

Не вафель единой

Сергей Акульчев, владелец одноименной кондитерской фабрики, за три года создал бизнес с оборотом \$32 млн. Он считает, что разрабатывать новые продукты глупо: легче их позаимствовать.



К компании 33-летнего Сергея Акульчева, расположенной на окраине Набережных Челнов, ведет разбитая в лучших российских традициях дорога. На небольшой парковке рядом с входом в офис -- металлическая вывеска на немецком: Parken verboten («Парковка запрещена»). «Как в Европе»,-- с гордостью показывает на нее начальник первого производства **Валерий Ляскунов**. Рядом на двери офиса приколот лист бумаги, на котором фломастером написано «Акульчев».

К Европе отношение у Сергея Акульчева особенное. Именно там основатель и владелец фирмы берет идеи новых продуктов, которые позволили за три года превратить заурядную хлебопекарню в заметного игрока

российского рынка кондитерских изделий.

«Зачем повторять то, что уже продают? Можно просто взять лучшее из-за рубежа и начать производить здесь, в России. Качество будет выше, а цена ниже»,-- рассуждает Акульчев. Сейчас в портфеле компании три вида «европейских» товаров, на которые приходится около 70% оборота: мягкие вафли, кремблы (вафельное печенье) и криспы (вафельные чипсы). «Никаких маркетинговых исследований мы с ними не проводили: если вкусно -- купят»,-- чеканит Сергей Акульчев вторую часть своей бизнес-концепции.

Украсть власть

Оператор кондитерской фабрики «Акульчев» уныло следит за бесконечным потоком вафель, выходящим из печи. Печь сама разливает тесто в формы, сама печет вафли и сама снимает их с поддона. Вся работа оператора сводится к тому, чтобы специальной палочкой сбивать подгоревшие вафли. Он скучает и пытается жонглировать своей палочкой. Печь, которую обслуживает скучающий оператор, была куплена компанией за 1 млн евро в 2005 году. Рядом с ней -- печь метров на пять короче: ее купили в 2004-м за 600 тыс. евро. Именно с этой покупки Акульчев отсчитывает рождение нового бизнеса. В начале 2000-х он, владелец заурядной хлебопекарни, впервые попробовал в Вене мягкие вафли. А в 2002-м увидел на одной из выставок стенд австрийской компании Naas -- производителя оборудования для кондитерских фабрик. «Я спросил, сколько стоит линия по производству вафель,-- волнуется он от воспоминаний.-- Оказалось, 3 млн евро. Космические по тем временам деньги».

Столько денег у него не было. Однако у Naas нашлась более дешевая линия за 600 тыс. евро, которую они и продали настырному российскому кондитеру в рассрочку. Вместе с оборудованием Акульчев получил рекомендации по рецептуре. Однако их все равно пришлось подгонять под отечественные ингредиенты. В 2004-м Акульчев арендовал заброшенную столовую, отремонтировал ее и открыл там новое предприятие. «До 2004 года мы пекли печенье и мало чем отличались от остальных, а тут стали единственными в России производителями мягких вафель»,-- гордится он.

«Идея Акульчеву пришла вполне здравая,-- поддерживает начинание **Дмитрий Василевский**, генеральный директор маркетинговой компании „Прорыв”,

специализирующейся на рынках продовольственных товаров.-- Говорят, что хороший маркетинг -- это здравый смысл плюс чужие идеи. Вот Акульчев это и доказал на личном примере. На Западе много десятилетий вкладывали миллиарды в создание новых кондитерских продуктов и технологий. Зачем нам повторять их путь, если можно просто позаимствовать».

Правда, полностью позаимствовать технологический процесс у Акульчева пока не получается. Автоматизация заканчивается ровно в тот момент, когда вафля снимается с австрийской печи. Дальше -- монотонная ручная работа. Вафли вручную заполняют начинкой, укладывают, упаковывают и складывают по коробкам. Из-за обилия ручных операций в «Акульчеве» трудятся 1100 человек, из них лишь 70 -- офисные работники. Акульчев клянется, что скоро ситуация изменится. Компания начала разработку системы автоматизации, которая приведет к уменьшению ручного труда. Уже через год ручные операции вроде закладки начинки, укладки и фасовки будут выполнять автоматы зарубежного производства. «Но никого увольнять мы не будем,-- спешит пообещать Акульчев.-- Лишь увеличим производство».

ДОСЬЕ

Хлебопекарня «Акульчев» (первоначальное название «А1») была создана в 1995 году. Сначала компания выпекала хлеб. В 1998 году «Акульчев» перешел на производство печенья. В 2004 году стал производить мягкие вафли, а в 2006 году в линейке продуктов появились новинки: кремблы (вафельное печенье) и криспы (вафельные чипсы). Расширение производства шло за счет кредитов в банке «Ак Барс». Следующий этап модернизации фабрики произойдет в 2008 году. На него будет затрачено более 3 млн евро. Сейчас компания согласует получение этого кредита в ВТБ. Сегодня компания выпускает более 14 видов печенья, кремблы, криспы и 11 видов мягких вафель. Они поставляются во все регионы России и страны ближнего зарубежья. Оборот в 2007 году, по прогнозам, составит \$32 млн. Единоличным владельцем компании является Сергей Акульчев.

Проблема начинки

Не удалось Акульчеву полностью скопировать и сам продукт. «Просто вафли мы практически не продаем. Из двух вафель делаем сэндвич, а в центр кладем начинку. Например, птичье молоко. На Западе так никто не производит, там начинку добавляют дома самостоятельно. Мы так пробовали, но у нас товар не пошел. У нас иная культура питания»,-- рассказывает Сергей Акульчев.

Действительно, мягкие вафли на Западе позиционируются совсем не так, как в России. «Этот продукт пришел из Бельгии,-- рассказывает **Люцета Мирзоян**, главный менеджер анапского предприятия „Ранда“, которое в 2006 году тоже освоило выпуск мягких вафель.-- За границей их едят на завтрак с джемом, шоколадными пастами и даже с паштетом. У нас такой культуры просто нет, люди еще к ним не привыкли».

Российский рынок этого продукта еще очень мал и молод. «Рынок кондитерских товаров оценивался в 2005 году в \$5,2 млрд, а в 2006-м -- в \$5,4 млрд. 50% рынка приходится именно на мучные товары»,-- объясняет директор по маркетингу компании «Русские продукты торг» **Оксана Аверина**. По данным маркетингового агентства Step by Step, на долю всех вафель приходится 25% мучной кондитерки, то есть около \$1,3 млрд. При этом, по оценкам экспертов, мягкие вафли пока занимают не более 8% от этой цифры.

Несмотря на незначительный рост [кондитерского](#) рынка, место для новых игроков там есть. «Главное -- найти удачную нишу,-- советует Оксана Аверина.-- Если начать делать дешевое печенье, то конкуренция будет очень высокой, а Акульчев выбрал правильную

стратегию и преуспел. Но сейчас все больше производителей обратили внимание на мягкие вафли, так что конкуренция там будет расти».

На руку Акульчеву играет то, что крупные игроки мягкими вафлями пока не интересуются, а объемы импорта крайне незначительны. Сейчас мягкие вафли бельгийских компаний Helwa и Valrhona (основные поставщики в Россию) можно найти только в «Седьмом континенте» и «Азбуке вкуса». Но за последние два года эту продукцию начали производить российские фирмы: «Ранда» из Анапы, «Вереск» из Санкт-Петербурга и нижегородская фабрика «1 Мая». Пока участники рынка говорят, что конкуренции между ними нет. «Мы слишком далеко находимся, да и работаем с разными сетями („Ранда” представлена в „Магните”), чтобы быть конкурентами»,-- говорит Люцета Мирзоян.

О своих иностранных конкурентах Акульчев прекрасно знает. В администрации фабрики целый шкаф забит упаковками их вафель. Российских упаковок там нет. «Те, кто производит вафли в России, мне сами звонят, спрашивают, как у меня дела»,-- поясняет Акульчев.

Однако ценовую политику Акульчев уже выстраивает с оглядкой как на иностранцев, так и на россиян: «Мы дешевле иностранцев, но дороже российских компаний. Это потому, что мы лучше других отечественных производств, а иностранцы не могут конкурировать с нами в цене». Если вафли бельгийских производителей стоят в рознице от 70 руб., а «Ранда» -- 25 руб., то «Акульчев» -- 30 руб. «„Акульчев” работает в премиум-сегменте кондитерских товаров, который в последние годы растет лучше всего, так что тут есть своя логика»,-- уверен коммерческий директор компании «Ай-Си-Эс» (крупный дистрибутор кондитерской продукции в Москве и Московской области) **Алексей Ражба**.

Конфетка в подарок

Если с ленью покупателей Акульчев борется с помощью начинки, то с ленью сотрудников -- с помощью хитроумных схем заработной платы, запутанных, как хороший детектив.

Все работники разбиты на группы по пять-шесть человек. Каждая такая ячейка получает сдельную плату. При этом существует пять видов премий: за количество произведенной продукции, за соблюдение санитарных норм, за обучение молодежи. И еще две: премия от начальника цеха и «за отсутствие административных дней». На последнюю могут претендовать те, кто ни разу не отпрашивался по семейным обстоятельствам.

«Специфика у нас тут своя,-- поясняет **Анатолий Григорьев**, начальник производства фабрики „Акульчев”.-- Работают в основном женщины сменами по 125 человек. Смена длится 12 часов, потом двое суток отдыха. Но все равно умудряются отпрашиваться: у всех же семьи, дети. Поэтому и нужна такая премия. А для начальника цеха премию оставили, чтобы авторитет его поддержать, чтобы боялись».

Как утверждает Григорьев, люди на фабрике за свои места держатся: «В целом даже стажер у нас получает не меньше 6 тыс. руб. О зарплате работников могу только сказать, что она больше, чем в среднем по республике». Несмотря на громкие слова, это не так уж и много: средняя зарплата в Татарстане составляет 10 186 руб.

Еще запутаннее система расчета заработка сотрудников в отделе продаж. Заработную плату там вообще вычисляет компьютерная программа, созданная программистами «Акульчева». Каждый менеджер видит ее у себя на мониторе. «Если объяснить в двух словах, то смысл такой: по каждому федеральному округу компьютер помнит исторический максимум продаж. Превысил его -- получи набавку в тройном размере, не



Сотрудников удерживают на фабрике хитрой системой премий и льгот

дотянул -- у тебя из оклада вычли. Но есть и еще факторы, так что там все очень сложно», - рассказывает Акульчев.

Продавцов потребность ежемесячно совершать подвиг, по словам Акульчева, не пугает. За каждым продавцом закреплен свой федеральный округ: от Дальневосточного до Северо-Западного, по человеку работают с Казахстаном, Белоруссией, Украиной и странами Прибалтики. Двое отвечают за федеральные сети. Сейчас продукты «Акульчева» можно найти в «Перекрестке», Metro, «Патэрсоне», «Пятерочке», «Бахетле» и других федеральных и местных торговых сетях.

Комфортное существование

«Как выпекать хлеб, я знаю на генном уровне»,-- гордится Акульчев.

Его мать работала на хлебозаводе и часто брала сына с собой. Правда, хорошая наследственность не спасла Акульчева от потрясений 1990-х. В 1995 году он заложил под грабительские 200% годовых квартиру «группе физических лиц», чтобы открыть бизнес. В августе 1998-го компания едва не разорилась. «Долгов было так много, что были моменты, когда думал: все выплачу и закроюсь»,-- сокрушается Акульчев. Чтобы поскорее вернуть деньги, он решил увеличить регион продаж. Хлеб далеко возить было нельзя -- из-за очень маленького срока хранения, и в 2000 году он наладил производство печенья -- продукта длительного хранения. Бизнес пошел в гору. Цех по производству печенья работает до сих пор. Он находится в том же здании, что и офис. Каждые 24 часа там пекут 10 тонн печенья под брэндом «Акульчев».

Наверное, из-за бурного начала карьеры Акульчев считает, что самое главное в работе -- комфорт. Особенно комфортно ему за границей, в Вене, куда он увез жену и троих детей и где нашел свои мягкие вафли. «Там хорошо, спокойно, люди доброжелательные»,-- перечисляет он. К сожалению, Набережные Челны на Вену похожи мало. Но Сергей Акульчев на своем предприятии с этим борется, пытаясь построить на нем кусочек Вены. Например, в офисе компании введен укороченный рабочий день: с 8.30 до 16.30.

«Коллектив молодой, у многих дети в садиках. Вот они ребенка отдадут туда, а потом со спокойной душой работают. Если у человека все дома хорошо, то он и работает лучше»,-- объясняет Акульчев.

Сергей

С вафлей по жизни

Акульчев

В конце 2006 года Акульчев переименовал свое предприятие в честь себя.

развивает

До этого в течение двух лет комбинат назывался «А1». Сначала он

свой бизнес в

сомневался, правильно ли поступил, но весной этого года его убедили, что

Набережных

правильно. Акульчев заказал фирменный стиль и упаковку для всех типов

Челнах, но

продукции в агентстве Mildberry. «Взяли дорого, 5 млн руб., но и сделали

жить хочет

красиво,-- признается он.-- Я советовался насчет названия. Они сказали:

в Вене

хорошая фамилия, есть личная идентификация продукта. Решил оставить».

В самом начале 2008 года должна стартовать реклама нового брэнда на

телевидении. Ролик Акульчев сейчас заказывает у «Муви», а на ротацию его хочет

потратить \$0,8 млн. Деньги не такие уж и маленькие. По данным «Бизнес Аналитики»,

рекламные бюджеты крупных иностранных игроков на продвижение мучных товаров не превышают \$7 млн.

Сейчас Акульчеву осталось определиться, как продвигать продукт. Он хочет сыграть на моде на здоровое питание. Этому способствуют сразу два фактора. Во-первых, в этом году компания получила заключение Института питания РАМН, что их продукция рекомендована в качестве детского питания, то есть здоровая. Во-вторых, в «Акульчеве» планируют начать разработку продуктов со «сбалансированным содержанием жиров, белков, углеводов и микроэлементов» для разных возрастных категорий потребителей. Эксперты по-разному оценивают рекламные идеи Акульчева. «Если обсуждать эти две концепции, то акцент на здоровое питание я считаю спорным,-- делится своим мнением

Дмитрий Василевский.-- Тезис о том, что вкусное не может быть полезным, засел в головах россиян очень крепко, поэтому полезное и вкусное для них -- вещи совершенно разные». По мнению Ражбы, у Акульчева уже есть главное -- красивая упаковка и бренд. «В этом сегменте практически нет сильных брендов, и Акульчев правильно сделал, что вложил в него,-- уверен он.-- Если не уходить в нишу экологического питания, сохраняя паритет между „вкусно” и „полезно”, концепция здорового питания вполне может себя оправдать».

Поход на Запад

В ближайший год Акульчев грозит выйти на европейский рынок. Для этого компания уже прошла сертификацию по международной системе ISO 22000. «Успех на Западе возможен. Прежде всего из-за конкурентоспособной цены»,-- считает Оксана Аверина. По ее сведениям, расходы на зарплату, аренду и электроэнергию у Акульчева во много раз ниже, чем у европейских производителей.

Акульчев грезит и расширением производства. Сейчас он заканчивает оформлять кредит в ВТБ на 3 млн евро. На эти деньги в 2008 году Акульчев возьмет в лизинг третью линию производства. Какие продукты он позаимствует на Западе для новых мощностей, тоже решено: масляные пироги, вафельное печенье и мягкое печенье. Все они не имеют аналогов в России. Сам Акульчев говорит, что проект окупится за три с половиной года. Проекты Акульчева простираются далеко за 2008 год. Через 10 лет Акульчев запланировал для себя ни много ни мало открытие завода в любимой Австрии: бизнес-концепция для него уже готова, и даже «менеджеры» подрастают. Если в России продаются австрийские сладости, то почему бы в Австрии не продавать российские? «Производить там, я думаю, будем традиционные для России продукты. А дело семейное будут дети продолжать: старшая дочь Анастасия станет гендиректором -- с детства руководит младшими, ответственная очень,-- хвастается Акульчев.-- Средняя, Василиса, хорошо рисует, чувствует людей, будет маркетологом. Чем займется сын, я еще не придумал. Но ему всего пять лет, так что определиться успеем».

Однако пока Европа далеко, и борьба за облагораживание территории по евростандартам продолжается каждый день. В офисном туалете висит объявление: «Просьба не вставать на туалет ногами и смывать за собой». На фабрике эту проблему уже решили: там вода спускается автоматически через три минуты после того, как в туалете включается свет. Хоть немного, но похоже на Европу.

Иван Марчук

02.10.2007 [Секрет фирмы](#)