

«Лебедянский» дотянулся до PepsiCo

Компания за десять лет выросла до одного из лидеров мирового сокового рынка

Производитель соков и детского питания «Лебедянский» за последние десять лет своего существования проделал путь от небольшого регионального завода до лидера российского рынка соков. Умелая маркетинговая политика и сильный менеджмент позволили компании стать шестым производителем соков в мире. Инвесторы по достоинству оценили бизнес «Лебедянского»: в марте PepsiCo объявила о покупке сокового направления компании за \$1,357 млрд.

Планово-убыточный

В 1967 году Министерство плодоовощного хозяйства СССР выбрало город Лебедянь для строительства консервного завода. Выбор был не случаен. Еще в XIX веке в городе появились предприятия, занимавшиеся переработкой сельскохозяйственного сырья. Новый завод изначально специализировался на выпуске плодоовощных консервов и считался «планово-убыточным» предприятием.

За 14 лет на заводе «Лебедянский» сменилось шесть директоров, а у самого предприятия образовались огромные долги. Но в 1981 году директором был назначен Николай Борцов. С его приходом «Лебедянский» перенес акцент с выпуска консервов на производство соков и детского питания. Вместе с изменением ассортимента Николай Борцов добился присвоения заводу статуса экспериментального, что позволяло выпускать новые виды продукции.

К концу 1980-х благодаря активности нового директора «Лебедянский» стал в отрасли одним из немногих заводов, приносящих прибыль, хотя все еще считался региональным. В 1989 году по инициативе нового директора на Лебедянском заводе была установлена линия асептического розлива Tetra Pak. Завод в Лебедяни был вторым в СССР предприятием, начавшим использовать технологию асептического розлива в картонные пакеты.

Маленькие, но крепкие

В 1992 году «Лебедянский» был преобразован в акционерное общество. Владельцами завода стали гендиректор Николай Борцов и его сын Юрий Борцов. После преобразования компания окончательно сконцентрировалась на выпуске соков в асептической упаковке и детского питания.

Но на заре рыночных отношений компания оказалась на грани существования. В первой половине 1990-х действовало распоряжение правительства о поставках в северные регионы страны. Снабжая северян соками, завод получал кредиты в коммерческом банке и покупал сырье, упаковку, тару. Но когда пришло время расплачиваться по долгам, денег «Лебедянский» не получил. Для завода сложилась патовая ситуация. Отчасти статус «Лебедянского» как производителя детского питания помог выбраться из кризиса. Владельцы завода смогли договориться с банком о реструктуризации долга, но счета были заблокированы. При заводе был создан торговый дом, который и занимался продажей продукции; за счет прибыли заводу удалось погасить все долги.

Равнение на маркетинг

На заводе с 1992 года начал работать и Юрий Борцов. Первое время он занимался продажами, а позже стал активно работать над маркетингом продукции. В 1996 году «Лебедянский» наладил выпуск сока под торговой маркой «Тонус».

В 1998 году оборот компании составлял всего \$18 млн, а рыночная доля — около 4%. Как



из сокового направления «Лебедянскому» удалось выжать максимальную прибыль

ни странно, но кризис 1998 года помог компании. Тогда большинство иностранных производителей покинуло российский рынок, а «Лебедянский», напротив, заметно активизировался. В 1999 году на руководящие посты в компанию были приглашены менеджеры из крупных западных и российских компаний, в том числе из Tetra Pak.

Новые менеджеры активно включились в работу. В «Лебедянском» была выстроена управленческая структура по современным стандартам менеджмента. Увеличивая производственные мощности, менеджмент компании разрабатывал и выводил торговые марки во всех ценовых сегментах сокового рынка: «Фруктовый сад» — в низком, «Я» — в премиальном, напитки для молодежи «Фрустайл», а также соки для малышей «Фрутоняня». Юрий Борцов убедил отца вкладывать средства в продвижение марок на рынке. Практически сразу это принесло результаты.

Ударная пятилетка

В 2001 году «Лебедянский» приобрел 49% акций завода «Прогресс», расположенного в Липецкой области и выпускавшего соки. В 2003-м «Лебедянский» докупил еще 26% акций «Прогресса». Тогда участники рынка отмечали, что «Прогресс», несмотря на техническую оснащенность, не смог стать игроком национального масштаба. При новом владельце «Прогресс» заработал эффективнее. Сейчас на заводе выпускается минеральная и питьевая вода «Липецкий бювет».

В 2003 году Николай Борцов был избран депутатом Госдумы и полностью отошел от оперативного управления, сосредоточившись на общественно-политической деятельности. С 2004 года «Лебедянским» стал руководить Магомет Тавказов, пришедший в компанию в 2000 году на должность директора по маркетингу.

С апреля 2004 года, по данным агентства «Бизнес Аналитика», «Лебедянский» выбились в лидеры рынка соковых продаж с долей 27,8% (в денежном выражении в городах с населением от 100 тыс. человек). Широкая дистрибуторская сеть компании к 2005 году насчитывала в России и странах СНГ более 160 независимых дистрибуторов. Оборот компании с 1998-го по 2007 год увеличился более чем в 30 раз. Эксперты признают, что «Лебедянский» за эти годы вырос очень быстро, успех компаний стал возможен благодаря сильной команде менеджеров, а также высокому качеству продукции. К тому же компания сосредоточила все внимание на продвижении существующих брэндов.

На радость инвесторам

Еще в начале 2004 года «Лебедянский» не собирался на IPO. Тогда в одном из интервью исполнительный директор «Лебедянского» Магомет Тавказов говорил, что в ближайшие два-три года выход на биржу точно не планируется, хотя такая возможность рассматривалась в отдаленной перспективе. Однако осенью появились первые слухи о предстоящей продаже пакета акций инвесторам.

Через несколько месяцев слухи подтвердились. В марте 2005 года «Лебедянский» разместил 19,9% акций на РТС и ММВБ. Благоприятная рыночная конъюнктура в тот период на российском фондовом рынке стала причиной успешной продажи акций. В марте 2005 года аналитики высоко оценивали размещение акций, но сомневались в перспективах компании. Так, аналитики «Атона» считали, что темпы роста «Лебедянского» снизятся в связи с ужесточением конкуренции в соковом сегменте. Но уже за I квартал 2005 года компания значительно увеличила выручку. Менеджмент объяснял стремительный рост усилением дистрибуции в регионах и развитием системы прямых продаж в Москве и Санкт-Петербурге, а также эффективной ценовой и маркетинговой политикой.

Реализовав масштабный финансовый проект, менеджмент продолжил диверсифицировать бизнес. В сентябре 2006 года «Лебедянский» вышел на рынок минеральной воды, запустив производство под торговой маркой «Липецкий бювет». В том же месяце компания купила петербургского производителя соков компанию «Троя-ультра». Осенью 2006 года компания начала строительство в Новосибирске завода по выпуску соков и детского питания мощностью 250 млн литров в год.

К началу прошлого года рыночная доля компании, по данным «Бизнес Аналитики», составила 30%. За 2007 год выручка «Лебедянского» составила \$944,8 млн. Капитализация компании за три года обращения акций на фондовом рынке выросла почти в два с половиной раза — с \$760 млн до \$1,852 млрд.

Сделка

Слухи о возможном поглощении «Лебедянского» американской корпорацией PepsiCo появились еще осенью 2005 года, говорит менеджер инвестиционной практики ЮК «Яковлев и партнеры» Василий Трофимов. Тогда компания Coca-Cola купила одного из крупнейших российских производителей соков компанию «Мултон». Участники рынка и аналитики в один голос уверяли,

что PepsiCo необходимо покупать одного из лидеров соковой отрасли, чтобы не отстать от основного конкурента.

В конце марта этого года наконец было объявлено о сделке между «Лебедянским» и PepsiCo. Основные акционеры российской компании, которым принадлежит 75,5% акций, договорились с PepsiCo о продаже сокового подразделения за \$1,357 млрд. По оценке аналитиков ИК «Файненшл бридж», цена сделки предусматривает значительную премию к рыночной стоимости компании. Эксперты отмечают, что сделка является для сторон взаимовыгодной. Для PepsiCo — это возможность обогнать по продажам в России Coca-Cola. Для «Лебедянского» — это шанс привлечь инвестиции в совершенствование системы расходов и дальнейшее развитие.

Для проведения сделки «Лебедянский» проведет разделение компании. 16 июня состоится внеочередное собрание акционеров компании, на котором будет рассмотрен вопрос о выделении бизнеса по производству детского питания и воды. Предполагается, что на балансе самого «Лебедянского» останется только соковый сегмент, а производство детского питания и минеральной воды будет выделено в отдельную компанию.

Владельцы крупнейшего сокового производителя займутся развитием этих сегментов, так как видят в них значительные перспективы роста. Средства от продажи сокового подразделения пойдут в том числе и на развитие нового бизнеса. Эксперты говорят, что сегменты детского питания и минеральной воды растут быстрее сокового и рентабельность в них существенно выше.