



ТРЦ Европа, 236022 Калининград, ул. Театральная, 30, офис М 204а

тел. (4012) 616 – 201, [www.cbs-group.net](http://www.cbs-group.net),  
e-mail: [office@cbs-group.net](mailto:office@cbs-group.net)

**Мусин Марат**

Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп», к.э.н.

### **Составляющие успеха бизнеса: следовать стратегии, управлять качеством и развивать бренд**



#### **Справка о компании**

ГК «Фито-Депо», создана в 1995 г., учредитель и генеральный директор – Александр Иванов. Свой бизнес компания начала, используя склад, оставшийся после разорения польской компании «ПолРос», командой из 4 человек, начавших поставлять из Польши овощи и фрукты на рынок Калининграда. Удачно выбранное в тот период направление бизнеса приносило фирме несколько тысяч долларов месячного оборота.

Сегодня ГК «Фито-Депо» - один из лидеров в оптовой торговле овощной продукцией и фруктами, складской и транспортной логистике в Калининградской области (доля рынка составляет от 10% до 60 % по отдельным товарным позициям). Компания также занимается первичной переработкой, сортировкой, фасовкой, упаковкой овощей и производством готовой продукции под торговой маркой «Овощи Калининграда» (ОК) и частными торговыми марками розничных сетей. Численность сотрудников – 170 человек. Клиентами компании являются сетевые ритейлеры (ГК «Виктория», ГК «Вестер», ТД «Семья», ОАО «Седьмой континент», Metro cash&carry), бюджетные учреждения и организации (воинские части, больницы, детские сады, школы, санатории), предприятия общественного питания (рестораны, кафе), другие торговые точки города (магазины, ларьки, мини-маркеты). В имущественный комплекс компании входит распределительно-логистический центр (3000 кв.м) и цех по переработке плодоовощной продукции (1400 кв. м) на ул. Большой Окружной в городе Калининграде, два овощехранилища в Заостровье и Дунаевке, оптовые базы по продаже овощей и фруктов в Калининграде и Гусеве, посевные площади в Озерском, Гурьевском и Неманском районах (в форме совместного бизнеса с фермерскими хозяйствами). Месячный оборот компании сегодня превышает **миллион евро**.

Мы вместе с Александром решили проанализировать историю развития компании и выделить те **ключевые аспекты управления**, которые позволили сделать его бизнес жизнеспособным, устойчивым, с хорошими перспективами развития.

### **Следовать выбранной стратегии**

Начав работать в свое время с компанией «МДМ» по поставкам овощей и фруктов (будущей ГК «Виктория»), Александр всегда очень внимательно следил (как в Калининграде, так и в Польше) за тенденциями в развитии продуктового ритейла и выявлял те ниши в работе с плодоовощной продукцией, которые не выгодны крупному ритейлеру (калибровка, мойка, сушка, фасовка и др.). В стратегическом менеджменте эта конкурентная стратегия называется **«нишевой»**, которая во всем мире создает реальные возможности для малого и среднего бизнеса. Стратегия ниши не сталкивает малый бизнес в лобовой атаке с крупными игроками рынка, а, наоборот, позволяет маленьким очень успешно дружить с большими с обоюдной выгодой.

Изучение зарубежного опыта поставщиков овощей подтолкнуло к идее переработки. Кроме того, рынок продаж овощей и фруктов стал высококонкурентным с низкими темпами роста, ряд торговых сетей перешли на прямые контракты по этой товарной категории. Так появилось первое небольшое производство, где компания начала выпускать квашеную капусту, соленые огурцы, фасованные овощи под торговой маркой «Овощи Калининграда» (ОК). Как известно, эта корпоративная стратегия носит название **обратной интеграции** (от торговли к производству, при этом в своей отрасли, что уменьшает риски).

### **Управлять качеством**

В рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров Александр проходил в 1997 году стажировку в Японии. Там, помимо изучения опыта работы компаний – поставщиков овощей и фруктов, значительное внимание было уделено японскому опыту управления качеством (TQM), в т.ч. знаменитой концепции «Тойоты» «Кайдзен». И хотя компания Александра не пошла на сертификацию по стандартам ISO (в этом руководство не видело острой необходимости), ключевые идеи TQM были взяты на вооружение как в построении системы логистики по овощам и фруктам, так и в создании производства. Система логистики (доставки, хранение, продажи, управление запасами) была настроена таким образом, чтобы следовать выбранному компанией принципу: *«Возможно, что у нас не всегда самое лучшее, самое дешевое, но у нас есть всегда!»* Это позволяло «Фито-Депо» никогда не подводить своих клиентов, даже в те периоды, когда незабвенный Г.Онищенко, словно волшебник, закрывал границу для импортных овощей и фруктов, в очередной раз, обнаружив в них что-то крайне опасное для здоровья россиян. И пока другие поставщики лихорадочно искали обходные пути поставок, компания Александра заполняла внезапно освободившийся рынок. Управление качеством используется и при формировании товарного ассортимента. Если у «Фито-Депо» появляются возможности закупать товар в требуемых объемах при оптимальном соотношении «цена/качество» от местного фермера, компания отдаст приоритет местному фермеру, а не голландским помидорам (но, к сожалению, пока такая возможность существует только в сезон). Комплексное управление качеством лежит и в основе производственного бизнеса Александра, где ключевой принцип – только лучшее оборудование (а это значит Германия!), только передовые технологии (Германия и Голландия), только современная производственная логистика (активное изучение опыта H&M, других немецких и голландских компаний). Понятно, что это стоит дорого (только в оборудование было инвестировано около миллиона евро), но это тот **ключевой элемент стратегического управления**, который позволяет компании выживать и быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.

## **Развивать бренд**

Начав активно заниматься производством продукции для конечного потребителя, Александр со своей командой осознали, что здесь другие «законы жанра» в отличие от оптовой торговли. Если помидоры, картофель, морковь и капусту можно продавать как товар «небрендированный», то, предлагая конечному пользователю соленья, соусы, чищенный картофель, необходимо, как говорят маркетологи, вызывать у покупателя эмоции. Так возникло понимание, что компания должна предлагать не продукты, а бренды. И здесь вариантов было не так много: попытаться «лечь» под сильный федеральный бренд, выпускать продукты под private label торговой сети или создавать свой бренд. Компания пошла не по самому простому, но самому перспективному третьему пути. Так появился бренд «Натурово». По законам жанра, у каждого бренда должна быть своя идея и легенда. Откуда взялось название «Натурово»? С легкой руки кого-то из сотрудников. Дело в том, что основная база (в т.ч. производство) компании находится в районе Окружной дороги, на отшибе, в сельской глуши. Сотрудники между собой часто называют это место деревней. И Александру это понравилось. А чем плоха деревня? Чистый воздух, тишина, огороды и сады. Натуральная сельская жизнь. Можно сказать, что вся компания помешана на натуральности и свежести. И ее продукция должна выглядеть натурально и быть полезной, как бы ее ни обрабатывали. А исконно русская закусочка в виде квашеной капусты, соленого огурчика, винегрета и отварной картошечки! И вкусно и полезно! И вот кто-то после очередной накачки на эту тему в сердцах сказал: «В натуре, Натурово!». Отсюда и пошло — «деревня Натурово», а потом уже — «Агрофабрика Натурово», что, в свою очередь, отразило и современные технологии, и систему управления качеством.

Таким образом, нам, как кажется, удалось определить три составляющих успеха бизнеса Александра. Но эти три фактора (безусловно, важных) — это составляющие именно ГК «Фито-Депо». У каждого бизнеса они свои.