

# ЭФФЕКТ

# масштаба

Консолидация и укрупнения в современном бизнесе — обычное дело, но в большой винной игре все не так однозначно. Вино как живая субстанция добавляет в стратегию топ-менеджеров значительную долю риска: не все винные активы сулят новым владельцам несусветные прибыли. Крупный винный бизнес играет по своим, часто жестоким, правилам.



**Е & J Gallo, Модесто, Калифорния**  
[~350] млн литров  
~439\* танков



**Е & J Gallo, Ливингстон, Калифорния**  
[~600] млн литров  
~500\* танков

**В** ноутбукке Йена Дугласа, вице-президента по маркетингу компании E&J Gallo, хранится одна программа. Нет, не так. Программа. С большой буквы. В ней в консолидированной графической форме наглядно представлены винные вкусы американцев. На разных осях располагаются аспекты вкуса и аромата, а в точках сходятся предпочтения людей. Хоть где-то точно знают, какое вино нужно рынку. И не стесняются делать его.

### ОТКУДА НОГИ РАСТУТ

Как вы думаете, кто будет следующим, кто предложит масс-маркету французское вино, которое будет пользоваться сумасшедшим спросом? Правильно — крупная международная компания. Вероятно, американская. Как она это сделает? Очень просто! Сначала она поймет, что европейцы вино делать не умеют (то есть, не умеют его правильно подавать и продать). Потом она проведет тщательные исследования на тему того, чего хотят потребители и как, на их взгляд, должно выглядеть, пахнуть и быть на вкус французское вино. Дальше они найдут партнера во Франции, которого, скорее всего, и купят. Будет произведено вино, идеально зато-



\* по оценкам SWM

«Не обязательно вдаваться  
в детали — всякие винтажи, тона,  
нюансы, происхождение.

**Трюк** состоит в том, чтобы сделать  
вино, в котором нет никаких  
неприятных аспектов».

*Эрнест Галло*

## ТОП-5 ВИННЫХ КОМПАНИЙ

продажи в США

продажи в мире

### 1 Constellation Brands

57,000,000 | 110,000,000

Некоторые бренды: Hardy's, Simi, Kumala, Robert Mondavi, Black Box

### 2 E&J Gallo

62,000,000 | 75,000,000

Некоторые бренды: Barefoot, Red Bicyclette, Turning Leaf, Gallo of Sonoma

### 3 The Wine Group

42,000,000 | —

Некоторые бренды: Franzia, Fish Eye, Paul Masson, Almaden, Inglenook, Cardinal Zin

### 4 Foster's Wine Estates

16,000,000 | 21,200,000

Некоторые бренды: Lindemans, Midara, Penfolds, Rosemount Estate, Seppelt, Wolf Blass, Yellowglen

### 5 Bronco Wine Company

22,000,000 | —

Некоторые бренды: Charles Shaw («Two-Buck Chuck»), Napa Creek, Raymond Hill

по данным Wine Business Monthly, 2007

ченое под вкусы вполне определенной группы потребителей. Этикетка точно совпадет с представлениями потребителей о сельской жизни во Франции: это будут сладкие образы добрых французов, тихо-мирно живущих в своей далекой деревне и знающих толк в еде и вине. Важный нюанс: на этикетке не будет никакого намека на саму компанию — владельца новорожденного бренда. И вот вино предстанет на полках супермаркетов, такое же приятное, как бокал кока-колы в жаркий погожий денек. Да, важный аспект: вы сможете произнести его название, не зная французского языка. А CEO компании в качестве резюме выдаст фразу вроде того, что сказал как-то Джо Галло: «Мы сделали французское вино, доступное американскому потребителю, — не то, что какое-нибудь там шато с труднопроизносимым названием».

#### РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

В кабинетах топ-менеджеров винного «крупняка» навязшее в зубах challenge звучит не реже самого wine. Винная индустрия последних десятилетий сталкивается с серьезными проблемами: перепроизводство, глобальные изменения климата и предпочтения потребителей, а нестабильная мировая экономика усугубляет дело. Расширение виноградников приводит к еще большему перепроизводству, что автоматически снижает цены на виноград для тех, кто его выращивает, и дает дополнительный аргумент компаниям вроде Canandaigua, из которой вырос мировой «монстр» Constellation.

Мелкие виноделы борются за выживание, крупные — скупают их и частенько даже выводят на новый качественный уровень, потому что переход в «премиальный» сектор — новая мода большого бизнеса. У них, конечно, свое понятие о «винном премиуме». Даже The Wine Group, третья по объемам производства вина в США, собаку съевшая на дешевых винах в тиражах, создает подраз-

деление по работе с более качественными брендами. Не иронично ли, что называется оно «Underdog Wine Merchants»?

Большие боссы умеют финансировать покупку новых хозяйств и премиальных брендов за счет прибылей от продаж вин в сегменте до \$5. Именно таким был путь The Wine Group, находящейся в частных руках (редкое исключение, обычно такие компании являются акционерными обществами) и когда-то образованной компанией Coca-Cola для покупки хозяйств Franzia Bros., Mogen David и Tribuno. Дейвид Кент, владелец лидирующего в США бренда Franzia, продающегося в пакетах bag-in-box, недавно создал специальное подразделение, занимающееся винами «суперпремиум» (в их понимании), нацеленными на молодую аудиторию.

Укрупняясь, приобретая параллельные бизнесы (упаковка, бутылирование, винные магазины, транспорт), компании создают стабильную систему, которую можно по желанию оптимизировать и перестраивать. А закон минимизации расходов на единицу продукции никто не отменял. Укрупнение винных компаний создает возможности для более гибкого управления хозяйствами и результатами их деятельности. Скажем, если в Бароссе у вас выдалась страшная жара, а в Напе — отличный урожай, то компании будет выгоднее заострять внимание потребителя на «удачной» Напе и, таким образом, нивелировать проблемы в Бароссе. И наоборот. Международные компании редко начинают что-то «с нуля» на новом рынке. Для получения доступа к новым каналам дистрибуции проще купить существующую сеть магазинов, чем выстраивать собственную, например, так сделала Groupe Castel с британской сетью Oddbins.

#### "ПРЕМИАЛЬНОСТЬ" В БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ\*

Масс-маркет	< \$7
Премиум	\$10-12
Супер-премиум	\$18
Ультра-премиум	\$30

\*В соответствии со стратегией Селва У Тоно, Чили

«Ключ к победе  
на глобальном рынке —  
протолкнуть как можно  
больше число брендов  
через уже развитые  
каналы дистрибуции».

**Ричард Сэндз**



**Robert Mondavi Winery,**  
Лоди, Калифорния  
[~500]\* млн. литров  
~320\* танков



\* по оценкам SWN

Крупные компании вроде Constellation Brands, Foster's Group, E&J Gallo принесли в мир вина искусное управление рисками и строгую финансовую дисциплину. Пока «какие-нибудь там шато» продают по 40 000 ящиков в год, лидеры рынка «делают» по 70 миллионов.

### КТО КОГО?

Европа играет вторую скрипку в череде слияний винных компаний. В США укрупнению способствуют еше и законы, регулирующие рынок: там виноделы не могут напрямую продавать вино розничным сетям или в рестораны, а должны делать это через оптовиков. А розничные сети переживают консолидацию. То же самое происходит с дистрибьюторами, поэтому небольшим виноделам крайне сложно пробиться в эти сети без объемов и большого ассортимента, каким обладают подгребаящие под себя все и вся крупные компании. И если у бутиковых виноделен, выпускающих статусные вина, есть шанс выжить, обращаясь напрямую к своей аудитории, то

средние компании, с одной стороны, не в состоянии делать такую наценку на вина, чтобы за ее счет выживать, а с другой — объемов их производства недостаточно, чтобы пробиться в крупные сети и получить хорошие каналы дистрибуции. Часто им проще «продаться» и жить под сильным крылом, чем бороться за выживание в гордом одиночестве.

Поглощения и слияния среди крупных компаний не всегда происходят в агрессивной форме, впрочем, бывают и такие случаи, как нашумевшая насильственная покупка австралийского гиганта Southcorp еще большим международным гигантом Foster's Group.

### GALLO-КОНЦЕРТ

В годы «сухого закона» пастухи часто приходили в дом братьев Галло, сыновей итальянского эмигранта, с пустыми кувшинами, которые им охотно наполняли вином. В декабре 1933 года, когда «сухой закон» был упразднен, Эрнест и Джулио, которым было 24 и 23 года, начали свой путь в винный бизнес. В 1957 году они начали этап вертикальной интеграции (по-

### ТОП-10 ВИННЫХ БРЕНДОВ

- 1 Gallo  
E&J Gallo  
США
- 2 Hardy's  
Constellation Brands  
США
- 3 Concha Y Toro  
Concha Y Toro  
Чили
- 4 Robert Mondavi  
Constellation Brands  
США
- 5 Yellow Tail  
Casella Wines  
Австралия
- 6 Beringer  
Foster's Group  
США
- 7 Jacob's Creek  
Pernod Ricard  
Австралия
- 8 Sutter Home  
Trinchero Family Estates  
США
- 9 Lindemans  
Foster's Group  
Австралия
- 10 Blossom Hill  
Diageo  
США

По данным ежегодного исследования Drinks Business, 2007

## PENFOLDS

Как исторический австралийский бренд стал проблемным активом пивного гиганта

**1800-1976** Penfolds находится в руках семьи Пенфолд

**1976** Контроль над Penfolds переходит к компании Tooth and Co

**1982** У Tooth and Co финансовые трудности, Penfolds выкупает компания Adelaide Steamship Co

**1990** Австралийский гигант Southcorp, выросший из пивного бизнеса, приобретает Penfolds

**2005** Foster's Group поглощает Southcorp, а вместе с ней и Penfolds





строили фабрику по производству бутылок, фабрику по производству алюминиевой фольги и крышек, создали компанию-перевозчика со своим парком грузовиков). Тогда же, в 1957—м, на вкус публики было представлено вино Thunderbird (крепленое и ароматизированное). Особенно хорошо оно расходилось среди простого люда. Говорят, Эрнест лично объезжал беднейшие кварталы и выкрикивал «What's the word?», чтобы получить в ответ пьяное: «Thunderbird!». Бизнес Галло рос пропорционально динамике опьянения от их крепленых напитков, год за годом они представляли все новые вина, простые и ясные, как пятак в солнечный день.

В 1980-х Галло начали работать над новым имиджем, желая перейти в более «премиальный» сегмент. Но поскольку имя Gallo в умах американцев слишком прочно ассоциировалось с дешевым вином, братья решили по-

ступить проще — вообще не ставить свое имя на этикетках новых линеек. К 1996 году бренд Turning Leaf стал одним из лидеров продаж в супермаркетах. В конце 1980-х Галло пошли уже в «суперпремиум», для этого в долине Сонома скупались виноградники и винодельни. В Gallo of Sonoma тоже есть не менее сотни ферментаторов 25-метровой высоты, но туристам их запрещают фотографировать, предлагая лучше обратить их взоры на рукотворные озера вокруг, которыми Галло пытаются доказать свою заботу об окружающей среде. По Галло, «большой» — еще не значит «бездарный». И 96-балльные оценки от Wine Spectator тому доказательство.

### РУГАТЕЛЬНОЕ СЛОВО «CONSTELLATION»

Первая по объемам винная компания мира выросла из «кувшинных» вин — Paul Masson, Almaden, Arbor

Mist. До 1999 года она называлась Canandaigua и 99% используемого винограда покупала на стороне. Все изменилось после двух серьезных приобретений в Калифорнии: покупки хозяйства Simi за \$55 млн и вскоре Franciscan Estates за \$240 млн. Компания существенно выросла к 2004 году, когда случилась витиеватая история «отъема» семейного бизнеса у семьи Роберта Мондави. У Constellation на тот момент не было хорошей позиции по винам ценовой категории 6—8 долларов США за бутылку, восполнить пробел можно было как раз винами Мондави. Из-за несогласованности между членами семьи и уходом



**«Если винодельня среднего размера находится на этапе роста, то рано или поздно наступит момент, когда она станет потенциальным объектом интереса более крупного бизнеса».**

*Рэндалл Грэм*



некоторых из них из бизнеса, в компании патриарха калифорнийского виноделия создалась ситуация, которой и воспользовались в Constellation. Того, чего иногда не хватает семейному менеджменту, было более чем достаточно у менеджмента Constellation.

## КОГНИТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

Во главе Constellation стоят два брата — Ричард и Роберт Сэндз. Ричард получил степень в области экспериментальной социальной психологии и считает себя специалистом жестких споров. «Мы в компании не приходим к консенсусу, когда принимаем решение. Наоборот, мы стараемся раздуть огонь спора как можно сильнее, чтобы высветить все стороны дела», — говорит он. Покупка Robert

Mondavi, Hardy's, Vincor — его рук дело. С другой стороны, он умеет отступить, если цена слишком высока. Так было с покупкой Allied Domecq, которую в итоге купила Pernod Ricard. Исполнительный вице-президент по развитию бизнеса и корпоративной стратегии Constellation Пол Хеттерик рассказал SWN о стратегии укрупнения: «Присоединение нового бренда проходит успешно лишь при тщательном планировании, финансовом моделировании и постоянном мониторинге результатов присоединения. Для Constellation доля успешно присоединенных брендов традиционно велика, вероятно, только два из десяти поглощенных брендов не достигают поставленных целей. При этом большое количество брендов отвергается на аналитическом этапе. Мы се-

## ПРОДАЮЩАЯ ЭТИКЕТКА

Ничто так не привлекает внимания рядового потребителя, не слишком разбирающегося в аспектах виноделия, как яркая и четкая концепция вина. А на полке супермаркета эта концепция может быть передана одним единственным образом — через этикетку. Устоявшиеся в сознании стереотипные изображения занимают лидирующие позиции на рынке. Среди них:

- Кенгуру** (Yellow Tail, Casella Wines, Австралия)
- Африка** (Golden Kaan, KWV + Rucke of Germany, ЮАР)
- Восход солнца** (Sunrise, Concha Y Togo, Чили)
- Красный велосипед** (Red Bicyclette, E&J Gallo, США)
- Цветы** (Blossom Hill, Diageo, США)
- Кролик** (French Rabbit, Boisset, Франция)

## МИЛЛИАРДНЫЕ СДЕЛКИ НА ВИННОМ РЫНКЕ

Pernod Ricard совместно с Fortune Brands покупают Allied Domecq

**\$14,5 млрд**  
2005 год

Foster's Group покупает Southcorp

**\$3,2 млрд**  
2005 год

Constellation Brands покупает Robert Mondavi Corp.

**\$1,36 млрд**  
2004 год

Constellation Brands  
покупает Vincor

**\$1,3 млрд**  
2006 год

Foster's покупает Beringer  
Wine Estates

**\$1,2 млрд**  
2000 год



резно анализируем не более 10—12 из 20 возможных приобретений, а реально покупаем только одну компанию или бренд».

### ОТТОРЖЕНИЕ АКТИВОВ: ИСТОРИЯ FOSTER'S

Винная и бизнес-пресса обожают истории о перипетиях подковерной борьбы, скупки акций у миноритариев и способах убеждения акционеров расстаться с активами. Как и в любом бизнесе, бывают в винной индустрии и примеры неудачных слияний, а многие аналитики даже считают, что таких большинство. Недавно уволенный со своего поста исполнительный директор Foster's Тревор О'Хой, отдавший компании 33 года жизни, мог бы многое рассказать о стратегии международного гиганта. И для чего проводились сделки по сли-

анию с Beringer Blass (\$2,6 млрд), и для чего поглощалась Southcorp (\$3,2 млрд)? 21 июля 2008 года решением совета директоров Foster's фактически признала, что план консолидации пивных и винных активов провалился. На приобретение винных активов компания потратила около \$7 млрд, но в Foster's не скрывают, что главная часть прибыли сейчас генерируется пивной частью бизнеса, а списания на обслуживание винных сделок уже составили около 770 млн долларов. Делу не помогает даже наличие в портфеле самой известной австралийской винодельни — Penfolds.

Некоторые считают, что О'Хой — лишь козел отпущения в игре совета директоров Foster's и вынужден был принять решение о поглощении Southcorp, несмотря на то, что знал о возможных последствиях. Считалось, что чем большими алкогольными

ми брендами располагает компания (пиво или вино — неважно), тем проще ей работать с дистрибьюторской сетью, диктовать ей свои условия, манипулировать объемами и перекидывать бренды из одного кармана в другой. Теперь же вполне вероятно, что Foster's примет решение диверсифицировать свой бизнес, отделив вино от пива и оптимизируя оба направления по отдельности.

### КЕНГУРУ БЕРЕТ СВОЕ

Австралийская Casella Wines — пример того, как можно завоевать мир с помощью эффективного масс-маркетинга, не будучи международной компанией. Еще в 1993 году Филиппо, Джон и Мария Казелло, итальянские эмигранты, продавали выращенный собственноручно виноград на сторону, а в 2003-м их вина под брендом Yellow tail заняли первое ме-

## 5 КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВИНА

### в Испании (2006)

1. Miguel Torres
2. Gonzales Byass
3. Domecq Bodegas
4. Felix Solis Avantis
5. El Coto de Rioja

По данным Mercados del Vino y la Distribución, 12/2006

### в Италии (2006)

#### по обороту

1. Caviro Sca
2. Gruppo Italiano Vini Spa
3. Cavit S.C.
4. Gruppo Marchesi Antinori
5. Giordano Vini

По данным Wine Business, 2007

### во Франции (2003)

#### по обороту

1. Groupe Castel
2. LVMH
3. Pernod Ricard
4. Les Grands Chais de France
5. Val d'Orbieu

По данным Университета Дижона (1996—2003)

сто по импорту в США. В том же году импортное вино впервые превзошло по продажам калифорнийские Beringer и Kendall—Jackson. Квадратные скобки и написание с маленькой буквы были идеей Джона Казелло, а фруктовая мягкость и округлость — рецептом винодела Филиппо Казелло. На сегодняшний день винодельня Casella Wines — одна из самых больших в Австралии. За последнее время здесь установили пять новых прессов, три центрифуги и танки на более чем 60 млн. литров. Теперь винодельня способна перерабатывать 120 000 тонн винограда за один урожай. Больше кенгуру, хороших и разных!

### ОБМЕН ПОРТФЕЛЯМИ

Винный «крупняк» частенько перекидывается между собой брендами и целыми хозяйствами, диверсифицируя портфели, закрывая нишевые по-

требности и избавляясь от ненужных или неэффективных активов. Транснациональные партнерства для них тоже не редкость. Пример — объявленное в 2006 году маркетинговое партнерство американской The Wine Group и французской Les Grands Chais de France, одним из главных игроков на французском экспортном рынке. Произошел, фактически, обмен портфелями брендов: американская компания стала представлять французские бренды GCF в США, а французская — калифорнийские бренды в Европе. По словам Дэвида Кента из The Wine Group, вместе две компании заняли лидирующую позицию в мире по производству столового вина. Фактически у крупных компаний есть два пути развития — делать бизнес на больших объемах с маленькой маржой (наценки с бутылки), что прекрасно удается The Wine Group, или переходить в более дорогой сегмент, распродавая бренды дешевых вин, как недавно это сделала Constellation с Paul Masson, Almaden и Inglenook.

### КЛОК «ШЕРСТИ» ДЛЯ МАЛЮТКИ

Но The Wine Group тоже не чужды амбиции, и ее «премиальное» подразделение Underdog Wine Merchants гордится покупкой двух самых продаваемых брендов хозяйства Bonny Doon — Big House и Cardinal Zin. Однако от этой сделки выиграло и Bonny Doon. Эпатажный владелец компании Рэндалл Грэм рассказал SWN об истории этой продажи: «Я был крайне недоволен текущей структурой нашей компании. Я приносил речи и писал пресс-релизы о важности терруара, но чувствовал, что в моем вине становится все меньше этой философии. Компания стала слишком большой, и большие бренды потребляли огромное количество ресурсов. Было понятно, что требуется некая трансформация, неясно лишь было, должен ли я был продать весь бизнес целиком или лишь отдельные бренды. Я прибегаю к услугам брокеров, которые сами связались с потенциально заинтересованными компаниями, первоначально



Мария Казелло,  
основательница Yellow Tail,  
наслаждается жизнью

для продажи всей компании, а затем, когда мне не смогли предложить хорошей цены, лишь двух крупнейших брендов.

Big House был большим брендом; мы не могли предоставить тех ресурсы, которые требовались для его развития; он никак не смог бы соревноваться на равных с конкурентами, у которых есть возможность оперировать такими большими объемами. Тем не менее это было в такой же мере философское решение, насколько и бизнес-решение. Я увлекся биодинамикой и хочу сконцентрировать свои силы на этом направлении, на терруарных винах».

### НАПОСЛЕДОК

Крупные компании определяют лицо сегодняшнего винного бизнеса — с этим сложно спорить. Вопрос в том, делают ли они это самое лицо страшнее или как-то ужаснее? Да, как у любого крупного бизнеса, тут не особо видна душа, которая так радует в винах небольших семейных производителей. С другой стороны, совершенно не секрет, что покупая менее крупные компании, они ищут не только увеличения прибылей, но и улучшения качества вина. Кто-то понимает это как «подгонку» под вкусы народных масс, а кто-то — как сохранение индивидуальности хозяйства. Работа главного винодела в небольшом хозяйстве, под контролем которого находятся 5–10 вин, и работа главного винодела Constellation Brands, в ведении которого их более ста — совершенно разные вещи. И, вероятно, блеск в глазах последнего будет чуть более холодным, когда он будет рассказывать вам о них. А взгляд — чуть более отрешенным. ■