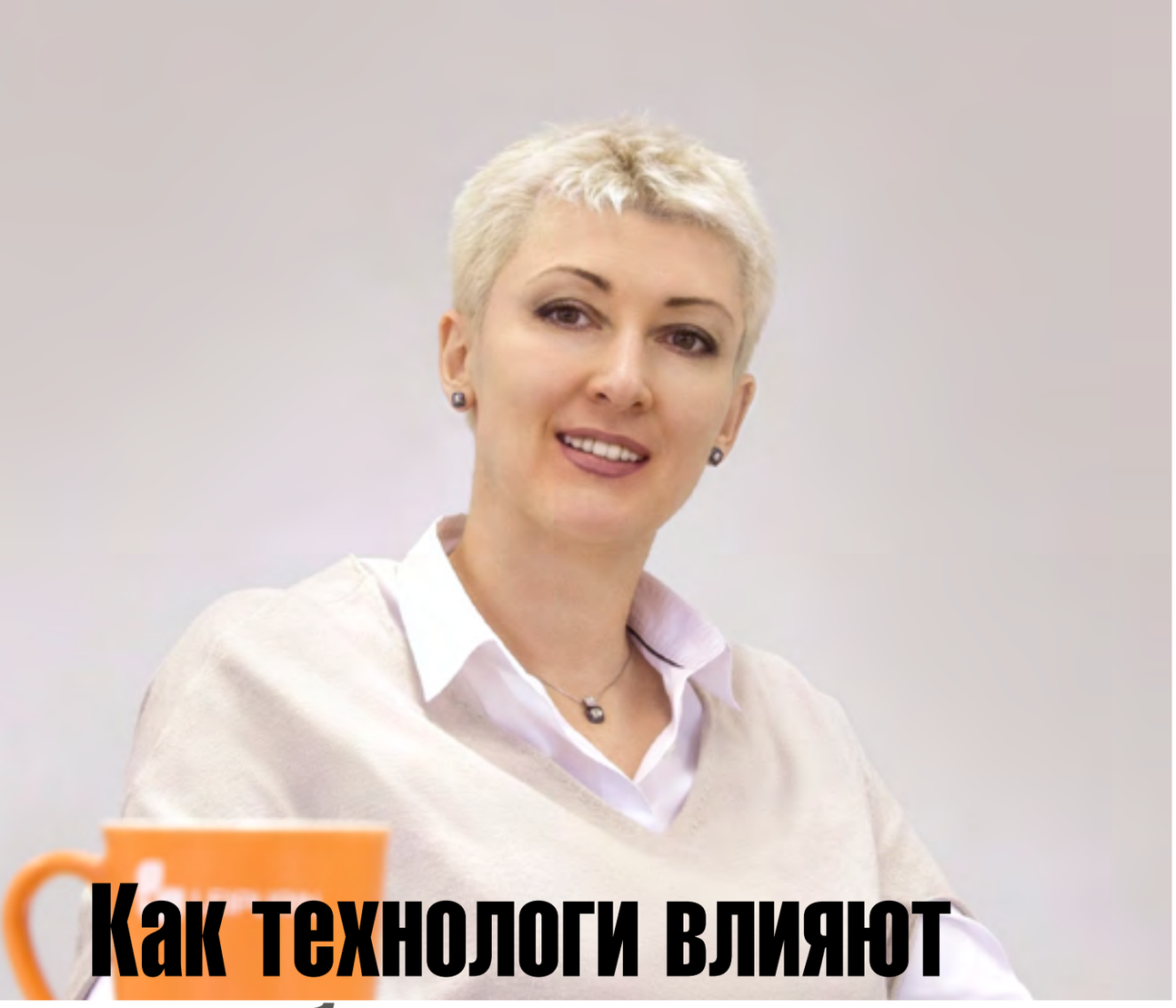

Как технологи влияют на добавленную стоимость продукта

В выпуске нашего журнала №6(72) за 2017 год эксперт хлебопекарной и кондитерской отрасли Марина Омельченко поделилась своими профессиональными наработками, которые могут помочь хлебопекам создавать продукты с добавленной стоимостью и повышать прибыльность предприятий. Сегодня мы беседуем с Мариной о том, какую роль в этом процессе играют технологи.

П.: Марина, вы выносите на обсуждение основные вопросы, касающиеся прибыльности в отрасли. Сейчас вы хотите поговорить о проблеме кадров среди технологов индустриального хлеба. Неужели этот вопрос стоит одним из первых в рейтинге, когда речь идет о прибыли? Как он связан со стоимостью хлеба на полке?

М. О.: У хлебопекарной отрасли много проблем, о чем я уже писала в предыдущей статье, где уделила внимание маркетинговым методам. Позже тоже кое-что к этому добавлю. Но идея сегодняшней статьи не менее важна. Проблема с технологами напрямую связана с генерацией прибыли. Технологов-хлебников в отрасли мало, и их подготовка к новым требованиям, которые покупатель предъявляет к продукту, находится на низком уровне. В результате на многих хлебозаводах, на которых я была, главными технологами работают пенсионеры. При всем их колоссальном профессиональном опыте к расширению ассортимента, новым трендам и методам увеличения прибыльности продукта они относятся скептически. В немалой степени и потому, что они фокусируются в основном на количестве переходов на линии, на браке при увеличении позиций производства. Маркетологи в этой ситуации ничего не могут сделать, потому что авторитет такого специалиста абсолютен для руководства.

Но описанная ситуация – только видимая часть айсберга. Ассортимент хлебозаводов не развивается не только по этой причине. Сами требования от руководства к технологам должны измениться. Работать должны не только технологи-пекари. Добавленная стоимость связана с новыми разработками функциональных хлебов. Значит, должны появиться технологи-разработчики с пониманием рынка и навыками организаторов процесса. «Химию» этого поясню дальше.

П.: Почему же сами производители не реорганизуют процесс новых разработок, если это выгодно?

М. О.: Производители ХБИ только начали задумываться о подходе к новым разработкам для наращивания добавленной стоимости. Отрасль начинает понимать, что функциональные параметры продукта, возникающие в ответ на требования покупателя, дают уникальные отличия от конкурентов и дополнительную прибыль. Но здорово, что многие задумываются о системе и функционале по новым разработкам.

П.: Смогут ли производители найти необходимые кадры среди выпускников вузов?

М. О.: Нет, и в этом следующий слой скрытой проблемы. Смотрите: вузы не выпускают технологов-разработчиков с необходимой для существующего рынка квалификацией. Почему?

Во-первых, производители ХБИ, как их клиенты в плане кадров, не заявляют новых требований. Они их еще не сформировали внутри себя, они не понимают связь добавленной стоимости с технологами-разработчиками.

Во-вторых, у студентов низкая мотивация идти в хлебопекарную промышленность. При распределении по отраслям на первом-втором курсе они «сбегают», например, на производство пива. Уровень заработных плат и интерес к хлебной отрасли у молодежи низкий.

Погружаемся в ситуацию дальше. Почему у молодежи низкая заинтересованность в том, чтобы быть технологами-разработчиками?

Первое. Никто не сказал молодым людям, что это очень интересная работа с менеджерскими компетенциями и боль-

шой сферой влияния на результат. То есть это работа с высокой нематериальной мотивацией. Поверьте мне: я до 2015 года в течение шести лет организовывала и координировала систему по новым разработкам и CAPEX у инновационного лидера отрасли.

Второе. Еще более привлекательной эта работа должна быть с точки зрения материальной мотивации. Как только у самих производителей откроются глаза на потенциал технологов-разработчиков, они будут бегать и искать таких людей. Но пока уровень заработной платы в хлебной отрасли ниже, так как уровень прибыльности ниже, чем в других отраслях.

То есть молодежь просто никто пока не позвал в нашу отрасль и не объяснил, что это очень крутая по всем параметрам работа.

П.: В чем разница между существующими технологами и технологами-разработчиками?

М. О.: Давайте сравним два рынка – скажем, 1970-х годов и сегодняшний. В 1970-х технологам нужно было хорошо понимать производство ГОСТ-сортов, потому что по всему СССР существовала унификация по типам ассортимента. Это было гениальным менеджерским решением с целью гарантировать сытость народа. Теперь посмотрим, что происходит у нас в XXI веке. У многих производителей линии «заточены» на ГОСТ и они производят частные марки для торговых сетей, потому что последние владеют каналом сбыта. Но появился новый покупатель, готовый платить за добавленную ценность хлеба. Для этого нужно доказать покупателю, что данные продукты соответствуют его ритму жизни, требованиям к здоровому питанию, экономии времени и другим трендам.

В чем заключается роль технолога-разработчика? Он включается с первых этапов процесса по новым разработкам, который называют NPD (new product development – «разработка нового продукта»). Нужно просто понять одну вещь: требования покупателя можно разложить в рейтинг атрибутов его выбора (почему человек покупает или купит, за что готов платить дополнительные деньги); эти атрибуты выбора и перекладываются в новый продукт. В реальности эта простая логика является основой рыночной ориентации ассортимента.

Например, отдел маркетинга хочет аргументировать добавленную стоимость наличием витаминов для веганов (RTB – reasons to believe, «аргументы, чтобы верить»). То есть это привлечет покупателя к линейке с витаминизированными булочками. Технолог-разработчик, в отличие от маркетолога, сразу понимает, что в процессе выпечки с учетом параметров существующего оборудования большей части витаминов не останется. Нечего будет выносить в состав хлеба и не на что ссылаться в коммуникациях.

Технолог-разработчик сразу поясняет, что нужно либо искать решение через отдел закупок – закупать специальные витамины, подходящие для данной температуры, либо менять концепцию. Он предлагает альтернативы и сами концепции. Он становится частью мозга команды разработчиков, которая думает о росте бизнеса. Он не зацикливается только на причинах брака в связи с увеличением ассортимента на линии или на коэффициенте времени на переходы в случае новых запусков. Технолог-разработчик отвечает за работу с производственными технологами и закупщиками по поиску нужных фракций сырья, с инженерами – по возможностям производства и подгонки оборудования под параметры изделия, он помогает менеджеру проекта с идеями по оптимизации сырьевой стоимости и производственной. Например, он должен владеть инструментами по развертыванию функций качества (QFD – quality function deployment) или аналогами. Для него производство – инструмент, который он идеально знает, но цель – увеличение прибыли за счет новых продуктов. Скорость новых разработок должна быть очень высокой, а для организации этого требуется живой и активный специалист.

П.: Но получается, что сначала производитель должен реструктуризировать систему разработок?

М. О.: Именно так, вы правы. Технолог-разработчик – не борец и не менеджер по изменениям. Он должен прийти на готовую систему работы и в располагающую к новым разработкам атмосферу в коллективе. Хотя такой специалист должен быть готов к тому, что будет многое менять. К этому его готовит вуз.

П.: Кто должен начать процесс реформации с ориентацией на NPD?

М. О.: Если этим будут заниматься высшие учебные заведения, то они должны продвигать идею создания добавленной стоимости среди производителей, чтобы гарантировать трудоустройство и высокую заработную плату своим выпускникам. Обязательно мотивировать студентов на этапе рекламы факультета.

Если это будет производитель, то он должен создать систему NPD (или R&D – research and development, «исследование и разработка»), расписать функционал и сбалансировать мотивацию по новым продуктам, сформулировать запрос вузу и участвовать в воспитании специалистов на базе вуза.

Думаю, что в этом может участвовать и Российский союз пекарей как структура, которая должна бы быть заинтересована в помощи производителям. Я написала письмо в РСП, предложила свою помощь в разработке программ для обучения технологов-разработчиков. Ответа пока не получила.

П.: Почему многие не видят необходимости в описанных вами изменениях?

М. О.: Я думаю, что они смотрят с точки своего обзора: продажи – с точки зрения клиентов и проблем ввода новинки, маркетинг – с точки зрения покупателя, вузы – с высоты обзора интересов студентов, генеральные директора целыми днями озадачены падающей прибыльностью. Мой опыт в рамках этой отрасли охватывает работу в маркетинге, продажах, управлении инвестициями и со стороны поставщика; также я общалась с профильными университетами, поэтому вижу эту картинку с разных сторон. Но производители должны сами решить, нужно им это или нет.

П.: Что производители хлеба могут сделать уже сейчас, пока система не запустилась?

М. О.: Система сама по себе не запустится. Необходимо ее подтолкнуть изнутри, как я сказала раньше. Если говорить о мерах, которые можно принять прямо сейчас, могу предложить следующее.

1. Производитель дол-

жен «захотеть жить хорошо». Представьте, что у вас остался один месяц на то, чтобы показать результат, после чего завод закроют. Для вдохновения почитайте классику – книгу Э. Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» – или посмотрите фильм «Замерзшая из Майами». На самом деле показатель EBIT на уровне 0–0,5%, который показывают многие производители ХБИ в России,– это уже за чертой жизни. В этом случае вы уже должны бежать в кафе – смотреть, какие продукты вышли на массовый рынок, и копировать их в индустриальном секторе в упрощенном виде; анализировать бестселлеры мини-пекарен; читать форумы в интернете, пытаясь понять, почему люди пекут хлеб дома и как вы можете переключить их своим продуктом и информацией на упаковке, и т.д. Это все, что касается бесплатных источников информации.

Но даже когда у меня были бюджеты на исследования, я все равно проводила аналитику чеков, оставленных в супермаркетах (вопрос законности – другое). Мне приносили по 10 тысяч чеков в неделю. Зачем? По чеку можно проанализировать: в какое время и кто покупает (по ценам и составу покупок) – для определения эффективного времени для промо; какие продукты (ваши или конкурентов) покупают с какими перекрестными продуктами (для кросс-акций). Вы можете позиционировать свой продукт как хлеб для красной рыбы, а увидите, например, что его едят со шпротами, и измените тактику или продукт. А понимание топпинга в хлебе (то есть с чем его едят) очень важно! Будут понятны многие вещи. Например, пересечение в 70% случаев сушек и памперсов дает понимание о том, кому покупают сушки. Вы поймете, попадает ли сдоба вместе с хлебом или это отдельный продукт в зависимости от времени суток. Узнаете, какую долю составляет свежая выпечка торговой сети относительно индустриального хлеба, и многое другое. Вообще, ограниченность во времени мобилизует на необычные решения и смелость.

2. Используйте потенциал поставщиков сырья и оборудования. У них есть огромные возможности для помощи вам с ассортиментом. Для этого предназначены центры выпечки, лаборатории, технологи, иностранные партнеры для особых задач. Это вообще большая сеть поддержки. Скептикам напомню, что в свое время рынок Санкт-Петербурга сформировался предложением компании «Хлебный дом». В свою очередь, ассортимент «Хлебного дома» состоял из продуктов, идеи которых пришли в Россию как возможности оборудования (порционные хлеба, тостовые формы, плоские хлеба, корзинки с ягодами и т.д). С тех пор и до сегодняшнего дня этот ассортимент является преимуществом компании.

Но для того чтобы производитель мог получить удовлетворяющий его ответ от поставщика сырья или оборудования, нужно правильно задавать вопросы. У поставщиков сырья есть специальные формы для запросов, которые клиенты, к сожалению, игнорируют, в результате чего и получаются запросы в формате «писем из Простоквашино». Я как-то столкнулась с техническим заданием от клиента, которое формулировали сразу три отдела компании: на выставке задание дал маркетинг; потом по почте в наш отдел продаж пришло письмо от отдела закупок этой же компании; и, в конце концов, в наш офис приехал технолог со своей, уже третьей версией идеи.

Чтобы решить задачу, поставщику сырья нужно понимать: какие задачи должен решать продукт, для какой аудитории, какова его сырьевая цена, вес, структура, в какую упаковку он ляжет, предусмотрена ли транспортировка до покупателя (сколько часов) и т.д. Помимо передачи готовых заданий, рекомендую проводить с поставщиками общие воркшопы, где вы будете придумывать новые идеи.

3. Сделайте из персонала партнеров по поиску идей. По опыту могу сказать, что конкурсы на новинки внутри компании в большинстве случаев дают идеи из прошлого (хотя это тоже бывает интересно) и творческую атмосферу (это очень здорово!). Создавайте в компании такую корпоративную культуру, когда и экспедиторы, и пекари могут прийти и высказать свои идеи, создайте дружественно понятный ресурс для этого. Например, объявите вознаграждение – процент от прибыли по новинке в течение ее существования. Научите людей анализировать рынок, потребление своих близких, подмечать «фишки» в использовании упаковки, формы продукта и т.д. Это работа, которая обязательно окупается общим интересом к продукту и любовью к компании.

4. Сформируйте «правильный» отдел маркетинга. То есть сотрудники должны любить людей, любить продукт, иметь профессиональную квалификацию. Любовь к людям дает понимание их потребностей, идеи продуктов и коммуникаций. Человек так устроен, что

фокусируется на том, что любит. Поэтому и любовь к продукту тоже обязательна для маркетолога. Если он сидит на диете, значит, подсознательно будет защищать людей от потребления хлеба, считая его вредным. Следовательно, стиль донесения информации и его доводы для аудитории будут звучать фальшиво.

Что касается профессионализма маркетологов, могу сказать, что специалистов в отрасли мало. К этому добавляется неумение маркетинга работать с производством и высокомерное отношение к другим отделам. А без понимания технологии производства маркетинг теряет не только факты для RTB, но и возможность оптимизировать процессы и увеличивать прибыль. Например, понимание величины упаковки связано с управляемостью объема продукта (знание от технологов), возможностью работать упаковщику (от инженеров). А сама оптимизация дает прибыль продукту, за который отвечает маркетинг. Поэтому организовать работу с продуктом на любом уровне – обязанность специалистов по маркетингу.

П.: Вы верите, что в индустриальном производстве можно изменить систему в ближайшее время?

М. О.: Я оптимист по жизни и вижу вокруг себя очень много потенциала для роста отрасли. В интенсивном режиме это можно сделать быстро. Все зависит от силы мотивации производителей и вузов, от их умения организованно работать вместе. Вопросы ресурсов, сил обычно являются причинами не делать, не менять ничего и тихо сидеть в своем болоте. Сейчас производителям индустриального хлеба ждать уже нельзя. Эти изменения – острая необходимость, они принесут в отрасль свежую кровь для создания прибыльных продуктов для нового поколения покупателей!