



Анализ профиля рынка мороженого РФ на 2012 год

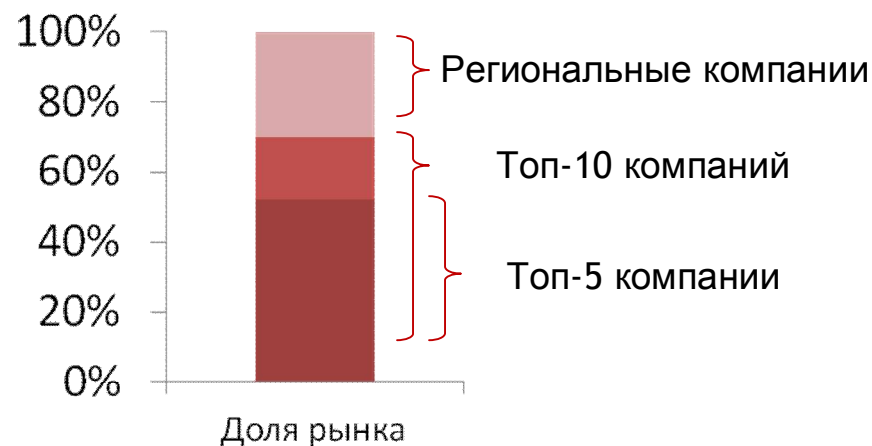
Дорошенко Анастасия
Захаров Михаил
Исаков Алексей
Моргунова Ксения
Сунтеева Екатерина
Травкова Алина
Унгер Павел
Фролова Ольга
Цхададзе Гига



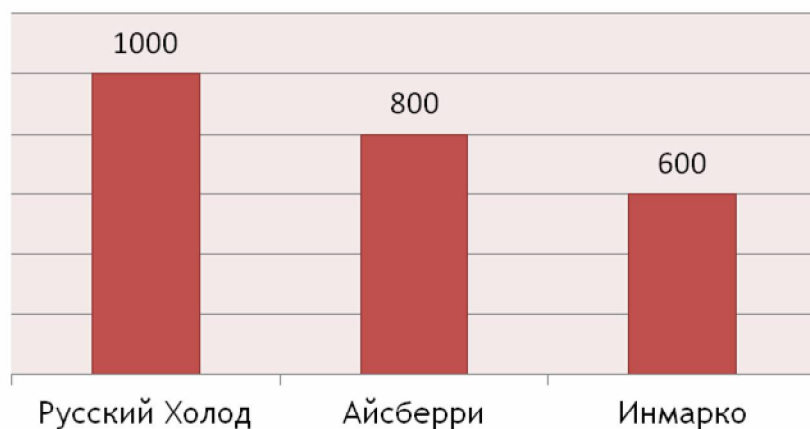
Тенденции развития рынка мороженого в России

- Рынок укрупняется и структурируется за счёт слияний и поглощений
- Развитие фирменной розницы
- Усиление конкуренции в сегменте «семейного» (или «домашнего») мороженого

Консолидированность рынка



Кол-во киосков по продаже мороженого



Сегменты рынка мороженого по убыванию жесткости конкуренции

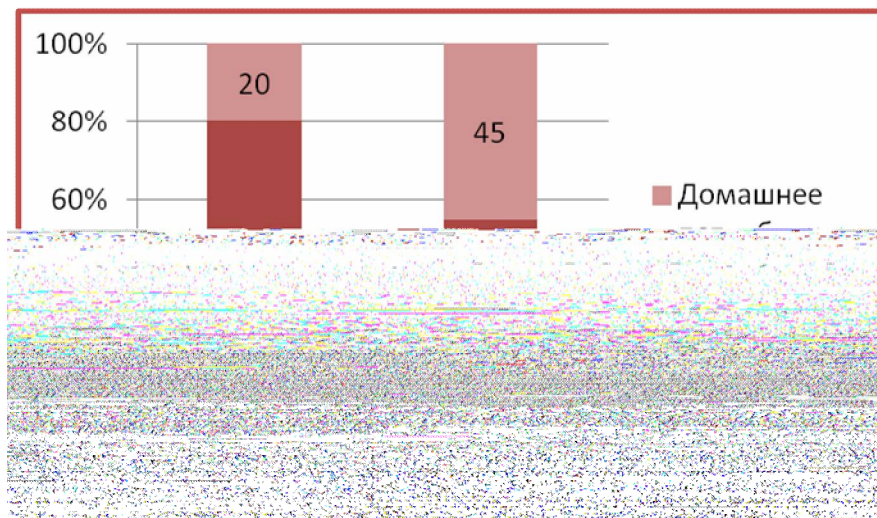
1. «Семейное» мороженое в больших брикетах (около 70% контролируется топ-3 производителями)
2. Рожки и «фруктовый лед» (около 50% контролируется топ-3 производителями)
3. Вафельный стаканчик (доля топ-3 производителей не превышает 50%)

Спрос на мороженое в России

Потребление на душу населения в разных странах, л/год

1. США - 18.3	16. Венгрия - 4.4
2. Финляндия - 14.8	17. Польша - 4.0
3. Норвегия - 11.4	18. Россия - 3.8
4. Швеция - 11.1	18. Бразилия - 3.5

Сезонность спроса на мороженое в России



Спрос в летние месяцы в 2-2,5 раза выше, чем в зимние в натуральном выражении

Основные категории мороженого с долями в стоимостном выражении



- В связи с климатическими условиями и культурой потребление мороженого в России сравнительно низкое
- Низкая доля сегмента HoReCa: 2-3% продаж
- Импульсные продажи преобладают над продажами «домой»
- Спрос на мороженое характеризуется высокой сезонностью

Структура **сбыта**

Каналы сбыта		Доля (%) всех покупок для индивидуального	Доля (%) всех покупок для семейного
Traditional Trade	Киоски	36	26
	Уличные торговцы	15	11
Key Accounts	Супермаркеты	18	37
	Продуктовые магазины	16	15
	Минимаркеты	10	8
Modern Trade	Рестораны, кафе, бары	5	3

Основные игроки рынка

Объем рынка в 2011 году составил **44 млрд. руб.**

Объем продаж (млрд.руб)

Unilever	9,6
Nestle	6,6
Айсберри	6,1
Русский холод	3,0
Талосто	2,6



Портфель брендов (ключевые)



Магнат
Экзо
Корнетто
Золотой стандарт
Carte d'Or



Филевское
Ленинградское
Вкусландия



48 копеек
Extreme
Maxibon



Лакомка
СССР
Смешарики

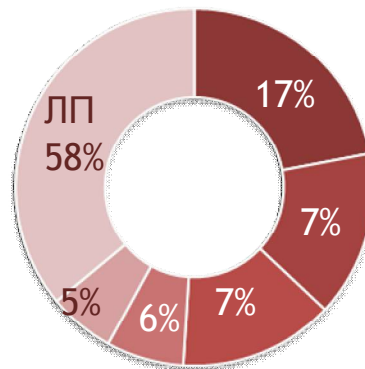


Золотой слиток
Крутышка
Ля-Фам

Объем рынка в 2011 году составил **337 тыс. тонн**

Объем производства (тыс. тонн)

Unilever	55,8
Айсберри	24,3
Русский холод	22,8
Талосто	19,4
Nestle	18,5



ЛП - локальные производители

Доминирующие стратегии игроков

Стратегия проникновения

+

Стратегия развития продукта

- Наблюдаются тенденции в развитии каналов дистрибуции

Выбор данной стратегии обусловлен импульсным характером спроса. Развитие каналов дистрибуции позволяет расширить возможности по приобретению продукта и таким образом добиться **увеличения потребления**.

- Наблюдаются тенденция к увеличению ассортимента и расширения продуктовой линейки

Производители видят потенциал для **расширения рынка** в увеличении ассортимента и продуктовой линейке. Это подталкивает игроков предлагать большее разнообразие форм продукта, вкусовых сочетаний и новых необычных вариантов упаковки.

Инмарко - крупнейший российский производитель мороженого.

- Оборот в 2008 году перед поглощением Unilever составил около 4 млрд руб. (12-16% - доля компании на российском рынке)
- Оборот в 2009 году составил 7 млрд руб. (17-20% - доля компании на российском рынке)

Перераспределение производственных мощностей

Инмарко имел 3 завода: Новосибирский (самый первый завод), Омский и Тульский. По результатам проведенного анализа к осени 2011 года было решено остановить производство на Новосибирском заводе и переквалифицировать его в логистический центр (распределительный склад вместо завода)

Продукт

Для Инмарко характерен широкий ассортиментный ряд и узнаваемые бренды. В 2011 году к российским брендам добавились Carte D'or и Cornetto, известные по всему миру.

Распространение

Продукцию Инмарко можно купить практически в любой торговой точке по всей России.

Европейские стандарты

Компания всегда заботилась о качестве продукции и сервисе (собственные холодильники в торговых точках). После поглощения Unilever данная практика приобрела еще большую серьезность подхода: регулярная модернизация оборудования и поддержание производства на высочайшем уровне.

Поглощение Инмарко компанией Unilever

4 февраля 2008 года англо-голландский концерн Unilever приобрёл 100% акций



На момент приобретения

12-16% рынка мороженого РФ
Сумма сделки - \$135-170 млн.
51,7 тыс. тонн мороженого в год
Оборот компании - \$173 млн.

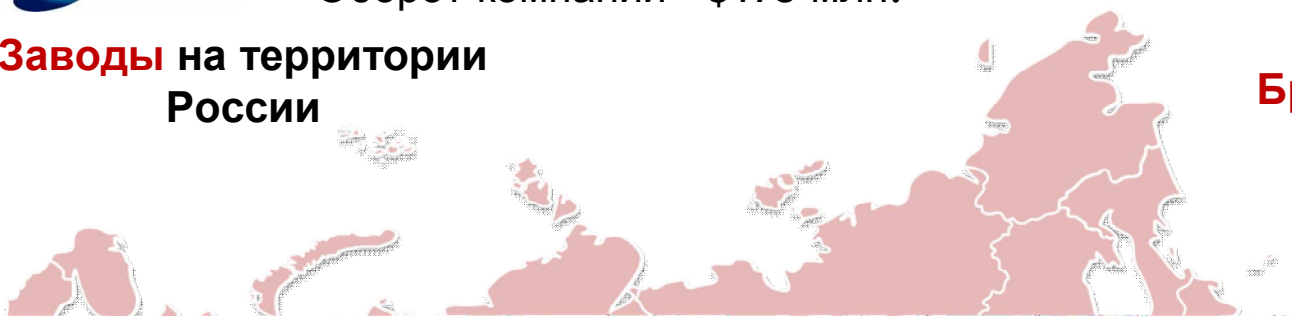
Бренды Инмарко

Золотой стандарт
Экзо
Магнат
Сан-Кремо

Заводы на территории России

Бренды Unilever

Carte D'or
Cornetto



Поглощение Инмарко компанией Unilever

Основные компетенции компаний



- Знание рынка
- Портфель брендов
- Прочные позиции на рынке



- Финансы
- Технологии
- Новые бренды
- Компетенции в области маркетинга



- Устойчивые конкурентные преимущества за счёт комбинации ресурсов и способностей двух компаний
- Дальнейшее укрепления лидерства Инмарко на рынке мороженого
- Более сбалансированный портфель брендов
- 4 из 8 топ-брендов мороженого в России. Золотой стандарт (7% рынка в денежном выражении), Магнат (4% рынка), Экзо (3%) и Русский размах (2%)

Поглощение Инмарко компанией Unilever

Дальнейшие действия компании

1. Фабрика в Новосибирске - самый старый и маломощный завод. Ввиду экономической невыгодности модернизации - переоборудован в распределительный склад и логистический центр
2. Фабрика в Омске - регулярная модернизация, но достигнута максимальная мощность в 50 тысяч тонн мороженого в год
3. Тульский завод - план по расширению и модернизации мощностей до 2014 года - увеличение объёма производства в несколько раз (до уровня в 120 миллионов литров в год)

Стратегия устойчивого развития

Концепция развития компании без эксплуататорского отношения к ограниченным ресурсам планеты и учёт интересов будущих поколений людей

- Снижение к 2020 году объёмов упаковки на треть
- Увеличение доли переработанных материалов в упаковках
- +30% доли переработанных материалов в упаковке

2. Формулирование стратегии: Планирование / Инкрементализм

Проблема	Планирование	Инкрементализм
Упор на	Свободу	Вынужденность
Сущность стратегий	Сознательно	Постепенно заостряемая
Природа формирования стратегии	назубытьваемая	Находка
Смысл процесса формирования стратегии	Разработка	Неструктурированный и фрагментарный
Этапы формирования стратегии	Формально	Взаимопроникновение мышления и деяний
Стратегии воспринимаются как	структурированный и согласованный	Система действий (поведение)
Система принятия решений	Сначала думай, потом действуй	Политическая (Основана на могуществе)
Процесс принятия решений основывается на	Система решений (план)	Экспериментирование и параллельное действие
Взгляд на будущее развитие событий	Иерархическая (основанная на власти)	Частично неизвестно и непредсказуемо
Отношение к будущему развитию событий	Оптимальном распределении ресурсов и координации действий	Избегание обязательств, оберегание свободы и гибкости
Внедрение основано на	Прогноз и предвидение	Обучение
Стратегические изменения	Принятие на себя обязательства, подготовка к будущему	Требует глубоких культурных и когнитивных перемен
	Программирование	
	Внедряемые снизу вверх	

3. Внезапное изменение / постепенное изменение

Проблема	Внезапное изменение	Постепенное
Основано на	Революции	Эволюции
Стратегические изменение как	Взрывная инновация	Непрерывное улучшение
Процесс стратегических изменений	Креативное разрушение	Органическая адаптация
Размах изменений	Радикальные	Умеренные
Темп изменений	Резкие толчки	Равномерное движение
Фундаментальные изменения требуют	Внезапная ломка «статус-кво»	Постоянное обучение и гибкость
Реакция на возмущения во внешней среде	Шоковая терапия	Последовательная подгонка
Представления об организационных кризисах	Под давлением все материалы становятся пластичными	На холоде все леденеет
Динамика долгосрочных изменений	Чередующиеся стабильно и нестабильное состояния	Перманентная перестройка
Тип долгосрочных изменений	Равновесие с острыми точками перелома	Плавное развитие

4. Снаружи внутрь / Изнутри наружу

Проблема	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Упор на	Рынок	Ресурсы
Ориентация	Рыночно-ориентированные	Ориентировано на ресурсы
Точка отсчета	Структура рынка	Структура ресурсов фирмы
Сопряженность через	Приспособление к окружению	Приспособление окружения
Стратегический фокус	Достижение преимущественного положения на рынке	Заполучение уникальных ресурсов
Стратегические действия	Позиционирование на рынке	Развитие ресурсной базы
Тактические действия	Заполучение необходимых ресурсов	Вход и позиционирование в отрасли
Оружие конкуренции	Способность торговаться, барьеры перехода	Превосходство ресурсов, барьеры имитации

5. Набор бизнесов / Корневые компетенции

Проблема	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Упор на	Приспособляемость через синергию	Синергия через приспособляемость
Тип конкуренции	Фирмы конкурируют внутри бизнесов	Корпорации конкурируют поверх бизнесов
Конкурентные стратегии	На уровне бизнеса	На корпоративном уровне
Принцип построения корпорации	Диверсификация	Общая база компетенций
Ключевые факторы успеха	Приспособляемость к спросу бизнесов	Усиление компетенций
Синергия	Оптимизация денежных потоков	Быстрое построение компетенций
Главная задача корпоративного центра	Распределение капитала между СБЕ	Развитие компетенций и их внедрение
Положение бизнес единицы	Автономная	Высоко интегрированная
Координация между СБЕ	Низкая	Высокая
Стиль корпоративного контроля	Установление финансовых ориентиров	Совместное развитие стратегий
Диверсификация	Просто захватить	Тяжело интегрировать

6. Дискретная организация / Встроенная организация

Проблема	Дискретная организация	Встроенная организация
Упор на	Конкуренцию через кооперацию	Кооперация через конкуренцию
Структура окружения	Дискретные организации (разрозненные)	Встроенные организации (объединены в сеть)
Границы фирмы	Определены	Размыты
Предположительное положение	Независимая организация	Сетевая зависимость
Результат взаимодействия	Преимущественно нулевой (выигрыш / проигрыш)	Часто положительный результат (выигрыш / выигрыш)
Источник превосходства	Способность торговаться, настоять на своём	Специализация и координация
Согласование стратегий отдельных фирм	Нет	Есть
Сотрудничество (партнёрство)	Редко (тактическое)	Продолжительное (стратегическое)
Основа сотрудничества	Сила и расчёт	Доверие и взаимность
Структура сотрудничества	Ограниченная, чётко определённая, контракты	Широкая, открытая, основана на взаимодействии

7. Эволюция отрасли / Создание отрасли

Проблема	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Упор на	Согласованность	Выбор
Отраслевые изменения	Неконтролируемый эволюционный процесс	Контролируемый созидательный процесс
Динамика изменений	Среда определяет тип фирмы	Фирма создаёт «подходящую» среду
Успех зависит от	Соответствия потребностям отрасли	Умения манипулировать спросом в отрасли
Отраслевая «податливость»	Низкая, медленная	Высокая, быстрая
Значимость нормативов	«Играй по правилам» (адаптация)	«Сам устанавливай правила» (инновации)
Рентабельность фирмы	Зависит от отрасли	Зависит от фирмы
Точка зрения	Детерминизм	Волюнтаризм

8. Организационный контекст:

Организационное лидерство / Организационная динамика

Проблема	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на	Контроль	Хаос
Организационные изменения	Контролируемый созидательный процесс	Неконтролируемый эволюционный процесс
Процесс изменений	Лидер управляет поведением	Стиль поведения задают предыдущие события
Детерминативы изменений	Видение и навыки лидера	Политическая, культурная и образовательная динамика
Форма изменений	Сверху вниз, механистическая	Интерактивная
«Податливость организации»	Высокая, быстрая	Низкая, медленная
Направление адаптации	Структура следует стратегии	Стратегия зависит от структуры
Значимость нормативов	Стратегия, затем организация	Стратегия и организация взаимосвязаны
Точка зрения	Волонтаризм	Детерминизм

9. Глобальная конвергенция / Международное разнообразие

Проблема	Глобальная конвергенция	Международное
Упор на	Глобализацию через локализацию	Локализацию через глобализацию
Международное разнообразие	Увеличение однообразия	Сохранение разнообразия
Международные связи	Растущая интеграция	Сохранение фрагментарности
Основные движущие силы	Технологии и коммуникации	Культурная и институциональная инерция
Разнообразие и фрагментация	Дорого, надо постараться избежать	Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы
Стратегический фокус	Глобальная эффективность	Локальная приспособляемость
Организационные предпочтения	Если не стандартизация, то централизация	Если не адаптация, то децентрализация
Инновационный процесс	Централизованный для всего мира	Использующий местные находки
Организационная структура	Глобальная (централизованная)	Переменная (глобально сетевая)

10. Стоимость для учредителей / Ценности соучастников

Проблема	Стоимость для акционеров	Ценности соучастников
Упор на	Рентабельность	Ответственность
Организация видится как	Инструмент обслуживания собственников	Семья, обслуживающая всех своих членов
Мерило успеха	Цена акций и размер дивидендов	Удовлетворенность соучастников
Основная трудность	Заставить наемников следовать интересам владельцев	Балансирование интересов различных соучастников
Корпорация управляется через	Внешних директоров с большими пакетами акций	Представителями соучастников
Отношения с клиентом	Средство	И цель и средство
Социальная ответственность	Индивидуальная	Солидарная – индивидуум и организация в целом
Служение обществу	Преследование собственного интереса (экономической объективности)	Преследование достигается через согласование коллективных интересов (экономический симбиоз)

Профиль отрасли

