

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ» КАРЛО РАДИКАТИ РЕШИЛ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ГЛАВНОМ - НА ВОДКЕ. ОН ПРЕКРАЩАЕТ МАРКЕТИНГОВЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ СВОИХ ПРЕДШЕСТВЕННИКОВ, ВЗАМЕН СОБИРАЯСЬ ПОТРАТИТЬ НА ПРОДВИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БРЭНДОВ РЕКОРДНЫЕ 2 МЛРД РУБ.

НИЧЕГО ЛИШНЕГО

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

Импозантный итальянец. Карло Радикати (на фото) дает интервью на английском как типичный менеджер-экспат: «Компания имеет отличные возможности для роста, и все необходимое для этого у нас есть. За прошлый год продажи выросли на 36%». Заметив, что от рапорта об успехах журналист начинает скучать, Карло переключается на русский. «Фокус, понимаешь, фокус сейчас главное, understand?» — с трудом подбирая слова и размахивая руками, говорит он.

Сдержанность эмоций действительно сложно — Карло возглавил крупнейшего российского производителя водки в разгар кризиса. В августе 2008-го отечественные ликеро-водочные заводы разлили 10 млн дал водки, а в январе 2009-го — 5,6 млн. Регионы один за другим закрываются для федеральных производителей (к примеру, Татария с начала года прекратила прием заявок на сертификацию ввозимой в республику водки), розничные сети затягивают сроки оплаты. Под грузом долгов встал один из лидеров рынка — питерская «Веда», временно прекращали работать «Алкогольные заводы Гросс» и ГК ОСТ.

«Русский алкоголь» (РА) в куда более выигрышной ситуации: в мае 2008 года 90% компании у группы «Промышленные инвесторы» выкупили фонд Lion Capital и польский дистрибутор CEDC. Новые собственники погасили все долги холдинга. Теперь в компании считают, что проблемы конкурентов — это шанс увеличить собственную долю рынка с 12% до 16-17%.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

В декабре 2008 года «Союз-Виктан», дистрибутор водки «Зеленая марка» на Украине, разорвал контракт

с РА. Компания продала в прошлом году 373 тыс. дал русской водки и была крупнейшим поставщиком «Зеленой марки». Но гривна в конце года начала резко падать не только по отношению к доллару, но и к рублю — из-за валютных рисков дистрибутор попросил увеличить сроки оплаты товара, которые обычно составляют у РА 60 дней. «Нам и требовалось-то всего 20 дополнительных дней отсрочки, — сетует источник СФ в „Союз-Виктане“.— Прежние менеджеры пошли бы навстречу, это точно, а Карло не стал вникать в наши проблемы и сказал „нет“». Нового дистрибутора на Украине компания ищет до сих пор — «Зеленая марка» в этой стране пока не продается.

Декабрь — самый горячий для «водочников» месяц, а развитие экспорта — одна из ключевых задач РА. Но найти общий язык с «Союз-Виктаном» помешал управленческий коллапс в компании. В октябре 2008 года ушел гендиректор Сергей Сорокин, в январе 2009-го — коммерческий директор Вадим Касьянов, а на смену исполнявшему обязанности гендиректора Владимиру Иванову (о своих нынешних каникулах Иванов рассказывает на стр. 64) пришел Карло Радикати.

Неофициально Карло возглавил компанию сразу после ухода Сорокина, обстановка в компании была нервной все это время. «Вот представь: ты хирург, собрался делать операцию, ты их делаешь по десять раз на дню, — на условиях анонимности рассказывает один из бывших топ-менеджеров.— А тут приходит Карло и говорит: ты пока не режь, ты это неправильно как-то делаешь. Мы вот посоветуемся и решим, как правильно. И эти совещания по восемь раз на дню... Мы как будто на разных языках говорили». Радикати рабо-



тает в России 14 лет — он возглавлял Bacardi Rus, а потом около года был гендиректором компании «Русский стандарт Водка», но русский язык действительно так толком и не выучил. Хотя проблема непонимания возникла, конечно, не из-за этого: Радикати решил остановить конвейер брэндов, который работал в РА при прежней команде.

КРЕАТИВ В БУТЫЛКЕ

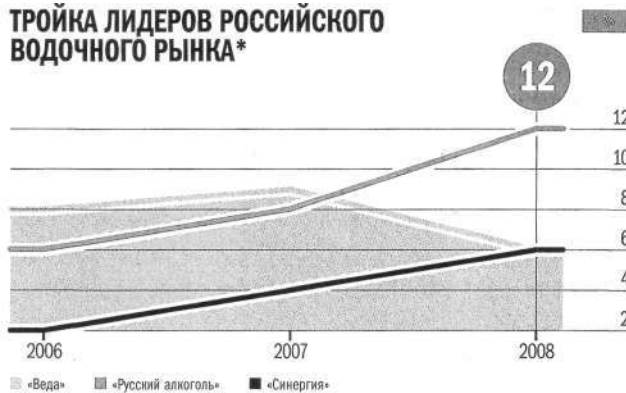
Лидерство «Русского алкоголя» — результат череды маркетинговых экспериментов Вадима Касьянова, поддержанных финансовыми вливаниями фонда «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова. Только в реконструкцию основного завода холдинга «Топаз» акционеры РА вложили более \$11 млн.

Касьянов сыграл на ностальгических настроениях россиян и создал вокруг брэнда «Главспирттрест. Зеленая марка» целый мир из осколков прошлого. Здесь были и фирменные портфели, и укупор-кепка (привет из 1980-х), и дородные дамы-промоутеры. Маркетолог попал в цель: созданная им в 2003 году марка стала лидером среднего ценового сегмента и самой продаваемой в стране водкой (по данным «Бизнес Аналитики», в 2008-м доля рынка по стоимости — 8,5%, ближайший конкурент — «Путинка» с 4,6%).

Но этого Касьянову было мало — он стремился за столбить все ценовые сегменты. К примеру, в 2005 году он разработал новый дизайн для недорогой водки «Ямская», а в 2006-м придумал и запустил сразу два новых брэнда — премиальную водку «Маруся» и «Журавли» в сегменте лоу-премиум. Идеология водки «Журавли», разливать которую стали в изящные

бутылки с узеньким горлом, принципиально отличалась от «Зеленой марки». Если для продвижения ключевого брэнда использовались мероприятия вроде Дня граненого стакана, на котором пел Эдуард Хиль и строилась пирамида из 2 тыс. стаканов, то под эгидой брэнда «Журавли» РА стал спонсировать джазовые фестивали и другие светские мероприятия. Чтобы подчеркнуть премиальность «Маруси», ее развозили на вечеринки частных клиентов, заказавших более ящика этой водки, на разукрашенном в стилистике брэнда автомобиле Hummer. Удивительное дело, но Касьянову удалось найти подход не только к экономным любителям ностальгии, но и к более обеспеченной публике: к 2008-м «Журавли» оказались на вто-

ТРОЙКА ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО ВОДЧНОГО РЫНКА*



* без учета настоек; доли в стоимостном выражении (розничные продажи в городах с населением свыше 100 тыс. человек, без учета HoReCa)
Источник: «Бизнес Аналитика»

ПОРТФЕЛЬ БРЭНДОВ «РУССКОГО АЛКОГОЛЯ»

БРЭНДЫ, НА ПРОДВИЖЕНИИ КОТОРЫХ КОМПАНИЯ СОСРЕДОТОЧИТСЯ В 2009 ГОДУ

«Журавли» — самый быстрорастущий бренд РА (плюс 107% за минувший год), дышит в спину лидеру сегмента лоу-премиум «Парламент». Наряду с «Зеленой маркой» будет активно продвигаться в 2009 году



«Зеленая марка» — хедлайнер продуктовой линейки РА (занимает около 70% оборота). Лидер среднего ценового сегмента

ТОРГОВЫЕ МАРКИ СОХРАНЯТСЯ В АССОРТИМЕНТЕ, НО ИНВЕСТИЦИИ В ИХ РАЗВИТИЕ БУДУТ МИНИМАЛЬНЫМИ

«Маруся» — «фантастический», по мнению Карло Радикати, бренд, время которого не пришло. Премиальный сегмент, по прогнозам, будет в этом году снижаться



«Ямская» — «тактический» бренд, играет в самой перспективной сейчас «экономной» нише. По прогнозам РА, сегмент увеличится в 2009 году с 45% до 50%



«Калинов луг» — дешевая водка, которая, однако, проигрывает «Ямской» в популярности

ПРОИЗВОДСТВО ПРИОСТАНОВЛЕНО ИЛИ БРЭНДЫ ВЫВЕДЕНЫ ИЗ АССОРТИМЕНТА

«Чорний & Микола» — результат неудачной попытки РА повторить на российском рынке успех горилки «Немиров». Производство сейчас приостановлено



Funky Juz, Amore, Bravo Classic, China Town — бренды коктейлей завода «Браво премиум». Сейчас предприятие стало самостоятельной бизнес-единицей и, соответственно, лишилось финансовой поддержки



ром месте в субпремиальном сегменте с 14,6% рынка (у лидера «Парламент» — 16,1%), а «Маруся» на третьем в премиальном с 5,4% рынка (у лидера «Русский стандарт» — 47%).

А Касьянов уже не мог остановиться — в 2008 году он начал разливать горилку «Чорний & Микола», планировал в 2009-м начать производство коньяка и выпускать некий «сибирский» водочный бренд на недавно построенном заводе под Новосибирском. Но не сложилось.

ИГРЫ КОНЧИЛИСЬ

Бренд «Чорний & Микола» стал первой жертвой «фокусированной» политики Радикати — в декабре производство этой марки на принадлежащем РА Первом купажном заводе в Туле было приостановлено. В компании говорят, что собираются выпускать горилку вновь, но не называют конкретных сроков.

РА «заморозил» планы производить коньяк и выпускать какие-либо новые бренды. «Сейчас не время начинать новые игры. Главное в кризис — быстрые продажи. Товар не должен зависеть на полках», — поясняет Радикати. Этому требованию соответствуют три брен-

да РА: «Зеленая марка» (140 руб. за 0,5 л), «Журавли» (175 руб.) и «Ямская» (115 руб.).

Вкладываться в продвижение «Ямской» РА будет по минимуму, это слишком низкомаржинальный, хотя и пользующийся спросом в кризис продукт. Невелика будет и маркетинговая поддержка «Маруси» (400 руб.). На оба бренда уйдет всего около 2% маркетингового бюджета.

«Долгое время российский рынок стремился к премиумизации, но сейчас идет обратный процесс — люди не хотят покупать дорогую водку», — уверяет Радикати. С ним согласны отраслевые аналитики. «В денежном выражении рынок водки вырос на 6% за прошлый год во многом благодаря переключению потребителей на более дорогие марки», — говорит руководитель направления „Напитки“ „Бизнес Аналитики“ Марина Лапенкова. — Но сейчас эта тенденция пойдет вспять: потребители выбирают более дешевые бренды. Даже «Русский стандарт водка» в качестве приоритетов в развитии сейчас называет экспорт, а не внутренний рынок.

А вот на продвижение «Зеленой марки» и «Журавлей» РА готов потратить в 2009 году около 2 млрд руб. — на

20% больше, чем компания израсходовала в прошлом году на рекламу всех своих торговых марок. Это рекордный рекламный бюджет, о котором официально заявил игрок алкогольного рынка. «Синергия» обещала потратить \$70 млн за 2008–2009 годы на продвижение брэндов «Государев заказ», «Беленькая», «Мягков», «Белуга», но сейчас в компании признают, что «существенно скорректировали бюджет».

Сфокусироваться Радикати хочет и на продвижении в местах продаж — ВТL. Некоторые популярные брэнды («Русский размер» компании «Веда», к примеру) исчезли с полок, и РА важно, чтобы покупатель, не обнаружив любимого брэнда, выбрал «Журавли» или «Зеленую марку». «Стратегия верная: у обоих брэндов есть колоссальный потенциал, — говорит вице-президент по маркетингу компании „Винэксим“ Станислав Кауфман. — К чему залезать в новые ниши, если на ключевом рынке все меняется на глазах».

СМЕШАТЬ, НО НЕ ВЗБАЛТЫВАТЬ

Одним махом Радикати решил и другую проблему РА — разделил дистрибуцию алкоголя и слабоалкогольных коктейлей. Дело в том, что в 2004 году РА купил петербургского производителя слабоалкогольных коктейлей «Браво премиум» за \$30 млн, стремясь диверсифицировать водочный бизнес. До этого коктейли производил завод «Топаз», но когда «Зеленая марка» набрала обороты, там стали разливать только водку.

Но 1 января 2007 года в России была введена единая ставка акциза на спирт. Коктейли взлетели в цене, а их рынок просто рухнул — производство сократилось больше чем на 40%.

И это еще полбеды: РА стал продвигать коктейли через своих водочных дистрибуторов в нагрузку к популярной водке, что не прибавило партнерам энтузиазма. «Чтобы получить в портфель „Зеленую марку“, мы были вынуждены работать с непрофильным, неликвидным слабым алкоголем», — вспоминает директор по маркетингу и продажам дистрибуторской компании из Красноярска «Формула холдинг» Никита Ланский (летом она разорвала контракт с РА, сосредоточившись на «Пяти озерах» ООО «Алкогольная сибирская группа»).

Основной канал сбыта коктейлей — киоски и торговые павильоны, а водки — магазины. «Синергии направлений не было, а дистрибуторы отвлекались от ключевых брэндов», — говорит Радикати. По его словам, теперь дистрибуторам не придется покупать коктейли в нагрузку — их продажами займется отдельная команда. Впрочем, как рассказал СФ бывший брэнд-менеджер по слабоалкогольным напиткам РА Максим Корнаков, московская команда, занимавшаяся коктейлями, с марта уволена в полном составе. Не исклю-

чено, что акционеры попросту планируют продать «Браво премиум».

ОСТАНОВКА ПО ТРЕБОВАНИЮ

«Компания всегда быстро росла, но иногда нужно остановиться. Сейчас пришло время перевернуть каждый камень в логистике и производстве», — говорит Радикати. Он затеял масштабную ревизию в РА, пытаясь добиться снижения себестоимости водки.

Задел для снижения логистических издержек компания сделала прошлой осенью — открыла под Новосибирском новый производственный комплекс. Теперь «Топаз» будет работать на рынке Европейской части России, а новый завод — обслуживать регионы за Уралом: не придется возить водку через всю страну.

Радикати рассчитывает снизить и производственные расходы. К примеру, стеклотару для нового производства закупают в Омске: Радикати сейчас ведет переговоры с поставщиками поближе к Новосибирску.

Компания начала напрямую работать с сетями и не сетевыми магазинами в Москве и Петербурге, хотя раньше отдавала даже самые «жирные» рынки на откуп дистрибуторам. И так во всем — РА перетряхивает пул поставщиков и дистрибуторов, стремясь хоть в чем-то сэкономить.

Срезая кости и сворачивая проекты на перспективу, основные надежды на рост бизнеса Карло Радикати связывает с грядущим объединением РА и «Парламент групп». Для покупки РА Lion Capital и CEDC создали консорциум инвесторов — 58% в нем досталось фонду, 42% — полякам (по данным «Ренессанс Капитала», весь «Русский алкоголь» был оценен в \$680 млн). Но при этом CEDC получил опцион на выкуп доли фонда в 2010 году. Между тем в марте прошлого года поляки выкупили у Сергея Куприянова «Парламент групп» — брэнд «Парламент» и завод «Урожай» в Балашихе. «Пока мы с „Парламентом“ конкуренты, но когда CEDC получит контроль над РА, определенная интеграция состоится», — уверяет Радикати.

Но вот проблема: по итогам 2008 года CEDC показал чистый убыток \$16,6 млн (в 2007 году была прибыль \$77,1 млн). Прогноз по EBITDA «Русского алкоголя» в 2009 году — \$85 млн. Таким образом, в 2010-м стоимость холдинга может составить уже \$1,19 млрд. Сделка может оказаться CEDC просто не по зубам. Сейчас поляки ведут с Lion Capital переговоры о дисконте и возможности растянуть платеж до 2013 года.

Впрочем, пока Карло Радикати переговоры акционеров волнуют мало, ведь стратегия «фокусировки на главном» сработала — по итогам января-февраля продажи РА выросли на 20% в сравнении с тем же периодом прошлого года. Новые брэнды потребуются Радикати лишь после кризиса.