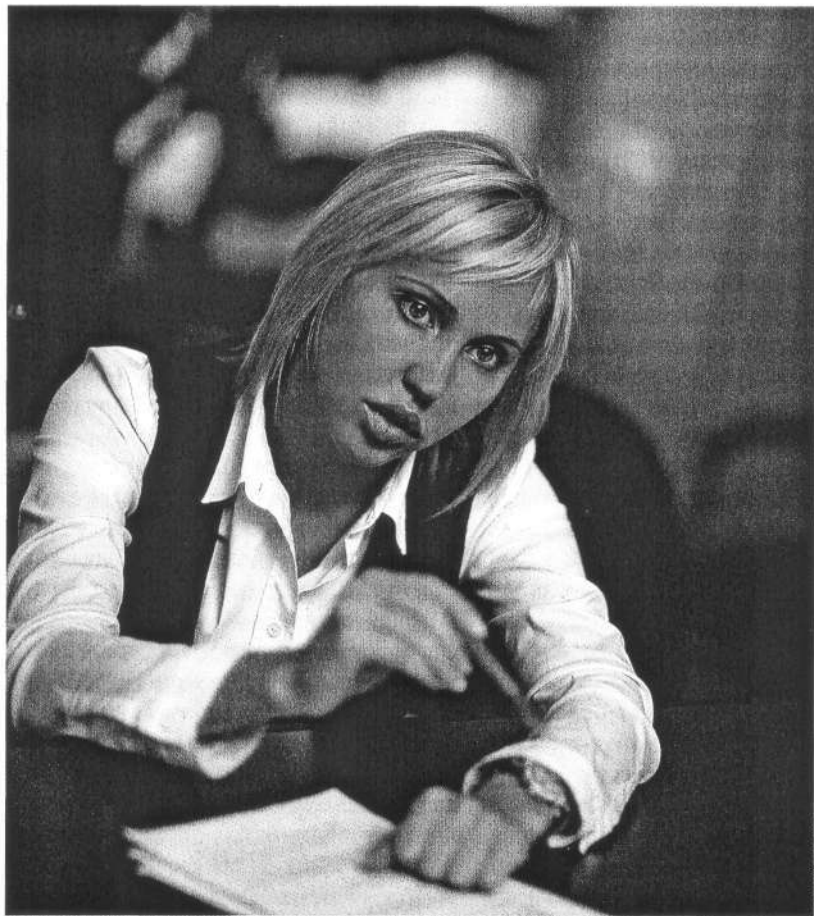


НОВОМУ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ «ТОРГОВОГО ДОМА „МЕЖРЕСПУБЛИКАНСКИЙ ВИНЗАВОД“» *Жанне Булавчик* ПРИДЕТСЯ РЕШАТЬ ЗАДАЧИ, ОКАЗАВШИЕСЯ НЕ ПО СИЛАМ ПРЕДЫДУЩЕМУ РУКОВОДСТВУ.

## Избавление от похмелья

текст:  
александра  
убоженко



Жанна Булавчик ставит рентабельность выше объемов производства

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Создатель** водки «Флагман», а ныне советник акционеров ЛВЗ «Бутурлиновский» *Герман Климовский* считает, что сегодня ТД МВЗ напоминает самолет из известного анекдота. «На его борту расположены библиотеки, теннисные корты, танцполы и боулинг. А теперь со всей этой „радостью“ он попытается взлететь», — смеется Климовский.

Торговый дом МВЗ был создан в 2005 году на базе Московского межреспубликанского винодельческого завода (ММВЗ), который еще с 1970-х годов выпускал незыбкое вино «Арбатское». С 2004 года к этому демократичному брэндру добавился еще один — «Исповедь грешницы». Потребителям предлагалось ноу-хау — стирать фольговое напыление, таким образом «снимая одежду» с девушки, изображенной на этикетке. Спустя полтора года после запуска марки компания рапортовала, что «Исповедь грешницы» стала в столичном регионе второй по популярности винной маркой после «Арбатского».

ТД МВЗ до сих пор остается лидером, причем не только в Москве, но и в целом по России. По данным агентства «**Бизнес Аналитика**», доля холдинга в сегменте тихих вин по итогам восьми месяцев 2008 года составила 7,7% в денежном выражении. У ближайшего конкурента — компании «Фанагория» — 4,9%. Выручка МВЗ неуклонно росла: в 2006 году она составляла \$97,2 млн, в 2007-м — уже \$147 млн. Впрочем, положительная динамика объяснялась не столько эффективным менеджментом, сколько покупательной активностью компании.

### досье

Компания: ООО «Торговый дом „Межреспубликанский винзавод“»

Производственные активы: коньячный дом Janssen, «Московский межреспубликанский винодельческий завод», Московский завод шампанских вин «Корнет», ЛВЗ «Нарофоминский», «Мильстрим холдинг», Vinprom Rousse, Calarasi Divin

Бренды: вино «Арбатское», «Исповедь грешницы», водка «Флагман», «Арбатская», коньяки «Бастион», Kutuzov — всего 39 марок

Выручка в 2007 году: \$147 млн

Объем продаж в 2007 году: 7,6 млн дал

Количество сотрудников: 3 тыс.

# \$46 млрд

составит, по прогнозам «Бизнес Аналитики», общий объем рынка алкоголя в России в 2008 году, что на 12% больше, чем в 2007-м

## экспертное мнение

— На месте Жанны Булавчик я бы сосредоточился на развитии основных проектов, поэтому сокращение портфеля брендов оцениваю положительно. Вывод новых я бы как минимум поставил «на паузу». В принципе у тех же «Огней Москвы» могут быть хорошие перспективы, но надо будет вложиться в маркетинг. А маркетинг — это не только и не столько реклама, сколько стратегия, брэндинг, определение объемов продаж, изучение рынка и масса всего другого. В таком многопрофильном холдинге нельзя замыкать ответственность за все бренды на себе. За каждым брендом должен быть закреплен ответственный брэнд-менеджер, а Жанна должна координировать их действия.



**Станислав Кауфман**, вице-президент по маркетингу компании «Винэксим»

— Я считаю, что уменьшение числа дистрибуторов со стороны ТД МВЗ — правильный шаг. То, что холдинг исключает из числа своих партнеров мелкие компании, мера хотя и жесткая, но логичная. В сегодняшних условиях финансового кризиса многие дистрибуторы просят поставщиков увеличивать срок возврата платежей. В случае с мелкими компаниями для производителя это может быть не только невыгодно, но и опасно — партнер может просто закрыть бизнес. Теперь ТД МВЗ будет легче контролировать дистрибуторов. Это, во-первых, сократит период оборачиваемости дебиторской задолженности, а во-вторых — снизит риск невозврата платежей.



**Дмитрий Павалеев**, финансовый директор группы компаний ILS

За последние три года ТД МВЗ поглотил краснодарского производителя вина холдинг «Мильтрим», московский завод шампанских вин «Корнет», ЛВЗ «Нарофоминский», молдавский винно-коньячный завод Calarasi Divin и французский коньячный дом Janssen SAS, купил у «Русской вино-водочной компании» (РВВК) две громкие марки — водочную «Флагман» и коньячную «Бастион». Благо деньги не были проблемой — основным акционером ТД МВЗ является Банк Москвы. Проблемой являлось то, что покупки не шли впрок. Прибыль холдинга, по словам Жанны Булавчик, росла не пропорционально приобретениям.

## Алкогольный шопоголизм

«Есть такая поговорка — рот шире желудка», — говорит директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА) *Вадим Дробиз*. — Компания обзавелась колоссальными алкогольными активами, которые была не в силах переварить».

Каждое приобретение МВЗ могло бы стать главой в учебнике о том, как не надо проводить сделки М&А. Наиболее показательный случай произошел с молдавским Calarasi Divin. «Актив был куплен незадолго до закрытия российского рынка для молдавских виноделов (произошло в марте 2006 года. — СФ). В результате ситуация получилась следующей: актив есть, а продаж нет», — говорит *Алексей Мустяца*, генеральный директор „Ост-алко“. — Да и сейчас общий объем продаж молдавских вин и коньяка в России составляет около 10% от уровня 2005 года».

Зачем ТД МВЗ понадобилось коньячное производство во Франции, эксперты недоумевают до сих пор. Коньячные амбиции у компании имеются. По итогам первых восьми месяцев 2008 года она занимала 3,6% этого сегмента. Однако при этом доля французского коньяка всего 0,5% от выручки ТД МВЗ. «Бренды на французском коньячном спирте плохо сочетаются с дешевыми коньяками, которые компания поставляет из Молдавии. Здесь нужна другая стратегия реализации, а ею ТД МВЗ не

занимается. Совершенно бестолковая, просто имиджевая при таком подходе покупка», — резюмирует президент торговой промышленной группы «Кристалл» *Сергей Зивенко*.

Наконец, по информации участников рынка, ТД МВЗ заплатил за «Мильтрим» около \$50 млн. «Несмотря на то что завод — один из лидеров (по итогам 2007 года он занимал 6,26% объема винного производства в России), цена явно завышенная, — считает *Вадим Дробиз*. — Завод нуждается в серьезной реконструкции, что потребует дополнительных вложений». «Мильтрим» разливал самые дешевые вина по цене до 50 руб. за литр, что по трезвому расчету оказалось нерентабельно.

Повысить общую прибыльность холдинга в ТД МВЗ пытались, в частности, за счет субпремиальных марок «Бастион» (сегодняшняя розничная цена 680 руб. за бутылку 0,5 л с коньяком четырехлетней выдержки) и «Флагман» (150 руб. за 0,5 л). По оценкам экспертов, сделки обошлись ТД МВЗ в \$25 млн и \$40 млн соответственно. Правда, к моменту покупки дорогостоящие маржи были отнюдь не на пике своей формы. По данным «Бизнес Аналитики», доля «Бастиона» за первое полугодие 2007-го не выросла, замерев на отметке 2,2% от коньячного рынка. Тогда как доли похожих марок конкурентов — «Старый Кенигсберг» и «Командирский» — составили 3,8% и 0,6%. Обе они показали рост на треть.

«Флагман», будучи одним из самых продаваемых водочных брендов России в 2003 году, и вовсе шел ко дну. Если в 2004-м объем его производства составлял 3 млн дал, то в 2007 году — менее 500 тыс. дал. «Маркой никто не занимался, ее фактически бросили», — утверждает *Сергей Зивенко*. Бывший гендиректор ТД МВЗ *Евгений Калабин* обещал заняться маркой всерьез, а именно вложить в ее развитие \$10 млн и к концу 2008 года поднять продажи до 1,1 млн дал. Однако успел лишь поменять облик бутылки, вернувшись к дизайну 1998 года, и перевести производство «Флагмана» с подмосковного завода «Ост-алко» на ЛВЗ «Нарофоминский»,



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

В ТД МВЗ пытались повысить прибыльность за счет коньячных марок

по качеству, дизайну и цене. Булавчик решила оставить «Изумрудную лозу», которая появилась раньше и продажи которой в четыре раза выше, чем у соперницы. Прекратилось производство вина «Свадебное», которое разливалось на ММВЗ с 1980-х годов. Само название ограничивало возможности его употребления, и продажи были незначительны. Заморожена линейка вин Prima Nota, которое импортировались из разных стран, например Франции, Испании, а на ММВЗ разливалось в бутылки. «Этот продукт имеет право на существование, но надо потратить много ресурсов, чтобы объяснить потребителю, что французское вино, разлитое в России, не хуже настоящего французского. Сейчас есть другие первоочередные задачи», — объясняет Булавчик.

### «Флагман» в фокусе

«Правильное решение. Из всей винной продукции, которая сейчас есть у МВЗ, две-три марки делают 70-80% продаж. А компании приходится заниматься еще

сотней наименований», — одобряет Герман Климовский действия нового гендиректора МВЗ. Впрочем, к собственному детищу — «Флагману» — Климовский относится не менее скептически, чем к жизнеспособности большинства винных марок. «У каждого бренда есть свой жизненный цикл, и у „Флагмана“ он уже завершен», — считает эксперт.

Отказаться от «Флагмана» Булавчик все-таки не решилась. Ссылаясь на потребительские исследования компании, она утверждает, что у «Флагмана» сохраняется большой потенциал. Правда, о выделении \$10 млн на продвижение речь уже не идет. «Для начала главное — наладить поставки водки в розничные сети. Потом постепенно станем менять облик „Флагмана“, создадим современный дизайн и привлечем для этого лучшие западные агентства», — говорит Булавчик.

Собственно, наладить поставки (причем не только водки, но и другой продукции) в розничные сети и есть первоочередная задача, которую предстоит решить

ТД МВЗ. «Ранее ТД МВЗ сотрудничал с дистрибуторами второго и третьего эшелона, — диагностирует Жанна Булавчик. — Это привело к тому, что в регионах, на которые приходится 75% общего объема продаж холдинга, представленность продукции на полках всего 26%. По ее словам, сегодня компания находится в стадии подписания договоров с крупнейшими дистрибуторами. С 1 января 2009 года их количество должно сократиться с 230 до 97. В идеале селекция должна не только увеличить присутствие в рознице, но и ускорить возвращение оборотных средств.

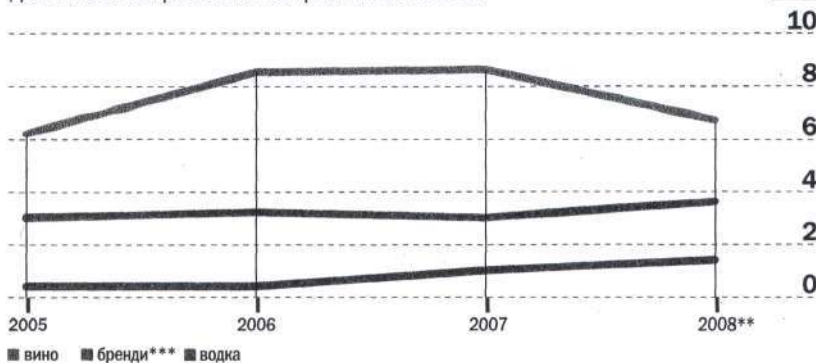
### Надежда на кризис

Значит ли все это, что МВЗ наконец научилась жить по средствам? С одной стороны, компания чистит портфель брендов, с другой — с середины ноября в столичных магазинах должна появиться новая марка шампанского «Огни Москвы». С весны 2009 года будут запущены в производство новые линейки вин. Где логика? Логика в том, что в отличие от прежних брендов все они будут принадлежать к субпремиальному и премиальному сегментам.

«В нашей основной, винной категории, мы пока присутствуем в недорогом сегменте. Цена „Арбатского“ в рознице ниже 100 руб. Сейчас в разработке две линейки вин, планируемая цена которых 130-140 руб. за емкость 0,75 л», — говорит Булавчик. Наценка здесь выше: Булавчик рассчитывает, что средняя рентабельность производителя алкоголя должна достигать около 50%. Вот только время для вывода маржинальных продуктов на рынок, скорее всего, выбрано не самое удачное. «Желание экспериментировать с новыми марками оправданно, когда рынок на подъеме. А сейчас, когда россияне ожидают сокращения доходов, они будут отдавать предпочтение проверенным, знакомым брендам, например „Советскому шампанскому“, — полагает Алексей Мустьяца.

Однако Булавчик утверждает, что кризис — благо: «Наш финансовый партнер Банк Москвы не пересматривает в отношении с ТД МВЗ акцептованные кредитные линии в сторону уменьшения. В среднесрочной перспективе усилятся процессы консолидации отрасли и выживут сильнейшие». В числе уцелевших ТД МВЗ, естественно, надеется увидеть и себя. III

**Вверх и вниз**  
доли МВЗ на российском рынке алкоголя\*



■ вино ■ бренды\*\*\* ■ водка  
\* в стоимостном выражении; учитывались города с населением свыше 100 тыс. человек  
\*\* за январь-август  
\*\*\* данные по 18 городам

Источник: «Бизнес Аналитика»