

ГК ОСТ МЕНЯЕТ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ СТОЛЬ ЖЕ БЫСТРО, КАК ТЕРЯЕТ ДОЛЮ НА ВОДОЧНОМ РЫНКЕ. УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ ПОЗВОЛЯЕТ ЛИШЬ ПОБОЧНЫЙ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ БИЗНЕС.

Горькая доля

ТЕКСТ:
ЮЛИЯ
ГОРДИЕНКО

«В итоге мы имеем то, что имеем» — любимая фраза председателя совета директоров группы компаний ОСТ *Елены Сорокиной*: за полтора часа интервью она произносит ее, наверное, раз десять.

Тому, что сейчас имеет группа ОСТ, а точнее, ее главный алкогольный актив компания «ОСТ-алко», не позавидуешь. Мало того что налоговики требуют от предприятия 870 млн руб. недоимки (300 млн из них, уверяет Сорокина, компания уже заплатила), так еще линии «ОСТ-алко» с июля простаивают — компании не продают акцизные марки из-за налоговых претензий. При обороте за прошлый год 9,1 млрд руб. общая долговая нагрузка компании приближается к 4 млрд руб. Щедрый букет неприятностей, упакованный в кризис ликвидности.

Семейный подряд

Брат Сорокиной основатель группы ОСТ *Владимир Пекарев* за 13 лет создал многопрофильный холдинг, который занимается производством водки (ключевые брэнды — «Богородская», «Стольная»), коньяка («Шустов»), сладкой газированной («Напитки из Черноголовки») и питьевой воды (Courtois, «Черноголовская»).

С 1999 года Пекарев — депутат Госдумы от Ногинского района Московской области. До сих пор он формально держался от бизнеса на расстоянии (статус депутата позволяет владеть, но не участвовать в управлении активами). Критическая ситуация, однако, потребовала прямого вмешательства: в сентябре он стал мажоритарным акционером ГК ОСТ: 70-процентную долю в компании ему подарила жена *Лариса* (см. СФ №37/2008). На рынке «дар» восприняли как показательный выход на сцену и личную гарантию «водочного» депутата.

До 2006 года оперативным управлением в ОСТ занималась Елена Сорокина (она владеет миноритарным пакетом). Однако компания решила отойти от «семейной» модели и привлекла наемного гендиректора — *Александра Лазуто*, который в свое время вывел на IPO фармацевтическую компанию «Акрихин». Повторить этот трюк с ГК ОСТ не удалось. «Он слишком углубился в стратегические вопросы вроде перехода к евростандартам и упустил продажи, — критикует Елена Сорокина. — Да и попытка структурировать бизнес осталась только на бумаге». Лазуто назначили председателем совета директоров, но и на этом кресле он долго не усидел — в августе 2008 года его уволили уже окончательно.

Новый гендиректор *Андрей Кобаль*, пришедший летом 2007 года, опыт в алкогольной отрасли имел и даже владел собственным винным бизнесом в Молдавии. «Вино — несколько другая специфика, — отмечает Сорокина. — Стратегические вопросы должны решать люди, имеющие на водочном рынке более существенный вес».

Очередная смена топ-менеджмента произошла в августе. Пост генерального директора занял финансист *Алексей Мустяца*, а председателем совета директоров стала Елена Сорокина. Похоже, Пекарев решил вернуть бразды правления в лоно семьи.

«От людей, работавших в ОСТ, я слышал, что там очень суровые условия для креативной мысли, — рассказывает вице-президент компании «Винэксим» (брэнд «Путинка») *Станислав Кауфман*. Причина кадровых метаний, поговаривают на рынке, в том, что Владимир Пекарев, с одной стороны, слишком авторитарен, чтобы предоставить наемным руководителям свободу действий, с другой — слишком занят, чтобы детально вникать во все самому».

Налог кредитом опасен

«Приходите после 15 октября, мы вас первую поставим на разлив», — Елена Сорокина оптимистично предлагает мне попробовать себя в роли оператора линии.

До 10 октября Елена надеется взять кредит «в крупном госбанке» на 700 млн руб. и заплатить оставшиеся 570 млн руб. недоимок. Дальнейшие действия расписа-



СЕРГЕЙ МИСЕЛЕВ

Разогнав наемных топ-менеджеров, бенефициар ГК ОСТ Владимир Пекарев доверил бизнес сестре Елене Сорокиной

ны по минутам: заново получить акцизные марки, пустить в «оборотку» 130 млн руб. и запустить завод.

Происхождение налоговой задолженности «ОСТ-алко» Сорокина объясняет просто: в конце прошлого года ключевой кредитор компании ВТБ закрыл лимиты на алкогольные компании. «У нас была предварительная договоренность, что после погашения займа ВТБ возобновит нам кредитную линию, которая составляла примерно 600 млн руб., — вспоминает Елена Сорокина. — Мы чувствовали себя спокойно». Понадеявшись на перекредитование, ОСТ закрывал заем из средств, отведенных на выплату налогов. И напрасно:

в компанию нагрянули судебные приставы, а ВТБ линию так и не возобновил.

Сейчас «ОСТ-алко» держится на складских запасах алкоголя, которые вот-вот закончатся. «Наша продукция пользуется большим спросом», — не знает, радоваться ей или расстраиваться, Елена Сорокина. Чтобы не сорвать запланированные поставки в сети и получить товар, ключевые дистрибуторы перешли с компанией на предоплату. «ОСТ-алко» тоже выкручивается как может: возвращает из регионов еще не реализованные мелкими дилерами партии и продает их основным клиентам. «Главное — не потерять розницу», — повторяет как мантру Сорокина.

досье

Компания: ГК ОСТ
 Владельцы: Владимир Пекарев (70%), Елена Филиппова (15%), Елена Сорокина (5%), Татьяна Пекарева (5%), Владимир Поликарпов (5%)
 Выручка в 2007 году: 9,14 млрд руб.
 Чистая прибыль в 2007 году: 81,1 млн руб.
 Долговая нагрузка: 4 млрд руб.
 Основные бренды: «Шустовъ», «Богородская», «Стольная», «Напитки из Черноголовки»
 Число сотрудников: 3500 на конец 2007 года

В крайнем случае, избежать банкротства и расплатиться с фискальным ведомством акционеры «ОСТ-алко» готовы за счет продажи подмосковных земель (их в распоряжении семьи Пекарева несколько десятков гектаров).

Впрочем, шансы подработать в октябре на разливе водки у меня есть. В том, что «ОСТ-алко» получит кредит, в компании практически не сомневаются: все залоговые соглашения согласованы. Источник, близкий к сделке, уверяет СФ, ЧТО В роли «спасателя Малибу» выступит Россельхозбанк. Это кажется логичным: опорный банк Министерства сельского хозяйства, в отличие от ВТБ, не является публичным и вполне может принять на себя риски алкогольной отрасли. Спасение крупнейшего алкогольного завода Московской области на руку Минсельхозу, который сражается с Минфином за право стать регулятором алкогольного рынка.

План Marshall

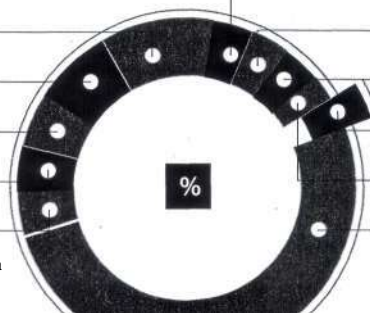
Но вот задача — запуск производства и решение налоговых проблем решит лишь часть бед «ОСТ-алко». Дело в том, что изначально предприятие не столько развива-

Десятка крепких

крупнейшие игроки российского водочного рынка*

- 10,9 «Русский алкоголь»
- 7,5 «Веда»
- 5,2 «Синергия»
- 4,4 «Винэксим»
- 4,3 Московский завод «Кристалл»

- Алкогольные заводы «Гросс» 3,8
- «Омсквинпром» 3,7
- «Союз-Виктан» 3,6
- ГК «ОСТ» 3,1
- «Урожай» 2,5
- Другие 51,0



* по итогам первого полугодия 2008 г. Без учета продаж в точках общепита
 Источник: «Бизнес Аналитика»

экспертное мнение

— Основная ошибка Владимира Пекарева в том, что он не занимался компанией самостоятельно. Ему нужно было выбирать — депутатство или бизнес. Доверив компанию другим людям, пусть даже родственникам, он получил запрограммированный печальный итог. Выйти из кризиса всегда возможно, когда это делают люди, разбирающиеся в антикризисном управлении. Если Пекарев найдет подобающую антикризисную команду, через год-полтора все встанет на свои места. Компании нужно вернуть хотя бы те позиции, которые у нее были. Для этого ей лучше развиваться там, где ее хорошо знают — в Москве и Московской области, а не тратить деньги на федеральную дистрибуцию.



Сергей Зивенко,
владелец ТПГ «Кристалл»

— У марок, которыми сейчас распоряжается «ОСТ-алко», я перспектив не вижу. Они известны в столичном регионе, однако их жизненный цикл заканчивается. А новые игроки готовы вкладываться в яркие брэнды. Ценность «Зеленой марки» от «Русского алкоголя» в концепции ностальгии, «Пяти озер» «Омсквинпрома» — в идее чистой воды, «Парламент» очищен молоком, а «Бруньки» просто всех забавляют. А что такое «Богородская» или «Стольная»? Традиции, но без инноваций. Владельцы старых брэндов — не только «ОСТ-алко», но и «Веда» — делают хаотичные шаги и не имеют продуманной стратегии развития. В итоге их теснят более активные конкуренты.



Игорь Володин,
генеральный директор
компании «Дейрос»

8%

водочного рынка Москвы и Московской области контролируется компанией «ОСТ-алко». При этом на столичный и подмосковный рынки, по данным Росстата, приходится 29%

ло свои марки, сколько работало на заказах конкурентов, не имеющих собственных мощностей. В итоге у компании попросту нет сильных федеральных марок (доля основного брэнда «Богородская» — 1,8% российского рынка, тогда как у самой популярной в стране «Зеленой марки» «Русского алкоголя» — более 7%). Да и в целом доля рынка компании неуклонно падает — с 3,7% в 2006 году до 3,1% в первом полугодии 2008-го, по данным «Бизнес Аналитики».

Ставка на контрактное производство себя не оправдала. По информации ЦИФРРА, 30% разлива «ОСТ-алко» приходилось на брэнд «Флагман», принадлежавший РВВК. Однако в прошлом году РВВК марку продала ММВЗ, который перенес производство на свои мощности. «ОСТ-алко» разом лишился ключевого заказчика. Компания пыталась было побороться за этот брэнд, но наскрести требуемые \$60 млн не смогла. «Напрасно. Это был настоящий федеральный брэнд, с харизмой. Таких в портфеле „ОСТ-алко“ нет и пока не предвидится», — считает директор ЦИФРРА *Вадим Дробиз*.

Теперь у компании не остается другого выхода, кроме как пытаться развивать собственные брэнды. Для финансирования этой затеи Елена Сорокина надеется привлечь портфельного инвестора. Еще в разгар истории с налоговыми претензиями стало известно о переговорах ОСТ с компанией *Константина Малофеева* Marshall Capital Partners, которая собиралась выкупить 20% «ОСТ-алко». Если договоренности будут достигнуты, Сорокина собирается ни много ни мало завоевать за два года 10% алкогольного рынка, примерно столько сейчас у крупнейшего игрока — «Русского алкоголя».

Впрочем, выбиться в лидеры ОСТ планирует и без поддержки инвестора. Но уже за три-четыре года. Для этого компания собралась скупать дешевоющихся на фоне кризиса ликвидности мелких и средних региональных игроков и использовать их как форпост для наступле-

250 млн литров

составляет рынок бутилированных чаев в России, по подсчетам «Бизнес Аналитики». «ОСТ-аква» хочет втиснуться между Lipton (56% рынка) и Nestea (39,4%)

ния на регионы. Сейчас позиции компании сильны лишь в Москве, где она контролирует 8% рынка.

Интересуют акционеров ОСТ, по словам Елены Сорокиной, исключительно новосибирский и краснодарский регионы. Но именно на эти рынки, уверяет Станислав Кауфман, прорваться будет труднее всего. В Новосибирске на днях свой новый завод открыл «Русский алкоголь», так что развивать там брэнды придется в жесткой конфронтации с лидером рынка. Краснодар — вотчина виноделов, и потребление водки там традиционно ниже, чем в северных регионах.

Параллельно Сорокина хочет наращивать импорт — у компании есть брэнд Jewel of Russia в черной бутылке. Его продажи за границей, уверяют в компании, идут неплохо: за 2007 год в США, Канаде, Великобритании, Германии и Франции было реализовано 300 тыс. бутылок емкостью от 0,5 до 1 литра по цене от \$30 до \$120. Американские дистрибуторы даже хотели выкупить брэнд, однако «ОСТ-алко» предпочел развивать его самостоятельно. Впрочем, ОСТ все равно далеко до самой популярной за границей отечественной водки «Русский стандарт» — в прошлом году удалось продать на экспорт 3 млн литров.

На какие средства будут развиваться все эти амбициозные проекты, если сорвется сделка с потенциальным инвестором, Сорокина не говорит. Разве что выручит безалкогольное направление.

Полезная вода

Еще два года назад «ОСТ-алко» зарабатывал для ГК ОСТ 70% выручки. Но сейчас вклады безалкогольного «ОСТ-аква» и водочного подразделений группы сравнялись.

Еще бы — у «ОСТ-аква» есть раскрученный брэнд «Напитки из Черноголовки». Он занимает 65% премиального сегмента столичного и подмосковного рынка сладкой газировки. Теперь компания стремительно осваивает и новую нишу напитков с «дополнительной пользой». В прошлом

году российский рынок бутилированной воды вырос на 29%, и здесь успехов у «ОСТ-алко» побольше, чем в алкоголе.

С января 2008 года компания выпускает воду под брэндом Courtois с повышенным содержанием йода и фтора, формулу которой для «ОСТ-аква» разработали в Институте экологии человека и гигиены окружающей среды им. Сытина. Сейчас, по словам директора по маркетингу и стратегическому планированию «ОСТ-аква» *Александра Анфиногенова*, вода уже продается во всех федеральных сетях по 25 руб. за бутылку 0,5 литра (за девять месяцев удалось реализовать более 2 млн бутылок).

Удивительное дело: разглядев в Courtois перспективный нишевый продукт, компания PepsiCo решилась на прецедент, взяв напиток на реализацию через свою дистрибуторскую сеть. Сейчас она по сути тестирует продажи йодированной воды. Если результат окажется удачным, не исключено, что компания может выкупить брэнд.

В нынешнем октябре «ОСТ-аква» запускает тестовые продажи линейки из трех бутилированных холодных чаев под маркой Tisana—черный, зеленый и чай мате. Помимо обычной заварки в нее войдут экстракты трав, традиционно используемых в России для заваривания чаев: ромашка, мята, душица. В «ОСТ-аква» планируют продавать Tisana на 10-15% дороже, чем основные конкуренты Nestea и Lipton (на них приходится 95% рынка),— примерно по 45 руб. Шансы попасть на полки есть. «Места на рынке достаточно,— оптимистичен аналитик „Финама" *Максим Климгин*.— Рынок растет примерно на 20% в год, частично оттягивая на себя потребителей сладкой газировки».

Пока «ОСТ-алко» пытается разобраться с налоговиками, федеральной дистрибуцией и выстроить хотя бы один сильный брэнд, «ОСТ-аква» усиленно столбит новые ниши на рынках, которые развиваются куда динамичнее стагнирующего водочного сегмента. Почему бы компании не завязать с мечтами о лидерстве на алкогольном рынке и не продать многострадальный водочный актив, сосредоточившись на «ОСТ-аква»?

Елена Сорокина смотрит на меня сурово:— Это что, бизнес по-русски? Продавать компанию на дне? Мы продадим, когда компания будет на пике.