

Виктория Безуглова

Кооперация по-сибирски

Проект «Калина-малина» кемеровских предпринимателей отца и сына Волковых объединил около двухсот мелких фермеров Сибири, создав не имеющий в России аналогов кооператив — под руководством крепко стоящего на ногах агрохолдинга

У фермера **Матвея Шаповала** в поселке Загорский Новокузнецкого района Кемеровской области девять детей, и все они, включая четырехлетнюю Машеньку, умеют чистить картошку, лук, свеклу и морковь. За день вся семья, а когда дети в школе — при участии рабочих-поденщиков и за счет определенной механизации процессов чистит, помещает в вакуумную упаковку по пять килограммов и отправляет в город от полутора до двух тонн овощей, а в месяц — около 45 тонн. Это их собственные овощи, выращенные на земельном участке в 200 гектаров. В сезон ухода за растениями и сбора урожая хозяйство привлекает дополнительных работников. Поставить дело на крепкую основу и за несколько лет нарастить годовую выручку с 5 млн до 30 млн рублей фермеру помог стабильный заказ на его продукцию со стороны известного в регионе агропромышленного холдинга «Крестьянское хозяйство Волкова» с выручкой 10 млрд рублей, который включает в себя птицефабрику «Кузбасский бройлер», Заринский мясоперерабатывающий завод, завод по производству комбикормов, цех по производству органических удобрений, грибную ферму и торговую сеть. Для Матвея Шаповала сотрудничество с КФХ Волкова стало катализатором больших перемен: наряду с увеличением объемов производства овощей он перео-

смыслил подход к качеству продукции, перешел на использование органических удобрений из помета птицы, подал заявку на сертификацию в Союз органического земледелия, а также реализовал свою давнюю мечту о молочном производстве и нарастил стадо с шести до двадцати шести коров. «Почти 90 процентов всех овощей мы поставляем для переработки в КФХ Волкова и гордимся тем, что разделяем их ценности в предоставлении людям качественных продуктов», — говорит Матвей и сразу обозначает очередную цель: приобрести пастеризатор молока, чтобы попасть на молочную полку в отделе фермерских продуктов торговой сети Волковых.

«Калина-малина» — так в 2014 году основатель бизнеса **Анатолий Волков** и его сын Артем назвали новый отдел в одном из своих магазинов в Кемерове, для которого разработали собственный дизайн, вывеску и, главное, пригласили к сотрудничеству пул фермеров, готовых поставлять качественную натуральную продукцию без консервантов. Свежее цельное молоко, вкусная сметана, пахучий мед, вариации чая на травах, полезный хлеб на закваске — все это сразу нашло своего покупателя, несмотря на то что фермерская продукция дороже рынка в среднем на 30%. Впрочем, в продуктовой матрице торговой сети Волковых фермерские продукты «Калины-малины» занимают лишь треть — около

300 позиций, а еще до 700 позиций составляет продуктовый локомотив КФХ Волкова — мясоперерабатывающий завод, обеспечивая широкий ассортимент колбас и мясoproдуктов, охлажденного мяса птицы, полуфабрикатов и готовой еды. Благодаря такому союзу сеть уверенно чувствует себя на рынке: за восемь лет она выросла с 20 магазинов до 108, из которых 28 работают по франшизе. Больше всего точек открыто в Кемеровской области и Алтайском крае, десять магазинов работают по франшизе в Томске и десять — в Новокузнецке, открыты точки в Барнауле и Красноярске.

Холдинг «КФХ Волкова» создан в 1991 году в Кемеровской области. Специализируется на мясопереработке, производстве мяса птицы, оптовой и розничной торговле. Производственные активы: Заринский мясоперерабатывающий завод в Алтайском крае, две птицефабрики «Кузбасский бройлер» — в Новокузнецке и Прокопьевском районе, 108 магазинов фирменной розничной сети в четырех регионах (Кузбасс, Новосибирская и Томская области, Красноярский край), в том числе 28 — по франшизе. Во всех магазинах представлена фермерская продукция местных производителей под брендом «Калина-малина».

Выручка — 10 млрд рублей.

Число сотрудников — 3000 человек.

Число сотрудников — 3000 человек.

Отделы фермерских продуктов «Калина-малина» присутствуют во всех магазинах КФХ Волкова, их выручка растет двузначными темпами

Философия бренда

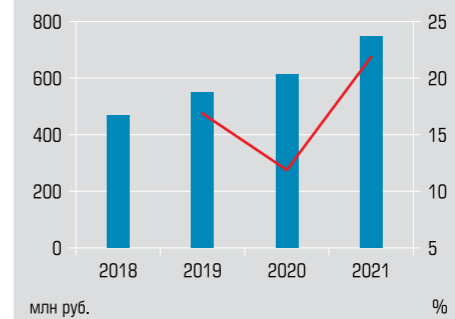
Идею «Калины-малины» Волковы подсмотрели у московского фермерского кооператива LavkaLavka, запущенного в 2009 году группой энтузиастов и за пять лет получившего широкую известность в столице благодаря умелому маркетингу и прямым поставкам свежей фермерской продукции в несколько торговых точек города, а также через интернет-магазин. «Мы съездили, поговорили с ребятами, поняли, что нам близка их идея, и они полностью отстраиваются от конкуренции с обычными сетями, — рассказывает **Артем Волков**. — Но при этом мы увидели, что проект LavkaLavka очень сложный, рискованный и, собственно, поэтому большим сетям это неинтересно». В отличие от LavkaLavka Волковым не надо было строить розницу с нуля. У компании уже были собственные магазины, технические условия и управленческие навыки для такого эксперимента: они умели торговать скоропортящимися продуктами, обладали компетенциями в оценке пищевого производства и имели развитые логистические плечи, то есть могли не только развезти свою продукцию по области, но и заезжать на обратном пути к фермерам и доставлять их товары на свой склад.

«Мы поняли, что можем быть конкурентными в связке с небольшими фермерами, притом что им работать с сетевым ретейлом тоже было проблематично — их там не ждали», — говорит Артем Волков. Сегодня отделы «Калины-малины» присутствуют по всех магазинах КФХ Волкова, их выручка в структуре продаж каждой торговой точки колеблется от 20 до 55%, в зависимости от площади магазина, ассортимента продукции, покупательского спроса. При этом общий объем фермерских продаж растет двузначными темпами. За три года, включая два пандемийных, закупки «Калины-малины» увеличились на 60% — с 468 млн до 747 млн рублей.

Артем Волков разработал концепцию и принципы проекта, от которых предприниматели не отходят по сей день. «Во-первых, мы работаем только с сибиряками, чтобы поддерживать местный бизнес. Во-вторых, берем в проект только мелких производителей; даже если фермер вырастает в сотрудничестве с нами, мы радуемся за него и спокойно расстаемся, а на его место берем десять новых, — рассказывает Артем. — В-третьих, мы не регулируем цены фермеров, не выбиваем скидки, просто соглашаемся с их ценой и делаем свою наценку на товар». Кроме того, в концепции прописаны особые требования к поставкам в «Калину-малину»: это должны быть натуральные продукты без консервантов, соответственно, с

Спрос на фермерские продукты в магазинах «Калина-Малина» растет двузначными темпами

График 1

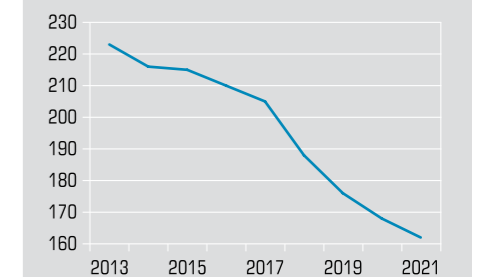


■ Объем закупок в КФХ
■ Темпы прироста закупок в КФХ (правая шкала)

Источник: данные компании

Фермеров в России становится все меньше

График 2



число КФХ и ИП, тыс. ед.

Источник: АККОР по данным Росстата

торгуйте между собой и получайте прибыль минуя нас», — продолжает Волков. То есть «Калина-малина», по сути, выступает организатором кооперации между фермерами.

Такая фундаментальная организация проекта «Калина-малина» во многом объясняется генезисом всего бизнеса КФХ Волкова, которому более трех десятков лет. Начав в 1991 году с цеха мясопереработки, основатель компании Анатолий Волков, по образованию инженер-механик, все эти годы последовательно надстраивал бизнес-цепочку: к 2000-м годам был уже ведущим производителем мясoproдуктов в регионе, в 2007 году принял решение о восстановлении птицефабрики в Новокузнецком и Прокопьевском районах и создал на их базе «Кузбасский бройлер», позже открыл сеть магазинов для реализации мясoproдуктов собственного производства. Важным посылком к развитию бизнеса послужило его участие в международном проекте TACIS, посвященном крестьянской кооперации, менеджменту и выстраиванию цепочек взаимодействия от фермера к переработчику и продавцу. С тех пор Волков стал активно привлекать небольших фермеров как поставщиков сырья для производства колбас — закупать у них яйца, молоко, мясо. Тема сотрудничества с фермерами никогда не уходила из его повестки; кроме того, он изучал и внедрял в своем хозяйстве передовой управленческий опыт, например принципы бережливого производства кайдзен (они включают в себя аутсорсинг производственных процессов в сотрудничестве с небольшими компаниями, тесную кооперацию поставщиков, выбор партнеров из числа единомышленников, имеющих схожие жизненные ценности).

Один из секретов успеха «Калины-малины» заключается, похоже, в отказе от чисто фермерского формата сетевой розницы. «У нас нет полной продуктовой корзины для такого шага — а может, в

этом и нет надобности: ведь если оставить просто фермерскую часть магазина, то интерес к нему может упасть. Там не будет нашей колбасы, не будет готовой еды, которую мы производим на своих заводах и которая является главным драйвером продаж последних лет», — рассуждает Артем Волков. Наличие собственного ассортимента позволяет сети держать разумный уровень цен в целом по магазину. К слову сказать, кооператив LavkaLavka угас несколько лет назад, по оценкам — вследствие неэффективного управления, слишком высоких цен и потери своей аудитории. Так, еще в 2013 году кулинарный интернет-блогер **Сталик Ханкишиев**, сравнивая цены на мясо в LavkaLavka с рыночными, удивлялся: разница была пяти-семикратной. В «Калине-малине» средняя наценка на фермерскую продукцию составляет 50% и цены весьма умеренные: скажем, на сыры — от 680 рублей (брынза) до 1500 рублей (твердый сыр качотта).

«Аналогов проекту “Калина-малина” в стране нет, это уникальный социально ориентированный бизнес, инициатива, которая без помощи государства получила значительное развитие и на деле показала, что такое настоящее фермерские проекты — без закупок на оптовых складах, во что скатываются многие “как бы фермерские” инициативы», — считает председатель правления Союза органического земледелия **Сергей Коршунов**.

Легко ли побеждать качеством

По данным Росстата, число фермерских крестьянских хозяйств за период с 2013 по 2021 год сократилось с 223 тыс. до 162 тыс., и в Сибири динамика аналогичная общероссийской. И если на рынке розницы «Калине-малине» при отсутствии прямых конкурентов ничего серьезного не угрожает, то на рынке закупок приходится постоянно преодолевать серьезное препятствие в виде дефицита поставщиков.

Менеджеры-скауты «Калины-малины», объезжая сибирские просторы в поисках поставщиков для открытия новых точек, порой отбирают из ста потенциальных претендентов двух-трех, которые реально могут встать на фермерскую полку. Но и в дальнейшем торговой команде приходится напряженно работать с фермерским пулом, отбирая в свои ряды тех, кто готов развиваться, выполнять требования по качеству, обеспечивать регулярность поставок. «Калина-малина» стремится все время «подрачивать» своих поставщиков, направлять в их в русло повышения качества продукции, ведь качество — краеугольный камень бизнеса, построенного именно на различии с масс-ритейлом.



Артем Волков разработал концепцию и принципы «Калины-малины», от которых они не отходят по сей день: работать только с сибиряками, только с мелкими фермерами и не регулировать цены на полке магазина

Так, в 2019 году по рекомендации Волковых семь сельхозпроизводителей прошли предаудит специалистов Союза органического земледелия, пять из них получили оценку «в высокой степени готовности», и в настоящее время один из фермеров уже имеет сертификат на руках. Среди высоко оцененных фермер **Павел Башмаков** из поселка Севск Прокпьевского района, который за шесть лет сотрудничества с холдингом нарастил свой оборот с 10 до 100 млн рублей. Начиная с небольших поставок соломы, а сегодня выращивает и поставляет в сеть зерно, картофель, планирует усилить овощной фронт морковью, свеклой и тыквой. «У меня была тысяча гектаров земли, столько же взял у холдинга в аренду, а техникой прирос — так и не перечислить: купил импортные мини-сеялки, шесть тракторов, три грузовые машины, два зерновых комбайна», — перечисляет фермер. Кстати, начав в свое время с пробных партий органических удобрений из куриного помета, которые выпускает холдинг, сегодня Башмаков вносит их в землю десятками тонн: оценил эффективность. Теперь его интересует тема получения статуса «органик» — выращивания экологически безопасной

продукции. Ему повезло первому получить соответствующий сертификат, так как в его распоряжении оказалась часть брошенных полей, которые не обрабатывались более десяти лет и не было надобности ждать, пока почва отдохнет от химикатов. «Это эксперимент, его надо обкатывать, сертифицированы только несколько полей, но то, что мы начнем выращивать экологически чистую продукцию без пестицидов, гербицидов, — это здорово», — рассказывает фермер и в продолжение темы перечисляет, какие методы биологической борьбы с вредителями на полях планируется применять.

Заинтересовалась получением статуса органической продукции и предприниматель из Томска **Марина Сизова**, которая уже пять лет поставляет в «Калину-малину» натуральную пастилу с брусникой, малиной, облепихой и голубикой. «Для пастилы я использую яблочное пюре и сибирские ягоды, которые собирает вся моя семья. Не добавляю в продукт ни сахара, ни меда, так что у меня уже все натуральное и органическое», — говорит она. Ее история сотрудничества с «Калиной-малиной» тоже про рост объема поставок (со ста коробочек до шести тысяч в месяц), про переход из домашней кухни в производственный цех, про смену упаковки и большой ремонт помещения, чтобы принимать экскурсии и рассказывать покупателям о своем бренде. «Просто баддею от “Калины-малины” и горжусь тем, что

работаю с ними: достаточно отметить, как у них все четко организовано, как ответственно они подходят к качеству продукции, как относятся к поставщикам», — подытоживает она.

По рекомендации «КФХ Волкова» фермеры внедряют на производстве ХАССП — международную систему управления рисками при изготовлении пищевой продукции. В самом холдинге все пищевые подразделения давно работают по этой системе и знают, что она обеспечивает надлежащую гигиену и дисциплину производства. «Есть фермеры, которых мы направляли в региональные центры “Мой бизнес” для участия в семинарах по ХАССП, тем более что там есть программы, которые компенсируют затраты на сертификацию, — это выгодно предпринимателям, особенно когда они собираются выпускать не одну новинку на рынок, а несколько», — поясняет Артем Волков.

О внедрении ХАССП у себя на ферме рассказал поставщик сыра в «Калину-малину» **Антон Цынерт**: «С увеличением объема производства требуется и больше контроля за ним. Я начинал с ванны на сто литров, а теперь у меня ванна на тонну; требуются дополнительные оборудование в виде генератора ледяной воды, вакуумные упаковщики, насосы. В общем, внедрение ХАССП стало закономерным этапом в развитии». Для приобретения оборудования Антон брал беспроцентный заем в «Калине-малине» и благодарен, что ему дали возможность увеличить объемы выпуска и ассортимент. Его визитная карточка в сети — сыр халуми для жарки, также он выпускает несколько твердых и мягких сортов. Но увеличивать ассортимент не планирует: считает, что при обилии рецептов в сыроварне трудно уследить за их качеством, а вопрос качества у него на первом месте.

Между фермерами — участниками проекта существует конкуренция внутри товарных категорий; это работает на качество, но она тоже управляемая. «Мы понимаем, что конкуренция должна быть. Но иметь, к примеру, на полке молока больше чем от пяти фермеров нецелесообразно, а по прошествии времени замечаешь, что спрос есть только на трех производителей — вот их и стоит оставить», — поясняют в сети. При этом обилие торговых точек позволяет иметь много поставщиков в категориях: к примеру, на одной полке стоит мед от четырех пасечников, но чтобы обеспечить такое количество SKU во всей сети, «Калина-малина» сотрудничает с пятнадцатью пчеловодами. Бывает и наоборот: есть один эксклюзивный продукт от одного поставщика, допустим

производителя соевых сыров. В любом случае последнее слово за покупателем, голосующим кошельком.

Нельзя забывать и о том, что от фермерского отдела люди в любом случае ожидают чего-нибудь вкусного и необычного. Например, больших вареников с квашеной капустой и шкварками от **Елены Петроченко** из села Пашково Яшкинского района Кемеровской области. Дружбу с «Калиной-малиной» она начала с поставок маринованных вешенок с лимоном, укропом и красным перцем, но потом попробовала готовить вареники с картофелем и грибами. Покупателям понравилось. А дальше дело завертелось: Елена получила необходимую разрешительную документацию, организовала своеобразную деревенскую артель из пятнадцати человек. Сегодня она ежемесячно поставляет в фермерскую сеть три с половиной тонны вареников семи видов и пять-шесть тонн маринованной капусты. В планах — запуск перерабатывающего молочного цеха, так как в 2018 году предпринимательница взяла грант на коров молочного направления и в ее стаде уже пятьдесят голов.

Лишь бы не мешали

Перспективы развития «Калины-малины» Артем Волков не связывает жестко с количественными характеристиками, полагая, что процессы открытия новых магазинов или закрытия старых идут своим чередом; он предпочитает ставить цели содержательные. К примеру, сейчас актуально локализовать группы фермеров по территориальному признаку. Присутствуя в разных городах Сибири, сеть имеет перекрестные маршруты, то есть какую-то продукцию в Красноярск везут из Кемерово, потому что она там есть и на старте так проще настроить логистику. Но правильнее будет, если в Красноярске станут продавать продукцию местных фермеров: это не только выгоднее экономически, но и в большей степени соответствует идеологии фермерского проекта, поддерживающего не абстрактных, а конкретных производителей, которые живут здесь, рядом, и ими можно гордиться, а если что — напрямую высказать свое мнение об их продукции.

Что касается цифр, то в прошлом году сеть подверглась жесткому финансовому испытанию, которое прилетело не от пандемийной встряски, а от налогового законодательства. «Нас насильственным путем перевели с упрощенки на НДС, но никто не подумал о том, что мелкие фермеры — а мы на 95 процентов работаем с такими, — это ИП без уплаты НДС. Что получается: нам поставляется товар без входящего НДС, а налоговая обязывает его просто накинуть сверху», — сетует

Артем Волков. Нестыковка в том, что фермеры — неплательщики НДС уплачивают его при закупе сырья, материальных, энергетических, но применяемая ими упрощенная система налогообложения разрывает цепочку возмещения НДС, делая недоступным его возмещение при дальнейшей перепродаже продукта. В итоге страдает покупатель, который уплачивает НДС намного больше, чем принятые ставки; таким образом, продукт оказывается дороже для конечного потребителя, а для сети существенно снижается рентабельность розничного бизнеса.

По словам Артема Волкова, торговая сеть в прошлом году уплатила в бюджет НДС в размере 127 млн рублей, то есть, по сути, потеряла соответствующие доходы. На экономике магазинов это сказалось плачевным образом: 18 точек оказались убыточными, часть из них пришлось закрыть. Арифметика тут простая. Поскольку продукция фермеров — неплательщиков НДС составляет треть в общем объеме продаж розничного магазина, уплата НДС с этой продукции снижает рентабельность магазина в среднем на 3,5%. А учитывая, что рентабельность у магазинов в среднем менее 10%, те из них, у кого этот показатель составляет 5%, в новых условиях снизили его до 1,5%, и такой бизнес перестал быть привлекательным для инвестирования. «В налоговой говорят: проверяй своих контрагентов, работай с теми, кто давно на рынке, с крупными, кто платит нам налоги. Но эта идеология несопоставима с новыми стартапами и новыми мелкими фермерами — так быть не должно», — уверен Волков.

Стартапы между тем появляются, и им нужен опыт «Калины-малины». Глава КФХ из Тамбовской области **Вячеслав Вишняков** рассказал о своем проекте «Деревенкино», объединившем 25 тамбовских фермеров: они запустили в работу пять магазинов, об открытии каждого из которых подробно рассказывали газеты, описывая натуральную и вкусную продукцию. Однако в настоящее время четыре из пяти магазинов закрыты. «Розница шла тяжело: оставили один магазин офлайн и открыли магазин онлайн, перешли на оптовую торговлю с сетями. Трудно одному вести все дела: у меня ведь еще хозяйство, птицеводством занимаюсь», — заключает Вячеслав. Еще в прошлом году он собирался в Кемерово — изучать опыт «Калины-малины», но помешала пандемия. Возможно, в этом году к его приезду в КФХ Волкова обогатят свой кейс новыми знаниями: как жить с НДС в фермерской торговле и оставаться на плаву.

■ Фотографии предоставлены компанией «КФХ Волкова»