рост за два года с 16,5% до 24% – это прекрасный результат и большой успех. Это признают и акционеры, и менеджмент компании Unilever. Надо отметить, что темпы завоевания рынка оказались даже выше, чем планировалось при приобретении.

- Получается, что «Инмарко» помог кризис?

- Я не думаю, что нам следует благодарить только кризис, поскольку продуктовый портфель компании, как я уже говорил, был очень качественным. Уверен, мы росли бы не меньшими темпами и без помощи кризиса. Возьмите любой продукт «Инмарко» – «Торжество», «Магнат», «Экзо», «Золотой стандарт», «Сан-Кремо» – почти все марки являются сегодня лидерами в своих ценовых сегментах. Торговые марки «Инмарко» изначально были сильными, и мы прекрасно понимали, что после приобретения, учитывая возможность Unilever, мы сможем сделать их еще сильнее. Сильной стороной «Инмарко» была всегда и система дистрибуции и продаж. Не многие производители на рынке мороженого могут похвастаться такой структурированной системой продаж, какую построила компания «Инмарко». Однозначно высокую оценку я могу дать и команде менеджеров «Инмарко». Конечно, когда мы приобретали компанию, то людей мы не знали, но качество работы команды мы оценить могли. Хотя бы по тому результату, которого эти люди достигли. А сейчас, спустя два года близкого общения с этими людьми, мои впечатления и ощущения от работы с ними стали еще более позитивным.

- Следует ли понимать ваши слова так, что интеграция «Инмарко» в Unilever произошла достаточно легко?

- Нельзя сказать, что интеграция уже завершилась целиком и полностью. Мы все еще находимся в процессе. Но этот процесс, я с вами соглашусь, идет действительно легко. Нам помогает еще и то, что Unilever до приобретения «Инмарко» не производила и не продавала в России мороженое. У нас не было двух разрозненных структур, которые требовалось бы объединить. Мы приобрели один готовый бизнес, который нужно просто интегрировать в структуру бизнеса Unilever.

- У Unilever какая доля в производстве мороженого на глобальном рынке?

- В категории мороженого на глобальном рынке мы являемся лидером. Если я не ошибаюсь, наша доля составляет порядка 18%. На втором месте компания Nestle, доля которой около 14%-15%.

- Unilever всегда входит на новые рынки, приобретая готовый бизнес? Или Россия была исключением?

- Существуют разные способы выхода на новые рынки. Все зависит от приоритетов компании. Россия – это страна, рынок которой является для Unilever однозначно приоритетным наряду с рынками Китая, Бразилии и Индии. Мороженое – это продукт, который во всем мире является для нас крайне значимым. А когда совпадают два приоритета, то вопрос уже только во времени. Перед нами стояла задача по максимально быстрому завоеванию рынка мороженого в России, и мы эту конкретную задачу в сложившихся условиях могли решить только одним способом – приобрести компанию, которая уже является лидером на рынке. В странах, где ситуация иная, и решения будут другими, естественно. Где-то Unilever завоевывает рынок постепенно, маленькими шажочками, а где-то тоже приобретает готовый бизнес, выигрывая время.

- И какие у вас цели теперь? Если прирастать каждые два года на 8%, то за пять лет можно и половину российского рынка занять...

- Российский рынок мороженого очень сильно фрагментирован. По оценкам аналитиков, сегодня на

рынке порядка 250 производителей, и чтобы его структурировать, понадобится много времени. Думаю, что процесс консолидации будет продолжаться больше пяти лет. По большому счету, меня не очень волнует, какую именно долю рынка мы будем занимать через пять лет. Будет ли это половина рынка или меньше – это не важно. Цифры не должны быть самоцелью. В чем я точно уверен – мы будем расти. Причем теми же темпами, которые уже взяли.

- А в чем резервы для роста? Вы будете расширяться на локальных рынках, где продукция «Инмарко» еще слабо представлена, до тех пор, пока мороженое «Инмарко» не полюбят так, как в Омске?

- В Омске у нас действительно сильнейшие позиции. Мороженое для жителей Омска уже давно ассоциируется со словом «Инмарко». А если говорить о резервах, то давайте посмотрим на то, как распределяется население России и на его покупательскую способность. Если мы посмотрим на восток от Омска, то мы увидим, что там живут примерно 20%-25% наших потенциальных потребителей. А на запад от Омска – порядка 75%. Объемы продаж «Инмарко» выглядят сегодня ровно наоборот: 75%-80% – за Уралом, 25% – до Урала. Если в Сибири так любят мороженое «Инмарко», то возникает простой вопрос: почему бы его не полюбить также всем жителям европейской части России?

- Самый привлекательный рынок в России – московский. Компания «Инмарко» пытается завоевать Москву, насколько я помню, уже не первый год. Какие у вас сегодня позиции в столице?

- Москва и Московская область – это, без сомнения, самый большой и привлекательный рынок в России. Там сегодня сосредоточено более 15% доходов. Конечно, не каждый из 250 российских производителей мороженого обладает возможностью выйти на этот рынок, но, как минимум, пятнадцать компаний хотят работать в Москве и стремятся ее завоевать, что делает работу на московском рынке весьма сложной. Но при всем при этом мы достаточно успешны и там. В 2007 году доля мороженого «Инмарко» на московском рынке составляла лишь 8,9%. В 2009 году доля «Инмарко» выросла почти до 20%, и наш разрыв с лидерами продолжает сокращаться. У меня нет иллюзий, что нам удастся очень легко стать лидером в Москве. Каждый процент будет стоить нам значительных усилий. Но, будучи реалистом, я понимаю: невозможно быть лидером в России, не будучи лидером в Москве.

- Что самое важное для продвижения в Москве?

- Для Москвы важно быть представленным в современных каналах торговли, таких, к примеру, как сети гипермаркетов «Ашан», «Метро», «Перекресток». И в Москве, и в Санкт-Петербурге сетевой ритейл занимает большую долю на продовольственных рынках, и просто невозможно завоевать Москву без поддержки крупных сетей. С большей частью крупных ритейлеров мы уже достигли соглашения, с остальными ведем переговоры. Я думаю, что они тоже завершатся успешно. Вопрос пока в том, что мы не готовы заключать партнерские соглашения любой ценой. А те условия, которые нам сейчас предлагают, не кажутся вполне справедливыми.

- Если я правильно понимаю, в Омске вы бываете не часто...

- За два года, если честно, я был в Омске только трижды. И хотя я

очень люблю заводы, сегодня, к сожалению, мне не очень часто приходится бывать на производстве. Омской фабрикой управляет Андрей СЕМЕНОВ, он очень высококвалифицированный специалист. Но так как на омский завод у нас большие планы, думаю, в будущем мне придется бывать здесь чаще.

- Сколько Unilever инвестировала в «Инмарко» после приобретения этой компании и во что именно?

- Инвестиции можно разделить на несколько направлений. Прежде всего мы столкнулись с необходимостью привести производственные площадки «Инмарко» к стандартам Unilever. Ключевой приоритет нашей компании – это безопасность производства и безопасность потребителей. Я не хочу сказать, что раньше в «Инмарко» не обращали внимания на это, просто стандарты Unilever еще более высоки, и только в это направление было инвестировано порядка 10 млн евро. Большая часть этой суммы была вложена в тульский и омский заводы. Если говорить конкретно об омском заводе, капитальные затраты в его развитие на данный момент составили порядка 7 млн евро. Второе главное направление – это новое предприятие по производству мороженого в Тульской области, в строительство которого планируется вложить 100 млн евро. На сегодняшний день в проект инвестировано уже 20 млн евро, и в начале марта мы открыли первую очередь строительства этого комплекса – логистический центр, включающий в себя холодильный склад и зону отгрузки. Сверх капитальных инвестиций мы вложили порядка 50 млн евро в развитие сети киосков, транспорт, рекламу в поддержку наших брендов и развитие специалистов.

- Когда заработает новая фабрика в Туле?

- По первоначальному инвестиционному плану мы должны были завершить строительство к 2014 году. Но сегодня уже ясно, что большая часть инвестиций будет осуществлена в течение этого и в начале следующего года, чтобы уже к летнему сезону 2011 года можно было начать производство мороженого на новой фабрике.

- Вы упомянули о планах для омского завода. Будете ли расширять производство? Сегодня, если не ошибаюсь, омский завод может производить до 50 тысяч тонн мороженого в год...

- Да, у нас есть планы и по структурным изменениям, и по расширению производства в Омске на 50%. Эту работу мы надеемся завершить в 2013 году. Сегодня номинальная мощность завода, вы правы, составляет 50 тысяч тонн. После реконструкции его номинальная мощность должна возрасти примерно до 75 тысяч тонн в год.

- То есть про свой омский завод «Инмарко» не забудет после запуска нового предприятия в Туле?

- Ни в коем случае. Омская фабрика – это наше основное производство. Именно в Омске мы производим все самые важные для нас марки мороженого, и этому заводу мы как уделяли максимум внимания, так и будем уделять в дальнейшем. Сегодня мы просто не можем остановить производство в Омске, чтобы начать работы по его модернизации. Все, что можно сделать без остановок производства, команда Андрея СЕМЕНОВА уже делает. А как

только заработает новая тульская фабрика и мы убедимся, что работает она стабильно, тогда мы приступим к более масштабной модернизации в Омске. Конечно, полной остановки завода мы себе позволить не сможем, поэтому будем останавливать частями. В дальнейшем, после обновления, омский завод будет производить продукцию для Сибири и Дальнего Востока, а тульская фабрика – для европейской части России.

- Насколько омское предприятие отличается по технологии от аналогичных производств Unilever в странах Европы?

- Омская фабрика – достаточно современное предприятие на сегодняшний день. Она регулярно обновлялась, топ-менеджеры «Инмарко» всегда внимательно следили на все технологии, которые используются на Западе. Если говорить концептуально, то технологии на омском предприятии почти не отличаются от тех, которые сегодня используются в Unilever на предприятиях в Европе. Тем не менее всегда есть что-то, что хочется улучшить.

- И по вкусу омское мороженое не отличается от того же датского, например? Я как потребитель смог бы почувствовать разницу?

- В разных странах предпочтения потребителей отличаются, и производители всегда подстраиваются под вкус потребителей. Например, одна известная компания-производитель газированных напитков славится своими высокими стандартами качества по всему миру и производит идентичный напиток во всех странах. Тем не менее, по моим личным ощущениям, вкус этого напитка слегка варьируется от страны к стране. В некоторых странах он более сладкий. И я совсем не удивлюсь, если один и тот же бренд мороженого, который производится в разных странах, будет несколько отличаться по вкусу.

- А бренды «Инмарко» - они могут стать со временем глобальными брендами Unilever?

- Я могу с уверенностью сказать, что уже сегодня бренды «Инмарко» являются глобальными. Топ-менеджеры «Инмарко» поступили очень мудро, когда принимали решение о том, как создавать свои бренды. Они внимательно изучили мировой рынок мороженого, увидели, как работает лидер рынка, и стали делать то же самое. Если мы рассмотрим отдельно каждый бренд «Инмарко», то и по виду, и по позиционированию мы найдем почти для каждого аналогичный глобальный бренд у Unilever. Глядя на «Магнат», мы понимаем, что это российский продукт. Но при этом, я вас уверяю, «Магнат» практически ничем не отличается от глобального продукта, который производит Unilever под брендом Magnum.

- Они даже по звучанию похожи...

- Совершенно верно. Они и выглядят почти одинаково, и по вкусу очень похожи, поскольку у них единая платформа. И перед нами сегодня стоит достаточно простая задача – взять все инновации, которые есть у Magnum, адаптировать рекламную кампанию и применить все это для продвижения «Магната». «Сан-Кремо» из портфеля «Инмарко» - это практически аналог мороженого Cornetto от Unilever. Та же история с «Экзо» и Solero. И так далее, мы можем продолжать. Это, кстати, еще одна причина той легкости, с которой происходит процесс интеграция

«Инмарко» в Unilever в плане гармонизации брендов.

- Значит, мой вопрос о том, почему «Инмарко» не планирует продвигать глобальные бренды Unilever на российский рынок, отпадает сам собой...

- Потому что нет необходимости. Они уже есть. Единственная глобальная марка, пожалуй, которую имеет смысл сегодня продвигать на российском рынке, – это Carte D'or.

- И как продается эта марка? Насколько я понимаю, Carte D'or в России пока не производят и вы ввозите это мороженое из Италии...

- Совершенно верно, Carte D'or мы импортируем из Италии. Когда мы выводили этот продукт на российский рынок, то сомневались в том, полюбят ли его россияне, поэтому приняли решение не продавать Carte D'or через дистрибьюторов. Решили поставить собственные холодильные камеры с витринами в популярных местах отдыха и изучить спрос. В прошлом году у нас было порядка 250 точек продаж, в том числе и в Омске. Результатом пока похвастаться не могу. Объем продаж не очень высок, и производите Carte D'or в Омске, на мой взгляд, необходимости пока нет. Но мы будем работать дальше. В этом году планируем разместить дополнительно еще несколько сотен витрин и опять будем внимательно смотреть на объем продаж. Если продажи вырастут, тогда начнем думать о локальном производстве.

- Если Carte D'or будет производиться в Омске, то это мороженое станет дешевле?

- Когда мы начинаем продавать новый продукт, то не фиксируемся на производственных затратах. Мы ставим ту цену, которую готов платить потребитель. В случае с Carte D'or может произойти следующее. Если мы начнем производить его в Омске, то станем, наконец, получать доход от продаж. Потому что в данный момент на продажах мороженого этой марки в России мы вообще ничего не зарабатываем.

- Есть ли какие-то различия между покупателями мороженого в разных регионах России? Говорят, например, что сибиряки едят мороженого больше всех...

- Нет, какой-то заметной разницы в объемах потребления по разным регионам России мы не ощущаем. Сибиряки съедают мороженого не больше, чем жители Владивостока. Может быть, немного отличаются в этом смысле города Юга России в силу более жаркого климата, но разница в объемах продаж мороженого между Новосибирском и Краснодаром не превышает, как правило, 20%. Гораздо более значительная разница по потреблению мороженого существует между россиянами и жителями других стран. В США потребление мороженого на душу населения в пять раз выше, чем в России. В европейских странах потребление ниже, чем в США, но все равно больше, чем в России. Даже жители Испании и Италии покупают мороженого в два раза больше, чем россияне.

- Почему такая разница?

- Есть целый ряд причин, объясняющих эту разницу. Например, потому, что в этих странах люди не только едят мороженое на улице или в кафе, но и покупают его в супермаркетах и приносят домой. Трудно представить среднестатистическую западную

семью, у которой в холодильнике не хранился бы запас мороженого на выходные! В России же пока другая традиция. Большинство россиян привыкли покупать мороженое в киосках и съесть его на улице, реже в кафе.

- А какие предпочтения у вас лично? Какую марку из ассортимента «Инмарко» вы выбираете для себя?

- Я в детстве любил мороженое в вафельном стаканчике, и сегодня мои вкусы принципиально не изменились, поэтому чаще всего я выбираю стаканчик «Золотой стандарт». А вот мой сын – совсем другое дело. Он предпочитает «Магнат».

- Кстати, вы достаточно уверенно говорите по-русски. Долго учили язык?

- Хотя мне никто и не верит, когда я говорю, что русский язык я не учил, на самом деле это так. Приехав в Россию почти семь лет назад и приступив к работе в должности директора по поставкам компании Unilever в России, Украине и Беларуси, я мог говорить по-румынски, по-английски, по-немецки, по-французски. Немного знал итальянский и испанский. В офисе все говорили на английском, и особой необходимости учить русский у меня просто не возникало. Если мне нужно было произнести речь по-русски, я писал текст по-английски, потом мой ассистент переводила ее для меня на русский и читала вслух. Я записывал русские слова на слух на румынском, а потом запоминал дословно. У меня хорошая память, и мне удавалось произнести свою речь так, что многие потом не верили, что я не знаю русского. Мне говорили: ты говоришь по-русски, но просто не хочешь с нами общаться.

И когда меня приглашали на должность президента компании «Инмарко», то я сразу уточнил, еще до того, как согласился: а говорят ли в этой компании по-английски? Меня заверили, что менеджеры высшего звена английский знают. И только потом, когда я уже стал знакомиться с сотрудниками «Инмарко» на одной из выставок в Москве, понял, что по-английски, на самом деле, кроме всего двух людей, не говорит никто. Увы, это открытие я сделал слишком поздно. Поэтому я сказал себе: хорошо, если в «Инмарко» никто не говорит по-английски, тогда я выучу русский. Времени брать уроки у меня не было, поскольку поначалу мне приходилось совмещать две должности – президента «Инмарко» и директора по поставкам в России, Украине и Беларуси, поэтому учил язык самостоятельно. То есть слушал внимательно, что мне говорят, а потом сам пытался говорить. Сначала надо мной смеялись, когда я ошибался, но со временем ошибок стал делать меньше. А сейчас я уроки языка брать уже и не хочу. Все, что мне необходимо, я понимаю.

Так же самостоятельно я учил и немецкий в 1991 году. Меня пригласили на работу в компанию Siemens и сказали, что мне необходимо говорить по-немецки. Потом отправили в Германию, и там я уже через три месяца стал говорить на немецком языке. А когда я пришел работать в Unilever, то выучил английский. Я верю, что каждый человек может достигнуть желаемого, если у него есть сильная мотивация.

- В Румынии часто бываете?

- Нет, не часто. В Румынии у меня мама, сестра, и я, конечно,

приезжаю к ним в гости, но это бывает, как правило, раз год. Редко – два раза в год. Я понимаю, что для моей семьи это важно, поэтому приезжаю. Но сам я по Румынии не скучаю. Честно говоря, я в России чувствую себя как дома.

До тех пор, пока не оказался в Москве, я думал, что люди в России не отличаются от людей из других славянских стран – Чехии, Польши, Болгарии. И для меня стало приятным сюрпризом открытие, что русские гораздо более эмоциональны, чем я предполагал. Когда я приехал в Россию, то понял, что темперамент россиян мне очень близок. Русские открыты и эмоциональны, и мне действительно это нравится.

- А в Сибири вы как себя чувствуете?

- Знаете, мне приходилось жить в Германии, в Великобритании, я бывал во многих других странах, и в каждой достаточно большой стране видел регионы, сильно отличающиеся друг от друга. И даже язык там был немного другой. Вся Германия, например, говорит по-немецки, но в северной части Германии я вообще ничего не понимал, хотя она отделена от юга всего несколькими сотнями километров.

Россия – полная противоположность, на мой взгляд. Я бывал в разных регионах, которые разделены тысячами километров, но люди, которые там живут, говорят на одном языке и имеют одинаковые ценности. На мой взгляд, между жителями Владивостока, Новосибирска и Омска большой разницы нет. Единственная разница – это скорость, с которой живут люди в разных городах. В Москве, например, темп жизни очень высокий. Все западные компании, желавшие работать в России, начинали работать в Москве. И Москва, естественно, довольно быстро стала международным городом. В Санкт-Петербурге темп тоже высокий, хотя и чуть ниже, чем в Москве. В Екатеринбурге, в Казани, в Новосибирске, в Омске и в Самаре темп жизни еще несколько ниже. А с эмоциональной точки зрения большой разницы между жителями этих регионов России я не чувствую.

- Не тяжело жить между Новосибирском и Москвой?

- Очень тяжело. И самая большая сложность – это разница во времени. Я недавно подсчитал, в течение шести последних месяцев я спал ночью в среднем по 4,5 часа. Приезжаешь в Сибирь, первое время заснуть не можешь. Приезжаешь в Москву – то же самое.

И когда начинал в «Инмарко», тоже было непросто. Команда в компании очень хорошая и сильная, но меня воспринимали сначала весьма настороженно. Приехав в Новосибирск первый раз, я почувствовал себя непринятым гостем. Они гордились тем, чего достигли, а тут к ним приехал какой-то иностранец. Мне было тяжело даже начинать говорить с ними о чем-либо.

- Сегодня такого непонимания уже нет?

- Сегодня у нас полное взаимопонимание. И я вижу свою задачу не только в том, чтобы вырастить бизнес, но и в том, чтобы дать некий заряд людям, которые работают в команде «Инмарко». Я верю, что многие из них смогут продолжить свою карьеру в компании Unilever, и не только в России ●