

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**21—23 июня 2012 г.**

**В авангарде инноваций  
ИННОВАЦИИ В ПРОДУКТАХ ПИТАНИЯ**

**Панельная дискуссия**

**21 июня 2012 г. — 16:00—17:15, Кафе PEPSICO**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2012 г.**

**При поддержке PepsiCo**

**Модератор:**

**Юлия Бордовских**, Пресс-секретарь, Bosco Sport

**Выступающие:**

**Зейн Абдалла**, Главный исполнительный директор, PepsiCo Европа

**Ферран Адриа**, Шеф-повар, Ресторан elBulli

**Олаф Кох**, Председатель совета директоров, METRO AG

**Вадим Лапин**, Совладелец, Ginza Project

**Марина Шевырева**, Директор Департамента охраны здоровья и санитарно-эпидемиологического благополучия человека, Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации

## **Ю. Бордовских:**

Итак, все в сборе. У меня прекрасная мужская компания. Еще раз всем добрый день!

Я рада приветствовать вас в первый день работы Санкт-Петербургского экономического форума. Мы с вами присутствуем на дискуссии, посвященной инновациям в продуктах питания. Мы сегодня поговорим о том, как сделать доступными свежие, полезные, вкусные продукты, каково будущее новых продуктов, какие мировые бренды вскоре придут в Россию и, может быть, овладеют нашими симпатиями.

Формат нашей сессии очень приятный: мы с вами находимся в PEPSICO Café. Это такой крупный европейский проект, где ежедневно можно будет попробовать блюда самых разных стран. Сегодня мы находимся, предположительно, в Испании и пробуем продукты Иберии. Возможно, все уже попробовали суп гаспачо — своеобразный немеркнущий летний хит. Я попробовала, и мне очень понравилось. Думаю, что это суп на все времена. Ну, а каждый день здесь можно будет, наверное, попробовать русскую окрошку.

Я бы хотела представить вам состав участников сегодняшней дискуссии: заместитель министра сельского хозяйства Илья Васильевич Шестаков; генеральный директор PepsiCo Европа Зейн Абдалла; шеф-повар, специалист по инновационной креативной кухне Ферран Адриа; председатель правления METRO AG Олаф Кох и совладелец Ginza Project Владимир Лапин. Добрый день!

Мне было очень приятно стать модератором этой встречи, ибо я уже около 15 лет занимаюсь исследованиями в области здорового образа жизни и здорового питания. Совершенно очевидно, что от продовольственного бума, который мы испытали в постсоветские годы, мы перешли к жестким требованиям: 90–60–90 любым путем. И сегодня, слава богу, мы, наверное, переходим на новый этап целеполагания: быть здоровыми, быть молодыми и,

соответственно, красивыми. Для этого нам нужны свежие продукты, но мы хотим еще и вкусно есть. Правда?

Я только что встретила своего сокурсника по университету, Дмитрия Быкова, который спросил у меня, какую я веду сессию. Я сказала, что об инновациях в продуктах питания. Он спросил: «Там для меня что-нибудь будет? Если будет, ты уж помоги мне: как-то хочется прийти в себя». Поэтому если мы сегодня откроем для себя что-то новое, я обязательно расскажу об этом Дмитрию Быкову.

Итак, все мы хотим свежих, вкусных, качественных продуктов. Наверное, именно поэтому сейчас так активно развиваются фермерские хозяйства и так хорошо работают фермерские интернет-сайты, где люди покупают свежие продукты. Однако все мы привыкли к тому, что массовый доступ к продуктам осуществляется через магазины, через городские рынки. В связи с этим первый вопрос к Вам, Илья Васильевич. Какие инновационные системы, согласно потребностям, назревшим в российском обществе, использует сельское хозяйство и что ждет нас впереди в освоении этих целей?

#### **И. Шестаков:**

Спасибо. Поскольку я чиновник, то все-таки буду говорить не о вкусной еде, а о том, что нужно, чтобы еда была — причем качественная и безопасная. Поскольку Форум еще и инвестиционный, то хотелось бы сказать, что сейчас в сельском хозяйстве произошли существенные сдвиги в сфере агропромышленного комплекса в связи с реализацией национального проекта, государственной программы. Сейчас самый важный документ в области обеспечения нашей страны продуктами питания находится в обсуждении: это проект государственной программы на 2013—2020 годы.

Я не буду останавливаться на всех параметрах этой государственной программы, но скажу о том, что важно для нашего общения по заданной теме. Во-первых, в программу закладывается увеличенный объем субсидирования на ввоз минеральных удобрений, что очень важно для поддержания почвы.

Кроме того, минеральные удобрения дают возможность получать более качественные продукты питания и повышают урожайность.

Второй важный фактор состоит в том, что мы закладываем поддержку на развитие пищевой и перерабатывающей промышленности. Мы определили шесть отраслей, в рамках которых будет происходить модернизация: это мукомольная, крупяная, мясная, молочная, овощеконсервная и масложировая отрасли. Это новые подходы, которые будут заложены в новой государственной программе. Я думаю, что инновации будут касаться не только продуктов, но и подходов к управлению созданием сельхозпродукции. Конечно, эти вопросы важны.

Но мало произвести продукцию, и вот что происходит у нас сейчас: продукции мы производим много, однако большая ее часть либо не вывозится с полей, либо вывозится, но теряет свои потребительские свойства и не может дойти до конечного покупателя. Отдельный большой раздел программы направлен на создание инфраструктуры и логистического обеспечения продовольственного рынка. В этой связи мы уже разработали программу, подразумевающую создание оптово-распределительных центров. Мы изучили опыт Испании, Франции. Вы знаете, что там есть крупные рынки: в Испании это Mercasa, во Франции, в Париже, это Rungis, куда фермеры могут поставлять свою продукцию и осуществлять ее первичную обработку и хранение; крупные промышленные предприятия также могут реализовывать там свою продукцию. Там создается большой логистический кластер. Это не только оптово-распределительные центры, куда приходят в том числе и крупные игроки на рынке торговли, такие как «Ашан», такие как METRO. Они строят свои дистрибьюторские центры непосредственно в этих зонах, чтобы быть ближе к продуктам, чтобы готовить их под свои потребности.

Это одна из важных задач, и такую пилотную программу мы уже согласовали в этом году с республикой Башкортостан. Сейчас эта программа находится на стадии маркетинговых исследований и проектировок, а уже в следующем году

пойдет конкретная реализация. Мы считаем, что решение этой задачи очень важно для обеспечения равного доступа на рынок и для того, чтобы он стал более цивилизованным.

Далее, Министерство сельского хозяйства поддерживает строительство овощехранилищ, крупные программы в Астрахани. Понятно, что часть продукции нам придется закупать по импорту, поскольку тепличное хозяйство в России пока еще недостаточно развито. Однако те овощи и продукты, которые могут храниться достаточно долгое время, такие как картофель, лук, капуста, благодаря созданию системы овощехранилищ смогут сохранять свои самые лучшие потребительские свойства.

Наконец, третий вопрос, который важно здесь обсудить. Двигаясь по пути развития сельского хозяйства и продуктов питания, мы должны понять стратегию дальнейшего позиционирования российских продуктов на мировом рынке. Если Китай позиционируется массовостью, при этом иногда забывая о качественных характеристиках; если европейские государства позиционируются таким образом, что основным свойством их продуктов питания является безопасность, которую они обеспечивают, то для России, с моей точки зрения, важно было бы позиционировать себя как производителя экологически чистых продуктов питания, которые отвечают современным стандартам. Такая возможность пока еще есть. У нас практически не распространена генномодифицированная сельхозпродукция, поэтому можно уйти в это русло и позиционировать российскую продукцию именно как чистую. В этом, я думаю, и состоит основная задача бизнеса и министерства. Министерство для этого разработало проект концепции закона о поддержке экологически чистого сельхозпроизводства. Я думаю, что вместе с экспертным сообществом, с вами, с бизнесом, мы сделаем его одним из лучших в мире. На этой основе мы превратим наши инновации в хорошее дело и для бизнеса, и для государства в целом. Спасибо!

**Ю. Бордовских:**

Спасибо, Илья Васильевич! Теперь хотелось бы выслушать мнения сторон, предлагающих продукты — те самые продукты, которые попадают на стол российского потребителя. Для компании PepsiCo Россия — самый крупный восточноевропейский рынок, очень много новых продуктов этой компании попадает на наши столы. В этой связи очень интересно, какие новые сельскохозяйственные технологии вы планируете использовать при запуске новых продуктов и вообще в освоении российского рынка?

### **3. Абдалла:**

Большое спасибо, Юлия. Должен сказать, что я с огромным удовольствием участвую в этой дискуссии, посвященной инновациям в продуктах питания и напитках. PepsiCo — одна из крупнейших в мире компаний в этой области. Конечно, лучше всего нас знают благодаря нашей главной торговой марке Pepsi-Cola, но в действительности это не самая большая часть нашего бизнеса. Мы в такой же степени являемся компанией по производству продуктов питания и сельскохозяйственных товаров, в какой — компанией по производству напитков. Мы занимаемся производством молочных продуктов, соков, зерновых продуктов Quaker. Как одна из крупнейших в мире компаний по производству продуктов питания и напитков, мы несем огромную ответственность в области инноваций продуктов питания, и это ключевой стимул для нашего дальнейшего развития. Хотя компания уже очень крупная, мы видим огромные возможности для роста путем расширения нашего ассортимента продуктов и портфеля брендов, с тем чтобы удовлетворить потребности наших потребителей с минуты, когда они просыпаются утром, до момента, когда они ложатся спать ночью. Когда вы ставите перед собой такую комплексную цель в области продуктов питания и напитков, включая способность к инновациям и развитию надежной сети поставок сельскохозяйственной продукции, инновации приобретают решающее значение.

Россия — не просто самый важный рынок PepsiCo в Восточной Европе. Фактически Россия — самый большой рынок для компании PepsiCo после Северной Америки, что невероятно. Причина состоит в том, что у нас здесь — невероятно разнообразный бизнес. Мы работаем с продуктами питания и напитками: молочной продукцией, легкими закусками, сухими завтраками, соками и большим ассортиментом напитков — не только с газированными безалкогольными напитками — от чая и воды до энергетических напитков и, конечно же, газированных безалкогольных напитков и колы. Когда мы пытаемся вводить новшества в продуктах питания таких разных категорий, очень важно ориентироваться на конкретные запросы потребителей. С нашей точки зрения, один из основных запросов современного потребителя состоит в том, чтобы привести в соответствие свой образ жизни и свои потребности во вкусных и питательных продуктах и напитках. Предположим, мой образ жизни не оставляет мне времени на приготовление еды и напитков. Я просыпаюсь утром, и мне нужно очень быстро выйти из дома. У меня не всегда есть время на завтрак или обед. А потом — назначаются поздние встречи или возникают семейные дела, и не остается времени для того, чтобы сходить куда-нибудь пообедать или приготовить обед самому. Учитывая эти обстоятельства, какая компания может предложить мне решение? Какое решение сможет быть достаточно сбалансированным, чтобы предложить мне не только удобство, вкус, удовольствие, радость и отдых, но и сбалансированное питание? В этом цель компании PepsiCo.

Когда вы ставите перед собой такую цель, вам нужна невероятная изобретательность, инновации и партнерство на каждом уровне цепи поставок, начиная с сельского хозяйства. Крайне важно иметь возможность участвовать в разработке самых богатых питательными веществами продуктов и самых производительных сельскохозяйственных систем. Вам также нужен огромный потенциал для разработки продуктов, потому что разрабатывать продукты, которые были бы одновременно и питательными и вкусными, очень непросто. Кроме того, если вы собираетесь разрабатывать



продукты, обладающие питательными свойствами и приятным вкусом, а также соответствующие культуре, нормам и традициям общества, в котором вы работаете, вам нужны крупные инновации. Здесь у нас есть потрясающие партнеры, например Ферран Адриа и российские шеф-повара, которых он подготовил для создания инновационных продуктов и решений, удовлетворяющих всем этим потребностям.

Конечно, последний элемент головоломки — это огромные инновации во всей глобальной рыночной системе. Как доводить продукты до покупателя максимально свежими и продавать их максимально эффективно, доступно объясняя их преимущества потребителям? Итак, мы являемся крупной компанией по производству продуктов питания и напитков, и если мы собираемся удовлетворять в будущем эти потребности, для нас очень важно вводить значительные новшества.

Я приведу вам несколько примеров из практики нашего бизнеса здесь, в России. Холодный чай представлен на рынке уже достаточно давно, но как разработать готовый к употреблению чай, который бы обладал всеми преимуществами натурального чая? Поэтому мы разработали продукт Lipton Natural Green натуральный зеленый чай, не содержащий никаких консервантов и максимально похожий по вкусу на настоящий чай. Кроме того, в России у нас есть марка сухариков «Хрустеат». Существует давняя традиция есть сухарики дома, но как сделать так, чтобы вы могли достать их из ящика вашего стола в офисе или из сумочки или портфеля и перекусить в течение дня? И опять же, мы разрабатываем технологию, которая позволяет добиться нужной текстуры и нужного вкуса этого продукта, с тем чтобы довести товар до потребителя.

Последнее, что я хотел бы сказать: для инноваций крайне важно поддерживать крупномасштабные партнерские отношения, и, думаю, наше сотрудничество с партнерами из России можно назвать в числе наиболее успешных. В сельском хозяйстве в России мы внедрились новаторские решения, которые фактически удвоили наше производство картофеля для

картофельных чипсов Lay's. Сейчас мы — один из крупнейших потребителей картофеля в России, в то время как в начале нашей работы весь картофель нам приходилось импортировать. На сегодняшний день мы полностью обеспечиваем свои потребности в производстве картофеля в России. Это тоже результат инноваций в сельском хозяйстве, реализованных совместно с правительством и фермерским сообществом России.

Наконец, важным фактором для инноваций является наличие талантливых сотрудников. Здесь в России имеется огромный потенциал в сфере исследований и разработок. В этой стране прекрасные наука и образование. Для нас это не просто важная платформа для России как рынка, но и очень важная платформа для развития региона и увеличения экспортного рынка. Так что инновации для нас важны, и инновации в России имеют решающее значение для нашей инновационной программы производства продуктов питания.

#### **Ю. Бордовских:**

Феррана Адриа представлять не надо. По аплодисментам я понимаю, что все вы очень хорошо знаете одного из лучших в мире шеф-поваров, человека, известного как автора самого популярного проекта в Европе, ресторана elBulli; человека, который занимается гастрономическими, кулинарными инновациями и, наверное, сегодня угостит нас этим в своей речи. Вот что меня интересует: как изменились гастрономические вкусы людей за последнее время, если вообще изменились? И насколько инновационные исследования в гастрономии помогают или не помогают менять гастрономические интересы людей?

#### **А. Ферран:**

Огромное спасибо за приглашение!

С PepsiCo у нас девиз следующий: если ты хорошо думаешь, то хорошо делаешь инновации, — поэтому, прежде чем делать инновации, я хотел бы

немного, или много, поразмышлять. В последнее время мир невероятно изменился. Питание — тоже. За последний век продолжительность жизни в Европе увеличилась с 40 до 80 лет. За столетие жизнь увеличилась на 45 лет, то есть больше, чем за всю историю человечества! Очень важно учитывать это в соотношении питания и здоровья: это очень важная переменная величина, когда мы говорим о питании.

За последние 30—40 лет женщина вышла на рынок труда, и это подлинная революция в мире кухни. Понимаете, вся кухня в течение столетий опиралась на человека, который сидел дома и готовил, но теперь эта пуповина разорвалась, и никто не знает, что делать. Новой кухни в мире нет.

Большинство людей вообще не умеет готовить, что уж говорить о четырех-пятичасовой готовке! Мы питаемся трижды в день, но не умеем приготовить себе еду. Это как если бы люди не умели звонить по телефону. Представляете себе человека, который не может позвонить по телефону? То же самое происходит на кухне.

Глобализация привела к тому, что туризм за последние 50 лет стал важнейшим фактором в мире. Сейчас мы не сидим безвылазно в своей стране и в своем городе: к нам приезжает огромное количество людей, и мы сами всюду ездим. В ресторанном деле также происходит революция, потому что рестораны в нашем понимании существуют всего 200 лет, раньше ведь не было таких ресторанов. Раньше были постоянные дворы, таверны: понимание питания было совсем другое. В мире ресторанного дела произошла подлинная революция, похожая на Великую французскую революцию, и, как следствие, во многих случаях мы пришли к фаст-фудам.

Кроме того, возникла новая концепция устойчивого развития, экологического развития: это совершенно новое понятие, сформировавшееся в последние 10 лет. За последние пять лет оно распространилось повсюду.

Кухня понимается как некое развлечение: вы можете часами смотреть по телевидению программы о кухне, и это считается развлечением, забавой.

Многие люди смотрят такие телепередачи не для того, чтобы готовить, а чтобы развлечься. Это тоже своего рода революция.

Концепция игрового начала в кухне и в питании также стала новой. Люди говорят: «Вы знаете, тут недалеко есть новый интересный ресторан», — и так далее.

Мир новых технологий Интернета также меняет вопросы питания и гастрономии. Мы можем получить любую информацию, которая нам потребуется.

Есть и еще одна очень важная вещь: повар становится своего рода исчезающим видом. Повар, конечно, и раньше был в ресторане, он готовил, но сейчас мы начинаем понимать, что в отношении пирамиды питания именно он знает больше всех. Меня пригласили сюда, а ведь я простой повар, не экономист или какое-то важное лицо. Я был мелким предпринимателем и пришел к этому через инновацию, что достаточно логично. Раньше меня не приглашали ни на какие форумы, даже посвященные питанию. По логике, мы должны бы были вообще исчезнуть.

Но сейчас все меняется, и меняется стремительно. Конечно, не надо преувеличивать: мы хотим просто поделиться опытом, мы не изменим мир. Тем не менее, я только что приехал из Перу, где в рамках ООН мы представляли программу «Перу умеет готовить». Это своего рода социальное оружие, потому что в Перу кухня и готовка помогают социально-экономическому развитию. Восемьдесят тысяч человек изучают кухню в Перу, и это очень важно для самоуважения нации. Это все равно, что смотреть Еврокубок или какой-то чемпионат и спорить о том, кто победит: Греция или Испания. Так вот, для Перу Еврокубок — это их кухня, и для этой страны в этом заключается подлинная революция.

Конечно, это очень сложное дело, но когда мы говорим о питании и о здоровье, все не так просто. Почему? Потому что питание основывается на традициях. Я постараюсь за пять минут показать вам, как я вижу карту питания, здоровья и так далее.

Сначала давайте изобразим повара. Первое, что мы выделим: есть публичная кухня и есть частная — то есть то, что вы готовите дома, и то, что вы готовите в ресторане. Общественное питание — это от больницы и до ресторана с тремя мишленовскими звездами. Это понятия ресторанного дела, или общественного питания. Дома тоже бывает по-разному: у вас может быть один едок, два или восемь. Думаю, что для 50% людей, живущих дома, это один или два человека. Одно дело готовить на двоих, другое — на восьмерых. Теперь давайте определим, какая роль отводится администрации на частном предприятии или в фирме, дома или в ресторанном деле.

Во-первых, образование. Мы ничего не сможем сделать, если детям в школах не будут рассказывать о здоровой пище: это просто выбрасывание денег на ветер. Все наши усилия будут бесплодны, если в трехлетнем возрасте ребенку не объяснили, что в сфере питания оказывает влияние на всю его жизнь. Все мы, собравшиеся здесь, ничего не изменим. Во всяком случае, при отсутствии соответствующего воспитания и образования сделать это будет очень сложно.

Одна из главнейших проблем, существующих сейчас в Европе, состоит в том, что мы не можем оплатить расходы на здравоохранение, поскольку долго живем и получаем при этом плохое питание. Самое ужасное, что есть сейчас в мире, — это ожирение и диабет. Четыреста миллионов больных диабетом в мире — это ужасно. Надо объяснять это детям. Моя мама, например, страдает диабетом, но она не понимает, что такое углеводы и сахар, сахарин, сахароза. Сельское хозяйство, рыбное хозяйство, рыболовство и животноводство — все это связано и с общественным, и с частным питанием. Для ресторанного и гостиничного дела, где также есть питание, также очень важны образование и воспитание. В гостиничных и ресторанных школах тоже надо говорить о питании. Это совершенно новые вещи, и в любой стране человек должен понимать это на уровне ДНК.

Импорт продуктов. Для таких стран, как Италия или Франция, очень важно иметь хорошие рестораны. В супермаркете вы видите французские,

итальянские, испанские продукты. Значит, если у вас есть гастрономические традиции, вам легко будет экспортировать вашу продукцию.

Пищевая промышленность. Какую роль она сейчас играет для частного и общественного питания? До недавнего времени пищевая промышленность производила продукты и распространяла их через дистрибьюторов. Какой диалог существовал между пищевой промышленностью, ресторанным делом и публикой? Диалога не было. Один производил продукт, а другой его потреблял. Сейчас начинается подлинная революция. Такие компании, как PepsiCo, стараются помогать воспитанию, образованию, здравоохранению. Когда есть социальные обязательства, необходимо работать и с администрацией. Государство и администрация должны решать такие проблемы, как преподавание в школе вопросов питания и здоровья.

Дизайн, мода, креативность — любое из этих дел связано с кухней. Посмотрите, например, на дизайн стола или стула. Архитектура связана с кухней. Мода, молодежь, история кухни, антропология — любой вид деятельности связан с кухней.

Инновации. Малый и средний бизнес — это рестораны и отели. Важно, чтобы в стране были рестораны и отели с инновациями, поскольку создается ДНК всей страны. Например, ты идешь в маленький бар в аэропорту — в аэропорту Санкт-Петербурга «Пулково» или в Барселоне. Если ты видишь инновации в баре, ты говоришь: «Ничего себе страна!». Попадаешь в гостиницу — есть инновации. Идешь в супермаркет — есть инновации.

Единственное, что мы делаем трижды в день — это едим, и все остальное тоже связано с едой. Если ты сможешь добиться того, чтобы целая страна имела эту ДНК, это будет прекрасно.

Вот, пожалуй, и все, что я хотел вам объяснить. Конечно, это очень сложно. Если мы возьмем правительство Испании, России, США, все министерства, за исключением, может быть, правоохранительных органов или министерства обороны, — то окажется, что почти все они так или иначе связаны с кухней. Успешной будет та страна, которая сможет это скоординировать, создать

стратегию от образования и воспитания до гостиниц и ресторанов. Поскольку мы находимся на Экономическом форуме, многие из участников, наверное, думают, что это нечто второстепенное, а главное — банки, технологичные компании. Они не правы. Не знаю, как у вас, а в Испании 28% ВВП страны составляют туризм, ресторанное дело, пищевая промышленность. Двадцать восемь процентов всего ВВП страны, то есть почти треть экономики, связаны с тем, о чем мы говорим. Общество должно это понять, но сейчас оно не понимает этого совершенно: на вопросы кухни, питания, еды смотрят как-то не так. Если мы это поймем, то мы сможем добиться того, чтобы в будущем сферы питания и здравоохранения на нас работали. Чуть позже я затрону еще вопросы гастрономии, но общая картина такая. Спасибо.

**Ю. Бордовских:**

Большое спасибо, Ферран! Теперь понятно, почему Ваш ресторанный бизнес настолько успешен.

Иван Березуцкий, шеф-повар PepsiCo Café, Вы здесь? Иван, вот, учитесь.

Тогда у Вас тоже все будет так же хорошо.

Кулинария и гастрономия — это прекрасно, но нам нужно добиться, чтобы качественные, свежие продукты попадали к массовому покупателю, а за это отвечают крупные розничные сети. Я передаю слово председателю правления, главному исполнительному директору METRO AG Олафу Коху. Олаф, Вам слово.

**О. Кох:**

Спасибо, Юлия. Мне очень понравилось это выступление, потому что Вы описали многое из того, что мы делаем или, по крайней мере, стараемся делать. Как глава компании, занимающейся дистрибуцией, я могу сказать, что главная наша цель — сделать товар доступным для покупателя. Вы скажете, что это легкая задача по определению. Это просто вопрос установленного порядка, где вы организуете поставку продуктов в магазин и предоставляете

потребителю возможность их купить. Но это далеко не всё. Мы всегда считали необходимым выявить, в чем потребитель испытывает реальную потребность и на что есть спрос. Особенно в России, которая так быстро растет и меняется и благосостояние которой меняется изо дня в день, нужно вводить новшества постоянно, а не только в течение одного года, одного месяца или одной недели. Необходимо каждый день спрашивать себя, как вы можете еще лучше удовлетворить нужды ваших потребителей. Это относится ко всей цепочке создания ценности.

Мне очень нравится эта схема, потому что она начинается с поставок. Более десяти лет мы объединяем усилия с поставщиками и местными фермерами, потому что для нас крайне важно предоставить потребителю превосходное качество. Этого можно достичь не только приезжая к фермеру и закупая определенный объем продукции, но и помогая фермеру и другим производителям обеспечить хороший сбор урожая и надлежащую упаковку, чтобы продукция попадала в магазин в свежем виде и потребитель получал превосходное качество.

Мы инвестируем в это более десяти лет. Только обеспечением качества у нас занимаются 500 человек. Они постоянно работают с нашими поставщиками над повышением качества. В прошлом году мы запустили программу с Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). Мы начали сложную программу, чтобы продвинуться еще дальше. Устанавливая контакты с поставщиками, мы объясняем им, что мы хотим не просто купить продукт, но повышать его ценность на постоянной основе.

И в самом магазине, конечно, тоже требуются постоянные инновации. Поскольку мы работаем с корпоративными клиентами, то довольно хорошо их знаем. Мы храним всю информацию и знаем историю всего, что им нравится и не нравится. Поэтому мы очень активно пересматриваем категории товаров, которые им предлагаем. Мы убираем с полок продукты, которые клиентам не нравятся, и заменяем их на новые. Одна из последних наблюдаемых нами тенденций заключается в том, что люди хотят покупать региональную



продукцию. Люди хотят покупать товары местных производителей. Поэтому, как я уже сказал, объединение усилий с базой снабжения имеет все возрастающее значение для наших магазинов. Результат очень впечатляет, и я бы сказал, что это в значительной степени — достижение нашей команды в России. Мы наблюдаем двузначные показатели роста уже несколько лет, что связано не только с расширением нашей деятельности. С 2009 года мы удвоили оборот нашей компании. Наши доходы сейчас составляют пять миллиардов евро, и мы не собираемся на этом останавливаться. Мы хотим идти дальше и в дальнейшей работе основываться не только на понимании того, какой продукт продается хорошо, а как ~~ей~~ нет, но и на стремлении максимально отвечать запросам наших клиентов. Нужно устанавливать контакты с поварами и независимой торговлей.

С самого начала независимая торговля играла в России ~~большую~~ большую роль, чем гостиницы, рестораны и общественное питание. Почему? Потому что масштабы независимой торговли в России огромны. Она повсюду. Вам знакомы все эти маленькие магазины, и вы знаете, что они испытывают сильное давление со стороны современной розничной торговли. Чтобы решить эту проблему, мы стали сотрудничать с ними. Мы посещаем эти магазины, изучаем ассортимент, пересматриваем продукцию и ее расположение в магазине и подсобных помещениях и рекомендуем, что нужно изменить. В результате все они достигают двузначного роста прибыли и продолжают прибавлять в росте.

Сейчас мы вывели эти действия на программу франшизы магазинов. На сегодня мы создали пять тысяч независимых торговых точек, и это показывает, что мы не только занимаемся продажами, но и стараемся лучше понять покупателя.

Что касается гостиниц, ресторанов и общественного питания, которые упоминались ранее, в России мы видим значительные тенденции в некоторых областях. Нельзя сказать этого обо всей стране, но в отдельных регионах, особенно в Москве, Санкт-Петербурге и других областях, наблюдается рост.

Здесь мы уже приобрели хороший опыт. Много лет мы налаживали контакты с индустрией HoReCa (гостиницами, ресторанами и кафе) во Франции, и сейчас большинство мишленовских шеф-поваров Франции делают закупки у нас.

Сейчас мы осуществляем то же самое в Испании. Посмотрите на современную Испанию, на Makro Spain, особенно в сфере обслуживания ресторанов. Они хотят создать «кулинарный рай», и это видно по их магазинам. Почему мы это делаем? Мы думаем, что выбор того или иного шеф-повара повышает нашу ценность в глазах местного населения и потребителя. Делая это, мы можем предложить превосходный ассортимент продуктов и услуг, и доступ к нашим магазинам становится привилегией. Чем больше мы работаем над созданием подобных ценностей, тем больше клиентам хочется прийти и воспользоваться привилегией доступа в наши магазины. Для нас ясно, что это непрерывный процесс, как вы сказали, а не просто одна из функций. Это совместная работа с базой снабжения, независимой торговлей, шеф-поварами и людьми, управляющими гостиницами, ресторанами и предприятиями общественного питания.

В нашем случае это касается не только России. Конечно, мы ведем глобальную работу в России, так как для нас это одна из самых важных стран за пределами Германии. За последние годы мы потратили три миллиарда евро на наши российские предприятия. Мы продолжим работать в этом направлении, и Россия останется одной из стран, которым мы уделяем особое внимание. Мы стараемся делать все возможное согласно той схеме, которая была здесь описана. Достигли ли мы совершенства? Определенно нет. Конечно, мы не идеальны, но у нас есть возможность совершенствоваться, и мы намерены это делать. Спасибо.

#### **Ю. Бордовских:**

Потребность в свежей и вкусной еде подтолкнула ресторанный бизнес в нашей стране к выходу на новый уровень. Сейчас я хочу предоставить слово человеку, развивающему ресторанный бизнес не только в России, но и за ее

пределами. В этой связи очень интересен был бы сравнительный анализ: что предпочитают видеть на столе в ресторанах посетители в Америке, в России, в Англии? Я предоставляю слово Вадиму Лапину.

Вадим, сразу вопрос: когда мы говорим об инновациях в ресторанном бизнесе, мы все-таки говорим о коммерческой составляющей? Инновация имеет коммерческие цели, или есть и другая сторона? Мы заботимся о том, чтобы продукты были максимально здоровыми и максимально полезными. Является ли эта часть коммерческой?

**В. Лапин:**

Добрый день! Спасибо за вопрос, Юлия. Наш опыт и те подходы к использованию продуктов питания, которые мы изучаем уже больше 10 лет, основываются на том, что в последнее время люди уделяют все больше внимания так называемой здоровой еде. В меню многих ресторанов нам приходится вводить блюда из натуральных продуктов. Но натуральный продукт — это не обязательно эко- или биопродукт, потому что в основе эко- и биопродуктов лежит происхождение и качество этих продуктов: нельзя вырастить какой-то овощ или фрукт без определенного подхода к технологии выращивания. Например, нельзя использовать минеральные удобрения, пестициды, средства для борьбы с вредителями: должны применяться только натуральные, гомеопатические средства, из удобрений — только органика.

Что касается качества происхождения продукта, то у фермеров в России оно практически отсутствует, а если даже и есть — оно не доказуемо и не сертифицировано. Поэтому большинство продуктов нам приходится импортировать из-за рубежа.

Не знаю, можно ли назвать это инновацией, но, наверное, приход таких продуктов в сферу питания является инновационным, потому что люди стали больше заботиться о своем здоровье, смотреть на упаковки: какая у продуктов модификация, какие добавки, есть ли натуральные ингредиенты или синтетические красители. Мы чувствуем большой интерес наших гостей,

которые обращают на это особое внимание, потому что все хотят выглядеть красиво и чувствовать себя хорошо. Конечно, в первую очередь это приходит к нам с потреблением продуктов, которые мы едим, и воды, которую мы пьем. Что же касается предпочтений американской, английской, российской публики, то в последнее время этот сегмент практически сравнялся. Если 10 лет назад, когда мы начинали свой бизнес, многие продукты: например, руккола, паста из твердых сортов пшеницы, оливковое масло и другие — были просто экзотикой, то на сегодняшний день они стали неотъемлемой частью нашей жизни, мы к ним привыкли и даже не представляем себе жизнь без них.

**Ю. Бордовских:**

Что сейчас является новой продукцией для Ваших ресторанов? В чем сейчас приоритет?

**В. Лапин:**

Мы заметили, что большинство гостей, которые, допустим, заказывают рыбу,— спрашивают, дикая это рыба или выращенная на ферме. Или, например, мясо: паслось ли оно в стаде и ело пищу под ногами, или это мясо, выращенное на ферме. Появляется очень много таких вопросов, потому что люди уже понимают, что в технологии выращивания рыбы и мяса могут быть всевозможные добавки: в мясе это очень вредные антибиотики.

Люди стали более разборчивы в еде, мы это видим и чувствуем, и поэтому стараемся идти в ногу со временем. На сегодняшний день мы сотрудничаем со многими западными компаниями, которые могут помочь нам внедрить натуральные биопродукты на российский рынок. Мы также сотрудничаем и с фермами, которые находятся на территории России, чтобы помочь им выйти на нормальный уровень производства, помочь им сертифицироваться, потому что для нас это большая проблема.

**Ю. Бордовских:**

Давайте спросим у Ильи, почему существует проблема сертификации продуктов. Почему ресторанам приходится привозить хорошие, качественные продукты из-за границы? Почему на наших фермах есть вопрос сертифицирования продуктов?

### **И. Шестаков:**

Если говорить о продуктах питания и об их качестве, то нужно сказать о потребительских свойствах. Мы были на выставке в Голландии и разговаривали с послом России в Голландии. Следующий год у нас будет перекрестный: Голландия — Россия. Посол сказал, что нужно привезти туда краснодарские помидоры, астраханские арбузы, наши овощи. По его словам, голландцы не понимают, что они едят: они едят продукт массового производства. Почему и сети, и большая промышленность уходят в это? Потому что есть две большие составляющие продукта массового производства: он дешевый, менее качественный, но, ввиду экономической ситуации, пользуется повышенным спросом.

Другой продукт, более высокого качества, обладающий лучшими потребительскими свойствами, но очень дорогой — сетям не интересен: они не заинтересованы в том, чтобы привлекать его для продажи, потому что сегмент в сетях будет занимать 1—1,5% с точки зрения потребления. Исходя из этого, мне кажется, что рост доли ресторанов в обеспечении питания происходит из-за того, что рестораны могут позволить себе создавать действительно высококачественную кухню, основываясь на высококачественных продуктах.

Вадим говорит, что продукцию завозят из-за границы. Да, пока в России нет сертификации именно по экологически чистым продуктам. В своем выступлении я как раз говорил о том, что концепция такого законопроекта уже разработана. Я думаю, что решение проблемы не за горами. Мы, безусловно, сделали большое движение в сторону имплементации наших требований с Европейским Союзом, когда ушли от ГОСТов и перешли к техническим

регламентам, которые обеспечивают безопасность, но никак не регламентируют качество. Теперь нам предстоит идти обратно и пройти этот путь заново. Что поделаешь — придется!

### **Ю. Бордовских:**

Насколько я понимаю, это вопрос времени.

Уважаемые гости, уважаемые участники! Большое спасибо вам за ваши слова. Если есть какие-то комментарии, то мы сразу их послушаем. Если нет, то я предлагаю начать нашу сессию вопросов и ответов из зала.

Итак, у кого есть вопросы? Пожалуйста, представляйтесь, чтобы мы знали, от кого вопрос.

### **Д. Грозный:**

Добрый день. Меня зовут Дмитрий Грозный. Я редактор газеты «Деловой Петербург». У меня вопрос к господину Адриа.

Много лет самые известные шеф-повара мира занимались тем, что превращали яйца в пену и пену в мясо. То есть молекулярная кухня была очень популярна. Вы, может быть, против своей воли стали знаменем инновации в кухне, знаменем молекулярной кухни. Но сейчас, когда говоришь с теми же самыми шеф-поварами, они отвечают: «А что такое молекулярная кухня? Ее нет и никогда не было. Были только биотехнологии».

В связи с этим вопрос: может быть, и не нужны никакие инновации, а нужен просто хороший кусок мяса?

### **А. Ферран:**

Молекулярной кухни не существует. Ее нет на свете. Я бы мог много говорить об этом, но поймите: инновации существовали всегда. Четыре миллиона лет назад не было огня. В течение миллиона лет его просто не было! А что такое огонь? Это внутренний физический и химический процесс — чистые физика и химия. Поэтому эволюция всегда существовала. Ее придумали не нынешние

шеф-повара. Сейчас же происходит следующее: не знаю почему, но единственная дисциплина, где присутствовало больше всего инноваций — это кухня. В обществе говорят: «Нужны инновации, инновации, инновации», — но когда говорят про кухню: «Нет, не надо инноваций». Это с одной стороны.

С другой стороны, возьмем ресторан elBulli. Пена — это очень просто, мы делали тысячи всяких вещей. Вы берете, скажем, клубнику, делаете из нее пюре и клубничный сорбет. Это существовало и много лет назад. Какая разница? Нет никакой разницы. Это просто другая модель, другая техника, другие приемы, но в принципе я брал клубнику, делал пюре и делал пену. А раньше было что? Клубника, пюре и мусс. Какая разница, скажите мне?

В муссе есть сливки и яйцо, а в пене нет ни сливок, ни яйца, только клубника. Вот в чем разница. Это технологические и технические вопросы. Является ли это кухней, это уже другая история. Если бы я был ученым — исследователем из PepsiCo, например, — я говорил бы о сложных вещах. Мы должны понимать, что говорить о кухне не очень просто, но я говорю о логических вещах, что очень важно.

В мире примерно семь миллиардов людей. Из них два миллиарда голодают, а большинство зарабатывают тысячу долларов в месяц. Миллионеров и людей с деньгами очень мало. Поэтому когда создается такой дискурс, надо быть прагматиками. Мы все понимаем, что хотим лучшего мира, мы все с этим согласны. Но как этого добиться? Здесь надо быть очень осторожными, не впадать в популизм. Можно сказать: давайте все будем есть органических цыплят. Но вы знаете, сколько стоит органический цыпленок? Знаете, сколько он стоит в Испании, во Франции или в Германии? Сорок долларов. Люди не могут их покупать, и это прагматический вопрос. Когда мы говорим о кухне или о питании, существуют разные слои: есть люди, которые роскошно питаются, есть питание люкс, но не все же пьют «Дом Периньон», верно? Насколько я знаю, не все его пьют, потому что нормальные люди живут скромно, а цена у него высокая. Так за что мы должны бороться? За то, чтобы обычное вино было нормальным. Кстати, в пищевой промышленности это произошло:

никогда в истории не было таких качественных продуктов, которые есть сейчас. Это совершенно неоспоримо. Не надо забывать, что еще 40 лет назад в Европе люди голодали. Надо быть прагматиками.

Далее: натуральные продукты. Что вообще значит «натуральные»? Мы можем провести здесь дискуссию по этому поводу. Сахар натуральный или нет? Нет, не натуральный, в природе его нет. Это результат физического и химического процесса. Вино натуральное? Нет. Виноград натуральный, а вино — это результат процесса, и здесь мы тоже можем поднять дискуссию. Люди иногда путают здоровые продукты и такие, которые им нравится. Они говорят: «Мне это очень нравится, это здоровый продукт». Но нет, это не одно и то же. Мне не может нравиться спиртное: это же не здоровая вещь. А здоровая вещь — это выпить стаканчик спиртного. Поэтому нужно быть осторожными и не путать то, что нам нравится, с тем, что полезно.

Месяц назад я сидел за столом с очень важными людьми, VIP-персонами, которые были против ферм по разведению рыб. При этом мы ели устриц, а они не знали, что устрицы разводятся искусственно на фермах: устрицы же не дикие. Поэтому давайте не будем путать публику и не будем ею манипулировать. Люди говорят, что я был против плохих рыбных хозяйств, но я за хорошие рыбные хозяйства. Куры разводятся либо на плохих, либо на хороших фермах: ведь и органический цыпленок выращивается на ферме, в дикой природе он не встречается. Мы должны все объяснять детям в школе, потому что, если не объясним, то ими смогут манипулировать. Например, хотите лосося с хлоридом натрия? Но это же всего-навсего соль, понимаете? Выходим на улицы и спрашиваем: «Вы знаете, что такое натрий хлор?» И никто не знает, что это поваренная соль! Или хлорид кальция — он же есть в молоке!

Проблема сложная, это уже не кухня. Это научный мир — мир знаний, мир, где нужны эксперты, которые вели бы диалог, иначе будет ужасная манипуляция. В мире кухни это тоже происходит. Вы говорите: «Молекулярная кухня — это мода, и ее уже нет». Но есть один международный список ресторанов.



Первый, второй, третий, четвертый и шестой номера в нем принадлежат ресторанам, отпочковавшим от elBulli. То есть лучшие шефы в мире вышли из elBulli. Называйте эту кухню молекулярной или как угодно, но они вышли из нее. Поэтому все это очень сложно, я уже объяснял. Гастрономия — сложное дело. Если бы все присутствующие были поварами, я бы попросил вас назвать пять лучших китайских поваров, но вы их не знаете. На Западе мы не знаем пять лучших китайских шеф-поваров. Это невероятно, но это так. Почему мы их не знаем? Мы профессионалы, а их не знаем. Я не говорю о людях с улицы, я говорю о профессионалах. Люди не знают и пяти лучших китайских архитекторов. Понимаете, у нас настолько информированное общество, что мы дезинформированы. Вот в чем проблема.

**Ю. Бордовских:**

Большое спасибо. Еще вопросы, пожалуйста.

**Д. Снесарь:**

Здравствуйте! Я Дмитрий Снесарь, работаю в ВТБ, но здесь нахожусь как частное лицо. Вопрос к Феррану Адриа. Вы для своих ресторанов закупаете или закупали бы еду у корпоративных монстров типа METRO? Как мне кажется, они убивают фермеров. Спасибо.

**А. Ферран:**

Может быть, я излагаю свое мнение популистски, но реально я даже не могу вам сказать. Лично я, Ферран, говорю о том, что мы всегда помогали мелким производителям устанавливать диалог, новые каналы общения с крупными компаниями, потому что есть дистрибьюторская сеть, каналы, в которых мы выставляли «модную» продукцию тех производителей, о которых идет речь и которые также распределяли продукцию по сети в Испании и, таким образом, имели работу. Поэтому я не знаю, как можно ответить на этот вопрос. Если мы не будем популистами, то не сможем устроить этот мир и решить все

проблемы. Хочется, чтобы мир был фантастичным, прекрасным. Но в Испании это сейчас невозможно: там пять миллионов безработных. Вы думаете, я сейчас буду обращаться к органической продукции? Но пять миллионов испанцев не работают, поэтому я хотел бы попросить METRO или же PepsiCo, чтобы люди имели то, что можно готовить. Люди должны работать и готовить еду, и они должны научиться этому. Это тоже невероятная ситуация: люди не знают, как готовить из продуктов, которые у них есть. Если мы хотим готовить, мы должны знать, как это делать. Мы должны решить эту проблему, и поэтому я обращаюсь к Вам, как к автору этого вопроса.

Народ приходит домой и, скажем, готовит гаспачо — я все отдам за гаспачо. Гаспачо Alvalle — это самый лучший продукт, который у нас существует. Это промышленный индустриальный продукт. Конечно, можно прийти домой и сделать гаспачо: любой может его сделать. Но это фантастический продукт, туда еще можно добавить немного оливкового масла, virgin, как мы говорим. Каким образом можно сочетать эти вещи? Я думаю, и то и другое может существовать. То есть это комбинация, которой мы должны достигнуть в мире миллионов и миллионов жителей. Но я повар, а это глобальная тема. Давайте предоставим глобальные темы глобальным докладчикам.

#### **О. Кох:**

Я думаю, что используемая нами модель бизнеса не разрушает базу снабжения, а, наоборот, способствует ее росту. Доля использования нами местных источников в России составляет более 80%, а доля импорта довольно мала. Я уже говорил, что за последнее десятилетие мы инвестировали в Россию три миллиарда. Эти средства, конечно, пошли на магазины, оборудование и так далее, но большая их часть была потрачена на развитие нашего взаимодействия с базой снабжения, чтобы сделать ее более конкурентоспособной. Я думаю, что мы сейчас единственные — поправьте меня, если это не так, — кто помогает независимой торговле, то есть самым мелким магазинчикам или поставщикам, повысить свою

конкурентоспособность и тем самым подготовиться к будущему. То есть подготовиться к тому, чтобы они могли конкурировать с современными предприятиями торговли, такими как гипермаркеты или супермаркеты. Как я уже сказал, у нас есть программа поддержки торговли и партнерства, которая сейчас охватывает пять тысяч торговых точек. Я не вижу никакого противоречия в том, чтобы создавать стоимость как компания и при этом вовлекать поставщиков и независимую торговлю в процесс создания добавленной стоимости. Именно к этому мы и стремимся.

### **Ю. Бордовских:**

Большое спасибо. У вас есть вопросы?

### **Из зала:**

У меня вопрос к Зейну в связи с его ответом. Существует высокий риск консолидации спроса, но также существует риск объединения поставщиков. К сожалению, поставщики объединяются быстрее. Я думаю о крупных игроках в сельском хозяйстве, таких как Glencore, Syngenta и других. Мы говорим об инновациях в продуктах питания. Но какие инновации в каналах поставок могут препятствовать или, по крайней мере, противодействовать той скорости, с которой объединяются поставщики, чтобы ваша продукция оставалась локальной, как вы того хотите?

### **З. Абдалла:**

Я думаю, есть место и для того, и для другого. Ясно, что есть потребность в крупномасштабных сельскохозяйственных поставках, но есть пространство и для мелких поставщиков, и оно растет. Я уже приводил пример выращивания картофеля в России. Когда мы захотели локализовать наши поставки картофеля, у нас не возникло необходимости в едином крупномасштабном поставщике картофеля. Мы смогли работать с кооперативом, состоящим буквально из сотен и тысяч мелких фермеров, став для них своего рода

организатором поставок. Мы стали общим источником интеллектуальной собственности, показав им, какие семена использовать, как собирать урожай, как хранить и как доставлять продукты по каналу поставок на наши фабрики. Раньше это делалось путем скупки всех компаний и приобретения их в собственность. Мы выступаем своего рода катализатором.

Если рассматривать эти процессы шире, не только в применении к России, то станет ясно, что для того, чтобы удовлетворить некоторые потребности в продуктах питания в мире, необходимо интегрировать в каналы поставок еще больше мелких фермерских хозяйств на местах.

Я хотел бы вернуться к статистике, согласно которой два миллиарда человек на планете голодают. Из этих двух миллиардов голодающих один миллион занимается сельским хозяйством. Так что если вы действительно хотите удовлетворить некоторые мировые потребности в продуктах питания и отчасти решить проблему голода, вам придется задействовать мелких фермеров.

Я думаю, есть еще третья, очень убедительная причина, и мы сегодня уже много об этом говорили. Мы все хотим повысить пищевую ценность продукции в наших каналах поставки, и, повторюсь, сделать это можно гораздо более эффективно, если привлечь мелких фермеров. Мелкие фермерские хозяйства могут предоставлять фрукты, овощи и многие другие продукты — и, конечно, различные новинки среди фруктов и овощей. Я знаю, что мелкие фермерские хозяйства находят путь к сетям, подобным METRO, с помощью программ, о которых рассказывал Олаф. Олаф, Вы хотите что-нибудь добавить?

**О. Кох:**

Спасибо. Я думаю, это согласуется с тем, что я сказал раньше. Как Вы отметили, есть место для разных масштабов. Я думаю, что разные масштабы нужны, чтобы удовлетворить спрос на цену и качество. Ферран хорошо это объяснил, сказав, что у населения есть спрос, который должен быть удовлетворен наиболее эффективно. Но, с другой стороны (и мы видим рост

этой тенденции), люди все больше внимания обращают на то, как был выращен урожай и как его собирали, и лучше всего, когда это делается недалеко от места, где они живут. По всей Европе мы наблюдаем такую значительную тенденцию, как повышение роли местных фермеров. Мы приглашаем их в наши магазины, мы заполняем наши магазины их продукцией, но и они должны подтверждать качество своего товара, в соответствии с образовательными программами, которые мы для них организуем. Я думаю, есть место и для того, и для другого. Есть место для разного масштаба и соответствующих ценовых преимуществ, но есть и интерес к здоровому питанию и здоровым источникам продукции, поэтому у местных фермеров сейчас огромные возможности. Мы сотрудничаем с ними, потому что этого все больше требует наша клиентура, которая хочет знать, какие продукты она получает. Поэтому мы видим здесь большие возможности.

#### **Ю. Бордовских:**

Мистер Ферран, Вы хотите что-то добавить?

#### **А. Ферран:**

Только один момент. Да, мир быстро меняется, и сотрудничество между крупными компаниями и мелкими производителями — это новая вещь. Есть примеры, которые говорят о том, что такое сотрудничество функционирует хорошо, но есть ситуации, когда оно не работает.

В Перу, например, есть очень много примеров. Компания PepsiCo реализует очень интересные проекты. Они выбирают самый лучший урожай картофеля и продают достаточно дешево, причем сотрудничают с мелкими производителями. Все фермеры сажают только андский картофель различного цвета. Это лишь один пример. В Перу по всей стране, начиная с правительства и заканчивая производителем, общество понимает, что питание — это очень важный элемент жизни. Если он не функционирует, то нарушается пирамида и возникают проблемы.

**Ю. Бордовских:**

Большое спасибо.

Последний вопрос, пожалуйста.

**В. Чернигов:**

Большое спасибо. Меня зовут Владимир Чернигов. Я директор Института отраслевого питания. В числе прочего мы занимаемся системами организации питания школьников. Вопросы к господам Абдалла и Коху. Школьники в России — это 14 миллионов человек. Это 10% от населения страны. Существуют ли у компании-производителя специальные продукты для этой аудитории? Это вопрос к господину Абдалла.

А к господину Коху вопрос немного другой. Есть ли у компании METRO специальные предложения по ассортименту для школьного питания? Школ в России порядка 50 тысяч, и все они где-то покупают продукты. Директор школы не специалист в питании: он просто идет на рынок, и он не в состоянии разобраться в качестве и в ассортименте. Мы решаем эту проблему в течение пяти лет, но некоторые вопросы до сих пор остались без ответа.

**Ю. Бордовских:**

Спасибо.

**З. Абдалла:**

Спасибо. Я думаю, стоит задаться вопросом о том, как все мы, будучи ответственными участниками каналов поставок продуктов питания и напитков, можем обеспечить поддержку образовательным учреждениям — как в отношении марок и продуктов, так и в отношении образования, знания и технологий. В компании PepsiCo мы очень рады расширению нашего брендового портфеля в России. Сейчас мы владеем очень крупным производством соков, совместно с «Лебедянским» и Wimm-Bill-Dann, и очень

крупным производством молочных продуктов совместно с Wimm-Bill-Dann и новыми брендами «Агуша», «Здрайверы», «Домик в деревне» и «Чудо». Это исключительные марки, и их продукция прекрасно дополняет наши веселые и вкусные продукты, такие как бутылка Pepsi или пакет картофельных чипсов Lay's, роль которых состоит, помимо прочего, в том, чтобы сделать жизнь веселой и счастливой и радовать людей своим вкусом.

Но нужно и то, и другое: нужно предложить правильный продукт в правильное время. Утром, когда вам нужны питательные вещества, вы пьете йогурт или кефир: вы можете выпить йогурт или съесть творог «Здрайверы». Днем вам, возможно, захочется зарядиться энергией или побаловать себя. Используя эти продукты в совокупности, мы можем найти много способов для установления партнерских отношений с образовательными учреждениями и предложить им гораздо более полноценные решения. Я думаю, что вы еще много услышите о нас в будущем, потому что сейчас у нас есть необходимый портфель брендов. Кроме того, нам нужно наладить такую службу поставки и поддержки, которая бы вас удовлетворила, а это больше, чем просто продукты. Речь здесь идет также о материалах и об образовании. Я верю, что, работая вместе, мы действительно можем улучшить жизнь школьников, предлагая им вкусные и питательные продукты.

#### **О. Кох:**

Если посмотреть на наше предложение, становится ясно, что у нас самый большой ассортимент по сравнению с конкурентами, поэтому мы можем эффективно удовлетворить такие потребности, предлагая советы по здоровому питанию. Эти советы предназначены семьям и детям, и их с легкостью можно применить к школам. Однако важно понять, что дело не ограничивается ассортиментом и образованием: нужно еще и определенное обслуживание. Нужно предложить такое решение, которое бы обеспечивало обслуживание и поставки для школ, аналогично тому, как мы сейчас строим взаимодействие с гостиничным и ресторанным сектором в России. Это

хорошая идея, которую стоит взять на вооружение и обсудить в дальнейшем. Мы можем даже продолжить обсудить ее сразу после этой встречи.

**Ю. Бордовских:**

Спасибо, господин Кох.

Последний вопрос, пожалуйста.

**Из зала:**

У меня совсем маленький вопрос к Вадиму Лапину. Вадим, уговорили ли Вы уже господина Адриа открыть ресторан в Петербурге? Мне кажется, его очень не хватает. У нас уже есть ресторан Алена Дюкасса. Петербург — не самый плохой город. Соглашайтесь!

**В. Лапин:**

Я думаю, что мы с удовольствием воспользуемся этой возможностью. Если получится, то и в Москве и в Санкт-Петербурге мы будем иметь честь открыть рестораны с такими поварами. Но я думаю, что и здесь нужно исходить из тех продуктов, которые мы будем использовать, и из того, где мы будем их покупать, потому что повар без хороших продуктов, наверное, ничего приготовить не сможет.

**Ю. Бордовских:**

Ферран, что Вы думаете?

**А. Ферран:**

Я готов сотрудничать с Россией, с фондом. Это новый проект elBulli, и я с удовольствием готов сотрудничать и с вами. Что касается фонда, с которым мы сотрудничаем, то сотрудничество очень активное. Но сам я не готов ответить на этот вопрос.



**Ю. Бордовских:**

Большое спасибо! Я благодарю всех участников дискуссии. Большое спасибо вам за ваши мнения. Мы желаем вам хороших дней в Санкт-Петербурге и интересных встреч на Форуме. До встречи на этом же месте, до свидания! Большое спасибо всем, кто пришел на эту дискуссию.