

С КОЛЕС БЕЗ ОСТАНОВКИ

БОЛЬШИНСТВО МЕЖДУНАРОДНЫХ ИГРОВ-
КОВ РАБОТАЕТ В РОССИИ НЕ ОДИН ДЕСЯТОК ЛЕТ, И КОМПАНИЯ MARS ВЫХОДИЛА НА ЭТОТ РЫ-
НОК В ЧИСЛЕ ПЕРВЫХ В ОДИН ИЗ СЛОЖНЕЙШИХ ПЕРИОДОВ 1991 ГОДА. ЗА 30 ЛЕТ КОМПАНИЯ
ПРОШЛА ПУТЬ ОТ ИМПОРТЕРА ИНОСТРАННЫХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И КОРМОВ ДЛЯ ДОМАШ-
НИХ ЖИВОТНЫХ ДО КРУПНОГО ЛОКАЛЬНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ВЛОЖИЛ В ЭКОНО-
МИКУ СТРАНЫ СВЫШЕ \$2,5 МЛРД И СЕГОДНЯ УПРАВЛЯЕТ 10 ФАБРИКАМИ И 30 РЕГИОНАЛЬ-
НЫМИ ОФИСАМИ СО ШТАТОМ БОЛЕЕ 6 ТЫС. СОТРУДНИКОВ. АНТОН СТЕПАНОВ

Работа Mars в России начинается в период, когда российский продовольственный рынок находится в серьезном кризисе. Страна оказалась не готова быстро перестроиться от плановой экономики к рыночной — многие предприятия прекратили работу, на рынке возник дефицит товаров, который лишь частично покрывался импортной продукцией.

В 1991 году в Москву приезжает международный вице-президент, возглавляющий Европейское отделение Wm. Wrigley Jr. Company Штефан Пфандер. Компания давно присматривается к российскому рынку и наконец решает, что нужный момент настал. 29 ноября официально регистрируется представительство Mars в России — Master Foods Central Europe. АОЗТ «Мастер Foods» располагается в здании Промстройбанка СССР на Тверском бульваре, 13 и с 1992 года начинает реализацию продуктов питания, кондитерских изделий и кормов для домашних животных в России.

НАЧАЛО ПУТИ Mars начинает поставки в страны СНГ с более чем 23 тонн шоколадных батончиков SNICKERS®, MARS®, MILKY WAY® и RAIDER®, который сегодня известен как TWIX®. Первый сотрудник Mars в России Владимир Булавинов вспоминал, что компания арендовала офис в Центре международной торговли на Красной Пресне, куда приходили грузовики с продукцией, а потенциальные продавцы собирались у офиса Mars, где их записывали и давали по пять коробок с товаром. Компания сама устанавливала рекомендуемую цену, по условиям продавец должен был вернуть деньги за четыре коробки, а пятую оставлял себе. До появления первых точек современных крупнейших торговых сетей остается еще несколько лет. Первый «Перекресток» откроется в Москве в 1995 году, «Магнит» начнет работать в Краснодаре в 1998 году, а «Пятерочка» в Санкт-Петербурге — в 1999 году.

Тем временем в 1992 году в Россию выходит еще один знаковый продукт — американская жевательная резинка Wrigley's. Первой в продажу поступают SPEARMINT™, DOUBLEMINT® и JUICY FRUIT®. Одновременно на рынке появляются первые рекламные материалы: флаги, плакаты и наклейки, а также металлические дисплеи для товара, которые становятся новинкой для России. Первый такой дисплей был установлен в ГУМе, новость об этом транслировали на всю страну по центральному телевидению. За жевательной резинкой выстраивались огромные очереди, и все, что появлялось на дисплее, моментально раскупалось, вспоминают в Mars Wrigley.

В то же время Mars получает лицензию на торговлю кормами для домашних животных WHISKAS® и PEDIGREE®. Зоомагазинов в России фактически еще не было, и одной из первых точек продаж в новой категории стала секция «Охота и рыболовство» в ГУМе. Работавшие тогда в компании менеджеры позже вспоминали, что ряд продавцов в продуктовых магазинах отказывались торговать кормами для животных, отмечая, что их магазин «для людей». Убеждать приходилось разными способами вплоть до проведения дегустаций. Тогда же Mars делает важный шаг для формирования современного рынка ветеринарных услуг в России: при участии компании создается Ассоциация практикующих ветеринарных врачей России.

ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ЗЕМЛЕ Иностранцы компании в целом успешно осваивают российский рынок. По данным «Руспродсоюз», если в 1991 году доля импортных продуктов в российских магазинах была на уровне 14%,



то через четыре года она уже превышала 54%. Между тем некоторые зарубежные игроки уже планируют собственные инвестиции в местное производство. Mars в 1993 году принимает решение о строительстве первого в стране собственного шоколадного завода стоимостью около \$200 млн в подмосковном Ступино, который займет 42 га земли. Проект поддерживал премьер-министр РФ Виктор Черномырдин. Он был лично знаком с Форрестом Марсом, который затем приехал на закладку первого камня будущего предприятия. Завод в Ступино был построен с нуля по всем современным стандартам и с использованием передовых технологий. Весной 1995 года 20 местных сотрудников проходят обучение на голландском предприятии Mars в Вехеле, а уже через три месяца с конвейера в Подмоскovie сходят первые шоколадные батончики Mars и Snickers.

Параллельно недалеко от Ступино, в Лужниках, Mars приобретает производственную площадку и начинает ее переоборудование под производство кормов для домашних животных. На первом этапе здесь упаковывается импортный продукт, а через год уже начнется выпуск WHISKAS® и PEDIGREE®, произведенных на фабрике в России.

Российский кризис 1998 года заставил всех участников рынка на какое-то время приостановить работу, пересмотреть планы. Mars также меняла политику продаж, рассказывал Форрест Марс-младший в интервью „Ъ“. В качестве антикризисных мер Mars выпускает в России батончик с ягодной нугой «Финт», который был дешевле других шоколадок компании, а также организует торговлю «с колес». Здесь пригодились программа дистрибу-

ции Van Sales, которую компания использовала несколько лет. В данном случае сотрудник компании был одновременно и водителем микроавтобуса: развозил продукцию, сбывая ее магазинам за наличные на месте. В условиях банковского кризиса, когда на месяцы были приостановлены платежи, эта система показала себя крайне эффективной.

Несмотря на негативные макроэкономические факторы, компания продолжала локализацию. Знаковым событием кризисного 1998 года для Mars стало подписание соглашения о сотрудничестве с Новосибирской областью, где через несколько лет компания открыла еще один завод по производству кормов для домашних животных. По словам менеджеров компании, открытие второй фабрики, удовлетворяющей спрос Урала, Сибири и Дальнего Востока, позволило существенно снизить логистические издержки и упростить процесс дистрибуции.

Спустя год после дефолта Андрей Коркунов запускает в Подмоскovie Одинцовскую кондитерскую фабрику, где выпускает шоколад под собственным брендом, а Wrigley — завод в Санкт-Петербурге площадью 10 тыс. кв. м, на котором производятся жевательные резинки ORBIT®, DOUBLEMINT®, SPEARMINT™. В первый год работы предприятие выпустило 15 тыс. тонн жевательной резинки. Впоследствии с вхождением Wrigley в Mars и подписанием соглашения о приобретении «Коркунова» оба предприятия присоединятся к компании.

В начале 2000-х годов Mars активно экспериментирует с упаковками. На рынке кормов для домашних животных компания впервые представляет Whiskas в формате пауч — каждый пакетик рассчитан на одно кормление и доступен по цене. А в сегменте шоколадных батончиков появляется SNICKERS® Super весом 85 г против стандартного 58 г.

В 2001 году Mars запускает крупнейший на тот момент в России фестиваль уличной культуры, неформатной музыки и экстремальных видов спорта SNICKERS® Urbania под знаменитым слоганом «Не тормози. Сникерсни!». Перед бренд-менеджерами стояла задача построить платформу для коммуникации с молодежной аудиторией. По задумке авторов, Urbania расшифровывается как «город и я» — это диалог подростка и урбанистического пространства через скейтбординг, граффити, брейк-данс и пр. Фестиваль предоставлял любому участнику возможность проявить свои таланты, выступить со сцены, поучаствовать в соревнованиях и пр. В 2010 году мероприятие посетили 230 тыс. человек, а число городов расширилось до десяти.

После того, как в состав Mars вошла компания Royal Canin, начинается строительство еще одного завода в России. В то же время начинает работу второй завод компании в Новосибирске, который выпускает WHISKAS® и PEDIGREE®, что полностью покрывает российские потребности в этих продуктах. В подмосковных Луховицах также начинает работу первая в России фабрика Mars по производству продуктов питания, где тогда выпускается специально созданный для отечественного рынка бренд супов «Гурмания», а затем здесь начнется производство соусов DOLMIO®, BEN'S ORIGINAL™.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В 2000-е Mars продолжает активную экспансию на российском рынке. Компания запускает на предприятии в Лужниках производство корма для кошек премиального сегмента под брендом SHEBA®. В то же время кондитерский сегмент осваивает новое для себя направление плиточного шоколада с брендом DOVE®. На Международном экономическом фо-