

## ВВЕДЕНИЕ

Мороженое – удивительный продукт, способный дарить ощущение прохлады в жаркие летние дни, поднять настроение и доставить массу удовольствия и приятных ощущений. Откуда пришло мороженое и где его родина, трудно сказать достоверно. Безмолочные замороженные десерты были завезены в Европу с Востока. Впервые они были описаны в путевых журналах Марко Поло. Первое, самое что ни на есть настоящее мороженое начали производить в Италии.

Следует отметить, что мороженое – не только вкусный, но еще и полезный продукт. Оно богато витаминами и минеральными веществами. Тут и полезные для глаз и кожи витамины А, В, D, Е и Р, тут и фосфор для костей и роста, магний, калий и железо. Кроме того, ученые постоянно подчеркивают, что потребление мороженого увеличивает в организме количество гормона счастья – серотонина. Он улучшает память, поднимает настроение и помогает справиться со стрессами.

Погода в середине весны 2009 года была необычайно теплой для Казахстана. Сезон продаж для компании «Шинлайн» (далее – Компания) начался достаточно оптимистично. Загрузка производственных мощностей приближалась к своему максимуму. Андрей Шин, основатель и главный идейный вдохновитель Компании – лидера по производству мороженого в Казахстане, был очень доволен ростом продаж на более чем 30% по сравнению с прошлым годом. Тем не менее он хорошо осознавал, что вскоре за жарким летом придет холодная зима, и продажи мороженого упадут практически до нуля. Серьезные сезонные колебания продаж доставляли Компании немало хлопот, которые с ее ростом становились все более и более значимыми. Он беспокоился, что этой зимой придется отправить в отпуск уже 400 человек, прекратить закуп сырья (молока) у фермеров, а загрузку производства снизить до 5%. Кроме того, необходимо будет забрать на склад тысячи морозильных камер по всему Казахстану, а некоторые оставить полупустыми в магазинах. Расширение Компании с каждым годом увеличивало и масштабы сезонных проблем.

Рост Компании более чем в 10 раз за последние 7 лет требовал новых подходов к решению операционных и стратегических задач. До сих пор Компания развивалась интуитивно, без формализованного бизнес-плана. В связи с этим разработка долгосрочной стратегии развития стала основной темой следующего заседания совета директоров Компании. По его итогам было решено, что основными задачами новой стратегии должны быть:

1. Дальнейший рост доходов Компании;
2. Сглаживание сезонных колебаний объемов продаж Компании;
3. Снижение текучести кадров;
4. Повышение эффективности производства и дистрибуции.

Исполнение вышеуказанных задач было возложено на правление Компании, в состав которого входили генеральный директор Владимир Пак, директор по дистрибуции Валерий Ким, директор по продажам и маркетингу Арман Ахметов, директор по производству Иван Козлов.

Через 3 месяца правление должно внести новую концепцию развития Компании на предстоящие 10 лет, которая будет отвечать вышеуказанным задачам.

## ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Компания была основана в г. Алматы в сентябре 2002 года. Был построен завод по производству мороженого с начальным объемом производства около 3 тонн продукции в сутки. С каждым годом объем производства рос практически на 25%. Так, с 2002 года из-за нехватки

производственных мощностей Компания несколько раз увеличивала производство путем установки дополнительных линий, достигнув таким образом производительности в 25 тонн мороженого в сутки.

В 2005 году было запущено производство асептического молока и лапши быстрого приготовления. Тем не менее основная доля продаж (95%) все еще приходилась на продажи мороженого. Компания изначально была представлена только в г. Алматы. С ростом Компании была сформирована собственная служба дистрибуции. Сегодня «Шин-лайн» имеет базы практически во всех городах РК. Также осуществляется экспорт в Киргизию и Россию через партнеров-дистрибьюторов (менее 10% выручки составляет экспорт).

С начала своей деятельности Компании удалось отвоевать 10-15% внутреннего рынка за счет хорошего ассортимента и приемлемой ценовой политики.

## ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ

### Рыночная позиция.

Ключевым продуктом Компании является мороженое – около 95% всей выручки. Компания – один из лидеров по производству и реализации мороженого в Казахстане и занимает около 15% рынка. По данному направлению Компания активно сотрудничает с зарубежными организациями в части приобретения новых рецептур мороженого, производственного и торгового оборудования. Также Компания является дистрибьютором российского мороженого в Казахстане.

Кроме того, «Шин-лайн» занимается производством и реализацией асептического молока и продуктов быстрого приготовления (менее 5% продаж). По данному виду продукции Компания имеет менее 1% рынка. Она заинтересована в дальнейшей диверсификации своей деятельности путем производства других видов продукции, которая сможет достигнуть максимальной синергии с производством мороженого.

### Продукция и ценообразование.

Компания выпускает более 300 различных видов мороженого, которое предлагается в доступном (нижнем) ценовом сегменте. В качестве дистрибьютора российского мороженого Компания предлагает покупателям более дорогое мороженое в верхнем (премиальном) ценовом сегменте. В среднем и суперпремиальном (HoReCa) ценовых сегментах Компания не представлена.

Рынок мороженого характеризуется низкой чувствительностью спроса на колебания по цене, в связи с чем Компания ежегодно корректирует цены в соответствии с инфляцией.

### Маркетинг, брендинг, сбыт.

Во всех регионах Казахстана Компания представлена собственной дистрибьюторской сетью, за исключением г. Жезказгана, Семей, Талдыкоргана, где она сотрудничает с дистрибьюторскими компаниями. Бренд «Шин-лайн» имеет хорошую узнаваемость среди населения, но вместе с тем ассоциируется только с недорогим мороженым.

### Логистика и складирование.

Логистика (дистрибуция) Компании требует строгого соблюдения температурного режима по всей логистической цепочке от производства до конечного потребителя. Максимальная

температура хранения составляет -18°C. При более высоких температурах (выше -15°C) в нем начинают происходить необратимые изменения. Благодаря модернизации производства и новой упаковке срок хранения удалось увеличить с 12 до 18 месяцев.

Начальным звеном в холодной цепочке является завод, с которого продукция поступает на распределительный склад. Последний достаточен для хранения месячного запаса продукции, но не позволяет делать заготовку продукции в зимний сезон для удовлетворения спроса весной и летом. Далее с распределительного склада на собственных грузовиках, оборудованных морозильными камерами, мороженое отправляется на региональные склады. Оттуда продукция поступает в морозильные лари, расположенные в небольших розничных магазинах (около 65%), супермаркетах (30%) и на базарах (5%).

Поскольку розничные магазины и базары не имеют требуемой инфраструктуры, Компания самостоятельно закупает и размещает морозильные лари в местах продажи продукции. Ежегодно Компания закупает почти 2000 ларей для наращивания продаж по всему Казахстану. Содержание собственного парка ларей в зимний период требует существенных финансовых затрат ввиду их небольшой заполняемости продукцией в этот сезон. Однако такие лари могут быть использованы для хранения любой замороженной продукции, и это дает возможность для известной компенсации затрат.

Производство.

Продажа мороженого имеет ярко выраженную сезонность. Летом продажи возрастают в 10-15 раз, осенью падают на столько же. От продаж зависит объем производства, которое в сезон работает круглосуточно и загружено на 100%, а в несезон – менее чем на 5%.

Основную часть себестоимости занимает молоко, которое закупается у местных производителей. Соответственно в зимний период Компания прекращает закуп молока у фермеров. За зиму фермеры находят новых клиентов и не всегда могут удовлетворить спрос со стороны Компании в весенний период.

Кроме того, Компания с начала образования постепенно увеличивает казахстанское содержание в себестоимости продукции, которое на сегодня составляет уже порядка 65%. Налажен выпуск собственной упаковки, вафельных стаканчиков, бумажной тары и др. Производство характеризуется достаточно хорошим качеством, доля брака – менее 1%.

Финансовые показатели.

Выручка в 2008 г. составила 1,8 млрд тенге, EBITDA – 19%, соотношение задолженности к EBITDA – 2,6. Компания имеет свободные денежные средства в размере 0,6 млрд тенге, которые могут быть использованы для инвестиционных целей.

Организационная структура.

Головной офис Компании находится в Алматы, а филиалы – почти во всех городах Казахстана. Компания имеет также отделения в Омске, Екатеринбурге и Челябинске. Основными подразделениями являются коммерческий отдел, отдел производства и отдел логистики. Первый отвечает за продажи продукции, второй – за производство на фабрике в Алматы, а также за контроль качества и закуп сырья. Отдел логистики обеспечивает своевременные поставки готовой продукции в розничные сети и дистрибьютерам.

В зависимости от сезона количество работников достигает 500 человек. Текущая численность кадров составляет 67%. В основном это производственный и коммерческий персонал, который

сокращается с 450 до 50 человек в зимний период. Административный персонал практически не меняется.

## ОБЗОР РЫНКА МОРОЖЕНОГО В КАЗАХСТАНЕ

Объем рынка.

Объем казахстанского рынка мороженого в 2009 году, по данным «Euromonitor», составил порядка 30 тыс. тонн, из которых около 40% – это импортная продукция. Динамика роста этого рынка в целом положительна и составляет примерно 4-5% в год в натуральном выражении. В дальнейшем ожидается небольшое замедление роста рынка до 3% в год.

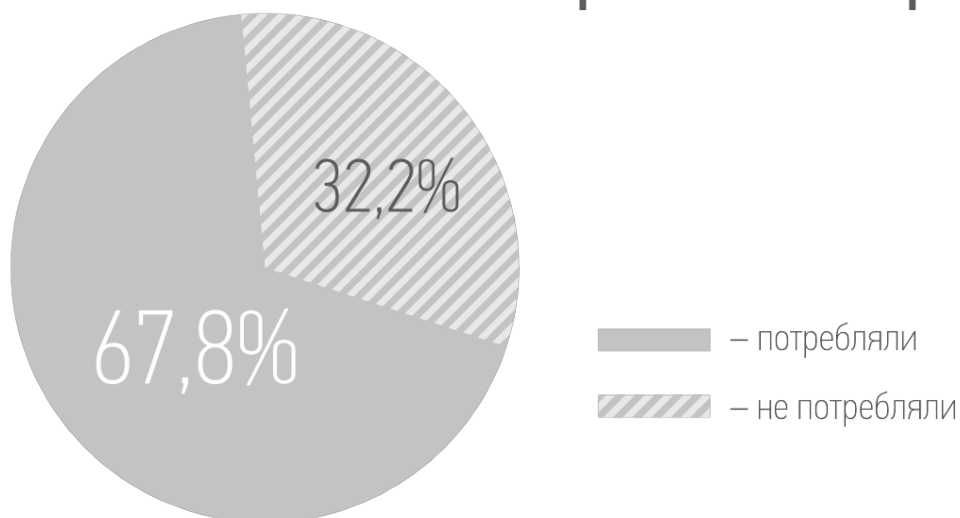
Среднедушевое потребление мороженого в Казахстане составляет примерно 2,3-2,4 кг в год, при этом наибольшая доля его потребителей проживает в городах с высокой численностью населения. Этот показатель достаточно далек от развитых стран, в которых потребление может превышать 10-15 кг на человека.

По ценовым категориям рынок можно разделить на четыре сегмента: доступный (нижний), средний, премиальный (верхний) и суперпремиальный (HoReCa). При этом маржинальность продукции растет от сегмента к сегменту.

Потребление

Благодаря массовому промышленному производству сегодня мороженое доступно по всему миру. По данным исследования «Media Marketing Index»<sup>2</sup>, проводимого компанией TNS Gallup Media Asia, видно, что в 2008 году в Казахстане потребляли мороженое 67,8% населения (диаграмма № 1).

Диаграмма № 1  
Потребление мороженого в РК, %



Но, как видно, всеобщей любви к мороженому недостаточно, для того чтобы оно стало продуктом активного повседневного спроса. Как показали результаты опроса, только 4,7% казахстанцев потребляют мороженое один раз в день или чаще. Наибольшая же часть (27%) предпочитает потреблять два-три раза в месяц (диаграмма № 2).

## Частота потребления и типы потребителей мороженого, % от респондентов



Анализируя данные за 2008 год по знанию марок мороженого и его потреблению, можно сделать вывод о том, что мороженое «Бомба» (бренд компании «Шинлайн») занимает лидирующие позиции как по знанию (51%), так и по потреблению (38%). Второе место занимает мороженое от производителя Food Master.

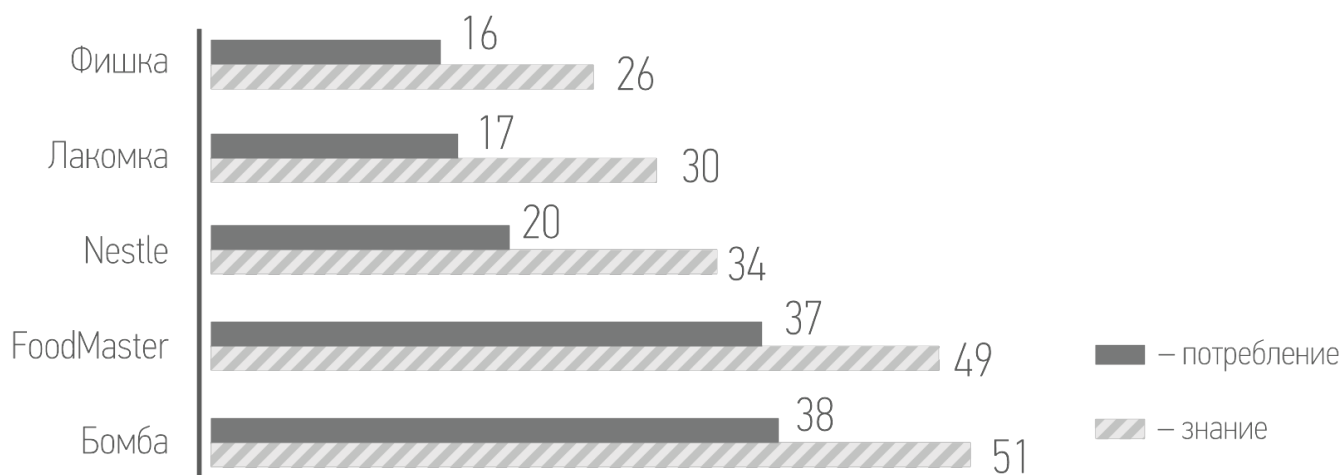
1 <http://www.tns-global.kz/ru/publication/publ201.php>

2 По данным ММІ (опрос проводился в 20 городах Казахстана с населением 100 тыс. и более), среди людей в возрасте от 15 лет и старше.

Объем выборки составляет 3000 респондентов.

знают 49% опрошенных, а потребляют 37%. Замыкает пятерку лидеров марка «Фишка» с процентными показателями по знанию и потреблению 26% и 16% соответственно (диаграмма № 3).

## Знание и потребление марок мороженого. Тор-5, в % от потребителей мороженого



Существует множество разнообразных видов и сортов мороженого. Это пломбиры, крем-брюле, замороженные соки, брикеты, эскимо и другие. Красное, белое, желтое, зеленое, фруктовое, шоколадное, ванильное – на любой вкус. Технологии производства мороженого постоянно

совершенствуются, а творческие идеи дизайнеров и просто оригиналов не иссякают. Среди казахстанцев наибольшей популярностью пользуется пломбир. Наименьшее же количество потребителей предпочитает фруктовый лед (диаграмма № 4).

Диаграмма № 4

## Предпочтения по типу мороженого, в % от потребителей мороженого



### ЗАДАНИЕ

Проанализируйте текущее состояние Компании и выработайте рекомендации по следующим направлениям:

1. Сглаживание сезонных колебаний доходов и текучести кадров Компании;
2. Нарращивание доли рынка мороженого в Казахстане;
3. Увеличение загрузки производственных мощностей в несезон.