

БИЛЕТ В ЦАРСТВО ВАФЕЛЬНОГО СТАКАНЧИКА.

Крупнейший в мире производитель "мороженого" "Юнилевер" приобрел самую успешную компанию этой отрасли в России - новосибирскую "Инмарко". Стать лидером российского рынка мировой концерн планирует, используя сибирский бренд и сибирский менеджмент

С покупкой "Инмарко" "Юнилевер" заново начнет бизнес мороженого в России. Сибирская компания станет не просто стартовой площадкой для мирового гиганта, а базой для развития этого направления в нашей стране. Не собираясь выводить на местный рынок свои собственные бренды, которые занимают лидирующие позиции по продажам во всем мире, "Юнилевер" признает, что сибиряки лучше знают, как у нас производить мороженое и торговать им. Это не только знаковое событие для рынка мороженого, но и высокая оценка общего развития сибирского менеджмента.

Укрепление приоритетов

"Юнилевер" - крупный концерн по производству товаров ежедневного спроса (FMCG - Fast Moving Consumer Goods) в России занимается продажей продуктов питания и средств личной гигиены. Является он и одним из крупнейших в мире продавцов мороженого. Но в нашей стране судьба этого направления бизнеса "Юнилевера" до сих пор не складывалась. Известно как минимум две попытки компании занять в России солидную долю рынка мороженого, которые произошли в 1990-х годах. Обе оказались неудачными. Надежды на раскрученные мировые бренды и массивную рекламную поддержку оказались неоправданными, и компания "Юнилевер" фактически ушла с рынка - до покупки "Инмарко" доля компании на рынке мороженого составляла не более 0,1% от общих объемов продаж.

Третья попытка осуществляется с самого беспроигрышного варианта - с покупки лидера отечественного рынка. 4 февраля этого года был распространен совместный пресс-релиз "Юнилевер" и "Инмарко", который сообщал о том, что концерн достиг договоренности о приобретении новосибирской компании. "Приобретение "Инмарко" усилит бренд-порт-фолио и конкурентные позиции "Юнилевера" на российском рынке, который является одним из приоритетных для компании", говорится в релизе. Сумма сделки не разглашается.

Нельзя сказать, что это событие стало полной неожиданностью. О том, что "Юнилевер" активно интересуется отечественным рынком, известно давно, а "Инмарко" в течение ряда лет проводила реструктуризацию и консолидацию активов, направленную на повышение прозрачности бизнеса и привлечение инвесторов. В декабре 2005 года ОАО "Инмарко" вышла на открытые рынки капитала, разместив дебютный выпуск облигаций на 1 млрд. рублей. Процесс объединения бизнеса был закончен в 2007 году - все производственные предприятия были консолидированы в единую кампанию.

После завершения этого процесса акционеры "Инмарко" целенаправленно искали покупателя для своей компании, и они его нашли. Причем, по мнению экспертов, достаточно быстро. "Насколько нам известно, поиски покупателей велись с лета прошлого года. Это небольшой срок", - комментирует ситуацию директор компании "БКС Консалтинг" Игорь Ладыгин.

Непокорный рынок

Собственное бурное и успешное развитие и неудачи мировых концернов всегда были предметом гордости для русских производителей мороженого. Председатель совета директоров "Инмарко" и один из главных создателей компании Дмитрий Докин любит общаться с прессой. Рассказывая о секретах успеха своей компании, он обычно упоминает о неудачных попытках мировых конкурентов покорить отечественный рынок. Рынок мороженого в России привлекателен для иностранных компаний, но чрезвычайно сложен для освоения. Мировой гигант - Nestle, который присутствует здесь уже более 11 лет, за это время добился только 11,1% рынка или третьего места в десятке крупнейших производителей мороженого по данным на середину 2007 года. Неплохо, но не для концерна, который является одним из лидеров в Евросоюзе. "Юнилевер", как мы уже отметили, который вообще-то является мировым лидером на рынке мороженого, в России фактически не присутствовал. "Российский рынок очень своеобразен по вкусу, менталитету, у него свои правила игры", - объяснял это в интервью "Эксперту-Сибирь" Дмитрий Докин. Своеобразие определило и гегемонию местных производителей на рынке. И заставило мировых грандов выходить на него самым беспроигрышным способом - покупая готовую компанию.

А он такой холодный

Что из себя представляет российский рынок мороженого на данный момент? Одно из главных отличий потребительских предпочтений: Россия - страна мороженого в вафельном стаканчике. Этот продукт до сих пор занимает на рынке значительную долю. Из более чем двухсот отечественных производителей большинство делают мороженое в стаканчике из дешевого местного сырья. Доля этого продукта на рынке составляет не менее 30% от объемов всего российского производства. Вафельный стаканчик - феномен скорее не из области маркетинга, а из области истории и менталитета. Этот традиционный вид мороженого и буханка хлеба - символы отечественного рынка FMCG, столпы, которые остаются нерушимыми, несмотря на

все новшества и изменения. И кошмар для производителей. Лидеры рынка с удовольствием бы отказались от этого продукта в своем портфеле в пользу более маржинальных сортов, но терять эту долю своих продаж они тоже не хотят.

Производителям мороженого повезло гораздо больше, чем тем, кто занимается хлебобулочными изделиями. Хлеб - продукт не только постоянного спроса, но еще и считающийся социальным - цены на него фактически регулируются государством. Вопрос о повышении цены на ординарные сорта хлеба, который периодически поднимается хлебопеками из разных регионов, почти всегда заканчивается скандалом. Сейчас же в связи с государственной кампанией по сдерживанию цен на продукты питания цены на хлеб массового спроса заморожены совсем. Поэтому масса региональных хлебозаводов работает на грани рентабельности. Выход у них такой же, как и у мороженщиков - развивать производство и продажи более маржинальных продуктов. Кондитерских изделий, например.

Как может добиться успеха мировой концерн на рынке, который остается вотчиной продукта, появившегося в советские времена? Это могут сделать только местные компании, которые знают, что такое вафельный стаканчик и что он значит для потребителей. Только они могут придумать, как заработать на нем чуть больше.

Так на рынке появляются вафельные стаканчики, покрытые шоколадной глазурью, стаканчики с орехами и другие. Смысл в том, что стоят они пусть незначительно, но больше, а значит и позволяют получать чуть большую прибыль.

Еще одна важная черта потребительских предпочтений - страсть к импульсивной покупке. Если за рубежом большая часть рынка - это развесное мороженое, то в России - порционное. Это значит, что побеждает в борьбе за покупателей та компания, которая сумела создать оптимальный портфель торговых марок и при этом еще и постоянно обновляет свой ассортимент. Потому что потребители очень любят новинки.

От нас возить дешевле

Еще одна характерная черта российского рынка - активно идущие процессы консолидации и концентрации. Если в 2005 году, когда эти процессы вступили в свою активную фазу, по оценкам аналитиков 10-20 компаний производили до 50% российского мороженого, то, по данным агентства "Бизнес Аналитика" в январе-октябре 2007 года на шесть крупнейших компаний приходится уже 58,4% рынка. Концентрация налицо.

Можно привести и конкретные примеры того, как она происходит. У истоков крупных слияний и поглощений в отрасли стояли зарубежные инвесторы. В 2005 году британский инвестиционный фонд Fleming Family & Partners приобрел крупную компанию "Айс-Фили", затем вошел в состав другого производителя - группы компаний "Рамзай". В итоге активы были объединены, и на рынке появилась компания "Айсберри". По данным "Бизнес Аналитики", в январе-октябре 2007 она находилась на четвертом месте среди крупнейших производителей с долей рынка в 10,4%.

Другой крупный игрок рынка, компания "Талосто", зимой 2005 года приобрела одного из крупнейших конкурентов в московском регионе - завод "Метелица", что позволило ей укрепить позиции на столичном рынке.

Потребители европейской части России, в том числе и москвичи, привлекают и сибирских мороженщиков. В марте 2007 года "Инмарко" завершила консолидацию с купленным незадолго до этого ОАО "Тулский хладокомбинат" с тем, чтобы занять весомые доли рынка в пределах Золотого кольца и Поволжья, а также использовать базовые мощности комбината для увеличения доли рынка в Москве. Стремясь на московский рынок, компания "Русский холод" (Барнаул) открыла в 2006 году фабрику в Подмоскovie мощностью до 60 тыс. тонн мороженого в год.

Скупались не только производственные активы, но и дистрибьюторы. Мороженое - сложный продукт, который требует особого внимания при транспортировке и хранении, поэтому крупные производители предпочитают брать дистрибуцию в стратегически важных местах в свои руки. Сразу после объединения компания "Айсберри" купила своих крупных дистрибьюторов в Санкт-Петербурге и Москве. "Русский холод" в 2006 году приобрел одного из дистрибьюторов "Инмарко" в своем "родном" регионе - Барнауле, где у компании находится завод. "Инмарко" в конце 2005 года, реализуя стратегию укрепления на столичном рынке, приобрела московского дистрибьютора - компанию "Финк".

Самая интересная с региональной точки зрения черта рынка - большая доля на нем сибирских производителей. Сибирские компании занимают в рейтингах значительную долю. В Топ-10 ведущих российских производителей, составленном Союзом мороженщиков России на основе исследования "Бизнес Аналитики" в середине 2007 года, вошли 3 (1) компании из Сибири. Кроме "Инмарко" (16, 2%), это еще и "Русский холод" (5, 8% рынка) и "Снежный городок" (Кемеровская область, город Новокузнецк, 2,2%).

Если посмотреть объемы производства, то можно увидеть, что из произведенных в России за 9 месяцев 2007 года более чем 347 тыс. тонн мороженого на СФО приходится почти 87 тыс. тонн. Больше сделали только в Центральном федеральном округе - 95 тыс. тонн.

Одну из главных составляющих этого успеха открывает руководитель направления компании **"Бизнес Аналитика"** Снежана Равлюк. "Сибирский регион отличается от европейской части значительно меньшей представленностью игроков из центральных регионов России, - говорит она. - Интересная особенность регионов - доставка в западном направлении дешевле в среднем на 50%, чем в восточном. Такое различие цен диктуется высоким спросом на перевозки из западных городов". Это означает, что доставить мороженое из Сибири в европейскую часть страны стоит дешевле, чем наоборот. Но нужно понимать, что только за счет сокращения затрат на логистику стать лидером рынка невозможно. Для этого нужна успешная бизнес-модель, основанная на правильной стратегии.

Тезисы лидерства

Какова же была стратегия компании "Инмарко", позволившая ей стать лидером? Сразу оговоримся, что специально для этой публикации нам не удалось пообщаться с Дмитрием Докиным, потому что он находился в командировке. Все нижесказанное основывается на многократном предыдущем общении с ним. Мы надеемся, что в ближайших номерах журнала "Эксперт-Сибирь" появится подробное интервью с создателем "Инмарко".

Компания появилась в 1991 году как дистрибьюторская компания. Бизнесмены закупали мороженое на московских комбинатах и везли в Сибирь. Стратегия просто "купить-продать" их не устраивала, и они начали активно изучать зарубежный опыт дистрибуции. Принцип "сначала продажи, а потом производство" и далее остался одним из главенствующих в компании.

Потом появилась мысль о производстве - в 1996 году была построена фабрика "Мороженое Инмарко" (Новосибирск). В 1997 приобретен пакет акций Омского хладокомбината. Но одной из генеральных черт стало не только внимание к двум базовым направлениям, но и инвестиции в складскую инфраструктуру и торговое оборудование. Дмитрий Докин называет это "строить самодостаточный бизнес". Благодаря этому "Инмарко" может не просто поставить в розницу определенное количество тонн мороженого, а предоставить еще и комплекс услуг по его хранению, поставить в торговую точку холодильное оборудование.

Таким образом, к тому моменту, как в европейской части страны осознали, что просто производить мороженое десятками тонн мало, нужно его еще и дистрибутировать, было уже поздно - в Сибири созрел новый игрок, который, заняв долю рынка в домашних регионах, двинулся на запад. После покупки Тульского хладокомбината у "Инмарко" появились еще и необходимые для этого производственные мощности. Результат - хотя позиции "Инмарко" в европейской части страны и не такие сильные, как на востоке, но они растут. Объем продаж мороженого "Инмарко" в 2007 году составил 51 531 тонну, увеличившись по сравнению с 2006-м на 15%. При том, что общий рост рынка был в несколько раз меньше. "Рынок растет, но умеренными темпами, - говорит Снежана Равлюк. - Не более 5-6% в год". Выручка "Инмарко" увеличилась на 18% - до 4, 3 млрд. рублей.

Купить желтую маечку

Концерн "Юнилевер" использовал один из самых быстрых и эффективных способов захватить новый для себя рынок. Покупая "Инмарко", он сразу приобретает на нем долю в 16%. О том, насколько высоко руководство и акционеры "Юнилевер" оценили "Инмарко" говорит даже не сумма сделки, которая по оценкам аналитиков составляет более 200 млн. долларов, а ее детали. Весь менеджмент "Инмарко" останется на своих местах, просто будет переподчинен новым владельцам. Без изменений окажется и продуктовая линейка.

"Президент направления "Продукты питания" компании "Юнилевер" Винди Банга так прокомментировал сделку: ""Инмарко" сильный бренд, который хорошо знаком российским потребителям. Мы планируем развивать свой бизнес мороженого в России, опираясь на эту компанию, ее успешную стратегию, сильный портфель брендов и управленческие таланты. В то же время мы будем совместно использовать глобальный опыт и экспертные знания "Юнилевер" с целью дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности в категории "мороженое"" - говорится в пресс-релизе, распространенном после покупки.

"Дополнительно "Юнилевер" будет осуществлять поддержку компании "Инмарко" в тех областях, где возможен рост конкурентоспособности, - говорит директор по корпоративным отношениям "Юнилевер Россия, Украина и Беларусь" Денис Гуринович. - В настоящее время мы не планируем менять существующую стратегию компании, а также выводить на российский рынок мировые бренды мороженого, которые принадлежат "Юнилевер"".

Последнюю мысль стоит повторить еще раз - выводить на российский рынок свои мировые бренды мороженого "Юнилевер" не будет. Это многое говорит о качестве брендов сибирских мороженщиков, которых частенько обвиняли в том, что они не умеют их создавать.

Еще один важный момент - менеджмент. Как рассказал Денис Гуринович, "существенных изменений в кадровом составе "Инмарко" не произойдет. В него перейдут несколько менеджеров "Юнилевер", которые будут отвечать за координацию действий. Изменения коснутся лишь системы управления: руководство "Инмарко" будет непосредственно подчиняться вице-президенту группы компаний Unilever Центральная и Восточная Европа независимо от "Юнилевер Россия, Украина и Беларусь".

Все это говорит о том, что "Юнилевер" прежде всего покупала не производственные или складские мощности, а весь бизнес "Инмарко" в целом. Как бизнес компании, которая сможет обеспечить рост продаж, производства, доли рынка, а значит и рост бизнеса крупнейшего мирового производителя мороженого в России.

Компания "Инмарко"

Владеет 15 брендами (более 100 видов продукции), среди которых самыми популярными являются мороженое "Магнат", "Экзо", "Русский размах", "Торжество" и "Сан-Кремо", а также мороженое премиум-класса "Статус". В 2005 году компания запустила производство замороженных овощей и ягод под собственным брендом "Есть идея". Штат компании насчитывает свыше 4, 5 тыс. сотрудников, а ее обширная цепь поставок включает в себя всю территорию Российской Федерации, а также Республику Казахстан. Компания производит свою продукцию на трех заводах, расположенных в Новосибирске, Омске и Туле, используя восемь складов суммарной мощностью (вместительностью) - свыше 7 000 тонн, более 540 киосков розничной продажи и около 50 тыс. прилавков для мороженого.

Корпорация "Юнилевер"

Является одним из ведущих в мире поставщиков товаров широкого потребления, активно работая более чем в 100 странах по всему миру. В портфель компании входят несколько всемирно известных и наиболее популярных брендов, включая двенадцать брендов стоимостью в 1 млрд. евро.

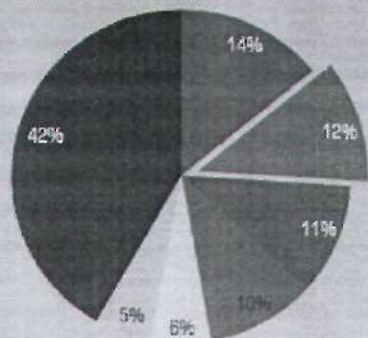
В компании "Юнилевер" работает порядка 179 тыс. сотрудников почти в 100 странах по всему миру. Годовой объем продаж компании составил 40 млрд. евро в 2006 году.

На российском рынке "Юнилевер" работает с 1992 года. В российский бренд-портфель компании входят средства личной гигиены - Axe, Rexona, Dove, Sunsilk, Clear Vita ABE, Timotei; чистящие средства - Domestos, Cif; продукты питания - Bertolli, Calve, Knorr, Rama, Rama Creme Bonjour, Пышка, Upton, Brooke Bond, Беседа.

"Юнилевер" владеет четырьмя крупными российскими предприятиями: парфюмерно-косметической фабрикой "Северное Сияние" в городе Санкт-Петербурге, Московским маргариновым заводом, заводом по производству бульонных кубиков, супов быстрого приготовления, приправ и картофельного пюре в Туле, а также чаеразвесочной фабрикой в Санкт-Петербурге. Общий объем инвестиций "Юнилевер" в российскую экономику составляет более 600 млн. долларов. Согласно рейтингу "Эксперт-400" компания занимает 192-е место в списке крупнейших компаний за 2007 год.

В европейской части России «Имарко» не является лидером, но с учетом востока России его доля около 16%

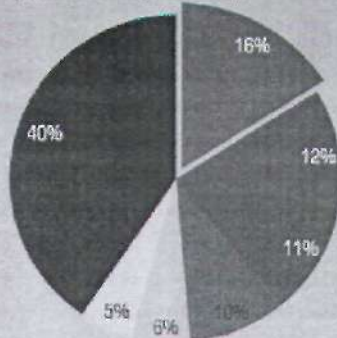
Доли крупнейших производителей на рынке мороженого по 16 городам*, январь-октябрь 2007 года



- Талосто
- Имарко
- Nestle Холдинг
- Алсберри Холдинг
- АлтерВЕСТ Трейд
- Русский холд
- Другие

* Исследование учитывает города в основном европейской части России
Источник: «Бизнес Аналитика»

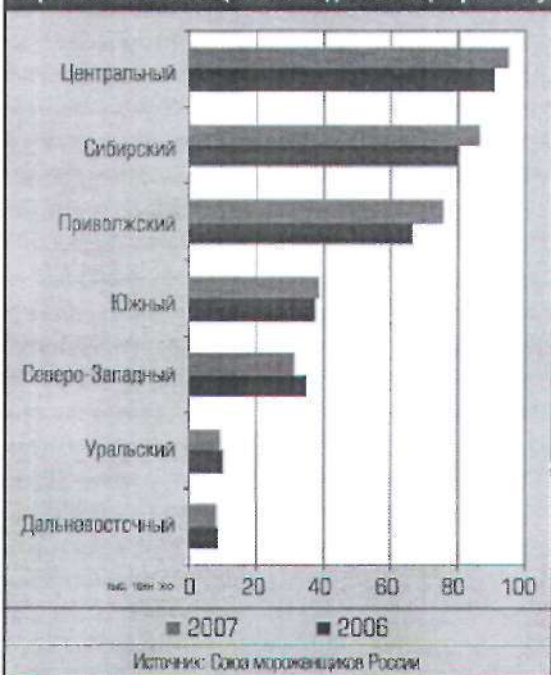
Доли крупнейших производителей на рынке мороженого по 28 городам, июль-август 2007 года



- Имарко
- Талосто
- Nestle
- Алсберри
- Русский Холд
- АлтерВЕСТ Трейд
- Другие

Источник: Союз мороженщиков России, «Бизнес Аналитика»

Сибирский федеральный округ уступает по производству мороженого за 9 месяцев 2007 года только Центральному



Источник: Союз мороженщиков России