

МЯСНАЯ ПОРОДА

ПОРТРЕТ ОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ФОНЕ КОЛБАСНОГО РЫНКА

У МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ "Белком" СИНДРОМ "ОТЛИЧНИКА": КРЕДИТЫ ОНА НЕ БЕРЕТ, В ПРОИЗВОДСТВО - ВКЛАДЫВАЕТСЯ, В РИСКОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ НЕ ВЛЕЗАЕТ, ОТ ОСНОВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ НЕ ОТСТУПАЕТ. ПРИЛИЧНЫЕ ЛЮДИ. ИМ БЫ ПАСХАЛЬНЫХ КРОЛИКОВ ГЛАДИТЬ. НО БЕРУТ ЛИ ЗА ХОРОШЕЕ ПОВЕДЕНИЕ В ЛИДЕРЫ РЫНКА?

В комнате переговоров на подмосковном мясокомбинате "Белком" стоит шкаф. За стеклом поблескивают яркие фарфоровые бока свинок-копилков. Здесь их целая коллекция. Впрочем, что еще дарить сотрудникам и партнерам мясокомбинату?

"Велком" и сам похож на такую свинку. Здесь умеют не только коптить, но и копить. На докризисной дистанции компания делала не долги, а запасы, избегая рискованных проектов. Теперь вот намеревается обогнать конкурентов. По крайней мере, тех, что жили, как птицы небесные. Раньше жизнь по средствам многим казалась мещанством от бизнеса. Но теперь не до громких слов. В условиях сжатия кредитного рынка, снижения спроса и удорожания сырья многие мясопереработчики ведут борьбу за элементарное выживание. "Велком" же надеется к концу 2009 года увеличить свой капитал на два миллиарда рублей.

Без права на кризис

В своей работе с мясом в советском государстве гендиректор и совладелица "Велкома" Раиса Демина дотянулась до потолка. "Я работала главным технологом на Микояновском мясокомбинате. Это был максимум для женщины по тем временам", - вспоминает она. После перестройки жизнь круто изменилась, и Демина осталась без работы. Вот тут-то и появилась возможность превзойти неизбежный прежде максимум.

Вместе с супругом Олегом в начале 90-х Раиса Демина открыла небольшой колбасный цех в Москве. Затем Деминым удалось заинтересовать швейцарскую инвестиционную компанию Parintek Industries проектом строительства мясокомбината полного цикла - от бойни до переработки. Швейцарцы дали кредит в 50 млн долларов под 3% годовых в обмен на 51% акций предприятия. В 2004 году комбинат, построенный в подмосковной Павловской Слободе, выдал первую продукцию. Быстро вернуть кредит и выйти к 2006 году на оборот в 75 млн долларов "Велкому" позволило верное позиционирование: компания выпускала колбасу и сосиски из охлажденного мяса без соевых добавок, ориентируясь на покупателя со средним достатком. Как известно, в последние годы именно на такие продукты спрос рос быстрее всего.

В 2008 году, по сравнению с 2007-м, товарооборот "Велкома" вырос на 48%, до 5,1 млрд рублей. Сам же рынок колбасной и мясной продукции на 9-10% (по данным ФИНАМ). Проще говоря, компания развивалась намного быстрее рынка.

К этому, как известно, стремятся многие. Только получается не у всех.

Не собирается ли "Велком" изменить прежнему курсу, так сказать, внести поправку на кризис?

Раиса Демина уверяет, что менять политику компания не собирается. В 2009 году "Велкому" предстоит по плану наварить колбасы на 7 млрд рублей. В 2010-м - на 10 млрд. Горизонты впечатляющие, если учесть, что выручка лидера московского рынка, Микояновского мясокомбината, в 2008 году составила около 11 млрд рублей. Чтобы добиться такого роста, "Велком" намеревается наращивать продажи в сетях и активно двигаться в регионы.

Сегодня, сидя за рабочим столом в окружении папок с отчетами, Раиса Демина сама недоумевает, как удалось закрутить такую большую мясорубку. "Я, может, и многого добилась, но сама себе не принадлежу", - говорит она и вспоминает, как славно было раньше, когда у рабочего дня были пределы, а каждые выходные они ездили с мужем на дачу. Правда, скоро у Деминой может появиться помощник, не менее, чем она, заинтересованный в достижении предприятием поставленных целей. В семейный бизнес попросился сын, только что окончивший университет. Сейчас Демина вводит его в курс дела. "Пытаюсь дисциплинировать, чтобы приходил вовремя, а уходил попозже", - улыбается она.

Ножки вместо колбасы

В России любят и колбасу, и сосиски. Но кризис уже испортил аппетит руководителям многих мясоперерабатывающих предприятий. Михаил Чурносков, гендиректор комбината "Протвинский", выпускающего 12 тонн колбасной продукции в сутки, признает: продажи с началом кризиса снизились на 20-25%. "Спрос сдвигается в сторону чуть более дешевых продуктов, таких как курятина", - говорит он. Кроме того, Протвинскому комбинату сейчас элементарно не хватает

оборотных средств: розница затягивает платежи, а поставщики мяса сокращают сроки товарных кредитов. Куда ни кинь, всюду клин.

Впрочем, никакой драмы пока не наблюдается. Директор по исследованиям компании *Businessstat* Игорь Чингилиди утверждает, что снижение продаж затронуло главным образом такие категории, как мясные деликатесы и охлажденное мясо. А они в потребительской корзине занимают мизерную долю. "Сразу после Нового года в стране сократились продажи деликатесной группы и выросли продажи сосисок и вареных колбас. Но в последнее время ситуация стабилизировалась", - комментирует гендиректор компании "Дымовское колбасное производство" Алексей Сошников. В ассортименте "Велкома" на деликатесную группу, в том числе полуфабрикаты из охлажденного мяса, приходится не более 10% (в 2007 году - 30%). Как говорит Раиса Демина, по мясным полуфабрикатам "Велкому" приходилось работать практически "в ноль" - продукт получался слишком дорогим из-за высокой стоимости сырья.

На самом деле в 2008 году производители получили еще один удар, куда более серьезный, чем снижение спроса на дорогие продукты. Резко, на 20-30%, подорожали сырье и вспомогательные материалы (преимущественно импортные). В итоге очень не вовремя подскочила себестоимость продукции. Кстати, именно с этой причиной в "Черкизово" связывают убытки в 7 млн долларов, которые в 2008 году группе компаний впервые принесло мясоперерабатывающее направление. Да и чистая прибыль Микояновского мясокомбината снизилась... на 716,53% (до 25 млн 18 тысяч рублей против 204 млн 280 тысяч рублей в 2007 году) не просто "из-за кризиса".

Мясопереработчики, конечно, отчасти отыграли удорожание сырья и ингредиентов, а также небольшое падение рынка в натуральных объемах. Как? Да самым простым путем - подняв отпускные цены. "В начале 2009 года цены на колбасную продукцию взлетели на 20% одновременно", - говорит Игорь Чингилиди (*Businessstat*). Но с учетом выплат по кредитам эта мера помогла не всем предприятиям. Так, долговая нагрузка Микояновского комбината в 2008 году превышала 5 млрд рублей (в 2007-м - 4 млрд 176 млн).

Картинка не фатальная, но грустная. Похоже, именно от этой самой грусти (а еще чтобы хоть частично обезопасить себя от скачков цен на сырье) многие предприятия отрасли активно записываются в скотоводы.

Пастыри поневоле

В закутке перед входом в цех первичной переработки мяса (проще говоря, бойню) на мясокомбинате "Белком" топчутся ничего не понимающие в этой жизни свиньи. Частично бесхвостые. Хвосты они друг другу отгрызают в драках. А могут и вовсе съесть товарища по несчастью. Такое поведение отчасти примиряет с мыслью о том, что свинки эти скоро станут колбасой.

В первые годы комбинат завозил свиней из-за рубежа, но потом полностью перешел на работу с российскими хозяйствами, что упростило логистику и снизило риски. Но вот существенно сэкономить вряд ли удалось. Свиньи, выращенные в России, стоят от 75 до 80 рублей (1,7 евро) за килограмм, импортные - от 1,4 евро, включая доставку до границы. Почему такие загадки происходят на российском рынке сельхозпродукции, "Бизнес-журналу" совсем недавно рассказывал сенатор Сергей Лисовский(1).

При этом, не уступая импортным в цене, наши свиньи пока не отличаются столь же высоким качеством. "В российской свинье мяса не более 40%, остальное - жир. А, например, в датской - 60%", - говорит Сергей Юшин, исполнительный директор Национальной мясной ассоциации.

Велкомовцы пошли на компромисс: часть сырья закупают в хозяйствах, созданных в России фермерами-датчанами, которые знают, чем и как кормить поросят.

Спросите, что понадобилось датчанам в России? Все просто. Наше свиноводство - бизнес высокорентабельный (ежели умеючи) благодаря высоким ценам на внутреннем рынке, которые государство отчасти поддерживает искусственно, жестко квотируя ввоз импортного мяса и облагая его высокими пошлинами.

- Для свиноводства создали более выгодные условия, чем для мясоперерабатывающей отрасли. И это правильно, утверждает Сергей Юшин. - Потому что в России мясо-переработка уже развита, а зависимость страны от импорта по мясу нужно снижать.

Правда, импорт живого скота квотами не ограничивается и облагается лишь пошлиной в 5% (сравните: для ввоза в страну свинины сверх квоты с 2009 года пошлина составляет 75%). В итоге импорт свиней, по данным Национального союза свиноводов, с 2005 по 2008 год вырос в 7 раз, до 600 тысяч голов в год.

Собственное свиное поголовье в России не превышает 18 млн голов, в 2006 году оно составляло 13,5 млн (данные информационно-аналитического агентства eMeat). По говядине ситуация еще хуже: в стране 22 млн голов, но большая часть - коровы дойные. По словам Сергея Юшина, российский рынок мяса зависит от импорта на 40%, а мясоперерабатывающая отрасль - на все 60%. Не случайно крупные участники колбасного рынка, ставшего заложником стремления к импортозамещению, стараются развивать свои сырьевые базы. И... как бы они вообще не бросили перерабатывать мясо. Занятно: "Черкизово" в отчетности за 2008 год показывает 1% операционной маржи по мясопереработке и 40% по производству свинины. Может, ну ее, эту колбасу?

"Белком" собственный сырьевой комплекс строить пока не планирует. Слишком уж значительные инвестиции нужны для этого. По данным Национальной мясной ассоциации, один только откормочник на 110 голов, если строить его "в чистом поле", обойдется не дешевле полутора миллиардов рублей. А начинать имеет смысл минимум с 300 тысяч голов. К тому же одними откормочниками не обойдешься. Чтобы такой проект стал экономически целесообразным, придется возводить полноценный сельскохозяйственный комплекс - с растениеводством, зернохранилищем, первичной и глубокой переработкой. О планах развития подобного проекта в Липецкой области заявило недавно в прессе руководство Черкизовского комбината. Показателен заявленный бюджет - 45 млрд рублей. Тут без кредита Россельхозбанка уж точно не обойтись.

Тем не менее, часть небольших мясопереработчиков все-таки предпринимает попытки снизить издержки на сырье, затеявая свои свиноводческие проекты. Пусть и не столь масштабные. Так, "Дымовское колбасное производство" выстроило свиноферму в Краснодарском крае, а "Мортадель" держит во Владимирской области поголовье из 320 тысяч свиней. Но Сергей Юшин уверен, что такие проекты - явление временное, возникшее благодаря тепличным условиям, созданным для свиноводства. В ходе грядущей консолидации рынка они будут поглощены, как это произошло во всем мире. "В США, например, десятки тысяч фермеров занимаются разведением свиней, но реально скотом владеют лишь несколько компаний", - говорит Юшин.

Теоретически можно было бы вырастить такой бизнес "на убой". То есть в расчете на выгодную продажу. Мало того, отказываясь от создания собственной сырьевой базы, "Белком", по идее, может проиграть конкурентам по ценам. Но компания решила взять свое эффективностью производства, вкладываясь только в мясопереработку и не нагружая скелет бизнеса непрофильными активами.

Щедрость стратега

"Наши акционеры до 2006 года не брали дивидендов", - уверяет Раиса Демина. Видимо, стратегический инвестор был абсолютно уверен в том, что "Велкому" удастся выйти в лидеры отрасли, а утраченная за несколько лет прибыль окупится сторицей. В итоге у "Велкома" имеется возможность инвестировать в развитие производства и дистрибуции от 10 до 20 млн долларов в год. Причем при нулевой долговой нагрузке - на зависть многим. Всего в комбинат, по подсчетам Деминой, было вложено 90-100 млн долларов. В общем-то, вливания немалые. "Черкизово", к примеру, в 2008 году вложило в направление мясопереработки 12 млн долларов. Правда, дело, скорее всего, не только в щедрости акционеров, но и в достаточно высокой рентабельности компании. А ее диктует ценовой сегмент, в котором действует предприятие. Например, молочные сосиски "Велком" в сетях стоят 236 рублей за килограмм. Недешево. Ведь на полках можно найти нечто, именуемое сосисками, даже по 60 рублей.

- В случае с "Велкомом" уровень рентабельности может на 1-2% превышать среднерыночный, который в зависимости от эффективности производителя варьируется от 4 до 10%, - предполагает Сергей Фильченков (ФИНАМ).

В 2008 году "Велком" потратил "на себя" 20 млн евро. В основном - на вспомогательные производства. Тем временем прямой конкурент компании, "Дымовское колбасное производство" (работает в том же ценовом сегменте и с сопоставимым оборотом в 6,2 млрд рублей) разбирался с долгами: в конце 2008-го долговая нагрузка этой компании достигла 7,2 EBITDA. Но благодаря открытой Юникредитбанком кредитной линии на 1,1 млрд рублей ее удалось снизить менее чем до 4 EBITDA.

"Сейчас нам не нужны кредиты на операционную деятельность", - утверждает Алексей Сошников. Мало того. "Дымов", немало тративший в последние годы на развитие дистрибуционных каналов и рекламу, сумел прочно закрепиться в столичных сетях и поставляет туда 70% своей продукции. А "Велком" - лишь 30%. Но... стоит ли рваться на их полки изо всех сил?

Прибыль без наценки

В течение нескольких лет в списке сетевых розничных контрагентов "Велкома" значились преимущественно "иностранцы" "Ашан", "Метро", Real. По словам Раисы Деминой, комбинат строился как раз в расчете на иностранные гипермаркеты, способные обеспечить принятые компанией стандарты приемки и хранения мясной продукции. В работе с зарубежными ритейлерами много плюсов. Например, снижаются риски неплатежей. С российской же розницей сложнее. "Велкому", например, пока так и не удалось получить долг за поставки с обанкротившейся сети "Элекскор".

И все-таки на нашем рынке зарубежные сети играют далеко не главную роль. И без исконно российских розничных игроков "Велкому" не обойтись. Подвижки уже есть: в 2008 году удалось договориться о поставках в магазины сети "X5 Retail Group".

Понятно, что приходится выполнять все условия ритейлеров. Ведь рынок мясной гастрономии - один из самых конкурентных. Да и возможность сменить поставщика у них всегда есть. Скажем, на полках "Ашана" можно насчитать не менее 11 производителей по одной только позиции "Сосиски молочные". Условия эти мягкими не кажутся. "Помните историю о том, как Путин посетил "Перекресток" и возмущился наценкой на свинину? - спрашивает Демина. - Самое интересное, что в его окружении не было никого, кто знал бы главную суть. Доход ритейлеров формируется не с наценки. Они получают свою прибыль в виде процента от суммы поставленного им товара - до 25% от оборота производителя". По сути, речь идет о бонусе за объем проданного товара, или об оптовой скидке. И с этим ничего не поделаешь. Сетевики могут как угодно оформить эти платежи в договоре: выплаты на маркетинг, дополнительные услуги, приемку товара и пр. "Цена колбасы на полке может быть даже ниже, чем отпускная. Мы теряем свой имидж, а у сетей благодаря этому растет товарооборот", - комментирует Раиса Демина.

Другие производители колбасы, напротив, возмущены тем, что наценка в сетях слишком велика, из-за чего продажи снижаются. Некоторые мясники пытаются избежать общения с сетевым ритейлом. Например, мясокомбинат "Вегус" вполне удачно продает свои колбасы с передвижных "тонаров" и на рынках. В сетях же продукцию переработчика, занимающего, по данным "Бизнес-аналитики", 9% столичного рынка, не найти.

У "Велкома" всего один фирменный магазин, расположенный рядом с заводом в Павловской Слободе. И планов открывать новые пока нет. Строить свою розницу дорого и долго. Таким путем не увеличить капитал вдвое за пару лет. Перед комбинатом сейчас стоит иная цель: систематизация и повышение эффективности продаж в уже существующих точках.

Летом "Велком" дебютировал на центральном телевидении с 15-секундным рекламным роликом, воспользовавшись сезонным снижением расценок на эфир. Но огромных затрат на рекламу компания не планирует. "Велкому" предстоят немалые расходы на другом направлении. Комбинат, продукцию которого можно найти только в столичном регионе и в Санкт-Петербурге, задумал выйти на региональный рынок.

Колбасный компромисс

На столичном рынке у "Велкома", по оценкам "Бизнес-аналитики", доля в 3%, и он находится на 15-м месте. Как говорится, есть над чем работать. Но по этому полю (самому перспективному с точки зрения рентабельности продаж!) через кусты ломится слишком много упитанных кабанчиков. - Колбасу сегодня очень тяжело продвигать, - разводит руками Михаил Чурносков (Протвинский мясокомбинат). - Каждый завод у нас в стране может сделать вдвое больше.

У Чурносова мощности, рассчитанные на 30 тонн в сутки, загружены наполовину. Как и у "Велкома", способного выдавать на-гора 120 тонн при нынешних 60.

На регионы возлагают надежды многие московские комбинаты. Некоторые добились уже в этом направлении определенных успехов: например, Микояновский комбинат в 2008 году поставил в региональную розницу 51% своей продукции через торговые представительства.

У "Велкома" региональной сети торговых представителей нет. Помешать его выходу в регионы из Москвы могут и жесткие стандарты компании по приему, хранению и свежести продукции. Да и товар у "Велкома" довольно дорогой для регионального рынка, особенно с учетом перевозки. Не удивительно, что компания подумывает о покупке регионального колбасного заводика. На эти цели выделили 2 млрд рублей. Понятно, что высокоэффективного действующего предприятия со звучным брэндом на такие деньги не купишь. А среди остальных не нашлось ничего, стоящего хоть каких-то денег. Большая часть предприятий могла похвастаться лишь изношенными основными фондами, еще советской постройки, и долгами. В итоге Демина решила, что выгоднее будет

построить новый комбинат с нуля, чем перестраивать до основания старое неэффективное производство. Стоимость такого проекта, по ее расчетам, может составить 50 млн евро. Но это лишь прогноз. "Все, что связано с газом, землей, чиновниками, - непредсказуемо дорого", - говорит она.

Хорошо еще, сам продукт у "Велкома" вполне себе предсказуемый с точки зрения спроса. Колбаса - это все же компромисс. А на компромиссах стоит мир. "Колбасу для чего в свое время придумали? Чтобы разделить одну несчастную корову не на 20 человек, а хотя бы на 50. Мяса-то в стране нет", - говорит Михаил Чурносков. А в ФИНАМе ожидают, что рынок колбасных изделий продолжит рост и по итогам 2009 года - на уровне 4-6%.

И все же со строительством нового завода "Белком" хоть самую малость, но рискует. Не факт, что локальному московскому брэнду удастся завоевать регионального потребителя. Во многих областях у людей уже сложились пристрастия к маркам местных предприятий, которые делают не такую уж плохую колбасу. А о вкусах, как известно, не спорят. Особенно с потребителем, который и так всегда прав.

60% живого веса российской свинки приходится на жир, тогда как у ее датской подружки - всего 40%. Импорт неизбежен...

На 60% зависит российская мясоперерабатывающая отрасль от поставок сырья из-за рубежа

Колерова Вера

Журнал «Бизнес-Журнал» №09 от 10.09.2009, "XVII-XXI ПРИЛОЖЕНИЕ "МОСКОВСКИЙ
БИЗНЕСКОГГ