

## Дмитрий Байков, Любимый Край: В духе соединения традиций и новаций...

09.08.2012

Рынок мучных кондитерских изделий не назовешь бедным на игроков, но совершить «масштабные посевы» дано лишь тем, кто умеет соединить в своем сегменте предложений традиционно лучшее с самым интересным из новаций. За ответом о том, как планирует удерживать лидерство производитель «овсянки», мы обратились к Дмитрию Байкову, директору по развитию ЗАО «КО «Любимый Край».

**– С начала 2000-х ваше предприятие работало на арендованных площадях в городе Отрадное Ленобласти. Затем, по словам Дмитрия Костыгина, совладельца «Любимого Края», арендодатель «занял недружелюбную позицию», что и подтолкнуло вас к строительству собственной фабрики. Это – самая веская причина ваших планов строительства или все-таки корни находятся глубже?**

– Не случайно «Любимый Край» – это кондитерское объединение, что подразумевает несколько производственных площадок и целый портфель брендов, удовлетворяющих запрос разных групп потребителей. Поэтому самая веская причина строительства второй фабрики – это естественные намерения компании, которые существовали еще с первых ее дней. До сих пор нам для всех творческих идей хватало действующих ресурсов. Теперь «кольчужка стала коротковата».

**– Какова стоимость проекта строительства и стратегия его финансирования? Как правило, в таких случаях своими средствами дело не обходится. Какой банк вы выбрали своим стратегическим партнером и почему?**

– Для запуска первой очереди нам необходим один миллиард рублей. Основная часть – собственные средства. Четверть инвестиций мы намерены привлечь у банка. Выбор банка-партнера на много лет – дело не менее серьезное, чем выбор спутника жизни. Поэтому до последнего оглашать не хочется.

**– За какой срок планируете окупить проект?**

– За 5 лет.

**– Насколько значительно возрастают ваши мощности с запуском через год первой очереди нового производства? Какие изменения ожидают непосредственно производственную технологию?**

– Возможности развития компании создаются, с одной стороны, модернизацией оборудования, а с другой, – совершенствованием процессов (за что отвечает СМК).

Общепринятая российская практика такова: сначала инвестировать в оборудование, а

потом уже в управление.

Мы для себя выбрали путь «ровно наоборот». Сначала озадачились созданием СМК: работая на самом обычном оборудовании, мы построили Систему менеджмента качества и безопасности, соответствующую международным стандартам ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005. А чтобы сертификат был не на «бумажке», а по существу изменений, выбрали самого «дотошного сертифициатора» – ведущую международную компанию DNV (Det Norske Veritas). И это еще не все...

В ближайших планах – переход на более современный международный стандарт FSSC 22000, по которому еще никто из российских кондитеров не сертифицирован.

Таким образом, новая фабрика «Любимого Края» соединит в себе самый современный стандарт качества с самым современным оборудованием.

**– На рынке кондитерских изделий, особенно в сегменте пряников и овсяного печенья, активного роста нет. Спрос достаточно консервативен. А новое производство предполагает увеличение ваших рыночных позиций как минимум вдвое. Означает ли это, что понадобится серьезная корректировка вашей стратегии поведения на рынке? Не секрет ведь, что придется вытеснять мелких игроков.**

– Роста нет там, где нет привлекательности. Устаревание продукта делает его неинтересным потребителю на фоне развития других видов кондитерских изделий. Так, 13 лет назад рынок овсяного печенья подавал слабые признаки жизни. На фоне господства рулетов, вафельных тортов и других новомодных продуктов тех лет наши планы по «овсянке» выглядели, мягко говоря, странно.

Соединив в своем предложении овсяного печенья все лучшее из традиций с самым интересным из новаций, мы достигли лидерства. Теперь наша торговая марка «Посиделкино» – бренд №1 на рынке овсяного печенья.

Эту успешную практику мы и дальше планируем использовать. Рынок мучных кондитерских изделий богат огромным количеством игроков разного уровня. Образно это выглядит как огромное поле с одуванчиками: дунет легкий ветер рыночных изменений и со многих сдует белый пух, и останутся лысые стебли, а на их месте появятся масштабные посева.

**– Какие новые управленческие подходы способны повлиять на реализацию планов, в том числе в области качества?**

– О планах «Любимого Края» по переходу на новый стандарт FSSC 22000 я уже упомянул.

Все дальнейшие новшества будут в духе соединения традиций и новаций. «Любимый Край» всегда создавал что-то новое: продукты, упаковку, марки, коммуникации, отношения...

На заре создания любой компании выдающиеся продукты делают «легендарные герои». А когда компании уже более 10 лет, единственным способом создавать совершенные продукты постоянно, год за годом, являются совершенные процессы. Вот почему мы разработали комплексную систему вывода новинок (СВН), соединившую в себе все

жизненно необходимые этапы: от формирования продуктовой идеи до завоевания рынка.

Есть у нас Любимо Краевский Университет (ЛКУ). Чтобы компания успешно развивалась, нужны не совершенные исполнители процессов, а те, кто способен сам совершенствовать эти процессы. ЛКУ – это своего рода «миксер», который замешивает сотрудников разных подразделений и компаний, чтобы «испечь» лидерскую команду.

**– Насколько известно, с 2004 года вы используете теорию ограничений Голдратта. Что же является вашим ограничением, начиная с 2004-го по настоящее время?**

– Давно известная всем книга Элияху Голдратта «Цель» впечатляет, но это поучительная история, которая только заставляет задуматься... А что делать дальше? С практическими инструментами ТОС мы познакомились только пару лет назад.

**– Могли бы Вы подробнее рассказать, по какой схеме у вас на практике работает эта теория.**

– Если бы ограничение было только одно, жизнь была бы проста и скучна.

ТОС позволяет сфокусироваться на том, ЧТО сегодня надо улучшить, чтобы избавиться от ограничения. Оно, в свою очередь, имеет особенность перемещаться по всей цепочке создания ценности, поэтому улучшения – это постоянный процесс, где последовательно надо:

1. Найти, в чем состоит ограничение.
2. Подчинить всю систему работе с этим ограничением.
3. Преодолеть ограничение.
4. Повторить пункт 1.

**– Каким образом в рамках теории ограничений (ТОС) у вас взаимоувязана мотивация производства и продаж?**

– «Скажи мне, по какому показателю тебя оценивают, и я скажу тебе, как ты будешь себя вести» – это старая менеджерская мудрость. Поэтому у нас основной показатель производства такой же, как у продаж, – уровень исполнения заказов.

**– Широкомасштабное внедрение ТОС началось в 2011 году. А что подразумевается под словом «широкомасштабное»?**

– «Широкомасштабное» – в смысле осознанное, то есть когда подробно изучил, понял и точно решил, что буду применять. Для этого нужна командная работа, а не отдельное подразделение, иначе локальное улучшение может создать целый «букет» ограничений в другом месте.

Таким образом, командный подход обеспечивает масштаб и высокую эффективность проникновения изменений, в физике это называется «диффузия», в менеджменте – «синергия». Под командой мы понимаем не только своих сотрудников, но и активное участие партнеров по всем направлениям деятельности.

**– Персонал идет навстречу изменениям, относится с пониманием или пытается блокировать внедрение ТОС?**

– Не всякое изменение является улучшением. Сопротивление возникает там, где нет общего понимания того, что предлагаемое изменение является улучшением, направленным на общий результат.

Осознанное участие каждого сотрудника в непрерывном процессе улучшений избавляет нас от рутины «заставлять» персонал меняться. Люди просто вовлечены и видят положительный результат перемен. В итоге, каждый ощущает себя сопричастным достижениям компании, так как может сам непосредственно управлять изменениями. Кто же откажется от такой возможности?

– **Как Вы считаете, какое будущее ожидает «Любимый Край»?**

– Интересное! Во всяком случае, скучно точно не будет. Иначе следовать миссии «Любимого Края» не получится, а она звучит так: Соединять традиции и новации! Превращать будни в праздники!

**Подготовила Ольга Лазарева**

---

Права на все изображения и материалы, представленные на портале, принадлежат их владельцам.

При использовании материалов с портала активная ссылка на [www.ur-pro.ru](http://www.ur-pro.ru) обязательна.

© 2010-2012 Деловой портал «Управление производством»