



Трудный хлеб

Анна Сафронова , опубликовано в «Бизнес-журнале», 03 июля 2007 года.

Московские власти чуть ли не с начала 1990-х годов настойчиво приглашают в хлебопечение малых предпринимателей. Приходили многие, а задержалось в отрасли около двухсот — примерно столько «субъектов малого хлебопечения» насчитывается сегодня в столице. И роста числа мини-пекарен в последнее время что-то не наблюдается, хотя определенные предпосылки, казалось бы, просматриваются.

Расстановка сил в Москве хлебопекарной, на первый взгляд, достаточно проста и позволяет усмотреть в тесном строю игроков кое-какие «прогалины». Двадцать два крупных столичных хлебозавода закрывают потребности горожан в хлебе примерно на 78%, их основной конек — производство массовых сортов. На этой ниве с ними отчаянно конкурируют хлебозаводы из соседних областей и даже из Санкт-Петербурга, которые, несмотря на более высокие транспортные расходы, ухитрились закрепить за собой примерно 11% рынка. Мини-пекарням в эту жесткую ценовую битву лезть не с руки хотя бы потому, что их производственные издержки априори выше, чем у гигантов отрасли. Тем не менее, «малым» пекарням принадлежит оставшаяся доля в 11%. Сообща они выпекают около 200 тонн продукции в сутки — то есть примерно по тонне хлеба на пекарню. Мини-пекарням было бы глупо атаковать хорошо укрепленные рыночные позиции хлебозаводов с точно такими же «Нарезными» батонами и буханками «Дарницкого» наперевес. Более мобильные, они в значительной мере нашли себя в выпуске мелкоштучной продукции, диетического и диабетического хлеба, элитных или просто необычных по рецептуре сортов.

Потребитель благоволит

То, что мы живем в стране с многовековыми традициями «бытового поклонения» хлебу, — обнадеживающий факт. В Российской гильдии пекарей и кондитеров называют даже поражающую воображение цифру: хлеба и хлебобулочных изделий производится в стране на 4,5 миллиарда долларов ежегодно, а это значит, что по обороту отрасль — одна из лидирующих в пищевой промышленности.

Есть, правда, и не очень приятные тенденции: эксперты говорят о снижении потребления хлеба в стране, которое, по различным оценкам, составляет от 2 до 4% в год. Среднестатистический москвич в довоенные годы ежедневно съедал по 700 г хлеба, а сейчас — всего 125 г. В первую очередь, это свидетельствует о росте благосостояния граждан — хлеб в рационе постепенно замещается другими продуктами.



Сокращение рынка, впрочем, больше должно печалить хлебозаводы, поскольку оно затрагивает именно сегмент хлеба массового производства. Несколько сужается и их потребительская аудитория — уже только 70-80% населения по-прежнему ест и хочет есть просто хлеб — «белый» или «черный» — без каких-либо нюансов. Остальные готовы переплачивать за хлебный

«премиум» лишние 20 рублей, а то и больше. О крепнущей тяге российского потребителя к хлебным изыскам свидетельствует и такой примечательный факт: с каждым годом увеличивается импорт хлеба из-за рубежа. В прошлом году, по данным маркетингового агентства **Step by step**, объем хлебного импорта составил 20 миллионов долларов. Хлеб из-за границы к нам везут дорогой, но и он находит своего потребителя.

Хлебозаводы контратакуют

— Конкуренция в производстве белого и черного хлеба — безумная. Всем просто не хватает места под солнцем. Ведь позиции отрасли, с точки зрения объемов производства, сегодня не те, что раньше, следовательно, на рынке идет своеобразная ломка. А каждая ломка — это бой, — констатирует Леонид Мерзон, владелец пекарни «Боско-Л».

Хлебозаводы не могли не отреагировать на изменение характера потребительского спроса. Несколько последних лет они активно наращивали ассортимент. В настоящее время московские заводы производят 240 наименований хлеба и хлебобулочных изделий. «Что касается ассортимента, то нет такого сорта, который хлебозаводы не могли бы выпускать, — говорит генеральный директор ОАО «Мосхлеб» Михаил Коваленко. — Тем более что оснащены заводы весьма прилично». Приняв ассортиментный вызов малых пекарен, крупные предприятия смогли несколько потеснить их.

Но эта победа может быть только локальной. Хлебозаводам с их мощностями просто негде развернуться в сегменте, например, диабетической или диетической продукции, где требуются небольшие партии. Спрос на хлеб высокого ценового сегмента, конечно, тоже растет, но удовлетворяется несопоставимо меньшим объемом предложения. 100 килограммов какого-нибудь «премиального» хлеба, произведенного мини-пекарней, розница с готовностью «проглотит», а большего ей может и не потребоваться.

Говорить о процветании хлебозаводов не приходится. Эксперты рынка полагают, что их рентабельность сейчас составляет 4-5% против 7-8% в 2005 году, причем она продолжает снижаться. Производство крупных столичных заводов загружено только наполовину. Сами заводы объясняют это тем, что они вынуждены держать мощности «на всякий случай» — вроде массового отключения электроэнергии в столице или регулярно случающегося Нового года, когда потребность города в хлебе вырастает на 800 тонн. «Вот для этого и нужны резервы, хлеб — это не заурядный товар. Конечно, простой обходится дорого, но мы держим эти мощности в интересах государства, так что оно и должно их оплачивать. Но этого не происходит. Боюсь, что следующее поколение бизнесменов будет не столь сознательным, как наше, и нести такие убытки ради социального благополучия вряд ли кто-то согласится. Иначе получается не бизнес, а черт знает что», —

говорит Михаил Коваленко. Конкуренты крупных предприятий объясняют простой заводских мощностей иной причиной, а именно кризисом перепроизводства.

Дальнейшая судьба крупных российских хлебозаводов — тема бурных дебатов на рынке. Есть энтузиасты малого хлебопечения, которые полагают, что через пять-семь лет доля крупных предприятий в отрасли существенно сократится, а многие из них закроются. В подтверждение своей точки зрения они приводят тот факт, что в Западной Европе именно небольшие частные пекарни обеспечивают до 70% потребляемой хлебобулочной продукции (данные **Step by step**). Возможно, такая ситуация сложится когда-нибудь и на российском рынке. Вопрос только в том, когда. «Серьезных изменений в отрасли хлебопечения в обозримом будущем не произойдет. На наш с вами век, да и на век наших детей они точно не выпадут», — несколько пессимистично замечает Леонид Мерзон («Боско-Л»). Определенные резоны для такого пессимизма есть. В сравнении с той же Западной Европой, где килограмм хлеба стоит от 3,5 евро, российский хлеб остается дешевым продуктом, к тому же выполняющим социальную функцию. Для западноевропейского покупателя первостепенную роль играет даже не цена хлеба, а потребительские свойства — вкус и свежесть. И тут небольшие пекарни, имеющие непосредственный контакт с потребителем, действительно пользуются конкурентным преимуществом. Основная же масса наших покупателей чувствительна к цене, и пока это так, заводы своих позиций не сдадут.

Сдвиги на рынке также не свидетельствуют об упадке «промышленного» хлебопечения: отрасль находится в фазе консолидации. Эксперты прогнозируют, что после ее завершения на месте 1 200 одиночных заводов по всей стране окажутся около 20 холдингов. На московском рынке уже выкристаллизовались три крупные компании: «Настюша», «Черемушки» и финский Fazer Group.

Малые пекари ищут ниши

Мини-пекарни в Москве знавали и более благодатные времена. В начале 1990-х московское правительство приняло программу развития малого хлебопечения, благодаря реализации которой в 1994 году в столице функционировало 300 пекарен, а в 1996-м, по данным Московской регистрационной палаты, их насчитывалось 806. А вот дальше все стремительно пошло на спад. Причин было несколько. «В 1990-е годы многие малые пекарни погибали потому, что пытались дублировать ассортимент крупных заводов, а это заведомо проигрышная затея, — анализирует опыт небольших конкурентов Михаил Коваленко («Мосхлеб»). — Если бы они своей задачей ставили предоставление уникального ассортимента — дело могло бы получить совсем иной оборот, мы были бы готовы им аплодировать». Помимо собственных маркетинговых просчетов пекарей, в их неудачах можно винить и объективные причины. Семимильными шагами по столице шла приватизация объектов недвижимости, а новые собственники всегда находили дефицитным торговым и производственным площадям более выгодное применение, чем сдача в аренду мини-пекарням.

Нынешние малые пекари учли опыт предшественников. Экспериментировать с ассортиментом и искать уникальные ниши (многие из которых, кстати, гораздо прибыльнее ниши «нарезной» и «дарницкой») им гораздо проще, чем хлебозаводам. Можно использовать огромный багаж рецептов, оставшийся от советского хлебопечения, можно заниматься собственными изысками. «Чтобы запустить сорта хлеба, которые сегодня не делает почти никто, даже выдумывать

ничего не нужно, все записано в советских ГОСТах — бери и делай», — делится опытом Леонид Мерзон. В своей пекарне он использовал оба способа расширения ассортиментного ряда. Сегодня «Боско-Л» выпекает около 60 видов хлебной продукции, из которых половина относится к категории «здоровое питание».



Есть и другой апробированный способ: вместо того чтобы без устали расширять «коллекцию» сортов, можно, наоборот, засесть в узкой специализированной нише и производить уникальный продукт. Компания «Солнце Мехико», например, избрала в качестве такого продукта мексиканские лепешки «тортилья». Сегмент, похоже, столь небольшой, что до сих пор не заинтересовал ни один хлебозавод. Зато розница («Патэрсон», «Глобус Грумэ», «МЕТРО Кэш & Керри» и др.) лепешки берет. Несмотря на то, что компания выпускает их уже в течение восемь лет, такая хлебная

продукция до сих пор воспринимается покупателем как экзотическая.

Придумать что-то новое в таком древнем ремесле, как хлебопечение, вполне возможно. В 1987 году Владимир Антонов, ныне академик, а в то время — доцент и завкафедрой Красноярского политеха, разработал технологию и оборудование для производства хлеба без муки, непосредственно из цельного зерна, доведенного до стадии прорастания. С тех пор технология печения хлеба под товарным знаком «Тонус» по лицензии была внедрена в 70 городах России и за рубежом. И вот, наконец, Владимир Антонов решил, что пора заняться изготовлением «Тонуса» самому. Его пекарня «Тонус-хлеба» открылась в Подмоскovie полтора месяца назад. Суточный объем выпуска составляет лишь полтонны. Тем не менее, руководство пекарни уверено, что такой продукт вполне позволит им работать в Москве с рентабельностью в 40-70%, главное — наладить систему сбыта.

Вот тут-то абсолютно всех бизнесменов от хлебопечения и ожидают основные трудности. Потому что придумать и испечь самый замечательный хлеб в мире — это даже не полдела. Главное — дотянуться до своего потребителя. Ведь хлебные «новинки» нуждаются в рекламе и продвижении, а денег на это у малых пекарен, как правило, нет.

Чужие друг другу

— Только 10-15% пекарен держат свои магазины и продают хлеб. Это огромный барьер, который мешает хлебопечению, — сказал в интервью «Бизнес-журналу» Юрий Канцельсон, президент Российской и Московской гильдий пекарей и кондитеров. Такой красивый и эффективный западноевропейский формат, как сеть из полдюжины пекарен, каждая из которых территориально близка потребителю и «знает» чуть ли не каждого в лицо, в Москве отсутствует — не те в столице арендные ставки. Пекарни оказываются от своего покупателя столь же далеко, как и хлебозаводы.

Ничего не остается, кроме как идти на поклон к рознице и ее королям — торговым сетям. Суточный объем продаж хлебобулочных изделий магазина сети «Мосмарт» составляет 2 тонны, «Ашана» — 8-10 тонн, «Перекрестка» — 4 тонны.

Еще в конце 1990-х пробиться в сети пекарням было сравнительно легко. Однако в последние годы конфигурация сотрудничества с сетями сильно изменилась. Изначально большая часть сетей закрывала товарную категорию «хлебобулочные изделия» за счет сторонних поставщиков. Затем, почувствовав перспективность направления, многие стали обзаводиться собственным хлебопекарным производством: как-никак, площадь оно занимает небольшую, но при этом дает ощутимое конкурентное преимущество. «Собственное производство повышает лояльность покупателей, предлагая свежую высококачественную выпечку по доступным ценам. У нас есть возможность управлять ассортиментом продукции, максимально быстро изменять его, вводя все появляющиеся новинки», — рассказывает Ирина Белова, заместитель начальника управления собственных производств торговой сети «Перекресток» (X5 Retail Group). С нею соглашается Марина Киселева, глава PR-департамента торговой сети «Патэрсон»: «Производство собственного хлеба стимулирует привлечение покупателя. Запах горячей сдобной булки непременно остановит его у хлебного прилавка».

Выходит, частным пекарням, ставшим сторонними поставщиками сетей, по большей части, приходится довольствоваться «периферийными» позициями в хлебобулочной товарной категории. Или сеть ставит их перед необходимостью оплатить билет за «проход» на свои полки.

Первым опытом общения с сетями делится руководство только что открывшейся пекарни «Тонус-хлеб»: «При том, что наше предложение — хлеб без муки — уникально, трудности с распространением возникают очень серьезные. Менеджеры сетей смотрят на нас, как на сумасшедших, и не верят, что немучной хлеб — это не сказки».

Пекарню «Боско-Л», существующую уже двенадцать лет, можно назвать вполне успешной. Начав с производства двух тонн в сутки в 1995 году, сейчас она вышла на объем 12 тонн, а свою продукцию поставляет в 250 сетевых и несетевых магазинов Москвы. И несмотря на это владелец пекарни Леонид Мерзон уверен, что вложенные силы и средства окупились бы гораздо лучше в другой отрасли.

— Торговля и пекари — чужие друг другу, — резюмирует Юрий Канцельсон из Гильдии пекарей и кондитеров. — Наша торговля не будет завтра выставлять цену 10 рублей на непроданный хлеб вместо вчерашних 80. Ей проще обязать пекаря забрать оставшийся товар.

Что и говорить, отношения непростые, и частные пекарни при работе с крупными ритейлерами рискуют навсегда остаться слабой и ущемляемой стороной.

Точки роста

Куда двигаться малым пекарням? Большинство опрошенных игроков рынка сходятся во мнении: успешно работать можно только при наличии собственной точки продаж, причем желательно не одной. Как разрешить этот проклятый для любого малого бизнеса Москвы вопрос — неподъемно высокие арендные ставки? Продержаться «на одном хлебе», платя по 400-500 долларов за квадратный метр торговой площади в год — действительно нетривиальная задача.

Решение есть — мультиформат. Например, сочетание пекарни и кондитерского производства. Можно пойти еще дальше и открыть заведение «пекарня +

кондитерская + небольшое кафе», тем более что успешный опыт уже есть — например, «Волконский», запустивший под брендом Eric Kayser уже три пекарни, причем в самых «топовых» местах: на Большой Садовой, Маросейке и Старом Арбате. При среднем чеке в 150 рублей заведение пользуется популярностью у уважаемых горожан. И этот пример мог бы послужить хорошим образцом для подражания, но элитный сегмент даже на фоне растущего благосостояния москвичей емким пока назвать нельзя.

Московская мини-пекарня в цифрах

Общая сумма вложений в открытие мини-пекарни с суточным объемом производства в 2,5 т хлеба и хлебобулочных изделий – не менее 400 тысяч долларов (150 тысяч, если арендуемое помещение располагает необходимой энергоемкостью и не требует дополнительного подключения к электросетям).

Основные статьи расходов:

- подключение к электросетям (150 кВт) — 250 тысяч долларов;
- 2 печи — 50 тысяч долларов;
- 2 расстойных шкафа — 25 тысяч долларов;
- 2 тестомесильные машины — 20 тысяч долларов;
- тестоделитель — 10 тысяч долларов;
- формовочная машина — 8 тысяч долларов;
- шкаф предварительной расстойки — 20 тысяч долларов;
- комплект форм — 6 тысяч долларов.

Срок окупаемости: при рентабельности производства в 10% и прицеле на элитный сегмент, в котором хлеб продается по 40 рублей за кг, предприятие окупится за 5 лет (за 2 года, если при запуске проекта не потребуются дополнительное подключение к электросетям). Выход на полную производственную мощность может произойти за 1,5 года. Подсчет произведен без учета формальных рисков.

Источники: «Боско-Л», *Step by step*

Автор: Анна Сафронова. [Другие статьи автора](#)