

«МЫ ПЛЫВЕМ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ» ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «АТРИА РОССИЯ» ИЛАРИ ХЮЮРЮНЕН РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВ МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ О НОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, ВЛИЯНИИ НА ДОХОДНОСТЬ АКЦИОННЫХ ПРОДАЖ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАСТИТЕЛЬНОГО МЯСА.

BUSINESS GUIDE: Весной Atria не исключила возможности продажи своего бизнеса в России. В какой мере текущая ситуация соответствует вашим ожиданиям?

ИЛАРИ ХЮЮРЮНЕН: Зависит от того, как смотреть на вещи. Если посмотреть на завершившийся третий квартал, то дела шли очень хорошо и прибыльность бизнеса была выше, чем в аналогичный период прошлого года. Что касается продажи бизнеса, то эта возможность по-прежнему оценивается, но какого-то конкретного решения нет. Мы продолжаем работать и концентрируемся на развитии бизнеса.

BG: По итогам девяти месяцев ваш бизнес в России по-прежнему остается убыточным. Чем это объясняется?

И. Х.: Если говорить о кумулятивном результате за три квартала, то убыток действительно есть. На это повлияло подорожание сырья и ослабление продаж в рознице. Но для нас важнее, что в третьем квартале финансовый результат был положительным. Мы показали прибыль в €400 тыс., тогда как в третьем квартале имели убыток в €800 тыс., а наши продажи выросли с €19,4 млн до €20,7 млн. Это результаты имплементации новой стратегии, которую мы приняли в начале года.

BG: Какие изменения предполагает ваша новая стратегия?

И. Х.: Самый заметный пункт — ребрендинг «Пит-Продукта», который мы провели несколько недель назад. На этот бренд приходится основные продажи в ритейле, поэтому мы пошли на его перезапуск. Это был большой и затратный проект с инвестициями около 30 млн рублей. Продвижение наших товаров как продукции финского качества должно оказать влияние на продажи в рознице. Помимо качества, мы говорим о ценностях, связанных с устойчивым развитием, экологическими вопросами. Эти ценности едины для всех предприятий группы Atria, и мы должны объяснить российскому потребителю, что они влияют на стоимость продукции. Другими источниками роста для нас являются продажи бренда Casademont, поставки предприятиям общепита и развитие фаст-фуд-проекта Sibylla, число точек продаж которого в этом году выросло на 12%.

BG: Будет ли меняться ценовое позиционирование бренда?

И. Х.: Мы останемся работать в сегменте «средний плюс», поскольку в этом сегменте потребители внимательно относятся к качеству продукта, смотрят на то, что написано на этикетке. Прекрасный пример — наши продукты Casademont. У них довольно высокая цена за килограмм, но их продажи год от года растут. Однако проблема в том, что располагаемые доходы потребителей уменьшаются. Они ищут все более дешевые продукты, и производители вынуждены отвечать на этот спрос, выпуская все более и более дешевую продукцию на основе недорогого сырья. Очевидно, это влияет на качество продуктов. Но мы не собираемся участвовать в этой гонке и продолжим конкурировать за счет



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

качества. Это непростая задача, ведь получается, что мы плывем против течения. Но мы попытаемся это сделать и будем активно запускать новинки, продукты здоровой линейки для потребителей в сегменте выше среднего.

BG: В какие сроки и за счет чего вы рассчитываете показать прибыль?

И. Х.: Наша задача — достичь прибыльности как можно скорее. По нашим расчетам, это произойдет в следующем году. Наш бизнес стоит на трех «ногах»: розничные продажи, продажи заведениям общепита и наша собственная концепция — фастфуд Sibylla. И мы собираемся расти во всех этих трех сегментах. Также нам необходимо повышать эффективность на всех этапах производственной цепочки и искать новые каналы дистрибуции.

BG: Насколько серьезно на вашу доходность влияют акционные продажи, доля которых по рынку колбасы доходит до 60%, сосисок — до 70%?

И. Х.: Эти цифры выглядят правдоподобно. Для себя приняли решение не принимать участия в чрезмерных скидках, и отчасти это причина снижения наших объемов в рознице. Но если наши продажи не могут быть прибыльными, то у нас не будет возможности инвестировать в маркетинг и развитие. Поэтому мы решили ограничить глубину скидок в нашей стратегии и искать другие точки роста.

BG: К покупке вашего бизнеса проявлял интерес Великолукский мясокомбинат. Ведете ли вы переговоры с ним или с кем-то еще?

И. Х.: Мы не раскрываем детали возможных переговоров с потенциальными покупателями. Но оценка стоимости нашего бизнеса в России была проведена. Эту цифру мы не разглашаем, но могу сказать, что общий объем вложений в российский ры-

нок за все время составил более €200 млн и если продажа произойдет, то мы вряд ли сможем вернуть эти деньги целиком.

BG: По вашим ожиданиям, потребление мяса продолжит падать или зафиксируется на каком-то уровне?

И. Х.: Если говорить о среднегодовом потреблении, то оно в России сейчас на уровне 75 кг. Это ниже, чем в развитых странах Европы, где 83 кг. Мы считаем, что есть потенциал для роста, но все это связано с располагаемыми доходами. Мы надеемся, что ситуация изменится в лучшую сторону и потребление начнет расти. Но сложно сказать, когда это случится: многое будет зависеть от макроэкономической ситуации.

BG: Оказывают ли негативное влияние на ваши продажи здоровый образ жизни и развитие сервисов доставки еды?

И. Х.: Изменение ценностей, связанных со стилем жизни, происходит, а на вегетарианские и здоровые продукты есть спрос. И нам тоже нужно думать, как меняться вместе с потребителем. Сервисы по доставке готовой еды работают с ресторанами, а для нас продажи предприятиям общественного питания являются важной частью бизнеса в России. За три квартала 2019 года наши продажи в этом канале выросли на 23%. Если говорить об угрозах, то мы более внимательно смотрим на глобальный рынок мяса. В связи с несколькими вспышками африканской чумы Китай потерял около трети всего объема мяса в этом году, и фактически вся свободная свинина едет туда. Очевидно, что вскоре российские производители начнут экспортировать мясо в Китай и это существенно повлияет на его доступность и цену внутри страны. И большой вопрос, будут ли готовы наши потребители платить более высокую цену за мясо, чем она есть сейчас.

BG: Что можно сделать, если возможности заложить эти издержки в цену ограничены?

И. Х.: Это тяжелая ситуация, но как у мясоперерабатывающей компании у нас все равно нет другого выхода, кроме как повысить цену, если стоимость сырья пойдет вверх. Производители мяса будут продавать его тем, кто готов платить.

BG: Не считаете ли вы, что этих проблем можно было бы избежать, если развивать вертикальную интеграцию?

И. Х.: У нас были свои фермы в России, но этот опыт закончился неудачно — и у нас нет желания его повторять. В текущей ситуации лучше сосредоточиться на поиске сегментов и продуктовых категорий, которые позволят нам зарабатывать. Например, уже упомянутый сегмент общественного питания: крупные клиенты ценят наше качество и стандарты производства. Для нас также могут представлять интерес вегетарианские продукты. В Финляндии Atria производит их уже более 50 лет.

BG: В Финляндии Atria также выпускает корма для животных, мясо птицы, паштеты, полуфабрикаты. Думаете ли вы об их локализации в России?

И. Х.: Мы активно думаем о том, что можем перенять, но ограничены тем, что наше производство здесь меньше и оборудование не такое разнообразное. При этом у нас есть понимание, что мясное сырье в некоторых продуктах можно заменить на растительное. На Западе мы видим смешанную концепцию потребления, когда люди полностью не отказываются от мяса, но при этом увеличивают потребление овощей. В ассортименте обновленного бренда Pit Product есть линейка под названием Simple, включающая легкие и более полезные продукты. Например, там есть сосиски из мяса птицы с капустой и морковкой. Возможно, продукты с мясом птицы также появятся в нашей линейке деликатесной продукции.

BG: Готовы ли в этих условиях развивать собственные каналы продаж?

И. Х.: В России есть тенденция открывать собственные магазины, но мы этого делать не хотим. Если мы начнем заниматься собственным ритейлом, то будем наступать на ноги нынешним клиентам в лице торговых сетей. Кроме того, это требует очень больших инвестиций. Поэтому более целесообразно выступать в коллаборации с существующими игроками. Такая же позиция у нас и в отношении собственных ресторанов.

BG: Как вы оцениваете перспективы растительного мяса? Займет ли оно свою нишу на рынке?

И. Х.: Сейчас этот рынок достаточно маленький и тратить наши ресурсы нецелесообразно. А в будущем мы, возможно, сделаем что-нибудь из растительного белка. Но, по прогнозам аналитиков, на рынке будет развиваться не только вегетарианский сегмент, но и производство мяса в лаборатории из стволовых клеток — без участия животного. ■