

«Инвестируя в развитие теплиц, мы сделаем салат более доступным»

Об агрохолдинге — бывшей сельхозартели, работающей уже 105 лет, борьбе за урожайность в СССР и создании новой культуры питания в России РБК+ рассказал основатель группы компаний «Белая Дача» Виктор Семенов.

История «Белой Дачи» началась еще в 1918 году с сельскохозяйственной артели «Труд», при этом и в советское время совхоз был одним из ведущих, на предприятие даже приезжал Фидель Кастро. Чем совхоз отличался от массы советских «колхозов-миллионеров», которые на самом деле, как тогда шутили, должны миллион государству?

Нас всегда отличало стремление к прорывам. Даже в застойные брежневские времена внедрялось много новинок. Например, лимитно-чековая система — фактически свои деньги внутри компании, которыми обменивались сотрудники. Прорыв был, например, с системами капельного полива в теплицах. В СССР их пробовали внедрять с 1970-х годов, но делали это по-советски. Подглядели на Западе идею и даже сделали на рижском заводе отечественные трубки с дырочками. Но «мозги», в смысле компьютерные программы (регулирующие скорость и периодичность полива), взяли забыли. Урожайность в экспериментальных советских хозяйствах, внедривших такой полив, была вдвое ниже обычной. «Белая Дача» первой в СССР вместе с израильской компанией Netafim внедрила полный цикл капельного полива, увеличив в первый год урожайность на 30%,

во второй — двукратно, а в третий — трехкратно. Многие хозяйства побежали за нами. И тот, кто побежал, до сих пор жив. А мы, кстати, примерно на десять лет стали эксклюзивными дистрибьюторами Netafim в стране.

В 1990-е годы мы первыми внедрили сорт-ировщик помидоров — на 16 фракций, по цвету и по размеру. Мы были первым хозяйством, отказавшимся от фасовки в страшные деревянные ящики весом 23 кг и пластиковые кейсы, которые постоянно ломались, а еще их воровали. В середине 1990-х мы рискнули и за \$1 млн заказали в Финляндии четырехцветные картонные ящики. Эффект, который произвела эта тара, был неожиданным. Продавцы на рынках ящики не выбрасывали, а стали класть туда турецкие помидоры и говорили, что это «Белая Дача». У хозяйства появился мощный пиар-эффект, с которым мы потом были даже вынуждены бороться. Ведь в ящики клали уже и бананы от «Белой Дачи». Скажем, огурцы мы не производим больше десяти лет, а на рынках еще можно найти их якобы под нашим брендом.

Еще хозяйство всегда отличало ощущение единой семьи. О ветеранах заботимся с советского вре-

мени — этот корпоративный дух сохраняется еще со времен сельхозартели «Труд».

Вы пришли в «Белую Дачу» после обучения в Тимирязевской академии в 1980 году помощником бригадира, спустя восемь лет были избраны директором совхоза. Под вашим руководством шла научная работа. Что тогда изобрели?

В конце 1980-х вместе со мной на «Белую Дачу» пришла команда из 20 реформаторов из Тимирязевской академии, и мы тогда сделали, как писала пресса, «научно-техническую революцию в отдельно взятом хозяйстве». В 1965 году была создана первая в стране биологическая лаборатория. Долгое время она производила в промышленных масштабах лишь одного антивредителя — хищного клеща фитосейюлюса, который поедает паутиного клеща. Но ведь были и другие вредители, например белокрылка или насекомые-трипсы, массово плодившиеся в тепличных условиях. Хозяйства были вынуждены еженедельно обрабатывать растения ядохимикатами. В конце 1980-х наше предприятие первым заявило о внедрении комплексной биозащиты: опираясь на опыт 1965 года, мы на каждую букашку или вредный грибок сделали по одной-две антибукашки или антигриба.

«Продавцы на рынках ящики из-под нашей продукции не выбрасывали, а стали класть туда турецкие помидоры и говорили, что это «Белая Дача». У хозяйства появился мощный пиар-эффект, с которым мы потом были даже вынуждены бороться»



«Белая Дача» первой в стране стала поставлять свежие салаты. Как пришла эта идея, как ее воспринял потребитель?

Надо поблагодарить компанию McDonalds, потому что они заказали у нас производство салата айсберг. Сначала речь шла о кочанах, но потом McDonalds стал просить поставлять продукт, который не надо мыть, резать и упаковывать. В итоге мы фактически создали новую индустрию. Никто в России в промышленных масштабах не выращивал салатов. Даже в валютных советских ресторанах зимой не было не то что свежих салатов, но даже помидоров и огурцов — разве что квашеная капуста, отварная свекла и петрушка с укропом. Мы научили сотни фермеров выращивать салат в промышленных масштабах, и сейчас он есть даже в студенческих столовых.

Первые десять лет мы поставляли салат только McDonalds, потом — кейтерингам и только в районе 1998 года задалась вопросом о выходе в торговые сети. Мои партнеры отговаривали, призывали сравнить наши зарплаты с европейскими и заверяли, что наши люди не готовы покупать продвинутый продукт с такой добавленной стоимостью. Примерно тогда я оказался в Лондоне и в овощном отделе одного магазина подметил, что за год прилавки с мытыми овощами утроились, появились уже и резаные фрукты. Там же я увидел скромно одетую англичанку, явно пенсионерку, покупающую пакет со смесью из четырех видов салата. Не удержался и спросил: «Вы явно на пенсии, у вас есть время, почему вы не купили кочаны салата, ведь они вдвое дешевле?» Бабушка подтвердила, что живет одна, небогата и у нее куча времени, но четыре кочана салата у нее попросту завянут, так что покупать пакет каждые два дня ей выгоднее. Я тогда подумал, что если эта старушка смогла просчитать выгоду, то наши бизнес-леди точно смогут. Два года мы работали в убыток, поставляли салаты в 50 магазинов, и лишь потом спрос прорвало.

У компании есть опыт прохождения нескольких кризисов, в том числе самого первого в 1998 году — вы тогда занимали пост главы Минсельхоза. Как «Белая Дача» проходила периоды нестабильности в экономике? Как справляется с нынешними вызовами?

Кризис 1998 года дал огромный толчок сельскому хозяйству. Когда я стал министром, то первым провозгласил курс на поддержку сельхозпроизводителя. До меня коллеги говорили, что рынок сам все отрегулирует и не надо его защищать. Модным было сочетание слов «сельское хозяй-

ство» и «черная дыра». Мол, помогать бесполезно. Я же говорил, что мы потенциально — мировая экспортная продовольственная держава. В итоге так и происходит.

Мы прошли и кризис 2008-го, и кризис 2014-го, каждый из них делал нас сильнее. Наш универсальный рецепт — профессионализм и единство команды. Мы всегда в первую очередь заботились о сотрудниках, вместе находили решения. Все эти кризисы направили нас на построение вертикально интегрированного производства — чтобы все сырье было свое. Сегодня мы работаем в десяти регионах, последовательно развиваемся и обеспечиваем большинство позиций собственного выращивания. Но салат айсберг растет только в открытом грунте, зимой его в России вырастить невозможно. В этот зимний сезон мы вынуждены выращивать его в южных странах — сразу в нескольких на случай климатических катаклизмов. Изучаем возможность выращивания кочанного айсберга в теплицах — в мире такого опыта пока нет.

Мы диверсифицируем свой продуктовый портфель. Начали производить настоящую ферментированную квашеную капусту, которую сами растим. Это моя давняя мечта, так как мои предки выращивали и квасили капусту в селе Коломенском несколько веков, были главными поставщиками московского рынка. Запустили новинки в категории салаты с ингредиентами — к знакомым салатным миксам мы добавляем куриную грудку или тунец, сухарики, томаты черри и соусы и производим эти салаты по технологии, позволяющей обеспечить семидневный срок годности.

Что «Белая Дача» представляет собой в 105 лет?

Наверное, мы единственный сельскохозяйственный бренд, который попал в топ-200 всех российских марок наряду с «Газпромом» и ЛУКОЙЛом. В этом рейтинге есть несколько пищевых брендов, но сельскохозяйственные только мы.

Этого удалось добиться за счет стратегии поиска уникальных технологий и продуктов. Мы очень серьезно рисковали, когда входили в тройку крупнейших производителей тепличных овощей в 1990-х, и понимали, что трудно оставаться лидером в стандартной линейке продукции и технологии. Ведь таких производителей на тот момент уже были сотни. К тому же были подделки под наши продукты, с которыми мы не могли бороться. Тогда мы и решили сделать акцент на новый сложный продукт, который невозможно подделывать. И сегодня «Белая Дача» — бренд №1 в производстве готовых салатных смесей. Вторые

и третьи «номера» отстают от нас на десятки процентов. Мы вертикально интегрированный агрохолдинг с диверсифицированными по регионам и технологиям выращивающими и перерабатывающими площадками по всей России. Продолжаем запускать новые продукты на основе свежих овощей и фруктов и меняем культуру питания в стране.

ВОЗ рекомендует употреблять по 400 г овощей ежедневно. Насколько Россия далека от этого стандарта?

Мы очень далеки от этих показателей. По потреблению овощей отстаем от Европы значительно, а по потреблению салата — в 20 раз. Представляете потенциал «Белой Дачи»? Овощи все полезны, но совместимыми практически со всеми продуктами считаются огурец и салат. За салатами огромное будущее, он выращивается 25–40 дней и не накапливает болезней. В Европе годами выделяются бюджетные средства на кампании, объясняющие людям пользу овощей. Сами производители такой дорогостоящей рекламы себе позволить не могут, поэтому социальная реклама со стороны государства очень нужна. Реализация этой инициативы в нашей стране поддерживала бы здоровье людей.

Изменилась ли за ваши годы работы в «Белой Даче» культура питания в стране?

Появилось целое поколение людей, которые не представляют питание без салатов. Мы в этом сыграли ведущую роль. Сейчас у нас в соцсетях и каналах более 2 млн подписчиков. Они знают нашего бренд-шефа, который ежедневно выкладывает новые рецепты салатов, и общаются с ним в прямом эфире. Эту культуру мы будем развивать и в дальнейшем.

Сегодня «Белая Дача» вводит свежие салаты и овощи в школах — первый такой проект реализуется в Тюмени. Насколько перспективна работа с юным поколением?

Мы мечтали об этом. На нас вышел комбинат школьного питания Тюмени, и теперь у нас есть успешный опыт сотрудничества. Морковные палочки и яблочные дольки в индивидуальной упаковке — это удобно для комбинатов питания, полезно и очень нравится детям.

Мы очень хотим тиражировать этот опыт в других регионах: свежие овощи и фрукты в рационе школьников — необходимый элемент сбалансированного питания.



«У нас на производстве есть несчастные сотрудники, которые каждый день ставят мышеловки, но за все 25–30 лет работы в них ничего так не поймали»

Востребованы ли готовые салаты в сегменте HoReCa, как их использование меняет процессы и экономику в кафе и ресторанах?

С каждым годом все больше ресторанов понимают выгоду. Мы тратим на мойку салатов на 80% меньше воды, чем в домашних условиях. В маленьком ресторане похожие условия — человек в раковине моет один кочан, тратит много воды. Кроме того, верхние листья кочана и кочерыжку ресторан должен выкинуть в мусорку. Мы же эти отходы отдаем на корм скоту или перерабатываем в перегной, то есть у нас безотходная технология. Но главное, что многие рестораны понимают: им выгоднее купить у нас продукт с добавленной стоимостью, но при этом сэкономить на помещении для мойки, лишней воде, вывозе мусора и самом работнике для нарезки салатов. Наконец, все больше ресторанов выходит из серой зоны экономики, которая для нас была тормозом развития отношений с HoReCa. Рестораны и раньше хотели брать нашу продукцию, но только за наличные, которые нигде не проводятся, но мы всегда говорили им, что так не работаем.

«Белая Дача» заявляет о реализации принципов ESG по всей цепочке производства продукта. Какие технологии позволяют оптимизировать производство, сделать его более экологичным?

Мы всегда жили в стандартах ESG. «Белая Дача» первой в пищевой отрасли получила все европейские и мировые сертификаты санитарной чистоты. У нас на производстве есть несчастные сотрудники, которые каждый день ставят мышеловки, но за все 25–30 лет работы в них ничего так не поймали.

Когда я стал директором «Белой Дачи», то начал с того, что сделал ремонт бытовок, душевых, туалетов, раздевалок, в каждом подразделении сделал баню с маленьким бассейном и составил график их посещений сотрудниками. Благодаря такому улучшению условий труда мы получили рост производительности. Как я уже говорил, мы первыми отказались от ядохимикатов, и это выгодно всем сторонам и со всех точек зрения. К тому же «Белая Дача» была и остается градообразующим предприятием. Социальная ответственность за землю и людей вокруг себя тоже идет еще со времен сельхозартели. У агрохолдинга есть и благотворительный фонд — ему больше 20 лет. Реализуем довольно много благотворительных программ, но стараемся их не афишировать.

Кроме социальной ответственности в ДНК компании — принцип осознанного использования ресурсов: экономика и экология объединяются к взаимной выгоде для компании и для планеты. В канун дня рождения компании мы опубликовали манифест ESG, показав

наши инициативы в русле достижения целей устойчивого развития ООН.

Сейчас у «Белой Дачи» есть заводы в трех российских регионах. Какие проекты и продукты компания планирует продвигать в дальнейшем?

Заканчиваем строительство четвертого, очень важного завода в станице Брюховецкая в Краснодарском крае. Это будет такой хаб: зимой он станет «дорабатывать» импорт из южных стран, а летом работать с салатами, выращенными на новой агроплощадке рядом с Анапой. Первый урожай оттуда мы получили поздней осенью прошлого года, в этом году запустили большой объем выращивания в легких пленочных теплицах без отопления. Натуральная земля, солнце и пленка как способ защиты растения от холода. На этой земле мы планируем создать самый крупный комбинат из легких теплиц в Европе. Для нас это новое дело. Надеемся нарастить независимость от импорта, а также снизить себестоимость производства сырья, тем самым сделав салат более доступным широкому потребителю. Кстати, мы запустили еще одну ферму в Астрахани и очень с этим угадали. В этом году на Кубани был феноменально холодный сезон, а в Астрахани — все нормально. Этот опыт еще раз показывает, что всегда лучше иметь альтернативные места производства на случай климатических катаклизмов.