

8 Августа 2013

## **Российские потребители очень хорошо понимают, на что они тратят деньги**



Спустя три года после сделки, позволившей Danone стать лидером на российском молочном рынке, французская группа отказалась от использования бренда "Юнимилк". В интервью "Ъ" генеральный директор группы Danone в России ИВ ЛЕГРО рассказал, как принималось это решение, происходило объединение бизнесов и почему цены на молочные продукты в России могут вырасти.

### **Почему решение о названии группы в России принималось так долго?**

— Вначале у нас было две компании, которые были очень разными и не очень хорошо знали друг друга. Мы давно объединили высшее руководство и определились с общей стратегией. Но с точки зрения операционной деятельности и корпоративной культуры было очень много различий. Сейчас мы ощущаем, что в сознании людей интеграция уже совершилась. И у нас нет такого, что люди о себе думают: "я из "Юнимилк", они думают: "я из Danone".

### **— Были какие-то другие варианты названия объединенной компании?**

— Выбор имени был прост. Бренду Danone уже около 100 лет, а "Юнимилк" — это компания, которая была на рынке всего семь лет. Это был очень успешный холдинг, но это не был бренд, который хорошо известен на рынке и прочно ассоциировался с имиджем компании.

### **— В письме к контрагентам по поводу смены названия компании вы писали, что процесс объединения завершился, но много еще предстоит сделать. Что конкретно?**

— Процесс интеграции идет полным ходом. На сегодня 50% наших продаж уже полностью объединено. Это значит один заказ, одна доставка, один счет. Наша компания делится на семь дивизионов. Один из них, северо-западный, уже

полностью интегрирован благодаря единой операционной системе, которая включает не только продажи, но и всю операционную систему — от заказа до получения наличных. Потом мы во всех регионах объединили офисы. У нас есть складские помещения в 58 регионах России и в 15 из них нам потребовалось объединить склады Danone и "Юнимилка" — эта работа также завершена. Далее уже полностью объединено все, что касается управленческих функций, отчетности и маркетинга. Из того, что осталось сделать, — это объединить другие 50% продаж и решить юридические тонкости, касающиеся упрощения нашей юридической структуры. Исторически так сложилось, что очень многие юридические лица, которые были в составе "Юнимилка", имеют мелких акционеров. Это заводы, которые акционировались, где часть акций могли иметь сотрудники. Для того чтобы это консолидировать, нужно провести очень большую работу по выкупу этих небольших пакетов акций, и только потом мы сможем уже объединиться в одно целое. Думаю, что на 100% интеграция завершится через два-три года.

**— Сколько Danone может потратить на выкуп акций в дочерних предприятиях?**

— Этот процесс еще идет, и точную цифру посчитать пока сложно.

**— Когда происходит объединение крупных компаний, какие-то их активы становятся ненужными. В вашем случае это, например, доставшееся от "Юнимилка" предприятие "Старицкий сыр". Это предприятие было выставлено на продажу. Какова его судьба на этот момент?**

— Для того чтобы быть успешным, нужно концентрироваться на ключевых активах. Производство сыра не является профилем нашей деятельности. Или, например, у "Юнимилка" было производство сыворотки в Мордовии на предприятии "Надежда". Мы не хотели закрывать это предприятие, мы хотели, чтобы у него появился новый стратегический инвестор, который помог бы ему развиваться и сохранить рабочие места. Им стал республиканский правительственный фонд, который выкупил, сохранил предприятие, и оно прекрасно развивается. Что касается "Старицкого сыра", то действительно он выставлен на продажу, но сделка пока отложена и совершится к концу этого года или в начале следующего.

**— Кто выступает покупателем?**

— Я не могу назвать покупателя, пока сделка не завершена. Кроме того, покупатель может и поменяться.

**— Какие-то еще активы планируете продавать?**

— У нас есть список того, что мы продаем, но, кроме "Старицкого сыра", в нем нет предприятий. Есть участки земли, какие-то строения, я не могу их все точно назвать. Кстати, в процессе интеграции с "Юнимилком" выяснилось, что многие его активы, о которых мы изначально думали как о лишних, оказались нам нужными. Например, мы думали, что у нас слишком много брендов и какие-то продукты не понадобятся, но ситуация доказала обратное. Мы не закрыли ни один федеральный бренд. Напротив, мы даже вернули на рынок некоторые локальные бренды, которые были закрыты "Юнимилком" еще до объединения с Danone. Так, в Казани был прекращен выпуск местного бренда "Эдельвейс", а мы его возродили. То же самое было с брендом "Петмол" в Санкт-Петербурге. Сейчас он очень хорошо продается и показывает рост. Потом на Урале мы перезапустили бренд "Му", назвав его "Уральским молоком". Сменили дизайн упаковки, сделав ее более веселой, в горошек. Несмотря на смену дизайна и имени, этот продукт продается в тех же объемах, которые были у "Му", но при этом в гораздо меньшем количестве SKU. Тем самым мы серьезно упростили производство, но сохранили объем.

**— Что заставило вас решить, что эти бренды нужно возродить?**

— В случае с "Уральским молоком" мы чувствовали, что на Урале необходим сильный локальный бренд. "Му" — название хорошее, связано с молоком, но никоим образом не ассоциировавшееся с местным продуктом, хотя и производилось в Екатеринбурге. По той же причине мы возродили "Петмол", так как в Петербурге все понимают, что это свое, родное. Я считаю, что, если локальный бренд сильный, если люди его любят и знают, его нужно оставлять. Если этого не происходит, тогда удобнее продавать национальные бренды.

**— Когда совершалась сделка с "Юнимилком", было ли где-то записано, что акционеры российской компании Андрей Бесхмельницкий и Андрей Блох не имеют права в течение какого-то срока заниматься молочным бизнесом — иными словами, быть конкурентами Danone?**

— Они по-прежнему являются акционерами нашего совместного предприятия. Поэтому не в их интересах конкурировать с основным бизнесом, поскольку они как акционеры заинтересованы в том, чтобы этот бизнес приносил деньги. Да, у Андрея Бесхмельницкого появился впоследствии молочный бизнес в Латвии, но он с нами не конкурирует.

**— Но он планировал поставлять продукты из Латвии в Россию...**

— Об этом лучше спросить у Андрея, но я знаю, что, даже если он будет что-то поставлять в Россию, это не те продукты, которые будут с нами конкурировать. Он не в той продуктовой нише, которую мы занимаем. У него есть спреды, мороженое, мы



же не делаем эти продукты. Любой бизнес, которым занимается кто-либо из акционеров нашей компании, в случае конкуренции с бизнесом Danone должен одобряться советом директоров.

**— Насколько господа Блох и Бесхмельницкий участвуют сейчас в бизнесе Danone в России?**

— У нас проводятся регулярные встречи совета директоров. Мы делаем там обзор бизнеса, и они комментируют, дают советы. У нас бывают и неформальные встречи. Но в активном оперативном управлении они не участвуют.

**— Они довольны тем, как сейчас развивается компания?**

— Да. Иначе, думаю, они внесли бы предложение на совете директоров о смене генерального директора. (Улыбается.)

**— Правда ли, что Андрей Бесхмельницкий забрал большое количество сотрудников "Юнимилка" в свой новый латышский проект? Как вы к этому отнеслись?**

— Несколько человек из управленческой команды "Юнимилка" действительно работают сейчас с Андреем в Латвии, но это не "большое количество", как вы сказали. Я считаю, что это нормальный естественный процесс, когда часть команды следует за своим лидером, и мы были к нему готовы. К тому же со стороны Danone в руководство объединенной компанией пришло достаточно много менеджеров из разных стран.

**— После вашей сделки с "Юнимилком" общая доля объединенной компании стала снижаться. Это было видно из данных Nielsen за 2011 год. Чем вы можете это объяснить? Какова была динамика в 2012 году и сейчас?**

— В 2011 году наша доля рынка снизилась за счет того, что мы отказались от некоторой региональной продукции, которая не приносила нам денег. С точки зрения финансовых показателей это сокращение объемов помогло нам. Мы оздоровили нашу ситуацию с прибылью. В 2012 году наша доля была стабильной, у нас где-то 21% в объеме и более 25% в стоимостном выражении. В первом квартале этого года мы показываем рост, мы в хорошей фазе.

**— Когда вы объединились с "Юнимилком", я помню, были споры, какая из компаний занимает лидирующую позицию на молочном рынке — ваша или принадлежащая теперь PepsiCo "Вимм-Билль-Данн". Вы можете сказать, кто из вас все-таки является лидером?**



— По объемным показателям мы не очень далеко друг от друга. Но мы все же больше, особенно это видно по последним данным Nielsen. В стоимостном же выражении мы значительно больше.

**— Насколько вы довольны потреблением молочной продукции в России и что компания предпринимает для увеличения спроса на нее?**

— Мы уверены, что есть большой потенциал в росте объемов потребления. Некоторые категории, такие как йогурт, зерненный творог или молочная продукция для детей раннего возраста, пока еще очень мало потребляются. Поэтому наша роль как лидера рынка — регулярно выходить с какими-то инновациями, работать над улучшением вкуса, качества. И это не только касается рекламы наших продуктов, нам нужно объяснять потребителю, почему эти продукты полезны. Год назад мы объявили, что инвестируем \$700 млн в модернизацию наших производств и эти деньги в основном пойдут на улучшение качества и безопасности продуктов. При этом мы стремимся, чтобы росли не только наши бренды, но и категории, в которых они представлены в целом. Например, совместно с другими игроками отрасли мы разработали программу социальной рекламы по продвижению всей молочной категории, которую мы называем "Три молочных продукта в день".

**— Как может увеличиться потребление молочных продуктов в процентном отношении, скажем, в этом году?**

— Если мы говорим о категории современных молочных продуктов, таких как йогурт, молочные десерты, то мы думаем, что она может расти на 5% в год минимум. Но, может быть, даже и на 10%. Традиционные продукты, например питьевое молоко, тоже могут хорошо расти. На сегодняшний день рынок растет быстрее, чем я думал полгода назад.

**— Чем вы это объясняете?**

— Мне кажется, российские потребители очень хорошо понимают, на что они тратят деньги. Если они видят качественный продукт, они готовы его покупать. И поэтому сейчас, конечно, важно бороться за потребителя. Причиной роста продаж является также и цена, которая в последние годы была очень стабильной. При этом есть много молочных традиционных продуктов, за исключением кефира, которые используются при готовке. Сливки, например. В России сейчас бум готовки, о чем свидетельствует большое количество телевизионных кулинарных шоу. Это тоже помогает росту.

**— Весной ассоциация "Союзмолоко" предупредила, что в этом году в России впервые не будет сезона "большого молока", так как производители снижают объемы выпуска в условиях недостаточной господдержки и увеличения**

**стоимости кормов. Согласны ли вы с таким прогнозом? И как это повлияет на цены?**

— Это очень тяжелый год. Спрос на молочные продукты растет, а производство молока — нет. Мы пытаемся бороться с этой ситуацией: работаем с нашими фермерами, с поставщиками молока, у нас есть программы, которые рассчитаны на то, чтобы повышать производительность коров. Так, например, в прошлом году у нас была программа, в которой было задействовано 250 ферм на 100 тыс. коров. В рамках нее мы проводили консультации по изменению рациона питания животных. В результате без дополнительных инвестиций со стороны производителя молока мы добились увеличения объемов производства на этих фермах на 6,5%. Но что случилось в этом году? С конца прошлого года в России очень сильно повысились цены на корма, что в совокупности с другими факторами привело к тому, что производители вынуждены были сокращать поголовье. Вследствие этого падает производство молока и цена, которая, как мы знаем, всегда летом снижается достаточно существенно, в настоящий момент почти не снижается. Мы считаем, что все игроки рынка должны принять меры для того, чтобы исправлять эту ситуацию. Естественно, поскольку растет цена на сырье, будет расти цена и на готовую продукцию. Но мы, конечно, со своей стороны попытаемся сделать этот рост достаточно гладким, чтобы не убить рынок, чтобы не убить потребление.

**— Как сильно может увеличиться средняя цена на готовую продукцию по итогам этого года?**

— Я не могу сейчас сказать. Мы не знаем, как будет развиваться ситуация. Сейчас мы покупаем молоко более чем на 10% дороже, чем в прошлом году. Беспрецедентное повышение стоимости молока крайне опасно, так как оно неизбежно повлечет за собой рост цен на конечную продукцию. Конечно же, повышать резко цену на готовую продукцию никто не будет, так как это сразу же остановит рост рынка.

**— Насколько сейчас сильно оказывает влияние белорусское молоко на рынок России?**

— Несколько лет назад была очень большая разница в ценах на молоко здесь и там. Сейчас ситуация не такая острая. Кроме того, в большинстве своем россияне предпочитают покупать свежие молочные продукты, так что, учитывая размер России, многие регионы не испытывают влияния от белорусского импорта.

**— Прежде поставщики молока всегда жаловались, что переработчики часто диктуют им свои цены, выкручивают руки. Насколько остро сейчас это противостояние?**





— Мы прислушиваемся и поддерживаем своих поставщиков. Я думаю, что у нас сейчас хорошие отношения и полное взаимопонимание. Мы инвестируем в производителей молока, в их обучение, мы помогаем им расти, увеличивать производительность. Для меня поставщик, у которого мы покупаем 100% молока,— практически часть нашей компании.

**— Какой объем государственных субсидий производителям молока вы считаете оптимальным?**

— Субсидии должны быть прежде всего стабильными, чтобы производители могли рассчитывать на них в долгосрочной перспективе и строили свои инвестиционные планы соответственно. Кроме того, субсидии должны эффективно и быстро помогать покрывать потери производителей от непредвиденных ситуаций, таких как засуха. Не всегда рыночная цена позволяет окупать затраты ферм. Если же цена, которую фермеры хотят получить, слишком высока, понятно, что тогда продукт, произведенный из их молока, не сможет конкурировать с импортным. И, естественно, когда это молоко опять никому не станет нужным, оно будет терять в цене. Мы прилагаем усилия, чтобы помогать нашим поставщикам за счет предоставления им беспроцентных кредитов, но, конечно, должна быть еще и роль государства. А что касается того, какой размер субсидий должен быть, мне тяжело говорить. В большинстве стран, где есть молочное животноводство, оно дотируется государством.

**— Год назад сменился министр сельского хозяйства. С прежним министром Еленой Скрынник у вашей компании были достаточно хорошие отношения. Как складываются ваши отношения с нынешним главой министерства Николаем Федоровым?**

— У нас хорошие рабочие отношения с министерством. Я лично встречался с министром.

**— Недавно сообщили, что Danone и французский логистический оператор NDL International создают в России СП, которое будет оказывать услуги логистики и дистрибуции охлажденных продуктов и напитков. Что это за проект?**

— Мы хотим создать самую лучшую цепочку продаж охлажденных продуктов в России. Наша цель — добиться того, чтобы температурный режим выдерживался на всех этапах доставки продукта. В этот проект войдет весь транспорт, а также некоторые выборочные склады. У нас есть очень успешные партнерские отношения с этой компанией в некоторых других странах, поэтому мы решили запустить проект в России тоже.



— Вы ранее отметили, что одной из растущих категорий является сегмент детского питания. На этом рынке в России есть крупный игрок — компания "Прогресс" с брендом "Фрутоняня", которая, как считается, может быть объектом покупки иностранной компанией. Danone этот актив интересен?

— Первое, что нам сейчас нужно, это инвестировать серьезные деньги в наши существующие активы, для того чтобы довести их до нужного уровня качества. Но в общем-то, конечно, мы не исключаем других приобретений. Я не могу комментировать "Фрутоняню" или какие-то другие активы в силу нашей политики.

[Источник](#)