



ПРОЕКТ



Молоко имени себя

Игорь Бабаев развивает новый бизнес-проект

Совладелец группы «Черкизово» и холдинга НАПКО Игорь Бабаев создал еще одну агрокомпанию – «Бабаевское молоко». Он хочет реализовать очередной амбициозный проект: производить 250 тыс. т цельного молока в сутки, продавать его через собственную торговую сеть и заниматься откормом скота на мясо. Вложения в бизнес на первом этапе составят порядка €30 млн и окупятся не больше чем за 10 лет, рассчитывает Бабаев. Еще он собирается строить микрофермы по 50 коров в каждой, а денег на их создание надеется занять у региональных властей.

АКТИВЫ БАБАЕВА		
Выходные данные по состоянию на 31.12.2009		
Активы	Регионы	Сред. млн
Земельные участки	Вологодская обл.	2500**
А/з	Московская обл.	400**
Производственные здания		300**
Транспорт		400***
Машины, оборудование, инвентарь	Вологодская обл.	2500***
Финансовые активы (ФА)		400
Убыточные активы	3 рег. (Смоленская, Тверь)	200***
Итого	Вологодская обл.	2000***

** В т.ч. 75% - аренда
 *** По оценкам
 **** По данным

Микрофермы для семей

Бабаев хочет не только реконструировать коровники, но и создавать так называемые семейные фермы на 50 дойных коров каждая. Компания будет сдавать их в аренду аграриям вместе с 50 га кормовых угодий, обеспечивать фермеров

Новая компания в равных долях принадлежит Бабаеву и членам его семьи – Сергею, Евгению и Лидии Михайловым. Она управляет молочными хозяйствами, в последние 10 лет ставшими собственностью Бабаева и его структур (см. таблицу «Активы Бабаева»), в Московской, Вологодской, Пензенской и Ульяновской областях. Большую их часть вывели из «Черкизово» перед ее IPO в 2005 году. Фермы были непрофильными как для мясоперерабатывающей группы, так и для созданной в 2006 году «Национальной агропромышленной компании» (НАПКО), объединяющей непубличные агроактивы Бабаевых. НАПКО консолидирует несколько сотен тысяч гектаров земли и специализируется на свиноводстве. «Любой актив должен приносить прибыль, – говорит Бабаев. – А мы имели от молока пусть небольшие, но убытки». Однако фермы в рабочем состоянии, подчеркивает он: за все годы на их поддержание потрачено несколько десятков миллионов долларов.

Откуда убытки

Решив масштабировать этот бизнес, Бабаев проинспектировал все хозяйства и пришел к выводу, что нужно реконструировать фермы, где есть стадо, а также вновь ввести корпуса, заброшенные в 1990-е

жилем и комбикормами. «Сделаем ставку на молодежь, прежде всего специалистов, окончивших аграрные учебные заведения», – уточняет Бабаев. Они будут сдавать ему молоко – часть в счет аренды маттехресурсов, а часть по рыночной цене.

Такие микропроекты, обслуживаемые семьей из 3-5 человек, перспективны, считает Бабаев: в отличие от мегаферм, они позволяют соблюсти все условия ветеринарной безопасности. «Что такое, когда под одной крышей объединены шлейф, доение и т.д. – всего 1,2 тыс. животных? – говорит он. – Как только возникает вирус, болеют все! А наша стратегия – заниматься в большей степени селекцией, не закупая импортное поголовье». Бабаев хочет продлить срок использования племенных коров до 5-6 лактаций, получив за это время не менее 35-40 т молока от каждой.

В любом бизнес-проекте должна быть некая красивая идея. Есть она и у Бабаева. «Каждому животному и коровнику нужен хозяин, – рассуждает он. – Наша модель позволяет воспитать такого хозяина. А мегафермы – не тот случай, когда нужно копировать запад».

годы. Даже не строя новых и постепенно заполняя имеющиеся мощности своими животными, можно выйти на 10 тыс. дойного КРС, говорит он. Сейчас на всех фермах Бабаева 15 тыс. голов, из которых дойных – 5,5 тыс.

Но сначала, решил он, нужно «навести порядок в логистике и себестоимости молока». По замыслу Бабаева, компания должна стать замкнутым кластером с воспроизводством стада, своей селекцией и полностью обеспечивать себя комбикормами. Сырье для них производит НАПКО. Сто 40-тонных «Камазов», купленных Бабаевым для перевозки урожая НАПКО, отвозят зерно на пензенский кормозавод, а потом доставляют во все четыре региона полученные там комбикорма. «Раньше они простаивали в межсезонье, а теперь мы задействуем их и в этот период», – говорит он. Именно закупаемые на стороне некачественные и дорогие корма – главная причина убыточности молочных активов, убедился Бабаев. Он запретил хозяйствам приобретать корм у других производителей, а чтобы обеспечить свои комплексы, запустил пензенский завод на полную мощность – 5 тыс. т/мес. Еще один фактор убытков – сдача фермами на мясо, по ценам ниже себестоимости, получаемых при отеле бычков, продолжает Бабаев: «Оказывается, они кормили до 70 кг, а потом пускали под нож 1-2,3 тыс. голов в год!». Теперь молкомплексы поставляют всех бычков на принадлежащий «Бабаевскому молоку» откормочник «Родники». Там их выращивают, забивают (средний вес – 350 кг), сдают мясо на комбинаты группы «Черкизово», после чего рассчитываются с молочниками живыми деньгами. А нетелей, получаемых на вологодском селекционном комплексе, – примерно 250 гол./год – будут использовать только для воспроизводства стада ферм «Бабаевского молока». Ранее их, как и бычков, тоже продавали другим аграриям.

Третья причина убыточности и высокой себестоимости молока – неэффективное растениеводство, говорит Бабаев, в том числе старая и некачественная техника по заготовке сенажа, сена и силоса. В этом году для сельхозработ купят новые машины. «Комбикорм, таким образом, станем делать на своем заводе, а силосную массу – заготавливать на собственных полях», – подытоживает он. Угодья для ее выращивания «Бабаевское молоко» арендует у НАПКО.

Главное – продажи

Основную маржу Бабаев планирует получать, самостоятельно перерабатывая молоко и продавая его в розницу. Сейчас он сдает сырье евростандарта «Данону» и еще нескольким заводам. В октябре они платили компании 15-16 руб./л при себестоимости 9-11 руб./л. Но можно зарабатывать больше, построив в регионах, где расположены фермы, по мини-заводу пастеризации молока на 20-25 т/сут. каждый, организовав выездную торговлю и продавая населению натуральный продукт, говорит Бабаев. «От ритейлеров я тоже не хочу зависеть, – заявляет он. – С их системой бонусации мой бизнес просто погибнет, ведь торговая наценка доходит до 50%!».

Сейчас «Бабаевское молоко» производит 85-90 т/сут. Весь объем можно реализовать самому, не сомневается бизнесмен: одну часть в виде молока, а другую – переработав сырье в творог, сметану и,

Бизнесмен хочет строить микрофермы вблизи своих молочных комплексов. Объехав их и большие комплексы, молоковоз компании должен будет собрать минимум 20 т/сут. молока для перерабатывающего мини-завода.

Семейные фермы – это не просто бизнес, такие проекты способствуют возрождению сельского хозяйства, заявляет Бабаев. Считая, что они выполняют социальную функцию, возвращая людей на село, предприниматель рассчитывает на финансовую поддержку властей. «Дело государства – просубсидировать меня, – рассказывает Бабаев. – Буду говорить с губернаторами [о выделении бюджетных средств с отсрочкой возврата на 3-4 года – АИ]». Цена вопроса по каждой семейной ферме, подсчитал он, – \$300 тыс. с учетом строительства, оборудования, скота, инфраструктуры производства и жилья. «Мегаферму потянет не каждый областной бюджет, а профинансировать такую по силам любому из них», – утверждает Бабаев.

у Бабаева будет достаточно узкая целевая аудитория – в основном пенсионеры. К тому же, добавляет Даниленко, сейчас мало кто специально пойдет покупать молоко: потребитель привык к магазинам с универсальным продовольственным ассортиментом.

«Это в чистом виде вертикальные продажи, когда предприниматель обеспечивает покупателю прямой доступ к товару, – рассуждает Павел Исаев, директор по коммуникациям «Юнимилка». – С учетом того, что Бабаев начинает не с нуля – у него уже есть бизнес по производству молока, – он может существенно повысить маржинальность своего продукта. Однако с точки зрения

возможно, кисломолочные продукты. Бабаев уверен в успехе выездных продаж, ссылаясь на свой опыт торговли в Москве мясными продуктами Черкизовского комбината. В 1990-е годы он продавал свои колбасы со 100 машин, купленных и оборудованных в Голландии. К тому же торговля так называемым фермерским молоком популярна во многих странах, значит, эта модель может сработать и у нас, добавляет Бабаев. Продажи начнутся летом 2009 года, говорит он. В каком виде будет реализовываться молоко, бизнесмен еще не решил. Есть два подхода, рассказывает он: разливать «живое» молоко прямо в местах торговли или делать это на заводах, а продавать пастеризованный продукт в пэт-бутылках.

Бабаев не опасается конкуренции ни с федеральными брендами, представленными в торговых сетях, ни с дешевым пастеризованным молоком местных заводов. «У меня не будет 50%-ной наценки, которую накручивают на молоко переработчики и ритейл, – поясняет он. – Средняя цена литрового пакета сейчас – 35 руб., а мы вытолкнем свой продукт на рынок по 25 руб./л». По его словам, это выгоднее, чем сдавать молзаводам сырье максимум по 15 руб.

В развитие компании предполагается вкладывать средства семьи Бабаевых, заработанные на проекте НАПКО, а также банковские кредиты. На start-up – вложения в пастеризацию, выездную торговлю и инвестиции в растениеводство – нужно примерно €27 млн, считает Бабаев. Себестоимость молока он хочет снизить с нынешних 9-11 до 8 руб./л. Когда у компании будет прибыльный баланс, можно сформировать кредитный портфель, говорит он: «У меня 5,5 тыс. дойного КРС, корова сейчас стоит €2,5 тыс. Значит, [под залог этого стада] есть шанс получить минимум €15 млн».

Несовременная торговля

«Привычка покупать молоко в розлив у людей, безусловно, сохранилась, но по большей части они привыкли к удобной упаковке», – комментирует Евгений Сухарников, директор по коммуникациям сети гипермаркетов «Мосмарт». В целом проект Бабаева, по его мнению, «интересный и будет успешен». Предприниматель, впрочем, не первый выступает с такой идеей: во многих регионах, знает Сухарников, на разлив продается квас. «Конкурентным преимуществом должна быть не только цена, но и правильная локация торговой точки, – рассуждает он. – Для выездной торговли молоком удобны не большие улицы, где уже располагаются супермаркеты, а перекрестки, автовокзалы, парки и т.д.». «Мы несколько раз пробовали запускать такие же проекты, как Бабаев. Последний год назад стартовал в Московской и Белгородской областях, – вспоминает Андрей Даниленко, президент холдинга «Русские фермы». – Но мы убедились, что цельное молоко – это достаточно ограниченные продажи: реализовать удавалось лишь 10% объема, а остальное отвозили на переработку в ВВД». По его мнению,

востребованности рынком выбранный им формат торговли малоактуален». Кроме того, потребитель тяготеет к здоровому питанию – интересуется молоком с добавлением злаков, витаминов и т.д., продолжает Исаев. «А брать молоко, чтобы варить на нем кашу, мало кто захочет», – подытоживает он.

«В провинции есть массовый лояльный потребитель, в свое время привыкший к молочным цистернам, который и теперь будет ждать прихода моих машин, – парирует Бабаев. – Но даже если часть молока не реализуется, с этим проблем не будет – оно пойдет на выпойку телят». «Я не вижу проблем с позиционированием такого продукта, – поддерживает его Евгения Пармухина, директор компании Research Techart (маркетинговые исследования). – Большая часть населения России покупала разливное молоко еще в советские времена. Даже в крупных городах люди, особенно пожилые, до сих пор приобретают молоко у частников на рынке или с цистерн». Но выбирают такой продукт, по ее наблюдениям, благодаря низкой цене, а не из-за натуральности, на которую делает ставку Бабаев. На последней в России вообще сложно заработать. Это в Европе популярно «экологичное» продовольствие: потребители знают, что чем натуральнее молоко, то есть прошло минимальную обработку, тем оно дороже. Наш покупатель пока не готов переплачивать, констатирует Пармухина.

А вот как можно организовать реализацию молока в розлив после вступления в силу техрегламента, она не понимает. Теперь вся продукция перед продажей должна быть расфасована в специальную тару, промаркирована (состав, дата производства, срок хранения), ужесточились санитарно-гигиенические требования к оборудованию точек продаж, а торговля «с колес» запрещена, перечисляет она. Поэтому, скорее всего, Бабаеву придется выбрать стратегию реализации пастеризованного, а не «живого» молока.

Конкурировать придется не с известными брендами (их сегмент – стерилизованное молоко, хранящееся до полугода), а с местными производителями, предлагающими фасованное цельное молоко по низким ценам, продолжает Пармухина. «Можно предполагать, – говорит эксперт, – что при условии невысокой стоимости нового продукта и удачно оформленной витрине передвижной точки у Бабаева наберется достаточный пул лояльных покупателей». Она советует давать недорогую рекламу в местной прессе, особенно в бесплатных газетах, а в районах продаж организовать безадресную рассылку. Причем на продвижение можно потратиться всего один раз, а дальше заработает «сарафанное радио», предполагает Пармухина. Возможно, добавляет она, информация о продукте после его вывода на рынок появится в социальных сетях, на интернет-форумах и в блогах.

Сам Бабаев, впрочем, не собирается вкладываться в маркетинговые программы и прочие акции. «Реклама будет только одна – фирменная машина, стоящая в жилом квартале, – говорит предприниматель. – Вся моя реклама – это качество и цена». Продукт будет называться так же, как компания, – «Бабаевское молоко», уточняет он. Андрей Шпаковский, директор по маркетингу DeLaval, сомневается, что бизнесмену нужна торговая марка, тем более если он не хочет ее раскручивать. «Бренд необходим, когда есть потребность продать продукт хоть какой-то переработки, – уточняет он. – Ведь, например, нефть никто не брендирует. Так же и молоком можно торговать просто как товаром с определенными свойствами, и оно будет востребовано». Возможно, впрочем, Бабаев считает, что его персона сама по себе является брендом, поэтому и не планирует инвестировать в рекламу, улыбается один из участников рынка.

Полностью проект окупится «через 5-10 лет», прикидывает Бабаев. «Моя цель – стать первым по молоку, – делится он своими планами. – В течение минимум пяти лет мы доведем его производство до 250 т/сут. вместо нынешних 90 т». Достигнув этого объема, Бабаев обещает подумать над строительством крупного молочного завода индустриального типа в дополнение к мини-цехам.

Николай Лычев, Оксана Гончарова
Фото: С. Плужник
АгроИнвестор №2, Февраль 2009

Постоянный адрес материала: <http://www.agro-investor.ru/issue/66/2279/>

печать

закреть

