

**Новое руководство кондитерской фабрики «Спартак» по своей группе товаров намерено в ближайшие годы увеличить долю на внутреннем рынке с 23 до 27-28% при одновременном наращивании экспортных поставок. Чтобы достигнуть обозначенные рубежи, компания начала масштабную модернизацию производства и обновление ассортимента, изменила принципы работы с торговлей и повысила свою рекламно-маркетинговую активность.**



Пищевая перерабатывающая промышленность, и в частности кондитерская отрасль, имеет в каком-то смысле подушку безопасности в виде устойчивого спроса. Шоколад, конфеты и иные сладости (в отличие от инвестиционных и некоторых других товаров) востребованы потребителями и в благополучные времена, и в кризисы. «Сладок» кондитерский бизнес еще и потому, что при грамотном построении производственной и сбытовой политики может быть высокомаржинальным. Правда, осознание этого привлекает в данный производственный сегмент значительное количество игроков, в т.ч. крупные транснациональные корпорации, что определяет высокую конкуренцию.

Так что почивать на лаврах белорусским кондитерами не приходится, тем более что создание ЕЭП и снижение тарифной защиты после вступления России в ВТО упростили доступ на наш рынок иностранным производителям, чем они и воспользовались. По данным официальной таможенной статистики, за 11 месяцев 2013 г. импорт какао и продуктов из него (шоколад, конфеты и прочие изделия) к аналогичному периоду прошлого вырос на 23,8% - до 36,4 тыс. т, а в стоимостном выражении - на 32,3% - до 158,3 млн. долл.

По отдельным позициям кондитерских товаров импорт увеличился в полтора-два раза. Но, как убежден генеральный директор СП ОАО «Спартак» Олег Жидков, белорусские кондитеры могут и должны выстоять в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Для этого гомельское предприятия начало реализацию комплекса мер по повышению конкурентоспособности, в частности, ускорена модернизация.

#### **Дело техники**

К сожалению, прежнее руководство фабрики уделяло недостаточно внимания техническому перевооружению. В итоге износ основных средств в кондитерско-шоколадном цеху достиг порядка 68%, в бисквитном - 86, карамельном - 95, а вафельном - с учетом морального устаревания оборудования и вовсе приблизился к 100%. Это ограничило возможности «Спартака» в части расширения и совершенствования ассортимента, а также сказалось на маржинальности производства - сложно эффективно управлять издержками при высокой энергоемкости технологических процессов и значительной доле ручного труда. Поэтому для О.Жидкова модернизация производства стала приоритетной задачей. В 2013 г. на нее было направлено 90 млрд. руб., введена новая линия по

выпуску нуги и мягкой карамели (конфеты и батончики).

Востребованная на рынке продукция ранее не выпускалась в Беларуси, а потому данный импортозамещающий проект стал достойным ответом «Спартак» иностранным производителям. Проектная мощность новой линии рассчитана на выпуск до 5 тыс. т нуги и карамели в год, что составляет около пятой части объемов производства фабрики. Соответственно у предприятия появился резерв для роста, благо новый продукт показал хорошие продажи в конце прошлого года, потеснив на полках магазинов Mars, Snickers и других конкурентов. Немаловажно и то, что нуга позволила «Спартак» закрепиться в наиболее ходовой, прикассовой зоне магазинов. А это потенциал для дальнейшего наращивания продаж.

На 2014-2015 гг. запланирована модернизация наиболее проблемного вафельного производства. Чтобы в этот период не потерять покупателя, принято решение старый цех пока не закрывать, а строительство нового вести на отдельной площадке. Реализуя проект в рамках инвестиционного договора с Гомельским облисполкомом, предприятие сможет воспользоваться рядом льгот, предоставляемых Декретом от 6.08.2009 г. № 10, что позволит сэкономить на некоторых фискальных платежах.

При этом наиболее значительную экономическую выгоду сулит переход на энергоэффективное и высокопроизводительное оборудование. В старом цеху для выпечки вафельного листа используют 9 печей, в новом те же объемы будут закрываться одной печью. Значительно повысится автоматизация процессов. В итоге сокращение расходов на топливно-энергетические ресурсы и повышение производительности труда, по расчетам, позволят вафельному производству выйти на среднеевропейский показатель по добавленной стоимости.

Правда, и цена проекта не малая - 13-15 млн. евро. Чтобы выгоду не «съели» банковские проценты, модернизацию на «Спартак» проводят за счет не только заемных, но и собственных средств. Доля последних, по планам, должна составить не менее 30%. В 2013 г. предприятие получило около 80 млрд. руб. чистой прибыли, так что есть чем подпитывать инвестиционную активность. Что касается кредитов, то их будут брать в валюте по ставкам, приближенным к среднеевропейским. Возможно, привлекут связанные кредиты на поставку оборудования.

Со страной пока не определились, но скорее всего это будет Германия или Австрия, поскольку, по словам О.Жидкова, они - флагманы на рынке. Некоторые линии, произведенные еще в ГДР, безотказно отработали в конфетно-шоколадных и вафельных цехах по 25-30 лет.

К слову, в рамках модернизации на «Спартак» закупают и оборудование, и технологии. Не только «железо», но и технологические карты и консультации мировых лидеров по отладке производственных процессов становятся гарантией эффективности и высокого качества.

### **Под знаком эксклюзива**

И все-таки каким бы ни было совершенным оборудование, само по себе оно еще не гарантирует создание продукта, способного оправдать вкусовые ожидания потребителей. Успех кондитерского предприятия зависит от умения разработать собственную рецептуру и подобрать ингредиенты для создания продуктов с наиболее изысканным вкусом и ароматом. Этим по истине творческим процессом на «Спартак» занята производственно-техническая служба в связке с технологами цехов и главным технологом. Созданию любого продукта предшествует тщательный анализ рынка, потребительских предпочтений, технологических возможностей и экономического результата. Часто разработка рецептур выходит далеко за пределы предприятия.

Так было, например, с нугой и мягкой карамелью. Прежде чем приступить к их выпуску на собственной базе, рецептуру в тестовом режиме проверили в одной из немецких производственных лабораторий. Вслед за партией ингредиентов и сырья в Германию направились группа специалистов предприятия и сотрудников Научно-

Вячеслав Мицура. Дорога к сладкой жизни

практического центра НАН Беларуси по продовольствию, чтобы на месте отладить все технические и технологические нюансы.



Сотрудничество с белорусскими и зарубежными учеными гендиректор «Спартак» рассматривает как конкурентное преимущество, а потому перед технологами поставил задачу усилить взаимодействие с отраслевой наукой, смелее перенимать опыт ведущих мировых производителей. Руководитель обращает внимание на то, что некоторые транснациональные корпорации сформировали при себе крупные научные центры, сосредоточились на создании принципиально новых, инновационных продуктов, тратят на это колоссальные средства.

Так что работу в связке с учеными, согласование рецептур с НПЦ НАН Беларуси по продовольствию О.Жидков в отличие от некоторых других директоров не считает ненужной тратой времени и денег. Напротив, он благодарен белорусским ученым, в частности, за помощь в повышении сроков хранения кондитерской продукции. А это наряду с вкусовыми свойствами - залог конкурентоспособности кондитерской продукции.

Руководитель «Спартак» надеется, что государство изыщет средства на укрепление материально-технической базы отечественной науки. Это не только ускорило бы расширение ассортимента и повысило качество белорусской пищевой продукции, но и решило бы ряд смежных задач. Например, техническое законодательство ЕЭП требует от производителей шоколада в случае, если в нем содержится более 5% заменителей масла какао, делать соответствующую запись на упаковке. Компании из третьих стран, поставляя товар к нам на рынок, не всегда соблюдают это требование. В данном случае Беларусь могла бы прибегнуть к здоровым нетарифным ограничениям по допуску такой продукции на свой рынок, но у наших лабораторий попросту нет оборудования, чтобы разложить шоколад на составляющие и доказать превышение допустимого количества заменителей.

### Не слабое звено

В прежние годы руководители крупнейших кондитерских предприятий страны, в т.ч. «Спартак», не раз организовывали разного рода круглые столы и пресс-конференции, на которых дружно жаловались на «плохую торговлю». Мол, не хочет она работать с белорусскими товарами, слишком увлекается импортом, иностранным

Вячеслав Мицура. Дорога к сладкой жизни



производителям отводит лучшие места на полке, а своих - подальше задвигает... В разное время проблему пытались решить административными путями. Это порождало недовольство, конфликты, но так и не дало должного результата.

Гендиректор «Спартак» решил руководствоваться рыночными принципами работы и взаимным интересом. Будучи выходцем из сферы торговли (О.Жидков получил профильное образование, начинал карьеру в должности товароведа Лидского РайПО, курировал розничную торговлю в Гомельском облисполкоме), он хорошо знает чаяния и стремления ритейла. Потому с его приходом фабрика кардинально изменила взаимоотношения с магазинами. Проанализировав конъюнктуру рынка, в т.ч. предложение конкурентов, «Спартак» в среднем на 10-15% снизил отпускные цены на свою продукцию, провел четкое позиционирование в рамках низкого, среднего и премиум сегментов, сделав упор на последние два.

Более агрессивная реклама (расходы на нее увеличились примерно в 5 раз) повысила узнаваемость брендов фабрики и лояльность к ним потребителей. Все это в совокупности повысило спрос, а вместе с ним и интерес торговли к продукции белорусского производителя. Ведь ничто так не стимулирует магазины к сотрудничеству, как рост оборачиваемости товаров на единицу торговой площади.

Еще одним шагом стало увеличение отсрочки платежей за поставленную продукцию на 15-20% - до 30-35 дней для торговых организаций без ведомственной подчиненности и системы Минторга, а также до 45-50 дней - для потребкооперации. Да, некоторые хотели бы получить еще более длительную отсрочку, но разумный предел для производителя уже достигнут. И без того с учетом частого нарушения сроков оплаты со стороны ритейла и ограниченной отсрочки по оплате сырья «Спартак» имеет кассовый разрыв до 20 дней.

Гендиректору и другим менеджерам фабрики нередко приходится прибегать к искусству дипломатии при разрывании различных нюансов договорных отношений. «Мы настроены на то, чтобы находить компромиссы и не доводить деловые отношения до конфликта», - очертил подход О.Жидков.



## Мир тесен

Кондитерские изделия - одна из немногочисленных групп товаров, торговля которыми может сохранять высокую рентабельность даже при значительных расстояниях доставки. Сам Бог велел гомельской фабрике и другим аналогичным белорусским предприятиям осваивать внешние рынки. По итогам 2013 г. «Спартак» отгрузил на экспорт 4,66 тыс. т продукции (21,8 млн. долл. в стоимостном выражении), что составило 20,5% к объемам производства. Разумеется, это не предел возможностей. О.Жидков ставит задачу в ближайшие годы довести долю экспорта в отгрузках минимум до 30%. Такое соотношение, по его оценкам, наиболее оптимально для предприятия, позволит выйти на положительное сальдо внешней торговли, даже с учетом инвестиционного импорта, обеспечит должный приток валютных поступлений.

Основным внешним рынком сбыта «Спартак», как и для большинства белорусских предприятий, является Россия, на долю которой приходится около 85% сладких поставок. Впрочем, короткий в географическом плане путь на ее рынок не является самым простым, даже несмотря на максимальное упрощение передвижения товаров в ЕЭП. Жесткая конкуренция за место на полках в российских магазинах усложняется патентной борьбой между производителями. Многие наиболее ходовые наименования изделий, известные еще со времен СССР, оказались «приватизированы».

Права на использование таких названий, как вафли «Черноморские», «Артек», печенье «Мария», «Крокет» и даже овсяное на российском рынке перешли конкурентам. По этой причине часто одну и ту же продукцию в Беларуси и России «Спартак» вынужден продавать под разными названиями. В целом продвижение на российском рынке требует немалых расходов на патентование, да и на своем, белорусском приходится держать ухо востро. После того как несколько лет назад компания «Рошен» начала поставлять к нам продукцию под названием «Барбарис», гомельской фабрике через суд удалось отстоять свое право на товарный знак, так как «Спартак» на тот момент уже являлся его владельцем.

На российском рынке фабрика продолжает использовать одноканальную схему продаж. Правда, в июле прошлого года прежнего генерального дистрибьютора сменили на нового - Белорусскую сахарную компанию, подведомственную «Белгоспищепрому». Работа через одного оптового оператора позволяет эффективно контролировать всю цепочку продаж - вплоть до каждого региона и даже магазина, а также поддерживать ценовую стабильность.

Активно идет освоение новых рынков. Например, на второе место после России по объемам отгрузок вышел Азербайджан. Налажен экспорт в США, Германию, Литву, Эстонию, Болгарию, Казахстан и другие страны. Любопытно, что наиболее значительную маржинальность продаж «Спартаку» удалось достигнуть в Украине, имеющей развитую кондитерскую промышленность. Достаточно было нащупать собственную нишу в премиальном сегменте, которая не пересекалась с предложением местных производителей, и предприятие в короткие сроки достигло успеха на одном из наиболее конкурентных рынков ближнего зарубежья.





Сегодня

большинство украинских производителей в стремлении удешевить продукцию грешат использованием заменителей масла какао, тогда как «Спартак» остается верен классическим рецептурам. Это позволяет гомельскому предприятию быстро находить покупателей из числа ценителей настоящего качественного шоколада. О.Жидков признается, что и к нему выстраивается очередь из поставщиков разного рода дешевых заменителей, но линия предприятия не меняется - шоколад должен быть настоящим. Для этого фабрика определилась с уполномоченным трейдером при Лондонской бирже, который стал гарантом обеспечения ее качественными какао-бобами в установленные сроки.

Новый руководитель «Спартак» в целом с оптимизмом смотрит в будущее. В кондитерском бизнесе, как и в любой отрасли, успех зависит от набора факторов, которые поддаются анализу, оценке, постановке и реализации. У фабрики есть хороший задел в виде многолетнего опыта работы, профессионального коллектива и известного среди потребителей имени. Да, в прежние годы были допущены ошибки, произошло отставание в развитии технической и технологической баз. Возможно, где-то даже сознательно из активов «выжимали» все, что можно было, не особо стремясь инвестировать в развитие. Новая производственная и сбытовая политика уже показала результативность. У старейшего кондитерского предприятия страны, на пороге 90-летия, открылось второе дыхание. Оно готово посоревноваться с молодыми и дерзкими производствами.

246000, г. Гомель, ул. Советская, 63  
Тел./ (факс): + 375 (232)60–27-45

[www.spartak.by](http://www.spartak.by)