

## Кризис? Надо больше вкусной колбасы!

21.12.2008 г.

В последнее время компаниям мясоперерабатывающей отрасли приходится работать «на пределе».

В минувшем году, помимо экономической составляющей, блокировавшей многим предприятиям пути развития, общая для всех игроков этого рынка негативная ситуация в отрасли значительной степени перекрыла мясопереработчикам кислород. В данном случае, выживет и будет процветать тот, кто видит и ведет бизнес на несколько мгновений вперед, следуя правилу, что тот, кто владеет мгновением, владеет жизнью. Именно так считает генеральный директор компании «Останкино» Михаил Попов.

– Михаил Владимирович, в последние пару месяцев начинать разговор с чего-либо другого как-то неловко – обстановка на рынках внесла коррективы абсолютно во все. Как себя чувствует компания «Останкино» на фоне всеобщего хаоса?

– Скажем так, нас «не колбасит». А если говорить серьезно, мы в гораздо меньшей степени, чем конкуренты, страдаем от «проверки на прочность». В рамках мировой экономической ситуации случилось то, что рано или поздно должно было произойти, и большинство российских компаний в настоящее время проходят период сильной турбулентности, однако все это по-минимуму касается «Останкино». Колебания рынка мы стараемся использовать в собственных интересах, и в этом наше преимущество или дальновидность, если хотите. К примеру, инвестируя по большей части в собственное производство, мы снимаем с компании зависимость от импортных поставок. Опираясь на собственные средства, мы независимы от банковских структур. «Останкино» одной из немногих компаний в своей отрасли удалось избежать кредитной нагрузки: она сейчас у нас отсутствует как таковая, поэтому проблемы с перекредитованием и увеличением ставок нас затрагивают лишь опосредованно.

– Так плавно лавировать сейчас немногим удастся, знаете. Вы что почувствовали кризис лет за пять до его материализации?

– Я бы назвал это инстинктом самосохранения в существующих рыночных условиях, основанным на защите бизнеса в любой период. Для нашей компании это некий кризисный иммунитет, комплекс мер, ориентированных на поддержку предприятия вне зависимости от внешних факторов. В данном случае, мы рассчитываем только на себя, и только от нас зависит, справимся мы с определенной ситуацией или нет. По сути, все просто.

Инвестируя в производство, мы решаем несколько задач одновременно. Завод, закупая мясо у своего же собственного свиноводческого хозяйства, обеспечивает производство сырьем нужного качества более, чем наполовину. Таким образом мы дистанцируемся от разного рода «приятных» неожиданностей, неизбежно связанных с внешними поставками. И хотя оставшуюся часть сырья мы покупаем в России или импортируем из Бразилии, сути дела это не меняет. Существуют мнения, что российский рынок мяса весьма скуден, но это не так. Сырье на мясном рынке есть, но соотношение цена-качество здесь далеко от идеала. В этом смысле, собственное производство свинины смягчает ценовые скачки и дает возможность использования мяса с необходимыми качественными показателями.

– Сняв с себя кредитные и прочие обязательства, вы сейчас оказываетесь в некотором роде неприкосновенными...

– О стабильности свидетельствуют факты, они же, в частности, позволяют говорить и о том, что «Останкино» в ощутимой степени опережает конкурентов. К настоящему моменту времени компания вышла на первое место в России по объему выпуска мясопродуктов. В Центральной России мы явные лидеры – неизменно держимся на первом месте по объему продаж. В нынешнем году этот показатель только по продукции мясопереработки составит около 700 млн. долларов. На сегодняшний день мы действительно самый крупный монобрендовый мясоперерабатывающий холдинг в России, объединяющий всю производственную цепочку, а это три производственные площадки в Москве и Подмосковье, самые современные на сегодняшний день свиноводческие комплексы, а также около двух десятков торговых домов. Мы контролируем продукцию на всех этапах, и это дает нам возможность постоянно отслеживать ее качество. Продажа продукции специально ограничена нами территорией Центрального федерального округа. Подобная тактика, нацеленная на близость производства к конечному потребителю, позволяет оперативно реагировать на колебания спроса, а также обеспечивает конкурентный уровень логистики по сравнению с местными производителями.

– Вы управляете компанией десять лет, и за это время вам удалось реанимировать полумертвый бизнес, отреставрировать всю систему производства и сделать Останкинский мясоперерабатывающий комбинат фаворитом рынка. Но ведь вы начинали фактически на руинах...

– Когда в 1998 году я и моя команда столкнулись лицом к лицу с тем, что осталось от предприятия, одно время являвшегося флагманом европейской мясной промышленности, мы были, мягко говоря, шокированы. Фактически на тот момент времени это был «Франкенштейн от пищевого прома». Системный кризис российской экономики начала 90-ых, нанес ОМПК такой удар, от которого было практически невозможно оправиться, и который мог бы вообще стать для него последним. Тогда администрация комбината оказалась абсолютно не готова к новым рыночным реалиям. К середине 90-х ОМПК существенно снизил обороты, и в итоге, в 1998 году картина стала совсем безрадостной: несколько тонн мясопродуктов в сутки и запасы сырья, плавно подходящие к своему логическому завершению. Плюс морально и физически устаревшее производство. Объемы снижались, качество становилось все хуже, в конце концов, при упоминании о продукции ОМПК ассоциация была одна и недвусмысленная: «это дешево, это некачественно, это – не надо».

Нам пришлось начинать все заново. Смена менеджмента и принципиально новый подход к маркетинговой стратегии компании. Мы хотели не просто восстановить комбинат, мы планировали сделать его лидером российской мясоперерабатывающей промышленности, и не скупилась на инвестиции. В итоге, их общий объем за 7 лет составил более 50 млн. долларов. ОМПК перенес полную модернизацию, производственную и интеллектуальную, и стал постепенно наращивать мощности. Мы переоснастили предприятие, полностью сменили оборудование, заменив его современным, высокопроизводительным, ввели компьютерную систему диагностики технологических режимов. Это, во-первых, позволило нам существенно поднять качество выпускаемой продукции и сделать

ее конкурентоспособной на московском и региональных рынках, а, во-вторых, расширить и обновить ассортиментную линейку, чтобы максимально удовлетворить спрос всех потребительских групп, во всех ценовых нишах.

Помимо модернизации производства, было решено развивать собственную сырьевую базу, и мы вложились в строительство собственных свиноводческих хозяйств. Они были построены с нуля, на неосвоенных территориях, практически в чистом поле. В целом, на развитие этого направления у нас ушло 10 лет. Сегодня «Останкино» владеет двумя подобными комплексами, один из которых находится в Смоленской области, другой в Подмоскowie. Это высокотехнологичные производства, с соответствующим уровнем автоматизации и объемом выпуска более двухсот тысяч голов в год.

Однако мы не остановились и на этом. «Останкино» была нужна маркетинговая поддержка, требовалось концептуальное обновление системы продаж. Благодаря взвешенной стратегии в данном вопросе, на сегодняшний день мы представляем нашу продукцию практически во всех сетевых магазинах Москвы, а также в большинстве крупных розничных торговых точках. Кроме этого, начав построение дистрибьюторской сети, мы создали эффективную систему продвижения продукции на локальных рынках, и сейчас на территории европейской части России успешно действуют 18 торговых домов нашей компании. Это уже – армия!

– Серьезное укрепление позиций бренда «Останкино», как в абсолютных показателях, так и в относительных также отмечают и маркетологи. Вместе с этим, на рынке для производителей колбасных изделий покоя по-прежнему нет: помимо группы лидеров, контролирующих максимальные объемы продаж, активизируются новые, амбициозные бренды. Чувствуете, как вам дышат в спину?

– Я не вижу ни малейших причин для серьезного беспокойства. Тенденции, сформировавшиеся в последние два года, привели к перестановке сил среди основных производителей, сильные игроки поменялись друг с другом местами. В годовом выражении рост продаж «Останкино» составляет 16%, в то время как продажи конкурентных брендов или выросли не столь существенно, или потеряли ощутимый процент. Однако, если говорить о доле российского рынка относительно нашей компании в абсолютном его выражении, точный его объем мне трудно назвать. Встретить объективные, качественные исследования в этой области мне пока не удавалось. Впрочем, доля рынка как таковая для меня не важна, гораздо больше меня интересует рыночная ситуация в приоритетных для нас регионах. Здесь доля «Останкино» составляет в среднем 15-20% и устойчиво растет. То, что для отрасли в целом считается уникальным явлением, для нас – прагматичная ситуация: уже 10 лет объемы производства и продаж компании постоянно увеличиваются.

– Однако, в целом, мясоперерабатывающая промышленность пережила не самый лучший год своей жизни. Как вы полагаете, какие из факторов оказались наиболее разрушительными для экономики мясной отрасли?

– Прошедший год действительно был катастрофическим для мясопереработчиков. Цены на сырье выросли практически наполовину, а стоимость сырья – это 60 % себестоимости продукции. Таким образом, только за счет повышения цен на сырье себестоимость возросла на треть. Но ведь, кроме этого, рост цен затронул и другие рецептурные компоненты. Переработчики же не

имели возможности адекватно поднимать цены на готовую продукцию, поскольку это мгновенно могло спровоцировать снижение спроса. Динамика роста цен на готовую продукцию не была столь существенна, а повышение отпускной стоимости происходило постфактум после очередных скачков цен на сырье. Подобная ситуация отразилась в той или иной степени на всех игроках.

Другой вопрос, беспокоящий не только производителей мясной промышленности, но и вообще всех поставщиков продуктов питания, касается взаимоотношений с сетевой торговлей. Несмотря на то, что доля сетевых продаж в России не так велика (по прогнозу «X5 Retail Group», доля розничных продовольственных сетей к 2010 году увеличится до 45,7 %), тем не менее, уже сейчас она весьма значительна. И то, что мы можем наблюдать в настоящее время, здоровыми, а, проще говоря, нормальными рыночными отношениями между производителем и дистрибьютором назвать весьма сложно. Стратегия, запущенная некоторое время назад и охотно используемая дистрибьюторами, прочно засела в мозгах руководителей крупных сетей. Идет процесс монополизации доступа к потребителю, сети диктуют компаниям свои условия, и если ты производитель, то ты платишь за все: за вход в сеть, за место на полке, за ввод каждой новой позиции; фактически прогибаешься под сеть. В настоящее время проблема приобрела такую остроту, что возник парадокс: дальнейшее увеличение объема продаж становится невыгодным для производителя, потому что практически вся производственная рентабельность съедается существующей системой скидок и промоакций, и, что не менее важно, все оборотные средства остаются в активе сетей.

– Однако расчетливость дистрибьюторов в какой-то мере предсказуема, поведение сетей, в известной степени, категория управляемая, с ними, в конце концов, можно договориться. В отличие от разрывных волн мировой экономики, это точечные удары. Как планируете защищаться от кризиса?

– В этом году, чтобы защитить перспективы развития, руководство компании приняло решение сменить финансовые приоритеты. В 2008 году мы пожертвовали рентабельностью, работая с нулевой прибылью. Но это дало нам возможность несколько поберечь силы и сохранить значительный потенциал для дальнейшего роста.

Ни в коей мере не отказываясь от политики, ориентированной на высокое качество продукции, мы сохраним приемлемые для потребителей цены. Слухи ходят разные, прогнозы тоже, однако, подчеркну, цены повышать мы не планируем. Сейчас стоимость нашей продукции увеличилась, в среднем, всего на 12 %, в то время, как в целом отрасль подняла цены на треть. И, тем не менее, я уверен, что серьезного роста цен на продукты в ближайшей перспективе не будет, и, по моему мнению, объем потребления мясопродуктов в целом не снизится, экономить на еде – не русская традиция. Увеличения спроса следует ожидать на продукты с оптимальным соотношением «цена-качество». Скорее, дефицит платежеспособности проявится снижением спроса на предметы роскоши и длительного пользования. В остальном, цены будут держаться на прежнем уровне. Вполне вероятно, мои утверждения расходятся с общепринятой точкой зрения, но прогнозы аналитиков, как вы знаете, далеко не всегда сбываются.

Для сохранения рентабельности компании мы будем работать над оптимизацией собственного производства. Для этого у нас есть все необходимые резервы, такие

как гибкий ассортимент, или, например, выпуск продукции в крупной расфасовке, что уменьшает затраты на единицу продукции, снижает количество необходимого персонала, необходимого для подобных опций. Однако, я убежден, что чрезмерные ограничения, а также сублимация финансовых и интеллектуальных мощностей в какое-то одно направление, могут выступать в некоторых случаях признаком агонии, и часто вредят компаниям. В нашей ситуации, автоматизация производства также может считаться оптимизирующим фактором, но здесь, по моему мнению, не нужны крайности. До какого-то предела она уменьшает производственные расходы за счет увеличения производительности труда, снижения брака, других факторов, но наступает момент, когда затраты на автоматизацию начинают превышать экономию от их применения. А это, как минимум, не разумно.

– То есть сотрудникам вашей компании бояться нечего?

– Большинство предприятий отрасли в связи с кризисом увольняет персонал, такова, к сожалению, реальность. У нас же все иначе. Сложившаяся ситуация сделала нам предложение, от которого невозможно отказаться. По сути, являясь самым востребованным московским производителем и планируя рост объемов производства и продаж, мы не собирались отказываться от того, что явно само шло к нам в руки. Благодаря сокращениям персонала на других предприятиях, мы укомплектовали штат сотрудников, решили собственные проблемы нехватки кадров.

Вне сомнения, это в большей степени касается тех областей, где от работников не требуется высокой квалификации. Найти же, к примеру, высококвалифицированного управленца, способного руководить отделом эксплуатации технологического оборудования, сегодня не просто: проверено на себе. Специалист подобного уровня, помимо профессионального технического образования, должен обладать еще и дипломом экономиста для того, чтобы наряду навыками эксплуатации оборудования в комплексе, включая и его настройку, и расчет оптимальной нагрузки с учетом сменности и ассортимента, вести административную координацию работы всех отделов технической службы, а также планировать бюджет подразделения, и проводить маркетинговые исследования рынка оборудования для подбора и закупок новых единиц. Кроме этого, в данной области не обойтись без английского языка уровня *upper intermediate*. Кадровой службе компании подобного специалиста найти пока не удалось, однако, думаю, рынок труда вскоре сможет его нашей компании предоставить.

– Если Вы ищете такого специалиста, то, наверное, логично предположить, что в планы компании не входит сворачивание инвестиционной программы?

– Разумеется, нет. Возможно, в изменившихся реалиях наша инвестиционная программа будет частично скорректирована, но о том, чтобы ее сворачивать – речи не идет.

Во-первых, для быстрорастущего предприятия, каким сейчас является «Останкино», принятие подобного решения было бы, по меньшей степени, абсурдным. А, во-вторых, есть очень простая и эффективная парадигма – профессиональное следование стратегическим целям.

Я уверен, что залог успеха руководителя любого ранга в любой области – это проведение последовательной внятной политики. Не шараханье из стороны в сторону, не закатывание глаз с причитаниями о мировом кризисе, а спокойная ежедневная работа, направленная на достижение четких понятных целей. И не важно, идет ли речь о министре, директоре школы, руководителе предприятия или начальнике цеха. Надо профессионально работать! И тогда у нас выпускники школ будут писать без орфографических ошибок, в России будет много хороших дорог, а на прилавках – много вкусной колбасы.

– Под торговой маркой «Останкино»?

– И под торговой маркой «Останкино» в первую очередь.