

Когда конкурент – лучший партнер

Или всероссийский бренд для хлебопекарной отрасли

Всегда приятно встретить старых друзей, а когда друг еще и эксперт хлебопекарной отрасли, то встреча становится не только интересной, но и очень познавательной. Так и случилось для меня, когда судьба меня столкнула с Мариной Омельченко, которую лично я считаю топовым экспертом нашей отрасли.

ПАРТНЕР: Добрый день, Марина! Давно мы не обсуждали с Вами вопросы хлебной отрасли. На этот раз мы говорим о теме всероссийского бренда хлебной продукции. Это что-то аналогичное ГОСТу?

Марина Омельченко: Да, именно аналогичное ГОСТу. Потому что сам ГОСТ связан с гарантией и доверием советскому государству, это его бренд. Но есть идея по созданию всероссийского знака правильного выбора для покупателей, выбора пользы и высокого качества. Для удобства изложения назовем марку «Здоровье нации». Это предложение об объединении отрасли в решении большинства вопросов, росте прибыльности и технологическом переоснащении заводов. При правильной организации марка может сформировать привлекательность хлебной отрасли для молодых кадров, осуществить передачу опыта между поколениями. Это не только будущий бренд, это программа.

С этим предложением я выходила четыре года назад. Писала в Минсельхоз и Яровой И.А. Государство могло бы выступить владельцем этого процесса и гарантом качества, как это было с ГОСТом. Но в 2017 году я получила ответ из Минсельхоза, что это министерство не видит своей роли в этом.

П.: Сейчас что-то изменилось? Появилась почва повторить свой запрос рынку?

М.О.: Вы очень точно определяете суть. Именно так. Сейчас я обращаюсь к отраслевому сообществу. Производители стали сами предпринимать шаги по спасению, без упования на государство. Роман Калинин много сделал для этого. Ассоциации стараются перейти на новый формат конструктивных решений. То есть появилась объединяющая сила, на базе которой можно что-то строить.

П.: Я знаю о Вашем опыте. Но скажите читателям несколько слов, чтобы они понимали уровень Вашей компетенции в вопросах статьи.

М.О.: Я работала в хлебной отрасли с 2007 по 2018 год. Из них лицом к лицу с покупателем: 7 лет на FAZER (B2C, производство ХБИ) в роли директора по бренду, руководителя по новым разработкам и менеджера по инвестпроектам. Потом консультировала отрасль и руководила проектами развития в компании Leipurin (B2B, сырьё и оборудование для хлебной отрасли). Весь этот стаж был связан со стратегией отраслевого развития, интеграцией площадок. Я представляю общие проблемы отрасли.

Основные из них:

1. Низкая прибыльность и низкая привлекательность для банковских кредитов. EBITDA <1,5%. Отсюда и сложности переоснастить производство новым оборудованием и стать более конкурентоспособными.

2. Оборудование на многих заводах было сделано под ГОСТ-продукцию, его сложно модернизировать под новый ассортимент.

3. Низкая прибыльность в отрасли и невысокие заработные платы делают её непривлекательной для молодых технологов производства и технологов-разработчиков. Отрасль рискует получить разрыв в передаче опыта технологов. Просто некому его передавать. На его восстановление уйдет от 15 до 20 лет потом.

4. Есть сложности в создании новых продуктов и продвижении продукции: нет средств на маркетинг и продвижение, поэтому большие риски на запуск новых продуктов.

5. Мало навыков в работе с анализом прибыльности ассортимента, давление сетевых условий.

6. Покупатель видит хлеб как нездоровый продукт, сложно выстраивать отношение с капиталоемкой аудиторией ЗОЖ.

7. Свежий хлеб сетей из заморозки конкурирует с индустриальным. Поэтому уменьшаются площади продаж для индустриального продукта.

И многое другое.

П.: Можете объяснить идею с кодовым названием «Здоровье нации»? При каких условиях это можно реализовать?

М.О.: Я предлагаю создать единую линейку современных хлебов для всей России.

Среди производителей хлеба проводится всероссийский конкурс лучших продуктов. Отбираются вкусные и полезные продукты с подтвержденной историей продаж и уровнем прибыли. Комиссия учитывает и другие параметры: уникальность, востребованность в перспективе, сложность производства и инвестиции в модернизацию. Этот бренд

будет продвигаться федерально и может производиться любым заводом в России при заключении союзных условий.

У всех продуктов будет защита авторства рецептур и технологий. Доступ к ним будет обеспечен только желающим производить и продвигать «Здоровье нации».

Я понимаю, что идея выглядит крайне утопичной. Буду рада, если в мой адрес поступит конструктивная критика и мнения. Почему «нет» этому сценарию - я понимаю. Давайте искать почему «ДА».

Мы так прекрасно объединяемся и мыслим в ограниченных условиях. Это наша национальная черта. Думаю, что пора собрать опыт и новые технологии для решения. А потом размножить его параллельно с техническим заданием на новые кадры в университеты. Примерно эта система лежала в основе ГОСТа. То состояние отрасли, в котором она вошла в бизнес-эпоху, не могло воспитать конкуренцию среди заводов. И в силу отношений между ними, и в силу изношенности оборудования, и в силу навыков управления. Чем больше мы будем врозь, тем больше времени безвозвратно потеряем.

Я не предлагаю объединяться в единую систему по всему ассортименту. Речь идёт о том, чтобы эффективным ассортиментом из 15-20 позиций дернуть отрасль наверх.

П.: Чтобы вооружить почему «да», давайте расскажем о выгодах для участников конкурса и производителей всероссийского бренда?

М.О.: Я расскажу своё видение, как предлагала бы его на модерации идей развития. Итак, о выгодах.

1. Производители запускают продукт, который уже прошел тест-драйв рынка. Правда, в другом регионе. Есть обратная связь от рынка, описание технологии и показатель прибыли. Это уменьшение рисков для тех, у кого нет роскоши на риск остаться с уникальным сырьём и упаковкой в случае неудачного запуска. Это и экономия на разработке. А у многих просто нет технологов по разработке но-



вых продуктов.

2. Под брендом дополнительно работает Единый центр NPD (новых разработок). В его составе: технологи заводов, маркетологи, «ФИЦ питания и биотехнологии», технологи сырьевых компаний и их европейские партнёры с большой базой рецептов и технологий.

3. Союзный контракт с федеральными сетями. Локальное производство и доставка осуществляется в каждом регионе присутствия магазинов.

4. Единая система продвижения в СМИ (исключая трейд-маркетинг, это остаётся в локальной зоне производителя). Этот бренд будут продвигать по всей России профессиональные маркетологи с компетенцией брендинга и коммуникаций. Возможно, на федеральных программах. Это зависит от уровня переговоров с властью и готовности поддержать проект «народного хлеба». Возможно договориться о взаимной выгоде участия в федеральном проекте лучших рекламных агентств России, Министерства образования в вопросах продвижения хлеба как здорового продукта и господдержка. Ло-

гичны федеральные акции. В результате - снижение затрат и более эффективное продвижение.

5. Уменьшение рисков демпинга, который снижает прибыльность отрасли и ценностное восприятие продукта.

6. Рост прибыли даст возможность для переоборудования заводов и привлечёт в отрасль кадры. Это конкурсная мотивация для сотрудников о статусе их труда.

7. Взаимодействие и помощь между заводами. Совместные инженерные и технологические решения по ассортименту бренда.

8. Каждый продукт-победитель на упаковке для всей страны будет обозначен городом, где он был создан. Эта линейка ассортимента будет похожа на путешествие по городам России, со ссылкой на историю города. Возможное участие в программах и бюджетах проекта российского туризма.

9. Конструктивный переговорный процесс с поставщиками сырья, упаковки, оборудования и банками.

Возможное снижение сырьевой себестоимости за счёт увеличения масштаба.

10. Доверие бренду и качеству продуктов обеспечивается участием экспертов в комиссии из ФИЦ питания и биотехнологии. Ассортимент линейки пересматривается с определённой периодичностью.

П.: Насколько Ваше предложение учитывает реальность?

М.О.: Любая стратегия или решение строится на данных конкретной ситуации и ресурсов. Если бы мы жили с Вами в период экономического роста и имидж хлеба был оторван от борща, сыра и колбасы, я бы говорила о других мерах. Идея указывает направление сотрудничества. Всё, что мы видим вокруг себя сейчас, было достигнуто обратным процессом.

П.: Вы считаете, что конкуренция добавила в отрасли проблем?

М.О.: Я не против конкуренции. Я против разъединения там, где оно уничтожает живое сотрудничество. Как бы это не называлось – благо внутреннего аудита ISO или что-то другое. Испортить можно любое хорошее дело, если подходить без рассуждения. Правильная контролируемая конкуренция двигает прогресс. Но были шаги, которые нанесли отрасли ущерб.

Одна из таких ситуаций. В период 2010-2014 годов, выполняя без рассуждения антимонопольный закон, производители вышли из ассоциаций. Что случилось дальше? Они потеряли единую линию отстаивания своей прибыли и перед правительством регионов, и в диалоге с розничными сетями.

Мы все понимаем, что хлеб – социальный продукт, как и молоко. Власть успокаивает народ стабильными ценами на эти продукты. Если ассортимент начинает отличаться от социального, тогда утрачивается база сравнения и контроль роста наценки усложняется. Как только производитель напоминал городским и областным властям о компенсации убытков от сдерживания цен, он ничего не получал. Если он решался на повышение цен, тогда получал прокурорскую проверку. Так было в 2013

году. Не думаю, что многое изменилось с тех пор.

А для розничных сетей хлеб – это первая корзина, за которой идут через весь магазин. А ещё им в лице производителей хлеба нужен был поставщик частной марки для конкуренции между другими сетевыми операторами. Они отказываются принимать повышение цен. Производитель может только перестать поставлять хлеб. Хлеб не везёт один, другой ловит момент занять его долю и поставяет по прежним ценам. Часто это происходило в ущерб своей прибыли. Такой «демпинг» накренил прибыль всей отрасли.

Ни власть, ни сети не заинтересованы в развитии ассортимента для роста прибыли.

Их успешность переговоров и отсрочка повышения цен делает из производителя социального продукта буфер нерешённых проблем регионов, отсутствие или нежелание бюджета на компенсацию убытков, желание сделать карьеру во власти или в сетевом бизнесе. Давайте говорить честно. Это нужно понимать в диалоге с региональными властями. В росте прибыли хлебной отрасли заинтересован только сам хлебный производитель.

В стратегии развития прибыли компании мне пришлось использовать брендинг и уникальный ассортимент как средства защиты прибыли. Бренды и уникальность нужны были не только для того, чтобы оторваться от стереотипа «хлеб для сытости» и нарастить добавленную стоимость. Но и для того, чтобы уйти от государственного рычага социальной линейки и настоятельных требований сетей по частным торговым маркам.

П.: А сами бренды справились с задачей застолбить позицию на рынке? На сколько они работают на хлебном рынке?

М.О.: На хлебном рынке брендинг работает. В Питере работать в этом проще, так как исторически отношение к хлебу как ценному продукту. Но когда ты приходишь с новой до этого позицией на рынок с эконом-восприятием, гораздо эффективнее, если на рынке вместе с тобой включают новый имидж продукта и другие производители.



П.: А как же уникальность, с которой нужно снять сливки?

М.О.: Например, чтобы аргументировать добавленную стоимость «Бурже» в позиции вкуса, мы ввели новую категорию «кексохлеб». Позицию вкусного хлеба поддерживали тогда пекарни и хлебные бутики. С пользой в хлебе было сложнее. То Малышева вела агитацию против хлеба, то долгое раскачивание в интернете в диалоге с покупателями о пользе хлеба и единичные продукты с чёткой позицией «хлеб для новых вызовов». Мы потеряли время, пока каждый защищал свои ворота.

Мы выпустили тогда «Энергию здоровья» со слоганом «Перезапусти своё восприятие хлеба». Все страхи, которые были у людей перед мукой, сахаром и дрожжами, мы вывели из продуктов. Создали линейку без этих ингредиентов. На территории здорового хлеба больше никто звучно не выступил. Если бы на стороне хлеба с этой позицией встали бы и другие производители, выиграли бы от этого все. На тот момент я так не думала.

П.: То есть одеяло, натянутое только на себя, не всегда греет.

М.О.: Можно сказать и так.

Настоящая стратегия win-win в том, чтобы растить всю отрасль.

Расширять вкусы, предлагать современные форматы, свойства продукта «детокс», перекус, полезная рожь без изжоги и т.д. Компания или конкурирует сама с собой в бешеном ритме. Или позволяет конкуренту достраивать белые поля. В этой ситуации конкурент – это твой партнер.

Ситуация, которая сложилась сейчас, не решится локальными методами. Отрасль нужно поднимать в единой связке и с опорой на долгосрочный рост. Хотя бы в рамках одной ассортиментной линейки.

Кто-то из хлебопёков смог построить крепкое и прибыльное производство на продуктах с добавленной стоимостью. Но доходы населения начали падать. И система не смогла быстро переключиться на другой ценовой ассортимент. На это нужно средства и время. Или ситуация, когда продукт сначала пошёл на рынке, а потом встал. Потому что аудитория наигралась, или он воспринимает-

ся как празднично-воскресный. В отрасли нет денег на ошибки.

П.: Про стоимость ошибок. А если в этом регионе эти продукты не приживутся?

М.О.: Привить продукт, как виноградную лозу, хорошее сравнение с хлебом. Эти два продукта – великие дары нам от земли.

Во-первых, выбор продукта лежит на производителе. Он понимает рынок как-то. Он же не под анестезией. Может протестировать продукт, привозя его из другого региона. Это прекрасный тест-драйв. Может совсем не брать его. Бренд предлагает на выбор и формирует ассортимент, на базе которого можно объединиться и помогать друг другу, снижая затраты и наращивая доб стоимость в рамках разумного.

Локальные особенности – последствия истории. Например, в Швеции хлеб сладкий. Во время войны шведы добавляли свекольный жмых и часть патоки. Так вот это ситуационная локальная привычка. Я не исключаю, что у нас будут нюансы, Россия огромна.

Допустим на границе севера и юга могут быть изменения предпочтений белого и ржаного хлеба. Даже если это не пойдёт в одном регионе, можно будет продать упаковку в другой регион. И стикеровать данные завода. Такие инструменты снижения риска.

П.: Участники конкурса или союза конкурируют между собой? Зачем им отдавать конкуренту свой успешный продукт и часть своей прибыли?

М.О.: Во-первых, хлеб – это скоропортящийся продукт. Вы пересекаетесь с соседями только на границе своей доставки с 1-2 местными игроками. То есть, конкуренция минимальна. Долгосрочные продукты конкурируют на федеральном уровне, где реально все против всех. Если касаться кондитерки, пасты или заморозки, то там конкуренция многоплановая. И, во-вторых, хлебная отрасль имеет слабую конкуренцию в связи со своей спецификой со времён СССР. Я знаю производителей, у которых один технолог на 2-3 завода.

По вопросу «поделиться прибылью своей» и лучшим продуктом - надо подумать. Я понимаю, что выгоды

в этом случае должны быть больше рисков.

П.: А какие риски ещё могут быть в этом проекте?

М.О.: Нужно сразу искать правильный диалог с государством. Как я говорила, для государства хлебная отрасль – это рычаг социальной стабильности. Народ судит о её эффективности по ценам на хлеб и молоко. Любое большое отраслевое объединение будет вызывать вопросы по лояльности власти. Я думаю, что нужно предложить конкретную программу для диалога с планами и расчётами, с рабочими местами, ростом налогов и так далее. Господдержка нужна обязательно.

Второй глобальный риск - ситуация с технологами в отрасли.

Мы можем оснастить производство, научить работать с покупателем. Но если в этот момент останемся без технологов, мы разорвём нить опыта. Это большая проблема.

П.: Во всех отраслях говорят о цифровизации. Это актуально для хлебной отрасли?

М.О.: Если будет сломлен скелет, некуда будет наращивать мясо. Система опыта первична, в какой канал её вложить – вторично. Поэтому опытные технологи должны взаимодействовать с молодым инфопоколением. А мы должны её обеспечить.

В маркетинге вы можете видеть большие массивы данных. Но только интуитивно опытный аналитик сможет связать это с причинами.

П.: Почему Вы так открыто делитесь этой идеей?

М.О.: Мне скучно становится жить в обществе, где каждый только за себя и там не происходит необходимого движения. Зато есть центростремительное спокойствие «жизнь такая, как есть».

И даже если моя идея выглядит утопичной с юридической точки зрения, я считаю необходимым ею поделиться. Может быть, она включит в ком-то новые идеи.



С другой стороны, у близких мне людей и у моих внуков аллергия на простые продукты. Меня это сильно волнует. Это признаки преобладания желания прибыли над ценностью здоровья людей. И что дальше?

В этом году я глубоко погрузилась в ситуацию агро-комплексов, даже стала членом питерской Академии науки и искусства. Системная разруха от семеноводства, почвоведения и растениеводства привела к плачевным результатам.

Пора начать помогать друг другу вне рамок конкуренции, а в рамках совести и помощи своим детям.

П.: А как бороться с мнением о нездоровом влиянии хлеба?

М.О.: Бороться не надо ни с чем. Нужно найти ресурсы в реальности и помочь покупателям в той экологической ситуации, в которой мы все оказались. Даже 20 лет назад ржаной хлеб принимался организмом без изжоги, был редкостью симптом раздражённого кишечника. А рожь для северных городов крайне необходима.

У нас был кейс, когда на стереотип о вреде белого хлеба мы предложили аналогичный тостовый формат с «облегчённой» рожью FAZER rye. Я обсуждала в «ФИЦ питания и биотехнологии» вопрос о вреде белого хлеба. Эксперт, который выдаёт сертификат пользы, пояснил это просто: «Современные люди мало двигаются перед компьютером или ТВ. Их кишечник тоже встаёт. Мышцы включают активность внутренних органов». Нужно правильно пояснять это покупателям и не сваливать всё на продукт.

Но если даже если аллергию вызывает сам глютен, тогда это осознанная задача. Начинаем её решать.

Я понимаю проблемы работы с рисовой мукой, у меня был проект по окупаемости безглютеновых технологий.

Сейчас люди не могут есть простые продукты, потому что мир изменил их внутренний химический состав. Кто-то это осознаёт после ряда заболеваний и анализа крови. Многие веганы начинают есть рыбу, потому что видят в составе крови большой дисба-

ланс веществ в организме. Но для этого нужен был определённый опыт, чтобы понять. И отраслям нужен был период осознать, как мы ухудшаем экологию человека.

Например, если нет возможности охладить хлеб, и он остывает в упаковке, то конденсат ускоряет плесень в зерновом хлебе. Или другая ситуация: нужно увеличить радиус доставки, что влияет на срок продукта. Что делает технолог? Увеличивает долю консерванта, который защищает продукт от плесени и влияет на артериальное давление. Люди, которые отбраковывают такой продукт, получают экзему на руках. Это из моего опыта.

На двух заводах, которые работают по ISO, я задавала один и тот же вопрос: совпадает ли температурный режим инструкции тефлоновых листов с их использованием? Когда посмотрели технологические карты, поняли, что нет. На производстве следят за их износом, а не за тем, что они выделяют в продукт при повышенной температуре. Аналогично с качеством шнеков и другие вопросы. Все носят с концепцией Wellbeing, а на деле интересы человека мало кого интересуют.

Я консультирую разные отрасли: мясопереработку, молоко, овощные компании. Мы понимаем, что стоит каждое торговое преимущество на языке здоровья человека, не будем играть в ангелов. Думаю, технологи знают весь перечень консервантов. И необходимо понимать их влияние на человека, прежде чем класть в рецепт. Вместо «артериального» консерванта можно ведь пастеризовать зерновой хлеб для увеличения сроков, но оборудование для этой технологии стоит около 150 тысяч евро.

Мы просто должны понять современный мир в его многообразии и создать правильные, честные продукты. Это поможет и нашим покупателям, и самим производителям.

Пока у нас есть время, нужно «вернуть человеку право от природы быть здоровым». Это не пафос, это то, что я продвигаю в разных отраслях. Можно ли сделать это вне процесса сотрудничества? Думаю, что нет.

Беседовала Екатерина Старкова

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ В ЭКСПЕДИЦИИ



Pcdata – мировой лидер в области безбумажных систем комплектации для хлебопекарных предприятий.

Безбумажная комплектация это:

- повышение производительности
- снижение количества ошибок
- невысокие требования к персоналу
- повышение удовлетворенности клиентов

Хотите узнать подробнее, либо провести аудит процессов комплектации на Вашем предприятии?

+7 911 000 8362

yatsuk@smartcooling.ru

Дмитрий Яцук

