

# Оптимистичный взгляд со стороны.

## Представители смежной отрасли картонной упаковки – о развитии молочного рынка

**А.А. ГНИЛОВ**, генеральный директор, **С.Л. КАЛЬСИН**, председатель Совета директоров ЗАО «Ламбумиз», Москва

ЗАО «Ламбумиз» – крупнейший российский производитель картонной упаковки для розлива молока, кефира и других жидких продуктов. Основанное в 1972 г. предприятие стало первопроходцем нового в СССР направления картонной упаковки, сегодня контролирует более 20% рынка картонной тары типа «Тетра-рекс» и «Пюр-пак». Молочный рынок РФ, анализу которого посвящена подборка в этом номере «ЭКО», является основным для ЗАО «Ламбумиз» – 97% его продукции используется молочными заводами России и СНГ.

На вопросы журнала о ситуации в молочной отрасли и перспективах ее дальнейшего развития отвечают генеральный директор ЗАО **А. А. Гнилов** и председатель Совета директоров **С. Л. Кальсин**.

*Ключевые слова:* картонная упаковка, рынок молока, перспективы молочной отрасли, фермерские кооперативы, оборудование для розлива молока

*– Андрей Александрович, Сергей Леонидович, расскажите, пожалуйста, о вашем видении ситуации на рынке молока и молочной упаковки в последние полтора-два года, после введения санкций.*

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Официальная статистика и отраслевые аналитики фиксируют небольшой рост потребления молока, и мне кажется, это вполне объяснимо: люди стали меньше питаться вне дома, больше покупают базовые продукты. Но нам как представителям смежной отрасли трудно судить непосредственно о динамике потребления молока, потому что в этот период произошло перераспределение рынка упаковки: сократилось применение дорогих видов (прежде всего – асептической упаковки, используемой для продукции длительного хранения), немного меньше стали разливать в пластиковые бутылки и заметно вырос спрос переработчиков на самую дешевую гибкую упаковку. В то же время со стороны наших старых контрагентов снижения спроса на картонную упаковку мы не заметили. При этом у нас появились возможности для роста из-за ухода с рынка некоторых

наших конкурентов: возникли проблемы у компании «Молопак», компания «Тетра-пак» прекратила производство в России упаковки типа «Тетра-рекс» и сосредоточилась на асептической. То есть застоя на рынке точно нет, и это радует.

**А.А. ГНИЛОВ:** – На рынке упаковки мы уже не раз пережили подобные циклические колебания, так что далеко идущих планов по этому поводу не строим. Через некоторое время, при нормализации ситуации в стране и росте доходов населения, мы ожидаем уменьшения доли молока в полиэтиленовых пакетах, рост популярности розлива в картонную упаковку и пластиковые бутылки. А вот по асептической упаковке сомневаемся, будет ли рост. В последние годы покупатели стали более трепетно относиться к «натуральности» продукта, а молоко длительного хранения не сохраняет все полезные свойства: например, домашний творог из него не получишь. Поэтому в будущем мы рассчитываем на ту долю рынка, которую освободили производители асептической упаковки.

*– Как бы вы оценили самочувствие ваших контрагентов – переработчиков молока?*

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Мы наблюдаем, с одной стороны, процессы поглощения крупными компаниями более мелких и активное продвижение в регионы федеральных торговых марок (включая марки торговых сетей – «Ашан», «Лента» и т. д.), с другой – некоторую активизацию локальных марок. Вы и сами, наверное, заметили, в последние 2–3 года в торговых сетях стало появляться больше молока от местных производителей. Это, если говорить коротко, две основные тенденции последних лет.

**А.А. ГНИЛОВ:** – В некоторых регионах локальные марки занимают господствующее положение на рынке. В Москве незыблемы позиции «Останкино 36 копеек», в Новосибирске издавна хорошей репутацией пользуется «Ирмень». Эта «генетическая репутация» работает на местных производителей.

*– Действительно, в новосибирских магазинах в последние годы стало гораздо больше местных марок молока: «Зеленый луг», «Ланита», «Зоренька», «Доронинский продукт»... По нашим наблюдениям, мелкие и средние производители стараются сами разливать молоко, чтобы меньше зависеть от ценового диктата крупных переработчиков...*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Я бы сказал, скорее речь идет о производителях уже средних, чем мелких. Все-таки технологическая линия

пастеризации и розлива – это недешевое удовольствие. К тому же для ее обслуживания нужны специалисты, которых на небольших фермах просто-напросто нет, и приглашать их из города или райцентра при малых объемах производства – себе дороже. Мы с этим столкнулись в свое время, когда пытались реализовать идею продажи готовых решений для фермеров. Оказалось, что большинству из них проще не заморачиваться с переработкой, потом с реализацией этого молока, а пойти и куда-то сдать сырье. Они умеют выращивать и доить коров, и для переработки у них нет ни кадров, ни компетенций, ни свободных средств.

*– То есть им так и придется всю жизнь зависеть от диктата переработчиков и сдавать свое молоко по цене ниже себестоимости?*

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Почему же? У них есть как минимум два пути: снижение себестоимости и/или сбытовая кооперация по типу той, которую организовали фермеры в Дании.

**А.А. ГНИЛОВ:** – В начале 2000-х годов там была примерно такая же ситуация, как у нас: множество мелких фермеров – производителей молока и крупные переработчики, которые диктовали свою цену, беззастенчиво отжимая прибыль у производителей сырья. И вот в один прекрасный день фермеры решили, что отстаивать свои позиции перед переработчиками гораздо проще, и создали кооператив «Арла», который стал выходить на переработчиков с солидными объемами и диктовать свои цены. А тем деваться некуда – им же надо загружать свои мощности, так что ситуация развернулась на 180 градусов, прибыль у фермеров выросла. Потом они решили, что для управления продажами неплохо создать единый бренд. Они стали не продавать молоко заводам, а только отдавать в переработку – по давальческой схеме, и сами потом продавать в розницу. Затем у них появилась своя переработка.

Постепенно кооператив вышел за пределы Дании, и сейчас в него входят более 10 тыс. производителей со всей Северной Европы, а молочные продукты под брендом «Арла» продаются по всему миру. Получился некий концерн на скрепах кооперации. Мне кажется, это очень интересная и перспективная концепция и для наших производителей.

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Понятно, что эту концепцию нужно адаптировать под наши законодательство, хозяйственные режимы и т. д., необходимо организовать очень строгий контроль качества на всех этапах производства, иначе доверия потребителей не будет.

*– А сырье на входе? У всех же молоко разного качества, значит, и доля в прибыли должна быть разная – в зависимости от качества и количества сырья...*

**А.А. ГНИЛОВ:** – А тут не надо изобретать велосипед, все механизмы уже существуют. Сегодня переработчики точно так же берут молоко от разных производителей и при расчете с ними учитывают и количество, и качество. С той лишь разницей, что контроль должен быть не у стороннего переработчика, а у самого кооператива.

*– Значит ли это, что от идеи строительства мини-заводов вы отказались до момента появления фермерских кооперативов?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Не то чтобы отказались, мы ее трансформировали. Мы разработали проект стартапа «Упаковка как бизнес» в расчете на компании-переработчики молока, которые хотят масштабировать свое производство и технологию продаж. Что греха таить: государственная поддержка у нас довольно слабая, и инвестиционное кредитование для мелких и средних компаний затруднено. Для них купить простейшую технологическую линию по переработке молока – это и большой риск, и большая головная боль: надо найти залог, предусмотреть пути отступления, если продукция будет плохо продаваться. А деньги уже потрачены, проценты капают... Это все непросто.

*– А насколько это дорого? При каком объеме производства имеет смысл покупать разливочную линию?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Минимальная производительность оборудования, предлагаемая сегодня на рынке, – 500 л в час – это очень мало. Более-менее нормальная себестоимость возможна при производительности 3000 л в час. И есть хорошие отечественные машины такой мощности, ценой от 5–7 млн руб. Импортное оборудование имеет смысл покупать для обеспечения производительности от 5000 л в час, ее минимальная цена – от 300 тыс. евро. Но нужно понимать, что одной разливочной машиной дело не ограничивается, полная комплектация простейшей технологической линии обойдется в сопоставимую сумму.

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Нужно еще иметь в виду, что производство упаковки – это такой процесс, в котором высока доля переменных затрат: на покупку расходных материалов уходит больше средств, чем стоит само оборудование. Условно говоря, если за оборудование вы отдали 10 млн, то упаковки такой мини-завод будет потреблять на 20–25 млн руб. в год.

**А.А. ГНИЛОВ:** – И мы решили предложить производителям такую модель сотрудничества, которая предполагает оплату только самой упаковки. Все остальные платежи – амортизация оборудования, техническое обслуживание и т. д. – входят в эту стоимость. Цена упаковки, естественно, при этом возрастает, но зато это будут только переменные затраты, и производитель будет избавлен от необходимости искать залог, отвлекать оборотные средства на покупку оборудования и запаса расходных материалов. И платить будет только за то, сколько молока он упаковал. Сегодня больше – завтра меньше. Послезавтра он, может быть, решит вообще уйти с этого рынка и переключиться на производство другой продукции – так у него не будет голова болеть о том, куда девать это оборудование.

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Или наоборот, объемы вырастут, и ему не придется заботиться о покупке новой машины – просто переменные расходы пропорционально возрастут...

*– А собственником оборудования в этой схеме будете вы?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Мы будем предлагать разные схемы с учетом потребности клиента. Мы исходим из того, что переработчик молока получит возможность сосредоточиться на закупке молока и его реализации, а заботы о содержании разливного оборудования и своевременном пополнении упаковки мы могли бы взять на себя. Это немного похоже на арендную модель, но для потребителя услуг даже проще и выгоднее. Сейчас подобная схема все чаще используется при продаже, например, мобильных телефонов, медицинского оборудования – там, где есть возможность включить стоимость аренды в цену конечного продукта или услуги. Мы сами по такой схеме покупаем краску для нашей упаковки: платим за расход краски, а краскосмесительный аппарат поставщик нам предоставил как бы «бесплатно», хотя мы понимаем, что его обслуживание входит в стоимость краски. Нас это устраивает.

*– Получается, вы берете на себя часть рисков производителей. И каковы ваши риски при этой схеме?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Наши риски понятны: конкретный производитель может испытывать финансовые трудности. Ну и что? Оборудование остается нашей собственностью, мы можем продолжить его использование в другом месте, заключив контракт с другим производителем. Эта схема и для нас, и для производителей гораздо менее рискованная, чем продажа тех же мини-заводов.

**С.Л. КАЛЬСИН:** – И рыночный потенциал у нее гораздо выше. Если исходить из того, что у нас 400–500 заводов-контрагентов, которые разливают в нашу упаковку, на каждом из них стоят 1–2 разливные машины... Парк должен обновляться раз в пять, максимум в десять лет. То есть ежегодно должны обновляться 60–70 разливных машин. Для заводов это тоже затраты, риск которых можно минимизировать с помощью такой схемы.

*– И в какой стадии реализации находится этот проект? Это уже проект или пока только идея?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Это идея, которая приобретает черты проекта. Понятно, что на собственные средства, без финансовой поддержки банка, нам будет тяжело ее реализовать. Но у нас уже проведена большая предварительная работа: создан и функционирует технический центр, который способен организовать монтаж, наладку, техническое обслуживание, в этой части у нас есть опыт, компетенции, необходимые кадры. Проведены переговоры с потенциальными клиентами – переработчиками молока. Они очень хорошо воспринимают эту идею, особенно в нынешней экономической ситуации. Мы изучили рынок оборудования, просчитали разные варианты и сформировали предложения для разных типов оборудования – импортного, отечественного, различной мощности и комплектации.

*– Какие вы видите основные трудности и возможности их преодоления на пути реализации этого проекта?*

**С.Л. КАЛЬСИН:** – Мы пока не очень понимаем налоговые последствия для себя, собственно, поэтому и идут консультации с банками, финансистами. Нужно понимать, как это отразится на нашем бюджете, где могут возникнуть разрывы... И правовое поле пока не вполне понятно – у нас в этой области нет опыта. Но это все преодолимые препятствия. И пример других рынков нас в этом смысле вдохновляет. Если могут телекоммуникационные компании, продавцы краски, сможем и мы.

*– А если вдруг цены на молоко упадут, и молочный бизнес в массе своей станет нерентабельным, ваши риски возрастают?*

**А.А. ГНИЛОВ:** – Возрастают, но не в такой мере, как у самих производителей и переработчиков. В себестоимости пакета молока упаковка составляет не более 10%. Не думаю, что ситуация может дойти до того, что производители начнут экономить на упаковке. Хотя, как я уже говорил, мы всегда можем перевезти оборудование в другое место. Но я думаю, серьезных катаклизмов на этом

стратегическом для нас рынке опасаться не стоит: государство этого просто не допустит. В 2009 г., когда Беларусь обвалила цены на молоко на нашем рынке, государство вмешалось и ввело квотирование импорта. К тому же потребление молока в России все еще не дотягивает до норм Всемирной организации здравоохранения и так или иначе будет расти, а значит, и наши услуги будут востребованы. А если еще и фермеры объединятся, научатся работать и отстаивать свои интересы сообща – это станет мощным толчком для развития отрасли в целом.

Материал подготовила **Э.Ш. ВЕСЕЛОВА**, кор. «ЭКО»

---

### «ЭКО»-информ

---

В 2015 г. продажи на молочном рынке России выросли на 2,5% в натуральном выражении. По сравнению с 2014 г. (+5%) динамика несколько замедлилась, но она остается выше, чем на продовольственном рынке в целом, – говорится в исследовании компании Nielsen.

Увеличение продаж произошло главным образом за счет традиционных для россиян пастеризованного молока и сметаны. Пастеризованное молоко занимает 41% рынка молочной продукции в натуральном выражении, и в 2015 г. прирост в этом сегменте составил 7% по сравнению с 2014 г. На сметану приходится всего 6% рынка в натуральном выражении (в 2015 г. прирост на 6%).

Пастеризованное молоко является крупнейшей по объему продаж категорией на рынке молочной продукции. Второе и третье места занимают кефир (26%) и стерилизованное молоко (14%). Их потребление в 2015 г. сократилось соответственно на 2% и 1%. Больше всех упало потребление питьевых и густых йогуртов (–4%) и молочных десертов (–18%), что объясняется значительным (от 11 до 18%) ростом цен на них.

За 2015 г. цены на молочном рынке выросли в среднем на 9,7%. Это меньше, чем годом ранее (15%), тем не менее в результате произошло смещение структуры рынка в сторону низкоценового сегмента, который прирост на 7 п. п. и занимает сегодня 38%. Среднеценовой сегмент, на долю которого приходится 35%, изменился незначительно. Сокращение премиум-сегмента – до 16%.

Рост продаж в низко- и среднеценовом сегментах обеспечивается продукцией частных марок торговых сетей, которые за последний год реализовали на 15% больше товаров в натуральном выражении. Таким образом, покупатели не отказываются совсем от молочной продукции, но находятся в активном поиске недорогих товаров и выгодных ценовых предложений.