

Приправа для кетчупа.

Быть пионером непросто, зато порой выгодно—«Балтимор» использовал свой шанс на все сто. Крошечная поначалу компания за несколько лет буквально с нуля создала в России рынок кетчупа и заняла на нем первое место. А затем стала расширять поле деятельности. «Балтимор» придумал новый потребительский сектор—овощные соки. Испытал себя в заморозке и консервировании фруктов-овощей. Занялся аграрным бизнесом, готовится выращивать розы под Питером и свиней под Краснодаром. Но разнообразные вложения отвлекали все больше средств, а на главном фронте возникли проблемы: «Балтимор» пока впереди, но отрыв сокращается. На прошлой неделе компания объявила, что готовит частное размещение 10-25% своих акций. Больших барышей аналитики компании не обещают: творчески диверсифицируясь, она наделала долгов, и продажа принесет «Балтимору» не больше \$39 млн. Немного для компании такого масштаба. Аналитики ошибаются, уверена гендиректор и владелец 15% «Балтимора» Милада Гудкова.

ПОЛЬСКОЕ ЧУДО

Начиналось банально. Кооператив по пошиву одежды, затем несколько киосков, торговавших чем придется, позже—маленькая торговая компания. А затем ее владелец Алексей Антипов обнаружил никем не занятую нишу—и организовал в Петербурге производство кетчупа. Инвестиции составили \$210 000. Антипов внес треть, остальное добавили его польские знакомые—специалисты по кетчупу. Они же помогли наладить производство и вскоре уехали на родину спасать собственный бизнес, которому грозило банкротство. Остался один иностранец, Марек Гетка, у него 15%. У Антипова—70%.

Компания собиралась работать лишь в Петербурге, но вскоре стало ясно, что настоящий рынок—вся Россия. «Балтимор» открыл производство в Москве, на Дальнем Востоке, в Узбекистане. К 2000 г. компания заняла половину рынка кетчупа. У конкурентов объяснение простое. «Они успели в нужный момент, когда крупные фирмы еще не работали в России»,—считает Ольга Леонтьева, российский директор по маркетингу чешской пищевой компании Наше. Согласно с коллегой бренд-менеджер «Акмалько» Юлия Маслова. Хотя не только в этом, конечно, дело. «Балтимор» активно расширял дистрибуцию, небанально строил рекламные кампании. Фирма «подружилась» с передачей «Городок», герои которой изображали то грабителя, проникшего в квартиру в поисках исключительно кетчупа, то застрявшего в лифте человека, которого друзья утешают огромным бутербродом—тоже, конечно, с кетчупом. «Балтимор» честно следил и за качеством. Оно, если грубо, зависит от количества томатной пасты и выражается в процентах содержания сухого вещества. У самого хорошего балтиморовского кетчупа, в стекле, эта доля—23%. В пластике—14-19%. Недостаток пасты восполняется крахмалом. Иностранцы кетчупы, которые везли тогда в Россию, тягаться с «Балтимором» не могли. Крахмалом не злоупотребляет, грамотно строит сбыт и при этом пионер—что еще нужно?

Российских конкурентов «Балтимору» бояться не приходилось. Среди других производителей только «Петросоюз» сумел занять заметную, около 15%, долю. А иностранцы активности не проявляли. Но в 2001 г. открылось российское производство Calve от Unilever, а Heinz, еще в 1996 г. начавшая импорт в Россию, тоже наладила местное производство, да еще купила «Петросоюз». Вела, кстати, тогда Heinz переговоры и с Антиповым, но того не устроила цена. Ситуация обострилась. Кетчуп Heinz, в котором, как утверждает директор по маркетингу российского отделения компании Эмин Мамедов, крахмала нет вовсе, покусились на позиции стеклянного «Балтимора». А спрос у богатеющих покупателей смещается как раз в дорогой сегмент. Вот пример: до продажи «Петросоюза» рыночная доля его «Пикадора» была больше, чем у кетчупа Heinz, а сейчас, говорит Мамедов, Heinz обогнал по продажам другие бренды компании.

БУМАЖНАЯ ДОЛЯ

Что же изменилось в расстановке сил? Это самый сложный вопрос. Рынок кетчупа изучен плохо. Считать свою долю на нем для компаний сродни творчеству. Heinz оценивает свое присутствие в сегменте кетчупов и соусов в 19%, а долю «Балтимора»—в 24% (в деньгах). А сам «Балтимор» уверен, что контролирует полрынка. Кто же прав?

Четыре года назад потребление кетчупа и соусов в России достигло 1,4 кг на человека и почти перестало расти. Nielsen оценивает годовой рост в деньгах в 4%. А в тоннах рынок растет на 1,5-2% в год, сообщает оценку Heinz Эмин Мамедов. В прошлом году «Балтимор» произвел около 85 000 т кетчупа и 9% отправил на экспорт. Оставшиеся 77 400 т—это 37% российского рынка. В деньгах получается больше. В 2000 г. «Балтимор» оценивал свою физическую долю в 55%, а

денежную—в 60%. Значит, его доля в деньгах составляет сейчас не больше 40%. Ведь ценовой сегмент компании едва ли повысился: бывший премиальный кетчуп «Балтимор» (другой бренд, «Восточный гурман»,—из дешевых) сейчас переместился в средний сегмент. «Балтимор» с расчетами не согласен. «В одних случаях мы оцениваем розничный объем рынка, в других—вместе с HoReCa, и в целом все цифры правильные»,—передает расплывчатые объяснения исследовательского подразделения компании PR-менеджер Надежда Черныш. Во всяком случае, падение объемов производства—факт. Миладе Гудковой, пришедшей в «Балтимор» в 2003 г. из East Capital, было о чем задуматься.

Главный владелец компании и раньше не собирался ограничиваться кетчупом. Но дело в стратегии. «Мы оба очень деятельные люди, но у Алексея [Антипова] бывают драматические порывы, которые я пытаюсь остановить. Я стремлюсь развиваться в рамках имеющихся марок, а Алексей часто выбирает направления, не соприкасающиеся с нашей основной деятельностью»,—говорит Гудкова. Одной из первых таких идей были соки под маркой «Восточный гурман». Не угадали с этикеткой, не угадали с брендом, признает Гудкова. Вскоре продукт сняли с производства. Но идея осталась—в 2004 г. «Балтимор», который тогда достраивал завод под Питером, первым делом запустил на нем как раз соковую линию.

Ну что можно придумать на рынке, захваченном «большой четверкой»? Ответ «Балтимора»—овощные соки, сегмент, почти у нас не представленный. Но повторить кетчуповый успех пока не удалось.

Выход нового бренда «8 овощей» «Балтимор» поддержал мощной кампанией на телевидении. Специалисты рекламы, общающиеся на sostav.ru, много хвалили ролики. Но и удивлялись: а где же сам продукт? Его не было. «Ну кто мог подумать, что поставщик подведет?»—воскликает Гудкова. Соки вышли на несколько месяцев позже срока, когда первый интерес уже упал. В прошлом году на линии мощностью несколько десятков тысяч тонн выпустили лишь 8100 т сока. Не растет и новый сегмент: в прошлом году, по данным «Бизнес Аналитики», овощные соки (без учета традиционного томатного) заняли 1% рынка. Чтобы дозагрузить завод, решили выпускать фруктовые соки «Макошь». Вот и еще один неизвестный бренд, требующий денег на раскрутку: не использовать же для фруктов «8 овощей».

Линия розлива соков обошлась «Балтимору» в \$5 млн. Дороже, чем надеялся Антипов, но все равно довольно дешево. Компания сэкономила. Около огромной бочки с тыквенным соком лесенка. Рабочий взбирается с мешком, с трудом закидывает его на плечо и вытряхивает содержимое внутрь. Процесс можно было бы автоматизировать, объясняет главный технолог ЗАО «Балтимор-Нева» (главное подразделение холдинга) Галина Федорова,—но это стоит денег. Апельсиновый концентрат тоже приходится лить в бочку вручную, ведром: насос сломался.

Случай с соками не единственный. Одно время в программе появился в дополнение к «Балтимору» и «Восточному гурману» совсем дешевый кетчуп «Краснодарье». За бренд, который поначалу назывался «Красна Дарья», пришлось побороться с производителем пельменей «Дарья». Но выпуск этого кетчупа вскоре прекратился. «Меняется рынок, понимаешь, где сделать акцент»,—объясняет Гудкова. Успех, впрочем, принесли горчица и уксус. Однако эти рынки—микроскопические. Их никто не считал, но, судя по длине магазинных полок под уксус и кетчуп, первый раз в 10 меньше второго. На фабрике «Балтимор-Нева» под уксус отдан небольшой цех с десятком рабочих.

ДОЛГОСТРОЙ

Но чем больше идей и попыток, тем вероятнее успех. Когда в 2004 г. «Балтимор» затеял сельхозпроизводство в Краснодарском крае (формально оно за рамками холдинга), у аналитиков это вызвало сомнения. Антипов и сам говорил, что не ждет большой прибыли: главное—обеспечить себя сырьем. В Краснодарье «Балтимор» выращивает кабачки, морковь, тыкву для соков и консервов, пшеницу, сою. Прошлый год принес ошеломляющий успех: чистая прибыль 25%, гордится Гудкова. Не важно, что годом раньше поля затопило,—кажется, разрозненные проекты «Балтимора» все-таки объединяются в единую цепочку. Ведь за 2005-2007 гг. выпуск овощных консервов компании вырос почти вдвое. Консервы приносят 20% выручки, говорит Гудкова. Во многом благодаря им (но и из-за роста цен) увеличивается оборот компании. Нашлось наконец нечто, даже превосходящее кетчуп по масштабам: рынок оценивается в \$1,7-1,9 млрд. Но уж очень дорого стоили поиски. Чистый долг компании аналитик банка «Зенит» Мария Сулима оценила в \$90 млн—многовато при обороте 4,9 млрд руб.

Пару лет назад «Балтимор» начал воплощать в Краснодарском крае еще одну смелую идею— собственный маслзавод. Холдинг решил поддержать свое майонезное производство, которое приносит 10% всей выручки, но падает. Не хватает своего сырья, решил Антипов, завод восполнит пробел. Но затраты опять недооценил: вместо \$12 млн цена завода составила \$25 млн, и при 80-процентной готовности стройку заморозили. «Мы одновременно ведем много проектов, и возникают сложности с финансированием,—жалуется Гудкова.—Нужно фокусироваться на отраслях, где у нас конкурентное преимущество». Майонезная—не из них. Завод поможет снизить себестоимость, «но все равно она будет выше, чем у основных игроков», уверена Гудкова. Она до сих пор жалеет, что вместо вложений в долгострой «Балтимор» не купил венгерский холдинг Globus, доставшийся в итоге французской CECAB. Globus производит зеленый горошек и кукурузу—любимые российские консервы. Неплохое вышло бы подспорье для консервного бизнеса.

Алексей Каменский Приправа для кетчупа. // SmartMoney (Москва).- 31.03.2008.- 011