



«ЕСЛИ ЗАВТРА ВЫПОРХНЕТ ЧЕРНЫЙ ЕДИНОРОГ, НАШИ МАРКЕТОЛОГИ НАЙДУТ ЧТО ОТВЕТИТЬ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР FAZER В РОССИИ
ВЛАДИМИР КАЛЯВИН РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ SR
КОНСТАНТИНУ КУРКИНУ ОБ ОСОБОМ ОТНОШЕНИИ
К ХЛЕБУ В РОССИИ, ВЛИЯНИИ ЛЕТНЕЙ ЖАРЫ НА
ПРОДАЖИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ «СВЕРЧКОВОЙ МУКИ»
В ПРОИЗВОДСТВЕ.

SOCIAL REPORT: Выручка Fazer в России последние годы показывала падение. Не начала ли компания воспринимать российский рынок как балласт, который тянет вниз?

ВЛАДИМИР КАЛЯВИН: Не сказал бы так. На протяжении целого ряда лет мы как раз тянули вверх, как могли. 2018 год оказался менее динамичным, но если говорить о роли российского подразделения в бизнесе Fazer, то мы занимаем десятую долю всей группы. Для диверсифицированного портфеля бизнес-направлений группы это достойный вклад. С момента выхода на рынок она инвестировала более €300 млн и продолжает инвестировать в российскую экономику.

SR: Снижение выручки вашего хлебопекарного бизнеса в России связано только с падающим потреблением хлеба?

В. К.: Прошлый год для хлебопексов был очень сложным. Если брать официальные данные, то с лета 2017 года входные цены производителей пошли в сильный отрыв от потребительских. Потребитель этого не чувствовал, но производителей это, естественно, коснулось. Дополнительно произошел рост стоимости зерна и муки, который измерялся десятками процентов. На российском рынке по-прежнему происходит снижение потребления хлеба. Прозвучит странно, но на нем в прошлом году сказались и невероятно жаркое лето — в этот период рынок сильно упал. В связи с изменениями в законодательстве хлебопеки и ритейлеры начали переход на работу без возвратов, это отразилось на объеме заказа в 2018 году и продолжит оказывать влияние в этом.

SR: Сезонными продуктами являются мороженое или квас, но причем здесь хлеб?

В. К.: Мы тоже считаем, что хлеб не является сезонным продуктом, и очень удивились. Возможно, в жару увеличилось потребление напитков, мороженого и сока. Или чемпионат мира по футболу и хорошая погода подвигли людей больше проводить время вне дома, из-за чего потребление упакованного хлеба упало.

SR: Ваши планы по строительству завода в Петербурге на этом фоне были отложены до лучших времен?

В. К.: В условиях рыночной нестабильности мы действительно берем определенный тайм-аут для проработки бизнес-кейса.

Параллельно с этим занимаемся развитием существующих площадок. В конце прошлого года мы запустили в Москве линию рустикальных хлебов, которая стала нашей самой масштабной инвестицией после покупки производственных площадок в России. Деталей проекта мы не раскрываем, но фактически эта линия выглядит как космический корабль, только горизонтальный и выпускающий хлеб, причем только из натуральных ингредиентов. Рустик — это направление стиля в интерьере. Оно означает «деревенский», «грубый» — и одновременно что-то очень уютное и милое, такая вот интересная комбинация.

SR: Какие источники роста вы для себя видите на фоне спада на рынке?

В. К.: Однозначным источником роста является категория замороженных хлебов. Внутри нее чрезвычайно быстро растут рустикальные хлеба. Также стоит отметить тренд здорового питания. Наши линейки «Энергия здоровья» и «Овощи-микс», новинки «Зерна-микс» и «Отрубимикс» — хорошие драйверы роста под брендом Fazer, укрепляющие наш более традиционный бренд «Хлебный дом». Мы отмечаем рост потребления «на ходу», так как жизнь современного человека плавно меняется. В этом отношении рестораны, кафе и гостиницы дают нам хороший потенциал роста.

SR: Тот же сегмент заморозки несопоставим в структуре ваших продаж с индустриальным хлебом.

В. К.: Продажи замороженных изделий показывают двузначные темпы роста последние семь лет, поэтому мы воспринимаем их как долгосрочный драйвер. Это продукция с более высокой добавленной ценностью, и ее вклад в финансовые показатели более заметен.

SR: Fazer изучает долгосрочные тренды потребительского поведения. Появится ли в будущем какая-то замена индустриальному хлебу?

В. К.: Тренды, которые мы с вами описали, существуют, и мы видим их долгосрочными. К примеру, сегмент заморозки, который выпекается в местах продажи, дает ощущение свежести, аромат, визуальные эффекты, которые заставляют людей возвращаться магазин. Но значение имеет не только правильный выбор ниш, но и скорость реализации трендов. В некото-

рых странах Европы категория заморозки занимает 80–90% рынка, но в России отрасль пока кардинально отличается, и стремиться к таким же результатам было бы экстримом.

SR: Но вы все равно собираетесь наращивать долю заморозки в структуре выручки?

В. К.: Долгосрочная цель заключается в том, чтобы быстрее расти в тех сегментах, которые растут. Если завтра выстрелит иной тренд, выпорхнет черный, белый или оранжевый единорог, то наши маркетологи найдут что ответить. У нас есть запас идей и инноваций, вопрос — какая из них понадобится и когда. Например, в Финляндии недавно изменилось законодательство и стало возможным продавать в супермаркетах продукты с содержанием насекомых. Fazer молниеносно начал производить хлеб с добавлением муки из сверчков, и он пользуется огромным спросом. Без изменения закона этого бы не произошло.

SR: С чем связано, что исторически Fazer производит в России только хлеб? У вас есть кондитерское, мельничное направление и производство смузи.

В. К.: Все компании заинтересованы в максимально эффективной цепочке поставок. Без собственного производства сложно успеть в течение трех суток произвести хлеб, поставить его через границу и развезти по магазинам. В других категориях есть немало возможностей повысить эффективность поставок без локализации производства.

SR: Дело только в чувствительности хлеба к срокам реализации?

В. К.: Я специально привел радикальный пример. Но интерес к рынку хлеба связан не только с этим, а с набором инноваций, который Fazer смог привнести для быстрого завоевания рынка. Во времена партнерства с «Хлебным домом» (в 1997 году Fazer стал акционером компании «Хлебный дом», а в 2005 году интегрировал ее в свой бизнес. — **SR**) во второй половине 1990-х инновацией на рынке стал порционный хлеб, хлеб в нарезке и упаковке, а также элементарные моющие лотки. До этого они были деревянными, то есть гигиена самой индустрии поставки хлеба была совершенно на другом уровне.

SR: Помимо роста цен на пшеницу и муку, растут цены на бензин и упаковку. Вы при-

нимаете эту нагрузку на себя или закладываете в цену?

В. К.: С одной стороны, для сохранения цены и качества мы оптимизируем издержки, стараемся быть более эффективными. Но когда ваш главный ингредиент растет на десятки процентов, математика становится совершенно другой.

SR: Получается, повышение цен — неизбежность?

В. К.: Да, но с начала 2017 года мы вообще не трогали цены, а работали над эффективностью линий, логистики и производства. Сокращать какие-то вещи и дальше при масштабном росте цен на сырье становится сложно. Альтернативой этому является ухудшение качества, что точно не наш выбор. Я недавно читал, что Зерновой союз прогнозирует рост цен на премиальные сорта хлеба на 20–30%, а по базовым сортам — близкий к инфляции. Хорошо, что об этом говорят открыто, потому что еще недавно говорить об этом было не принято.

SR: Есть ли у вас ощущение, что в России отношение к хлебу близко к сакральному?

В. К.: Трудно описать это словом «сакральный». Разумеется, в нашей стране хлеб — очень уважаемый продукт. Мы знаем, что в довоенные и послевоенные годы это был способ накормить страну. Именно тогда были построены многие хлебопекарные заводы. Понимание, как хлеб спасал людей, помог накормить страну, у нас вроде бы есть. Но при этом в Питере и особенно в Москве на улице большое количество людей в стильной одежде, дорогих машинах, но зачастую хлеб их владельцы почему-то предпочитают покупать самый дешевый. Это говорит о недостаточно высоком уровне культуры потребления по сравнению с другими странами, где покупатель больше голосует кошельком за качество и безопасность.

SR: Ваши пекарни-кондитерские Gateau и Fazer Cafes работают во всех странах присутствия, кроме России. Что не так с российским рынком?

В. К.: С Россией, мне кажется, все хорошо. Кафе Fazer нет в Японии, США и Антарктике. Если говорить серьезно, мы не стремимся на каждом из рынков развивать все направления подряд. Можно, конечно, открыть по одному кафе в ста странах мира, но это будет просто неэффективно. ■