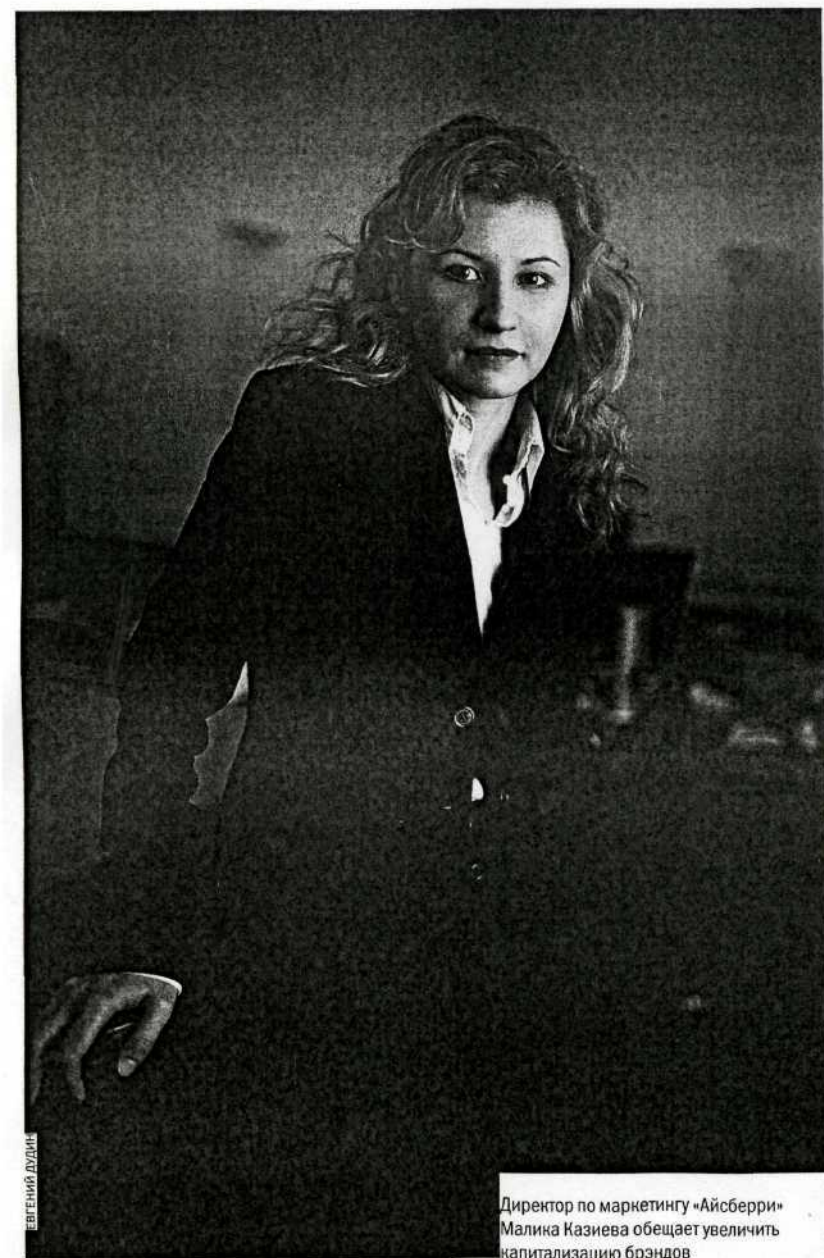


В НАЧАЛЕ 2006 ГОДА КОМПАНИЯ «АЙСБЕРРИ» ЗАЯВИЛА О НАМЕРЕНИИ СТАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ МОРОЖЕНОГО НОМЕР ДВА, ПОТЕСНИВ «ТАЛОСТО». ОДНАКО ПЛАНАМ НЕ ДОВЕЛОСЬ СБЫТЬСЯ. НОВОЕ РУКОВОДСТВО ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА РАДИКАЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК И СМЕНУ СТРАТЕГИИ. текст: влад гринкевич

## Скольжение на месте



Директор по маркетингу «Айсберри» Малина Казиева обещает увеличить капитализацию брэндов

Вычислить, кто главный в «Айсберри» (в переводе с английского — «ледяная ягода»), можно по любопытному совпадению. Немного в России фирм с такими «ягодными» именами. Из наиболее известных на ум приходит книжная сеть «Букбери» («книжная ягода»).

То, что совпадение не случайное, стало ясно в октябре 2006 года, когда третий по объемам продаж игрок российского рынка мороженого компания «Айсберри» сменила руководство. Илья Гордеев, занимавший пост президента компании с момента ее основания, уступил кресло другому акционеру — Роману Лоле, одному из учредителей того самого «Букбери» и финансовому партнеру Александра Мамута. Конкуренты объясняют смену руководства просчетами предыдущего

### ДОСЬЕ

ЗАВОД «АЙС-ФИЛИ», основная производственная площадка «Айсберри», первую продукцию выпустил еще в 1937 году. С тех пор Хладокомбинат №8 - так в «прошлой жизни» назывался «Айс-Фили» - превратился в крупнейшего московского производителя мороженого и прочно завоевал сердца и кошельки столичных любителей холодного лакомства. В 1992 году завод был приватизирован. Впоследствии у предприятия не раз менялись собственники, а в августе 2005 года 99,45% акций компании консолидировал банк «Уралсиб». Но лишь для того, чтобы сразу продать их британскому инвестиционному фонду Fleming Family & Partners (FF&P). Сумма сделки сторонами не разглашается, но по данным СФ, речь может идти о \$30-40 млн.

Сегодня производственная мощность предприятия составляет 60 тыс. тонн мороженого в год, к концу 2007 года это показатель планируется довести до 100 тыс. тонн. По итогам 2006 года «Айсберри» произвела и продала 24,4 тыс. тонн мороженого, что на 14% больше, чем в 2005 году.

## «Осваивать регионы можно и без капитальных вложений. Большинство производителей предпочитают развивать дистрибуцию, заключая партнерские соглашения»

президента и говорят о готовящейся продаже даже «Айсберри».

### Сверхновая

ЧТОБЫ ПОНЯТЬ ЛОГИКУ ПЕРЕСТАНОВОК в компании, нужно вспомнить, что «Айсберри» была создана в конце 2005 года британским инвестиционным фондом Fleming Family & Partners (FF&P), который соединил принадлежащую ему фабрику «Айс-Фили» с бизнесом по производству и торговле мороженым ГК «Рамзай»: розничную сеть из 800 киосков, оборудование производственных площадок «Волшебный фонарь» и «Сервис-холод». К владельцам «Рамзая» отошли акции вновь созданной компании (объем пакета не разглашается). И поскольку менеджмент FF&P не обладал опытом руководства продуктовым бизнесом, «рамзаевцы» получили в свои руки и управление — должность президента «Айсберри» досталась основателю и главе «Рамзая» Илье Гордееву. Контрольный пакет сохранил FF&P.

Участники рынка уверены: главный интерес для британских финансистов в этом альянсе представляла розница «Рамзай» и его управленческий потенциал. «"Рамзай" — это прежде всего сеть киосков, она обеспечивает финансовую стабильность компании», — уверен вице-президент компании «Альтервест» Алексей Дробинин. Что же касается «Сервис-холода» («Волшебный фонарь» к моменту сделки уже не работал), то, по словам Дробинина, «у предприятия не было сильных брендов и его доля на рынке падала». Акционерам «Рамзая» новый союз сулил расширение бизнеса (двумя годами ранее «Рамзай» пытался поглотить «Айс-Фили», но потерпел неудачу).

Руководство новообразованной компании было настроено оптимистично. В начале 2006-го Илья Гордеев рассказал о программе-максимум — к концу года выйти на второе место по объемам продаж, потеснив питерскую «Талосто».

### Лишнее — за борт

ВОЗМОЖНОСТИ «АЙСБЕРРИ» вполне позволяли добиться поставленной цели: про-

изводственная площадка «Айс-Фили» считается одной из самых мощных в России. Завод способен выпускать 60 тыс. тонн мороженого в год, что вдвое больше ресурсов, которыми он располагал в 2004-м. А после реконструкции, которую руководство компании обещает завершить к концу 2007 года, этот показатель возрастет до 100 тыс. тонн. Другой вопрос, зачем такие мощности нужны? Большая часть оборудования в настоящий момент не задействована: в 2005 году «Айсберри» удалось продать лишь 21,4 тыс. тонн мороженого (при объеме рынка 405 тыс. тонн).

Достижение амбициозных целей «Айсберри» начал с ревизии брэндов: в наследство от предшественников компании достался непомерно раздутый продуктовый портфель из приблизительно 220 товарных позиций (под одной торговой маркой может быть несколько товарных позиций). Первые шаги по созданию новой стратегии продвижения сделал Илья Гамов, тогдашний директор по маркетингу «Айсберри». В 2006-м он сократил число товарных позиций вдвое. Для продвижения ему был выделен маркетинговый бюджет в размере \$12 млн — вполне сопоставимый с бюджетами других компаний из первой пятерки.

Параллельно руководство «Айсберри» использовало финансовые возможности акционеров для приобретения новых активов. В феврале 2006-го москвичи купили одного из крупнейших дистрибуторов мороженого в Северо-Западном регионе — группу компаний «Торас» с объемом реализации более 10 тыс. тонн продукции в год. В активе «Тораса» собственные складские комплексы с 1,5 тыс. единиц холодильного оборудования и парк рефрижераторных автомобилей. Компания работает с поставщиками более чем из тридцати городов России, имеет развитую дистрибуцию — свыше тысячи клиентов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В результате, по данным «Айсберри», за восемь месяцев 2006 года доля компании в Северной столице выросла с 4% до 20%. Вскоре последовала новая покупка. В мае активы «Айсберри» пополнились московским дистрибутором

### НОВЫЙ

#### Компания «Айсберри»:

- сменила руководство;
- отказалась от дальнейшего развития региональной дистрибуции за счет приобретения местных производителей и торговых компаний;
- радикально сокращает количество торговых марок.

### РЫНОК

В 2006 ГОДУ РОСТ РЫНКА МОРОЖЕНОГО, по данным Союза мороженщиков России, составил всего 2% - до 406,5 тыс. тонн, на этот год прогнозируется рост до 415 тыс. тонн. Причина стагнации - низкие объемы потребления. В 1965 году Институт питания СССР вычислил норму потребления мороженого для советских граждан - 5 кг на душу населения. Но начиная с 1991 года на российский рынок хлынул поток кондитерских изделий, ставших альтернативой мороженому. С другой стороны мороженщиков потеснили пивовары. Благодаря огромным рекламным бюджетам они сумели убедить россиян, что пиво в жару куда лучше мороженого. В результате потребление мороженого, по данным «БизнесАналитики», снизилось еще в 2005 году до 3,1 кг на человека в год. Для сравнения: средний американец ежегодно съедает 14,5 кг этого продукта, европеец - 9,5 кг.

Сегодня производством мороженого в России, по разным оценкам, занимаются около 250 компаний, при этом 50% продаж, по данным Союза мороженщиков, приходится на долю 10 крупнейших компаний-производителей.

«Норд Ист комплекс» (годовой объем продаж — 1 тыс. тонн). Оба дистрибутора еще до их покупки «Айсберри» занимались продвижением продукции «Айс-Фили» и «Рамзай».

А вот в приобретении новых производственных мощностей компания не столь преуспела. Например, неудачей закончились переговоры «Айсберри» о покупке одного из крупнейших на Северо-Западе производителей мороженого — Хладокомбината №1.

Результаты активной деятельности оказались неоднозначными. В 2006 году «Айсберри» произвела 24,4 тыс. тонн мороженого — на 14% больше, чем годом ранее. Вроде бы неплохо, учитывая вышеупомя-

# Возможно, перестановки в «Айсберри» вызваны тем, что инвесторам не понравилось, как предыдущее руководство распорядилось их деньгами

нутую двухпроцентную скорость роста рынка. В пользу «Айсберри» говорит и тот факт, что «Талосто», занимающей вождь-ленное второе место, судя по данным Союза мороженщиков, удалось вырасти по итогам года всего на 3,6%. Правда, объемы производства «Талосто» (35 тыс. тонн) для «Айсберри» так и остались недостижимыми. Более того, лидер рынка компания «Инмарко» показала 14-процентный прирост при вдвое больших, чем у «Айсберри», объемах.

«В компании идут сложные процессы, надо дождаться результата», — осторожно комментирует итоги деятельности «Айсберри» Валерий Елхов, исполнительный директор Союза мороженщиков России. Алексей Дробинин более категоричен: «Инвестиции в рекламу и маркетинг не оправдались, потрачены огромные деньги, но реального увеличения продаж нет. Достигнутые объемы — результат механического сложения продаж "Айс-Фили" и "Сервис-холода"».

## Новая метла

**НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ДОСТИГНУТЫХ «АЙСБЕРРИ» РЕЗУЛЬТАТОВ** заметили не только конкуренты: в октябре 2006 года Илья Гордеев, оставшись миноритарным акционером, уступил пост Роману Лоле. Гордеев остался в компании в качестве председателя совета директоров, однако в оперативном управлении больше участия не принимает.

По официальной версии, претензий к деятельности Гордеева у акционеров не было, а причиной ухода стало желание экс-президента сосредоточиться на собст-

венном бизнесе. «Для меня, как и для всех членов совета акционеров, решение Ильи стало неожиданностью», — прокомментировал в официальном пресс-релизе уход своего предшественника Лола.

На рынке существует и другая версия: инвесторам не понравилось, как руководство «Айсберри» распорядилось их деньгами. «Результаты оказались неадекватны вложениям, — говорит директор одной из компаний-производителей мороженого. — После этого по западным правилам следует менять менеджмент».

Сменой президента кадровые перестановки в «Айсберри» не ограничились. В начале 2007-го место Ильи Гамова на посту директора по маркетингу заняла Малика Казиева, работавшая раньше в «Росспиртпроме».

Свою маркетинговую политику Малика Казиева называет логическим продолжением политики своего предшественника, хотя предлагаемые ей меры выглядят куда более радикальными. В середине февраля «Айсберри» объявила о намерении сократить к концу года число торговых марок с нынешних 33 до пяти, а товарный ассортимент снизить со 150 до 49 позиций. «На американском рынке у производителя мороженого около 25 позиций, — ссылается на мировой опыт Малика Казиева. — Снижение числа марок и позиций позволит существенно увеличить капитализацию оставшихся брэндов».

Конкуренты смотрят на маневры «Айсберри» с долей скепсиса. «Сорок девять позиций маловато, — рассуждает Алексей Дробинин. — Сбалансированный порт-

Топ-5 производителей мороженого, лидирующих по объему рекламы (количество выходов)

РЕКЛАМОДАТЕЛЬ	ТВ	ПРЕССА	НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА	ВСЕГО
«АЙСБЕРРИ»	1376	1	110	1487
«ТАЛОСТО»	1123	—	—	1123
NESTLE	—	—	663	663
MCDONALD'S	130	—	—	130
«ШЕЛЛЕР АЙСКРЕМ»	—	6	—	6

В НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЕ УЧИТЫВАЛИСЬ ЛИШЬ НОСИТЕЛИ, ИМЕЮЩИЕ ЦИКЛ РАЗМЕЩЕНИЯ БОЛЕЕ ОДНОГО МЕСЯЦА.

ДАННЫЕ ПО МОСКВЕ ЗА ПЕРИОД С АВГУСТА 2006 Г. ПО ЯНВАРЬ 2007 Г.

ИСТОЧНИК: TNS GALLUP ADFACT

## «Компания не продается, акционеры ни с кем не ведут переговоры. Этот бизнес мы планируем развивать как минимум ближайшие несколько лет»

фель должен не только помещаться на полках киоска, но и удовлетворять требованиям дистрибуторов, которые работают с разноформатной розницей и нуждаются в ассортименте не меньше 80 наименований».

Председатель совета директоров компании «Инмарко» Дмитрий Докин замечает еще одну странность в политике «Айсберри»: компания отказалась от производства мороженого под главным брэндом прошлого года, «Волшебная лакомка», на телерекламу которого, по его данным, было потрачено \$2,5 млн. В самой компании этот парадокс объясняют неохотоспособностью словосочетания «Волшебная лакомка»: дескать, название «Лакомка» есть в портфеле большинства производителей мороженого. Интересно, что в интервью нашему журналу в августе 2006-го (см. **СФ** №30/2006) Илья Гамов заявлял, что «Айсберри» удалось надежно защитить марку. Видимо, новое руководство в этом не столь уверено.

### Тень прошлого

ОПТИМИЗИРУЯ ПОРТФЕЛЬ МАРОК, «Айсберри» рассчитывает облегчить себе выполнение другой задачи — компания готовится к региональной экспансии (сейчас на регионы приходится около 50% продаж компании). Ключевые территории — Москва и Петербург, Поволжье, Южный федеральный округ. Кроме того, будут осваиваться Урал и Дальний Восток.

Но регионы отнюдь не ждут столичных гостей с распростертыми объятиями. Помимо крупных конкурентов, таких как «Инмарко» в Сибири или «Талосто» на Северо-Западе, москвичам придется столкнуться с множеством мелких региональных производителей — бывших советских хладокомбинатов, которые пока еще держат рынки небольших городов.

Как правило, на советских региональных комбинатах ставили самые простые линии, главная задача была «сработать», поэтому никто не озадачивался расширением рецептур и ассортимента. Однако, как замечает Валерий Елхов, степень лояльности местных потребителей «своим» маркам очень высока. А, по словам Алек-

сея Дробинина, локальные брэнды часто занимают не менее половины ассортимента местных дистрибуторов, и те не намерены отказываться от них. Не случайно, например, «Талосто», купив подмосковный завод «Метелица», решила сохранить его основную марку и теперь продвигает ее вместе с остальными.

Сбалансированный портфель марок и солидная рекламная поддержка сами по себе еще не гарантируют успеха в региональной экспансии. Вторым по важности после маркетинга инструментом завоевания региональных рынков представители «Айсберри» называют создание разветвленной сети дистрибуции.

Здесь позиции нового руководства также расходятся с теми, о которых говорили предшественниками. Илья Гамов в интервью **СФ** отмечал, что покупка марок местных игроков и локальных дистрибуторов — перспективное направление для компании, желающей освоить региональные рынки. Однако Малика Казиева настаивает на том, что «местные игроки "Айсберри" не интересны» и собственную дистрибуцию компания расширять не планирует. «Осваивать регионы можно и без капитальных вложений, — считает Казиева. — Большинство производителей предпочитают развивать дистрибуцию, заключая партнерские соглашения».

Конкуренты расценивают действия руководства «Айсберри» исключительно как элементы предпродажной подготовки. Слухи о возможной продаже компании крупному иностранному или российскому игроку ходят по рынку с самого момента ее создания. А после того как «Айсберри» объявила о резком сокращении числа торговых марок, они возобновились с новой силой. Роман Лола решительно опровергает эту информацию. «Компания не продается, акционеры ни с кем не ведут переговоры. Этот бизнес мы планируем развивать как минимум ближайшие несколько лет», — заявил он **СФ**. Акционеров «Айсберри» можно понять: много ли заработаешь на продаже компании, раз в год кардинально меняющей свою стратегию? **СФ**