



ЕВГЕНИЙ ГЛАВЕНКО

«ПЕРВАЯ ВОЛНА СТАЛА ХОРОШИМ КРАШ-ТЕСТОМ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР FAZER В РОССИИ

ВЛАДИМИР КАЛЯВИН СЧИТАЕТ, ЧТО В ЭТОМ ГОДУ КОРОНАВИРУС СТАЛ ГЛАВНЫМ КАТАЛИЗАТОРОМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА. В ЧАСТНОСТИ, ПАНДЕМИЯ СТИМУЛИРОВАЛА КОМПАНИЮ ЗАПУСТИТЬ СОБСТВЕННЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН С ВОЗМОЖНОСТЬЮ САМОВЫВОЗА. О ТОМ, КАК FAZER АДАПТИРОВАЛСЯ К НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ, И О ВОЗМОЖНОСТЯХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НА ФОНЕ РЕКОРДНОГО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ПАДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ ВЛАДИМИР КАЛЯВИН РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ.

BUSINESS GUIDE: Как пандемия изменила ваш бизнес?

ВЛАДИМИР КАЛЯВИН: Все три наши производственные площадки в Петербурге и одна в Москве работали во время карантина в режиме 24/7. Нашими основными приоритетами были и остаются безопасность сотрудников и бесперебойные поставки хлеба в магазины. Во время карантина загрузка наших предприятий оставалась высокой, однако поведение покупателей сильно менялось от недели к неделе: варьировались частота покупок, выбор конкретного продукта, количество. Постоянная готовность к изменениям — компетенция, которую мы прокачали за эти месяцы на все сто. Еще одно из важных изменений, которое ощутимо влияет на наш бизнес и рынок в целом, — это миграция людей из города в область. В этой связи выросли наши затраты на логистику.

BG: В каком состоянии вы вышли из первой волны?

В. К.: Пищевая индустрия пострадала меньше других отраслей, и наш объем продаж находится в позитивной зоне. Это связано как с усилением позиций на рынке, так и с тем, что люди стали больше питаться дома.

BG: Национальный союз хлебопечения утверждал, что пандемия и девальвация поставили отрасль на грань банкротства. А у вас получается, все хорошо?

В. К.: Говорить, что мы какие-то исключительные, было бы неправильно. Если анализировать ситуацию в денежном выражении, то картина не столь позитивна. Во многом это связано со снижением покупательной способности населения и переходом на более доступные продукты. Из-за закрытия ресторанов на несколько месяцев обнулится такой канал продаж, как фуд-сервис. Мы быстро поняли, над чем нужно работать. К примеру, потеряв фуд-сервис, переориентировали часть сотрудников на онлайн-продажи. Кроме того, на сайте Fazer появилась возможность заказа и самовывоза продукции из наших магазинов в Петербурге и Москве. Летом мы выпустили новинки в линейке Fazer Bake-it Easy для быстрой выпечки дома. Параллельно фокус был сделан на ликвидность, внимательное отношение к платежам со стороны клиентов, к от-

срочке на закупаемую продукцию. Все это позволило держать бизнес в здоровой зоне.

BG: Что стало самым тяжелым и легким в плане адаптации?

В. К.: Самым легким была мобилизация команды. Мы с огромным драйвом преодолевали все сложности. Тяжело было адаптироваться к различающимся требованиям карантинного режима в Петербурге и Москве. Лично мне психологически было трудно принять рост цен на маски, которые мы закупали для сотрудников по ценам, выросшим в 20 раз. Мы-то на хлеб цены не поднимали, хотя у нас тоже товар первой необходимости.

BG: Обращались ли вы за поддержкой к государству?

В. К.: Мы стараемся полагаться на собственные силы и за поддержкой не обращались. Нас и наших сотрудников в Петербурге огорчала приостановка льгот в городском транспорте для граждан старше 55 лет, тогда как обязанность самоизолироваться предусматривалась для лиц старше 65 лет. У нас немало сотрудников в возрасте от 55 лет, которые пользуются общественным транспортом, и мы считали несправедливым лишать их льготного проезда. Зато мы радовались тому, что в Петербурге, в отличие от Москвы, не был введен пропускной режим. Опыт нашего московского завода показал, что система пропусков давала сбои. Для таких производств, где первая смена начинается рано и все должны быть в определенное время на рабочих местах, это была ситуация, близкая к катастрофе. При этом мы старались сами помогать людям, оказавшимся в бедственном положении. Например, безвозмездно передали более 170 тонн продукции на благотворительные цели во время карантина. Также мы временно трудоустроили работников общепита, оставшихся без работы во время локдауна. По временному контракту к нам устроились 60 сотрудников «Теремка» и «АмРеста».

BG: Цены на хлебобулочные изделия и хлеб за год повысились на 5,2%, следует из данных Росстата. Ваша ценовая политика коррелирует с этими цифрами?

В. К.: Мы не повышали цены с 2019 года, в том числе на пике пандемии, и в цифре 5,2% не участвовали. Но с учетом беспре-

цедентного роста цен на муку (от 25% на пшеничную и от 40% на ржаную к прошлому сезону) возможность сдерживать цены снижается.

BG: Рост цен на сырье приводит к снижению рентабельности. Где предел для сдерживания цен?

В. К.: Мы используем все резервы для повышения эффективности: наращиваем производительность линий с наименьшими трудозатратами, внедряем совмещенную доставку. Но рано или поздно точка кипения, когда сдерживать цены уже невозможно, безусловно, наступает.

BG: Может ли альтернативой росту цен быть господдержка незащищенных слоев населения для стимулирования спроса?

В. К.: Есть более фундаментальные вещи, которые могут поддержать хлебопекоев. Рост количества зерна в стране (с учетом низких остатков на начало сезона и постоянно растущего экспорта) повысит доступность муки, а оздоровление экономики увеличит покупательную способность.

BG: Почему в Петербурге хлеб стоит дороже, чем в других регионах?

В. К.: Это объясняется более широким и изысканным ассортиментом в Петербурге. Если сравнивать цены на батон или формовой хлеб, то разница между регионами незаметна.

BG: Уровень реальных доходов населения упал до десятилетнего минимума. На чем в этих условиях вы будете зарабатывать, учитывая, что экономия вошла у покупателей в привычку?

В. К.: Потребители все больше хотят печь дома, и в категории замороженных хлебов и выпечки наблюдается двузначный рост. Тренд на выпечку дома войдет в привычку и сохранится даже после пандемии. Большой потенциал мы видим в новой линейке Fazer Bake-it Easy. Это разные виды замороженной выпечки и хлеба с использованием технологии Probake, которая позволяет выпекать без разморозки. 25 минут в печи — и свежие хлеб и булочки у вас на столе. Во время локдауна у потребителей также вошло в привычку более осознанное потребление. В этом году мы запустим проект по нанесению на упаковку хлеба даты окончания срока годности и призыва сдать пакет

в переработку. Это будет способствовать сокращению пищевых отходов, увеличению объема переработанного пластика, снижению списаний. Сейчас «годен до» вы можете видеть, например, на молочной продукции, а в хлебе этого пока не предложил никто.

BG: Зачем вам понадобился собственный интернет-магазин? Вы не хотите делиться комиссией с сервисами доставки?

В. К.: Это точно никак не связано, учитывая, что мы работаем с основными игроками онлайн-доставки продуктов. Самым главным катализатором цифровизации в этом году стал не директор по информационным технологиям, а коронавирус. Странно было бы не попробовать запустить свой интернет-магазин, позволяющий тестировать спрос на продукцию, оперативно запускать новинки. В онлайн-магазине можно купить такую продукцию, как замороженные хлеба и багеты для выпечки дома, которую в других каналах приобрести невозможно.

BG: Не приведет ли мода на здоровый образ жизни к переходу потребителей на хлеб без муки или глютена?

В. К.: Категория безглютенового хлеба является достаточно нишевой и невероятно дорогой. Кроме того, для его производства требуются отдельные силосы для муки и хлебопекарни. Но это не значит, что в этом сегменте нет потенциала. В этом году Fazer приобрел пионера безглютеновых продуктов Финляндии Vuohelan Herkku, и, возможно, это позволит нам предложить что-то и для России.

BG: Ведете ли вы какую-то подготовку ко второй волне?

В. К.: Первая волна стала хорошим краш-тестом, чтобы подготовиться к продолжению пандемии. Понимая, что она будет носить затяжной характер, мы не смягчали санитарно-гигиенических требований. Мы популяризируем здоровый образ жизни среди своих сотрудников, организуем вебинары с иммунологами и инфекционистами, чтобы справиться со страхами и укрепить организм. С точки зрения бизнес-процессов мы готовы к различным сценариям. Но по масштабу ограничения второй волны вряд ли будут сопоставимы с первой — экономика не выдержит. ■