

ПРИЗРАК ТРЕХЛИТРОВОЙ БАНКИ

РЫНОК СОКОВ И НЕКТАРОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ КРИЗИСА "ПРОСЕЛ" НА 15-17%, НО ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕ НАМЕРЕНЫ СДАВАТЬСЯ. КАЖДАЯ КОМПАНИЯ ИЩЕТ НОВЫЕ НИШИ И СКЛАДЫВАЕТ В ЗАГАШНИК ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИДЕИ, КОТОРЫЕ В БУДУЩЕМ ПОЗВОЛЯТ КАК МИНИМУМ НЕ ОТСТАТЬ, А ТО И ОПЕРЕДИТЬ НА ВИРАЖЕ ЗАМЕШКАВШИХСЯ КОНКУРЕНТОВ. Над входом в кабинет Андрея ЯНОВСКОГО, генерального директора компании "Нидан Соки" - той самой, что обессмертила себя рекламой сока "Моя Семья" ("С добрым утром, мамочка!"), - красуется надпись: "Выход из кризиса!". С тех пор как здесь появилась эта табличка с подсветкой, дверь в свой кабинет топ-менеджер старается держать открытой, давая понять всем проходящим мимо сотрудникам: как бы ни было тяжело, какими бы глубокими ни казались нынешние потрясения, напряженность в бизнесе носит все-таки временный характер. Значит, выход из кризиса действительно есть, а дверь в светлое будущее - всегда открыта.

- Конечно, я не знаю, как вывести компанию и наш рынок из кризиса завтра же, - смеется Андрей Яновский. - Но я знаю, какие действия следует предпринимать и на какие шаги идти, чтобы удержаться на плаву. И как, увидев зеленые огоньки в конце тоннеля, сохранить силы для решающего рывка, чтобы обойти на вираже конкурентов.

Попробуем разобраться, о каких таких действиях ведет речь управляющий компании, входящей в "большую четверку" производителей соков в России. И что за светлое будущее открывается за дверью его кабинета.

В Соса-Сола прямиком из СССР

- Андрей, до прихода в "Нидан" вы почти 10 лет проработали в компании Соса-Сола. Менеджеров, которые прошли эту школу, у нас в стране в шутку называют "красными директорами" и нахваливают как специалистов высочайшей квалификации. Что вам дал опыт работы в этой транснациональной корпорации?

- Школа, конечно, сильная. Правда, сейчас из нее выходят уже не столько топ-менеджеры, сколько управленцы среднего звена. Связано это с тем, что изменился сам бизнес: основные, глобальные бизнес-задачи решены, отношения с 99% клиентов налажены, цепочки поставок работают. Теперь остается заниматься совершенствованием и улучшением существующих процессов. А это задача уже для менеджеров другого класса.

Мне же, безусловно, повезло. Ведь я попал в эту международную компанию в начале 90-х годов. Был я свеж и чист, как белый лист: пришел в Соса-Сола прямиком из Советского Союза и ничего не смыслил в корпоративном управлении. Зато спрос на рынке был велик. Тогда требовались сотни и тысячи молодых людей с высшим образованием и знанием английского на должности торговых представителей. И мы с радостью шли на эти должности, поскольку видели перспективу карьерного роста. Работали, обучались и повышали свою личную капитализацию на будущее.

Кроме того, работая в Соса-Сола, мне приходилось не только осваивать азы корпоративного управления, приобретать навыки продаж, но и самому создавать, описывать бизнес-процессы, по которым в перспективе должны были работать другие люди. Причем работать они должны были без ежеминутного контроля - выполнять поставленную задачу, соизмеряя цели и средства, необходимые для их достижения.

- Пригодились ли вам все эти знания и навыки после перехода в "Нидан"?

- Скорее в стратегическом смысле, нежели в тактическом. Дело в том, что в Соса-Сола мне не доводилось заниматься такими глобальными вещами, как в "Нидане". Но тем-то "Нидан" и стал для меня замечательным! Именно здесь возникла возможность проявить себя не в роли измученного и вышколенного менеджера из транснациональной корпорации, а в амплу антрепренера.

Акционеры (1) "Нидана" по духу тоже были антрепренерами и требовали того же от своих топ-менеджеров. Они хотели, чтобы управляющие принимали решения, которые были бы структурированы и направлены на повышение капитализации бизнеса, вели к развитию компании, а не к раздуванию штатов, полномочий и осуществлению... не всегда нужной деятельности.

- Похоже, вам удалось доказать акционерам, что вы вполне соответствуете этим требованиям...

- Судить можно только по результату. Но отмечу, что основное отличие нашей компании от конкурентов в том, что мы самые маленькие по числу сотрудников, однако можем выполнять тот же объем задач, что и более крупные организации. И этот процесс оптимизации ни на секунду не прекращается: мы постоянно стремимся повышать эффективность бизнеса, уровень

профессионализма сотрудников, пытаемся получить наилучший результат в расчете произведенных литров продукции на человека.

Ненормальных людей среди конкурентов я не видел

- В кризисные времена и вам, и вашим конкурентам наверняка пришлось прибегнуть к еще большей минимизации затрат. Остались ли еще ресурсы для сокращения издержек?

- Мы больше любим слово "оптимизировать". А вообще, ненормальных людей среди наших конкурентов я не видел. Поэтому естественно, что все пытаются найти ресурсы для повышения эффективности бизнеса. И набор этих действий примерно одинаков у всех.

Самое главное - понять, сколько человек действительно должно быть задействовано на производстве. Кроме того, мы постоянно работаем над повышением профессионального уровня сотрудников, что дает нам возможность сократить затраты на персонал. Стараемся добиться взаимозаменяемости работающих на разных линиях. Присматриваемся и к аутсорсингу: если я вижу, что содержать внутри компании какое-то подразделение в настоящее время нет необходимости, мы выбираем подрядчика на основе тендера. Это также дает возможность сэкономить.

А нашим внутренним ноу-хау стало открытие на корпоративном сайте раздела "Мои предложения", где сотрудники различных департаментов активно высказывают свои идеи по оптимизации издержек и повышению эффективности бизнеса. Поскольку люди понимают, что они будут поощрены за дельные предложения, идеи постоянно поступают хорошие, интересные.

- Кризис так сильно ударил по вашей отрасли, что приходится обращаться к персоналу за помощью?

- В конце 2008 года исследования компании "Бизнес Аналитика" показали, что рынок соков потерял за 2008 год лишь 1%. Но мне кажется, что эта цифра была "естественным образом" занижена, поскольку исследование проводилось в начале - середине четвертого квартала прошлого года, когда люди еще не до конца осознали глубину кризиса и по привычке называли прежние цифры.

Думаю, рынок упал сильнее. А самое печальное, что этот процесс продолжается и в текущем году. Учитывая инфляцию, которая по итогам года вряд ли составит меньше 12%, рост тарифов естественных монополий и все прочее, можно сказать, что у людей становится меньше денег. И они начинают экономить. Как показало исследование компании "Комкон", соки и нектары заняли третье место в списке товаров, на которых россияне готовы экономить, после мясных и рыбных деликатесов.

О падении рынка свидетельствуют и косвенные данные. Так, если раньше с момента производства пакета сока до его продажи проходило два - два с половиной месяца, то теперь уже три с половиной - четыре. Это говорит о том, что снижение оборачиваемости нашего товара наблюдается во всей цепочке. Думаю, по итогам 2009 года рынок соков и нектаров просядет на 15-17%, не меньше.

Назад, к трехлитровым банкам

- За счет отказа от каких брэндов - массовых и премиальных - происходит столь сильное снижение потребления соков?

- До кризиса соки и нектары были для многих россиян напитком повседневным. Но теперь немало потребителей покупает такой товар только по особым случаям и праздникам. И это, конечно, для нас большая проблема. Если же говорить об отдельных стратах рынка, то, разумеется, сильнее всего сократился премиальный сегмент, в котором представлены высокомаржинальные брэнды. Многие прежние потребители нашего сока Caprice сегодня предпочитают покупать "Мою Семью" или даже "Да!". А Caprice - лишь по праздникам.

Вопрос цены начал играть сегодня куда большую роль, чем брэндовые, вкусовые свойства и пристрастия. Мы возвращаемся назад, в прошлое. Чему, кстати, есть весьма наглядные примеры. Помните трехлитровые банки сока? Так вот, до кризиса их можно было встретить лишь в мелких магазинах в глубинке, а сегодня они появились даже на полках московских и региональных супермаркетов. Потребитель сегодня рассуждает примерно следующим образом: "К черту условности, лишь бы подешевле. Я лучше поезжу на "Запорожце" и попью березовый сок из банки, в котором, кроме названия, нет ни одной частички березы, а уж потом, когда доходы вырастут, снова вернусь к качественной продукции".

- Может ли такая перемена потребительского поведения привести к появлению на рынке суррогатов и искусственных дешевых заменителей, производители которых окажутся в более выгодном положении из-за невысокой цены?
 - Я все-таки думаю, что массового перехода на суррогатные соки не произойдет. Дешевые заменители могут появиться, а в некоторых регионах, конечно, будут попадаться и подделки. Они, кстати говоря, были и раньше. Но все же, на мой взгляд, сегодня законодательство и надзор в области контроля качества работают достаточно жестко. Надеюсь, период напитков из порошков, сделанных на основе порошка стирального, мы оставили в прошлом навсегда.
 - Видимо, в таких условиях крупные производители соков и нектаров вынуждены будут сконцентрироваться на массовых брэндах нижнего ценового сегмента?
 - Подходы производителей могут различаться. Однако я убежден, что раз основной наш производитель еще больше сфокусирован на нижней части ценовой пирамиды, то здесь я и должен строить свою основную работу. Главными нашими линейками брэндов являются соки "Моя Семья" и "Да!", которые как раз находятся в нижнем ценовом сегменте. И компания будет чувствовать себя увереннее, если сделает акцент на поддержании, развитии и укреплении именно этих марок.
 - Но если вы перестанете поддерживать ваши премиальные брэнды, потребители забудут их. Значит, после кризиса вам будет очень непросто вернуть этих покупателей. Да еще и заплатите за это прилично.
 - Когда я говорю о том, что мы собираемся сделать акцент на развитии массовых брэндов, я не имею в виду, что мы полностью откажемся от "премиума". Я могу пообещать, что в сетевых супермаркетах, где четко выражена полка и можно говорить о контролируемой матрице выставления продукции, место нашим премиальным маркам типа Carice всегда найдется. Но если мы говорим об открытых рынках, палатках, о хаотичных точках продаж, то я сейчас не буду тратить время и деньги на поддержание этого продукта там.
 - Тем не менее премиальные брэнды - наиболее маржинальные. Не скажется ли отказ от них на рентабельности всего бизнеса?
 - Мы надеемся компенсировать эти потери за счет увеличения объемов продаж соков в нижнем ценовом сегменте, той же "Моей Семьи". Сегодня нам выгоднее произвести и продать большее количество пакетов массового сока с небольшой рентабельностью, чем вкладываться в дорогие марки.
- Поддерживать прежнюю маржинальность мы не сможем
- Сильно ли ударили по рентабельности бизнеса производителей соков и нектаров рост цен на сырье и колебание курсов иностранных валют?
 - Увы, сильно. Большая часть сокового концентрата, который мы используем, импортируется из-за рубежа, что привело к существенному росту цен на него. Мы, конечно, повысили и отпускные цены, но не настолько. Курс евро вырос почти на 30%; не можем же мы компенсировать все эти затраты за счет потребителя! И, если честно, мы даже не ставим такую цель. Просто нам приходится примириться с тем, что поддерживать такую же маржинальность, что была раньше, мы уже не можем. Это надо принять как данность. Где можем, оптимизируем издержки, ну а где-то, естественно, теряем уровень рентабельности. Но переносить свои потери на потребителя до бесконечности мы не можем: люди просто перестанут покупать нашу продукцию.
 - Новые акционеры не возражают против снижения рентабельности?
 - Среди наших акционеров нет новичков. Они понимают, что иногда лучше потерять часть прибыли, но не убивать индустрию в целом. Лучше пересидеть тяжелые времена, а потом начать развиваться, когда экономика пойдет вверх.
 - За последние пять лет все крупные заводы, занимающиеся производством соков и нектаров, перешли под контроль иностранных инвесторов и крупных ТНК. С чем это было связано? Прежние владельцы готовились к переменам и вовремя "вышли в деньги"?
 - Это совершенно нормальный процесс, который имел место во многих сегментах пищевой промышленности. И соковый рынок тут не исключение. Он очень сильно консолидирован. На долю четырех крупнейших производителей приходится около 80% рынка. В такой ситуации соревнование между лидерами становится настолько интенсивным, что в развитие необходимо постоянно вкладывать новые деньги, иначе компания начнет терять свою долю.
- Когда в 2005 году Coca-Cola приобрела завод "Мултон", остальные игроки оказались в неравных условиях и не были готовы к соревнованию. Особенно в вопросах привлечения денег на внешних рынках.

Лидеры всегда заинтересованы в удержании и наращивании своих позиций, что требует немалых вложений. Догоняющим же деньги необходимы в первую очередь для удержания своей доли рынка. Желающим достичь этих результатов деньги необходимо вкладывать сейчас, несмотря на то что за окном не самое благоприятное время. Компаниям надо смотреть в перспективу: лучше сегодня что-то сделать в минус, зато на длинной дистанции получить стратегическое преимущество. А позволить себе это могут лишь состоявшиеся компании с хорошими ресурсами.

- Вы сейчас привлекаете деньги на западных финансовых рынках с помощью инвесторов?

- Сейчас наша компания работает с хорошей операционной прибылью, поэтому такой необходимости пока нет. Но возможности для этого у нас имеются. И это здорово! Над нами ничего не довлеет, и мы понимаем, что едва только забрезжит свет в конце тоннеля, мы сразу же активно начнем инвестировать деньги в перспективные направления и создавать задел на будущее, чтобы стать первыми на рынке.

- Во что же сегодня вкладывают деньги производители? Новых заводов большинству компаний строить уже не надо, материально-техническая база у ведущих игроков также сформирована... Куда уходят деньги инвесторов?

- Вы правы, легкого развития за счет покупки новой земли и "металла" теперь уже не будет. Разве что некоторые компании могут построить дополнительные мощности за Уралом, чтобы сократить логистические цепочки. Основные же деньги сегодня направляются на развитие новых и поддержание существующих брендов, продвижение торговых марок через рекламу, ВТЛ и т. п. Большая часть маркетинговой активности спускается сегодня на уровень магазинов, где, собственно, и осуществляется контакт потребителя с продукцией. Хотя, конечно, и имиджевая телереклама тоже требует определенных затрат - отказаться от нее невозможно. Кроме того, все мы постоянно изучаем, что может быть интересно нашим потребителям в России, и работаем над выходом в новые ниши.

Как показал западный опыт, бесконечно наращивать потребление сока даже в спокойные годы невозможно. Зато возникает, например, ниша сокосодержащих напитков, производство которых позволяет увеличить объемы продаж и выручку.

- О каких новых сегментах может идти речь?

- Например, мы в свое время запустили производство кваса. Попробовали, и пока нам этот сегмент нравится. А значит, будем осваивать его более активно. Кроме того, нас интересует ниша детского питания. Начали мы с детских соков, потом сделали пюре, а сейчас планируем выпускать каши, чтобы получить весь ассортимент продукции, присутствующей в этой категории.

Наш рынок скоро разорвет от количества брендов

- Собственно, на развитие этих новых товарных категорий и требуются деньги инвесторов?

- И да и нет. Все-таки мы люди осторожные и не бросаемся прямо на амбразуру. Не следует сразу инвестировать миллионы в закупку новых линий, надо сначала получить необходимый объем продаж и понять, пошла ли продукция на рынок. Например, квас мы производим по контракту на заводах своих партнеров. Детские каши тоже сначала будем размещать, по системе ко-пакинга. А вот когда я получу нужный объем продаж и буду уверен в перспективах развития этого направления, я пойду и попрошу у инвесторов денег на закупку оборудования.

- А выводить новые бренды в сегменте соков вы не намерены?

- Нет. Осваивать новые ниши и смежные сегменты мы обязательно будем, но запускать новые марки соков - нет.

- Откуда такая нелюбовь к родному рынку?

- Наш рынок скоро разорвет от количества брендов разных производителей. А главное, и голову потребителя тоже. На соковом рынке сосуществует около 40-50 марок - это просто уму непостижимо. И ведь все они почти не отличаются друг от друга по потребительским свойствам: мы все делаем свой продукт из одних и тех же концентратов. Образно говоря, берем фрукты из одного и того же сада. Кроме того, требования к нашей продукции очень строго прописаны, и мы их соблюдаем. Это же не газировка, куда мы можем добавлять все что душе угодно! Мы должны производить продукт, который близок к изначальному сырью - то есть фрукту.

Я уверен, что часть брендов скоро попросту умрет. И кризис лишь поспособствует ускорению этого процесса. Устоят на рынке только те марки, которые истинно коррелируют с ценностями своей целевой аудитории. Но потребители от этого сильно не пострадают как раз потому, что им будет довольно просто отказаться от почившей в бозе марки и перейти на другую в том же ценовом сегменте в силу их схожести по вкусовым качествам.

Именно поэтому мы должны сейчас сконцентрироваться на развитии самых сильных наших брендов и пытаться быть выше и устойчивее конкурентов.

- Раз на рынке формируется такая конкуренция между брендами, это означает, что битва за места на полках супермаркетов станет еще более жесткой. Как у вас выстроены отношения с сетевыми ритейлерами? Я, например, не видел вашей продукции в магазинах X5 Retail Group.

- Отношения строятся. И с той и с другой стороны сидят умные люди. Но у нас не всегда одинаковые цели. Поэтому и решения принимаются в соответствии с разными целями. Однако это не значит, что нас не слышат. Сейчас из крупных сетей мы не работаем только с X5 Retail Group. И если сегодня мы не можем принять предлагаемые ритейлерами условия контрактов экономически, то это не значит, что мы не будем постоянно вести переговоры, чтобы достичь в итоге компромисса. Это нормальная, конструктивная позиция.

Что же касается разговоров о том, что кто-то не может попасть на полки в силу каких-то противостояний, то это уже осталось в прошлом. Сейчас никто не принимает решений, основанных на субъективных ощущениях. Во всем мире сети себя так ведут.

Возможно, изменить ситуацию способно более активное развитие российскими ритейлерами сегмента private label, как это происходит на Западе, где на долю такой продукции приходится до 70% ассортимента. То же самое рано или поздно произойдет и у нас.

Новых брендов не будет

- Сейчас модно говорить о взаимных уступках между контрагентами для смягчения негативного влияния кризиса. Смягчили ли сети свою позицию в последний год?

- Да, отчасти. Изменения происходят по всей цепочке. Но из того, что видно, можно отметить, что сети стали более адекватно подходить к снижению цен. В том числе и за свой счет. То есть скидку для конечного потребителя, направленную на стимулирование продаж, мы делим на двоих. Это означает, что на той стороне баррикад созрели условия для взаимовыгодного сотрудничества и в дальнейшем.

- Что же, проблем в вашем сегменте достаточно. А каковы перспективы? Можно ли ожидать появления новых игроков на рынке соков? Или же, наоборот, консолидация рынка будет продолжаться ?

- Новых игроков уже, скорее всего, не будет. Те компании, которые не входят в первую четверку, слишком сегментированы. Поэтому всерьез не представляют интереса для покупки и не имеют особых перспектив достижения синергетического эффекта от сделки.

А вот дальнейшая консолидация рынка на уровне его лидеров вполне возможна. Если развитие нашего рынка пойдет по общемировому сценарию. Вошедшие на наш рынок монстры, такие как Coca-Cola и PepsiCo, постоянно ориентированы на рост своей доли рынка. Поэтому они вполне могут попробовать усилить свои позиции путем покупки других крупных игроков. Но это перспектива не завтрашнего дня.

Я совершенно не верю в возможность появления новых брендов. Скорее, можно говорить о новых продуктовых линейках. Когда благосостояние населения вернется на докризисный уровень, производителям можно будет подумать о нишевых продуктах, ориентированных на различные функциональные вещи - красоту, здоровье. Пока что у нас этот сегмент развит очень слабо. Были попытки сделать соки с металлами, "полезной черникой", но пока все это развивалось в порядке эксперимента. Однако такие эксперименты могут быть успешны только тогда, когда потребители имеют достаточный доход и выбирают соки, основываясь на своих желаниях и нацеленности на дополнительные ценности, а не пьют их только по праздникам.

- Почему эта ниша не успела сформироваться до кризиса?

- До кризиса мы "выехали" на перекресток, но не успели его переехать. У каждой из четырех лидирующих компаний в кармане лежат интересные и перспективные заготовки, которые они, безусловно, выведут на рынок. Мы не исключение. Осталось только дождаться подходящего момента, чтобы получить от вывода этих новинок желаемый эффект, который позволит увеличить доход компании и ее долю рынка.

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОКОВ СОСУЩЕСТВУЕТ ОКОЛО 40-50 МАРОК. А ГЛАВНОЕ, ВСЕ ОНИ МАЛО ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА. ВЕДЬ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИСПОЛЬЗУЮТ ОДНИ И ТЕ ЖЕ КОНЦЕНТРАТЫ

Андрей Яновский, генеральный директор. ОАО "Нидан Соки"

Родился 12 декабря 1966 года в Ленинграде.

Образование: 1984-85 - Ленинградский технологический институт им. Ленсовета (химик-технолог); 1986-90 - Рижское высшее военное училище им. Бирюзова; 1992 - Санкт-Петербургская финансово-экономическая академия (бухгалтерский учет, налогообложение); 2005-2007 - МВА, Университет Кингстона (Великобритания), стратегическое управление.

С 1993 по 2002 год работает на различных должностях в российских структурах Coca-Cola. С 2002 по 2003 год - директор по продажам и маркетингу, генеральный директор ООО "Нидан Фудс". С 2005 года - генеральный директор ООО "Нидан Фудс", с 2005-го по настоящее время - генеральный директор ОАО "Нидан Соки".

Хобби: большой теннис, рыбалка и охота.

НАШ ТОВАР - ЭТО НЕ ГАЗИРОВКА, КУДА МОЖНО ДОБАВЛЯТЬ ВСЕ ЧТО ДУШЕ УГОДНО. МЫ ДОЛЖНЫ ПРОИЗВОДИТЬ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ БЛИЗОК К ИЗНАЧАЛЬНОМУ СЫРЬЮ. ТО ЕСТЬ - К ФРУКТУ!

АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ: ПОМНИТЕ ТРЕХЛИТРОВЫЕ БАНКИ СОКА? ДО КРИЗИСА ОНИ ПОПАДАЛИСЬ ЛИШЬ В ГЛУБИНКЕ, А ТЕПЕРЬ СТОЯТ НА ПОЛКАХ МОСКОВСКИХ СУПЕРМАРКЕТОВ

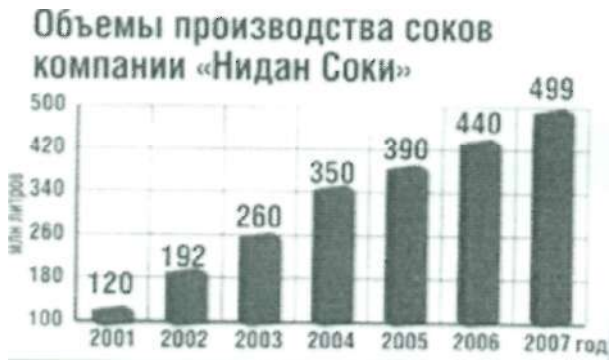
1 До 2007 года группа компаний "Нидан" принадлежала основателям компании - Игорю Шилову (55% акций), Леониду Шайману (35%) и Чабе Бальер Лайошу (10%). С 2006 года компания начала поиск инвесторов. Сперва на рынке циркулировали слухи о том, что покупателем компании станет PepsiCo. Однако договориться о сделке сторонам не удалось. В итоге в августе 2007 года было объявлено, что покупателем "Нидана" стала частная инвестиционная компания Lion Capital LLP. Сначала под контроль новых инвесторов перешли 47% акций (сумма сделки составила 250-270 млн долларов), а чуть позже и весь пакет акций производителя соков. Общую стоимость компании аналитики оценивали тогда в 700-800 млн долларов. Вопреки слухам, перепродавать бизнес "Нидана" Lion Capital не стала и до сих пор управляет этим активом.

Фото:

- "Нидан-Соки" делает ставку на продукцию нижнего ценового диапазона. "Компания будет чувствовать себя увереннее, если сделает акцент на поддержании этих марок", - говорит Андрей Яновский.



Доля рынка крупнейших производителей соков



Объемы производства соков компании "Нидан Соки"

Доля разных брэндов от общих продаж в продуктовой линейке компании «Нидан Соки» (данные на август 2009 года), %



Доля разных брэндов от общих продаж в продуктовой линейке компании "Нидан Соки" (данные на август 2009 года), %

Журнал «Бизнес-Журнал» №11, С.20