

Рецепт колбасы

Еще недавно конкуренты не относились к нему всерьез, а некоторые даже готовы были делиться своими секретами. Возможно, зря. За последние пять лет производство на возглавляемом Михаилом Поповым Останкинском мясоперерабатывающем комбинате (ОМПК) выросло на 60%, в то время как на московских и подмосковных заводах группы «Черкизово» и «Микояновского мясокомбината» производство сократилось на треть. Выручка ОМПК за 2009 год увеличилась на 20%, до 19,2 млрд рублей, а в составленном журналом Forbes списке самых продаваемых товаров бренд «ОстаNкино» занял 6-е место, далеко обогнав все конкурирующие торговые марки. В чем секрет?

Попов не настроен разбирать свой рецепт успеха. «Мы просто делали разумные вещи и избегали делать неразумные», — скупко комментирует гендиректор ОМПК, бывший банкир и совладелец инвестиционной компании. В 1998 году вместе с партнерами он искал какой-нибудь недорогой актив, чтобы, вложившись, заработать на его развитии. В результате был куплен мясоперерабатывающий завод на севере Москвы, который на тот момент еле сводил концы с концами.

Среди владельцев столичных мясокомбинатов Попов выглядел выскочкой. К примеру, президент АПК «Черкизовский» Игорь Бабаев и гендиректор «Царицыно» Лариса Бурова на тот момент имели за плечами по 30 лет работы в отрасли. Однако новый глава ОМПК, ничуть не смутившись, сразу стал знакомиться с опытными конкурентами. «Он приехал и попросил: научите нас», — вспоминает бывший гендиректор «Кампомоса» Юрий Ковалев. На этом заводе Попов пытался понять, как эффективно использовать производственные мощности. У Раисы Деминой, гендиректора подмосковного «Велкома», он спрашивал, как стандартизировать поставки сырья и организовывать работу очистных сооружений.

Самыми ценными оказались советы экс-директора по производству Черкизовского мясокомбината Мушега Мамиконяна. Нынешний президент Мясного союза России в конце 1990-х зарабатывал на консультациях. Попову он помог подобрать оптимальную рецептуру колбас, наладить закупленное оборудование и обучить персонал. Он также порекомендовал изменить технологию упаковки, после чего срок хранения останкинской колбасы и сосисок увеличился почти в 10 раз.

Одно лишь внедрение технологий не гарантировало успеха — крупные мясокомбинаты сделали все то же самое несколькими годами ранее. ОМПК требовался современный, привлекательный бренд (старый был «никаким» — изображение Шереметьевского дворца в усадьбе Останкино, окруженное бордовой лентой с названием комбината). Однако начинать с перезапуска бренда было бессмысленно, так как у комбината не было даже нормальной системы сбыта: при предыдущем директоре завод продавал все, что производил, оптовикам, которые просто подъезжали к воротам.

Если другие московские переработчики стремились завоевывать региональные рынки — северо-запад и юг России, Поволжье и Урал, то Михаил Попов решил ограничиться городами не далее 500 км от столицы. «То есть куда наша машина может доехать за ночь», — поясняет он. Попов также решил не

делать ставку на дистрибьюторов — в погоне за маржой они часто задирают цены, из-за чего падает спрос. За пределами Москвы ОМПК начал открывать собственные торговые дома (сейчас их 18).

Первый ребрендинг комбинат провел в 2000 году — появились изображения коровы и свиньи на желто-красном логотипе. Второй — четыре года спустя. Товарный знак упростился до буквы «О» в форме колбасного круга. К названию марки «Останкино» добавили «Новый стандарт».

Прежде чем провести первую в своей истории телевизионную рекламную кампанию, ОМПК дал предупредительный залп. В начале 2000-х на комбинате вернули к жизни хит советских времен — пельмени «Останкинские» в красно-белой картонной упаковке. Незамысловатые рекламные щиты, размещенные на московских улицах, призывали: «Вспомните!» «Ставка сработала: «Останкино» сразу получило лояльных потребителей», — замечает Раиса Демина из «Велкома».

Телереклама добавила дров в костер. До того в рекламе колбасы и сосисок обычно показывали счастливые семьи. В ролике «Останкино» героем сюжета оказался человек в белом халате в стерильном цеху. Для желающих убедиться в том, что это действительно «новый стандарт», по комбинату развесили веб-камеры, а на производство стали водить экскурсии. Ничего оригинального: веб-трансляции ранее наладили у себя пивовары — «Балтика» и «Очаково», а экскурсии устраивал «Красный Октябрь». Но из мясников никто ничего подобного не делал.

Акция ОМПК дала неплохой результат. Объем продаж комбината за 2004 год, пока шла кампания, поднялся на 20%. Сейчас камеры в цехах работают по-прежнему, но информация с них на сайт не выводится — за ними следят сотрудники службы безопасности. Экскурсии по комбинату тоже больше не нужны.

В следующем, 2005 году бренд «Останкино» изменился еще раз — остался только логотип-название с большой ярко-желтой буквой N в середине слова. Это решение, предложенное агентством LMN Consulting, было довольно радикальным и нетипичным для рынка, но Попов на него согласился. И, похоже, не прогадал.

Конкуренты отмечают, что ОМПК удалось хорошо наладить работу с розницей. «Их торговые представители умеют не просто поставить продукт на полку, но и уцепиться за нее», — говорит директор по маркетингу «Микояна» Игорь Букатов. У гендиректора ОМПК жестко стандартизирован отбор торгового персонала: все кандидаты проходят тесты на IQ, предпочтение отдается тем, кто набрал больше баллов и не торговал мясopодуктами. Попов считает, что проще научить новичка продавать как нужно, чем переучивать опытного, но не всегда умелого. У него есть специальный отдел из 10 человек, организующий ассортиментные тренинги для продавцов — каждый должен знать состав сосисок и колбасы, из чего сделана оболочка, как долго хранится продукция.

Сейчас продавцам на тренингах стало легче: за последние два года продуктовую линейку «Останкино» урезали вдвое, до 200 позиций (для сравнения: у «Микояна», работающего в том же среднем ценовом сегменте, она вдвое больше). Почти треть наименований приходится на вареные колбасы и сливочные сосиски, которыми комбинат прославился еще в советские времена.

Чем уже ассортимент — тем меньше расходы на производство и логистику. Стремясь сократить расходы на закупку сырья, Михаил Попов с 2002 года инвестирует в подмосковный свиноводческий комплекс «Тропарево». В прошлом году на него ушло почти полмиллиарда рублей, а уже запланировано строительство новой, шестой очереди. Гендиректор ОМПК уверен, что все инвестиции вернуться. «В пределах Центрального федерального округа живет примерно население Франции, — рассуждает Попов. — Людей еще кормить и кормить».

Источник: Forbes Russia, 27 марта 2010: "Рецепт колбасы" - Александр Сазонов, www.forbes.ru