



№ 6 июнь 2006 / Интервью номера

Ирина Эльдарханова: "Подарок - это важный компонент в отношениях"

[Версия для печати](#)

Индивидуализация. В этом слове заключается главная клиентская стратегия семейного бизнеса компании «Конфаэль», которая всего за пять лет превратилась из кондитерской фабрики в ателье персонифицированных подарков. О том, как компания развивается, как строит отношения с клиентами и конкурентами, рассказывает председатель совета директоров компании «Конфаэль» Ирина Эльдарханова

СВ: ЕЩЕ В ПРОШЛОМ ГОДУ МОЖНО БЫЛО ВСТРЕТИТЬ УПОМИНАНИЯ «КОНФАЭЛЬ» В КОНТЕКСТЕ КОНДИТЕРСКОГО РЫНКА. ЧТО-ТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

ИЭ: «Конфаэль» нельзя назвать в полном смысле кондитерской фабрикой. Мы специализируемся на изготовлении подарков – индивидуализированных и максимально персонифицированных. По самой организации бизнеса – это ателье по производству индивидуальных заказов. Как ателье по пошиву платьев. И как любое ателье, компенсируя риски сезонного спада спроса, «Конфаэль» производит небольшие партии изделий, которые мы продаем через розницу. Но более 70% наших объемов – это индивидуальные заказы корпораций и частных лиц.

СВ: А СКОЛЬКО ПРИХОДИТСЯ НА СЕГМЕНТ B2B?

ИЭ: Большая часть. Это естественно, так как размер корпоративного заказа несравним с заказами частных лиц

Остальное – это производство для продажи в наших торговых точках и через розничную торговую сеть.

СВ: ВЫ ЗАМЕЛЯЕТЕ ДОЛЮ «КОНФАЭЛЬ» В КОНДИТЕРСКОМ РЫНКЕ СТРАНЫ?

ИЭ: Нет, нам это не нужно. И мы не пытаемся завоевать долю в кондитерском рынке. Дело в том, что в кондитерском сегменте мы представлены только в розничном канале сбыта, а именно – в нашей сети бутиков и в крупнейших

супермаркетах. Но для нас это настолько незначительные объемы сбыта, что мы не рассматриваем его как источник доходов и основной канал продаж.

СВ: ТО ЕСТЬ СЕТЕВАЯ РОЗНИЦА – ЭТО НЕ ОСНОВНОЙ КАНАЛ?

ИЭ: Да, на него приходится всего 5% продаж. И если бы мы не рассматривали этот сектор как дополнительный сервис для наших постоянных клиентов – покупателей подарков в наших бутиках, то мы бы и не использовали этот канал сбыта.

Он поддерживается нами именно потому, что это необходимо нашим постоянным заказчикам, как дополнительная услуга, которую мы предоставляем клиентам, ставшим поклонниками «Конфаэль». И именно для их удобства мы выставляем определенный ассортимент в тех сетевых супермаркетах, где они совершают свои рядовые покупки.

Еще одним важным фактором, удерживающим нашу продукцию на полках супермаркетов, стало наше решение вести своего рода просветительскую деятельность. Ведь многие покупатели даже не задумываются о том, как распознать качество в шоколаде.

СВ: ЕСТЬ КАКИЕ-ТО ОСОБЕННОСТИ У КЛИЕНТОВ «КОНФАЭЛЬ»?

ИЭ: Среди наших клиентов много тех, кто вообще не любит шоколад. Их общение с «Конфаэль» начиналось с фразы «Я шоколад не люблю». Но один раз попробовав и найдя в «Конфаэль» то, чего не знали раньше, наши гости становятся нашими друзьями, останавливая свой выбор либо на отдельных изделиях «Конфаэль», либо на его ассортименте в целом. При этом, заметьте, как и раньше, отказываясь от шоколада других марок.

СВ: А ЧЕМ ОБЪЯСНЯЕТСЯ ТАКАЯ МЕТАМОРФОЗА СО ВКУСАМИ? УНИКАЛЬНОЙ ФОРМУЛОЙ?

ИЭ: Для иллюстрации я расскажу историю. Мы занимаемся импортом из Италии консервированного зеленого горошка и макарон. Встает вопрос присоединения к этой линейке оливкового масла. Я приезжаю на переговоры в Италию, сажусь за стол переговоров с владельцами заводов. Они выставляют бутылки с мутным зеленым маслом. Я знаю, что такое масло. В нашем представлении оно должно быть светлым и прозрачным. Мне говорят, что это пол-литровая бутылка стоит 7 долларов. Я удивляюсь: как так, у нас на полках в магазинах литр масла стоит 1 доллар. Они мне говорят – у вас на полках 1 доллар стоит не масло, а имитация масла. Мы же вам предлагаем масло. Тогда я впервые узнала, что такое Extra Virgin – масло первого холодного отжима.

На сегодняшний день, если у меня в доме не оказывается настоящего масла – мутного, первой холодной выжимки, я салат не заправляю ничем. Другое масло мне уже кажется абсолютно невкусным, мой организм его не хочет.

СВ: МОЖЕТ БЫТЬ, ЭТО УЖЕ ПСИХОЛОГИЯ ВОСПРИЯТИЯ?

ИЭ: Нет, это физиология организма.

Так вот, мы используем в своем шоколаде какао-масло первого холодного отжима. Когда человек пробует этот шоколад (а этого вкуса горького шоколада мы добивались в течение полутора лет), он ему нравится. Его организм, видимо, прочувствовал не только вкус, но и полезность того, что содержится в этом продукте. Организм подает сигнал, и человек понимает, что он ел этот шоколад и хочет именно его. Поэтому наш клиент и говорит: «Я не ем шоколад, но я люблю «Конфаэль»».

СВ: КРОМЕ РЕЦЕПТУРЫ ЕСТЬ ЛИ ЕЩЕ КАКИЕ-ТО ПРИЧИНЫ?

ИЭ: Кроме дорогого сырья, которое мы используем в своем шоколаде, существуют, конечно, и технологические инновации. Мы изменили технологию – в отличие от стандартного производства, наша шоколадная масса изготавливается за два цикла смешивания. Это делается именно для того, чтобы достигнуть высокого уровня измельчения и смешивания. Ведь качество шоколада складывается именно из этих трех составляющих – сырье, измельчение и смешивание.

Можно вспомнить старый анекдот. Умирает еврей, вокруг него дети. «Папа, твой чай был самым вкусным. К нам шли все соседи и говорили, что лучше чая нет в округе. Расскажи – в чем секрет». Он ответил: «Дети, не жалейте заварки».

Вот, собственно, рецепт известный – не жалеть качественного сырья и не жалеть времени на производство.

СВ: НО НЕУЖЕЛИ НИКТО ТАК НЕ ДЕЛАЕТ? ТОТ ЖЕ LINDT, НАПРИМЕР?

ИЭ: Это реально дорогое. Этого не делает ни один российский производитель. И Lindt не делает. Они просто производят хорошую шоколадную массу.

Биография

Ирина Борисовна Эльдарханова, закончила Ленинградский институт текстильной и легкой промышленности. До 1986 года работала главным инженером в производственном текстильно-галантерейном объединении. В период с 1986 по 1994 год занимала должность директора в республиканской базе «Росторгодежда». С 1994 по 2000 год – генеральный директор ООО фирма «Эликом». С 2001 года – председатель совета директоров российского производственно-торгового холдинга «Конфаэль».

Член Союза экспортеров продовольствия России, автор более 30 патентов, член Ассоциации деловых женщин России и попечительского совета фонда М. Ростроповича.

Награждена диплом Торгово-промышленной палаты РФ «За большой вклад в развитие предпринимательства», лауреат премии «Женщина года» в номинации «Бизнес-стиль» за разработку и успешное использование собственного прогрессивного стиля ведения бизнеса

СВ: ВЫ МОЖЕТЕ КАК-ТО ОЦЕНИТЬ ЕМКОСТЬ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПОДАРКОВ И СВОЕ МЕСТО НА НЕМ?

ИЭ: Хотя в прессе и появляются какие-то оценки рынка подарков (где-то 10 млрд, где-то 60 млн долларов), точно ее не знает никто.

Наша доля, конечно, совсем не большая на этом рынке. Объем продаж «Конфаэль» в этом году составит от 18 до 22 млн долларов. Но если вы меня спросите, сколько мы выпускаем в тоннах, я вам не отвечу – я на самом деле не знаю даже, какое количество глазури мы используем. Большинство изделий – это штучные продажи, поэтому их вес совсем не играет роли.

СВ: КАКАЯ ИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НАПОМИНАЕТ БОЛЬШЕ ВСЕГО РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОДАРКОВ?

ИЭ: Мы похожи на европейцев, но мы никого не копируем. Создавая свои коллекции, мы не ориентируемся на кого-то, напротив, мы их делаем такими, каких нет нигде.

СВ: КОГО ВЫ СЧИТАЕТЕ СВОИМИ КОНКУРЕНТАМИ В СЕГМЕНТЕ ПОДАРКОВ?

ИЭ: Я могу объяснить, как я определяю конкурентов «Конфаэль». Допустим, у человека есть 500 рублей, которые он выделил на подарок. И человек выбирает среди массы вариантов. Он может пойти в парфюмерный магазин и купить недорогие духи или в магазине сувениров он приобретет какую-то статуэтку, или букет цветов, или бутылку вина. У него также есть возможность зайти в «Конфаэль» и купить набор конфет.

Так вот, для нас конкуренты – все те, кто продает товары, способные стать подарками. Включая цветы, вино и коробку конфет. Все отрасли, в которых человек может потратить 500 рублей в качестве альтернативы подарку от «Конфаэль» (будь то шоколадная открытка или скульптурка), мы рассматриваем как своих конкурентов. Сюда же входит и кондитерская отрасль. Но человек, имеющий 500 рублей, не выбирает между фабрикой «Конфаэль» и «Объединенными кондитерами», он выбирает более широко.

СВ: А НАСКОЛЬКО СЕРЬЕЗНЫЕ КОНКУРЕНТЫ СЕТЕВЫЕ МАГАЗИНЫ В ПОДАРОЧНОМ СЕГМЕНТЕ? «КРАСНЫЙ КУБ», НАПРИМЕР?

ИЭ: Конечно, в качестве конкурентов мы рассматриваем и торговые компании. Но мы четко знаем свои конкурентные преимущества.

Как у производителя, у нас больше гибкости, и всегда есть возможность создания продуктов под индивидуальный заказ. Кроме того, у всех сетевых магазинов (у того же «Красного куба») стандарты ритейла – они закупают чужую продукцию. И если вдруг они ошиблись в определении спроса, то может сложиться ситуация, что одного вида товара не хватит, а другой станет неликвидом. В итоге – нужно решать проблему продвижения. С помощью скидок, каких-то акций. То же и в случае недооценки спроса: пока они закажут и доставят, момент может быть упущен.

А мы производители, и производим в соответствии со спросом и продажами, то

есть не на склад, а для удовлетворения спроса, мониторинг которого производится ежедневно.

СВ: А ВЫ НИ ОТ КОГО НЕ ЗАВИСИТЕ?

ИЭ: В «Конфаэль» бизнес выстроен таким образом, что значительную часть продукции мы можем либо быстро произвести, либо предложить большое количество альтернативных вариантов. И, конечно, мы не являемся замкнутым предприятием. Вокруг нас много партнеров, некоторые из них создавались, чтобы работать с нами.

СВ: УНИКАЛЬНОСТЬ – ЭТО ВСЕГДА ПРЕИМУЩЕСТВО. НО ДО ТОЙ ПОРЫ, ПОКА ЕЕ НЕ НАЧИНАЮТ ТИРАЖИРОВАТЬ КОНКУРЕНТЫ. ВЫ ОТМЕЧАЕТЕ НА РЫНКЕ ЗАИМСТВОВАНИЯ?

ИЭ: Действительно, мы обладаем большим числом эксклюзивных разработок. У нас на одно изделие может приходиться четыре патента. И, естественно, интерес к себе чувствуем. Несмотря на то что почти 90% наших идей-продуктов защищено патентами РФ, многие российские фабрики (в том числе и довольно крупные) решаются на плагиат.

Такой интерес со стороны вынуждает нас, отвлекая ресурсы от развития производства и клиентской работы, выделять значительные средства на защиту интеллектуальной собственности. Например, если раньше у нас было подразделение, занимающееся созданием интеллектуальной собственности, то недавно совет директоров принял решение создать специальное подразделение по защите интеллектуальной собственности.

СВ: А ЧТО КОПИРУЮТ – РЕЦЕПТУРУ, ДИЗАЙН?

ИЭ: И идеи, и технологии – все сразу. У нас запатентованы и способы производства, и внешний вид изделий, и некоторые рецептуры конфет. На сегодня мы обладаем информацией о трех попытках разных компаний начать производство конфет с рисунками. А у нас на это есть патент, который действует уже пять лет.

Вообще-то, повышенное внимание конкурентов нас радует. Но неприятно то, что защита прав на интеллектуальную собственность остается большой проблемой для России. Это актуально не только для нас, но и для таких мировых гигантов, как Microsoft.

СВ: КАКИМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ МЕТОДАМИ ПРОДВИЖЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ПОЛЬЗУЕТЕСЬ?

ИЭ: Основные наши действия при продвижении – информированность потенциальных покупателей о наших возможностях. И когда перестанет звучать восклицание: «Боже, какая прелесть! Как жаль, что я раньше не знал о вас. Теперь проблема подарков у меня решена», – задача по продвижению будет решена.

СВ: СЕГОДНЯ МНОГИЕ КОМПАНИИ СТАРАЮТСЯ БАЛАНСИРОВАТЬ МЕЖДУ ДВУМЯ СТРАТЕГИЯМИ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ ИЛИ УДЕРЖАНИЕ СТАРЫХ. НА ЧТО ОРИЕНТИРУЕТЕСЬ ВЫ?

ИЭ: 80% покупателей – это наши постоянные клиенты. Мы их знаем в лицо. Зачем же нам удерживать их какими-то специальными акциями, если мы регулярно решаем их задачи? В нашем случае важно не удерживать, а делать все так же хорошо, чтобы оправдывать доверие, которое уже успели завоевать. С помощью наших подарков клиент поддерживает или устанавливает отношения с людьми, от которых, в том числе, зависит и его личная жизнь, и бизнес. И в этом мы берем на себя огромную ответственность.

СВ: ВЫ ГОВОРИТЕ ОБ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ ПОДАРКОВ, О ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОМ ПОДХОДЕ К ПОКУПАТЕЛЮ. ОТКУДА ТАКАЯ ТАКТИКА?

ИЭ: Тот подход, который мы используем, не типичен ни для кондитерского рынка, ни для рынка подарков в целом. Мы диверсифицируем даже выпуск каталогов: общие каталоги – для наших новых клиентов, которые еще не знакомы с нашей коллекцией, и спецкаталоги, которые содержат новинки, – для наших постоянных клиентов.

Я бы хотела подчеркнуть – я не кондитер. И уверена, что это сыграло очень большую роль в успешности бизнеса. Если бы я была кондитером, я бы на все смотрела с точки зрения технологии и рецептуры: это возможно или нет. Мне же удается смотреть на бизнес глазами клиента – человека, решающего задачу выбора подарка, который способен вызвать восхищение и удовлетворение.

В советское время я более 10 лет занималась созданием и продажей одежды, и именно там широко применяется коллекционный формат представления продукции. Этот принцип сегментирования оказался пригоден не только для индустрии фэшн, мы смогли его адаптировать к бизнесу подарков.

Личная папка

– Повлиял ли ваш шоколадный бизнес на характер?

– Да, причем в лучшую сторону. Я стала задумываться о мотивации действий людей, об их чувствах. И могу с полным правом говорить, что когда я буду свободна, то смогу защитить диссертацию по психологии.

– Что сейчас читаете?

– 50 кейсов гарвардской бизнес-школы.

– Главное качество для руководителя?

– Компетентность.

– Главный жизненный успех?

– Семья.

– Сколько здесь везения?

– Очень много. Но, конечно, это и труд очень большой.

– Чего обычно людям не хватает для счастья?

– самого понимания, что такое счастье. И еще – они не могут находить счастье здесь и сейчас.

– Когда клиент не прав?

– Клиент бывает не прав невольно. Он просто может не понимать, к какому результату могут привести его требования.

– Если бы не было шоколада, чем бы занимались?

– Бизнесом. Но бизнесом красивым...

СВ: Я ЗНАЮ, ЧТО ВЫ СЕГМЕНТИРУЕТЕ КОЛЛЕКЦИИ И ПО НАЦИОНАЛЬНОМУ, И ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ. У ВАС ЕСТЬ МУСУЛЬМАНСКАЯ ЛИНИЯ КОНФЕТ, КОЛЛЕКЦИЯ «ДЕНЬ МЕДИКА». ВЫ ХОРОШО ЗНАЕТЕ СВОЕГО КЛИЕНТА?

ИЭ: Надеюсь, да. У меня есть одно преимущество перед конкурентами: приезжая в любой из бутиков, я слушаю что говорят покупатели, когда делают выбор подарка.

Кроме того, мы клиентов стараемся изучать. Например, недавно стартовало исследование, которое ведет Дэвид Брайен DBD International, Ltd. Сразу скажу, его цель не вполне стандартна. Обычно в маркетинговых исследованиях ставится задача выяснения вкусов и предпочтений потребителя с целью увеличения их количества. Для нас сегодня важно другое: мы хотим понять, как помочь клиенту сделать выбор подарка, чтобы вложенные им деньги максимально отработали и выполнили ту цель, которую он ставил.

СВ: А ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО?

ИЭ: Вы знаете, еще нет результатов, но я уверена, что большинство сегодняшних бизнесменов, используя корпоративные подарки, четких целей не обозначают. Обычно все действуют так, потому что «так принято». В крайнем случае на вопрос «какую цель вы ставите, вкладывая деньги в подарки» человек может ответить: поддержать лояльность (партнеров, сотрудников, административных органов) к компании. Увы, цель не выставляется, как в проекте. И уж тем более никто не отслеживает результативность подарочных акций.

СВ: ТО ЕСТЬ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ К ПОДАРОЧНЫМ АКЦИЯМ КЛИЕНТ ОТНОСИЛСЯ, КАК К МАРКЕТИНГОВОЙ КАМПАНИИ, – ЧЕТКО ПОНИМАЛ ЦЕЛЬ, ОПРЕДЕЛЯЛ ЗАДАЧИ, ДА ЕЩЕ МОГ ИЗМЕРЯТЬ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ИЭ: Мы хотим, чтобы выделенные на подарки ресурсы клиент мог использовать эффективно. Мы хотим экономить деньги клиента, мы хотим, чтобы он получал максимальный эффект. Не буду раскрывать подробностей, но мы скоро сможем внедрить новый сервис, который поможет клиенту получать обратную связь от тех, кому подарки предназначались.

СВ: ОЗНАЧАЕТ ЛИ ЭТО, ЧТО АТЕЛЬЕ «КОНФАЭЛЬ» ДЛЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПОДАРОКОВ ГОТОВО ИСПОЛЬЗОВАТЬ И ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ, А НЕ ТОЛЬКО ШОКОЛАД?

ИЭ: Мы это уже делаем. Повторяюсь, мы не кондитеры, мы – подарочная компания. Шоколад для нас – не единственный материал для работы. Если вы посмотрите наш каталог, то увидите также и другие наши разработки: упаковочные материалы (ткани, ленты, корзины) и различные аксессуары (свечи, альбомы). Как видите, это все имеет мало отношения к производству шоколада, и многое мы производим сами. Кроме того, мы думаем о запуске собственной косметической линии, основанной на масле какао-бобов.

Справка о компании

Компания «Конфаэль» работает с 2001 года. Имеет фабрику по производству шоколада в Красногорске, кофейню и сеть торговых точек, работающих в Москве, Санкт-Петербурге. В Киеве, Одессе и Ереване работают магазины-франчайзи. Количество сотрудников компании – 500 человек. Прогнозируемый объем продаж на 2006 год – 18–22 млн долларов.

Оборот российского рынка подарков, по оценкам исследовательской компании Step-by-step, составляет около 10 млрд долларов в год. Эксперты прогнозируют, что на волне роста потребительской платежеспособности и общего экономического благополучия рынок может показать высокие темпы роста

СВ: ПРЕДЛАГАЯ НОВЫЕ УСЛУГИ, РАСШИРЯЯ СПЕКТР ПРОДУКЦИИ, КОТОРАЯ УЖЕ НЕ ИМЕЕТ ОТНОШЕНИЯ К ШОКОЛАДУ, ВЫ СОХРАНИТЕ БРЭНД «КОНФАЭЛЬ»?

ИЭ: Да, он может немного видоизмениться, но останется обязательно – как зонтичный бренд.

Беседовала **Оксана Царевская**
редактор-эксперт «SALES business / Продажи»