



Ольга Нечитайло-Риджок вывела в лидеры компанию «Баядера» на одном из самых конкурентных рынков страны. Год назад она умерла. Сможет ли ее сестра Наталья удержать бизнес на вершине? Ответ искал Forbes.ua.

Неподалеку от села Степанки в Черкасской области посреди чистого поля стоит новенькое производственное здание. Это крупнейший в Украине ликеро-водочный завод «Национальная водочная компания», входящий в группу компаний «Баядера». Каждый час с его конвейера сходит около 17 000 бутылок водки. Более 60% выпускаемого на заводе крепкого алкогольного напитка – марки «Хлебный дар», которой за прошлый год было произведено свыше 72 млн л. Трудно поверить, но это третий показатель в мире. По данным британского профильного издания Drinks International, больше выпускают только Smirnoff и Absolut.

10 лет назад на месте завода ничего не было. Крупнейшего производителя водки – «Баядеру» – создала семья Нечитайло. С выручкой 4,5 млрд гривен она занимает 71-е место в списке 200 крупнейших компаний Украины. Однако «Баядера» – это не только водка. Компания является одним из самых крупных производителей вина (ТМ «Коблево»), а также завозит в страну 15% всего крепкого алкоголя. Но водка – главный источник доходов холдинга, на нее приходится около 65% выручки.

Основатели компании – выходцы из шахтерской Горловки: Святослав Нечитайло, его мать Ольга Нечитайло-Риджок и ее сестра Наталья Бондарева. В бизнес Нечитайло-Риджок пришла с должности заместителя мэра, ее сестра была замглавы местной налоговой инспекции. Бывшим чиновницам понадобилось менее 10 лет, чтобы вывести компанию в лидеры на одном из самых конкурентных рынков. В октябре 2012-го после продолжительной болезни на 59-м году скончалась президент «Баядеру» Ольга Нечитайло-Риджок. Удастся ли компании остаться на водочном олимпе после ее смерти?

Семья Нечитайло – редкий пример, когда не дети идут по стопам родителей, а наоборот. В 1991 году студент Донецкого университета, отличник Святослав Нечитайло объявил матери, что хочет заняться бизнесом. По словам Бондаревой, такое заявление сестру совсем не обрадовало. Нечитайло-Риджок хотела видеть сына ученым, в крайнем случае – преподавателем. «Но чего мать не сделает ради ребенка», – говорит Бондарева. Так сын Нечитайло-Риджок стал предпринимателем.

На заре независимости предпринимательство в Горловке было малопочетным, да и небезопасным занятием. Но Святослав проявил юношеское упрямство: скоро в центре Горловки появился его киоск с надписью «Баядера». За следующие девять лет Нечитайло успел создать сеть киосков, побыть оптовым импортером продуктов питания, а также дистрибьютором алкоголя. Последнее направление оказалось самым

перспективным: в 2000 году «Баядера» уже входила в пятерку крупнейших дистрибьюторов алкоголя. Выручка компании превышала 400 млн гривен. В конце 1990-х Нечитайло-Риджок оставила работу в гор-исполкоме и возглавила бизнес сына. В своем единственном интервью в 2006 году она говорила, что Святослав попросил ее помочь сформировать коллектив. В начале 2000-го она возглавила филиал в Киеве.

Святослав переехал в столицу только на четвертый год. В 2001-м Бондарева тоже покинула госслужбу и присоединилась к семейному бизнесу. По ее словам, это решение принималось на семейном совете. «Семья решила, что нужна моя помощь в бизнесе, поэтому вопрос, уходить с работы или нет, не стоял», – вспоминает Бондарева.

Семейные советы проводились регулярно – все три семьи жили вместе в большом доме. Бондарева рассказывает, что она по-прежнему тестирует новые идеи среди родственников: «Если на работе появляется какая-то идея, например, новой бутылки или этикетки, я беру ее домой и показываю своим».

Первое время роли в компании распределялись так: Святослав был генератором идей, его мать отвечала за операционное управление, Бондарева курировала финансовые и правовые вопросы. Но вскоре родственникам оказалось тесно под крышей одного бизнеса. В 2003 году Святослав ушел из «Баядеры», чтобы развивать сеть супер-маркетов «Эко». К этому времени заработки дистрибьюторов начали сокращаться. Бондарева вспоминает, что крупнейшие производители водки Nemiroff, «Союз-Виктан» и «Олимп» выкручивали руки посредникам, навязывая невыгодные условия. Пример эффективного противодействия был перед глазами. В 2003 году владелец одного из крупнейших дистрибьюторов «Мегаполис» Евгений Черняк построил в Запорожье ликеро-водочный завод «Хортица». Свою водку у него получалось продавать не хуже, чем чужую, и спустя три года «Хортица» уже была самым продаваемым 40-градусным напитком в Украине. Сестры приступили к строительству завода в 2004-м, спустя год с конвейера сошла первая бутылка, а уже в 2008-м «Хлебный дар» потеснил с первого места «Хортицу».

Бондарева называет три основные причины успеха: качество продукта, эффективная система дистрибуции и хороший маркетинг. Директор ассоциации «Укрводка» Владимир Остапюк добавляет еще и конкурентную цену продукции «Баядеры».

Бесспорно, качество водки – важный момент: завод «Национальная водочная компания» построен с нуля, на нем установлено новое иностранное оборудование, вода для «Хлебного дара» добывается из артезианской скважины. Однако у всех крупных производителей водка сравнимого качества. Делать просто хороший продукт на этом рынке недостаточно.

Маркетинг у «Хлебного дара» не идеальный. Директор по маркетингу ООО «Алкогольные традиции» (субхолдинг «Баядеры». – Forbes) Дмитрий Самсоненко вспоминает, что они поспешили, сделав ставку на натуральность продукта: в середине нулевых эта идея была еще неактуальна. И к удачному дизайну бутылки тоже пришли не сразу – изначально она была с этикеткой, стилизованной под льняную. Нечитайло-Риджок практически сразу решила этот дизайн поменять. Как придумали новый, хорошо иллюстрирует ее стиль руководства. На одном из совещаний с директорами Нечитайло-Риджок приложила календарь с изображением зерна к задней стенке бутылки – по ее мнению, получилось красиво. Сегодня бутылку с изображением

зерна на задней стенке знает каждый, кто хоть раз побывал в украинском супермаркете.

Важным фактором успеха стала цена. «Хлебный дар» всегда стоил немного меньше, чем водка основных конкурентов. Такая же стратегия действует и в винном сегменте. Один из конкурентов «Баядеры» отмечает, что вино ТМ «Коблево» всегда стоило хотя бы на 50 копеек дешевле, чем их продукция. Во время кризиса цена стала для украинцев важным фактором. В 2008 году «Хлебный дар» обошел «Хортицу», заняв, по данным ассоциации «Укрводка», 19% рынка в натуральном выражении. «Их стратегия – минимальная маржа, но большие объемы», – говорит руководитель конкурирующего алкогольного холдинга. Рентабельность «Баядеры» в прошлом году составила 5,9% – это меньше, чем у основного конкурента Global Spirits (6,5%).

Впрочем, у «Баядеры» есть особенности, которые важнее цены. Большинство, с кем общался Forbes, в один голос хвалят четкую систему продаж, выстроенную Нечитайло Риджок, и подчеркивают, что в компании всегда была супердисциплина.

Генеральный директор сети Novus Игорь Ланда убежден, что правильно выстроенная система продаж – это главный секрет успеха для любого FMCG-производителя. По его словам, «Баядера» и «Мегаполис» Черняка первыми начали строить систему прямых продаж, пока Nemiroff и «Союз-Виктан» работали через дистрибьюторов. В чем разница? У дистрибьюторов в портфеле может быть несколько брендов конкурирующих компаний, поэтому у торговых представителей нет сильной мотивации продвигать конкретную марку. В «Баядере» и «Мегаполисе» агенты отвечают за продажи всего ассортимента продукции только своей компании. Их зарплата зависит от результата.

Виталий Ермоленко, работавший директором филиала в Симферополе, вспоминает, что Нечитайло Риджок очень много внимания уделяла системе продаж. Она часто ездила по регионам, сама принимала решения об открытии новых складов и филиалов, а хороших супервайзеров знала в лицо. За несколько лет предприниматель открыла 10 филиалов, доведя их общее число до 16.

Кроме того, как рассказывает руководитель крупного алкогольного холдинга, который был поставщиком «Баядеры» еще в конце 1990-х годов, в компании всегда была отменная дисциплина и полувоенные порядки. «Я был удивлен, что в захолустной Горловке есть компания, где продажи налажены как часы», – признает он. Как поддерживалась точность работы этого механизма, хорошо помнят сотрудники «Баядеры». «Такого слова, как «невозможно», в компании не существовало. Если есть распоряжение, что «Хлебный дар» или «Коблево» должны быть везде, – значит везде, и никаких отговорок, – вспоминает экс-директор филиала «Баядеры» в Днепропетровске Олег Скотников. – Начало рабочего дня – в 7:15, окончание – в 22:00, суббота – короткий день, работаем до 19:00. И это было нормой, ни у кого не возникало вопросов». По его словам, в «Баядере» всегда ставились сложные задачи, казавшиеся неосуществимыми.

Нечитайло Риджок ввела у себя порядки, на фоне которых жесткие реформы легендарного американского СЕО Джека Уэлча выглядят заигрыванием с коллективом. Уэлч ежегодно увольнял 10% худших сотрудников, Нечитайло Риджок – 60% каждые полгода. «Я до сих пор вспоминаю «Баядере» как школу бизнеса», – утверждает Скотников. Строчка в резюме – «Баядера» – дорогого стоит, уверен Игорь Назаров, поработавший в компании «Баядера-Импорт» директором.

Такой менеджмент нравился далеко не всем. На сайтах с отзывами о работодателях

можно найти массу негативных комментариев о «Баядере». Вот один из самых мягких: «Люди рассматриваются как рабы, у которых вся цель и смысл жизни – зарабатывать бабло для руководства. Сидишь сутками на работе, кипятишь мозг, как бы выполнить заоблачный план, а тебе потом говорят: «Если ты не сможешь, то кто-то другой придет на твое место и сделает это», – жалуется бывший сотрудник компании из Винницы.

Гуру маркетинга Джек Траут пишет: «В конечном счете любой рынок превращается в парные гонки двух сильнейших участников». Хрестоматийный пример – Coca-Cola и Pepsi. В Украине такой парой могли бы стать «Баядера» и Global Spirits Черняка.

Черняк первым построил ликеро-водочный завод, организовал прямые продажи и завоевал лидерство на рынке. Нечитайло-Риджок и Бондарева были в роли догоняющих и смогли «Хлебным даром» потеснить «Хортицу» с первого места.

Но не все шаги «Баядеры» были удачными. Два года назад Global Spirits выпустил новую торговую марку – водку на минеральной воде «Мороша». Через год «Баядера» запустила в производство «Перепелку» – водку, в которой при очистке используется белок перепелиных яиц. Эти два бренда борются за потребителей в нише экопродуктов. За первое полугодие 2013-го «Перепелка» заняла 2,8% рынка, у «Мороши» этот показатель почти в четыре раза выше.

В 2009-м Черняк изменил систему продаж, создав дублирующую дистрибьюторскую компанию, которой досталась часть брендов Global Spirits. Позже он говорил, что этот шаг позволил увеличить продажи на 10–20%. В начале 2010-го Нечитайло-Риджок сделала то же самое. Ее новая компания «Авант Трейд» дублировала функции уже существующей «Баядеры»: в каждом городе открывался еще один склад, был нанят дополнительный штат торговых агентов. Между компаниями разделили портфель брендов: за «Баядерой» остались «Хлебный дар», вина «Коблево» в картонной упаковке, продукция Campari, «Русский стандарт», Smirnoff. «Авант Трейд» получил водку «Цельсий» и «Байка», вина в бутылках, Von Vin и вермуты Marengo. Бондарева признает, что основной целью реформы было увеличение продаж «Цельсия» и результатом она довольна. Суммарно полочное пространство брендов компании выросло, но содержать два предприятия оказалось невыгодно. Уже в 2011 году эти компании объединили в одну – «Баядера-Логистик».

Конкуренты говорят, что затея была провальной. «Социалистическое соревнование разрушает компанию изнутри. Например, когда сотрудники одного подразделения вешали в магазинах рекламные плакаты, другие шли за ними и срывали», – рассказывает топ-менеджер крупного украинского винопроизводителя. Вывести «Цельсий» на лидирующие позиции не получилось – по итогам шести месяцев 2013-го, его доля на рынке составляла 3,4%.

Не удалось «Баядере» повторить успех Global Spirits и в России. Доля «Хортицы» там составляет всего 4%. Если учесть, что российский рынок водки – крупнейший в мире (в натуральном выражении), то эти проценты дорого стоят. По словам Черняка, они приносят компании большую часть прибыли. «Хлебного дара» в России не видно», – констатирует директор аналитического центра ЦИФРРА, специализирующегося на исследовании рынка алкоголя, Вадим Дробиз. Из крупнейших отечественных производителей водки «Баядера» единственная, у кого нет собственного производства в РФ.

Первый раз «Баядера» пыталась выйти на российский рынок в 2008 году, купив две дистрибьюторские компании в Москве. Но вскоре выяснилось, что в фирмах уже почти

нет персонала и продавать украинский товар некому. «Нам нечем похвастаться в России. Мы просто недооценили этот рынок», – признает Бондарева. Но уверяет, что в ближайшие три–четыре года компания наверстает упущенное, а также громко заявит о себе на рынках Беларуси, Казахстана и Польши.

В октябре прошлого года не стало лидера «Баядеры», Ольга Нечитайло–Риджок умерла от рака. Коллеги и конкуренты отзываются о ней как о строгом, но справедливом руководителе. Рядовые сотрудники за глаза называли ее «мамой». Черняк, известный своими нелестными отзывами о коллегах по рынку, говорит, что всегда уважал Нечитайло–Риджок как конкурента. Игорь Назаров, перешедший из «Баядеры» в компанию Brown–Forman, подчеркивает, что «у Ольги Владимировны был твердый характер». Он участвовал в переговорах с ней на стороне поставщика: «Она сразу давала понять, кто тут главный и что все будет так, как она скажет. И, в общем–то, так и происходило».

По словам Бондаревой, ее сестра до последнего дня не отходила от дел: даже когда уже не могла работать в офисе, вникала в дела своего бизнеса дома и в больнице.

После смерти Нечитайло–Риджок управление бизнесом взяла на себя 52–летняя Бондарева. «Я стремлюсь сохранить то, что было построено», – отмечает она. У нее неплохо получается. За 2012–й компания усилила свои позиции: в первом полугодии общая доля всех водочных брендов, которые производит «Баядера», возросла, по данным RTRI, на 4,2 п. п. – до 28,3%. Была запущена новая марка, расширился ассортимент, кроме «Перепелки» компания выпустила линейку вин «Коблево Select», строит коньячный завод.

Представители розничных сетей считают, что после смерти Нечитайло–Риджок в работе компании ничего не изменилось. «Работа «Баядеры» улучшается не потому, что кто–то умер, а потому что компания идет в правильном направлении уже несколько лет», – отмечает руководитель отдела алкоголя и безалкогольных напитков сети «Пакко» Игорь Кравчук. Солидарен с ним и коллега из «Сільпо», директор по закупкам Евгений Фоменков: «Ольга Владимировна заложила фундамент, и компания движется в заданном ею тренде».

Но попытки законсервировать «все, как было» могут оказаться опасными для «Баядеры», основная команда управленцев компании не менялась свыше 10 лет. Топ–менеджеры говорят, что они уже больше чем коллеги – семья. Большинство управленцев выросли в компании. Например, нынешний генеральный директор «Алкогольных традиций» Роман Вашколуп так же, как и директор по маркетингу Дмитрий Самсоненко, начинали в Горловке торговыми агентами. Новые люди в «Баядере» приживаются плохо. Около года назад в «Алкогольные традиции» из Nemiroff перешел начальник внешнеэкономического отдела Сергей Добровольский, а вслед за ним – его жена Марина. В августе они оба вернулись в Nemiroff. «Это было их решение», – отмечает Вашколуп, не вдаваясь в подробности.

Порядок, дисциплина и слаженная команда сделали «Баядере» лидером рынка. Но бывшие сотрудники убеждены: одной армейской дисциплины для стабильного развития компании может оказаться недостаточно.