O dopasowaniu oferty do trendów konsumenckich, sukcesach i wyzwaniach w firmie oraz perspektywach rozwoju na rynkach zagranicznych rozmawiamy z Igorem Jelińskim, Prezesem Mieszko S.A.

Notka Biograficzna

Igor Jeliński związany jest z Mieszko S.A. od początku 2015 r., kiedy objął stanowisko Prezesa Zarządu Spółki. Specjalizuje się w zarządzaniu zmianą, realizacji projektów wydajnościowych, przekształcaniu struktur biznesowych oraz reorganizacji spółek.

Dzięki konsekwencji w działaniu, wielokrotnie osiągał wyniki przekraczające oczekiwania, zyskując szeroką wiedzę z zakresu zarządzania w branży handlu detalicznego, chemicznej oraz motoryzacyjnej, zwłaszcza na rynkach wschodzących (Europa Wschodnia i Bliski Wschód). Doświadczenie zdobyte podczas wieloletniej pracy dla korporacji międzynarodowych i spółek publicznych łączy z wrażliwością na różnice międzykulturowe i szacunkiem do różnorodnych doświadczeń.

Igor Jeliński ma wszechstronne wykształcenie w dziedzinie zarządzania, finansów i marketingu. Jest absolwentem Sorbony, Lincoln International Business School w Paryżu. Studiował również na Uniwersytecie North Carolina w amerykańskim Wilmington, gdzie zdobył tytuł MBA.

Światowe trendy żywieniowe, a także ogromna oferta produktów w segmencie słodyczy sprawia, że producenci nieustannie muszą czymś zaskakiwać konsumentów. Jakiś czas temu wspominał Pan, że nadchodzi czas budowania nowej oferty i optymalizacji dotychczasowej. W jaki sposób dostosowujecie ofertę produktową Mieszko z jednej strony do trendów żywieniowych, a z drugiej do zapewnienia pełnej satysfakcji konsumenta?

Ubiegły rok był dla nas okresem dużych zmian. Skoncentrowaliśmy się na tym, co jest dla firmy Mieszko najbardziej istotne, w czym jesteśmy ekspertami: czekoladowe praliny i cukierki. Zresztą dlatego już w 2015 roku zdecydowaliśmy się sprzedać firmę Artur produkującą ciastka i krakersy. Po dwóch latach głębokiej restrukturyzacji, w 2017 roku stawiamy na rozwój. Chcemy zaspokajać potrzeby konsumentów, więc konsekwentnie podążamy za trendami rynkowymi. Są one różnorodne. Na przykład w kategorii bombonierek istnieje tendencja poszukiwania mniejszych formatów, które mogą być prezentem, jak i produktem, którym można się dzielić z innymi. Mniejsze formaty odpowiadają także na trendy prozdrowotne – dają nam poczucie, że spożywanie słodyczy jest pod naszą kontrolą. Pozwalają również na większą dostępność cenową. Podążając za trendami prozdrowotnymi, wyeliminowaliśmy z naszych produktów tłuszcze trans, a do cukierków będziemy dodawać więcej soków i owoców. Kolejnym krokiem będzie praca nad zmniejszeniem zawartości cukru w produktach.

Jakość produktów Mieszko jest w centrum naszych działań. Dlatego jednym z kierunków, w którym chcemy iść jest również wymiana czekolady z CBE na czekoladę bez ekwiwalentów tłuszczu kakaowego. Zrobiliśmy to już w pralinkach w Chocoladorro czy Magnifique i chcemy kontynuować tę drogę. Zmiany te są jednak czasochłonne i będą wdrażane sukcesywnie.

Kolejnym ważnym trendem na rynku są produkty premium, co trzeba brać pod uwagę, zwłaszcza w kategorii prezentowej. Chcemy zapewnić ten aspekt konsumentom poprzez jeszcze lepszą jakość składników, które wykorzystujemy do produkcji, ale również poprzez formę i wygląd opakowania.

Tym bardziej, że innowacyjność w naszej kategorii to element, który powinien rozwiązywać pewne problemy konsumenta – upraszczać mu życie, czy też odpowiadać na potrzeby, których dziś jeszcze nie dostrzega. Możemy to zapewnić np. poprzez praktyczność podania produktu.

Na bieżący rok zaplanowaliśmy wiele niespodzianek dla naszych klientów.

Jaki jest profil konsumenta produktów Mieszko? W jaki sposób zmieniał się on w ostatnich latach? Mam tu na myśli poszukiwane smaki, skład produktu, jakość, gramatury, wygląd opakowania, cenę...

Patrząc na historyczną ofertę Mieszko, można powiedzieć, że bazowaliśmy na dwóch gałęziach: z jednej strony były to tradycyjne bombonierki, z drugiej zaś – praliny luzowe. Duże bombonierki są tradycyjnymi podarunkami, są zazwyczaj większe i kupowane na okazje.

„PO 2 LATACH GŁĘBOKIEJ RESTRUKTURYZACJI, W 2017 R. **STAWIAMY NA ROZWÓJ**."

Są mniej atrakcyjne dla młodszej generacji. Ten rynek oczywiście jest i nadal będzie, natomiast ulegnie skurczeniu na rzecz produktów, które będą odpowiadać jednocześnie na różne potrzeby: od samodzielnej konsumpcji, poprzez możliwość poczęstowania i podzielenia się, aż po funkcję prezentu.

Nadal chcemy być silni w „okazjach", ale równocześnie oferować większą gamę możliwości dla konsumentów, wchodząc w nowe formy podania naszych pralin.

W kolejnych miesiącach będziemy wprowadzać nową linię produktów dedykowaną młodszym konsumentom. Planujemy też ciekawe działania w kategorii pralin – wiśni w likierze, gdzie jesteśmy liderem i mamy ponad 40% rynku. W tym roku zamierzamy również „spotencjalizować" doskonale znane i lubiane przez dzieci Zozole. Ale o tym w następnych miesiącach.

Cukierki eukaliptusowe obok Zozoli to nasz duży sukces. W tej kategorii nasze wzrosty są dużo wyższe niż całej kategorii rynkowej. Podjęliśmy decyzję, żeby rozszerzyć tę poszukiwaną przez konsumentów linię o kolejne propozycje cukierków funkcjonalnych zgodnych z najnowszymi trendami. Niedługo wejdą na rynek dwie nowe propozycje z tak modnymi teraz ziołami: cukierki eukaliptusowe z czarną porzeczką i szałwią oraz z pomarańczą i lipą.

Od 2 lat stoi Pan na czele firmy Mieszko. Co stanowiło największe wyzwania w dotychczasowym zarządzaniu firmą, jakie były Pana największe sukcesy?

Największym wyzwaniem było zarządzanie zmianami, których było wiele w Mieszko, szczególnie w ubiegłym roku.

Rok 2015 był okresem przyglądania się firmie i diagnozowania problemów w jej obrębie, poznawania rynku oraz analizy, w jakim kierunku tę firmę poprowadzić. Następnie należało nakreślić wizję i strategię dla przyszłego rozwoju. Szalenie ważne było, aby wszyscy pracownicy utożsamiali się z nowo ustalonym kierunkiem dla Mieszka. To jedyna droga do sukcesu, posłuchać co pracownicy mają do powiedzenia i razem zdefiniować kluczowe zadania!

Kolejnym ważnym krokiem było uporządkowanie naszej oferty. Pomimo wycofania ponad 30% SKU (indeksów) z naszej oferty, sprzedaż produktów brandowych wzrosła, nawet więcej niż rynek. Uważam to za sukces, ponieważ usunęliśmy jednym cięciem mało rotujące i mało rentowne produkty, ale reprezentujące parenaście milionów rocznej sprzedaży. Jeśli chodzi o sprzedaż bombonierek poza kalendarzowymi okazjami to razem z konfekcjonowanymi cukierkami czekoladowymi odnotowaliśmy wzrost sprzedaży produktów, które zostawiliśmy w ofercie. To pokazuje, że decyzje, które podjęliśmy były słuszne i idziemy w dobrym kierunku.

Zamknęliśmy również fabrykę w Warszawie, w której produkowaliśmy wafle na czterech liniach produkcyjnych. Rozproszenie produkcji w różnych miejscach w Polsce nie jest efektywne. Podjęliśmy więc decyzję, że trzeba skoncentrować ją w Raciborzu, skąd wywodzą się nasze czekoladowe korzenie. Nie była to łatwa decyzja, ponieważ w warszawskiej fabryce pracowało ponad 100 osób. Zamykanie fabryki jest wyzwaniem tym bardziej, jak chce się to zrobić tak, aby zapewnić pracownikom możliwość odnalezienia się w tej trudnej sytuacji. To ważne, aby z jednej strony móc powiedzieć jak odpowiedzialny Manager „zrobiłem to, co konieczne dla prawidłowego funkcjonowania mojej firmy", ale z drugiej, aby jako człowiek nie wstydzić się patrzeć na siebie w lustro!

Dla mnie, jak i dla mojej kadry menadżerskiej etyka w biznesie to bardzo ważny aspekt w zarządzaniu. Dlatego zrobiliśmy wszystko, żeby pomóc osobom, które odchodzą. Organizowaliśmy warsztaty aktywizacji zawodowej, po których każdy pracowników wyszedł z napisanym CV, spotkania indywidualne z psychologiem, nawet targi pracy na terenie zakładu oraz prezentacje potencjalnych pracodawców. Osoby, które posiadały uprawnienia emerytalne skorzystały ze świadczenia przedemerytalnego, a jeśli chodzi o pozostałych – zdecydowana większość znalazła pracę.

Produkcja wafli została ostatecznie przeniesiona do Raciborza, gdzie zainwestowaliśmy w nową halę produkcyjną i w modernizację naszych linii produkcyjnych. Było to ogromne przedsięwzięcie, aby w tak krótkim terminie zorganizować rozbudowę zakładu i transfer linii. Jeśli chodzi o wafle produkujemy marki własne, ale mamy też nasz własny brand w tej kategorii. Ponieważ chcemy oferować naszym klientom wysokiej jakości produkty, ale i wyjątkowo profesjonalny serwis, postanowiliśmy oddać logistykę w ręce ekspertów. Jeszcze w marcu, dzięki budowie nowego Magazynu – zrealizowanej w rekordowym czasie, przekonają się o tym nasi kontrahenci.

Te sukcesy są możliwe dzięki zaangażowaniu i determinacji pracowników Mieszko. Chciałbym im gorąco podziękować za ciężką pracę i wiele poświęceń!

Wzrost światowych cen surowców był w ostatnim czasie prawdziwym wyzwaniem dla branży słodyczowej. Jak radziła sobie z tym firma Mieszko? W jaki sposób zabezpieczacie bazę surowcową, aby zapewnić najwyższą jakość i bezpieczeństwo produktów?

Rzeczywiście w zeszłym roku wzrosły ceny ziarna kakaowego, czyli naszego głównego surowca. Wzrosty cen dotyczyły również cukru, tłuszczy oraz produktów mlecznych. Jest to wyzwanie dla firmy, jak i dla całej branży. Wahania cen są jednak nieodłącznym elementem tego rynku. Przy zarządzaniu firmą należy podejmować takie decyzje, które biorą pod uwagę właśnie tę niewiadomą. Dotychczas Mieszko dość dobrze radził sobie z tym problemem, tym bardziej, że równocześnie polepszaliśmy jakość naszych produktów.

Podjęliśmy decyzję, że stawiamy na lepszą czekoladę, na naturalne składniki. Dla przykładu – w Michaszkach zwiększyliśmy zawartość

orzechów aż do 25% – najwięcej na rynku. Konsumenci pokochali nowe Michaszki – otrzymaliśmy nagrodę Najlepszy Produkt 2017 roku, Wybór Konsumentów. Podążając za trendami, konsekwentnie idziemy więc w kierunku poprawy jakości i koncentrujemy się na kluczowych dla nas produktach, bez względu na wahania cen surowców.

Eksport stanowił zawsze bardzo ważną część rozwoju firmy Mieszko. Jakie nowe kierunki ekspansji zagranicznej wyznaczyliście na najbliższe lata?

Eksport był, jest i będzie ważnym kierunkiem dla Mieszko. Jesteśmy w czołówce eksporterów. W zeszłym roku byliśmy obecni na różnych targach, w tym roku będziemy jeszcze bardziej widoczni i aktywni. Nasza sprzedaż rozwija się dynamicznie w Europie Wschodniej, na Bliskim Wschodzie, Azji i Ameryce.

Chcemy kontynuować nasz rozwój w Chinach, gdzie jest duży potencjał, mimo że nie jest łatwo na tym rynku funkcjonować.

W zeszłym roku rozpoczęliśmy eksport do Algierii. W Rosji i krajach postsowieckich ostatnio zauważamy duże ożywienie, co nastraja nas bardziej optymistyczne. Co ważne, nigdy nie utraciliśmy tych rynków, nawet w trakcie kryzysu i mamy tam mocnych dystrybutorów. Jak tylko ten rynek się ożywi, jesteśmy gotowi, by powrócić tam pełną parą.

Panie Prezesie, biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju firmy na rynku polskim i rynkach zagranicznych – proszę powiedzieć, jaką pozycję widzi Pan dla firmy Mieszko, powiedzmy za 5 lat?

Markę Mieszko za 5 lat widzę odmłodzoną. To będzie marka, która komunikuje się z dużo szerszą grupą docelową, bo życie warto smakować w każdym wieku! Rozszerzenie grupy docelowej marki – zdecydowanie nie oznacza zapomnienia o naszych wiernych i aktualnych konsumentach! Wręcz przeciwnie, dzięki nowym produktom czy formatom będą mogli oni dzielić niezapomniane chwile z rodziną i bliskimi, bo każdy w naszej ofercie znajdzie coś dla siebie.

Tak prywatnie – wiemy, że jest Pan pasjonatem podróżowania, a także fotografii – swoje prace prezentował Pan na wystawach w kraju i zagranicą. Proszę opowiedzieć naszym Czytelnikom więcej na temat Pana pasji. Czy stanowią one dla Pana inspiracje do nowych pomysłów biznesowych, może nowych produktów, kompozycji smakowych?

Uwielbiam podróżować, spędziłem dwa lata w podróży dookoła świata. Kocham zdjęcia, robię je jak mam okazję. Gdy się komuś podobają, organizuję wystawy. Chodzę na różne seminaria i spotkania podróżników, pokazuję swoje filmy i opowiadam o podróżach. To pasja mojego życia. Podczas urlopów często zaglądam do sklepów, żeby zobaczyć jak wygląda półka ze słodyczami w innych krajach. W ten sposób czerpię wiele inspiracji, ze smaków czy sposobów podania produktów. Kupuję dużo słodyczy, by pokazać je następnie w dziale marketingu czy badań i rozwoju w Mieszko. Potem wspólnie dyskutujemy, inspirujemy się, aby stworzyć nasz własny unikalny koncept. Jestem przekonany, że podróże i poznawanie innych kultur otwierają umysł i pozwalają się dalej rozwijać.

A Pana ulubione miejsce na świecie?

Gdyby było to jedno miejsce, z pewnością dzisiaj by mnie tu nie było, bo bym tam zamieszkał. Z każdego kraju i z każdego miejsca, wyniosłem coś niesamowitego, coś, co mnie zainteresowało. Zakochałem się w Afryce. To było miejsce, które mnie zafascynowało i nawet po roku pobytu, nie chciałem wyjeżdżać. Kolekcjonuję maski afrykańskie i interesuję się sztuką pochodzącą z tego kontynentu. Uwielbiam również kraje Bliskiego Wschodu, spędziłem tam fantastyczne chwile. Ponieważ trwają tam liczne konflikty, ciekawiły mnie rozmowy z różnymi ludźmi i poznawanie ich poglądów. Również Ameryka Południowa mnie urzekła. Fascynuje mnie także Azja, a szczególnie Japonia i jej kultura. Jak byłem młody, uczyłem się nawet japońskiego.

Tak naprawdę wszystkie miejsca mają swój niepowtarzalny klimat. Jednak dla mnie miejsca nie urzekają z powodu niesamowitej natury czy architektury, ale z powodu ludzi, których w tych miejscach spotykamy. Zawsze miałem szczęście do niezwykle intersujących i inspirujących spotkań.

Dziękuję za rozmowę,

Tomasz Pańczyk, Redaktor Naczelny