

Коммерсантъ **Секрет фирмы**

ЖУРНАЛ "СЕКРЕТ ФИРМЫ" № 9 (290) ОТ 01.09.2009

Мокрое место

Журнал «Секрет Фирмы» № 9 (290) от 01.09.2009



Гари Собел, генеральный директор «Вимм-Билль-Данн напитки»

Фото: Юрий Мартянов/Коммерсантъ

Генеральный директор "Вимм-Билль-Данн напитки" Гари Собел рад тому, что российский рынок воды из-за кризиса упал на 20%. Соса-Cola и PepsiCo ослабили хватку, а значит, сейчас самое время дать бой международным гигантам.

Текст: Николай Гришин

Канадец Гари Собел любит быстрые решения и смелые эксперименты. Когда в середине 1990-х он работал директором направления товаров по уходу за волосами в российском Procter & Gamble, ему потребовалось для одного из проектов \$7 млн. Чтобы получить эти деньги, нужно было собрать 13 подписей топ-менеджеров. 12 он собрал, а последнюю, тринадцатую, так и не получил, как, впрочем, и деньги.

Проработав 13 лет на Procter & Gamble, Гари рассудил, что в российской компании простора для экспериментов будет больше, и в 2007 году перешел в ВБД. Когда он решил изменить упаковку детского питания, ему было нужно на это \$6 млн. Гари позвонил генеральному директору холдинга ВБД Тони Майеру. "О'кей,— сказал Тони.— Только подготовь данные о том, как это может повлиять на наши продажи". Данные Гари собрал за пару дней, а вскоре получил возделенные деньги. "Теперь ты понимаешь, почему я работаю в ВБД?" — широко улыбаясь, спрашивает он.

Антикризисная рокировка

42-летнего Гари в ВБД за глаза называют lucky guy (удачливый парень). Свою карьеру в холдинге он начал директором небольшого направления детского питания, которое в 2006 году принесло компании \$60 млн (выручка всего холдинга тогда превысила \$1,7 млрд). В прошлом году оборот подразделения составил уже \$252 млн (при общем обороте \$2,82 млрд). Конечно, рынок детского питания динамично прибавлял в эти годы по 15-20%, но Гари был еще быстрее.

До его прихода ВБД выпускал только молочные смеси под брендом "Агуша". Гари не только в четыре раза, до \$12 млн, увеличил ежегодный маркетинговый бюджет "Агуши", но и расширил ассортимент за счет фруктовых и мясных пюре.

"Направление встало на ноги, я собрал хорошую команду и был этим людям уже не нужен",— рассказывает Собел. Так что когда Тони Майер предложил Гари Собелу в ноябре 2008 года возглавить компанию "ВБД напитки" (\$473 млн выручки в 2008-м), которая производит соки и воды, он раздумывал недолго.

На новом посту Собел повел себя на первый взгляд противоречиво. С одной стороны, он сократил количество товарных позиций (SKU) со 160 до 120, так как многие торговые сети — к примеру, "Перекресток" — начали уменьшать ассортимент и спрос на некоторые SKU заметно упал. Отказавшись от неходовой продукции, Собел снизил производственные и складские издержки самой "ВБД напитки" более чем на \$1 млн — выпускать 120 видов товаров дешевле, чем 160.

Но в то же время Гари начал придумывать новые "антикризисные" продукты. К примеру, он запустил бренд 100% Gold Classic. Это нектары, которые в рознице продаются по 25-29 руб. за литровый пакет — в самом низу эконом-сегмента. К примеру, такая же упаковка нектара "Добрый" "Мултона" стоит 35-40 руб., "Фруктовый сад" "Лебедянского" — 30-35 руб. "Времена тяжелые. Потребители ищут самые дешевые соки, а розница с удовольствием пускает на полки эконом-продукты",— говорит

Гари. Сейчас бренд, запущенный в конце прошлого года, занимает уже 10% в выручке "ВБД напитки".

Вдохновленный успехом сока, Собел решил потеснить транснациональных конкурентов — Coca-Cola (бренд Von Aqua) и PepsiCo (Aqua Minerale) в сегменте питьевой воды. Стратегия схожая: рекомендованная производителем цена бутылки 0,5 л "Родники России" — 19 руб., такая же бутылка Von Aqua или Aqua Minerale стоят на полке 22-23 руб. "К тому же крупные конкуренты сократили инвестиции в маркетинг, а небольшие игроки еле сводят концы с концами — на рынке появилось место для новых водных брендов", — уверен Собел.

Спасение утопающих

Вообще-то крупнейший в России производитель молочных продуктов уже несколько раз пытался закрепиться на рынке воды, и все безуспешно.

В 2003 году ВБД открыл в городе Окуловке Новгородской области самый большой в европейской части России завод по производству бутилированной питьевой воды "Заповедник Валдая". \$15 млн инвестиций в строительство новгородского завода и рекламную кампанию ВБД рассчитывал отбить за три-пять лет.

Но предприятие не вышло на окупаемость и приносило убытки. В 2006 году новый глава ВБД — выходец из Coca-Cola Тони Майер прекратил разлив воды, а позднее продал завод компании "Родники Валдая". "Мы списали неэффективное предприятие. Этот завод был неудобно расположен. Кроме того, потребителям не понравился вкус воды. Развивать дальше предприятие было бесперспективно", — пояснил тогда Тони Майер.

Другой водный проект ВБД — бренд "Ессентуки" — тоже удачным не назовешь. С 2003 года компания начала скупать скважины и разлилочные мощности в регионе Кавказских минеральных вод, а в 2005-м приобрела легендарный Ессентукский завод минеральных вод, крупнейший в регионе.

По словам президента "Евразийского альянса бутилированных вод" Вадима Алтаева, воду под брендом "Ессентуки" в окрестностях одноименного города разливают несколько компаний. Только скупив их все, ВБД мог бы стать единственным производителем "Ессентуков" — по примеру компании Georgian Glass & Mineral Water, которая приобрела все скважины в долине Боржоми. Однако договориться с конкурентами не удалось — холдинг хоть и стал крупнейшим производителем "Ессентуков", но по-прежнему не единственным. Агрессивно продвигать бренд, который выпускают несколько игроков, не имеет особого смысла — реклама работает и на конкурентов.

В итоге, по данным "Бизнес Аналитики", в I квартале 2009 года ВБД контролировал всего 3,4% рынка питьевой и минеральной воды России, тогда как Coca-Cola — 17,4%, а PepsiCo — 17,2%.

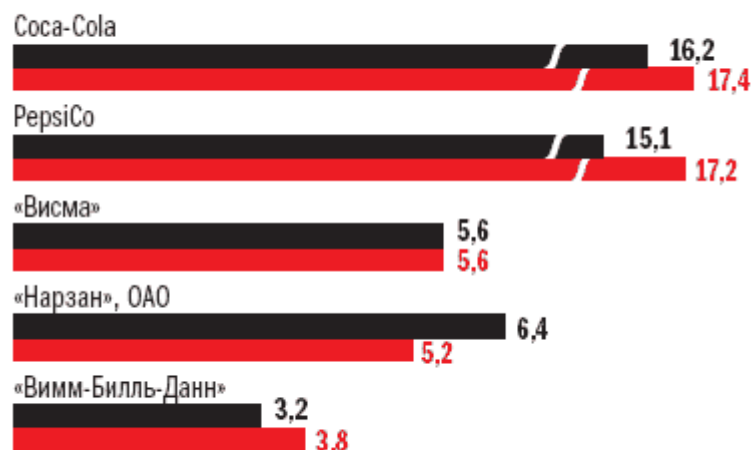
Впрочем, неудачи на водном рынке преследуют не только ВБД. К примеру, корпорация Nestle в апреле 2009 года продала компании IDS Group завод и бренд "Святой источник". По слухам, за актив удалось выручить в несколько раз меньше, чем \$50 млн, за которые Nestle купила компанию в 2002 году. Ведь доля рынка "Святого источника" сейчас всего 3,1%, а в 2002-м была 12,6%. Участники рынка говорили, что Nestle практически не занималась развитием дистрибуции "Святого источника", сосредоточившись на кормах для животных, кофе и кондитерских изделиях.

В целом рынок бутилированной воды сейчас переживает тяжелые времена. По данным маркетинговой группы "Текарт", до кризиса он динамично рос на 15-20% в год, однако в 2008-м прибавил всего 3%, а в 2009-м упадет, по прогнозам, на 16-20% в денежном выражении.

Coca-Cola с PepsiCo на двоих контролируют около 35% рынка, еще 20% за крупными российскими производителями ("Нарзан", "Шишкин лес", "Висма", "Меркурий" и др.), все остальное — малые компании с локальными региональными брендами. Им сейчас тяжелее всего. "У небольших игроков не хватает финансовой мощи. Рост дебиторской задолженности из-за задержек платежей ритейлеров при умершем рынке банковских кредитов может парализовать их бизнес, — говорит Гари Собел. — Мои региональные менеджеры докладывают, что местные бренды вымываются из сетей". Директор по маркетингу и стратегическому планированию "ОСТ-аква" Александр Анфиногенов с ним согласен: "Громких банкротств в отрасли пока не было, но не исключено, что будут".

ДИНАМИКА РЫНКА МИНЕРАЛЬНОЙ И ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ*

%



* доли в стоимостном выражении; данные по 22 городам России без учета HoReCa

■ I кв. 2008 года ■ I кв. 2009 года

Источник: «Бизнес Аналитика»

Буря в стакане

Гари Собела сложная ситуация на рынке только радует. В начале 2009-го ВБД начал разливать на своем заводе в Ессентуках питьевую воду "Родники России" (в самые востребованные бутылки 0,5 и 1,5 л). 70% рынка бутилированной воды в России приходится на столовую воду, которую можно пить каждый день, 30% — на минеральную, с высоким содержанием солей и минералов (прежде чем ее пить, имеет смысл посоветоваться с врачом). "Ессентуки" — минеральная вода, так что с запуском "Родников России" ВБД вышел на новый, более обширный рынок питьевой воды.

В этом году "ВБД напитки" собирается потратить на рекламу нового брэнда 150 млн руб. "Сумма для нашего рынка очень приличная, да и сама идея воспользоваться снижением рекламной активности конкурентов неплоха. Брэнд "Напитки из Черноголовки" тоже поднялся во время кризиса 1998 года", — говорит Александр Анфиногенов.

По данным TNS, ВБД в I квартале 2009 года увеличил объем рекламы всех своих брэндов на ТВ на 217% к аналогичному периоду прошлого года и занял шестое место среди крупнейших рекламодателей, тогда как Coca-Cola вылетела из топ-10. "Затраты на рекламу у нас напрямую зависят от объемов продаж. В I квартале 2009 года продажи воды снизились на 20%", — рассказывает пресс-секретарь "Coca-Cola HBC Евразия" Владимир Кравцов.

С PepsiCo другая история — у них объем рекламы вырос на 259%, компания занимает пятое место по рекламе, перед ВБД. Но, по расчетам Гари, большая часть бюджета уходит на продвижение сладких напитков, а не Aqua Minerale. "Мы рассчитывали занять 20% времени на ТВ от того, что размещают все производители воды, получилось 33%. И не потому, что мы бюджет увеличили, а потому что конкуренты сократили", — радуется Гари.

Российских игроков в ВБД за серьезных конкурентов не считают. Даже самые крупные из них не имеют федеральной рекламы и дистрибуции: "Шишкин лес" и "Архыз" продаются преимущественно в Центральной России и на Северо-Западе, "Меркурий" — в Южном округе, а небольшие локальные игроки вроде нижегородской "Сарова" популярны только в регионах, где они разливаются. "В отличие от российских производителей у нас будет узнаваемый по всей стране брэнд воды. Пока такие торговые марки есть только у иностранных производителей", — объясняет затею директор по маркетингу "ВБД напитки" Наталия Васина.

Западным же игрокам ВБД собирается противопоставить "натуральный вкус" воды.

Экониша

Coca-Cola и PepsiCo используют воду из скважин неподалеку от городов-миллионников, пропускают ее через систему очистки и искусственно насыщают солями и минералами. По словам Владимира Кравцова, только так можно обеспечивать ровное качество и вкус воды. А ВБД делает ставку на "экорегiónы" — сейчас компания применяет воду из скважин неподалеку от Ессентуков. Вода проходит минимальную очистку и сохраняет свой натуральный вкус.

Гари Собел пошел по сложному пути. Coca-Cola и PepsiCo разливают воду по всей стране в местах сбыта — затраты на логистику минимальные, ВБД же приходится доставлять воду из региона Кавказских минеральных вод, это добавляет около 10% к себестоимости бутылки. Однако, по мнению

Собела, игра стоит свеч: "Во многих странах Соса-Cola и PepsiCo потеряли рынок, так как потребители не хотели пить воду, произведенную промышленным путем".

Мощностей Ессентукского завода — 12 млн литров в год — для построения федерального брэнда явно не хватит (у Соса-Cola, например, 12 заводов сопоставимой мощности). Поэтому ВБД планирует расширять производство в Ессентуках и разливать воду из скважин еще на Байкале и Урале, для чего компания собирается покупать локальных игроков. И тут возникает новая проблема — натуральная вода из разных источников отличается по вкусу. Собственно, из-за этого многие игроки на этом рынке и не выходят за пределы своих регионов. "Получается, ВБД предлагает потребителю сыграть в лотерею — сегодня он попил воду "Родники России" из Ессентуков, завтра из точно такой же бутылки попробовал совершенно другой продукт с Урала. Это размывает брэнд и может оттолкнуть людей", — рассуждает Александр Анфиногенов.

Гари Собел ссылается на мировой успех брэндов натуральной воды Vittel и Evian — они тоже разливаются из разных скважин в Европе, но разницу замечают только самые искушенные потребители.

Впрочем, с этой проблемой Гари еще только предстоит столкнуться — сейчас для него куда важнее выстроить систему продаж. За полгода уровень взвешенной дистрибуции "Родников России" составил 50%, то есть купить бутылку этой воды сейчас можно в каждой второй торговой точке России. У "Архыза" на построение такой сети ушло несколько лет. К концу года "Родники России" рассчитывают захватить 4% рынка воды в России (около \$75 млн), а в следующем — 6%. Вместе с долей "Ессентуков" получится уже 10% рынка и надежное третье место после международных гигантов. Если они, конечно, не ответят на вызов конкурента еще более агрессивной рекламной кампанией.

\$16,2 млн убытков списал "Вимм-Билль-Данн", когда закрыл завод, выпускавший воду "Заповедник Валдая". В продвижение нового брэнда "Родники России" уже вложено 150 млн рублей

4 раза - таким был вырос оборот подразделения "детское питание" в ВБД за полтора года, когда его возглавлял Гари Собел

70% выручки ВБД приносит молоко, но доля детского питания и воды увеличивается год от года

\$27,4 млн потратил ВБД на рекламу в I квартале 2009 года; это 5,3% от выручки холдинга

СТРАНИЦЫ АВТОРОВ

НИКОЛАЙ ГРИШИН

[все авторы]