

ДЕЛЬТА «ДОНА»

КАК РЕГИОНАЛЬНОМУ КОНДИТЕРСКОМУ КОМБИНАТУ УДАЛОСЬ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ РЫНКЕ?

КОНДИТЕРСКИЙ КОМБИНАТ «ДОН» — ОДНО ИЗ НЕМНОГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОРОНЕЖА, СДЕЛАВШИХ СТАВКУ НА ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РЫНОК С САМОГО НАЧАЛА РАБОТЫ. КАК РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИЮ С КРУПНЕЙШИМИ РОССИЙСКИМИ И ЗАРУБЕЖНЫМИ КОМПАНИЯМИ?



Генеральный директор кондитерского комбината «Дон» Сергей САЖИН

СПРАВКА

Воронежский кондитерский комбинат «Дон» располагает производственными площадями в 4 тыс. м², в 7 цехах установлено российское, украинское, швейцарское, итальянское и немецкое оборудование. На воронежском рынке реализуется 5% производимых комбинатом кондитерских изделий. Московский рынок пряничной продукции примерно на 10% занят «Доном». Комбинат выпускает продукцию в 9 товарных группах:

- пряники,
- пряники с начинкой,
- печенье сдобное,
- печенье ручной работы,
- печенье диабетическое и диетическое,
- печенье из слоеного теста,
- печенье в глазури,
- халва и драже.

Через «не хочу»

— Я вообще не хотел открывать кондитерский бизнес, — признается генеральный директор кондитерского комбината «Дон» Сергей САЖИН. — Но в 1995 году моя хорошая знакомая попросила помочь ей в управлении небольшим кондитерским цехом. Пришлось объехать множество предприятий, сначала самому научиться этому делу, а потом научить своих подчиненных. В начале 1997 года я ушел: понял, что могу работать на себя. Организовал несколько цехов по Воронежу, а потом выкупил здание, в котором сейчас находится комбинат, и создал «Дон». Когда я делал первые шаги в этом бизнесе, пряничные изделия в Воронеже не производил никто: крупные компании закончили работать, а маленькие еще не появились. Затем мои покупатели стали моими конкурентами, а на данный момент большинство моих конкурентов стали моими товарищами.

Сегодня продукция комбината реализуется более чем в 40 городах России. Сейчас компания отправляет свои изделия в Хабаровск. Вагоны с пряниками едут на Дальний Восток: две недели для центрального региона считались бы сроком на грани, но на другом конце России нет серьезных кондитерских производств, и воронежская продукция пользуется там спросом.

«Выход на федеральный рынок продиктовала жизнь»

Поход на федеральный рынок начался с соседних областей. Но настоящий прорыв сделали благодаря Москве. Первую фуру с товаром в столицу пригнали на рынок «Жулебино». В девяностые это место выглядело так: несколько старых железнодорожных вагонов, вокруг которых сидели перекупщики, занимавшиеся оптово-розничной торговлей. Сначала они брали на пробу маленькие партии. В назначенное время на рынок подъезжала машина от воронежцев, машина от магазина, товар перегружался из фуры в фуру, а перекупщики получали процент от сделки и оставляли несколько упаковок пряников для себя. Со временем завязались знакомства, и кондитеры начали договариваться с торговыми точками сами.

По словам Сергея Сажина, решение выйти на федеральный рынок продиктовала жизнь:

— Когда у тебя за спиной работают люди, им наплевать, что у тебя нет заявок. Они пришли на работу — отдай им деньги. И когда ты видишь, что у тебя проблемы с заявками, ты начинаешь искать новых клиентов.

Днем, когда мы пришли на предприя-

тие, склады комбината были доверху забиты коробками с продукцией. К концу вечера эти помещения практически пустеют, товар разъезжается по всей России. Все коробки маркированы большими разноцветными этикетками. Они делаются для работающих в Москве грузчиков. Гастарбайтеры практически не знают русского языка, поэтому им говорят не «поставь пряники с вишневой начинкой на тот стеллаж», а «красную этикетку с вишенкой — туда».

«Хорошее кондитерское изделие стоит дорого»

— Наш принцип: если ты утверждаешь, что сделал хорошую продукцию, купи ее, — рассказывает Сергей Сажин.

После того как продукцию упаковывают, дегустаторы вскрывают образцы из всех серий, выбранные по случайному принципу. Смены, допустившие серьезный брак и сдавшие его на склад, оплачивают издержки из своего кармана.

— Впрочем, — продолжает рассказывать Сажин, — такое происходит нечасто, уже во время производственного процесса сотрудники внимательно следят за тем, чтобы брак не пошел в печь. Оцениваются вкус, вид и структура продукта. Смены, выпустившие лучшую продукцию, материально поощряются.

В этот момент мы проходим мимо конвейера. По ленте тянутся сотни комочков теста, совершенно одинаковых для глаза стороннего наблюдателя. Тем не менее опытный рабочий около конвейера периодически снимает одну-две неправильные основы для будущего печенья и выбрасывает их в специальный контейнер.

Эксперты говорят, что воронежская «кондитерка» традиционно выпускает качественную продукцию, но и стоит она соответственно. Таково место нашего региона в «ролевой модели» российской кондитерской промышленности.

Хороший пряник не может стоить дешево, объясняет Сажин:

— Например, не так давно пользовалось популярностью одно печенье — стоило копейки. Наши сотрудники специально ездили смотреть, как его делают. Стоит полулегальный цех, двадцать грязных плит, самое дешевое сырье и десять бабушек, которые это печенье лепят! Конечно, с таким производством серьезные кондитерские компании в цене соперничать не могут. Но вот качество такого продукта потребитель уже попробовал...

Метод пряника

Рекордно жарким летом 2010 года руководство «Дона» пошло на приостановку производства.

— До последнего стремились обеспечить персонал в цехах нормальными условиями работы: снабжали питьевой водой по максимуму, улучшали систему вентиляции. Но все равно в самые жаркие дни в цехах был настоящий ад. Не мог я дать продолжать людям работать!

Остановка конвейера стоила комбинату 12% объема месячного производства...

Сергей Сажин говорит, что старается использовать по максимуму потенциал сотрудников. «Дон» часто использует в своих целях «любовь русского человека к кулинарии». Периодически на предприятии проводят конкурсы на лучшее новое кондитерское изделие. Победитель получает денежную премию, а его рецепт дорабатывается технологами и идет в производство.

— В работе с персоналом самое главное — донести до сотрудников мысль: «Вы сюда не на меня работать пришли, а зарабатывать для себя, своих семей».

«В продвижении работаем с сетями, а не с конечным потребителем»

— 30 секунд рекламы на центральном телевидении стоят миллионы. Я себе такого позволить не могу, — признается Сергей Сажин. — «Дон», естественно, занимается рекламой и маркетингом, в частности недавно мы провели ребрендинг знака предприятия и ведущего бренда пряников «Наслада». Но эта работа осуществляется меньшими средствами, чем у ведущих игроков, и она в первую очередь направлена не на покупателя, а на магазины и сети.

Сажин уверен, что в его отрасли классические маркетинговые приемы требуют доработки:

— Покупателю не важно, что за бренд он берет, он не знает, какие работают фабрики. Да, есть несколько исключений — например, все знают печенье «Юбилейное», но в целом серьезную роль в выборе покупки играет сам продукт, а не его бренд. А его поддержкой занимаются как раз торговые сети.

— В категории печенья и пряничной продукции мало известных марочных брендов, — подтверждает генеральный директор рекламного агентства **Nabeas Corpus** и журнала «Продвижение продовольствия. **Prod&Prod**» **Ольга ФРИЗОР-ГЕР**. — Это обусловлено огромным количеством производителей весовой продукции, широчайшим ассортиментом, региональной привязанностью. Активная работа коммерческого отдела, присутствие продукта в крупных сетях — необходимые шаги для реализации товара. Но без грамотной работы с конечным потребителем все расходы, связанные с продви-

жением продукта, могут быть напрасными. Многие предприятия перекаладывают ответственность за продвижение своего продукта на торгующие организации. Но сети прежде всего заботит собственная прибыль. Сети всегда имеют несколько наименований продукции, и они не будут на буксире и за свой счет вытягивать каждого поставщика. Производитель должен проявлять заботу о бренде.

В таких условиях «Дон» сделал ставку в работе с потребителем на качество продукции, руководствуясь подходом «хороший продукт продвигает сам себя». Как пример его удачного использования можно вспомнить ситуацию, в которую «Дон» попал несколько лет назад в одном из городов Центрального Черноземья.

— Там изделия комбината пользовались большой популярностью. Можно было остановить любого прохожего, спросить, пробовал ли он изделия воронежского комбината, и наверняка выяснилось бы, что пробовал, — рассказывает Сажин.

Но однажды местные чиновники сказали: «Нам нужно поднимать местных предпринимателей».

Чтобы доказать, что изделия воронежского кондитерского комбината имеют право продаваться в этом городе, руководство «Дона» организовало выставку своей продукции. На выставку пригласили администрацию области и конкурентов. Как рассказывает Сергей Сажин, воронежцы продемонстрировали, что их продукция значительно превосходит по качеству изделия конкурентов, и закрытие рынка для «Дона» негативно скажется на местном потребителе.

Сладкая перспектива

Сегодня «Дон» продолжает работать в привычном для федерального игрока темпе:

- развивает бренд «Здоровые традиции» — продукты на сахарозаменителях из гречневой, рисовой и кукурузной муки;
- готовит к запуску новую производственную линию, еще одну модернизирует;
- активно развивает направление фасовки...
- ...а в следующем году, вполне вероятно, начнет строить еще один завод.

Можно предположить, что при сохранении нынешнего вектора развития и усилении позиций за счет новых брендов и модернизированного производства комбинат имеет все шансы стать одним из предприятий, формирующих лицо воронежского бизнеса на федеральном уровне. **DF**

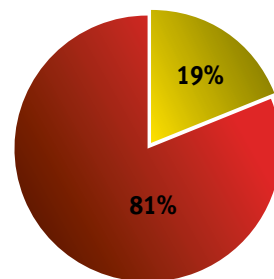


Продукция выходит из печи на финальную прямую: впереди охлаждение и фасовка.



По необходимости на комбинате используется ручной труд. При ручной раскатке тесто не теряет воздух, тогда как машины его выдавливают, делая печенье тверже.

Рынок печенья и пряничной продукции в общем объеме производства кондитерских изделий России



■ Печенье и пряничная продукция (82 млрд рублей)

Источник: Инвесткафе