

## ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

# 4

### **Дисциплина:**

*«Стратегический менеджмент»*

*«Управление проектом»*

### **Авторы:**

*Бишимбаев К.В.,  
председатель Правления  
АО «НУХ «Байтерек»*

*Тулеушин К.А.,  
управляющий директор –  
член Правления АО «НУХ «Байтерек»*

*Ермеков Д.Н.,  
руководитель проекта,  
департамент стратегии  
и приоритетных проектов  
АО «НУХ «Байтерек»*

## ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Хорошо известная сегодня не только в Казахстане, но и за его пределами Компания по производству молочной продукции «ААА\*», была создана в 1999 году. Первоначально это было небольшое крестьянское хозяйство. Как признаётся сам основатель Компании г-н ССД\*, до приобретения в 1999 году в близлежащем к г. Алматы сельском районе земельного участка для организации крестьянского хозяйства вся его трудовая деятельность, включая годы занятия предпринимательством, была связана в основном с промышленностью (металлургическая отрасль). Поэтому его знания в области технологии производства различной молочной продукции на момент организации Компании были весьма скромными.

Тем не менее решение купить землю и основать на ней такую Компанию им было принято без особых колебаний. Как отмечает сам ССД, он исходил из соображений двоякого рода. С одной стороны, у него к тому времени прочно сформировалось видение перспектив развития бизнеса, обеспечивающего население страны качественными (из натурального сырья) доступными молочными продуктами собственного, казахстанского производства. Не было сомнений в том, что с ростом численности городского населения в стране неуклонно будет расти рынок продовольствия, включая молочную продукцию. При этом казахстанский продукт может стать более предпочитаемым по сравнению с импортом не только по критерию соотношения цены и качества, но и по другим параметрам: доверие, узнаваемость и пр.

С другой стороны, ССД хотелось внести свой вклад, пусть даже очень скромный, в развитие сельского хозяйства и пищевой промышленности Казахстана. Он был убежден,

что эти отрасли экономики будут всегда приоритетными с точки зрения обеспечения продовольственной безопасности страны, а также охраны здоровья населения. Тем более что молочная продукция традиционно является важной частью ежедневного рациона питания казахстанских семей.

На первых порах созданная Компания закупала молоко у небольших подворий в близлежащих поселках. Каждая закупаемая партия молока была, как правило, небольшого объема, и закуп производился у множества подворий. Отсюда нередко возникали проблемы с качеством закупаемого молока. ССД вспоминает, что одна небольшая партия некачественного молока могла испортить весь дневной закуп, в результате чего часто приходилось выливать или утилизировать все собранное за день молоко. Это приводило к сбоям в производстве, нарушениям в поставке молочных продуктов на рынок и, конечно же, убыткам.

Для снижения данного риска предпринимались различные шаги. Так, например, проводились разъяснительные беседы с поставщиками молока, а также вводились мотивационные пакеты за поддержание высокого качества сдаваемого продукта. Однако в скором времени стало ясно, что в силу слабой технологической грамотности поставщиков, а также из-за отсутствия у самой Компании на тот период технологии надежного отбора каждой закупаемой партии молока обеспечить высокий уровень качества приобретаемого сырья, к сожалению, было практически невозможно.

Для решения этой проблемы руководством Компании были выбраны два пути:

1. *Найти крупных поставщиков высококачественного молока;*
2. *Создать собственную молочную ферму.*

Крупный поставщик высококачественного молока был найден в соседней Киргизии. Это было предприятие ООО, которое имело свои кормовые угодья и отработанный технологию заготовки и хранения молока. ООО стало поставлять Компании крупные партии молока, предварительно прошедшего, как того требовали условия приемки, минимальную пастеризацию. С технологами ООО были налажены тесные рабочие связи и необходимый обмен деловой информацией.

При создании собственного производства руководство Компании в целях обеспечения высокого качества молока пошло по пути, традиционному для современных крупных молочных ферм на Западе. Прежде всего был взят ориентир на использование современных технологий содержания всего молочного поголовья, а также процессов дойки, кормления и санитарного ухода за дойным стадом. Было закуплено и установлено хорошо зарекомендовавшее себя у западных фермеров оборудование для автоматизированной системы кормления, доения и отслеживания общего состояния дойного стада. Со всей серьезностью руководство Компании подошло и к вопросу селекции поголовья дойного стада, что позволило в течение короткого времени существенно улучшить его продуктивность.

Другой важной частью данного направления работы Компании явился комплекс мер, предпринятых для создания собственной кормовой базы. Понимая, что качество молока и надой в значительной степени зависят от качества кормов, Компания на своей земле стала засеивать высокопродуктивные кормовые культуры, на основе которых местные специалисты разработали технологию получения оптимальной кормовой смеси.

В результате у Компании появилась своя молочная ферма с поголовьем высокопроизводительных дойных коров. Как признался сам ССД, это было важной частью

---

<sup>1</sup> *Имена и названия изменены*

общей стратегии создания в Компании собственной базы производства высококачественного сырья для изготовления молочной продукции премиум-класса.

Компания продолжала закупать молоко со стороны, однако закупаемое сырье стало использоваться главным образом для производства высококачественной продукции массового потребления. При этом необходимо отметить, что каждая партия закупаемого сырья подвергалась глубокой пастеризации и проходила строгий контроль качества.

Выстраивая структуру всего бизнеса Компании, ССД ориентировался на передовой опыт развития крупных и известных компаний – производителей молочной продукции, поэтому довольно скоро параллельно с развитием и вертикальной интеграцией производства Компания создала свою дистрибьюторскую сеть, которая охватывает в настоящее время г. Алматы и Алматинскую область.

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

На сегодняшний день Компания является одним из лидеров по производству молочной продукции в Алматинском регионе. Финансовые, производственные и рыночные показатели за 2014 г. представлены в следующей таблице.

### Финансовые показатели АО «ААА» за 2014 г.

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Выручка (млрд тг) | 3,4 |
| ЕБИТДА (млрд тг)  | 0,3 |
| Задолженность     | 2,1 |

### Производственные показатели АО «ААА» за 2014 г.

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| Объем производства (тыс. тонн)        | 14,7 |
| Производственная мощность (тыс. тонн) | 25   |
| Загруженность (%)                     |      |
| Молокоприемный цех                    | 100  |
| Упаковочные линии                     | 30   |
| Доля поставщиков сырого молока (%):   |      |
| Собственная ферма                     | 20   |
| Сторонние поставщики                  | 80   |

### Показатели по рынку молока и молочной продукции по состоянию на 2014 г.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Объем рынка (млрд тг)    | 150 |
| Ежегодный рост рынка (%) | 5-6 |

### Показатели узнаваемости

| Бренд (компания)    | Знают, но не потребляют (%) | Знают и потребляют (%) | Не знают марку (%) |
|---------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|
| Айналайын (Раимбек) | 32                          | 46                     | 21                 |

| Бренд (компания)               | Знают, но не потребляют (%) | Знают и потребляют (%) | Не знают марку (%) |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|
| Мое (RG Brands)                | 22                          | 33                     | 45                 |
| Одари (Синегорье)              | 18                          | 33                     | 48                 |
| Домик в деревне (WimmBillDann) | 26                          | 26                     | 49                 |
| Адал (Адал)                    | 16                          | 9                      | 75                 |

Отличительными особенностями Компании в сравнении с остальными крупными игроками на рынке молочной продукции республики являются:

1. Вертикальная интегрированность: Компания имеет посевные площади для выращивания корма для коров, молочную ферму с более чем 1000 голов молочных коров, молочную фабрику и свою дистрибьюторскую сеть.
2. Благодаря наличию качественного натурального молока с собственной фермы Компания может позиционировать свою продукцию как произведенную из натуральных продуктов.

В целях дальнейшего повышения эффективности производства и его расширения ССД начал рассматривать несколько направлений развития. В том числе увеличение мощности молочной фабрики, расширение сырьевой базы через построение второй молочной фермы либо развитие сети мелких семейных ферм в ближайшей округе, получение электричества и тепла путем переработки отходов молочной фермы, глубокая переработка мяса – побочного продукта молочной фермы. Реализация этих проектов позволит значительно повысить эффективность и мощность производства, что, по мнению учредителя, увеличит прибыль и создаст запас производственной мощности, необходимый для дальнейшего роста Компании.

## УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ

Необходимость в увеличении производственной мощности продиктована полной загруженностью молокоприемного цеха, что не позволяет физически увеличить объемы производства. При этом, принимая во внимание высокий износ текущего молокоприемного оборудования, учредитель считает целесообразным произвести полную его замену на новое, что в разы увеличит мощность молокоприемного цеха и позволит использовать недоступный до этого потенциал остальных линий. Общая мощность всей молочной фабрики в результате повысится более чем в два раза.

## РАСШИРЕНИЕ СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ

Одним из ключевых конкурентных преимуществ Компании является использование натурального молока высокого качества. На сегодняшний день собственная молочная ферма обеспечивает 20% сырого молока, перерабатываемого молочной фабрикой. Остальное молоко приобретается у сторонних поставщиков, и при нехватке натурального молока частично используется сухое молоко. При этом собственное молоко при производстве молочной продукции не смешивается с другим молоком и выпускается под отдельным брендом, что позволяет клиенту быть уверенным в качестве покупаемых товаров. Учредитель ставит целью максимально обеспечивать про-

изводство сырым молоком высокого качества с собственной фермы, либо молоком от проверенных и надежных поставщиков.

На текущем этапе руководство Компании рассматривает два пути реализации этой задачи: построение второй молочной фермы или создание сети мелких семейных ферм в ближайшей округе. Первый путь с точки зрения реализации понятен, но требует значительных инвестиций. Второй путь предполагает большую организационную работу по отбору кандидатов среди существующих фермеров, предоставление им племенных коров, передачу им технологий, оказание помощи в приобретении необходимого оборудования, проведение обучения и последующее сопровождение. Взамен выбранные фермеры должны будут заключить контракты с Компанией о поставке ей молока.

Преимуществами второго пути являются: значительно больший потенциальный объем молока по сравнению с вариантом построения собственной молочной фермы, меньший объем требуемых инвестиций, финансовая помощь участвующим фермерам от АО «КазАгроФинанс». Кроме этого, ССД видит в этом хорошую возможность оказать мощную поддержку мелким фермерам непосредственно самой Компанией и, что, наверное, более важно, создать успешный образец взаимоотношений молочных фабрик с мелкими семейными фермами.

## ПЕРЕРАБОТКА ОТХОДОВ МОЛОЧНОЙ ФЕРМЫ

Компания на своей молочной ферме имеет на сегодняшний день более 1000 коров молочной породы. Результатом жизнедеятельности стада, кроме молока, является навоз в достаточно больших объемах. Небольшая его часть используется для удобрения почвы на полях, где выращиваются корма. Оставшаяся часть раздается бесплатно фермерам и населению окружающих поселков. ССД планирует извлечь максимальную пользу из навоза путем его использования в биогазовой установке для выработки электричества и тепла. По оценкам Компании, выработанного электричества хватит для полного обеспечения потребностей молочной фермы, а попутно образовавшегося тепла будет более чем достаточно для обогрева всех заводских помещений. Все это должно существенно уменьшить операционные расходы (кроме кормов) молочной фермы.

## ГЛУБОКАЯ ПЕРЕРАБОТКА МЯСА

Коровье стадо ежегодно дает приплод около 500 телят, половину из которых составляют бычки. После 90 дней от рождения их продают населению по бросовым ценам. Здесь учредитель видит целесообразность в выращивании бычков до 1,5-2-летнего возраста и их использовании для производства высококачественного мяса. Для этого планируется построить отдельную ферму, убойный цех и цех переработки мяса. По предварительным оценкам руководства Компании, это должно дать высокую добавленную стоимость по сравнению с ценой на 90-дневного бычка.

Описание каждого из указанных проектов, требуемое финансирование и эффект от их реализации приведены в Приложении (См). Несмотря на указанные конкурентные преимущества и, казалось бы, очевидную ясность дальнейшего развития, руководство Компании находится в раздумьях. Дело в том, что в результате консервативного подхода к вопросам финансирования и сбалансированного развития всех участков бизнеса, Компания в сравнении с более крупными игроками, такими как «FoodMaster», «Dapone», имеет меньшее покрытие рынка, более узкий ассортимент продукции, меньшее маркетинговое сопровождение и соответственно менее развитые бренды.

## АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ

Количество позиций в ассортименте стало иметь все большее значение в последние годы, когда на рынке стали получать широкую популярность и востребованность различные высокомаржинальные продукты, такие как творожные и питьевые йогурты, сырки, разные виды молочных напитков и т. д. В этом сегменте рынка продукция Компании представлена только несколькими позициями. Вследствие появления и популяризации нового ассортимента доля традиционных продуктов на рынке стала уменьшаться. Если Компания не будет реагировать на данные изменения, то со временем узнаваемость и, следовательно, спрос на ее продукцию будут снижаться.

## МАРКЕТИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНДОВ

В начале своей деятельности Компания для вхождения на рынок и продвижения товаров использовала имидж простой, недорогой, но качественной продукции. Этот имидж не требовал больших маркетинговых затрат и был приемлем для начинающей Компании. Тем более что он хорошо работал в начале 2000-х годов, когда разнообразие молочных продуктов было гораздо меньшим. Сейчас же, когда Компания выросла, производит высококачественную продукцию с соответствующей себестоимостью, в условиях жесткой конкуренции маркетинговое сопровождение становится жизненно необходимой мерой.

## ПОКРЫТИЕ РЫНКА

Освоение новых рынков, которыми уже успешно пользуются конкуренты, всегда являлось хорошим способом увеличить доходы Компании. К тому же в условиях снижения доли традиционных продуктов и усиления конкурентов за счет новых видов продукции увеличение доходов благодаря выходу на новые рынки становится критичным. В связи с этим руководство Компании рассматривает проект расширения дистрибьюторской сети, предполагающий создание мобильных офисов и оборудование холодильных складов в регионах, покупку авторефрижераторов. Развитие каждого из этих направлений требует финансовых, человеческих и временных ресурсов.

## ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

Компания имеет возможность обратиться в банки и получить дополнительное финансирование в размере от 1,5 до 2 млрд тг на срок до 5 лет по ставке вознаграждения 10% в год.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

В Компании есть высококвалифицированная, профессиональная команда сотрудников, способных реализовывать сложные задачи и проекты. Однако на данный момент творческий и деловой потенциал персонала используется (по оценке) лишь на 80%. Сам ССД оценивает возможности команды на реализацию новых проектов как ведение 2-3 проектов одновременно. Усиление кадрового состава новыми сотрудниками без потери качества позволит осуществить еще один проект.

## ВРЕМЕННЫЕ РЕСУРСЫ

Условия на рынке развиваются и меняются, что провоцирует необходимость своевременного реагирования на них. Запоздалые решения могут привести к значительным негативным последствиям в виде потери доходов, доли рынка и т. д. Поспешные же решения, в свою очередь, могут привести к снижению качества и, как следствие, к потере доверия клиентов.

### Приложение

| Описание проекта  | Возможные риски  | Ожидаемый эффект  | Требуемые инвестиции, млн тг | Сроки реализации   |
|---|--|---|------------------------------|--|
| <p><b>Расширение производственной мощности.</b> Для реализации необходимо выбрать поставщика оборудования, заключить с ним контракты на поставку, подготовить помещение, осуществить поставку и монтаж оборудования. Реализация проекта обеспечит увеличение производственной мощности до 200 тн/сутки, а также стабильное и непрерывное функционирование молочной фабрики в течение последующих 5-7 лет.</p>                                       | Срывы в сроках производства и поставки оборудования, сбои в финансировании   | Боле чем двухкратное увеличение производственной мощности | 510 млн тг                   | 6 месяцев с момента заказа, инвестиции в начале срока  |
| <p><b>Увеличение сырьевой базы: создание второй молочной фермы.</b> Создание молочной фермы предполагает построение коровников, доильного зала, залов для содержания новорожденных телят, телят от 1 до 3 месяцев, зала для стельных коров и др. помещений. Кроме этого, необходимы покупка и установка комплекса различного оборудования, включая доильное, родильное, оборудование для залов содержания телят и коров, для чистки залов и др.</p> | Ошибки в планировании расположения объектов фермы, в построении, срывы в сроках поставки, в своевременном финансировании | +20 000 литров ежедневно                                  | 1,8-2 млрд тг                | 1 год, инвестиции – 30% в начале, 30% через 3 месяца, 20% через полгода, 20% через 9 месяцев. Выход на полную мощность через 4 года. |

| Описание проекта   | Возможные риски   | Ожидаемый эффект                | Требуемые инвестиции, млн тг | Сроки реализации |
|--|---|---------------------------------|------------------------------|------------------|
| <p><b>Увеличение сырьевой базы: создание сети мелких молочных ферм.</b> Создание сети мелких молочных ферм предполагает несколько этапов: отбор небольших ферм, отвечающих соответствующим требованиям, заключение трехстороннего соглашения с АО «Каз-АгроФинанс» (КАФ) и фермером-кандидатом, проектирование фермы, покупка, установка оборудования, передача коров фермеру, обучение и сопровождение</p>                | <p>Отказ фермера от сотрудничества на этапах реализации, задержка или срывы в финансировании со стороны КАФ, несоблюдение технологии фермером</p> | <p>+ 18 000 литров ежегодно</p> | <p>-</p>                     | <p>2 года</p>    |
| <p><b>Переработка отходов молочной фермы.</b> Биогазовая установка и тепличный комплекс позволят использовать побочные продукты от основной деятельности. Переработка навоза позволит получить биогаз и тепловую энергию. Тепловая энергия в зимнее время будет направлена в тепличный комплекс, а биогаз круглогодично преобразуется в электроэнергию для нужд молочной фермы и молочной фабрики.</p>                     | <p>Возможные риски в наладке оборудования, обеспечении бесперебойности его функционирования, в установке и поставке электричества и тепла</p>     | <p>+ 150 млнт тг / год</p>      | <p>380 млн тг</p>            | <p>1 год</p>     |
| <p><b>Глубокая переработка мяса.</b> Ежегодно приплод бычков составляет ок. 900 голов, выбраковка КРС из основного стада ок. 350 голов (25% от дойного стада). Себестоимость 1 кг мяса составляет ок. 900 тенге/кг, цена реализации на рынке Алматы ок. 1500 тг/кг. На первом этапе планируется поставка мяса в крупнокусковой переработке в вакуумной упаковке, на втором этапе – производство мясных полуфабрикатов.</p> | <p>Сроки производства и поставки оборудования, финансирование; изучение новой технологии; продвижение на рынок нового для Компании продукта</p>   | <p>+ 300 млнт тг / год</p>      | <p>300 млн тг</p>            | <p>1 год</p>     |



| Описание проекта  | Возможные риски  | Ожидаемый эффект   | Требуемые инвестиции, млн тг   | Сроки реализации  |
|---|--|--|--|---|
| <p><b>Покрытие рынка.</b> Выход в регионы Казахстана и создание четырех дистрибьюторских центров: Юг (Шымкент, Кызылорда), Восток (Семей, Усть-Каменогорск, Павлодар), Центр (Астана, Караганда, Жезказган), Запад (Ақтау) за счет аренды земельных участков и установки мобильных торговых офисов-складов.</p> | Срывы в финансировании, проблемы с наймом персонала на местах  | +50% к ежегодной прибыли от реализации готовой продукции | 144,5 млн тг   | 2 года, увеличение прибыли постепенно в течение 3 лет, начиная с 1-го года      |
| <p><b>Маркетинговое сопровождение и развитие брендов.</b> Меры в этом направлении предполагают разработку нового бренда, корректировку существующего бренда с учетом нового бренда, разработку и реализацию маркетингового сопровождения брендов.</p>   | Ошибки в определении позиционирования нового бренда, неэффективная реализация маркетингового сопровождения | +15% к ежегодной прибыли                                 | 2 млн тг – разработка брендов<br>50 млн тг – маркетинговое сопровождение | 2 года, реализация эффекта постепенно, начиная с 6-го месяца до конца 2-го года |

## ЗАДАНИЕ

### 1. Приоритизируйте направления развития Компании.

*Ваши ответы и комментарии по ссылке: [bc.bolashak.kz](http://bc.bolashak.kz)*