

Интервью Алексей Абросимов о рынке холода, о стратегии компании и о себе

СПб. В планах генерального директора ЗАО «Талосто» Алексея Абросимова — гальнейшая консолидация рынка холода (мороженого, замороженных полуфабрикатов, теста и изделий из него).

● Как Вы прокомментируете информацию о переговорах между вами и Nestle о продаже «Талосто»?

— Это слухи. Я их не комментирую.

● Пять лет назад компания рассматривала возможность выхода на IPO в 2008 г.

— Сейчас на рынке кризис ликвидности, практически всех участников рынка приостановлены проекты.

● В декабре 2007 г. с площадки «Метелица» в Красной Пахре производство было перенесено на Озерский молочный комбинат «Смайл» и новый завод «Талосто-Шахты». Каких маркетинговых результатов вы ожидаете от этого переноса?

— Сегодня на этих площадках освоены весь ассортимент завода «Метелица», Это почти 60 позиций. Перенесли и наладили оборудование, провели дополнительное обучение персонала. Главным для нас было сохранить оригинальные вкус и форму мороженого «Метелица». Нам это удалось.

С точки зрения маркетинга перенос части производства «Метелицы» на «Талосто-Шахты» позволит усилить рыночные позиции в южном регионе

«
В основу работы компании я закладываю инновации, начатые 15 лет назад группой единомышленников.»

за счет снижения производственных затрат и затрат на логистику. По нашим оценкам, экономия в этом году составит до 100 млн рублей.

● Прогнана ли площадка «Метелицы»?

— Сейчас она выставлена на продажу и временно используется для хранения готовой продукции.

● Некоторые участники рынка полагают, что выбранная компанией стратегия — скупать мелкие производства вместо того, чтобы создавать одно крупное, — была ошибочной. Из чего вы исходили, выбирая в свое время такую стратегию, и какова она на ближайшие годы?

— При покупке производственных площадок мы решали ключевые задачи, среди которых — построение производственно-логистической системы. Логистика — дорогое удовольствие. А открытие новых площадок в регионах снижает затраты на логистику.

Сейчас этот вопрос становится все более актуальным. Нашему примеру следуют и другие крупнейшие производители, которые открывают заводы в регионах.

Также, приобретая долю рынка, мы всегда нацелены на дальнейшую интеграцию новых площадок в единый холдинг.

● Как Вы оцениваете перспективы развития рынков мороженого, замороженных продуктов, изде-

лий из теста? Какие сегменты в них, по-Вашему, наиболее перспективны?

— Годовые темпы прироста рынка мороженого в натуральном выражении замедлились. Так, если в 2001-2003 гг. прирост составил 4-5%, в 2004-2005 гг. — 2-3%, то в 2005-2006 гг. не превысил 1%. В 2007 г., по нашей оценке, объем рынка не увеличился. Такая же тенденция сохранится в этом году. Рынок мороженого характеризуется не количественными, а качественными изменениями: растет доля сегмента семейного мороженого, увеличивается средний вес одной покупки. Одна из тенденций — изменение в структуре продаж. Все реже мороженое покупается в киосках и все чаще — в гипермаркетах или супермаркетах. Доля точек уличной торговли мороженым в крупных городах сократилась с 29% в 2005-2006 гг. до 23% в 2007 г. А доля супермаркетов и гипермаркетов выросла с 15% почти до 25%. В связи с этими изменениями мы прогнозируем развитие направления домашнего мороженого.

Что касается рынка замороженных полуфабрикатов, то он стабильно растет. По данным «Бизнес Аналитики» за 2007 г., небольшим спросом полуфабрикаты пользуются в возрастной группе 18-29 лет — их покупают 89% россиян. Наименьший спрос наблюдался в группе старше 55 лет, где доля покупателей не выше 75%. Опрос показал, что среди всех видов замороженных полуфабрикатов самое популярное блюдо к столу — пельмени: 76% россиян периодически приобретают их.

Рынок замороженных мясных полуфабрикатов тоже активно развивается и растет во всех ценовых сегментах. На данный момент в связи с укреплением позиций и ростом ассортимента региональных производителей, выпускающих относительно дешевую продукцию из местного сырья, наибольшие темпы прироста характерны для сегмента эконом. По оценкам экспертов нашей компании, в ближайшие годы получат развитие высокотехнологичные продукты.

Все больше внимания будет уделяться здоровому питанию и качеству замороженной продукции, и, как следствие, будущий рост данного рынка будет происходить в основном за счет наиболее динамичного развития сегмента премиум.

● Каков процент Вашего участия как генерального директора в разработке маркетинговой политики компании?

— Я участвую в управлении компанией с начала ее образования. Занимаюсь всем, начиная со стратегического планирования, разработки маркетинговой политики и заканчивая решением внутренних организационных вопросов.

● Что Вас, как менеджера, привлекает в этой работе?

— Поиск идей и воплощение их в жизнь. В основу работы компании я закладываю инновации, начатые 15 лет назад группой единомышленников. Когда мы только начали производить замороженные продукты, а че-

рез 5 лет и мороженое, прилавки были практически пусты. Поэтому нашим главным желанием было удивить потребителей постперестроечного периода новым, вкусным, привлекательным продуктом. В 1998 г. мы столкнулись с трудностями, которые касались и технической базы, и людских ресурсов, и уровня квалификации сотрудников. Но сегодня они успешно нами преодолены.

Мы изучаем вкусы покупателя, стараемся ему угодить. И в то же время следим за мировыми тенденциями, предлагаем ноу-хау-разработки, стараемся развивать рынок. К примеру, на Западе распространены упаковки family pack, они занимают примерно 60% рынка.

В России примеров такой упаковки не было очень долго. В 2004 г. мы рискнули и вывели на рынок палочки мороженого «Мини-Бикини». Абсолютно новый продукт в упаковке family pack. Риск был оправдан.

● В прошлом году вы вывели 30 новых продуктов в сегменте мороженого. Как это соотносится с оптимизацией портфеля брендов, оптимизацией ассортимента?

— Перед тем как вводить новые продукты, мы изучаем рынок, выводим из ассортимента морально устаревшие или неудачные продукты. Стараемся соблюдать баланс в портфеле, ведь ни наши склады, ни склады наших дистрибьюторов не безграничны. Из 30 новых продуктов лишь 10 выпущены под новыми торговыми марками. Осталь-

ные — новые виды уже существующих марок. Мы понимаем, что место на полке ограничено, и ежегодная оптимизация портфеля продукции помогает делать наше присутствие на прилавке максимально эффективным.

К примеру, в 2006 г., по результатам исследования рынка мороженого, проведенного нашим отделом аналитики, мороженое «Ля Фам Шоколадка» было мало популярно у покупателя. В поисках решения проблемы мы провели анализ предпочтений потребителя. По его итогам заменили на «Ля Фам» с шоколадной крошкой. Это было правильным решением. Доля продажи нового вида «Ля Фам» по результатам сезона 2007 г. была в 1,5-2 раза выше показателей продаж «Ля Фам Шоколадка» в сезоне 2005 г.

Второй, не менее важный аспект нашей оптимизации — это разработка новых форм мороженого, более удобных для потребителя. Так, высокая популярность домашнего мороженого «Мини-Бикини» подтолкнула нас к разработке импульсного варианта этого мороженого — «Мини-Бикини 2 палочки».

Еще одно ноу-хау — конфеты-мороженое «Флерти». Давно хотел выпустить мороженое в виде конфет. Понятно, что перед нами стояла сложная задача — познакомить российского потребителя с необычной формой лакомства. Решение мы нашли в новой фасовке.

Конфеты-мороженое упакованы по аналогии с конфетами Raffaello, Ferrero Roche, которые уже знакомы потребителю.

● Сколько сегодня брендов у компании?

— Восемь брендов по мороженому и три бренда по замороженным полуфабрикатам.

● Оценивали ли вы бренды? Если да, то какова их стоимость?

— Да, у нас есть такой опыт. В 2005 г. мы оценили бренд «Сам Самыч». Его стоимость составила около \$ 30 млн. При этом целью оценки было повышение качества управления торговой маркой. Полученная информация повлияла в дальнейшем и на стратегию развития, и на планирование рекламной активности, и на распределение бюджета бренда.

По итогам 2007 г. «Сам Самыч» лидирует по дистрибуции на российском рынке с показателем 31,9%.

● В последние годы во многих компаниях, начинавших работать в начале 1990-х гг., происходят кадровые перемены на уровне топ-менеджеров. Вы долгое время возглавляете компанию, думали ли когда-нибудь о том, чтобы изменить свой статус, заняться чем-то другим? Каким видите себя в будущем?

— Пока не собираюсь ничего менять. Мне нравится заниматься тем, чем занимаюсь сейчас. Думаю, сил и энергии мне хватит, чтобы консолидировать рынок холода.

Ангелика Тихонова
angelika.tihonova@dp.ru

▲▲ Биография

Алексей Абросимов

● **Родился** 11 августа 1957 г. в Ленинграде.

● **Окончил** Ленинградский кораблестроительный институт по специальности инженер.

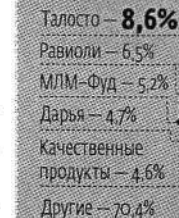
● **С 1980—20 по 1988 г.** занимался строительством кораблей на Адмиралтейском заводе. С 1992 г. — генеральный директор «Талосто».

● **Владеет** 50% акций компании (остальной половиной в равных частях владеют топ-менеджеры Алексей Власьев и Юрий Дементьев).

▲▲ Цифры

Рынок замороженных полуфабрикатов (розничные продажи)**

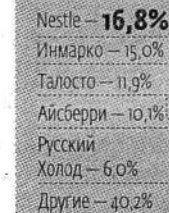
Ведущие концерны. Доли рынка по стоимости



▲▲ Цифры

Рынок мороженого (розничные продажи)*

Ведущие концерны. Доли рынка по стоимости



● * Данные за второе полугодие 2007 г. по 26 городам РФ.

● ** Данные за 2007 г. по городам РФ с населением более 100 тыс. жителей.

▲▲ Цифры

Рынок замороженного теста и выпечки (розничные продажи)**

Ведущие концерны. Доли рынка по стоимости

